

Rassegna del 25/03/2019

Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	4	Che rivoluzione le App: giochi, divertimento, servizi Business da 100 miliardi Sul podio sempre la Cina	Bonzi Andrea	1
Repubblica Affari&Finanza	31	Acquisti online sempre più "mobile" italiani al primo posto in Europa	Romiti Maria_Luisa	4
Repubblica Affari&Finanza	24	Economia - Grandi, connessi e senza casse I negozi cambiano per non sparire - Grandi, misti e senza casse così cambieranno i negozi	Ardù Barbara	6
Repubblica Affari&Finanza	63	Rapporti Innovazione - Gli intermediari dello shopping operatori sempre più "invisibili" adesso la sfida è salvare l'identità	m.man.	10
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	5	Intervista a Layla Pavone - La rivoluzione economica delle App Digital Magics: l'idea non basta - «Se è semplice e utile, avrà successo» Digital Magics: l'idea da sola non basta	Bonzi Andrea	12
Repubblica Affari&Finanza	30	Adyen, l'europea che fa pagare Facebook, Uber e Playstation	Frollà Andrea	14
Stampa Tuttosoldi	19	Arrivano anche in Italia le app che permettono di risparmiare sulle tasse	F.GOR.	16
Repubblica Affari&Finanza	60	Rapporti Innovazione - L'Ict conquista le banche più soldi sulle fintech e per coccolare i clienti	Di Palma Sibilla	17
Repubblica Affari&Finanza	10	Musica, la app tax scatena la guerra mondiale dello streaming - Musica, la app tax scatena la prima "guerra mondiale" dello streaming	Assante Ernesto	20
Repubblica Affari&Finanza	28	Jumia a Wall Street vale 1,5 miliardi è boom per l'Africa	Simoncelli Lorenzo	24
Stampa	16	Uber, tre miliardi per la rivale Careem	Semprini Francesco	27
Repubblica Affari&Finanza	16	Mercadona, l'anti-Amazon "Contro Bezos lavoriamo di notte" - Mercadona, l'anti-Amazon "Noi, la notte contro Bezos"	Delgado Cristina	28
Repubblica Affari&Finanza	61	Rapporti Innovazione - La multicanalità via obbligata sui social per sedurre i giovani	...	31
Sole 24 Ore	1	Il cellulare filtrerà lo stress da marketing - Il cellulare filtra lo stress telemarketing	Cherchi Antonello	32
Italia Oggi Sette	5	Imprese 4.0 - Startup poco innovative: il 44% delle aziende non ha un sito web funzionante. Il report Instilla fotografa la consapevolezza digitale in Italia - Startup, il web è ancora tabù	Tomasicchio Roxy	33
Repubblica Affari&Finanza	61	Rapporti Innovazione - Assalti più "facili" e dannosi le società colpite dagli hacker investono nelle armi di difesa	Frollà Andrea	35
Stampa Tuttosoldi	20	Intervista a Gianfranco Carbonato - "All'estero si vince con i giovani e l'innovazione" - "All'estero si vince con i giovani e ricerca Ma tocca allo Stato rilanciare l'economia"	Tropeano Maurizio	37
Repubblica Affari&Finanza	13	Die Welt - La trappola della sharing economy	Seyffarth Moritz - Zschäpitz Holger	40
L'Economia del Corriere della Sera	5	Web tax Ma qui l'Europa rinuncia a una stagione di caccia	Marè Mauro	42
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	8	Intervista a Marco Landi - A Cupertino per cambiare il mondo «In Apple ho riportato Steve Jobs Volevo farla comprare a Telecom»	Di Blasio Pino	44
Secolo XIX	16	Apple debutta nel mondo dello streaming e delle serie tv	...	46
L'Economia del Corriere della Sera	12	Campioni europei alla sfida delle fiction	Zanini Maria_Elena	47
Messaggero	15	Il web perde la memoria è allarme cancellazioni	Malfetano Francesco	49
L'Economia del Corriere della Sera	19	Fuga da facebook? Con la nuova privacy Zuckerberg perde amici	Cometto Maria_Teresa	51
Il Fatto Quotidiano	10	Il Facebook del futuro: le novità per non sparire - Facebook & C: così cambiano i social per non scomparire	Della Sala Virginia	54
Foglio Inserto	1	Per un'ecologia dei social media - Le norme dei rapporti sociali online, un codice in divenire	Debenedetti Franco	58
L'Economia del Corriere della Sera TrovoLavoro	14	Preparatevi, ecco i posti del 5g	Sottocornola Fabio	68
Corriere della Sera	5	Xi da Macron per l'intesa «europea» E a Montecarlo entra con il suo 5G	Montefiori Stefano	71
L'Economia del Corriere della Sera	10	La nuova Tim di Gubitosi con la rete (e un'alleanza) - Un'azienda normale la sfida di Gubitosi tra alleati e no	De Rosa Federico	73
ESTERA				
Expansión	6	Londra cerca di arginare gli acquisti di Google, Facebook, Amazon e Microsoft	Casado Roberto	76
Figaro	36	Il peso della qualità	Renault Enguérand	79

Che rivoluzione le App: giochi, divertimento, servizi Business da 100 miliardi Sul podio sempre la Cina

Nel 2022 il giro d'affari raggiungerà i 258 miliardi di download in tutto il mondo da Google Play e Apple

Il dato più sconvolgente è la misurazione del tempo trascorso utilizzando lo smartphone. La media nei Paesi occidentali è di circa 3 ore al giorno, mentre l'Indonesia e la Thailandia toccano le 4 ore al giorno. Ogni utente asiatico ha mediamente tra le 70 e le 100 app sul proprio smartphone ma ne usa solo la metà

■ MILANO

L'APP PIÙ SCARICATA in Cina è una sorta di 'libretto rosso 3.0' voluto dal presidente Xi Jinping per diffondere tra i giovani la dottrina comunista e i provvedimenti del governo. Negli Usa, invece, uno sviluppatore ha creato una App per conservatori, dove recensisce i locali dove i fan di Trump «possano uscire senza paura di essere assaliti» con magliette e cappellini recanti gli slogan del loro leader. Due curiosità legate che confermano come la rivoluzione delle App abbia permeato anche mondi come quello della politica. Diminutivo di «Applicazione mobile», le App sono programmi che l'utente installa sul proprio device – soprattutto smartphone e tablet – e che ne migliorano le prestazioni o danno accesso a nuovi servizi.

NEGLI ULTIMI ANNI la crescita delle App è stata esponenziale. Nel 2018 - secondo i dati di App Annie, sito di statistiche e ricerche sul mondo digitale – i download hanno superato la soglia dei 194 miliardi, in aumento del 35% rispetto al 2016: la metà di essi è stata scaricata in Cina. Nella lista delle App più scaricate di tutti i tempi figurano – è facile immaginarlo – WhatsApp, Facebook e

Messenger. Solo una tappa di un incremento che, nel 2022, raggiungerà i 258 miliardi di download in tutto il mondo da Google Play e Apple Store, i due 'magazzini' di App egemoni nel mercato.

CON i download crescono ovviamente anche i profitti: la spesa per app e i giochi, a livello globale, è stata di 101 miliardi di dollari nel 2018. Ma la cifra è probabilmente sottostimata, in quanto include i servizi in abbonamento e gli acquisti all'interno degli store delle App, ma non i ricavi della pubblicità.

Anche in questo caso la Cina primeggia: il 40% della spesa è avvenuta sul mercato del Dragone. Il 74% della spesa è stato per i giochi, mentre le altre app devono accontentarsi del 26%.

Il dato che più di tutto indica quanto la rivoluzione digitale abbia inciso sulla nostra vita è però la misurazione del tempo trascorso a fare clic sul nostro smartphone. La media nei Paesi occidentali è di circa 3 ore al giorno, mentre nazioni emergenti come l'Indonesia e la Thailandia toccano le 4 ore al giorno. Ogni utente di questi Paesi ha mediamente tra le 70 e le 100 app sul proprio smartphone, ma ne usa in media la metà, molto meno quelle usate di frequenza.

IL SETTORE più profittevole resta, di gran lunga, quello del gaming. Non è un caso che le 5 principali società per fatturato siano tutte aziende che realizzano App ludiche: Tencent, NetEase, Activision Blizzard, Bandai Namco e Netmarble. Per farsi un'idea di quanti soldi girino in questo mercato, basta ricordare l'esempio di Candy Crush.

La società creatrice del puzzle game sulle caramelle colorate (King Digital Entertainment) che ha toccato punte di 45 milioni di utenti attivi al mese, è stata venduta qualche anno fa per 5,9 miliardi di dollari dal creatore italiano Riccardo Zacconi proprio all'Activision, uno dei primi cinque colossi del settore.

Ma giocare non è tutto. Tra le App più quotate, quelle di servizi in streaming, da Netflix a Shazam. Si è recentemente aperta la 'guerra della musica'. Spotify -



principale App per ascoltare gli ultimi successi in streaming - ha portato Apple davanti all'Antitrust europeo con l'accusa di favorire i propri servizi musicali facendo pagare una tassa ai concorrenti sull'Apple Store, tra cui appunto la società guidata dall'amministratore delegato Daniel Ek. Un altro settore in crescita è quello delle App sportive, da Runtastic (200 milioni di utenti nel mondo) attraverso la quale si impostano programmi di allenamento personalizzato e si mostrano il tracciato dei km percorsi correndo, alla

nuovissima Virtuoso, creata da tre giovani sardi, che premia i suoi utenti per l'attività fisica svolta nel quotidiano con buoni sconto e convenzioni.

LUNGO lo Stivale, però, il 2018 sarà ricordato come l'anno del boom per i pagamenti fatti nei negozi attraverso lo smartphone, che in Italia hanno messo a segno una crescita esponenziale (+650%). Nei 12 mesi si sono registrati 530 milioni di euro transati, con oltre 15,6 milioni di transazioni effettuate. A utilizzare il telefo-

no per fare pagamenti nei punti vendita - sottolinea l'Osservatorio Mobile Payment & Commerce della School of Management del Politecnico di Milano - è stato circa un milione di italiani, il doppio rispetto al 2017, con una media di oltre 500 euro a persona. Continua a crescere, ma meno rispetto al passato, il mercato del *mobile remote payment* - cioè i pagamenti di ricariche telefoniche, bollette, parcheggi, biglietti dei mezzi, noleggi auto e taxi attraverso il cellulare -, che raggiunge i 900 milioni di euro di transato.

Andrea Bonzi
© RIPRODUZIONE RISERVATA



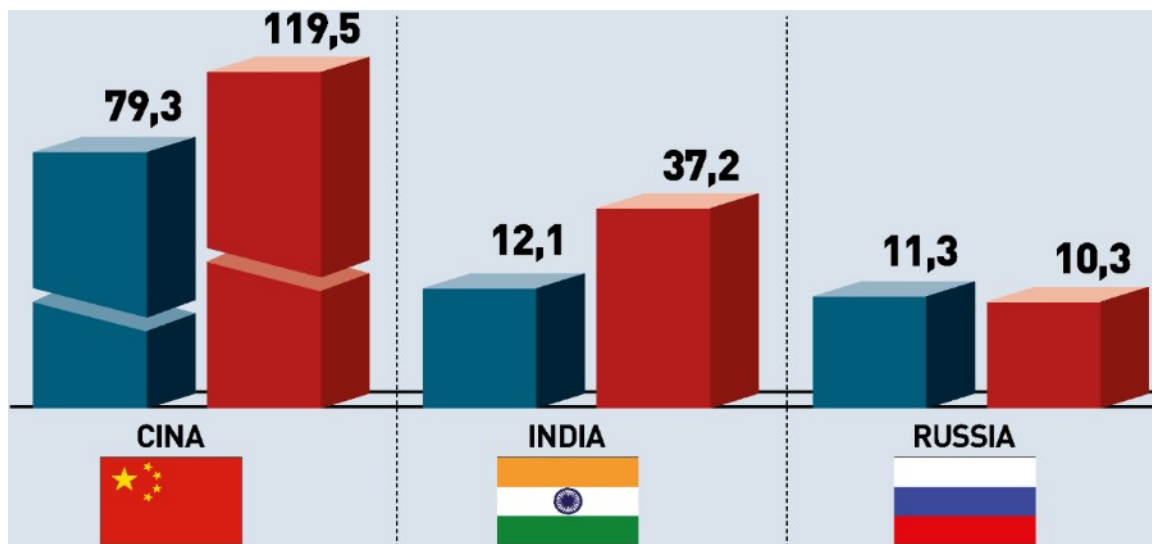
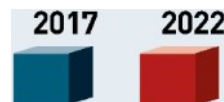
UN SETTORE CHE SA SOLO CRESCERE

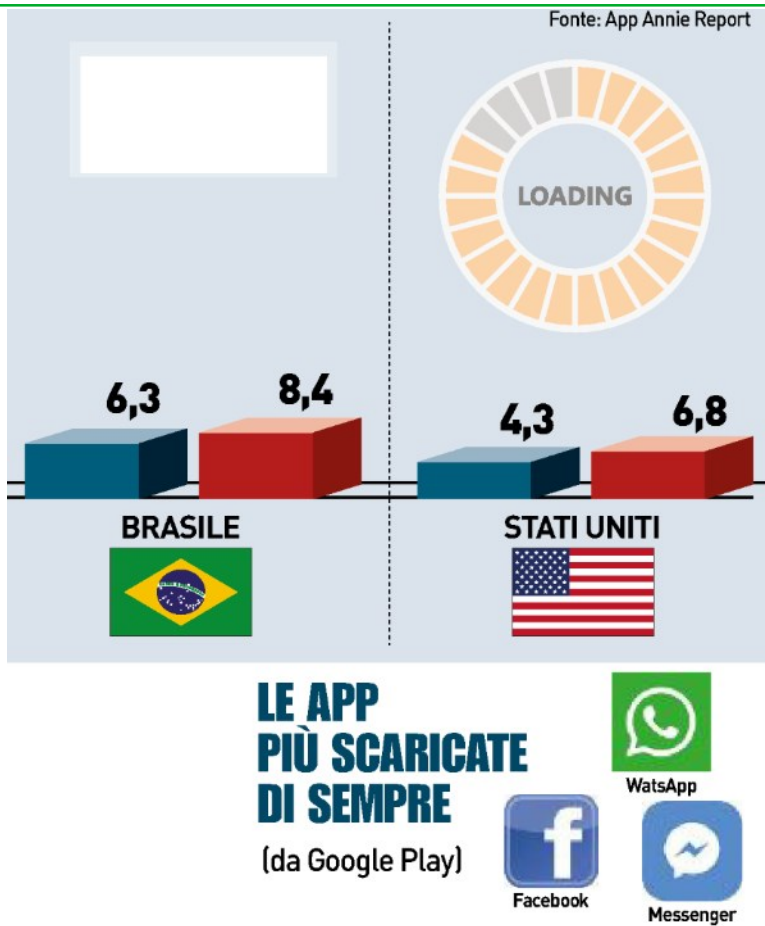
«Abbiamo sviluppato decine di giochi, alcuni di successo e altri no, finché non abbiamo avuto l'idea giusta: Candy Crush»

RICCARDO ZACCONI
Fondatore KDE

Secondo l'analisi di App Annie la spesa dei consumatori negli app store dovrebbe superare 120 miliardi di dollari nel 2019: i servizi sui dispositivi mobili si confermano ormai un core business per le aziende

LE PREVISIONI AL 2022 (in miliardi di download)





I dati

Acquisti online sempre più "mobile" italiani al primo posto in Europa

MARIA LUISA ROMITI

Lo studio di Idealo.it divide i consumatori digitali in "intensivi" (18,9% e un acquisto online una volta a settimana), "abituali", il 57%, una o più volte al mese e "sporadici" (circa il 24%), una volta ogni tre-quattro mesi

Comperare online, ovvero fare acquisti dovunque ci si trovi e con qualsiasi device, è diventata ormai un'attività molto diffusa. E definirlo e-commerce sarebbe un po' "riduttivo", almeno se si intende lo shopping da casa con un pc e su un sito. Infatti si parla anche di m-commerce e di remote commerce perché ormai c'è un largo uso del mobile: si fanno compere con i dispositivi mobili mentre si è in giro, magari in un bar davanti a una tazzina di caffè oppure in un negozio, dopo avere verificato che l'oggetto scelto costi meno online - meglio non dare per scontato che sul web tutto sia più conveniente - e si acquista sul sito mobile ma anche utilizzando l'app specifica.

Il consumatore, quindi, è diventato più "smart" in tutti i sensi. Per esempio spesso fa ricerche oculate confrontando varie proposte e compera oggetti fino a qualche tempo fa impensabili - il cibo per il cane, i ricambi per lo spazzolino elettrico, il set di lampadine o lo shampoo - perché a conti fatti tra il

tempo che ci metteresti ad andare al supermercato e la fila alla cassa spesso vale la pena ordinare comodamente seduti e farsi portare tutto a casa. I grandi store online, infatti, non solo hanno praticamente qualsiasi cosa ma offrono spese di spedizione minime, se non azzerrate, e tempi di consegna che vanno dalle 24 alle 48 ore.

Che gli italiani comprino in rete è assodato. Ma qual è il profilo dell'e-consumer italiano? Quali sono le categorie merceologiche più gettonate? A queste e ad altre domande risponde il report annuale di Idealo, supportato da Bileudi, uno dei principali fornitori mondiali di soluzioni relative al campionamento e alle ricerche di mercato. "Supportati da Bileudi abbiamo fotografato la situazione dell'e-commerce in Italia cercando di dare un quadro completo ma allo stesso tempo sintetico", spiega Fabio Plebani, Country Manager per l'Italia di Idealo.

Lo studio divide i consumatori digitali in "intensivi" (18,9% e un acquisto online almeno una volta a settimana), "abituali" che sono oltre il 57% e comprano una o più volte al mese e "sporadici" (circa il 24%) che fanno acquisti una volta ogni tre-quattro mesi o meno. Tra questi il 35% consulta sempre un comparatore di prezzi prima di effettuare un acquisto e una percentuale analoga se ne avvale molto spesso.

Negli altri paesi in cui è presente Idealo (Austria, Francia, Germania, Regno Unito e Spagna) la maggior parte delle ricerche online è effettuata da uomini e anche l'Italia non fa eccezione: il loro peso è pari al 59,2% mentre quello delle donne si attesta sul 40,8 per cen-

to. Per quanto concerne l'età, i consumatori digitali tra i 35 e i 44 anni sono la maggioranza (27%), seguiti da quelli tra i 25 e i 34 anni (22,4%) e tra i 45 e i 54 anni con un 20,9 per cento.

Potrebbe sembrare strano, ma gli italiani sono più "mobile" dei francesi e tedeschi. Infatti uno su due utilizza lo smartphone per lo shopping online e per la comparazione prezzi. In particolare, i dati ricavati dalle intenzioni di acquisto registrate sul portale italiano di Idealo mostrano che il 52,5% predilige il telefono e l'8,6% il tablet, mentre il 38,9% utilizza pc desktop o portatile. In Francia, invece, il 53,8% usa il computer e in Germania lo fa il 47,7%.

Che cosa cercano e cosa comprano gli italiani online? Le ricerche riguardano soprattutto l'elettronica (43,2%), seguita con un largo margine da moda & accessori (12%), sport & outdoor (11,4%) e giocattoli & gaming con il 9,5%. Elettronica - in particolare smartphone ma anche cuffie, auricolari e smartwatch -, moda e calzature, le sneaker soprattutto, sono le categorie merceologiche più "desiderate" online. A seguire troviamo i videogiochi e i giocattoli insieme a tutto quanto è necessario per i più piccoli. Inoltre, grande rilevanza hanno i prodotti per la cura del corpo così come il design e l'arredamento domestico. Secondo i dati di Bileudi per Idealo i consumatori digitali italiani sono particolarmente attenti alle recensioni online e alle possibilità di risparmio: il 93% legge spesso test o guide all'acquisto, mentre il 90% guarda le recensioni e le opinioni di altri utenti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



I numeri

93%

LEGGI I TEST COMPARATIVI

Seguite molto anche le guide per l'acquisto

60%

SU NEGOZI INTERNET MENO NOTI

Se questo consente di avere dei notevoli risparmi sul prezzo

Ricerche sul web

Le ricerche mobile riguardano soprattutto l'elettronica (43,2%), seguita con un largo margine da moda & accessori (12%), sport & outdoor (11,4%) e giocattoli & gaming con il 9,5%. L'elettronica - in particolare smartphone ma anche cuffie, auricolari e smartwatch - moda e calzature (le sneaker soprattutto) sono le categorie merceologiche più "desiderate" online

I numeri

ITALIANI E ACQUISTI SUL WEB LI PREFERISCONO VIA CELLULARE

SHOPPING ONLINE

ALMENO UNA VOLTA A SETTIMANA	18,9%
ALMENO OGNI DUE SETTIMANA	25,4%
ALMENO UNA VOLTA AL MESE	31,9%
ALMENO UNA VOLTA OGNI 4 MESI	18%
ALMENO UNA VOLTA OGNI 6 MESI	5,8%

COMPARAZIONE PREZZI

SEMPRE	34,9%
MOLTO SPESSO	35,2%
SPESSO	23,9%
RARAMENTE	5,3%
MAI	0,7%

E-COMMERCE

	PC	MOBILE	TABLET
ITALIA	38,9%	52,5%	8,6%
AUSTRIA	42%	47,8%	10,1%
R. UNITO	40,3%	44,5%	15,2%
GERMANIA	47,7%	39,8%	12,5%
SPAGNA	33%	58,8%	8,2%
FRANCIA	53,8%	36,5%	9,2%

Fonte: IDEALO 2019

Economia

Grandi, connessi e senza casse
I negozi cambiano per non sparire

BARBARA ARDÙ → pagina 24

Lo studio

Grandi, misti e senza casse così cambieranno i negozi

BARBARA ARDÙ, ROMA

Una rivoluzione in pochi anni: non chiuderanno, anche perché la sfiducia nelle grandi piattaforme web è sostanziale e i "teens" li apprezzano più dei millennial. Ma saranno sempre più hi-tech e diversi da oggi

«**C**hiudere i negozi la domenica? È come voler fermare l'acqua con le mani». Emanuele Savona, responsabile italiano di A.T. Kearney, società globale, leader nella consulenza strategica, commenta così, la proposta di voler mettere i paletti al decreto Monti, che nel 2011 liberalizzò le aperture dei negozi. La sua è l'affermazione di un addetto ai lavori e lui ci tiene a sottolinearlo. Nessuna colorazione politica nelle sue parole. Perché quello delle aperture domenicali, secondo Savona, è l'ultimo dei problemi. Nel commercio è in atto una rivoluzione. E non è solo il web a far paura, tutt'altro.

ARRIVA IL MOBOT

I negozi resisteranno, solo che non assomiglieranno più a quelli di oggi. Nelle dimensioni, più grandi. Luoghi dove si potrà scegliere toccando la merce o su un touch screen. E nelle forme: due giorni fa in un paesino toscano è entrato ufficialmente in servizio il Mobot, carrello robotico per la spesa che si controlla con un'app direttamente dallo smartphone. Non è detto, tra l'altro, che ci saranno i cassieri. Basterà avere una card per entrare, scegliere, acquistare e andarsene. Amazon lo sta già facendo a San Francisco e nel Texas. E più che vetrinisti i nuovi operatori del commercio dovranno essere capaci di maneggiare le tecnologie, con cui sarà facile capire cosa desidera chi

entra.

Emanuele Savona che viene dal commercio e che di questo si occupa da anni (ma da dietro le quinte), ci ha accompagnato nella lettura dei dati dell'ultimo Osservatorio sul trade 2019, che viene stilato ogni anno da A.T. Kearney. Uno studio che analizza in profondità dove sta andando il settore. La prima certezza è che moriranno i "modelli puri" di negozio. Come dire che non ci sarà più il negozietto tradizionale da una parte e la vetrina web dall'altra, ma il futuro sarà nella "contaminazione". Parola inflazionata di questi tempi che però costituisce l'ancora di salvataggio per i negozi intesi come luogo fisico. L'online non li distruggerà anche perché i grandi magazzini, i mall, piacciono ancora a Millennials e giovani. Tant'è che i dati raccontano che «il 90% degli acquisti avviene ancora nel canale fisico e il 71% dei consumatori mondiali esprime ancora la preferenza di acquisto negli store non virtuali. Solo il 30-40% dunque delle vendite si trasferirà sul web».

Certo il trend va seguito se non si vuole arrivarci impreparati. Ma in cosa consiste la contaminazione? «Il negozio rimarrà come luogo fisico – spiega Savona – e per due motivi. Il primo è che l'atto del comprare prevede quella che viene definita "esperienza" d'acquisto. Toccare il prodotto, maneggiarlo, valutarne la qualità è qualcosa di fondamentale».

Non a caso Amazon sta andan-

do in questa direzione. Negli Usa due anni fa ha acquistato Whole Food, catena di supermercati del biologico, e ora sta sperimentando i negozi fisici, ma con caratteristiche futuristiche. Si entra con la carta Amazon Go, si fa la spesa e si esce. Dalla carta viene scalato il costo della spesa. Non ci sono cassieri né barriere, si può vedere e toccare. «Così facendo Amazon è andata incontro ai clienti – spiega Savona – eliminando quello che ai clienti non piace: la fila alle casse per esempio e offrendo loro, invece, quell'esperienza d'acquisto che fa parte del comprare». Un esempio particolare, proprio perché arriva da un venditore che nasce e vive sull'online. Ma che spiega molto e che fa capire meglio quel concetto di contaminazione verso cui s'incammina il commercio.

LA CATENA DI DISTRIBUZIONE

Un altro aspetto chiave dell'integrazione tra online e offline riguarda la *supply chain*, la catena di distribuzione. Il negozio diventerà sempre più un terminale di



consegna o di cambio per acquisti effettuati online. «Chi compra sul web – spiega Savona – fa leva sul fatto che la restituzione è garantita. Così molti comprano i pantaloni di due taglie, sapendo in anticipo che un paio lo restituiranno. In un futuro i negozi saranno dunque disegnati proprio per accompagnare il cliente nella scelta». Alcuni già ci sono. Negozi dove è possibile provare capi di abbigliamento pagando una somma minima. È la prova che si paga, non il capo, che poi si acquista sul web.

C'è anche un altro canale che sta emergendo. Ci sono brand che si presentano e crescono sul web. Ma poi per crescere o capire i gusti dei clienti scelgono il negozio. Sono piccoli marchi che non avrebbero la forza economica per aprire un grande magazzino. Che fanno? Affittano un grande negozio e un intero staff, dai cas-

sieri agli specialisti digitali. Un affitto però che è di breve periodo, qualche mese.

Percorso inverso, dal web al negozio fisico. Negli Usa è già una realtà a San Francisco e in alcune città del Texas. Una complementarietà tra online e offline che sta registrando anche notevoli impatti a livello di recruitment: stanno crescendo la selezioni di figure professionali capaci di analizzare i dati raccolti con le nuove tecnologie.

L'altro fenomeno che sta attraversando il mondo del commercio globale, rivoluzionandolo, è l'avanzata dei cosiddetti *Piranha brand*. Chi sono?

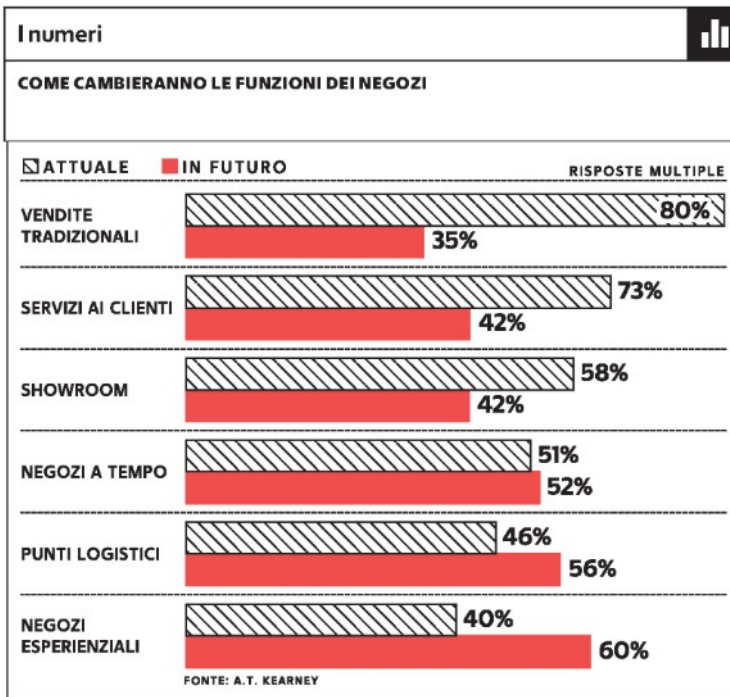
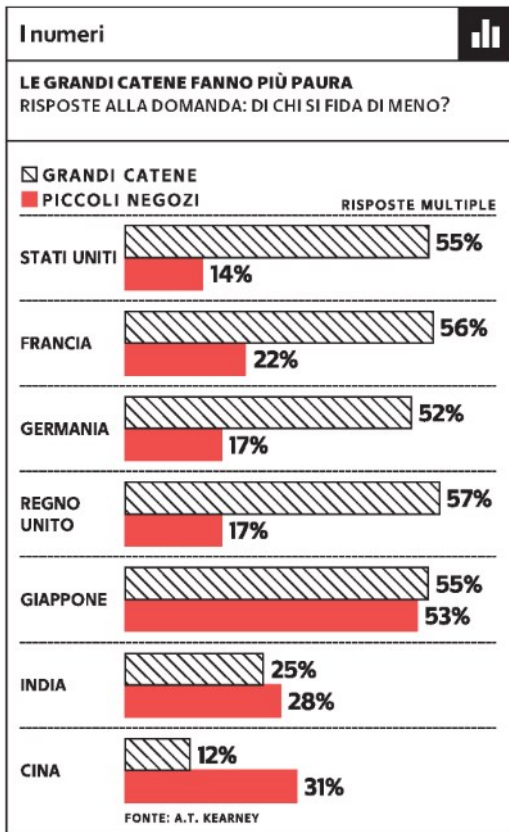
QUANDO IL PICCOLO TORNA BELLO

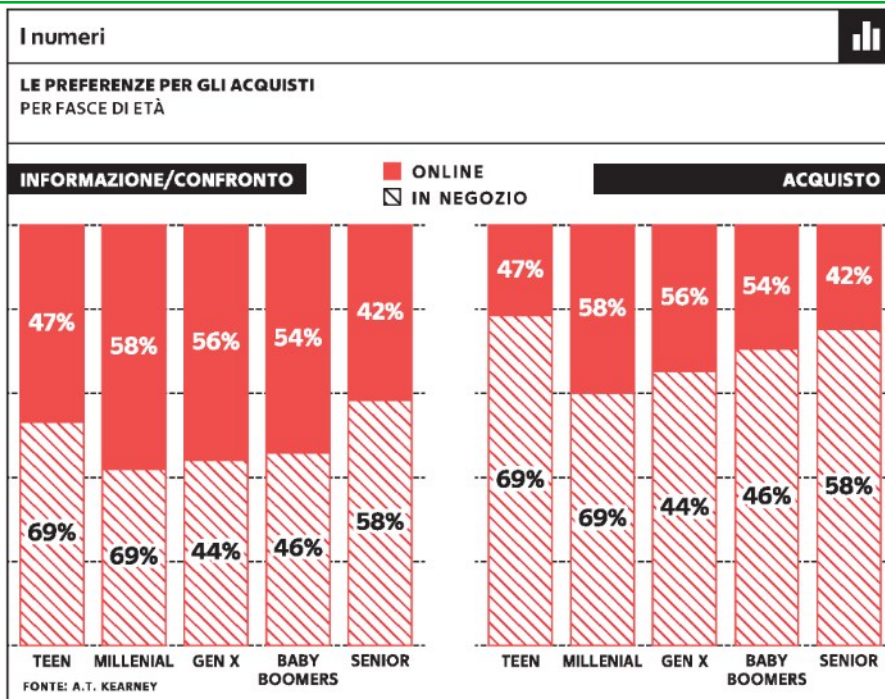
«Piccoli brand capaci di entrare sul mercato con costi bassi – spiega Savona – e che grazie ai canali digitali riescono a catturare l'attenzione e a conquistare la fidu-

cia di gruppi di consumatori che si identificano in loro e tra loro. Veri e propri target – aggiunge Savona – anche perché la fiducia nei grandi brand sta calando». Esempi sono Tito's (vodka), Michel et Augustin (gelati, cookies, yogurt), Choban nello yogurt, Innocent negli smoothies, la cinese Young nei prodotti per capelli, ma anche Catrice nei cosmetici e Dollar Shave Club nei prodotti da barba. Brand che spesso finiscono per essere riacquistati dai grandi gruppi.

E i piccoli negozi tipicamente italiani che fine faranno? «Non moriranno perché giocano sulla bellezza o sulla bontà del prodotto – pronostica Savona – Come i mercati locali, luoghi dove il valore è dato dal chilometro zero, dalla freschezza e anche dal prezzo che spesso è più basso». Una particolarità tutta italiana.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





La frase

“
 Ci sono già alcuni esercizi dove è possibile provare capi di abbigliamento in cambio di una somma minima. Si paga la prova e poi si acquista comunque su Internet

La polemica

Domeniche chiuse: il ddl corre su un binario morto

C ammina a scartamento ridotto il ddl sulle chiusure domenicali dei negozi. Della promessa fatta dal vicepremier Luigi di Maio ai lavoratori della domenica, non si vede traccia. C'è già stato un giro di consultazioni. Andrea Dara, il relatore leghista, ha unificato le proposte, ma non è bastato. Le opposizioni hanno chiesto un nuovo giro e l'hanno ottenuto. Ad aprile si riparte. E la lista delle audizioni questa volta è più lunga, comprende anche dei giuristi. Gli attori del commercio uniti, hanno intanto inviato una loro proposta. Come dire trattiamo. Un'idea che a Confimprese non piace. «L'unica cosa su cui siamo disposti a trattare – sostiene il presidente Mario Resca – è sul contratto. È vero che ci sono gli abusi. La-

voriamo su questo, non sulle chiusure che creano solo nuovi disoccupati. Il governo vuole andare avanti? Se ne assuma la responsabilità». Ecco la causa della lentezza. «Non sanno come uscirne – osserva Gianluca Benamati (Pd), che fa parte della Commissione attività produttive della Camera, dove il ddl è in gestazione – tutte le principali organizzazioni del commercio hanno assunto una posizione che in sostanza sconfessa quanto fatto. Ciò che appare evidente è che l'accanimento ideologico e i proclami draconiani mal si conciliano con l'economia. Anche in questo caso, come in tante altre situazioni, dalle infrastrutture, alla lotta al precariato e alla povertà, stiamo assistendo a un copione già visto».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Jeff Bezos
ceo di Amazon



Mario Resca
presidente
di Confimprese



Luigi Di Maio
ministro
per lo Sviluppo
economico



Carlo Sangalli
presidente di
Confcommercio



WEST END GI/GETTY

Il fenomeno

Gli intermediari dello shopping operatori sempre più "invisibili" adesso la sfida è salvare l'identità

**Rapporti
Innovazione**

MILANO

L'open banking aumenterà un fenomeno già in atto: la banca è nascosta dietro il servizio o il bene che si compra. Può distinguersi semplificando la vita degli utenti

La banca diventa invisibile. In parte già accade, ad esempio quando con un semplice click compriamo una app o un prodotto su una piattaforma online. Ma questo fenomeno è destinato ad ampliarsi con l'introduzione della direttiva sui servizi di pagamento nota come Psd2. Uno degli obiettivi della direttiva è aumentare la concorrenza nel settore a vantaggio dei consumatori e per raggiungere questo obiettivo elimina il monopolio degli operatori tradizionali sui dati dei consumatori, li obbliga a condividerli, previa autorizzazione del cliente, con altri operatori, finanziari e non, così che possano offrire nuovi servizi. È quello che si definisce «open banking».

«Il mercato parte dal presupposto che il servizio bancario in quanto tale non è un servizio che soddisfa un bisogno primario del consumatore, il consumatore vuole acquistare una casa o della musica online, il mutuo o l'addebito in conto rappresentano solo uno strumento per soddisfare questo bisogno», spiega Pasquale Ambrosio, Associate Partner di Kpmg. «Parliamo di 'invisible bank' ogni volta che, nell'ottica di creare la migliore esperienza per il cliente, la banca diventa nascosta all'interno del servizio primario che si compra o di cui si usufruisce».

L'open banking mette a rischio

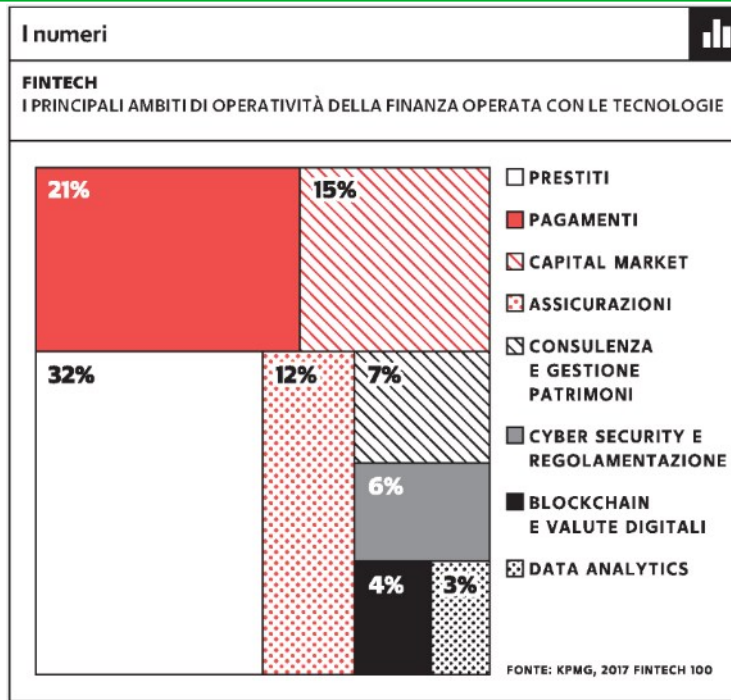
una quota dei ricavi delle banche tradizionali e ha un impatto anche sulla percezione del brand. Come possono, soprattutto le banche di piccole e medie dimensioni, contrastare questa tendenza alla disintermediazione, come possono evitare il rischio di diventare solo l'operatore dell'ultimo miglio? «Il tema vero per le banche che vinceranno la sfida è che gli utenti vogliono vivere delle esperienze più semplici possibili e non vogliono perdere tempo per un servizio che non è un bisogno primario. Se la banca rende più semplici queste esperienze, se ottimizza i tempi, i clienti sono disposti anche a pagare, a remunerare questa semplicità o il risparmio di tempo». Per migliorare la customer experience, le banche devono far leva su un loro punto di forza, ossia i dati in loro possesso per capire comportamenti e bisogni del cliente e lavorare su due fronti: a monte, collaborando con altre industrie, a valle ampliando la gamma di prodotti e servizi offerti.

Nella gestione del contatto con il cliente, quando nasce il bisogno finanziario, sottolinea Ambrosio, le banche devono cooperare sempre più con altri soggetti con cui il cliente interagisce, ad esempio una casa automobilistica o un operatore di telecomunicazioni, in maniera da semplificare l'esperienza

del cliente, in una logica pienamente integrata. Nella fase a valle, invece, la banca, in particolare quella di medie dimensioni, è destinata a svolgere un ruolo completamente diverso da quello attuale. «Diventa fondamentale essere una piattaforma aperta, che pensa al servizio e non al prodotto», chiarisce Ambrosio. La banca non deve fermarsi ai servizi finanziari, deve cercare di migliorare la gestione dei bisogni del cliente, indipendentemente da chi eroga poi il singolo prodotto o servizio. «Sarà sempre più un player orientato alla tecnologia e alla relazione, piuttosto che alla generazione di propri prodotti che diventano un po' più commodity». È uno degli effetti più rilevanti di questa apertura del mercato: la banca arricchisce il suo portafoglio di prodotti/servizi, ma non sarà importante erogare tutti i prodotti internamente e, laddove non ha la capacità tecnologica, collabora con le Fintech che forniscono soluzioni più avanzate. Si parla di «fintegration», ossia di partnership e accordi di collaborazione, più che di acquisizione di provider di Fintech. - m.man.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Il personaggio

Pasquale Ambrosio
associate
partner Kpmg

LAYLA PAVONE

La rivoluzione economica delle App
Digital Magics: l'idea non basta

«Se è semplice e utile, avrà successo» Digital Magics: l'idea da sola non basta

«Occupando spazio nella memoria – spiegano gli esperti dell'incubatore di startup innovative –, l'App deve rivelarsi indispensabile ed entrare nelle abitudini di utilizzo del singolo utente»

Da Auchan a Sisalpay, Nexi e Ubi Banca Otto partner per Magic Wand Revolution

Otto partner d'eccezione, quelli del Magic Wand Retail Revolution, l'acceleratore di Digital Magic focalizzato sul settore retail. Si tratta di Auchan, Cisco, Nexi, Do different, Nava Design, Rds, Sisalpay e Ubi Banca.

Andrea Bonzi
MILANO

«L'IDEA, da sola, non basta». Per progettare una App vincente prima bisogna individuare «l'esigenza di un mercato o di un settore», poi serve «un team affiatato che punta al successo», e poi ancora va realizzata un'interfaccia «semplice» e che renda «soddisfacente e possibilmente giornaliero per il consumatore» l'utilizzo della App. Parola di Layla Pavone, chief innovation marketing e communication officer di Digital Magics, incubatore di startup quotato sull'Aim che finanzia ed 'accelera' la crescita dei talenti digitali nostrani.

Dottoressa Pavone, quali sono le caratteristiche che servono per creare una App di successo?

«Gli accessi a internet vengono fatti in maggioranza (80% circa) da apparecchi mobile e da App rispetto alla navigazione classica con i browser da personal computer e laptop. L'App ha poi delle caratteristiche proprie: occupando spazio nella memoria del proprio dispositivo, è necessaria una certa convinzione per scaricarla. Quindi, deve avere un'alta utilità all'interno delle abitudini del singolo utente. Mediamente si calcola che ognuno di noi abbia 5 App che utilizza con molta maggiore frequenza rispetto alle altre».

Come si seleziona una startup digitale di successo?

«Il mondo è pieno di idee, noi di Digital Magics tentiamo di capire in-

nanzitutto se la startup risponda a un bisogno del mercato o di un determinato settore o target, abbia cioè una sua originalità e sia attrattiva».

Poi, c'è la fase esecutiva...

«L'interfaccia deve essere semplice, cercare di incontrare le abitudini del consumatore e avere una user experience soddisfacente. Quante volte succede di andare su un sito o di cliccare un'App ma non capire subito come si usa...».

Quali sono le giuste dimensioni per un team che sviluppa una startup digitale?

«Come minimo il team è generalmente costituito da due persone, ma siccome crediamo che per fare una startup servano diverse professionalità - dalla gestione dell'amministrazione al versante tecnologico, al marketing - un numero di persone adeguato potrebbe essere 4-5. Ma poi bisogna crescere».

Come scegliete le imprese digitali su cui puntare?

«Digital Magics seleziona mediamente l'1% delle startup vagliate, 15 su 1.500 potenziali società. Si tratta di una selezione severissima: noi entriamo nel capitale delle società, diventiamo soci, e dobbiamo essere sicuri di fare la scelta giusta. Non si tratta di sole App, ma spesso le App sono una parte dell'intero progetto».

L'Italia può dire la sua in un settore dove, almeno per partire, servono poche infrastrutture e un team ristretto di persone?

«Il talento italiano è riconosciuto, anche quando si parla di startup digitali abbiamo una marcia in più,

si pensi ad eccellenze come Talent Garden e Buzzoole, che si sono affermate in tutto il mondo. I colossi come Cina e Usa hanno finanziamenti irraggiungibili, ma anche Paesi di dimensioni paragonabili al nostro come Israele sono all'avanguardia. In Italia ci sono 10mila startup registrate, gli investimenti sono di circa 600 milioni di euro: non sufficienti per fare fare il salto a tutti».

Il vostro contest Magic Wand, in dirittura d'arrivo, quest'anno è focalizzato sui negozi retail. Come cambia l'esperienza di acquisto nell'era digitale?

«Il consumatore oggi è omnichannel, ovvero può fare tutto tramite e-commerce, oppure vedere l'oggetto su internet e comprarlo nel negozio fisico o viceversa. Il digitale ha una serie di valori aggiunti, ormai pretesi da molti consumatori: dal pagamento con lo smartphone ai camerini virtuali, passando per gli assistenti chatbot e dallo scontrino virtuale. Con Magic Wand noi scegliamo i progetti più interessanti con l'aiuto di importanti partner del settore: è il modo migliore per renderli profittevoli e farli crescere velocemente».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**«La nostra
è una selezione
durissima:
scegliamo
15 startup
digitali su 1.500
potenziali
società,
l'1 per cento»**

LAYLA
PAVONE
Digital Magics



Il caso

Adyen, l'europea che fa pagare Facebook, Uber e Playstation

ANDREA FROLLÀ

La società olandese è la piattaforma di pagamento usata dai colossi del web. Parla il cofondatore e ceo: «Crescere ancora senza fare acquisizioni: è un sistema più efficace»

«Non abbiamo mai effettuato operazioni di M&A in 13 anni e non abbiamo alcuna intenzione di iniziare ora, perché crediamo che il consolidamento non sia un fenomeno positivo nel mondo dei pagamenti. Continueremo a puntare sulla crescita organica, con l'obiettivo di rafforzarci nel ruolo di piattaforma europea di respiro internazionale». La scarsa presenza di campioni digitali europei è sempre stata uno dei fattori limitanti dell'ecosistema tecnologico del Vecchio Continente, specialmente di fronte allo strapotere dei giganti Usa e cinesi. Ed è anche questo uno dei motivi che nel 2006 ha spinto Pieter van der Does e Arnout Schuijff ad abbandonare la loro azienda per fondare Adyen, startup ambiziosa dal nome emblematico (in suriname significa "ricominciare da capo") trasformatasi in un vero e proprio big dei pagamenti digitali.

EUROPEI PRIMA CHE OLANDESI

«Abbiamo sempre avuto la convinzione di essere un'azienda europea ancor prima che olandese», sottolinea il ceo Pieter van der Does mostrando con orgoglio un biglietto aziendale che riassume la "formula Adyen". E in cui, tutt'altro che casualmente, figurano alcuni concetti chiave: dal beneficio alla creazione, passando per la velocità. In pochi anni la società ha costruito e perfezionato una piattaforma di gestione dei

pagamenti online, mobile e via Pos che copre tutta la catena del valore del pagamento, dalla prevenzione delle frodi all'autorizzazione della transazione. E che sgrava l'esercizio commerciale, sia esso online od offline, da qualsiasi preoccupazione gestionale dei processi di pagamento. Il sistema messo in piedi da Adyen è attualmente utilizzato da oltre 3.400 clienti sparsi nel mondo, incluse alcune grandi aziende come Facebook, Uber, Spotify, L'Oreal, Easyjet, H&M, Playstation ed Expedia. E coinvolge oltre 250 partner tra circuiti bancari e fornitori di servizi (Visa, Mastercard, Sepa Direct Debit, WeChat, Alipay e molti altri), con cui Adyen condivide le commissioni trattenute sulle transazioni gestite per conto delle aziende.

Complessivamente lo scorso anno il gruppo guidato da van der Does ha gestito pagamenti per 160 miliardi di euro, in aumento di quasi il 50% rispetto al 2017. I ricavi netti sono stati 349 milioni di euro (+60%), ebitda a quota 182 milioni e utile netto di circa 130 milioni, con quest'ultimi due indici entrambi in aumento di oltre l'80% anno su anno. Trend che il gruppo punta a confermare negli anni a venire e sempre senza acquisizioni. «Il consolidamento mette insieme piattaforme diverse senza creare piattaforme nuove e genera inefficienze, soprattutto in termini di gestione e sicurezza. Non abbiamo mai comprato una startup o un'azienda da quando siamo nati», puntualizza van der Does.

LO SBARCO IN ITALIA

In Adyen lavorano oggi 870 persone, di cui circa 350 ingegneri. Quest'ultimi cresceranno ancora visto che l'integrazione dei vari canali di pagamento (mobile, online, Pos) è ormai il mantra della compagnia. Van der Does si dice convinto di poter vincere questa sfida anche in Italia, dove Adyen è

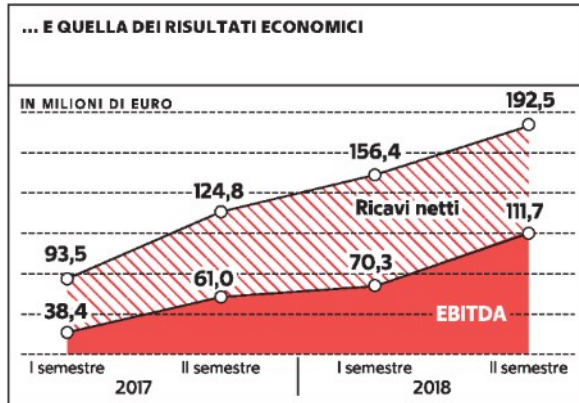
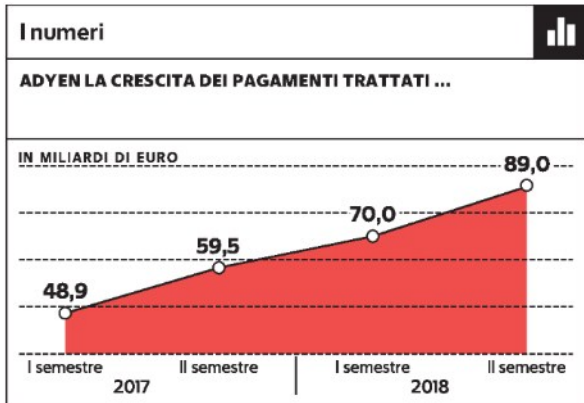
sbarcata da qualche mese con una nuova sede a Milano. «Il mercato italiano dei pagamenti digitali è in crescita. Abbiamo aperto una breccia partendo da alcuni brand della moda ma contiamo di estenderci a tanti altri settori».

Tra i brand italiani che hanno scelto di affidarsi ad Adyen figurano Alitalia, Brunello Cucinelli, Benetton, Boggi Milano, Eatly Net e PrimaDonna. A loro così come alle altre aziende clienti Adyen offrirà in futuro sempre più intelligenza artificiale. «La reportistica che forniamo alle aziende è solo una parte del nostro servizio e non un segmento a sé stante. Non abbiamo un business model sui big data perché siamo una compagnia di pagamenti», sottolinea il ceo, che invece per ora non intravede grandi margini di sviluppo per la blockchain («ad oggi non c'è un reale vantaggio per il nostro business»).

Nella battaglia contro Worldpay (appena acquisita da Fidelity National con un'operazione da 35 miliardi di dollari, Ingenico e gli altri provider di servizi di pagamento, Adyen è pronta a far valere anche la forza accumulata con la recente quotazione alla Borsa di Amsterdam: seppur tra numerosi e alti e bassi, in nove mesi il titolo ha infatti guadagnato oltre il 50% toccando una capitalizzazione di circa 20 miliardi di euro. Dopo aver conquistato l'Europa, gli Usa e da poco a Hong Kong, Singapore e Brasile, Adyen punta in particolare a toccare nuovi lidi. Senza però dimenticare le origini: «Siamo stati, siamo ancora e saremo sempre una startup».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





BLOOMBERG/GETTY



Pieter van der Does,
 cofounder
 e ceo di Adyen

Il test di un pos dell'olandese Adyen nella sede di Amsterdam

Arrivano anche in Italia le app che permettono di risparmiare sulle tasse

IL CASO

Razionalizzare il pagamento delle tasse, e risparmiare anche qualcosa, si può fare tramite il fintech, ovvero l'applicazione delle innovazioni tecnologiche all'interno della finanza. In altre parole, con l'intelligenza artificiale. Anche in Italia.

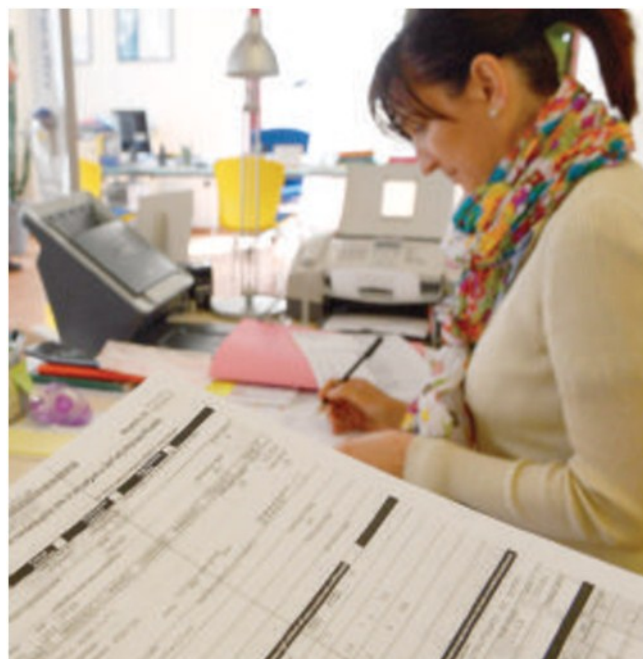
Districarsi tra imposte e tributi non è mai semplice, e anche i commercialisti spesso si trovano nella situazione di dover rincorrere le circolari dell'Agenzia delle entrate al fine di svolgere le pratiche dei loro clienti. Ma ora ci sono alcuni aiuti in più, che possono semplificare la vita ai contribuenti e, di conseguenza, ai commercialisti. Sono infatti le applicazioni per tenere conto delle scadenze fiscali e delle imposte da pagare.

Da anni presenti negli Stati Uniti, stanno prendendo piede anche in Italia. Ma invece di essere straniere, le due principali sul mercato domestico sono del tutto italiane. E funzionano come ecoscandagli per gestire tutte le informative che arrivano dal fisco, ma non solo. Possono velocizzare l'invio di fatture, e gestire la fiscalità personale.

La prima si chiama EasyTax Assistant, fondata da Daniele Pace, ed è disponibile sia per Android sia per iOS. Su telefo-

nino o tablet è dunque possibile visualizzare quante tasse si pagano, quali sono le agevolazioni previste e tutte le scadenze dei pagamenti. E con pochi click si può inviare tutta la documentazione al proprio commercialista. Ma la funzione più interessante è forse l'Rfp, acronimo di Risparmio fiscale previsto, ovvero un calcolatore di quanto si può risparmiare una volta applicate tutte le agevolazioni previste. Vale a dire che la app ricerca, una volta inseriti i dati fiscali, tutte le opportunità possibili per pagare meno tasse.

Diverso è invece TaxMan, guidata da Rosario Barresi. Al contrario di EasyTax Assistant, che si rivolge a tutta la platea dei contribuenti italiani, TaxMan si è focalizzata sulle partite Iva. Questo perché con l'introduzione della fatturazione elettronica obbligatoria si è reso necessario aiutare imprenditori e freelance nella gestione dei flussi di fatturazione. Con TaxMan si può creare una fattura e calcolare il proprio carico fiscale, con gli eventuali risparmi. E a fine anno si possono inviare le fatture proprio a TaxMan, che si occuperà anche della dichiarazione dei redditi, con la possibilità di essere assistiti via chat da un consulente fiscale. A differenza di EasyTax non è gratis, ma parte da 12 euro l'anno. F. GOR. —



Il «fintech» può aiutare a pagare meno imposte

© BY NC ND ALGUNI DIRITTI RISERVATI



L'Ict conquista le banche più soldi sulle fintech e per coccolate i clienti

**Rapporti
Innovazione**

SIBILLA DI PALMA, MILANO

Il Rapporto Abi Lab 2019 rileva l'impegno delle aziende nella ricerca sull'intelligenza artificiale per migliorare il servizio agli utenti, nell'open banking e nelle relazioni con i player innovativi

Gli investimenti per sviluppare soluzioni di intelligenza artificiale, l'apertura alle società di Fintech, la sfida dell'open banking. Sono alcuni dei grandi filoni di innovazione con i quali si trovano a fare i conti le banche italiane secondo il rapporto Abi Lab 2019, condotto su 22 istituti di credito e quattro dei principali outsourcer interbancari. Dando uno sguardo al budget Ict messo in programma per l'anno in corso, quest'ultimo risulta in aumento nella metà dei rispondenti, mentre nel 38,5% dei casi è costante. Romano Stasi, segretario generale del Consorzio Abi Lab, evidenzia che la priorità sul fronte della ricerca è l'utilizzo di strumenti dotati di intelligenza artificiale (la capacità delle macchine di compiere azioni fin qui appannaggio solo del cervello umano), «in grado cioè di ricostruire autonomamente informazioni sul cliente e rispondere in maniera più efficace e personalizzata alle sue esigenze, offrendo indicazioni al personale in banca». In particolare, gli ambiti maggiormente investiti da questa nuova frontiera sono la gestione dei contact center e quella dei customer service. Tra le applicazioni si spazia dalle chatbot (software capaci di conversare con gli utenti) ai robo-advisory (programmi per l'allocatione e la gestione degli investimenti), fino all'assistenza vir-

tuale e alla personalizzazione delle offerte.

LE PRIORITÀ

Tra le priorità di investimento, invece, vi è l'open banking (per l'82% degli istituti di grandi dimensioni), architrave della Psd2, la direttiva europea sui pagamenti digitali che apre alla condivisione dei dati (se autorizzata dai clienti) nell'ecosistema bancario, abbattendo le barriere all'ingresso per i nuovi player, a cominciare dai big dell'Internet economy. La normativa obbliga infatti le banche europee ad aprire le proprie Api (Application Program Interface) a soggetti terzi che si occupano di prodotti e servizi finanziari, dando loro accesso ai dati sui pagamenti. «Di certo c'è che le banche hanno compreso la necessità di investire nelle nuove tecnologie digitali», osserva Stasi, «per non restare indietro e calcare il cambiamento».

Non costituisce una novità, ma conserva ancora ampi margini di sviluppo il mobile banking, considerato che sempre più utenti (otto milioni di italiani, a fine 2017, per cui è verosimile che a oggi il dato sia ancora superiore) operano sul proprio conto tramite smartphone.

Un altro fenomeno che sta cambiando radicalmente volto al comparto è l'avanzata delle Fintech, società native digitali che

puntano su strade ancora non battute, oltre che sulla flessibilità garantita dalle ridotte dimensioni, per innovare il settore. Se da una parte le nuove realtà possono costituire una minaccia per le quote di mercato degli operatori tradizionali, dall'altra possono rivelarsi preziosi alleati per sviluppare progetti vincenti. Queste ultime spesso sono portatrici di idee valide, mentre gli istituti di credito possono mettere sul piatto della collaborazione risorse economiche, infrastrutture e network per penetrare nel mercato.

L'INDAGINE

Secondo l'indagine di Abi Lab, oltre il 40% delle banche (e l'incidenza sale tra quelle di maggiori dimensioni), ha un budget dedicato alle iniziative Fintech per il 2019 e nel 20% dei casi questo risulta in crescita rispetto al 2018. Il trend è di «stringere partnership con le aziende innovative per trovare un'offerta comune in



una logica di catena integrata», spiega Stasi. Che segnala anche la tendenza crescente a «investire in questi soggetti per fare ricerca». L'innovazione viene sviluppata soprattutto «nei pagamenti e nei prestiti». Si conferma infine l'appeal della blockchain (tecnologia basata su una piattaforma decentralizzata, in cui gli autori delle transazioni sono al tempo stesso controllori), che consente di ridurre i costi operativi per le attività di gestione delle pratiche e per la salvaguardia della sicurezza informatica. Per incentivare e accelerare l'innovazione, conclude l'esperto, è poi fondamentale che vi sia «un'armonizzazione del quadro regolamentare a livello europeo, rendendo così più veloce l'introduzione dei servizi digitali».

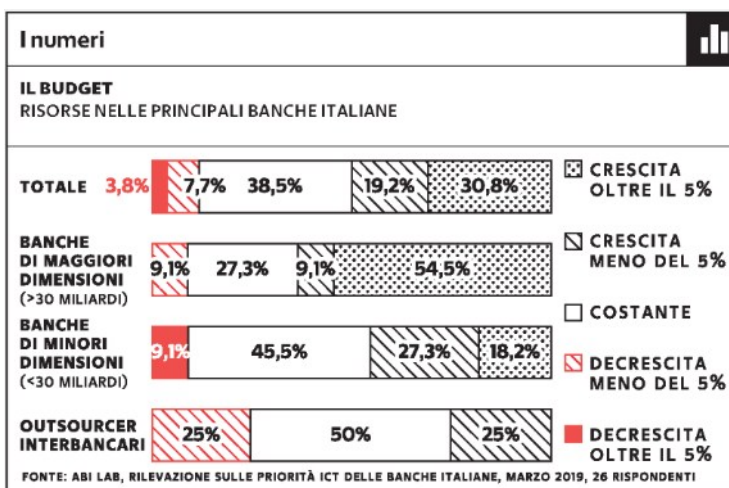
© RIPRODUZIONE RISERVATA

In numeri

82

PER CENTO

Tra le priorità di investimento delle banche c'è l'open banking (per l'82% degli istituti di grandi dimensioni), architrave della direttiva Ue sui pagamenti digitali



Il personaggio

Romano Stasi
segretario generale
del Consorzio Abi Lab



1

Il sistema bancario sembra ad un punto di svolta nel rapporto con il digitale: la gran parte degli istituti aumenta gli investimenti

GETTY IMAGES

Primo piano

Musica, la app tax scatena la guerra mondiale dello streaming
ERNESTO ASSANTE + pagina 10

Musica, la app tax scatena la prima “guerra mondiale” dello streaming

ERNESTO ASSANTE, ROMA

Non è solo Spotify contro Apple: con Ek si alleano Deezer e Anghami mentre autori ed editori, che vogliono più royalties, sono con Cook

Un tempo erano concorrenti, certamente sono diventati avversari, adesso si avviano probabilmente a diventare nemici: Spotify ha deciso di attaccare Apple sul fronte della musica, anzi, per essere precisi su una materia ancora più “sensibile”, quella delle app. Lo scorso 13 marzo Spotify ha presentato una segnalazione all’antitrust dell’Unione Europea, denunciando quella che viene definita l’“app tax” applicata dall’azienda di Cupertino.

Di cosa si tratta? Apple attualmente richiede una commissione del 30% su tutte le vendite fatte attraverso il suo App Store dagli sviluppatori di app indipendenti. Compresa quella dei servizi di streaming in abbonamento, come Spotify. Secondo Daniel Ek, co-fondatore e ceo di Spotify, «Apple ha in anni recenti introdotto regole per l’App Store che di proposito limitano la scelta e soffocano l’innovazione a spese degli utenti, svantaggiando deliberatamente altri sviluppatori di app. Dopo aver cercato senza successo di risolvere la questione direttamente con Apple, noi chiediamo che l’Unione Europea prenda delle decisioni per assicurare una leale concorrenza».

CHI È PIÙ PENALIZZATO

Se Apple richiede agli sviluppatori indipendenti un 30% di commissione è evidente che le sue app, quelle che sviluppa in casa, sono avvantaggiate in termini di costo per l’utente, oppure, se le aziende terze decidono di non rincarare i prezzi, scelgono anche di guadagnare di meno del concorrente Apple che offre lo stesso servizio allo stesso prezzo, ma non deve pagare alcuna commissione a se stesso. «Apple richiede che Spotify e altri servizi digitali paghino una tassa del 30% sulle vendite fatte attraverso il sistema di pagamento Apple, compreso l’upgrading dal servizio gratuito a quello Premium - aggiunge Ek - Se noi pagassimo questa tassa dovremmo far crescere il prezzo del nostro abbonamento Premium ben al di sopra del prezzo di Apple Music. E per mantenere il nostro prezzo competitivo per i nostri utenti è qualcosa che non possiamo fare. L’alternativa è quella di non passare attraverso il sistema di pagamento di Apple, ma in questo caso Apple applica una serie di restrizioni tecniche e funzionali su Spotify». Apple, dicono a Spotify, è in grado di limitare le comunicazioni tra l’azienda e i clienti, in alcuni casi blocca anche l’invio di email ai clienti che usano Apple, blocca gli

aggiornamenti dell’app e questo, sottolinea Ek, ha causato agli abbonati Spotify limitazioni nell’uso di servizi Apple come Siri, HomePod e Apple Watch.

Lo scontro tra Apple e Spotify è in corso da tempo, le due aziende si confrontano per il controllo di un mercato, quello dello streaming musicale, che è in costante crescita e che ha ancora ampi margini di miglioramento. Apple è arrivata allo streaming on line in ritardo ma ha “rimontato” molto rapidamente, forte di una base di device, gli iPhone, che gli consentono di arrivare con facilità al pubblico che ascolta musica attraverso gli smartphone con il suo servizio Apple Music.

Il fronte della battaglia con Apple coinvolge anche un altro aspetto del business di Spotify, quello dei pagamenti agli artisti: lo scorso 7 marzo l’azienda di Ek, ma anche



altri player nel campo dello streaming, Amazon, Google e Pandora, hanno fatto appello contro la decisione dell' US Copyright Royalty Board di alzare le royalties destinate agli autori e agli editori musicali del 44%. Apple Music, al contrario, ha deciso di accettare le nuove regole e ha rifiutato di fare fronte comune con le altre aziende nel rigettare l'aumento.

L'Associazione Nazionale degli editori musicali ha accusato Ek di "fare causa agli autori di canzoni", definendo l'appello un oltraggio. Spotify ha risposto, in un post nel blog aziendale, che "per Spotify pagare di più gli autori e gli editori, nello stesso momento in cui versa la maggior parte dei suoi introiti a case discografiche e artisti, è una serie minaccia al suo attuale modello economico e alla sua capacità di crescita".

Ek ha sottolineato che l' "app tax" di Apple non si applica a tutte le app: «Non stiamo cercando un trattamento speciale, vogliamo lo stesso trattamento di numerose altre app nell'App Store, come Uber o Deliveroo, che non sono soggette alla Apple tax e quindi non subiscono le stesse restrizioni».

ALLEATI EUROPA E AFRICA

Accanto a Spotify nella segnalazione alla Commissione Europea si sono mosse due altre grandi aziende dello streaming, Deezer e Angha-

mi. Elie Habib, co-fondatore di Anghami, servizio streaming leader nel mercato mediorientale e in Nord Africa, ha definito il comportamento di Apple, in una recente intervista, come "sfacciatamente anticompetitivo", e ha sottolineato come "l'intera industria dello streaming dovrebbe sostenere Spotify in questa battaglia". Habib ha sottolineato le limitazioni alle quali la sua azienda è sottoposta, nei pagamenti, nell'uso delle carte di credito, con Siri e con gli Apple Watch.

Un portavoce di Deezer, azienda francese, ha dichiarato il suo sostegno alla protesta di Spotify: «Siamo al loro fianco nel chiedere un campo di gioco uguale per tutti, così che le aziende possano competere attraverso l'innovazione, i contenuti e l'attenzione ai clienti».

Da Bruxelles nel frattempo rendono noto di aver preso in esame la denuncia di Spotify e di essere già al lavoro sulla questione. Questione che va molto al di là della semplice concorrenza nel campo dello streaming, perché la protesta di Spotify potrebbe avere un impatto più ampio sul modo in cui Apple gestisce il suo App Store e i rapporti con gli sviluppatori terzi, come sottolinea Spotify: «Abbiamo depositato la denuncia poiché le azioni di Apple penalizzano la concorrenza e i consumatori. Sono in palese violazione delle normative

vigenti. È evidente quando Apple afferma che gli utenti di Spotify su iOS sono clienti suoi anziché nostri, il che rappresenta il vero fulcro della questione. Rispettiamo il procedimento che ora vedrà la Commissione Europea esaminare la vicenda».

UN COLPO AI BILANCI

Se la Commissione dovesse riscontrare nella politica di Apple di non consentire a Spotify di indirizzare gli utenti delle sue app ad opzioni di sottoscrizione esterne alla stessa app una pratica commerciale scorretta, l'azienda di Cupertino si potrebbe trovare ad essere costretta a modificare le sue regole e questo potrebbe portare ad una riduzione delle entrate per la Apple in un campo, quello dei servizi, in un momento in cui gli stessi stanno diventando sempre più importanti nei bilanci aziendali.

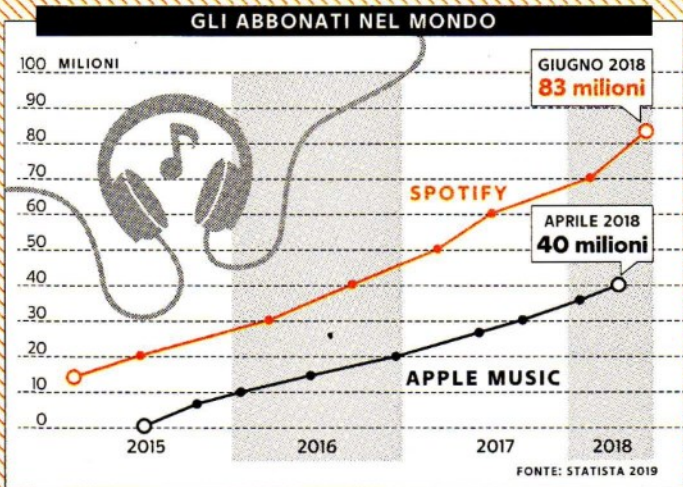
Un paio di precedenti in tal senso esistono, anche se in materia di programmi software e non di app vendute attraverso uno store, quello di circa venti anni fa quando Microsoft, che proponeva i suoi software pre-installati sui Pc, e quello di Google, che cinque anni fa venne condannata per abuso di posizione dominante con Android. Apple si potrebbe trovare non solo a pagare una multa ma anche a modificare le regole del suo store, limitando una sua fonte di introiti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

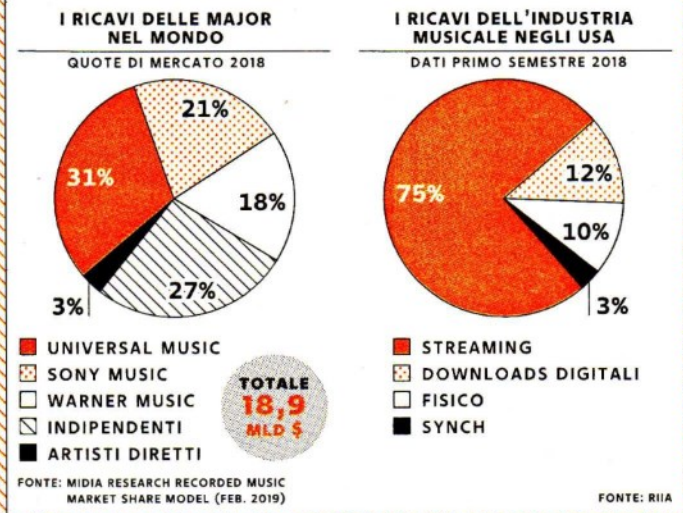
Inumeri



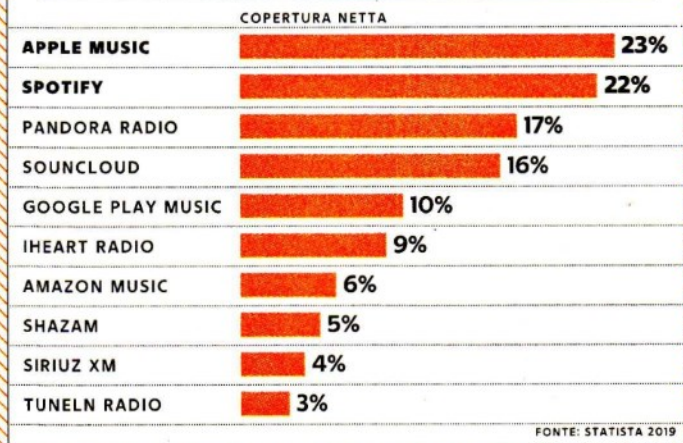
I conti dell'industria musicale



IL MERCATO DELLA MUSICA



LE PIATTAFORME DI MUSIC STREAMING NEGLI USA



Focus



LE DECISIONI UE

"Prenderemo in seria considerazione la denuncia di Spotify verso le pratiche di Apple" - ha detto nei giorni scorsi la commissaria Ue alla concorrenza Margrethe Vestager rispondendo alle domande della Bloomberg. E ha aggiunto che quello dello streaming musicale è un settore che tratta una grande quantità di dati e che mette in movimento ingenti investimenti e che quindi "Prenderemo molto sul serio la questione. Anche se è presto per sapere oggi quali potranno essere le conclusioni".

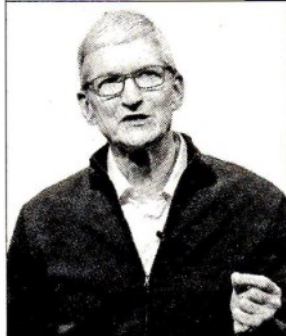
L'opinione



Cupertino in anni recenti ha introdotto regole per l'App Store che di proposito limitano la scelta e soffocano l'innovazione a spese degli utenti

DANIEL EK
CEO DI SPOTIFY

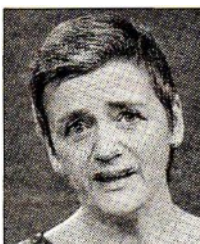
Il personaggio



Tim Cook
Cinquantotto anni, dal 2011 è ceo di Apple, successione voluta dallo stesso Steve Job prima di morire di lì a pochi mesi



Daniel Ek fondatore e ceo di Spotify, parla a Berlino, lo scorso 14 marzo, in una conferenza internazionale sulla concorrenza



Margrethe Vestager
Commissario Ue alla concorrenza



Elie Habib
cofondatore e ceo di Anghami

Jumia a Wall Street vale 1,5 miliardi è boom per l'Africa

LORENZO SIMONCELLI, LAGOS (NIGERIA)

La regina nigeriana del commercio elettronico è stata fondata da due francesi e ha il supporto di colossi occidentali come Axa, Goldman Sachs e Orange

Jumia, azienda leader dell'e-commerce in Nigeria ed altri 13 Paesi africani, pensa in grande e sbarca a Wall Street. Ci avrebbero scommesso in pochi su questa startup nata 7 anni fa, capace di trasformarsi nell'Alibaba d'Africa. L'agenzia di stampa finanziaria Bloomberg l'ha valutata intorno a 1,5 miliardi di dollari, una cifra che vale l'ingresso nell'Olimpo ristretto degli "unicorni" africani (aziende private il cui valore supera il miliardo di dollari). Il primo del mondo tech a quotarsi sulla Borsa di New York.

SUPERATA LA GERMANIA

Un'impresa riuscita ai due fondatori francesi, Sacha Poignonnec e Jeremy Hodara, bravi a scommettere sullo sviluppo di Internet e smartphone nel vibrante e complesso mercato nigeriano. Nella principale economia del Continente africano il numero di connessioni ha raggiunto quota 100 milioni superando la Germania. Ormai in Nigeria ci sono più collegamenti alle pagine Facebook, che allacciamenti all'acqua potabile. Si stima che ogni minuto vengano venduti 16 cellulari, grazie anche al dimezzamento negli ultimi 3 anni dei prezzi degli apparecchi, quasi tutti realizzati dalla cinese Transsion.

I due 38enni, entrambi ex-consulenti nel settore retail dell'americana McKinsey, sono riusciti a convincere l'incubatore tedesco Rocket Internet che la crescita della classe media e la scarsa reperibilità di prodotti di largo consu-

mo in megalopoli come Lagos, avrebbero spinto milioni di nigeriani a comprare online. Nel 2018 si sono registrati alla piattaforma 4 milioni di clienti e sono stati processati 13 milioni di ordini. Una scommessa in parte vinta anche grazie alla capacità di Jumia di trasformarsi in una realtà poliedrica in grado di incorporare servizi che vanno dalla consegna di cibo a domicilio, alla prenotazione di hotel fino agli annunci immobiliari e di lavoro. Immaginatevi di trovare Amazon, Uber, Booking.com ed eBay all'interno della stessa piattaforma, che ospita anche 40mila venditori che sfruttano rete e logistica di Jumia per vendere i propri prodotti, sul modello del colosso dell'e-commerce cinese Alibaba.

Nonostante il processo di crescita e l'ottimismo sul medio-lungo termine, non mancano le ombre sull'andamento attuale di Jumia. Le perdite al 31 dicembre 2018 ammontano a quasi 1 miliardo di dollari, segno meno anche per il flusso di cassa operativo (-159,2 milioni di dollari).

La contrazione dell'economia nigeriana, con relativo deprezzamento della naira, la moneta nazionale, la fase di calo dei prezzi del petrolio, di cui la Nigeria è primo produttore in Africa ed il conseguente aumento del costo delle importazioni delle merci ha pesato sui risultati dello scorso anno. La conferma alla presidenza di Muhammadu Buhari, uscito vincitore dalle elezioni di poche settimane fa, non lascia ben sperare, dato che i risultati economici durante il suo primo mandato

non sono stati positivi.

COSTI ALTI PER LA LOGISTICA

Ma il grande buco nero che brucia liquidità rimane la spedizione delle merci agli acquirenti. I trasporti e le infrastrutture in Nigeria, come negli altri Stati africani dove opera Jumia, sono ancora precari, aumentando i costi di consegna fino ad 8 volte di quanto si spende normalmente in Paesi come Vietnam o Brasile. A Lagos, capitale commerciale della Nigeria con oltre 20 milioni di persone, solo un terzo della popolazione vive a meno di due chilometri di distanza dalle strade asfaltate. Il boom demografico, nel 2035 stime Onu ritengono che il Paese africano sarà il terzo al mondo per numero di abitanti, non aiuta con sempre più persone costrette a vivere lontano dai centri abitati. Rimane, infine, da risolvere la mancanza di fiducia da parte dei consumatori nigeriani con i pagamenti online a causa delle ricorrenti truffe virtuali. Un atteggiamento che ha costretto Jumia ad introdurre il pagamento alla consegna, una strategia adottata anche da Uber.

Le sfide non mancano ed il percorso è tortuoso, ma al contrario di altre startup dell'e-commerce



nigeriano nate in pompa magna e fallite miseramente, come Konga (di proprietà del colosso dei media Naspers) e Gloo.ng (catena di supermercati online), l'azienda guidata dal duo francese Poignon-Hodara può vantare sul solido supporto di investitori di rilievo. Le transalpine Pernod Ricard (bevande alcoliche) ed Axa (assicurazioni), grandi compagnie telefoniche come Orange, Millicom e Mtn, che punta alla quotazione in Borsa a New York per recuperare circa 600 milioni di dollari di investimento e, non ultima, la banca d'affari Goldman Sachs. Un sostegno cruciale che non ha, però, risparmiato critiche alla dirigenza di Jumia, considerata ancora troppo poco africana per definirsi tale, nonostante il core business sia

in Africa. Il quartier generale dell'azienda è, infatti, a Dubai, mentre l'hub tecnologico si trova in Portogallo, senza considerare che i due fondatori ed il Cfo sono francesi.

PROSPETTIVE ROSEE

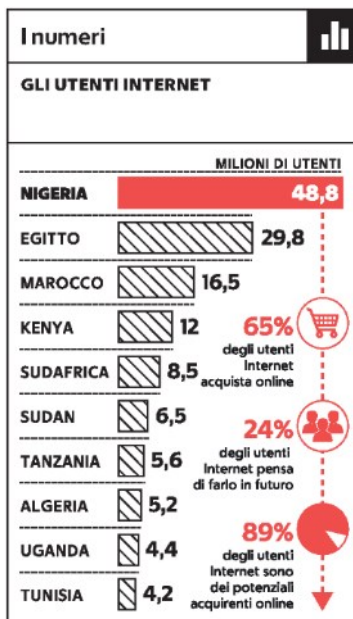
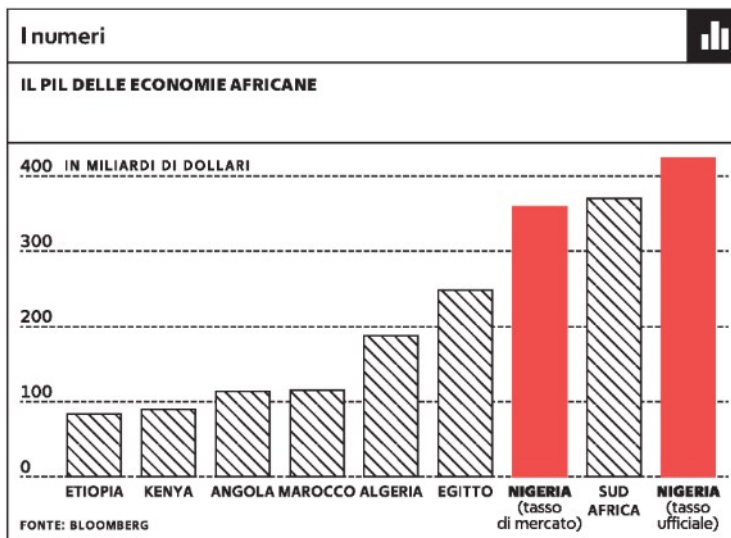
Nonostante la maggior parte degli investitori globali abbiano deciso di privilegiare le startup di fintech nigeriane, cruciali per la gestione del credito e dei risparmi, a quelle di shopping online, le stime per il futuro dell'e-commerce restano rosee. Secondo la società di consulenza statunitense McKinsey, il valore di mercato attuale solo in Nigeria è di 13 miliardi di dollari e, nel 2021, in tutta l'Africa dovrebbe raggiungere quota 75 miliardi di dollari. È sempre più evidente che, nei pros-

simi anni, il ruolo della tecnologia nella principale economia africana sarà cruciale per ridurre quel divario sociale incrementato da una crescita a due velocità. In uno studio, due professori americani di Harvard e Columbia, Jonas Hjort e Jonas Poulsen, sono riusciti a dimostrare che l'introduzione di Internet ad alta velocità ha permesso la creazione di 100 mila posti di lavoro diretti e 1,1 milioni indiretti. Inoltre, in un Paese, dove lo status sociale ha ancora un enorme valore per l'occupazione, lo studio ha dimostrato come siano propri le classi più povere a trarre maggiori vantaggi dall'avvento di Internet ad alta velocità. Una manna dal cielo per un Paese di 200 milioni di persone in cui meno del 40% ha un impiego stabile e regolare.

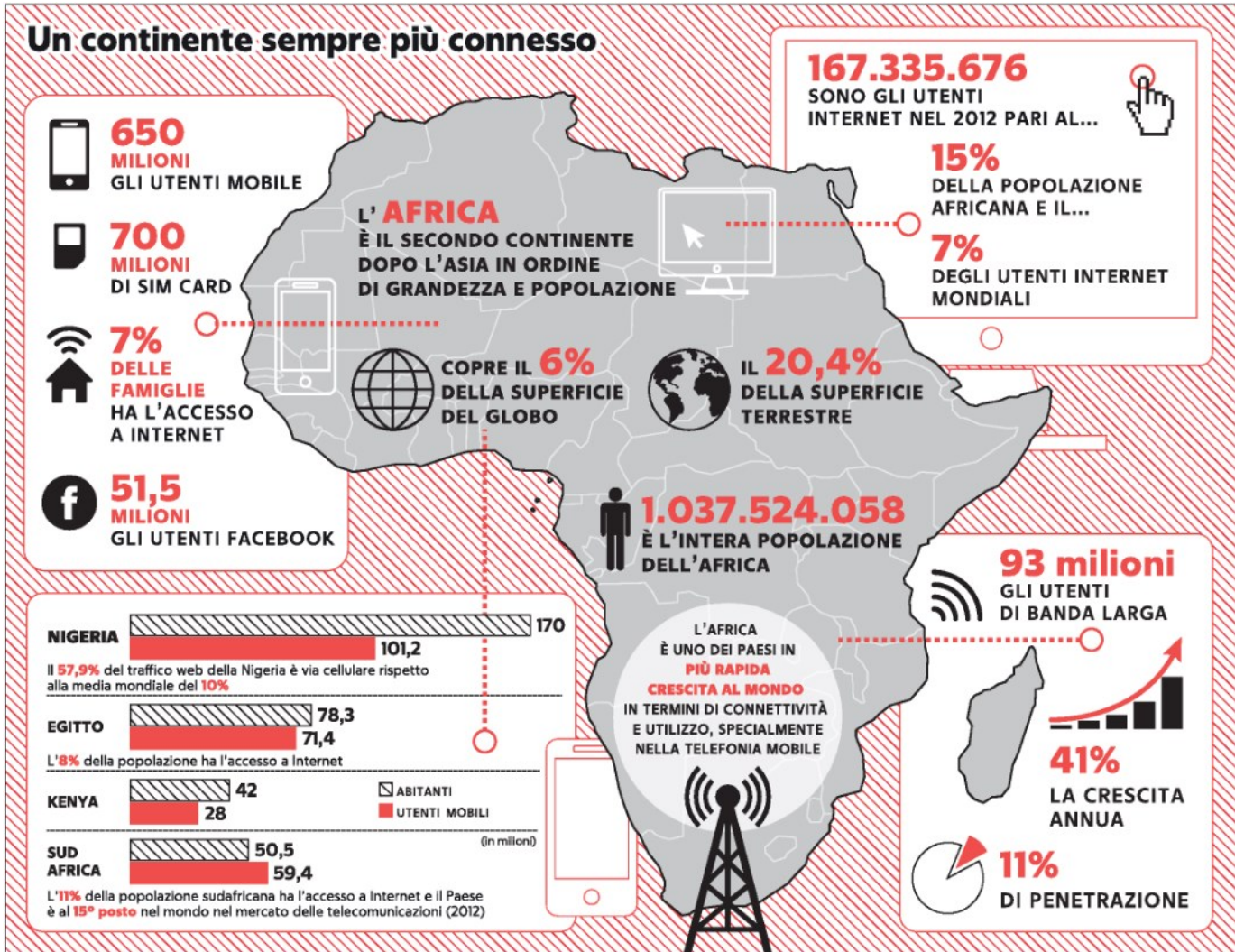
© RIPRODUZIONE RISERVATA

Focus

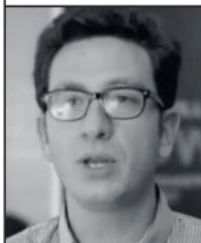
Nel 2018 4 milioni di clienti si sono registrati alla piattaforma che ha però contabilizzato finora perdite per quasi 1 miliardo



Un continente sempre più connesso



Sacha Poignonnec
 fondatore di Jumia



Jeremy Hodara
 co-fondatore della regina nigeriana dell'e-commerce

Uber, tre miliardi per la rivale Careem

Il gigante americano delle auto con conducente vuole l'operatore di Dubai per pesare di più in Medio Oriente

FRANCESCO SEMPRINI
NEW YORK

Espansione geografica, ampliamento industriale e potenziamento finanziario. Sono queste le direttrici sulle quali si muove Uber che, in vista della quotazione in Borsa, sta per siglare un accordo da 3,1 miliardi di dollari per acquisire la rivale di Dubai Careem Networks FZ. L'operazione sarà perfezionata attraverso il versamento di 1,4 miliardi di dollari in contanti e lo scambio di 1,7 miliardi di dollari in titoli obbligazionari convertibili in azioni Uber quando l'app per auto con conducente sbarcherà a Wall Street.

Sbarco previsto a un prezzo di 55 dollari per azione, secondo i termini del contratto di cui ha preso visione l'agenzia Bloomberg. Agli azionisti di Careem, tra cui il fondo di investimenti del principe saudita Alwaleed bin Talal e la società giapponese di commercio elettronico Rakuten, è stato chiesto di dare approvazione all'offerta entro lunedì, pertanto un annuncio ufficiale potrebbe arrivare già martedì. Con l'acquisizione Uber si rafforza in vista dell'atteso sbarco in Borsa, in quella che potrebbe essere una delle maggiori offerte pubbliche iniziali (Ipo) della storia del New York Stock

Exchange. Con una valutazione per la società di San Francisco che potrebbe toccare i 120 miliardi di dollari. Solo nel 2016 il valore di Careem era stato stimato a un miliardo di dollari, tale da farne una start-up tecnologiche più valutate del Medio Oriente. La società conta un milione di autisti ed opera in oltre 90 città di 15 Stati.

Per Uber il perfezionamento dell'operazione significherebbe bussare alle porte del Medio Oriente e quindi mettere a segno un'ampliamento dal punto di vista geografico di rilevanza strategica. Inoltre rappresenta una svolta industriale non indifferente che gli consentirebbe di ridurre o eliminare costi operativi in aree lontane acquisendo una sua diretta concorrente.

Lo sbarco in Borsa significherebbe rafforzare l'azienda da un punto di vista finanziario conferendole valore. Un tagliando fondamentale verso la quotazione in Borsa è stato fatto a dicembre con la presentazione della documentazione alla Securities and Exchange Commission (la Consob americana) nella quale sembra che l'App per servizi auto con conducente possa dare il via libera alla raccolta finanziaria (Ipo) ai primi di aprile, a dispetto delle indi-

screzioni trapelate negli ultimi mesi che parlavano del secondo semestre dell'anno prossimo. Gli advisor bancari di Goldman Sachs e Morgan Stanley che si occupano dell'operazione, suggeriscono una valutazione di 120 miliardi di dollari, in base alla quale la società di San Francisco potrebbe limitarsi a collocare sul mercato solo il 21% delle sue azioni per diventare l'Ipo più ricca di sempre. Le stime delle due banche d'affari non si limitano solo alla valutazione delle attività «core» del trasporto clienti, ma tengono in considerazione anche le quote detenute della cinese Didi Chuxing e dell'indiana GrabTaxi, nonché il crescente successo di progetti come UberEats, il servizio di consegna a domicilio di cibo valutato circa 20 miliardi di dollari. Oltre a Trucking business Freight, per agevolare l'incontro tra domanda e offerta nel trasporto merci.

Nella corsa verso Wall Street Uber è in buona compagnia visto che anche la rivale (minore) Lyft debutterà in Borsa, ma sul Nasdaq (approdo stimato a 23 miliardi di dollari), la prossima settimana. Le due società che controllano rispettivamente il 69% e il 28% del mercato Usa. —

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI



Il colosso Uber diventa sempre più globale e con Careem si impone in Medio Oriente e Africa



Villaggio globale

Mercadona, l'anti Amazon
"Contro Bezos lavoriamo di notte"
CRISTINA DELGADO → pagina 16

Il reportage

Mercadona, l'anti-Amazon "Noi, la notte contro Bezos"

CRISTINA DELGADO

La più grande catena di supermercati di Spagna sfida il commercio elettronico: un "alveare" dove si lavora di notte per portare cibo e detersivi nelle case alle 7 della mattina. Ecco come funziona a Valencia

A Mercadona i clienti sono chiamati "capo" e i magazzini destinati allo shopping tramite internet "alveari". A Juan Roig piace che nella sua azienda le cose si facciano a modo suo. Finora, gli ordini immessi sul sito si evadavano nel negozio più vicino al cliente. Ora a Valencia, invece, su un raggio di circa 40 chilometri, 97 cittadine e paesi e 134 cap [opp>> codici di avviamento postale], quando i clienti effettuano un ordine online, la preparazione avviene nell'alveare. Si tratta di un mega magazzino, simile a quelli dei big dell'e-commerce quali Amazon e le altre grandi catene come Carrefour, ma con un proprio sistema e modello che la più grande catena di supermercati d'Europa conta di estendere gradualmente alle altre grandi città. È previsto che dopo Valencia, tra il 2019 e il 2021, se ne aggiungano due a Madrid e due a Barcellona (il primo nella capitale catalana aprirà a giugno). Poi (anche se la data non è ancora fissata) apriranno anche a Coruña, Bilbao, Saragozza, Palma, Alicante, Murcia, Siviglia, Malaga e Las Palmas.

NELLA PANCIA DELL'ALVEARE

Sono passati due anni da quando nella conferenza stampa sui risultati annui Juan Roig, il presidente di Mercadona, dichiarò senza mezzi termini: "Il nostro sito web fa schifo". L'anno scorso Roig ha anticipato che Mercadona aveva avviato un totale rinnovo della pagina web e delle vendite online guidato dalla figlia, Juana Roig. Ora, il giorno dopo la presentazione dei risultati del 2018, l'azienda ha invitato un gruppo di giornalisti di varie testate, tra cui El País, a conoscere direttamente il progetto che ruota intorno ai questi magazzini speciali. Dentro, è consentito fotografare solo dall'alto e da lontano.

Nella navata del primo "alveare" di Mercadona - 13.000 metri quadrati nel poligono industriale di Vara de Quart a Valencia - alle sette del pomeriggio la calma è quasi totale. È l'ora morta. È alle dieci di sera che tutto si mette in moto. Mercadona consente di immettere ordini nelle 24 ore con consegna il giorno successivo. Ecco perché, mentre nei normali supermercati l'attività inizia al mattino, nell'alveare parte nella notte. In media il magazzino gestisce circa 800 ordini al giorno.

FRESCHI, DA FORNO E SURGELATI

Perché il ciclo funzioni, la preparazione dei cesti che raccolgono gli ordini inizia alle 10 di sera. La prima fase prevede che dagli scaffali si prendano i prodotti secchi confezionati. Alle 3 del mattino si aggiungono quelli freschi, che arrivano a quell'ora ogni giorno al magazzino su camion. Poi si aggiungono quelli da forno che sono cotti dalle 5 del mattino. E infine quelli surgelati. Il processo è ben oliato e

consente, se non ci sono intoppi, ai primi clienti di ricevere la spesa alle 7 del mattino. Il programma, spiega l'azienda, è particolarmente apprezzato dai genitori che lavorano, che possono contare sulla consegna a casa prima di portare i bambini a scuola e andare al lavoro. Le ultime consegne avvengono alle 10 di sera. Poi tutto ricomincia.

L'edificio dell'alveare ha anche uno spazio per i servizi generali sito al piano superiore (l'area dei servizi It, quella del servizio al cliente dove 12 persone rispondono alle chiamate o alle chat, e altri uffici). C'è anche un piccolo studio fotografico attrezzato con treppiedi e lampade per realizzare le foto dei prodotti per il sito. La parte sottostante è tutta occupata dall'enorme magazzino e dal piano di carico. L'edificio è stato costruito appositamente per il progetto con un investimento di circa 12 milioni di euro ed è entrato in funzione a maggio. Ci lavorano 160 persone. In totale, i dipendenti che servono il sito di Mercadona sono 200.

Anche se il progetto poggia sulle tecnologie del commercio elettronico, la prima impressione è che l'alveare sia un grande supermercato. Anzi, uno enorme - occupa un intero capanno industriale - dove si gestiscono circa 8000 riferimenti di prodotti distribuiti su 10 corsie con



ripianti pieni su entrambi i lati. Calati dall'alto, dei poster dividono a loro volta i corridoi in moduli. Su un lato dello spazio, ci sono i frigoriferi dei surgelati. Sull'altro, le stanze frigorifere per i freschi, la zona carne e pesce e l'area panificio. Nella parte anteriore, accanto alle grandi porte del magazzino, uno spazio ampio e spoglio ha il pavimento suddiviso in piccole celle da linee gialle e bianche dipinte. Lì si collocano le torri di scatole con gli ordini chiusi e pronti per essere caricati nei furgoni, una flotta di circa 40 veicoli.

UN PIENO DA 7 EURO

Mercadona accetta ordini online se l'acquisto è superiore ai 50 euro e addebita al cliente 7,21 euro per le spese di gestione e consegna. Il sistema è semplice: un addetto in un'ora evade gli ordini di circa sei clienti. Niente bracci robotici o ripiani meccanici. Su una sorta di muletto, l'addetto percorre a zig zag tutte le corsie. Nella parte posteriore porta sei cesti identificati da un codice a barre, uno per ciascun ordine. Sul cruscotto, una schermata mostra a mano a mano la foto e il codice a barre del prodotto più vicino che l'addetto deve prendere per uno o più dei sei ordini, grazie a programmi software sviluppati tutti all'interno

dell'azienda. Sullo schermo appare una bottiglia di vino con accanto il codice dello scaffale dove si trova. È davanti al muletto. L'addetto la prende, la passa sullo scanner e dopo un bip sullo schermo compare un segno verde. Dopo che la bottiglia è stata messa in uno dei cesti, si sente un altro bip che è il secondo controllo. Sullo schermo appare il prossimo prodotto che sta qualche metro più avanti.

POCHI ERRORI, PLEASE

Nella zona centrale si preparano i prodotti asciutti, dell'igiene e della pulizia che sono collocati in un apparente ordine logico. Al tempo stesso l'ordine è strano, diverso da quello di un normale supermercato: accanto a una pila di scatole di tonno ci sono due scatole di muesli. E davanti, olive e crema pasticcera in polvere. I prodotti, spiegano gli addetti sono collocati in modo tale da evitare qualsivoglia confusione. Non si mettono mai vicini due prodotti che si assomiglino. L'obiettivo è che l'operatore che completa l'ordine, possa distinguere il prodotto indicato sullo schermo a colpo d'occhio, senza il rischio di prendere un altro simile ma, per esempio, di un'altra marca o altro peso di quello scelto dal cliente.

Ai lati del magazzino, in picco-

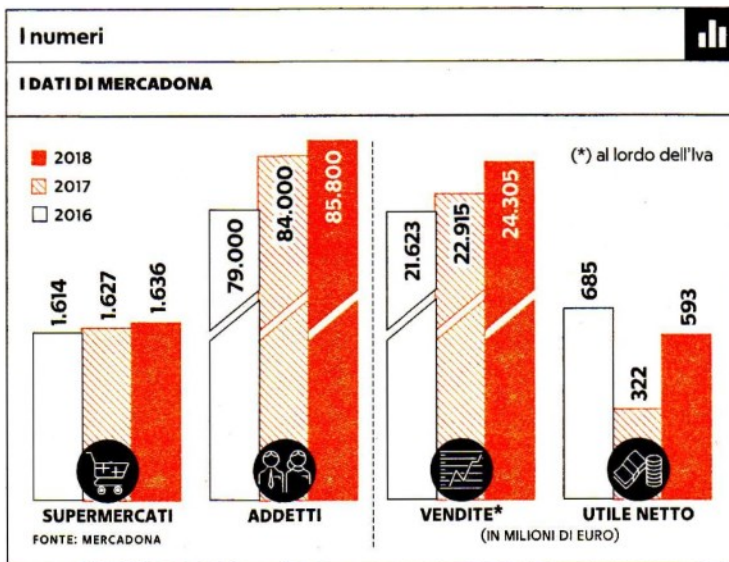
li sotto-magazzini si prepara la frutta e la verdura; lo stesso per la carne e il pesce e per il panificio. Alla fine, tutti i prodotti destinati a uno stesso cliente viaggeranno nello stesso furgone, anche se separatamente, perché i furgoni hanno tre zone a diverse temperature: la parte posteriore per quelli secchi, al centro viaggiano quelli freschi a 12 gradi e davanti i surgelati in un compartimento freezer.

L'azienda spiega che nonostante serva già 97 località della zona di Valencia, l'alveare è ancora in fase sperimentale. È una sorta di laboratorio dove ogni giorno si apportano delle modifiche. L'obiettivo è perfezionare il sistema prima di estenderlo alle altre città, in modo che il commercio online, il nuovo cavallo di battaglia della grande distribuzione, diventi redditizio nonostante l'investimento e i bassissimi margini di profitto con cui si lavora nella vendita dei prodotti alimentari. Juan Roig ha già detto l'anno scorso che la scommessa di Mercadona continuerà a essere il negozio fisico, perché è quello che produce profitto. "Ma non occorre frequentare Harvard per capire che la vendita online è già una realtà", conclude.

© El Pais/LENA

Traduzione di Marina Parada

© RIPRODUZIONE RISERVATA



LA CLASSIFICA	
IL FATTURATO 2017 DEI PRINCIPALI GRUPPI DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE	
	IN MILIONI DI EURO (dati al netto dell'iva)
WALMART STATI UNITI	413.375
KROGER STATI UNITI	102.278
CARREFOUR FRANCIA	78.897
TESCO REGNO UNITO	64.798
AHOLD DELHAIZE OLANDA	62.890
TARGET STATI UNITI	59.934
AUCHAN FRANCIA	53.155
LIDL GERMANIA	46.086
MERCADONA SPAGNA	21.012

FONTE: AREA STUDI MEOBANCA



Il supermercato Mercadona all'interno del centro commerciale Abc Serrano, nel quartiere Salamanca di Madrid

Lo scenario

La multicanalità via obbligata sui social per sedurre i giovani

Rapporti Innovazione

I canali social rivestono un ruolo importante nei comportamenti quotidiani delle persone: secondo i dati riportati nel rapporto "Cittadini, Imprese e ICT 2018" dell'Istat il 62,4% degli internauti di 14 anni e più ha utilizzato un social etwork negli ultimi 3 mesi del 2018.

È chiaro quindi che le banche, come praticamente tutte le imprese, non possano esimersi dal dedicare forte attenzione alle opportunità offerte dal mondo social. La maggior parte delle iniziative guarda all'evoluzione delle modalità di comunicazione e relazione con la clientela, in ottica sia commerciale sia di customer care.

Parallelamente, diverse realtà puntano sui paradigmi social anche per il rinnovamento delle modalità di lavoro interne all'azienda. Il dialogo attraverso i social è diventato molto utile nell'assistenza e supporto al cliente. Dal report realizzato dall'Osservatorio Abi Lab - Abi sui Contact Center Bancari emerge come le realtà rispondenti stiano ponendo una forte attenzione alle opportunità offerte dall'utilizzo dei social, al fine di sviluppare nuove forme di

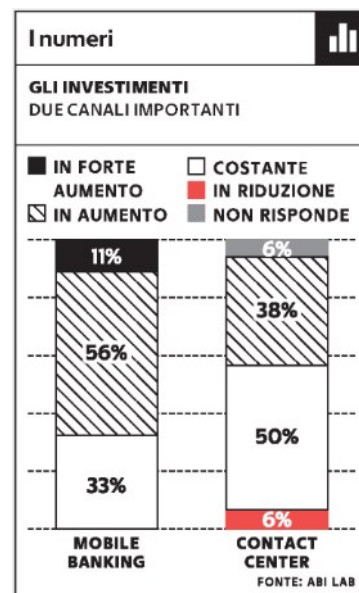
interazione, comunicazione e relazione con la clientela.

Quasi la totalità delle banche rispondenti ha segnalato la presenza su almeno un social network (93%) e il più utilizzato, in continuità con l'analisi dell'anno precedente, è Facebook, seguito in ordine sempre da LinkedIn e Twitter.

È in aumento la tendenza a non concentrarsi su una sola piattaforma, cercando di interagire con la clientela in contemporanea su diversi social. Il presidio delle banche su altri social network (67% dei rispondenti) è infatti in forte crescita e tra i più citati sotto la voce "Altri Social" troviamo Instagram, YouTube, Google Plus e Pinterest.

Comunemente, l'attività principale svolta dagli operatori del contact center dedicati alla gestione di contatti attraverso i social network è di assistenza/customer care a clienti prospect e, in alcuni casi, anche la generazione di lead. Sono però molte le banche che segnalano il coinvolgimento di alcuni operatori anche nell'attività di risposta ai commenti lasciati dai clienti in merito alle proprie app sui principali store (Apple Store e Play Store di Google).

© RIPRODUZIONE RISERVATA



REGISTRO DELLE OPPOSIZIONI**IL CELLULARE FILTRERÀ
LO STRESS DA MARKETING****REGISTRO DELLE OPPOSIZIONI****IL CELLULARE FILTRA
LO STRESS TELEMARKETING**di **Antonello Cherchi**

Il registro delle opposizioni, l'elenco che ci difende dal telemarketing selvaggio, si prepara a un profondo re-styling: accoglierà anche i numeri mobili e fissi non presenti negli elenchi pubblici (arrivando così a circa 105 milioni di numerazioni) e consentirà un filtro differenziato e limitato nel tempo. Voglio ricevere per un certo periodo chiamate promozionali delle aziende elettriche perché intendo cambiare contratto? Lo potrò fare, schermato, allo stesso tempo, gli squilli pubblicitari degli altri operatori.

quanto prevede il decreto che il ministero dello Sviluppo ha finito di mettere a punto e che ora inizia l'iter di approvazione, partendo dalla richiesta di parere al Garante della privacy e a quello delle Comunicazioni, per poi approdare a Palazzo Chigi.

Lo schema di Dpr prende le mosse dalla legge 5 del 2018, che ha aperto il registro delle opposizioni - gestito ora dalla Fondazione Bordini e a cui si sono iscritti in otto anni 1,5 milioni di abbonati - alle numerazioni dei cellulari e dei telefoni fissi non contenuti negli elenchi pubblici. Al momento, infatti, nel registro si possono iscrivere solo le numerazioni contenute negli elenchi pubblici, che sono nella stragrande maggioranza numeri fissi (circa 13,5

milioni) più circa 50 mila numerazioni di cellulari.

Il cambio di passo previsto dalla norma dell'anno scorso è notevole, perché il registro deve essere in grado di accogliere e "schermare" circa 83 milioni di numeri di telefonini e 6,5 milioni di fissi: tanti sono quelli non presenti negli elenchi pubblici. La novità è, però, rimasta sulla carta, perché era necessario un decreto attuativo che solo ora inizia a muovere i primi passi.

Nel frattempo il registro delle opposizioni si è aperto anche alla posta cartacea, consentendo di iscrivere nell'elenco anti-telemarketing il proprio indirizzo di casa o di studio che negli elenchi pubblici è associato al numero di telefono. In questo modo, le cassette postali non potranno essere riempite di materiale pubblicitario. Novità, quest'ultima, che è in via di implementazione da parte della Fondazione Bordini.

Considerato questo quadro, lo Sviluppo economico ha deciso di utilizzare il decreto attuativo per ridisegnare il registro delle opposizioni, che avrà un profilo modulare. Si potranno iscrivere nell'elenco più numerazioni - per esempio, se un abbonato ha un fisso e un cellulare o diversi cellulari - e la richiesta di opposizione ai messaggi promozionali potrà essere totale - "nessuno mi disturbi" - o parziale. Si potrà, infatti, scegliere, anche per un periodo di tempo determinato, quali chiamate pubblicitarie ricevere. Scelta che

l'abbonato potrà fare sulla base di un elenco di categorie merceologiche allegato al decreto.

Mi sto apprestando a rinnovare l'abbonamento del telefonino o a cambiare contratto del gas e mi interessa capire cosa offre il mercato? Posso chiedere al registro di consentire che la mia numerazione sia utilizzabile da quegli operatori, per poi, magari, renderla nuovamente "vietata" una volta raggiunti i miei scopi.

Una procedura che il futuro gestore del registro (incarico che potrebbe essere ancora affidato alla Fondazione Bordini) dovrà garantire entro sei mesi dalla pubblicazione del decreto sulla Gazzetta Ufficiale.

L'iscrizione al registro renderà automaticamente nulli tutti i consensi - compresi quelli prestati involontariamente; si salveranno solo i consensi più recenti - all'uso del proprio numero di telefono.

E gli 1,5 milioni di utenti già iscritti? Transiteranno in maniera automatica nel nuovo registro e anche per loro, che ora hanno detto un "no" totale al telemarketing, si aprirà la possibilità dell'opposizione modulare.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Imprese 4.0 -
Startup poco in-
novative: il 44%
delle aziende non
ha un sito web

funzionante. Il report Instilla
fotografa la consapevolezza
digitale in Italia

Tomasichio a pag. 5

Il terzo report di Instilla tratteggia il quadro della consapevolezza digitale in Italia

Startup, il web è ancora tabù

I social non sono tutto. Occorre rendersi più visibili

Pagina a cura
di **ROXY TOMASICHIO**

I siti web sono croce e delizie per le aziende nascenti italiane. Se nell'immaginario comune le startup sono associate a piccole aziende di giovani, iper connesse e raggiungibili su più piattaforme, nella realtà le startup, e in particolare quelle innovative (secondo la definizione data dalla legge 221/2012, sono tali le imprese con determinate caratteristiche e iscritte all'apposito registro) non sono sempre digitalizzate. Anzi. Poco più del 44% delle oltre 9.700 startup del registro non ha un sito web sufficientemente operativo. Come se non bastasse, il 5% dei siti non funzionanti ha un dominio in vendita, il che indica come non tutte le startup siano storie a lieto fine. «La principale causa penso si possa attribuire alla ancora bassa consapevolezza del ruolo del digitale e della sua importanza nelle nostre vite», spiega a *ItaliaOggi Sette* **Alessio Pisa**, ceo di Instilla, commentando i dati del terzo report annuale della agenzia digitale da lui guidata, specializzata in conversion marketing, presentati durante la Milano Digital Week.

Ma un altro tabù balza agli occhi: digitalizzazione non vuol dire sempre e solo social network. Le startup danno più importanza all'uso dei social che alla Seo (acronimo che vuol dire Search engine optimization, ottimizzazione per i motori di ricerca, cioè tutte quelle attività che migliorano la visibilità di un sito web sui motori di ricerca). Ma è proprio una buona strategia Seo a rendere la

startup accessibile ai clienti. «C'è un'evidente confusione su cosa è giusto fare o non fare e su quelle che dovrebbero essere le attività da svolgere per aiutare il nostro business ad avere maggiore visibilità. Inoltre quando si pensa al digitale, si pensa ancora troppo solo ai social network, ma questi sono solo uno dei canali attraverso i quali una strategia prende forma», dice Pisa aggiungendo: «Un dato su tutti: solo il 3% delle startup che hanno un sito base oggi è rintracciabile tramite i suoi prodotti e servizi sui motori di ricerca, questa percentuale dovrebbe essere molto superiore».

Cosa serve per il salto di qualità? «La formazione è il driver principale del cambiamento», risponde il ceo di Instilla. «Le vie del digitale sono tante, cambiano velocemente e tanti sono gli interlocutori che portano entropia generando ancora più confusione. Un'azienda che vuole mettere a terra una buona strategia digital deve avere conoscenza profonda del proprio mercato, conoscenza profonda del proprio prodotto (e non è una cosa così scontata), formazione e solidi valori. Solidi valori», prosegue, «perché è uno dei perni sul quale sempre di più si deve fondare la strategia: i nuovi consumatori sono consapevoli, hanno i mezzi per informarsi e le loro scelte spesso derivano da una determinata etica di consumo. In questo senso le aziende devono trovare il modo di posizionare il proprio prodotto tramite la strategia di marketing sfruttando l'opportunità di rappresentarne le funzionalità, ma anche facendo risaltare il corredo

informativo e valoriale del prodotto/servizio, uscendo da una logica di mercato di sole commodities. La Seo quindi non deve essere vista come un solo esercizio di ottimizzazione sulle ricerche ma deve andare oltre, offrendo anche valori oltre che prodotti».

Tornando al report, sul totale delle startup del registro il 79,11% ha dichiarato di avere un sito (7.678 startup), ma dall'analisi di Instilla è emerso che i siti effettivamente funzionanti sono il 55,87% (in crescita comunque rispetto al 49,7% dell'anno precedente). Ma le percentuali cambiano quando si introduce la variabile dei facilitatori. Rispetto al totale delle startup iscritte al registro di stato, quelle che ricevono il supporto di incubatori, acceleratori e investitori mostrano dati migliori. Limitandosi a guardare i siti funzionanti e operativi, essi sono relativi a oltre l'85% dei casi. «I facilitatori nascono e differenziano i propri scopi e le proprie modalità di supporto in funzione dello sviluppo dell'ecosistema composto dalle realtà innovative», commenta Pisa, «è quindi la presenza di realtà portatrici di innovazione e valore reale che fa in modo che facilitatori pronti ad accoglierle e a puntare su di loro proliferino, coinvolgendo a loro volta

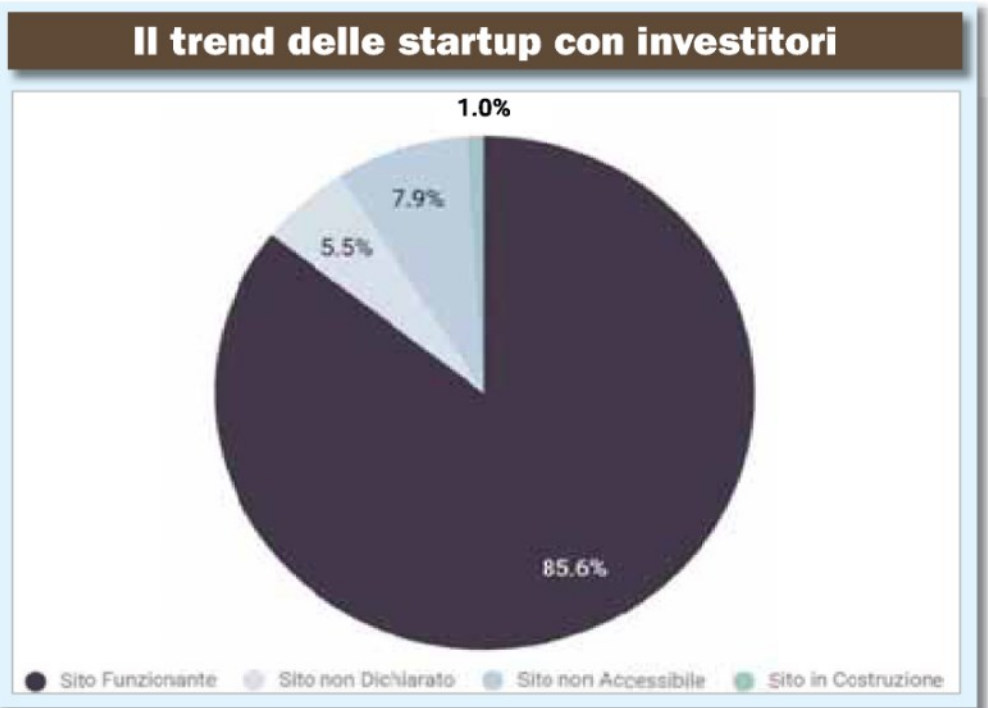


portatori di know how e di capitali intorno a esse e rafforzando l'ecosistema. Inoltre, la crescita di consapevolezza delle giovani realtà intorno a temi di cultura imprenditoriale e di know how e mindset necessari a fare di un'idea in progetto a lungo termine senza dubbio incoraggia i facilitatori a garantire la propria presenza e il proprio apporto in un'ottica di crescita di competitività per entrambi. L'Italia», prosegue, «è un bacino di talenti tutto da scoprire, fatto anche di realtà che hanno buone idee, ma anche qualche gap di know how e risorse per i quali, infine, la voglia di intraprendere soccombe davanti al timore di fallire.

I facilitatori hanno un ruolo chiave in queste situazioni. Solo permettendo ai talenti di non aver paura potremo avere un ecosistema più solido e fiorente ma questo purtroppo è un discorso più ampio e complesso».

Cosa aspettarsi per il futuro? «Il trend positivo degli ultimi anni è destinato a trovare conferma solo se la formazione e l'educazione digitale riusciranno a essere riconosciute come delle priorità dalle quali dipende il raggiungimento reale di obiettivi di digitalizzazione nel Paese», conclude il ceo di Instilla, «questo approccio forse non ci farà fare in un anno un salto in termini di numero di realtà che intraprenderà un percorso di digitalizzazione, ma di certo contribuirà a creare una consapevolezza più solida e diffusa. Aumentare la condivisione e parlare di digitalizzazione come driver di competitività per le aziende e di sano confronto permette a un intero ecosistema di crescere e diventare attrattivo agli occhi di chi ci guarda da fuori».

—© Riproduzione riservata—■



La delinquenza informatica

Assalti più “facili” e dannosi le società colpite dagli hacker investono nelle armi di difesa

ANDREA FROLLÀ, ROMA

Dopo governi e sanità, gli istituti di credito vittime preferite del cybercrime. Che ora si fa più subdolo: sposta la caccia alle identità dei clienti dai Pos ai pagamenti online

Rapporti Innovazione

Ogni anno che passa va in archivio come il peggior anno di sempre in termini di evoluzione qualitativa e quantitativa delle minacce informatiche. E il 2018 non ha deluso questa aspettativa poco invidiabile. L'anno che ci siamo lasciati alle spalle ha infatti confermato le attese tra incursioni, attacchi e danni. Ne sa qualcosa il mondo delle banche, che anche lo scorso anno è stato uno dei settori più bersagliati. E che tra false applicazioni bancarie e campagne di “social engineering” deve fare i conti con una miriade di fronti aperti.

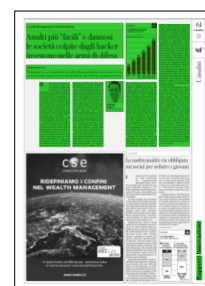
Gli istituti bancari sono sempre stati tra i bersagli degli hacker e continueranno ad esserlo, più che altro per una ovvia questione di opportunità economica. Non è un caso che il comparto bancario abbia chiuso l'ennesimo anno ai vertici della graduatoria dei settori più bersagliati. Secondo l'anteprima del rapporto annuale dell'Associazione italiana per la sicurezza informatica (Clusit), nel 2018 sono stati registrati a livello globale oltre 1.550 attacchi gravi, con un aumento del 38% rispetto al 2017. E in questo contesto gli istituti bancari e finanziari rappresentano il terzo settore più colpito dopo governi e sanità. Più difficile, se non impossi-

bile, è fare una conta precisa dei danni subiti dalle banche ma bastano un paio di stime per farsi un'idea generale del fenomeno. Da quella elaborata dal Cefriel nell'ambito di un progetto di ricerca europeo Hermeneut, che quantifica i danni potenziali del cybercrime entro 2021 in 6 trilioni di dollari. A quella di Accenture, che stima i costi addizionali e i mancati ricavi delle aziende causati dagli hacker nel 2023 in 5.200 miliardi.

Queste previsioni stanno stimolando una corsa sempre più sostenuta agli investimenti in sicurezza informatica. Il mercato mondiale della cybersecurity, stima infatti Marketsandmarkets, ha chiuso il 2018 con un giro d'affari di 152 miliardi di dollari e dovrebbe sfiorare quota 250 miliardi nel 2023. Tra i comparti trainanti, prevedono gli analisti della società di ricerca, rientreranno gli istituti di credito e non potrebbe essere altrimenti. Perché se gli anni passati sono andati in archivio come anni complicati, altrettanto accadrà infatti negli anni a venire, per di più con il rischio di ulteriori complicazioni. È quanto prevedono gli esperti di Kaspersky Lab nell'ultimo studio dedicato alla cybersecurity finanziaria, da cui emergono i tre ambiti

prediletti dell'esercito degli hacker: dati biometrici, mobile banking e pagamenti online. Fronti di scontro che chiamano in causa diverse angolature, dalle infrastrutture digitali alle applicazioni finali, dalle banche agli utenti passando per tutta la filiera dei servizi.

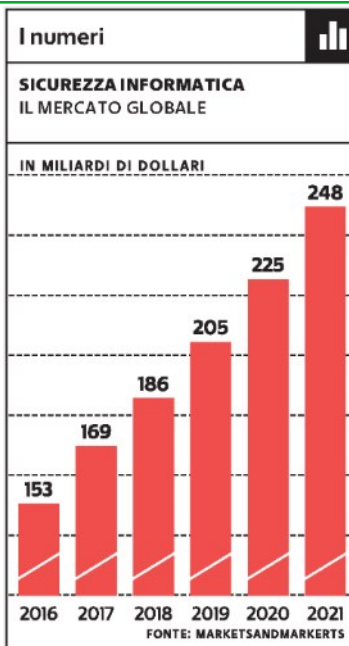
Proprio gli attacchi distribuiti nelle filiere, e in particolare quelli indirizzati alle piccole imprese che forniscono i servizi a istituzioni finanziarie sparse in tutto il mondo, rappresentano un trend da tenere sotto osservazione. In generale, aggiungono gli analisti di Kaspersky, il crimine informatico tenderà a concentrarsi su obiettivi più facili: ad esempio, sostituendo gli attacchi ai Pos con le offensive ai sistemi di pagamento online, sfruttando in particolare lo scarso utilizzo dei sistemi di protezione delle transazioni come l'autenticazione a due fattori. La stessa debolezza sarà sfruttata anche per incuinarsi nelle applicazioni mobile per le aziende, che saranno sempre più utilizzate dalle imprese e sfruttate dai malintenzionati per rubare dati (soprattutto credenziali bancarie). Un obiettivo che anima in parte pure le campagne di “social engineering”, che inducono in modo fraudolento i responsa-



bili di aziende e istituti finanziari a trasferire erroneamente ingenti somme di denaro. E che in futuro saranno sempre più utilizzate dai criminali digitali.

Nel novero delle minacce da cui dovranno difendersi gli istituti bancari rientrano anche alcune offensive di sviluppo recente. Tra queste ultime, rileva l'edizione 2019 dell'Internet Security Threat Report di Symantec, spicca il cosiddetto "formjacking". E cioè la versione digitale del furto di credenziali allo sportello Atm: i criminali informatici iniettano codice maligno nei siti web di banche, istituti finanziari e siti di e-commerce per rubare i dati della carta di pagamento degli acquirenti. Nel gruppo dei fenomeni criminali di frontiera, avvertono i ricercatori di Eset, figurano ormai pure le false app bancarie, vale a dire quelle applicazioni apparentemente identiche a quelle fornite degli istituti e spacciate come ufficiali, sviluppate dagli hacker per indurre i clienti a fornire le proprie credenziali bancarie e non solo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Gabriele Faggioli
presidente Clusit



Gianfranco Carbonato, fondatore e presidente di Prima Industrie

GIANFRANCO CARBONATO Presidente di Prima Industrie: nel 2018 fatturato record, siamo attrezzati per affrontare le turbolenze globali

“All'estero si vince con giovani e ricerca Ma tocca allo Stato rilanciare l'economia”

INTERVISTA

MAURIZIO TROPEANO

Quel tricolore che sventola nello spiazzo strappato ai boschi di betulle e alla pianura ancora ricoperta di neve e battuta dal forte e freddo vento del Nord, rappresenta un pezzo della storia e offre una prospettiva sul futuro di Prima Industrie. Dieci anni fa, con l'acquisizione di Finn Power Oy, la multinazionale torinese è riuscita ad evitare di essere marginalizzata sui mercati mondiali e adesso con l'inaugurazione del nuovo stabilimento di Seinäjoki, nella Finlandia Occidentale raccoglie la sfida del futuro. In quella landa lontana, infatti, è stato allestito e ampliato un centro di ricerca dove si svilupperà l'«additive manufacturing» gettando un ponte con il lavoro di ricerca che si sta realizzando a Torino. Nell'ex laboratorio Csel, però, in collaborazione con il Politecnico, si sta anche sviluppando «il laser a diodi di potenza. Siamo una tra le dieci aziende al mondo a farlo e siamo molto competitivi», spiega Gianfranco Carbonato, presidente e fondatore di Prima Industrie azienda leader nello sviluppo, produzione e consumo di sistemi laser industriali, dell'elettronica industriale e sorgenti laser.

Nel 2018 lo stabilimento finlandese ha fatto registrare un fatturato di 161,4 milioni che ha permesso a tutto il gruppo di sfiorare i 470 milioni, il 4% in più del 2017. Carbonato la vede così: «In un anno reso turbolento dall'accendersi di varie problematiche internazionali e dal rallentamento di alcuni mercati, il Gruppo ha messo a segno i migliori risultati della propria storia, grazie al buon livello di resilienza legato alla propria ampia presenza geografica, alla varietà di settori serviti ed all'elevato livello tecnologico».

A livello globale regna una grande incertezza politica ed economica. Prima Industrie che ha un'ampia copertura di mercati internazionali come vive questa situazione?

«Il 2019 appare oggi più incerto a causa del contesto macroeconomico globale. Dal nostro punto di vista un eventuale peggioramento delle relazioni commerciali tra Usa e Cina, che rappresentano il primo e il terzo mercato, potrebbe rappresentare qualche problema. L'esito della Brexit resta ancora un punto interrogativo ma, alla fine, la nostra presenza capillare in 80 Stati rappresenta un solido sistema di protezione».

In concreto?

«Il nostro impegno è focaliz-

zato sulla crescita dell'efficienza e sul controllo dei costi per migliorare la redditività, anche grazie al contributo degli investimenti effettuati negli ultimi anni. Con il nuovo stabilimento di Finn Power Oy ci siamo attrezzati anche per cercare di entrare o aprire nuovi mercati».

Cioè?

«Con quell'acquisizione abbiamo ricevuto il dote una presenza significativa sul mercato russo dove abbiamo venduto circa 300 macchine e realizzato un fatturato di circa 20 milioni. Siamo convinti che questo sia un mercato dove sia possibile ancora crescere».

Farete nuove acquisizioni?

«Nel 2019 no anche se continuiamo a guardarci intorno. L'anno prossimo potremmo esercitare una call in Cina per acquisire la maggioranza in una nuova società. In quel mercato ci sono potenzialità così come in Corea e in tutto il suo est asiatico, cioè Vietnam, Thailandia, Indonesia e



Malaysia. In quei mercati siamo presenti ma vendiamo poco rispetto alle potenzialità». **Come si fa a sfruttare queste potenzialità?**

«Noi vogliamo continuare a rafforzarci e per farlo puntiamo sulla ricerca. Ogni anno investiamo tra il 5 e il 6 per cento del fatturato in ricerca e sviluppo. Il nostro obiettivo è di rafforzare la nostra autonomia nel settore dei laser a partire dai diodi. E poi c'è l'additive manufacturing che rappresenta uno dei pilastri tecnologici essenziali di industria 4.0 non solo nel settore manifatturiero».

Sta parlando di crescita nel settore dell'assistenza e del medicale?

«In questo campo siamo en-

trati poco più di un anno fa, i numeri sono ancora piccoli (l'1,4% del fatturato, ndr.) ma siamo convinti che grazie all'additive potrà crescere e per questo stiamo lavorando per rendere quelle macchine più produttive ed efficienti». **Presidente Carbonato che cosa farete in Italia?**

«I mercati esteri valgono in media l'82% del nostro fatturato. L'anno scorso grazie al piano Industria 4.0 le vendite in Italia sono cresciute. Abbiamo in programma di assumere almeno un centinaio di persone quest'anno, di cui metà a Torino. Prenderemo gente giovane, neolaureati e neodiplomati, perché puntiamo su tecnologie innovative. E stiamo realizzando la prima espansione del nuovo stabili-

mento di Collegno dove concentreremo tutte le attività di ricerca e sviluppo. Noi facciamo la nostra parte ma per il sistema paese servirebbe un cambio di passo del governo». **Cioè?**

«In questo momento in Italia ci sono tanti capitali privati che non vengono utilizzati ma che potrebbero servire da volano per gli investimenti. Per farlo, però, è necessario un grande piano di rilancio dell'economia, e non penso solo alle grandi opere - che comunque non devono essere bloccate a partire dalla Torino-Lione, guai a fermarla - che sia in grado di trattenere i giovani. La priorità è creare per loro i nuovi posti di lavoro in Italia». —

© BY NC ND ALCUNI DIRITTI RISERVATI

GIANFRANCO
 CARBONATO
 PRIMA INDUSTRIE



L'azienda in cifre

L'82% del business arriva da 80 paesi
 Ora rafforzeremo la nostra autonomia nel settore dei laser



Anno di fondazione
1977

Assumeremo almeno 100 giovani tra neolaureati e neodiplomati, metà a Torino

Sede
Collegno (To)

Ogni anno investiamo tra il 5 e il 6% del fatturato in ricerca e sviluppo

Fatturato 2018
467 milioni di euro

Sedi produttive nel mondo
8 →
4 ITALIA
2 STATI UNITI
1 FINLANDIA
1 CINA

Collaboratori 2018
1.871 (859 ITALIA)

Centri R&D:
8

centimetri - LA STAMPA



La nuova sede a Seinäjoki e il presidente Gianfranco Carbonato



LA TRAPPOLA DELLA SHARING ECONOMY

MORITZ SEYFFARTH E HOLGER ZSCHÄPITZ

Per i clienti degli scooter in affitto Coup, la primavera inizia con una spiacevole sorpresa. Dopo la pausa invernale, i popolari scooter elettrici si trovano di nuovo a ogni angolo di Berlino e Tubinga ma d'ora in poi costeranno di più. Fino all'estate scorsa gli utenti pagavano 3 euro per i primi 30 minuti. Dal 1 aprile, invece, Coup cambia il modello dei prezzi. Già i primi dieci minuti costeranno 2,10 euro. Per ciascun minuto successivo si pagheranno 21 centesimi. Per 30 minuti i clienti della affiliata della Bosch sborseranno 6,30 euro, un aumento del prezzo del 110 per cento. Per molto tempo è sembrato che tutti traessero dei vantaggi dal bel nuovo mondo della flessibilità, un mondo in cui nessuno doveva più impegnarsi: dalla casa al posto di lavoro alla borsetta, oggi quasi tutto può essere preso in prestito. Fornitori come AirBnB, WeWork o Amazon incassano miliardi. Anche i consumatori ne traggono un buon profitto: possono spuntare il prezzo più conveniente. Secondo uno studio di due economisti, Austan Goolsbee e Peter Kienow, questo il motivo per il quale l'inflazione è più bassa nell'economia digitale che non nel mondo analogico. Il caso Coup rivela gli aspetti negativi. Come in tanti altri cambiamenti di paradigma, il passaggio da un'economia della proprietà a una della condivisione dei beni è iniziato anch'esso nel mondo aziendale. In parte è legato ad Amazon, il gigante del e-commerce, che ha iniziato a vendere libri, ma anche un servizio di elaborazione dati [e storage nel cloud] tramite l'affiliata Amazon Web Services, Aws. Negli anni '90 e nei primi anni 2000 le imprese che volevano trarre vantaggio da internet avevano bisogno di avere in azienda un ambiente dedicato a decine di server e di assumere tecnici per la loro manutenzione e gestione. Da quando c'è il servizio di Jeff Bezos, la capacità di elaborazione si adatta in maniera flessibile alle singole esigenze. Grazie ai nuovi servizi a consumo, le aziende hanno potuto concentrarsi sui loro prodotti senza più dispendio di tempo e risorse per l'it. Con AirBnB, Uber o WeWork, il modello di business è passato al mondo dei consumatori. All'improvviso nessuno ha più avuto bisogno di possedere un'auto per andare all'Ikea il sabato. E poiché nelle grandi città ormai a ogni angolo si trovano le biciclette dei servizi di bike sharing, non è nemmeno più

necessario avere una propria bici. Il caso Coup, tuttavia, rivela gli aspetti negativi di questa nuova realtà economica, la cosiddetta economia della condivisione, o sharing economy. Per un'economia è sempre determinante chi possiede i beni. Finora, nei diversi modelli economici, tra cui il capitalismo, il socialismo o i sistemi di cooperative, non c'era mai ambiguità su chi detenesse la proprietà e chi ne usufruisse affittandola. Con il sistema della condivisione-noleggio questi rapporti di forza possono incrinarsi: quando cambiano i parametri del mercato, è sempre chi possiede i beni ad avere l'ultima parola. Il carsharing potrebbe diventare presto più costoso. Chi, ad esempio, volesse noleggiare un'auto per recarsi all'ipermercato del fai-da-te nel fine settimana, deve fare attenzione a che i veicoli non si esauriscano improvvisamente. Questi utenti devono anche augurarsi che il loro servizio di scelta non faccia bancarotta. L'anno scorso, per esempio, hanno chiuso vari fornitori di biciclette in condivisione costringendo i clienti a cercarsi offerte alternative. Le nuove proposte a quel punto possono aumentare di prezzo in modo significativo, come rivela il caso dei servizi di trasporto auto americani, Lyft e Uber. Lyft ha bruciato negli ultimi tre anni 2,3 miliardi di dollari, solo nel 2018 il rosso è stato di 911 milioni. La concorrente Uber ha invece incassato nel 2018 1,8 miliardi di dollari, vale a dire il doppio della perdita di Lyft. Lyft incassa per viaggio una media di 3,75 dollari, tanto quanto vari servizi di bici o scooter a noleggio, ma i suoi costi sono ben più alti. Poiché si tratta di servizi che non possono permettersi di bruciare così tanto denaro alla lunga, la logica conseguenza sembra un aumento dei prezzi. Il modello di business di molte di queste società della sharing economy consiste nel coinvolgere inizialmente i consumatori con esche economiche. Entrare nell'"economia della condivisione" è infatti spesso conveniente. Ciò vale solo, però, se sul mercato i vari attori si fanno una sana concorrenza. Se invece alla fine restano solo pochi fornitori, l'equilibrio di potere cambia, il più delle volte a spese dei consumatori. In Germania, per esempio, ora si osserva una loro concentrazione [un loro consolidamento]. Sotto il nome Share Now, qualche settimana fa Bmw e Daimler hanno unificato



i loro servizi di auto in condivisione

Drive Now e Car2Go.

L'effetto iniziale dell'alleanza

è stato positivo per i consumatori

perché il numero di veicoli a

disposizione è chiaramente

aumentato. Al tempo stesso, però,

Share Now ha ora un potere maggiore

nel mercato. La ricerca di concorrenti

significativi si è rivelata vana.

Chi qualche tempo fa avesse deciso di

rinunciare a possedere un'auto perché

affittarla era più conveniente,

potrebbe risvegliarsi con una brutta

sorpresa. Nella nuova condizione,

i prezzi del car sharing

potrebbero aumentare.

© Die Welt/LENA

Traduzione di Marina Parada

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Non servono 28 imposte sul digitale. Se l'Unione abbandona una posizione comune su un tema così decisivo si condanna all'irrelevanza. Cosa prevede la proposta di direttiva sulla digital service tax del 3% per rivedere il concetto di «stabile organizzazione» con la «significant digital presence»

WEBTAX

MA QUI L'EUROPA RINUNCIA A UNA STAGIONE DI CACCIA

di **Mauro Marè**

Gli effetti economici della diffusione dell'economia digitale e delle piattaforme a più lati non sono ancora pienamente compresi. Siamo di fronte a una rivoluzione senza precedenti per i sistemi industriali e per le modalità di produzione del valore. Avrà molti vantaggi sul piano economico e industriale, aumenterà di molto l'accesso dei consumatori a un'incredibile quantità di beni, dati e servizi, determinerà trasformazioni sconvolgenti del modo di produrre e consumare ed effetti sulla produttività e la concorrenza difficilmente prevedibili.

Vi sono però diversi lati oscuri per la vita personale, la privacy, la proprietà dei dati, la competizione politica e la democrazia.

Redditi e intangibili

Nell'ultimo decennio si è avuta una forte dematerializzazione dell'economia, le imprese offrono sempre di più beni e servizi digitali, non legati a una presenza fisica. Un aspetto decisivo è il ruolo chiave degli *intangibles*, dei beni immateriali, come i brevetti, la proprietà intellettuale, gli algoritmi digitali e i big data, che rappresentano la quasi totalità dei nuovi investimenti. Si sta affermando un nuovo tipo di sviluppo capitalistico, un «capitalismo senza capitale» (Haskel-Westlake, 2018) e ciò avrà effetti molti rilevanti: industriali, macroeconomici e tributari. Ad esempio, il rischio di scomparsa di parte delle basi imponibili e la trasformazione del mercato del lavoro (larga parte dei lavori futuri

saranno digitali). I beni intangibili, diversamente dal capitale fisico, tendono ad esibire costi non recuperabili; generano importanti esternalità ed economie di rete; sono infine più facilmente scalabili. Tutto ciò modifica la struttura dei mercati e le politiche di tutela della concorrenza. Poche imprese con un elevato potere di mercato, una forte integrazione verticale, la difficoltà a capire quale siano i mercati rilevanti.

Esiste ormai una nuova microeconomia digitale delle piattaforme che cambia in profondità il concetto di concorrenza. Le nuove attività economiche sono piattaforme digitali di varia natura, di fatto dei veri e propri «gatekeeper in grado di controllare l'accesso al mercato» (Agcom). Queste piattaforme hanno effetti distruttivi sui mercati tradizionali; comportano notevoli benefici sul piano tecnologico e di accesso ai servizi, aumentano le scelte dei consumatori ma hanno anche effetti rilevanti sul mercato del lavoro (scomparsa di lavori a basso contenuto digitale). Le piattaforme creano nuovi mercati e intermediano tra più tipi di offerta e di domanda. Esiste una competizione tra le piattaforme e tra i diversi provider delle stesse: si pensi a Deliveroo e Glovo. La domanda e l'offerta non si incontrano mai direttamente, come avveniva in passato, ma sono mediate dalle piattaforme.

L'*Economist* si è interrogato su come controllare questi «nuovi Titani» digitali che sono accusati di essere Baadd: ovvero «big, anticompetitive, addictive and destructive to democracy». Effettivamente la novità è che questi «giganti» non competono semplicemente nel mercato, ma sono il mercato

stesso! Molte piattaforme sono, a tutti gli effetti, veri e propri «stati sovrani» e, come è ormai evidente «la scala genera scala». Le piattaforme digitali forniscono l'infrastruttura decisiva su cui opera il mercato, quindi possono ostacolare l'accesso di possibili concorrenti. Va ammesso però che questo potere di mercato può evaporare rapidamente, essendo la minaccia «just a click away».

Le tasse

Esistono già alcune possibili direzioni per un'adeguata strategia di tutela degli utenti e di promozione della concorrenza: ridurre le barriere all'entrata, monitorare le fusioni e le acquisizioni, soprattutto promuovere con vigore la concorrenza tra le diverse piattaforme digitali e definire norme precise su proprietà e condivisione di dati.

La Commissione europea ha proposto nel marzo 2018 una digital service tax, un'imposta reale del 3 per cento che dovrebbe tassare le prestazioni di alcuni servizi digitali. E una proposta di direttiva per rivedere la stabile organizzazione con il concetto di «significant digital presence» e le relative regole di attribuzione dei profitti nei vari stati secondo diversi criteri: il valore



delle entrate da servizi digitali a utenti collocati nei vari Stati membri; oppure il numero di fruitori collocati nei vari stati membri (superiore a 100 mila), o ancora il numero di contratti per la fornitura di servizi digitali conclusi da utenti.

L'Italia ha approvato una web tax secondo queste linee che si spera sia attuata.

Senza ritorsioni

Due considerazioni, una tecnica, una politica. La questione tecnica va al di là della mera distribuzione dei taxing rights tra Paesi, ed è quella di riportare in linea con la produzione del reddito, le basi imponibili e il gettito. Vanno evitate ritorsioni commerciali, ma anche la scomparsa di una quota importante delle basi imponibili. Le ragioni per una forma di tassazione dei ricavi, oltre ai profitti, restano valide nel mondo immateriale dei dati, anche se vanno considerati i possibili effetti negativi e la traslazione sui consumatori. Lo spostamento verso forme di tassazione con imposte reali è nei fatti e sarà una caratteristica della tassazione dell'economia digitale. Fino a una bit tax? Sul piano politico, se l'Unione abbandona una posizione comune su un tema così decisivo, si condanna all'irrilevanza. O l'Unione esiste come entità sovranazionale su questa materia oppure avremo soluzioni unilaterali. Serve una soluzione comune e condivisa, non 28 web tax nazionali. Sarà un test decisivo per capire la sostanza politica dell'Unione e la vera determinazione a tassare l'economia digitale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

A Cupertino per cambiare il mondo «In Apple ho riportato Steve Jobs Volevo farla comprare a Telecom»

Marco Landi racconta i suoi 15 mesi da 'numero due' di Apple a Cupertino. Ora ha rilevato QuestIt e si è lanciato alla conquista di nuovi mercati con l'intelligenza artificiale 'made in Siena'

Pino Di Blasio
■ SIENA

LE LEGGENDE raccontano che se Steve Jobs ha chiamato una delle sue figlie Siena, sia merito di un poster della città che lui aveva nel suo ufficio alla Apple. «È una storia ben raccontata – si schermisce Marco Landi, 76 anni, ingegnere con origini in terra di Siena, a Chianciano – ma la realtà è che Jobs amava la Toscana e Siena in particolare. Ci era venuto diverse volte. Il nome lo scelse lui».

È solo un dettaglio dell'avventura di Landi nel mondo fantasmagorico della *mela colorata*, di quei cinque anni alla Apple, culminati nei 15 mesi da 'numero due', da chief operating officer con l'ad Gil Amelio, tra il 1996 e il '97.

«Arrivai alla Apple nel 1993 – ricorda Marco Landi – e all'epoca non c'era un soldo in cassa, avevamo dollari per pochi mesi. Tornammo a fare utili e Amelio mi chiamò a Cupertino per fare il presidente di Apple Europe e il capo operativo. Mi disse: 'Vuoi venire a provare a cambiare il mondo?'. Io accettai».

Tra i meriti del manager, raccontati anche nel suo libro 'Da Chianciano a Cupertino', c'è anche l'aver fatto tornare Steve Jobs nell'azienda che aveva creato, dando la spinta iniziale a una narrazione mitologica e al decollo di una società che, 20 anni dopo, è stata la prima a superare i mille miliardi di dollari di capitalizzazione in Borsa. «Fui l'artefice della riassunzione di Jobs alla Apple. Avevamo bisogno di un nuovo sistema operativo. Cercammo

di comprare il BeOs da Jean-Louis Gassée, che però chiese 220 milioni di dollari. Apple allora si rivolse a Jobs e comprò Next per 400 milioni di dollari. E lui rientrò in azienda».

Jobs la ringraziò costringendola a dimettersi?

«Passò qualche mese. Lui aveva bisogno di soldi per rivoluzionare il mondo. Il suo genio visionario si manifestò con l'iPod nel 2001. Mise fuori gioco prima Microsoft, poi la Sony, poi Nokia. Tutto grazie a quel suffisso I, ovvero la persona diventata tutt'uno con la macchina».

Non cercò di tornare alla Apple?

«Provai addirittura a comprarla. Nel 1999 ero nel consiglio d'amministrazione di Telecom, il presidente era Rognano. Avevamo tanti soldi e tante idee, sapevo che Jobs aveva dei problemi finanziari. Gli chiesi un incontro, andai a Cupertino con DeLeo, chief strategist di Telecom. Jobs si mostrò interessato, ma non facemmo in tempo a mettere nero su bianco l'offerta. Perché Colaninno e i 'capitani coraggiosi' avevano scalato Telecom e io mi ritrovai fuori dal Cda. Nel frattempo Jobs seguì altre strade, per sua fortuna».

Venti anni dopo Marco Landi punta ancora sull'innovazione, sulle startup e sulle tecnologie rivoluzionarie. La sua vita è tra la Costa Azzurra e Bologna, ma a Siena ha ritrovato il gusto della grande avventura. «Prima ho fatto nascere The Digital Box in Puglia, compagnia di piattaforme di marketing. Poi ho acquistato QuestIt, uno spin off dell'univer-

sità di Siena, creata da un pool di ricercatori della facoltà di Ingegneria, coordinati dal professor Marco Gori e da Ernesto Di Iorio. I progetti della società mi hanno convinto a cambiare visione e strategie. Conquerteremo nuovi mercati con l'intelligenza artificiale made in Siena».

DUE SETTIMANE fa Quest.It e l'Università di Siena hanno inaugurato un laboratorio di intelligenza artificiale, uno spazio tra ricerca e mercato per formare nuovi cervelli. «L'intelligenza artificiale – è la versione di Marco Landi – non è una tecnologia, è una rivoluzione in tutti i settori. Non toglierà lavoro all'uomo, gli consentirà di lavorare meglio e con più creatività. Cancellerà i lavori di routine».

Per l'ingegnere venuto da Chianciano l'intelligenza artificiale è un grande affare, oltre alla nuova frontiera tecnologica. «La virtù più importante di questo scorcio di millennio è la velocità. Cresce chi è piccolo e veloce, chi è grande e lento prima o poi soccombe. Il mondo è dominato da colossi che dieci anni fa non esistevano. Pensi a Airbnb, Uber, Zte, piattaforme diventate giganti. L'agilità è la molla per la crescita».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



QuestIt Nuovi mercati con l'intelligenza artificiale 'made in Siena'

■ SIENA

OLTRE a parlare di visioni, di futuro e di nuove tecnologie, bisogna anche sciogliere i nodi sui numeri. A cominciare da quelli di The Digital Box, la società creata da Marco Landi in Puglia. «Abbiamo creato The Digital Box nel 2015 – spiega Landi –, l'idea iniziale è quella di una compagnia di piattaforme per il marketing. Dopo l'acquisto di QuestIt abbiamo cambiato rotta, cercando applicazioni per l'intelligenza artificiale nell'industria, nel commercio, nelle banche. Abbiamo puntato diversi milioni di euro su QuestIt. E con il laboratorio all'università vorremmo formare ricercatori in grado di sviluppare nuovi prodotti. Poi potranno lavorare per noi o altrove». Nel 2018 il fatturato di The Digital Box ha superato i 7 milioni di euro, l'obiettivo è toccare quota 10 milioni nel 2019. Quest.It, invece, che ha Ernesto Di Iorio (nella foto) come cofondatore e ceo,

ha venduto 800mila euro di applicazioni e programmi. Il più innovativo è la 'commessa virtuale', un progetto sull'e-commerce, presentato proprio all'apertura del laboratorio al San Niccolò a Siena. QuestIt sta lavorando anche a prodotti per le banche e per le imprese. E a chi gli chiede un esempio concreto di applicazioni, Landi risponde allargando lo spettro dell'home banking. «Con l'intelligenza artificiale, basterà dire all'assistente virtuale di fare bonifici, giroconti o altre operazioni solo con la voce, senza digitare password o usare chiavette, 24 ore su 24. Il linguaggio umano è l'interfaccia più semplice. Oggi abbiamo una trentina di ricercatori e sviluppatori. Il nostro obiettivo è avere accesso a risorse altamente preparate, grazie a un'accademia che le forma adeguatamente. Invece che cercarle in tutta Italia, proveremo a farci in casa le competenze che ci servono».



NELLA LEGGENDA DELLA MELA

Sopra a sinistra Marco Landi, 76 anni. Tra il 1996 e il 1997 è stato numero due di Apple. A destra, Steve Jobs



L'ANNUNCIO

Apple debutta nel mondo dello streaming e delle serie tv

SAN FRANCISCO

Apple presenta oggi il suo nuovo servizio di streaming, che andrà a fare concorrenza a colossi del settore come Netflix e Amazon Prime Video. All'inizio avrà film e serie TV in licenza da altre società, ma ci saranno da subito anche contenuti originali, produzioni proprie su cui Apple ha investito diversi miliardi di dollari. Secondo le indiscrezioni si tratterebbe di un prodotto iOS dove l'utente trova contenuti prodotti da Apple insieme a quelli di altri partner. Ne faranno parte Starz (Lions Gate), Cbs (che possiede Showtime) e Viacom. Per il debutto si punterà sul fantasy e sulla fantascienza con le 10 puntate della serie "Foundation". —



Finanza

LA NUOVA TELEVISIONE

Grandi manovre sul piccolo schermo. Le possibili mire di Apple su Netflix. Nel Vecchio Continente ProSiebensat, Tfi e Mediaset lavorano al polo generalista. Vivendi in Francia e Itv nel Regno Unito scelgono di battere la strada dello streaming. Mentre si disegna l'alleanza tra Sky e OpenFiber sulla fibra

CAMPIONI EUROPEI ALLA SFIDA DELLE FICTION

di **Maria Elena Zanini**

La terza legge della dinamica recita: a ogni azione corrisponde una reazione uguale e contraria. Un principio che regola l'intero universo, nelle sue diverse parti. mercato televisivo compreso. Tradotto: nulla di quello che fa o dice un attore del settore passa inosservato, o non influenza le mosse dei competitor. Certo, il principio è valido in qualunque campo.

Ma il fatto che in ogni casa ci sia almeno un televisore o un computer, rende il settore dell'entertainment particolarmente sensibile ai cambiamenti. L'ultimo è l'arrivo di Apple nel mercato Svod. «It's show time» è lo slogan scelto da Tim Cook per il lancio del progetto, che rischia di fungere anche da epitaffio per i concorrenti. A maggior ragione se la società di Cupertino deciderà di seguire quello che gli analisti suggeriscono da tempo. Qualcosa di simile all'antico adagio tieniti stretti gli amici e ancora più stretti i nemici, Jp Morgan a febbraio aveva consigliato Apple di acquistare Netflix, valutandola 150 miliardi di dollari. Un modo per Apple per sistemare i propri conti che hanno risentito del calo delle vendite

dell'iPhone. Un modo per Reed Hastings, fondatore e ceo di Netflix per invertire il trend del proprio gruppo che, visti i costanti rossi presenti nell'ultima riga di bilancio, a gennaio ha aumentato il costo degli abbonamenti negli Usa. Anche se per ora il progetto di Apple è avvolto nel mistero, si sa con certezza che Netflix non metterà i propri contenuti sulla piattaforma della Mela. «Noi vogliamo che le persone guardino i nostri show sulla nostra piattaforma. Abbiamo deciso di non integrarla nel loro servizio», ha dichiarato Hastings.

Nuovi protagonisti

La creatura targata Apple, dovrà fare i conti anche con i nuovi campioni del mercato a stelle e strisce nati dopo le fusioni At&T - Time Warner, Comcast - Sky, Fox-Disney che a breve lancerà la propria piattaforma streaming Disney Plus. Tre giganti che potrebbero mettere a dura prova i solitari competitor. L'onda lunga delle fusioni, in virtù delle leggi della fisica (e di mercato) è arrivata anche in Europa, ovviamente. E i vari protagonisti si stanno attrezzando. In

Francia, Canal Plus, di proprietà di Vivendi, ha annunciato pochi giorni fa la nascita di Canal-Series, una piattaforma che conterrà programmi e serie internazionali. L'obiettivo è ovviamente rosicchiare quote di mercato di Netflix che in Francia conta cinque milioni di abbonati. Il gruppo francese ci aveva già provato, anche se con un business model diverso, con il lancio di CanalPlay, servizio di Video On Demand chiuso però otto mesi fa. A giugno poi France Télévisions, M6 e Tfi hanno annunciato il lancio di Salto, una piattaforma Ott con informazione, sport, intrattenimento, fiction locali, serie Usa, documentari e cinema. Un'insolita alleanza tra tv commerciale e tv pubblica che vedrà la luce questa estate.

Anche nel Regno Unito è comincia-



to il consolidamento con l'alleanza tra la Bbc e il network Itv che a febbraio hanno annunciato la nascita di BritBox, una sorta di archivio streaming di tutte le serie prodotte dalle due emittenti televisive.

E in Italia? In Italia lo streaming deve fare ancora i conti con una copertura della fibra, non ai livelli dei cugini europei. È anche per questo motivo che Sky ha stretto un accordo con Open Fiber che consentirà al broadcaster di sfruttare la banda ultralarga della società di Enel e Cdp per veicolare contenuti tv, permettendo quindi al decoder Sky Q di funzionare anche via internet, oltre che via satellite. Mediaset da parte sua, ha cominciato (da tempo) a muoversi per fronteggiare i nuovi protagonisti. A partire dall'alleanza con i francesi di Tfi (di proprietà della famiglia Bouygues) e i tedeschi di Prosiebensat pensata per creare un polo europeo generalista. I vantaggi sarebbero inenunciabili per i tre attori: una riduzione dei costi, un aumento della cassa per investimenti in tecnologia, un ampliamento della base di possibili clienti per la pubblicità su scala internazionale.

Sembra prematuro invece pensare a un campione europeo in grado di competere sui contenuti. Le cifre ancora

non possono essere confrontate con i maxi budget di Netflix (8 miliardi nel 2018) Amazon Prime (5 miliardi) o Hbo (2,5 miliardi).

Il problema sarà semmai quello di definire il business model della società e soprattutto la governance. Si è parlato a tal proposito già a novembre di un accordo (su cui Mediaset aveva messo lo studio Chiomenti al lavoro) per creare una holding basata ad Amsterdam, per riuscire a mettere ordine tra le varie teste e le varie quote di capitale.

Un progetto che risuona nuovamente nelle parole di Pier Silvio Berlusconi che in una recente intervista ha parlato della necessità di creare una media company internazionale. In tempi stretti: «Prima si fa meglio è».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Netflix
Reed Hastings,
fondatore e ceo
della piattaforma



Apple
Tim Cook, alla guida
del gruppo
dal 24 agosto 2011



L'intervista

Al Corriere Pier Silvio Berlusconi, ceo di Mediaset, ha detto: «Espansione all'estero, prima si fa e meglio è»



Vivendi
Vincent Bolloré,
l'imprenditore
del gruppo
francese

Domenica 31 marzo sarà la Giornata mondiale del backup per ricordare l'importanza di scaricare e replicare i dati online MySpace, uno dei primi social, ha fatto scomparire per errore quello che gli utenti avevano archiviato tra il 2003 e il 2005

Il web perde la memoria è allarme cancellazioni

LA MAGGIOR PARTE DELLE VITTIME DI QUESTO INCIDENTE SONO ARTISTI CHE NON AVEVANO DUPLICATO I BRANI

UNA PERSONA SU TRE AMMETTE DI NON AVER MAI COMPIUTO QUESTA OPERAZIONE, VITALE PER PRESERVARE TESTI, FOTO E VIDEO

IL FENOMENO

Dopo anni di post, condivisioni, email, documenti in cloud, chat private e mi piace, gli utenti del web si sono abituati a vedere internet come un'estensione del proprio computer o del proprio smartphone.

Una scatola enorme in cui depositare i propri ricordi in tutta tranquillità, senza pensare troppo né alla privacy né alla possibilità che questi possano essere cancellati. La memoria digitale però, a più riprese si è mostrata poco affidabile.

Non solo per un costante ricambio generazionale tra le diverse piattaforme ma soprattutto perché a causa di errori altrui è possibile perdere foto e post che fanno parte della propria vita sul web.

L'AMNESIA

La scorsa settimana ad esempio, si è scoperto che MySpace - uno dei social più in voga nella prima parte degli anni 2000, considerato antesignano di Facebook - ha cancellato per un banale errore tecnico tutti i contenuti caricati dai propri utenti tra il 2003 e il 2015. Una perdita di una quantità enorme di dati che avrebbe colpito circa 14 milioni di utenti. Anzi, di artisti dato che le vere vittime dall'amnesia della piattaforma sono stati soprattutto i musicisti che in quel periodo avevano affidato al social le proprie creazioni. Cinquanta milioni di file, soprattutto canzoni e tracce quindi, che spesso erano stati caricati solo su MySpace e che ora risultano irrecuperabili.

Tra questi anche alcuni brani

d'esordio che hanno portato a ribalta la cosiddetta "Myspace Generation", come Lily Allen, Arctic Monkeys e Yeasayer ma anche Skrillex e Calvin Harris. Un po' la stessa cosa che è accaduta con Flickr all'inizio di marzo, anche se in maniera meno traumatica. Il social fotografico infatti, dal 12 marzo, ha iniziato a cancellare le foto dagli account gratuiti dove i proprietari hanno caricato più di 1.000 file. In questo caso la cancellazione era stata annunciata consentendo agli iscritti di scaricare i propri lavori e salvarli su una memoria fisica non soggetta alle "leggi del web". E lo stesso è accaduto con Geocities, un'importante piattaforma molto utilizzata dai blogger qualche anno fa, e da Google Plus, il social recentemente spento da Big G. Social network che per un certo periodo - anche brevissimo - sono stati il punto di ritrovo di un'intera generazione rappresentandone una testimonianza importante. È un po' come se, a causa di una mancanza di spazio sui server oppure per una decisione arbitraria presa dai vertici di Facebook, di Twitter o di YouTube, all'improvviso queste piattaforme venissero ripulite. Anche se questo per il momento non sembra particolarmente probabile, è un'eventualità che bisognerebbe considerare.

L'INDAGINE

Soprattutto perché, come detto, ormai si tende a utilizzare Facebook ma anche Gmail o Dropbox come un'appendice del nostro pc o della nostra memoria. In realtà però si tratta di un atto di fiducia nei confronti di colossi che, da un giorno all'altro, potrebbero far

pagare i propri utenti per accedere ai loro stessi ricordi oppure semplicemente cancellarli. Se poi selfie allo specchio, strimpellate alla chitarra e video più o meno simpatici, possono non sembrare una grande perdita, esistono precedenti ben più importanti. Due anni fa ad esempio, l'archivio digitale del quotidiano Unità è andato perso definitivamente a causa di un imprecisato errore sui server.

Tutto ciò che era stato caricato in rete - a vantaggio di chiunque volesse consultarlo - dai primi articoli del 1946 agli ultimi del 2017 sono ora disponibili solo in forma cartacea. Un problema reale che, sia per quanto riguarda i social network che per le piattaforme di archiviazione, mette a rischio 1 persona su 3. Il 33% degli utenti del mondo infatti, secondo un'indagine condotta lo scorso anno dalla società di sicurezza informatica Acronis, non ha mai eseguito un backup

dei propri dati. Informazioni che quindi non sono mai state messe in sicurezza. Proprio per sensibilizzare a questo genere di tema, domenica prossima, il 31 marzo, ricorre il World backup day. La giornata mondiale che si celebra fin dal 2011 per rendere consapevoli le persone dell'importanza di scaricare, aggiornare e salvare i propri dati sia online che offline. Non solo per preservare ricordi e documenti di lavoro, ma anche per proteggerli da eventuali cyber attacchi.

Francesco Malfetano

© RIPRODUZIONE RISERVATA



La guida

Come copiare i file e metterli al sicuro

Per tenere al sicuro i propri dati e i propri ricordi bisognerebbe avere alcune accortezze. A partire dal non conservarli esclusivamente su delle piattaforme in rete - che sia uno spazio di archiviazione in cloud o un social network, da cui è sempre consigliabile scaricare tutto - fino salvarli 3 volte (una sul dispositivo che si utilizza e due in

su dispositivi separati) e con diversi supporti (una "chiavetta" usb e un hard disk, evitando quelli più deteriorabili come CD o Blu-Ray). Un'altra buona abitudine è quella di criptare i backup utilizzando delle password complesse. Ma soprattutto, dato che non è il caso di essere pigri quando in ballo c'è il lavoro di una vita o qualche bel ricordo, la regola d'oro è non rimandare. Un backup in più è un investimento e un'assicurazione.

F. Mal.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



LA MUSICA
Il dj Calvin Harris ha perso alcune delle tracce che l'hanno reso famoso in tutto il mondo



L'ESEMPIO
Un'immagine del film di fantascienza "Matrix"

Innovazione

GIGANTI IN PANNE

A un anno dallo scandalo Cambridge Analytica, lascia Chris Cox, il capo dei prodotti, un manager che lo stesso fondatore ha spiegato aver avuto «ruoli cruciali» nel gruppo. Nelle stesse ore se ne è andato anche il capo di WhatsApp, Chris Daniels. E le autorità Usa indagano sugli accordi con alcuni partner del social network

Crea un post

FUGA DA FACEBOOK? CON LA NUOVA PRIVACY ZUCKERBERG PERDE AMICI

La mossa di Mark ha confuso i collaboratori: non è chiaro come i messaggi nascosti possano portare introiti

di **Maria Teresa Cometto**

Mark Zuckerberg ha sempre meno amici, sia nel mondo — in particolare fra i politici — sia nella Silicon Valley, così come dentro la sua stessa azienda. Anche a Wall Street ha perso seguaci: le azioni di Facebook sono le uniche del cosiddetto gruppo Faang a essersi svalutate negli ultimi dodici mesi, con una perdita del 2%, contro i guadagni del 10-20% di Apple, Amazon, Netflix e Google (Alphabet). Un segno delle difficoltà in cui versa il social network, a quindici anni dalla nascita e a sette dal debutto in Borsa, è anche la fuga di un numero consistente di suoi dirigenti.

L'ultimo a dimettersi, dieci giorni fa, è stato Chris Cox, 36 anni, amico intimo di Zuckerberg e uno dei primi quindici ingegneri di software assunti da Facebook. Era il numero tre, dopo il fondatore e dopo la responsabile operativa Sheryl Sandberg, e per questo era considerato un possibile successore alla guida della società. Fra l'altro era stato lo sviluppatore del servizio di *news feed* e da dieci mesi si occupava di tutte e tre le piattaforme del gruppo: Facebook, Instagram e WhatsApp.

Con lui se n'è andato anche Chris Daniels, il capo della divisione WhatsApp. A spingere Cox ad andarsene — come lui stesso ha spiegato — è stata la svolta annunciata da Zuckerberg: dall'enfasi sul condividere tutto nella «pubblica piazza» digitale all'attenzione per gli scambi privati fra amici nel proprio «salotto digitale». Tecnicamente, significa la possibilità

di scambiare messaggi criptati e di renderli effimeri, cioè farli scomparire dopo un certo tempo.

Il cambio di rotta incontra le richieste degli utenti, ha dichiarato Zuckerberg, ma sta creando subbuglio fra le file dei suoi collaboratori, perché la nuova filosofia non sembra essere ancora accompagnata da un modello di business sostenibile.

Fronti diversi

Finora il 98% del fatturato di Facebook è derivato dalla pubblicità e oggi non è ancora chiaro come i messaggi criptati possano generare nuovi introiti. D'altra parte Zuckerberg deve trovare nuovi modi per crescere, visto che il suo network (2,3 miliardi di utenti) sta raggiungendo la saturazione in parecchi mercati e in alcuni sta addirittura perdendo iscritti.

Negli Stati Uniti, dove Facebook è nata, la base si sta stringendo, soprattutto nella fascia di età fra i 12 e i 34 anni, cioè fra i teenager e i Millennial che una volta erano i suoi più fedeli fan: secondo la società di ricerche Edison, 15 milioni di americani hanno lasciato il social network dal 2017 a oggi.

Non conta solo la percezione per cui non sarebbe più di moda condividere tutto sulla pubblica piazza digitale. Pesa molto il calo di fiducia in Facebook. Esattamente un anno fa scoppiò



lo scandalo di Cambridge Analytica, la società che ha sfruttato i dati di 50 milioni di utenti americani per la campagna elettorale di Donald Trump. Da allora è partito il movimento #DeleteFacebook (cancella Facebook), a cui hanno aderito celebrità come la cantante Cher, l'imprenditore Elon Musk (Tesla) e anche Brian Acton, co-fondatore di WhatsApp, la piattaforma di messaggi comprata da Facebook nel 2014 per 19 miliardi di dollari. Acton aveva già smesso di lavorare per Facebook nel settembre 2017, quando si è trovato in dissenso con Zuckerberg circa i modi di «monetizzare» WhatsApp.

Come lui, anche l'altro co-fondatore di WhatsApp, Jan Koum, se ne è andato nell'aprile 2018. Poi è stata la volta dei due fondatori di Instagram (comprata da Facebook sei anni fa) Kevin Systrom e Mike Krieger, in disaccordo con Zuckerberg sui cambiamenti da apportare alla piattaforma, che in precedenza aveva invece goduto di una considerevole autonomia.

C'è però chi applaude alla svolta di Zuckerberg: come il *venture capitalist* Ben Horowitz, che in una serie di tweet ha sottolineato la complessità della mossa di Mark. Sia perché è un forte cambiamento culturale per una piattaforma diventata famosa in quanto social e pubblica; sia perché il criptaggio rende impossibile monitorare i contenuti dei messaggi. Il che permetterebbe a Facebook di non assumersi responsabilità sui contenuti, e quindi di non impegnarsi per prevenire *fake news* o *haters*.

Eppure, il tema è attualissimo, dopo la strage perpetrata in Nuova Zelanda, trasmessa in diretta con il live streaming e subito rilanciata da altri utenti, ben prima che gli addetti alla sicurezza del social network se ne accorgessero.

«Amatelo o odiatelo, ma Mark Zuckerberg ha dimostrato due importanti cose andando nella nuova direzione — ha scritto Horowitz —: ha il coraggio di fare ciò che crede sia giusto anche contro un dissenso molto forte, e questa è una qualità cruciale per un leader. Ed è davvero im-

pegnato a garantire la privacy dei suoi utenti». Il nuovo servizio di messaggi criptati comunque non sarà operativo prima dell'anno prossimo.

Intanto Zuckerberg deve far fronte a numerosi attacchi: la pubblica accusa di New York ha avviato un'indagine sugli accordi con cui Facebook avrebbe concesso ad altre società l'accesso ai dati dei suoi utenti senza il loro consenso, mentre un rapporto del governo britannico ha accusato il social network di ostacolare le scelte dei consumatori e soffocare l'innovazione, e ha chiesto una sua forte regolamentazione. Infine, la candidata alla presidenza Elizabeth Warren vuole «spezzettare» le piattaforme, costringendo Zuckerberg a rivendere WhatsApp e Instagram. Facebook insomma appare oggi come Microsoft vent'anni fa: un «monopolista cattivo», ha osservato la veterana analista della Silicon Valley Kara Swisher. L'unica consolazione, per Zuckerberg, è che Microsoft è sopravvissuta, riuscendo a riconquistare la fiducia del pubblico. Ma ha dovuto cambiare leader.

 @mtcometto

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I numeri**2,3**

Miliardi
gli utenti
di Facebook (in calo)
in tutto
il mondo

40

Miliardi
di dollari
il fatturato
di Facebook
nel 2017

2%

La perdita
del valore in Borsa
delle azioni
di Facebook
nel 2018

**Transfughi/1**

Chris Cox, ex capo dei
prodotti di Facebook:
amico intimo del
fondatore Mark
Zuckerberg, si è
dimesso pochi giorni fa

**Transfughi/2**

Chris Daniels, ex capo
della divisione
WhatsApp: ha lasciato
perché in disaccordo
con la strategia dei
messaggi criptati

**Transfughi/3**

Brian Acton e Jan
Koum, fondatori di
WhatsApp, hanno
lasciato Facebook a
distanza di sei mesi,
l'anno scorso

STORIA/2 Nella mega sede di Londra

Il Facebook del futuro: le novità per non sparire

■ Il social più famoso apre il palazzone nella City: incontro con gli sviluppatori per i suoi 15 anni. Ecco come cambia per restare a galla in un mercato ormai saturo e dopo gli scandali dei dati degli utenti

DELLA SALA A PAG. 10 - 11

Facebook & C: così cambiano i social per non scomparire

OPERAZIONE LITE Alleggerire app e funzioni per migliorare le performance sugli smartphone anche per conquistare i mercati dei Paesi emergenti, dove la banda larga non c'è. Ma i margini di profitto si

SPOSTARE L'ASTICELLA

Negli Stati avanzati l'azienda di Zuckerberg ha da tempo raggiunto l'apice produttivo: la crescita sta rallentando

UN PASSO AVANTI E UNO INDIETRO

Mentre si svolgono guerre e corse per il dominio del 5G, c'è già chi ha capito che bisogna saper frenare

» VIRGINIA DELLA SALA

Londra

È

grande la sede di Facebook a Londra, alti palazzi che sinotano poco e affacciano su una corte interna. Prima erano la sede di un centro di smistamento postale della Royal Mail. Si percepisce che all'interno c'è movimento, che c'è chi pensa e progetta. Quando si accede, i colori dell'arcobaleno spiccano in ogni angolo: pareti, led, poltrone. Tutto è esagerata-

mente colorato. Ad ogni piano, accanto agli ascensori, è stata installata una antica cassetta della posta rossa con lo stemma inglese, nelle micro cucine super-accessoriate c'è una decorazione realizzata da un artista. La sede pullula di vita. Da fuori, però, è solo una distesa di pareti grigie. Un po' una metafora dell'apparenza del social network negli ultimimesi, costellati da fuoriuscite celebri e rivelazioni che hanno fatto calare ancora una volta le azioni in Borsa dando l'idea che l'azienda di Menlo Park - a dispetto delle evoluzioni annunciate da Instagram e della sua progressiva crescita - non se la cavi pro-

prio benissimo. Ma è davvero così?

Come appare, come è davvero

A Londra arriviamo in occasione dei 15 anni del social network: chiamano l'evento "open house" o anche fiera. Le porte aperte di questa sede, che ha poco più di 2mila



dipendenti servono a mostrare a cosa lavorino le braccia operative di Facebook. In particolare, le braccia europee visto che per ora lo scenario Brexit non sembra essere un problema. "Londra è il nostro più grande hub di ingegneria al di fuori degli Stati Uniti - spiegano - con oltre la metà del team in loco dedicato all'ingegneria. Sono più di 1200 gli ingegneri e i tecnologi che lavorano qui oggi". A incontrare stampa ma anche aspiranti dipendenti sono proprio loro, ingegneri e sviluppatori, insieme ai responsabili dei prodotti. Volti che raramente si vedono e sentono parlare in occasioni pubbliche, quella parte di lavoratori che sviluppano, creano e che quindi tengono davvero il passo con gli obiettivi della piattaforma.

La Open House e le menti dell'azienda

Sono organizzati in stand: basta un rapido giro per identificare il filo rosso di una delle strategie economiche di Facebook: accrescere il proprio business e la propria presenza nei paesi e quindi nei mercati emergenti. In Europa, negli Usa e nei paesi avanzati Facebook ha da tempo raggiunto l'apice produttivo e di sviluppo, per forza di cose la sua crescita è destinata a proseguire a ritmi più lenti rispetto al passato, i problemi che sta affrontando spesso superano i vantaggi economici. Raggiungere e aggiungere nuovi mercati è quindi una prospettiva sfidante. "Una delle sfide di Facebook in futuro è questa - spiega Kyle McGinn, *director of product management* - e bisogna identificare soluzioni pratiche per quelle zone dove le condizioni sono meno facili e i dispositivi meno avanzati".

Inserzioni e pubblicità collegare Fb e Whatsapp

Ma come fa un'azienda che per vocazione deve tecnologicamente ipersvilupparsi a farsi spazio in questi mercati? Col paradosso del passo indietro. La tecnologia avan-

za in modo tale da riuscire a svilupparsi anche lì dove l'arretratezza tecnologica non lo permetterebbe. Non ce lo spiegano direttamente, ma appare chiaro dai prodotti e dai racconti: "La diffusione di Facebook Lite sta crescendo in modo esponenziale e crediamo continuerà" spiega Rags Vadali, *Product Manager* di Facebook che si occupa degli strumenti per migliorare le

prestazioni delle pubblicità e per gli inserzionisti. Facebook Lite è la versione più leggera del social network, che quindi è

in grado di girare bene su smartphone meno

moderni e con banda di Rete più bassa. Una delle immagini sui

monitor ha come titolo "Facebook Lite Ads"

e mostra un pc in mezzo ad una famiglia di indiani. Un pulsante permette con un clic di mettere in collegamento gli inserzionisti con gli utenti, ma fuori da Facebook: si viene reindirizzati su Whatsapp (il programma di messaggistica istantanea di proprietà di Facebook) da dove si può chiedere assistenza e informazioni. Il motivo è semplice: Whatsapp nei paesi emergenti ha già superato la diffusione di Facebook. C'è poi la funzione che permette di tradurre automaticamente l'inserzione nella lingua che l'utente del paese dichiara di parlare o che è stata rilevata dalla targhetizzazione del social. "In questo modo ognuno può vedere la pubblicità nella propria lingua", spiegano. E ogni inserzionista aprirsi a nuovi mercati.

Rimpicciolir(si) per i nuovi mercati

Tre passi ed ecco che ci spiegano come sia stato essenziale per Facebook trovare il modo di comprimere le foto, farle diventare più leggere, affinché sia facile e veloce caricarle anche con una banda molto limitata e in situazioni disagiate. Una delle slide mostra "Le sfide dei mer-

cati emergenti", un grafico che riporta il grado di larghezza di banda per il download da mobile nel mondo. Agli ultimi posti ci sono Africa, Sudamerica e vaste zone dell'India e dell'Asia. Insomma, mentre si svolgono guerre e corse per il dominio del 5G, Facebook e gli altri hanno capito che c'è bisogno anche di rallentare.

Il supporto alle attività locali

Certo, non solo: una delle dimostrazioni riguarda infatti gli ultimi ritrovati nello sviluppo della realtà aumentata e dei nuovi filtri per le videocamere. Un'altra, invece, ha la chiara intenzione di convincere gli utenti che per raggiungere e trovare un negozio o una attività che magari ha su Facebook la propria pagina promozionale non ci sia alcun bisogno di uscire dall'applicazione. "Location Health Checks - spiega Marek Matejka, ingegnere del team Offline Solution - serve ad aiutare i business a fornire una migliore esperienza agli utenti che cercano informazioni utili sulle location fisiche come negozi, ristoranti, hotel o musei". Dunque: mappa dettagliata, informazioni sugli orari di apertura, informazioni sui contatti telefonici o su riferimenti sbagliati di posizione sulla mappa.

Secondo i dati forniti dall'azienda, ci sono 18 milioni di piccole imprese in Europa che utilizzano Facebook. Come dire: chi avrà bisogno di Google o Tripadvisor nei prossimi anni se tutte le informazioni saranno disponibili qui?

I numeri, la mutazione per competere

La piattaforma, insomma, cerca di riassetarsi e ritrovarsi proprio mentre perde utenti sempre più giovani. Secondo Edison Research nell'ultimo anno solo negli Stati Uniti è stata abbandonata da oltre 15 milioni di utenti. Ma sono per lo più giovani che migrano verso Instagram, piattaforma di cui a Londra non c'era traccia ma che sta spingendo sul lato

business: è della scorsa settimana l'annuncio che sarà possibile fare acquisti direttamente sul social. La proprietà è sempre di Menlo Park, quindi non c'è aria di crisi. La vera risorsa di Zuckerberg è sempre la stessa: arrivare prima degli altri su quella che sarà la nuova tendenza. O crearla: è lo stesso.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Le date

Quindici anni fa, nel dormitorio dell'università, nasceva Facebook

2004

4 febbraio

Mark Zuckerberg lancia il social "Thefacebook"

2009

9 febbraio

Viene abilitato il pulsante "like"

2011

9 agosto

Viene presentata l'applicazione "Messenger" per iPhone ed Android Dall'8 aprile

2015

Messenger viene reso accessibile anche da un browser web

.....



I colori del social
La mega sede di Facebook a Londra, aperta in occasione dei 15 anni del social network più famoso. Viaggio nel palazzo per l'Open house: 2 mila dipendenti, tra ingegneri e sviluppatori



Altro che digitale
Il laboratorio per i dipendenti di Facebook, dove si può costruire un tavolo o fare lavori artigianali

PER UN'ECOLOGIA DEI SOCIAL MEDIA

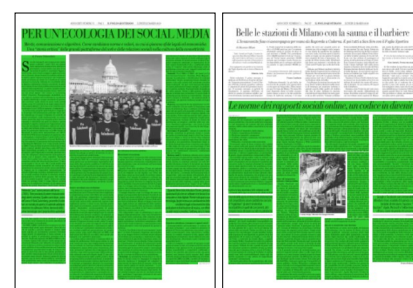
Mente, comunicazione e algoritmi. Come cambiano norme e valori, su cui si giocano sfide legali ed economiche. Una "storia critica" delle grandi piattaforme del web e delle relazioni sociali nella cultura della connettività

Le norme dei rapporti sociali online, un codice in divenire

di Franco Debenedetti

Sono dei monopoli; sono troppo grossi, guadagnano vendendo i nostri dati; non pagano tasse; minacciano la democrazia; alterano le personalità: i social media sono sotto il tiro incrociato di politici e sociologi. Eppure i social media, intesi come il gruppo di applicazioni basate su Internet, hanno formato la struttura online sulla quale la gente organizza le proprie vite. Originariamente ad attirare gli utenti fu il desiderio di essere connessi; la crescente richiesta di *connettibilità* attirò le imprese, interessate a fornire *connettività*. In pochi anni si passa da una cultura della partecipazione a una "cultura della connettività": è questo il quadro concettuale in cui José Van Dijck inserisce la sua "storia critica dei social media" (*The Culture of Connectivity*, Oxford University Press) passaggio ineludibile se si vuol capire le tensioni nell'ecosistema in cui operano le grandi piattaforme e gruppi sterminati di persone. Anzi *connective media* invece di *social media*: perché l'essere *social* è il risultato di un input umano che diventa output digitale e viceversa, in un costruito socio-tecnologico di cui è difficile separare i componenti.

La storia inizia nei primi anni Settanta: i computer e le tecnologie dell'informazione godevano della dubbia reputazione di essere strumento di controllo di governi orwelliani o delle multinazionali. La contro-cultura della fine degli anni Sessanta univa valori di comunità e collettività con quelli di libertà e potere personali, in aperto contrasto con l'oppressione associata alla tecnologica informatica. Questa solo alla fine degli anni Settanta inizia a essere vista come strumento di potenziale liberazione; nel 1984 l'utente di Macintosh fa parte della contro-cultura; nel 1991 il World Wide Web dà nuovo impulso ai legami tra cultura informatica e contro-cultura: il geek ribelle che lavora nell'interesse del pubblico e non per Big Money o Big Government è il precursore della prossima cultura del Web 2.0. Mettendo "you" come persona dell'anno (2006), Time proclama il potere rivoluzionario degli utenti connessi. Quattro anni dopo, uomo dell'anno è Mark Zuckerberg: promette di voler fare un mondo più aperto e più trasparente; le aziende adottano retoriche che allineano l'ethos benevolo delle prime tecnologie con il proprio ethos aziendale. Facebook "vuole che la gente trovi quello che vuole, la vuole connettere online alle idee che gli piacciono"; il mantra di Google è "do no evil". Ma i social media sono inevitabilmente sistemi automatici che realizzano e



manipolano le connessioni. *Social* è sia la connettibilità (umana) sia la connettività (automatizzata). Le aziende enfatizzano la prima e minimizzano la seconda, in realtà rendono tecniche le relazioni sociali e manipolabili le attività delle persone. Nel contesto dei social media la parola “amici” indica sia contatti intimi sia estranei totali; il nome *follower* connota gruppi sia di indifferenti neutrali sia di ammiratori: dipende da quanti rilanciano i vostri tweet. Anche i *like* non sono giudizi di valore attribuiti a persone, cose o idee, ma il risultato di un calcolo algoritmico di click istantanei su un pulsante.

Dal 2000 al 2005 le piattaforme prosperano con l'entusiasmo degli utenti, spazi alternativi, liberi dai vincoli di aziende e governi. Quando il numero degli utenti esplose, gli investimenti necessari diventano troppo grandi, le piattaforme si fanno aziende, e va perduto lo spirito di produzione autonoma non di mercato. Negli anni seguenti, dal 2005 al 2008, la cultura venture capital della Silicon Valley spinge per la crescita del fatturato con l'obiettivo di andare al più presto in Borsa; la retorica accademica esalta il nuovo spazio pubblico di una collaborazione non di mercato; le piattaforme, in particolare Google ed Amazon, scoprono le uova d'oro che le loro galline producono, i dati e profili comportamentali che gli utenti forniscono sovente senza volerlo. Internet è prima di tutto un mercato e poi un nuovo spazio pubblico: i proprietari delle piattaforme vanno cauti nel dichiarare alle comunità degli utenti i loro obiettivi di guadagno, e mantengono la retorica di una nuova sfera pubblica, fusione tra principi no profit e di mercato, in cui sopravvive lo spirito del collettivismo.

Da un lato dunque utenti entusiasti delle nuove potenzialità del Web 2.0, e scienziati sociali per cui i social media sono un interessante esperimento di fusione delle sfere privata e pubblica. E dall'altra lato due tipi di detrattori: quelli per cui questo è un esperimento fallito di partecipazione democratica, perché le piattaforme commerciali hanno barattato la perdita della privacy con l'accumulazione di capitale sociale; e quelli per cui gli utenti sono doppiamente sfruttati, come lavoratori che forniscono i contenuti e come consumatori che sono obbligati a ricomparsi i propri dati elaborati dalla piattaforma, perdendo la privacy.

Norme e tecnologia: una coevoluzione

Van Dijck non si propone di discutere di *privacy* o di mercificazione in sé. Il focus del suo libro è migliorare la comprensione storica dell'effetto dei social media sulla vita quotidiana, comprendere la coevoluzione delle piattaforme dei social media, e delle relazioni sociali nella cultura della connettività, esporre come cambiano le norme e i valori su cui si giocano queste sfide legali ed economiche, nonché le strutture tecnologiche, ideologiche, socioeconomiche di questa scommessa. *Privacy* e commercializzazione sono em-

blematiche di una più ampia battaglia per il controllo dell'informazione privata e pubblica. In generale: in che modo le varie piattaforme infiltrano le abitudini comunicative e creative, che potere hanno utenti e aziende di foggare relazioni sociali online? In meno di un decennio le norme dei rapporti sociali online sono cambiate drasticamente, e continuano a cambiare; le norme per condividere informazioni private e per accettare pubblicità personalizzate nel proprio spazio sociale erano molto differenti nel 2005, negli stadi iniziali del Web 2.0, o nel 2012. Sono questi cambiamenti a cui van Dijck è interessato.

La cultura della connettività è dominata dalle tecnologie di codificazione. Nello spazio online, le relazioni sociali non sono rese semplicemente tecnologiche; al contrario le strutture codificate alterano profondamente la natura delle nostre connessioni, creazioni, interazioni. I pulsanti che ci impongono di *share* o di *follow* come valori sociali, hanno effetti sulle pratiche culturali come sulle dispute legali. E' una cultura dove l'organizzazione degli scambi sociali si fonda sui principi delle economie neoliberali: la connettività deriva da una pressione continua, degli utenti e delle tecnologie, a espandersi attraverso la concorrenza e a guadagnare potere attraverso alleanze strategiche. Le tattiche delle piattaforme, ad esempio il meccanismo del ranking, sono radicate in una cultura che esalta la gerarchia, la competizione, la mentalità del *winner takes all*, e la richiesta dei proprietari di piattaforme di maggiore trasparenza e apertura in un'agenda neoliberale, sovente accompagnate dalla richiesta di una riduzione del settore pubblico.

Microsistemi ed ecosistema

Per comprendere l'evoluzione delle relazioni sociali online non basta studiare le singole piattaforme: bisogna capirne la coevoluzione, considerando le singole piattaforme come microsistemi nell'ecosistema dei *connective media*.

Quando Steve Jobs introduce iTunes nel gennaio 2001 pensa a qualcosa di più che un software che faccia di un computer un hub digitale; con l'iPod, otto mesi dopo, nasce un nuovo modo di ascoltare musica registrata. Con l'insieme di hardware e software Apple crea una nuova forma culturale, la prima dopo il long playing: poiché favorisce le compilazioni personali, la modalità di ascolto preferita diventa il singolo brano. Lo sviluppo della tecnologia - hw, sw, design - produce una trasformazione dell'industria musicale: è nato un nuovo modello di business.

L'esempio dimostra come lo sviluppo di nuove tecnologie sia inseparabile dall'emergere di modi di uso. Se Apple non avesse adottato un nuovo business model, quello di un negozio digitale, iTunes e iPad sarebbero stati un fallimento. Mentre sviluppa la sua tecnologia, Apple innesca un cambiamento delle condizioni legali ed economiche della produzione e distribuzione di musica, con effetti su altri mezzi connettivi, l'editoria, la televisione, le news.

Per comprendere come le piattaforme si sono sviluppate indipendentemente, come sono diventate forze centrali nella costruzione delle relazioni sociali, bisogna esaminare da entomologo le strutture delle singole piattaforme, individuare somiglianze e differenze nel loro modo di operare, e come aziende e utenti hanno plasmato e sono stati plasmati da questa costruzione.

Per farlo, Van Dijck si dota di uno strumento “anatomico”: si tratta di smontare dapprima ogni piattaforma, nel suo doppio livello di costruito tecno-culturale e di struttura socio-economica, e analizzare le componenti costitutive di ogni livello: tecnologie, utenti, contenuti per il livello tecno-culturale, forme proprietarie, di governance, di modelli di business per quello socio-economico. Alla fine si dovrà ricomporre l'ecosistema per riconoscere le norme e i meccanismi che consentono la costruzione di relazioni sociali. Ma è a quel livello di dettaglio, a cui brevemente si accenna, che si trovano le differenze tra le piattaforme.

Tecnologie. Le piattaforme forniscono il sw che codifica le attività sociali in linguaggio di computer e viceversa traducono il linguaggio del computer in azioni sociali: la famosa frase di Amazon “chi ha comperato questo oggetto ha anche acquistato...” è il risultato automatico di algoritmi che aggregano milioni di dati e guidano il comportamento degli utenti. Nel loro insieme formano una sorta di “inconscio tecnologico”, modellano l'esperienza culturale di chi usa le piattaforme dei social media.

Utenti. Le relazioni sociali online sono sempre più coproduzione di umani e di macchine. Quando piattaforme nate come comunità di utenti cambiano tipo di proprietà, strategie di monetizzazione, termini d'uso, questi reagiscono cambiando le impostazioni di default, oppure hackerando il sito, o cambiando piattaforma: le “risposte” degli utenti dimostrano come le piattaforme coevolvono con i rapporti sociali nel contesto di una crescente connettività.

Contenuti. Tra il 2000 e il 2005 i siti basati su Ugt (*User Generated Content*) – YouTube, Flickr, Myspace – lanciano la produzione e distribuzione di contenuti multimodali. Utenti e proprietari hanno entrambi interesse a che nelle arterie dell'ecosistema circolino “buoni contenuti”, ma poi i loro interessi divergono. Gli utenti preferiscono formati multipli, le piattaforme li vogliono uniformi. Facebook limita la lunghezza dei video caricati, Twitter a 280 caratteri, LinkedIn impone il formato del curriculum. Un certo grado di standardizzazione facilita la connettibilità – aiuta gli utenti a trovare il contenuto – ma aumenta anche la connettività - gli algoritmi elaborano meglio se l'input è uniforme.

Proprietà. La proprietà di una piattaforma è un elemento costitutivo del suo modo di funzionare come mezzo di produzione. Esso è cambiato nel tempo passando dal non profit alla proprietà collettiva, a organizzazione di utenti for profit, a imprese globali, a società quotata. Nuove start-up nascono tutti i giorni, e

quelle di successo vengono comperate. Google persegue l'integrazione verticale di motori di ricerca che garantiscano un maggiore controllo sulla *user experience*. Facebook fa partnership - con il sito di streaming musicale Spotify, con il servizio di chat Skype - per assicurarne la continuità.

Governance di protocolli. I sistemi di controllo dei contenuti consistono di protocolli tecnici e sociali, per gestire le attività degli utenti, la *End User Licence Agreement* (Eula) e i *Terms of Service* (Tos), relazione contrattuale che si stabilisce ogni volta che un utente si connette a una piattaforma. Riguardano campi come diritti di proprietà, privacy e sanzioni; sono regolate dalla legge, ma non sono essi stessi legge; il loro controllo è nelle mani dei proprietari, gli utenti si accorgono dei cambiamenti attraverso cambiamenti della *user interface*.

Business model. L'industria culturale aveva vissuto sulla produzione di massa di beni standard, vendendo o beni riprodotti o abbonamenti a programmi o pubblicità inserita in contenuti culturali. Col web 2.0 i prodotti diventano virtuali e il download non rientra nella idea convenzionale di prodotto. Le sottoscrizioni fanno a pugni con una cultura basata sulla partecipazione degli utenti e abituati alla gratuità dei contenuti e dei servizi. L'economia dell'attenzione della tv commerciale, pure essa basata sulla gratuità, non si applica a un mondo popolato da "amici". La pubblicità di massa è spiazzata dagli annunci mirati che compaiono sul lato dello schermo, e questi dalla raccomandazione personale di un "amico" di un "influencer": la cultura della pubblicità diventa cultura della raccomandazione.

Connettere piattaforme, ricomporre i rapporti sociali

L'interoperabilità nell'ecosistema. si realizza sia sul piano tecnologico - per esempio la presenza di pulsanti di Twitter in piattaforme concorrenti - sia su quello socioeconomico, come concorrenza e collaborazione. Lo scambio reciproco di dati, oppure codici mutualmente escludentesi, hanno influenza sui canali di distribuzione, determinano quali contenuti sono accessibili da chi.

Codici di computer e o modelli di business riconfigurano le norme sociali; e le norme sociali di converso modificano come operano le reti. Le piattaforme progettano connettibilità e connettività codificando e dando il loro marchio alle attività sociali, ma questi processi non lasciano intatto nessuno degli agenti coinvolti: utenti e proprietari del 2013 non sono identici a quelli del 2006 o del 2002, i modelli di business e i contenuti si sono trasformati insieme alle politiche di *governance* e alle interfacce.

Lezioni di anatomia

Armato del suo strumento, van Dijck lo applica a cinque piattaforme, che smonta nelle loro componenti e poi ricompone nel contesto del loro ambiente comune e della cultura della connettività in cui sono cresciute.

- Facebook e l'imperativo dello sharing.
- Twitter e il paradosso dei follower.
- Flickr tra comunità e commercio.
- YouTube, l'intima connessione tra televisione e condivisione dei video.
- Wikipedia e il principio della neutralità.

Il censore spera di avere convinto chi è giunto fino a questo punto del potere euristico della interpretazione che van Dijck dà dei social media, tra connettibilità umana e connettività automatica, e che sia stuzzicato a vederne l'applicazione ai microsistemi di queste cinque piattaforme: comperando il libro.

Chi vorrebbe sapere subito "come va a finire" con le tensioni da cui abbiamo preso le mosse, può seguirci nel guardare nel suo insieme l'ecosistema dei *connective media*, le tensioni sottostanti la normalizzazione degli algoritmi nella vita quotidiana, tra appropriazione giuliva e resistenza critica, dove per normalizzazione si intende prenderli per scontati come infrastrutture. Quali sono le basi culturali e ideologiche di questo ecosistema, che lo fanno così connesso senza soluzioni di continuità? E' il caso di ricomporre le storie dei microsistemi e vedere i modi in cui l'ecosistema interconnesso definisce i rapporti sociali online: ingabbiando (*lock in*), recintando (*fence off*), abbandonando (*opt out*)

Lock in: la base algoritmica delle relazioni sociali

Il mondo delle app è un intreccio di collaborazione e di competizione: alcune piattaforme cercano di "ingabbiare" gli utenti rendendosi incompatibili con quelli dei concorrenti, altri cercano invece di essere su tutte le piattaforme. Facebook è presente ovunque coi suoi pulsanti *like* e *share*, ha la prevalenza nel settore delle reti sociali. Twitter con *follow* ha la preminenza tra i microblogger. Google ingabbia l'utente nella sequenza di suoi algoritmi: in quattro click, dal suggerimento di un amico su Google +, a un clip su You Tube, a scaricarlo da Google Music, a pagarlo con Google Wallet. Facebook ha scelto *like* piuttosto che *important* perché *like* misura il desiderio di una cosa oppure l'affinità di idee: quando la gente vede che cosa piace ad altri, lo desidera di più. La stessa cosa vale per la funzione *follow* o *retweet* di Twitter o per il meccanismo di *ranking* di YouTube: le attività sociali sono tutte inestricabilmente legate agli obiettivi economici in una cultura di suggerimenti "personali" automatizzati.

Gli utenti sanno bene che le piattaforme, alle origini basate sulla interazione egualitaria di persone con gli stessi ideali liberali e democratici, sono ora mosse dalla ricerca del profitto: ma ne traggono anche vantaggio, la capacità di Facebook e Twitter di creare reti globali aumenta l'efficacia delle comunicazioni. Nel corso di dieci anni gli utenti hanno negoziato le loro relazioni con le piattaforme: protestano quando si sentono ingabbiati nel flusso dei microsistemi, quando hanno notato che i siti modificano le interfacce o i ToS. L'attuale dominanza di alcune piattaforme

è dopo tutto precaria: follower ingenui possono diventare critici dissenzienti che alzano la loro voce con blog individuali o con altre forme di partecipazione; hanno lasciato Myspace e Flickr, potrebbero lasciare Facebook o YouTube..

Il contenuto è l'esca per attirare utenti che desiderano condividere musica, video, idee. Alcuni sostengono che in questo modo gli utenti, "ingabbiati" nella bolla cognitiva di un determinismo informativo in cui il nostro passato definisce il nostro futuro, tendono a cliccare il contenuto pre-selezionato dalla piattaforma e confermato dai click degli amici: hanno le stesse informazioni, comprano gli stessi prodotti, guardano le stesse clip.

Fence off: integrazione verticale e interoperabilità

Google, Facebook, Apple e Amazon: sono poche le catene di piattaforme che dominano l'ecosistema dei media connettivi, microsistemi verticalmente integrati per mezzo di costruzioni proprietarie, azionarie, di partnership. Quella che fa capo a Google, dopo essersi allargata a quasi tutti i tipi di piattaforme, ha partnership con Twitter, Wikipedia, Android. L'altra fa capo a Facebook, con Microsoft e Instagram. Entrambi cercano di controllare tutte le entrate nell'ecosistema, attirando gli utenti sulle proprie piattaforme. Google vuole essere la porta per l'universo online, Facebook "il passaporto per Internet". Cercano di eliminare la concorrenza, recintando il campo dei rapporti sociali online? Google vuole che lo strato sociale del Web rimanga aperto in modo che i suoi motori di ricerca possano scavare in ogni tipo di contenuto, indipendentemente da dove è stato prodotto: si presenta dunque come la naturale estensione del Web neutrale. Facebook nega l'accesso alle sue pagine, perché vuole essere il provider di altri servizi: recintando una crescente parte del territorio restringe le risorse a cui ha accesso Google.

Con il generale processo di verticalizzazione, promuovere rapporti sociali online è nelle mani di tre (quattro se si conta Amazon) grandi gruppi che hanno gli stessi principi operativi, ma differiscono per principi ideologici (aperto contro chiuso). Nei chiusi giardini dell'Eden resta poco spazio per il non-profit e il settore pubblico. Perfino Wikipedia è collegata alle

catene verticali, si avvantaggia dalla massima connettività a Google, mentre Google ci guadagna a raccogliere i metadati di Wikipedia: tanto la connettività non ha valore per l'enciclopedia gratuita.

L'ecosistema dei mezzi connettivi non ha uno spazio per piattaforme non-profit o pubbliche separato dallo spazio commerciale. Le aziende sono state svelte ad adottare servizi che appartenevano alla sfera pubblica: si pensi a Google Scholar, Google Books, Google Scholar. Come un numero crescente di servizi pubblici è stato *outsourced* al settore privato, così l'estensione ai rapporti sociali, alla creatività, alla conoscenza è la prosecuzione di una tendenza radicata negli ideali di libero mercato e deregolamentazione. Utility nel contesto di Google e Facebook non significa "più pubblico e neutrale", ma onnipresente e inevitabile. Sono Google e Twitter a presentarsi come guardiani della neutralità e di un internet aperto, mettono in guardia dalla sovraregolamentazione del settore tecnologico, freno all'innovazione e agli investimenti.

Ma chi regola il territorio dei media connettivi? La questione delle piattaforme che "recintano i giardini", dentro i clienti, fuori i concorrenti, è una questione di controllo dei dati e dei contenuti dei clienti. Privacy degli utenti, proprietà dei dati, copyright sono regolate dalle piattaforme nei loro ToS, regole che possono cambiare e che non hanno validità fuori della piattaforma stessa. Ma che cosa deve essere regolato se gli utenti scelgono la comodità dei servizi della piattaforma a spese del controllo sui loro dati privati? La Commissione europea e la Federal Trade Commission considerano la dominanza di Google come un problema di antitrust: ma la chiave della regolazione sta nei segreti tecnologici che sono al di fuori dei poteri del regolatore.

Analogo discorso per la privacy, che andrebbe affrontata per l'ecosistema nel suo complesso e non per i singoli microsistemi: i ToS sono sovente difficili da capire, sono modificabili da parte delle aziende, e modificare i setting di default sovente richiede notevoli competenze tecniche.

Opt-out: la connettività come ideologia

Fin dall'inizio al centro del modello di business

dell'ecosistema c'era la nozione di libero, nei suoi diversi significati: contenuto generato gratis dagli utenti, distribuito gratis dalle piattaforme, incontaminato dagli interessi dei media tradizionali, del commercio, del governo. Il fascino della reciprocità tra servizi e Ugc, rendeva gli utenti ostili a pagare in qualsiasi forma. Quando i collettivi furono rimpiazzati dalle aziende, libero significò pagato non in moneta ma in attenzione e in profilatura di dati comportamentali. Per alcuni i servizi personalizzati sono il massimo della convenienza, per altri sono un'invasione della privacy, per altri ancora l'essere ingabbiati in servizi che non si apprezzano. Anche se in un sondaggio solo un terzo degli utenti sarebbe disponibile a pagare qualcosa per l'impegno a non usare i loro dati per scopi commerciali, è dubbio che questa sia una possibilità che gli verrebbe concessa: Google e Facebook sono irremovibili nel difendere il loro modello di business contro tentativi di introdurre l'opzione "non tracciare". Apple, Microsoft e Twitter invece la offrono, come strumento di concorrenza. Ma il maggior problema è l'opacità dei business model nascosti negli algoritmi proprietari.

Si può sostenere che l'ecosistema ne guadagnerebbe se gli utenti avessero a facoltà di *opt out*: poter cambiare piattaforma senza perdere tutto il proprio patrimonio di dati, o almeno aver la possibilità di modificare le impostazioni di default in modo da impedire alle piattaforme di tracciare i dati. Ma l'*opt out* urta contro ostacoli tecnico-economici e anche contro norme sociali, e contro gli imperativi ideologici e le logiche culturali su cui si reggono. E' più facile codificare le relazioni sociali in un algoritmo piuttosto che decodificare l'algoritmo in azioni sociali: sono sociali gli ostacoli che rendono difficile l'*opt out*, sono le pressioni degli amici e dei colleghi a restare nel mondo della connettività online: perché non condividere tutto? perché non apprezzare la pubblicità gratuita? *Opt out*, per molti, significa abbandonare le proprie relazioni sociali. E' che il potere delle relazioni sociali è molto maggiore di quello di *law and order*: in meno di un decennio, senza che ce ne accorgessimo, le norme delle relazioni sociali online sono cambiate: era priorizzare la connettibilità, è diventato allineare connettibilità e connettività, considerando i due termini intercambiabili. "Sociale" è diventato un ombrello che nasconde più di quello che rivela: questa è la ragione per preferirgli il termine *connective media*. Zuckerberg, caratterizzando la privacy come una norma in evoluzione, ha fatto dello *sharing* il *gold standard*. Google accusa i concorrenti di fare sistemi chiusi che gli altri non riescono a penetrare. Le piattaforme sono diverse ma i principi della neutralità, della connettibilità e della connettività, della rapida crescita e del flusso continuo dei dati, del *winner takes all* e dello *star system* hollywoodiano costituiscono un insieme di principi singolarmente coerente.

Opting out richiede una continua vigile attenzione non solo a come operano le aziende ma anche alle

norme sociali e culturali. Dalle storie dei singoli micro sistemi si ricava un processo di normalizzazione, dove certe parole, *sharing, friending, liking, trending, following* hanno preso significati dominanti. La cultura della connettività si è manifestata come una serrata negoziazione delle diverse piattaforme tra loro e con i loro utenti sul significato delle relazioni sociali online e della creatività. I *connective media* sono diventati quasi sinonimi con le relazioni sociali, puoi *opt out* ogni volta che *like*, ma non puoi mai lasciare.

E' diventata adulta la generazione per cui i *social media* sono un dato, un'infrastruttura che non si mette in discussione; è importante rendere esplicite le strutture ideologiche sottostanti ai micro sistemi e alla loro ecologia. Mentre stanno emergendo sistemi intelligenti più avanzati è necessario diffondere cultura informatica arricchita da competenze analitiche e capacità di giudizio critico. Questa critica storica del primo decennio dei *connective media* è il primo passo verso un futuro sostenibile.

Mettendo "you" come persona dell'anno (2006), Time proclama il potere rivoluzionario degli utenti connessi. Quattro anni dopo, uomo dell'anno è Mark Zuckerberg: promette di voler fare un mondo più aperto; le aziende adottano retoriche che allineano l'ethos benevolo delle prime tecnologie con il proprio ethos aziendale. Il mondo delle app è un intreccio di collaborazione e di competizione: alcune piattaforme cercano di "ingabbiare" gli utenti rendendosi incompatibili con quelli dei concorrenti, altri cercano invece di essere su tutte le piattaforme.

Quando Steve Jobs introduce iTunes, pensa a qualcosa di più che un software che faccia di un computer un hub digitale. Mentre sviluppa la sua tecnologia, Apple innesca un cambiamento delle condizioni legali ed economiche della produzione e distribuzione di musica, con effetti su altri mezzi connettivi, l'editoria, la tv, le news. Google e Facebook sono irremovibili nel difendere il loro modello di business contro tentativi di introdurre l'opzione "non tracciare". Apple, Microsoft e Twitter invece la offrono, come strumento di concorrenza.

PREPARATEVI, ECCO I POSTI DEL 5G

Le opportunità non riguardano solo ingegneri delle telecomunicazioni, progettisti di hardware, esperti di radio frequenze. Ma anche imprenditori di startup che offriranno nuovi servizi, tecno-designer e responsabili della gestione dei dati. Il protocollo del futuro cambierà il modo di produrre le merci e l'organizzazione delle aziende

di **Fabio Sottocornola**

Hanno assunto già mille persone e diverse centinaia sono in arrivo. Dentro il Tecnopolo d'Abruzzo e in tutto il territorio regionale, dove il colosso cinese Zte sta lavorando con Wind Tre per costruire la nuova rete 5G. Ma è soprattutto attorno all'Aquila che si sperimentano soluzioni all'avanguardia. Così, a dieci anni esatti dal terremoto (6 aprile 2009) la città si è rimessa in piedi e la tecnologia sta dando una grande mano. Scelta alcuni anni fa dal governo come laboratorio a cielo aperto per i nuovi protocolli di tlc, l'Aquila ha attratto i cinesi con un progetto pubblico-privato che dà frutti. «Siamo un partner strutturale di Zte, l'azienda è arrivata grazie a un accordo di cui l'università è capofila», spiega Paola Inverardi, rettrice dell'ateneo cittadino, 19.500 studenti e corsi di ingegneria, informatica, elettronica. Dopo il blackout imposto dal presidente Usa Donald Trump, Zte ha fatto ripartire le attività. Per esempio, un centro di ricerca per soluzioni antisismiche: sensori piazzati sugli edifici e collegati alla rete 5G mandano l'allarme se avvertono le scosse. A novembre qui è arrivato Xiao Ming, numero uno di Zte global sales per dire che loro continueranno ad assumere perché «dopo la fusione Wind e Tre è stato necessario un rinnovamento della rete».

L'Aquila, che fibra

Ma le novità non si fermano qui. La rettrice Inverardi annuncia che in città arriverà anche la giapponese Sumitomo per testare una tecnologia nuova, chiamata Multi-Core: una fibra con le dimensioni delle attuali che, però, trasmette molte più informazioni. I giapponesi useranno l'anello di fibra ottica superveloce (11 chilometri) posato attorno alla città con la ricostruzione. La professoressa è certa: l'università (che gestisce l'infrastruttura) e il territorio coglieranno le ricadute di occupazione e formazione in arrivo.

Un grande balzo

Ma tutta l'Italia è alla vigilia di un balzo in avanti tecnologico, che porterà una forte domanda di nuovi mestieri e migliaia di opportunità di lavoro. Certo, per adesso si sperimenta ancora molto. A Milano, Vodafone ha un rapporto stretto con il Politecnico e PoliHub, l'incubatore partner sperimentale del progetto «Action for 5G». L'azienda di tlc (che ha di recente

dichiarato 1.130 esuberanti) investirà in quattro anni fino a dieci milioni di euro per scovare startup capaci di trasportare il loro attuale business sul 5G. In che modo? Attraverso il meccanismo delle call, una sorta di gara. «Misuriamo i caratteri distintivi delle giovani imprese che devono sapere come si lavora in un ambiente dalla latenza molto ridotta, e allargare il business», spiega Stefano Mainetti, direttore di PoliHub che fornisce i numeri della seconda edizione, appena partita: 468 startup iscritte e 112 già in valutazione. A luglio il round finale: le dieci più convincenti cercheranno di aggiudicarsi il finanziamento. Più che posti di lavoro, si crea nuovo lavoro. «È una sfida per i big: portarsi in casa società con buone idee e servizi innovativi da vendere. Perché, se non creano valore e tutto si riduce a un mero spostamento di pacchetti di dati, il 5G finirà per essere una commodity da cui non si estrae valore», sostiene Mainetti.

La rivoluzione in vista è ancora più profonda e toccherà il modo di progettare e produrre oggetti e il loro design industriale. Non solo: sarà possibile sviluppare applicazioni senza avere data center ma comprando connessioni dagli operatori. Ciò libererà energie creative e nuove modalità di fare marketing. E chiederà alle imprese di cambiare la propria organizzazione interna.

Quante contaminazioni

Ne è convinto Antonio Capone, dean della School of industrial and information engineering al Politecnico di Milano, che guarda a come cambierà il mondo dell'alta formazione: «Dovremo preparare giovani che, oltre a solide basi nelle discipline tecniche, siano disponibili a contaminazioni con altre materie. Ad esempio, l'ingegneria con il design o l'elettronica ma anche i progetti multidisciplinari o le esperienze al di fuori del curriculum accademico». Al Politecnico hanno lanciato «Passion in action», una sorta di laboratorio sperimentale dalla durata di un semestre dove



è possibile acquisire crediti aggiuntivi partecipando ad hackathon e stage in aziende.

Imprese in movimento

Su questo fronte, molte società si stanno muovendo a tutti i livelli, dalle scuole superiori (o gli istituti professionali) fino all'università. Iliad sostiene quattro borse di studio per tecnici giuntisti di fibra ottica. I corsi si terranno entro il mese di aprile presso il Centro elis, ente non profit di Roma che si occupa di alternanza scuola lavoro e progetti pilota per neodiplomati. Ma l'impegno dell'operatore francese non si ferma qui. Infatti, prosegue il piano per assumere giovani under 30: in questo caso nel settore Network technology sono 50 i posti disponibili. Quando si parla di figure molto tecniche, qualche big si muove senza esporsi troppo. Per conto loro, l'agenzia per il lavoro Articolo 1 ha aperto il reclutamento relativo ad alcune posizioni destinate a ingegneri di radio frequenze hardware che faranno simulazioni e progettazioni sulle Rf delle antenne, ma anche test o misure di hardware e software degli impianti di trasmissione e preparano il terreno per l'integrazione dei dispositivi radiomobili. Tra i requisiti necessari per candidarsi, l'esperienza sui protocolli di comunicazione, le architetture di rete e l'hardware integration.

Non ci sono numeri in Tim ma l'azienda conferma che è attivo un piano per «dotarsi di nuove competenze che saranno sia sviluppate internamente sia acquisite dall'ecosistema esterno con modalità e soluzioni diversificate». Tra le figure richieste dal colosso italiano, ci sono esperti di intelligenza artificiale, internet of things, tecnologie cloud, sviluppatori di software. Viene richiesto «un mindset caratterizzato dalla capacità di bilanciare presenza fisica e virtuale, selezionare e semplificare grandi quantità di dati e informazioni, prototipare e realizzare le soluzioni». Nel rapporto con le startup, in Tim puntano sull'open innovation con varie iniziative: a Roma l'Innovation Hub 5G ha l'obiettivo di aggregare realtà già coinvolte nella realizzazione dei nuovi servizi; a Catania è partito il progetto «Future of the City» per aumentare le competenze sui temi delle smart city. I team WCap, a supporto degli ecosistemi locali, già presenti a Roma e Milano, presto arriveranno a Napoli. E poi, le finestre restano sempre aperte sulle nuove idee attraverso hackathon, workshop, webinar e bootcamp in molti ambiti del business.

La chiave di sicurezza

Cisco Systems si muove in maniera un po' diversa, chiamando a raccolta cento giovani da dieci Paesi (Belgio, Grecia, Spagna, Portogallo, Ucraina, Serbia, Russia, Slovacchia, Italia e Polonia) nell'Incubatore di Cracovia, che verrà aperto da ottobre di quest'anno al

febbraio 2020. Un'iniziativa nella quale si impareranno le tecnologie usate dal gruppo, attraverso webinar, seminari virtuali e in ufficio. Fabio Florio, business development manager del gruppo di San José ne è convinto: «Una delle carte vincenti sarà la raccolta dei dati che avremo a disposizione, ma soprattutto le capacità di organizzarli e dare un senso ai numeri che diventano utili per il sindaco della città che deve prendere decisioni e per chi ci vive». Altro tema chiave: la sicurezza. Spiega l'esperto: «Se si ampliano i punti di accesso alla rete, il sistema rischia di diventare più vulnerabile agli attacchi hacker. C'è un grande bisogno di esperti in cyber sicurezza». Trascurando le posizioni vacanti all'estero (a partire dalla Spagna), nella branch italiana di Ericsson occorre qualche ingegnere da inserire in un team dove opereranno per ottimizzare e fare audit sul 5G: è previsto un coinvolgimento in tutto il processo, dalla prevendita alla consegna del servizio. Sono 120 le posizioni aperte da Ntt Data, in particolare nel centro e sud Italia: qui troveranno posto figure junior e senior da inserire negli ambiti digital e consulting per progetti di sicurezza, intelligenza artificiale e analisi dei dati. Tra i requisiti che vengono richiesti, l'interesse per l'innovazione tecnologica, una buona dose di problem solving e, naturalmente la conoscenza dell'inglese. Opportunità arrivano da Linkem che tra Bari, Roma e Taranto ha 30 posizioni aperte per esperti di customer care e vendite. L'operatore del segmento fixed wireless access (fwa) per connessioni a banda larga ha un piano di sviluppo dedicato al 5G con una struttura che si dedicherà ai servizi nel campo delle smart cities. Particolare non trascurabile: chi supera le selezioni riceverà una proposta di assunzione a tempo indeterminato.

Conta l'esperienza

Qual è la situazione dal punto di vista delle retribuzioni? Secondo Davide Boati, executive director di Hunters Group, figure di ingegnere capaci di gestire questa transizione al 5G possono portare a casa, come primo stipendio, una busta paga da 40 mila euro di retribuzione annua lorda (ral). «In questo campo conta molto aver maturato una buona esperienza all'estero, meglio in Asia o in Cina dove sono più avanti di noi. Oppure, ovunque in aziende come Nokia e Huawei», afferma Boati, «e ciò può dare una spinta alla carriera». Per queste figure, l'entry level può partire da 50 mila euro per arrivare a 80 mila nel giro di tre o quattro anni. Da non trascurare, a suo parere, il tema del re-skilling: bisogna investire per formare le generazioni che non sono native digitali. Ma possono ancora dare un contributo sul posto di lavoro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L

Un'altra «tech revolution» sta arrivando

Non solo velocità. Anche se le nuove reti promettono una capacità di trasmissione dei

segnali cento volte superiore al 4G, quella che sta arrivando è una novità ancora maggiore. Il protocollo 5G (quinta generazione) garantirà due aspetti importanti: a parità di consumo, crescerà a dismisura il numero di oggetti connessi. Ciò farà partire in maniera definitiva l'era

dell'Internet of Things. E già si guarda alla connessione (possibile) di ogni oggetto. Al servizio di questa innovazione ci sono sensori, videocamere, microchip piazzati dovunque. Un aspetto nuovo sta nel tempo minimo (si parla di millisecondi) che

trascorrerà tra richiesta e risposta, il cosiddetto periodo di latenza: per distanze fisiche sotto i duecento chilometri potrebbe (virtualmente) scomparire. A parere degli esperti, questo scenario cambierà le abitudini delle persone ma anche le organizzazioni, dalle aziende alle istituzioni.

«Le università dovranno formare giovani con competenze di base ma più esposti al confronto con le altre discipline o esperienze esterne»

«Ampliando i punti di accesso alla rete, aumenteranno anche i rischi di subire un attacco esterno. Per questo, ci sarà sempre più bisogno di esperti in cyber security»

«Per vendere i loro servizi e creare così valore, gli operatori dovranno ingaggiare le startup più creative. Quindi, c'è un grande spazio per nuove idee di business»

L

I numeri

6,5

Miliardi di euro

L'ammontare delle aste statali per le frequenze, vinte da Fastweb, Iliad, Tim, Vodafone, Wind Tre

120

Per Ntt Data

Metà delle posizioni sono al centro-sud Italia. Cercano junior e senior le aree digital e consulting

1.000

Posti in Abruzzo

Qui la cinese Zte ha già assunto e continuerà ancora a farlo all'Aquila. Il partner è Wind Tre

30

Opportunità con Linkem

Le posizioni sono aperte a Roma, Bari e Taranto. Esperti in customer care e technology

L

I numeri

10

Milioni di euro

Investimento totale di Vodafone per quattro anni nel progetto Action for 5G rivolto alle startup

600

Da Engineering

Hanno programmato 500 inserimenti nel 2019 ma ne servono già altri 100 per la cybersecurity

100

In ottobre con Cisco

Per giovani di dieci Paesi europei (Italia compresa) ospiti in un incubatore tech in Polonia

4

Borse di Iliad

L'operatore finanzia un corso presso il Centro elis (non profit) per tecnico giuntista di fibra

Xi da Macron per l'intesa «europea» E a Montecarlo entra con il suo 5G

La visita nel principato. Poi la cena con il presidente francese

All'Eliseo

Domani al vertice con il leader cinese anche la cancelliera tedesca Merkel e il presidente della Commissione Ue Juncker

Il leader cinese

di **Stefano Montefiori**

DAL NOSTRO CORRISPONDENTE

PARIGI «Il leader di uno dei più grandi Paesi del mondo viene a incontrare il capo di uno dei più piccoli Stati del pianeta», ha detto ieri il ministro dell'Interno del Principato di Monaco, Patrice Cellario. Arrivato la mattina all'aeroporto di Nizza, prima di incontrare Macron il presidente cinese Xi Jinping ha trovato il tempo di una visita a Montecarlo per parlare con il principe Alberto di «ecologia, turismo ed economia». Più concretamente, dell'accordo che nel 2019 farà di Monaco il primo Paese al di fuori della Cina dotato della nuova tecnologia di telefonia mobile 5G, grazie a una partnership tra il contestato gigante delle telecomunicazioni cinese Huawei e Monaco Telecom.

Alberto di Monaco punta sulla Cina per fare di Montecarlo una «smart city» superconnessa, e Xi Jinping spera di usare Monaco come cavallo di Troia per l'ingresso di Huawei in Europa. Il presidente americano Donald Trump considera l'opposizione a Huawei, sospettata di spionaggio, come un mo-

mento centrale della battaglia commerciale con la Cina, e nelle settimane scorso le autorità americane avevano fatto pressione sull'Italia perché gli accordi con Pechino non comprendessero i telefoni 5G. Anche l'Europa è cauta, e all'inizio di aprile il deputato macronista Éric Bothorel presenterà un progetto di legge tagliato quasi su misura per controllare e arginare le attività di Huawei in Francia.

L'intesa tra la Cina e il Principato diventa quindi significativa, specialmente se consideriamo che l'azionista di maggioranza di Monaco Telecom è Xavier Niel, co-editore di *Le Monde* ma soprattutto patron dell'operatore di telefonia Free, presente in Francia e anche in Italia. Contro le tentazioni della Cina di procedere ad accordi Paese per Paese, il presidente francese Emmanuel Macron ha deciso di dare all'incontro con Xi Jinping il carattere di un richiamo alle virtù del multilateralismo. La visita del presidente cinese in Francia si concluderà martedì con un inedito summit all'Eliseo assieme alla cancelliera tedesca Angela Merkel e al presidente della Commissione europea Jean-Claude Juncker, un modo per ricordare — anche all'Italia — che sarebbe meglio discutere con Pechino del progetto della Via della Seta dalle posizio-

ni di forza che solo l'Unione europea può garantire.

Prima del vertice di domani, il programma di Xi Jinping in Francia prevede una prima cena informale tra i due capi di Stato e consorti, che si è svolta ieri sera a Beaulieu-sur-Mer (tra Nizza e Monaco) nella Villa Kérylos. Sempre attento ai simboli, Macron ha scelto l'opera costruita a inizio Novecento dall'architetto Emmanuel Pontremoli perché ispirata alle ville della Grecia antica, culla della civiltà europea. Poi Xi Jinping e Peng Liyuan hanno dormito (nel letto di casa fatto arrivare da Pechino) all'Hotel Negresco di Nizza, e oggi sono attesi a Parigi.

In disaccordo con l'approccio autonomo scelto dall'Italia, nel corso dell'ultimo Consiglio europeo Macron ha definito la Cina «un rivale sistemico». Dopo una visita all'Arco di Trionfo, i due capi di Stato discuteranno comunque di accordi bilaterali — dal nucleare a Airbus ai treni ad alta velocità — ma senza arrivare a un memorandum d'intesa sulla Via della Seta come quello siglato a Roma. Stasera cena di gala all'Eliseo con duecento invitati, tra i quali Alain Delon e Héléne Rollès, attrice francese della sitcom degli anni Novanta *Hélène et les garçons*, sconosciuta in Europa ma superstar in Cina.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



 *In Costa azzurra***VILLA KÉRYLOS**

Xi Jinping è stato accolto da Macron a Villa Kérylos, a Beaulieu-sur-Mer: residenza a picco sul mare costruita tra il 1902 e il 1908 dall'architetto Emmanuel Pontremoli su modello delle ville della Grecia antica.

LA NUOVA TIM DI GUBITOSI CON LA RETE (E UN'ALLEANZA)

È arrivato il momento della verità
dopo mesi di logoramento fra soci
Il futuro tra Vodafone e Open Fiber

di **Federico De Rosa 10**

Il ceo di Tim al nuovo (l'ultimo?) confronto con Vivendi. Intanto stringe accordi, rovescia il paradigma del mobile con Vodafone e avvia il negoziato con Open Fiber

UN'AZIENDA NORMALE LA SFIDA DI GUBITOSI TRA ALLEATI E NO

**Persidera, Sparkle e Tim Brasil:
sono i dossier allo studio
del gruppo telefonico in attesa
di definire le partite con i soci
francesi e i partner pubblici**

di **Federico De Rosa**

Il momento della verità, se così sarà, è arrivato. Dopo mesi di logoramento, venerdì l'assemblea di Tim dovrà decidere se mantenere lo status quo in consiglio, oppure sostituire cinque consiglieri nominati dal fondo Elliot, incluso il presidente Fulvio Conti, con altri cinque indicati da Vivendi che in questo modo vuole riprendere il controllo del board. Per la media company controllata da Vincent Bolloré la strada è tutta in salita dopo che Iss, Glass Lewis e Fortis, i tre principali proxy advisor dei grandi fondi internazionali, hanno consigliato di votare contro la revoca dei consiglieri. Ma è molto probabile che l'assemblea sarà solo un momento di passaggio e che l'assetto di governance di Tim venga deciso dopo, tenendo conto di molti fattori, inclusa la salita della Cassa depositi e prestiti al 9,9%.

Fonti vicine alla vicenda ritengono che una soluzione va trovata, ma non ad ogni costo e soprattutto non certo per favorire Vivendi, che sottotraccia manda segnali di distensione ma pubblicamente continua ad attaccare Elliott. Il gruppo media, secondo alcune vo-



ci, avrebbe chiesto ai suoi legali di trovare una modalità per disinnescare uno *showdown* in assemblea. Una probabile sconfitta rischierebbe di indebolire la posizione di Vivendi quando si tratterà di ricomporre gli equilibri in Tim. Quello attuale, comunque vada, non può reggere a lungo, anche perché sullo sfondo si sta giocando la delicata partita sulla rete unica che richiede stabilità e condivisione per arrivare a un obiettivo che il governo Lega-M5S ha fatto proprio, introducendo incentivi e un nuovo quadro regolatorio.

Nuovi equilibri con Cdp

L'esecutivo ha poi lasciato il campo libero, sotto la «supervisione» della Cdp, ma il rumore di sottofondo dello scontro tra i soci è rimasto. Se non addirittura aumentato con gli attacchi diretti a Conti nel tentativo di spaccare il fronte Elliott. Il presidente di Tim è nel mirino dei francesi e l'ipotesi che possa fare un passo indietro per aiutare a trovare un nuovo equilibrio, che includa anche la Cdp, sta prendendo sempre più consistenza. In questo schema potrebbero entrare in gioco anche un paio di consiglieri. Si tratta solo di ipotesi, che non trovano riscontro. Conti ha già escluso più volte le dimissioni. Visto il contesto, «normalizzare Tim», parola chiave scelta dall'amministratore delegato, Luigi Gubitosi, come mantra del suo mandato, rischia di essere piuttosto difficile, anche se il manager chiamato a novembre a raddrizzare la rotta dopo la «parentesi» di Amos Genish in pochi mesi ha già fatto molte cose per rimettere in linea l'azienda. E anche per riavvicinare le parti e trovare un punto di sintesi tra gli interessi di Elliott e Vivendi.

La rete e il 5G

Il manager ha impostato una nuova strategia, cambiando management e organizzazione e avviando una serie di iniziative strategiche, come l'accordo con Vodafone per la rete 5G o il tavolo con Open Fiber per la fibra. Ha ripreso in mano il processo di vendita di Persidera e iniziato a sondare il mercato per rafforzare Sparkle attraverso joint-venture. Da qualche giorno è ripresa a circolare la voce di una possibile cessione di Tim Brasil. In effetti Tim potrebbe valutare di ridurre la sua quota in Brasile, non di uscire, così come potrebbe mettere sul mercato altre quote di minoranza. La macchina, insomma, si è rimessa in moto. Gubitosi, uomo di numeri, è partito dal bilancio per definire una strategia sostenibile che riposizioni il gruppo tra i leader europei, guardando anche allo sviluppo tecnologico e alla convergenza tra media e tlc.

Per vedere i primi risultati ci vorrà ancora un po'. Tim approverà la relazione trimestrale il 20 maggio, la prima firmata da Gubitosi, da lì si capirà la velocità del cambiamento. Intanto si inizia a intuirne la profondità. L'accordo con Vodafone rappresenta un rovesciamento di paradigma nella telefonia mobile: è la prima volta che i numeri uno e due del mercato invece di farsi concorrenza decidono di mettersi insieme per costruire la rete di nuova generazione, dimezzando il costo individuale e accelerando i tempi, per poi competere sui servizi.

È lo stesso ragionamento sotteso nella trattativa avviata da Tim con Open Fiber sulla rete in fibra ottica. La società controllata da Cdp ed Enel deve tenere tuttavia insieme più piani — quello politico e quello strategico-industriale — e non è così semplice. Tra l'altro Open Fiber tra un mese dovrà rinnovare il consiglio, scaduto con l'approvazione del bilancio 2018. È probabile che non cambi nulla: il presidente Franco Bassanini, indicato dalla Cdp, non sembra rischiare e l'Enel è soddisfatto dell'amministratore delegato, Elisabetta Ripa, a cui intende confermare la fiducia. Quando si tratta di nomi-

ne è bene però essere prudenti, soprattutto se di mezzo ci sono interessi trasversali. E contrapposti. La Cdp ha già detto che vuole arrivare alla rete unica e la salita al 9,9% in Tim è funzionale al percorso. Ora anche l'Enel, dopo un'iniziale cautela, sarebbe convinta della bontà del progetto della società unica per la fibra ottica. Il percorso per arrivarci è lungo. I team messi al lavoro da Gubitosi e Ripa stanno andando avanti nelle valutazioni, ma una bozza di progetto è ancora piuttosto lontana.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Luigi Cubitosi
Amministratore delegato
e direttore generale
di Tim



Elisabetta Ripa

La manager, 53 anni, è la ceo di Open Fiber, dopo essere stata ceo di Sparkle



Arnaud de Puyfontaine

Il manager, 54 anni, è presidente di Vivendi. Nella passata gestione è stato presidente Tim, oggi è nel board

Londres intenta poner coto a las compras de Google, Facebook, Amazon y Microsoft

Un 'comité de sabios' propone un control especial para las fusiones digitales en el mercado británico

"Reino Unido tiene una influencia global y otros países podrían imitar su nuevo régimen"

LA PRÓXIMA FUSIÓN

**Roberto Casado
(Londres)**

En los últimos diez años, las cinco mayores compañías tecnológicas del mundo (**Amazon**, **Apple**, **Facebook**, **Google** y **Microsoft**) han realizado 400 adquisiciones por todo el mundo. Ninguna de ellas ha sido bloqueada por las autoridades de Competencia, y solo unas pocas han sido sometidas a condiciones. De hecho, la mayoría de las operaciones apenas fue analizada por los reguladores, ya que muchas de las firmas adquiridas no tenían grandes ingresos en el momento de la absorción.

Mientras arrecia en varios países el debate sobre la necesidad de limitar el poder de estos gigantes, por el dominio que ejercen en varios sectores y el vasto flujo de información que manejan, Londres ve necesario un cambio en el modelo de control de concentraciones como una de las vías para poner coto a ese poder de mercado.

Fusiones sin escrutinio

Un comité de sabios acaba de enviar al Gobierno británico un informe con recomendaciones para estimular la competencia en el mundo digital, y un amplio apartado está dedicado a la actual falta de escrutinio sobre las adquisiciones que realizan los gigantes de Internet.

"Las grandes compañías digitales han hecho un uso extensivo de las fusiones, elevando sus cuotas de mercado.

Las adquisiciones han incluido la compra de negocios que podrían haberse convertido en competidores (por ejemplo la compra de **Instagram** por Facebook), de negocios que pueden haber facilitado una plataforma poderosa en mercados adyacentes (la compra por Google de **DoubleClick**, la firma de publicidad digital) y de negocios basados en datos que consolidan la posición del comprador (Google con **YouTube** o Facebook con **WhatsApp**)", explica el panel presidido por Jason Furman, ex asesor económico de la Casa Blanca.

En sus conclusiones, se sugiere que vista la experiencia, "algunas de las fusiones no deberían haber sido aprobadas". Evidentemente, ya no se pueden deshacer estas compras. Pero el comité plantea un cambio radical para que futuras transacciones, con impacto en Reino Unido, pueda ser investigadas a fondo y vetadas si es necesario.

Recomendaciones

La primera recomendación significativa es la creación de un registro especial en la Comisión británica de la Competencia (CMA), donde los grupos tecnológicos deberán comunicar todas las transacciones. "Las compañías digitales que han sido designadas con un estatus estratégico deberían ser requeridas para hacer saber a la CMA todos sus planes de adquisición". Esto incluiría incluso las compras de negocios que no llegan al umbral requerido de ingresos, por ejemplo si tienen una tecnología en desarrollo que

Londra cerca di arginare gli acquisti di Google, Facebook, Amazon e Microsoft



todavía no se comercializa.

A partir de ahí, el comité cree que el escrutinio de estas operaciones también tiene que ser modificado. Habitualmente, sólo se veta o condiciona una compra que eleva de manera inmediata la concentración en un mercado. Con el nuevo régimen, la CMA debería mirar más hacia el futuro, planteándose si una compra puede eliminar un potencial competidor. También aconseja tener en cuenta el impacto en el acaparamiento de datos que puede tener una concentración, aunque a simple vista parezca que afecte a mercados separados.

El Gobierno británico tendrá que decidir ahora si quiere implantar este modelo, ya que exigiría varios cambios legislativos e implantan un marco regulatorio diferente al de otros sectores.

Jurisdicción

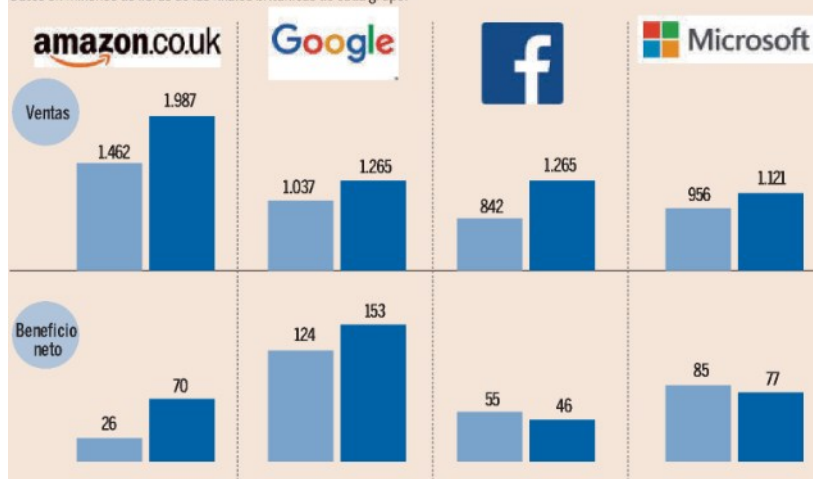
Además, existe el problema de la jurisdicción. Hasta ahora, muchas de las operaciones son estudiadas por la Comisión Europea, ya que casi siempre las empresas implicadas tienen negocios en varios países. La última vez que la CMA investigó una compra fue la de **Waze** por Google en 2013, aprobada en primera fase. En los últimos años, Bruselas sí ha mirado de manera intensa las compras de Doubleclick por Google, la de **Shazam** por Apple y la de LinkedIn por Microsoft, sin llegar a bloquearlas.

Con el Brexit, si finalmente se produce, la CMA recuperará el poder para prohibir las transacciones cuando afecten al mercado británico. Pero está por ver si un veto del regulador de Reino Unido podría llegar a parar operaciones que en muchos casos afectan a firmas con negocio global.

El comité de sabios es optimista: “empresas implicadas en casos anteriores han afirmado que si la CMA hubiera decidido bloquear su fusión, la habrían abandonado. Reino Unido tiene una influencia global significativa y las decisiones que tome respecto a su régimen de fusiones podrían ser seguidas por otros.

LAS CUENTAS BRITÁNICAS DE INTERNET

Datos en millones de libras de las filiales británicas de cada grupo.



Fuente: Cuentas en el Registro Mercantil de Reino Unido

Expansión

EL REGUERO DE COMPRAS TECNOLÓGICAS

Año	Comprador	Empresa adquirida	Precio (1)
2006	Google	YouTube	1.650
2007	Google	DoubleClick	3.100
2011	Microsoft	Skype	8.500
2011	Google	Motorola Mobility	12.500
2012	Facebook	Instagram	1.000
2012	Microsoft	Yammer	1.200
2013	Google	Waze	970
2014	Apple	Beats Electronics	3.000
2014	Google	Nest Labs	3.200
2014	Facebook	WhatsApp	19.000
2014	Facebook	Oculus	2.000
2016	Microsoft	LinkedIn	26.200
2017	Apple	Shazam	400
2018	Amazon	Ring	1.000

(1) Precio en millones de dólares, de algunas operaciones significativas en el sector tecnológico durante la última década.

Fuente: IG Group



Larry Page, cofundador de Alphabet (Google).

YOUTUBE

Londres critica cómo Google compró DoubleClick y YouTube sin apenas escrutinio de los reguladores globales.



Jeff Bezos, fundador y presidente de Amazon.

82 COMPRAS

Amazon ha realizado 82 adquisiciones. La última ha sido la de Eero, que tiene sistemas de conexión para el hogar.



Tim Cook, consejero delegado de Apple.

SHAZAM

Bruselas aprobó el año pasado sin condiciones la compra de la británica Shazam por Apple, tras una investigación a fondo.



Satya Nadella, consejero delegado de Microsoft.

LINKEDIN

En 2016, la Comisión Europea autorizó la compra de LinkedIn por Microsoft, con condiciones.



Mark Zuckerberg, cofundador de Facebook.

INSTAGRAM

El comité británico que ha analizado el sector dice que la integración de Instagram en Facebook eliminó un serio rival.

RÉALITÉS AUGMENTÉES

PAR ENGUÉRAND RENAULT

Le poids de la qualité

En 1999, quand Sean Parker et Shawn Fanning lancent Napster, le site de partage de la musique en *peer to peer*, ils ont littéralement dynamité le marché des médias imposant l'idée auprès des internautes que la gratuité était désormais la règle du nouveau monde numérique. Pendant quinze ans, personne n'a imaginé devoir payer pour écouter de la musique, se divertir ou s'informer en ligne. Ce mantra de la gratuité a totalement paralysé les médias traditionnels et, dans le même temps, favorisé l'émergence de nouveaux acteurs comme YouTube, BuzzFeed ou Vice Media, capables d'attirer en un temps record des audiences toujours plus importantes. Uniquement préoccupés par leurs nombres de vues, ces nouveaux médias ne se sont guère occupés de la question de la monétisation. Il suffisait de vendre un avenir radieux à des investisseurs pour recevoir des millions de dollars. YouTube a ainsi été racheté par Google en 2006 pour 1,6 milliard de dollars, Vice Media a levé 500 millions de dollars en 2014 et BuzzFeed en a trouvé 200 millions auprès de NBCUniversal.

Face au tsunami du gratuit, seuls quelques iconoclastes rêvaient encore de faire payer les internautes. Apple a été l'un de ceux-là. Totalement rétif à tout modèle gratuit, le groupe a lancé iTunes Music Store en 2003 pour vendre des morceaux de musique à l'unité. Quelques années plus tard, le suédois Spotify lançait un service de streaming audio gratuit mais doublé d'un espace premium payant, Netflix inventait péniblement le streaming vidéo par abonnement et le *New York Times* lançait son service payant en 2011, pour éviter d'être englouti par ses concurrents digitaux.

En 2012-2014, au sommet de la vague du gratuit, Vice Media était valorisé 2,5 milliards de dollars, quand le vénérable *New York Times*

n'en valait plus que 2 milliards en Bourse.

Dans cette guerre entre les champions du gratuit et ceux du payant, les observateurs ne donnaient pas cher de la survie des seconds. Mais c'était sans compter sur l'immense lassitude générée par la médiocrité des contenus produits par les premiers.

LES ANCIENNES STARS DÉPÉRISSENT

On peut s'enflammer pour le clip Gangnam Style sur YouTube mais il ne remplacera jamais les artistes produits par Universal Music dans sa play list. On peut se passionner un temps pour les articles sur les plus belles chutes de stars sur un tapis rouge mais cela ne vaut pas les enquêtes du *New York Times* sur le président Trump. On peut visionner des vidéos amateurs mais elles ne retiendront pas l'attention toute une nuit comme une série Netflix.

La propension des internautes à payer, pratiquement égale à zéro il y a encore cinq ans, n'est plus une question aujourd'hui car ces derniers sont devenus accros à des contenus de qualité.

Les anciennes stars Vice Media ou BuzzFeed dépérissent en silence quand le *New York Times* affiche 3,5 millions d'abonnés payants et une capitalisation boursière de 5,5 milliards. Les petits Spotify et Netflix sont devenus des géants affichant des capitalisations boursières respectives de 30 et 160 milliards de dollars. La valeur d'Universal Music est passée de 7 milliards de dollars en 2014 à 40 milliards aujourd'hui.

Lundi après-midi, Tim Cook lancera officiellement son service de vidéos à la demande par abonnement, rejoignant Netflix, Disney, Warner Media ou encore Amazon dans une course effrénée pour produire les films et séries les plus attractifs. ■

Il peso della qualità

