

## Rassegna del 08/11/2018

\*\*\*

<b>Giorno</b>	<b>25</b>	Telefonia più shopping La nuova app delle Poste	<i>Firenzani Cosimo</i>	<b>1</b>
<b>Giorno</b>	<b>25</b>	Intervista ad Antonio Patuelli - La rivoluzione dei pagamenti	<i>Balzarotti Luca</i>	<b>2</b>
<b>Corriere della Sera</b>	<b>35</b>	La Lente - Acquisti online con il bancomat, la partenza da inizio 2019	<i>Puato Alessandra</i>	<b>4</b>
<b>Mf</b>	<b>19</b>	Rapporto salone pagamenti - Verso un futuro cashless	<i>Carcano Roberto</i>	<b>5</b>
<b>Mf</b>	<b>21</b>	Rapporto salone pagamenti - Ora anche il pos si fa smart	<i>Schieppati Mattia</i>	<b>7</b>
<b>Mf</b>	<b>23</b>	Rapporto salone pagamenti - È il momento dei digital wallet	<i>Schieppati Mattia</i>	<b>9</b>
<b>Mf</b>	<b>23</b>	Rapporto salone pagamenti - SisalPay presenta l'app Bill. Per pagare e scambiarsi denaro con un «tap»	<i>Carcano Roberto</i>	<b>11</b>
<b>Mf</b>	<b>19</b>	Rapporto salone pagamenti - Pagopa, il Pos di Tas rinnova i pagamenti pubblici	...	<b>12</b>
<b>Mf</b>	<b>21</b>	Rapporto salone pagamenti - Banche e Fintech in dialogo nell'ecosistema Fabrick	<i>Carcano Roberto</i>	<b>13</b>
<b>Mf</b>	<b>22</b>	Pagamenti, è in arrivo una rivoluzione tecnologica	...	<b>14</b>
<b>Sole 24 Ore nòva.tech</b>	<b>35</b>	Sistemi operativi, Android e iOS alla sfida della app economy - La sfida dell'app economy: Andoird, iOS e 6 trioni di \$	<i>Magnani Alberto</i>	<b>17</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	<b>8</b>	L'Economia del futuro - Idee & modelli Dizionario della nuova economy digitale	<i>Gambarini Francesca</i>	<b>19</b>
<b>L'Economia del Corriere della Sera</b>	<b>28</b>	L'Economia del Futuro - Il potere delle idee vincenti che fanno volare le imprese	<i>Gambarini Francesca</i>	<b>23</b>
<b>Italia Oggi</b>	<b>21</b>	Google, 3 miliardi di indirizzi rimossi per violazione del copyright	...	<b>26</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>23</b>	Intervista a Dieter Kempf - «Alleanza tra Italia e Germania per una manifattura digitale»	<i>Bufacchi Isabella</i>	<b>27</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>11</b>	In breve - Amazon, a Piacenza stato di agitazione	...	<b>29</b>
<b>Italia Oggi</b>	<b>17</b>	Zalando punta sui servizi ai brand di moda - Zalando fa spazio ai servizi	<i>Greguoli Venini Irene</i>	<b>30</b>
<b>Mf</b>	<b>8</b>	Branded content, mercato da 200 milioni	<i>Montanari Andrea</i>	<b>32</b>
<b>Sole 24 Ore</b>	<b>12</b>	Milano città del 5G: già attivi 12 progetti	...	<b>33</b>
<b>Foglio</b>	<b>2</b>	Intervista a Luigi De Vecchis - I governi occidentali temono il 5G cinese, ma Huawei dice: lasciateci competere	<i>Cau Eugenio</i>	<b>34</b>
<b>Mf</b>	<b>9</b>	Tim batte le attese in Brasile	<i>Follis Manuel</i>	<b>35</b>
<b>Mf</b>	<b>9</b>	E la stampa francese accusa Elliott di manipolazione	...	<b>36</b>
<b>Mf</b>	<b>9</b>	Inwit guarda alle torri di Vodafone e Wind Tre	<i>Follis Manuel</i>	<b>37</b>
<b>Panorama</b>	<b>40</b>	Il flop degli italiani	<i>Cingolani Stefano</i>	<b>38</b>
<b>Panorama</b>	<b>34</b>	La caduta degli Dei moderni	<i>Morello Marco</i>	<b>40</b>
<b>Panorama</b>	<b>38</b>	E Wall Street manda in fumo 900 miliardi	<i>M.M.</i>	<b>46</b>

**L'INIZIATIVA AL VIA LA GESTIONE UNICA**

# Telefonia più shopping La nuova app delle Poste

## 19

I milioni di app PostePay per smartphone e tablet scaricate. I clienti iscritti al sito [www.poste.it](http://www.poste.it) sono invece 16 milioni. Grandi numeri dai quali partire con nuovi servizi

■ MILANO

**LE TRANSAZIONI** per gli acquisti online a livello nazionale crescono ad un ritmo del 16% rispetto all'anno scorso, quelle che avvengono tramite PostePay del 21%. Poste Italiane parte da questi dati per lanciare al "Salone dei pagamenti - Payvolution" a Milano le funzioni di "Postepay Connect" e la nuova società PostePay Spa. Due cose molto diverse, ovviamente, ma con un comun denominatore: integrare sempre di più i servizi mobile con quelli di pagamento digitale. Con "Postepay Connect" è possibile infatti gestire tramite un'unica app i servizi di telefonia e di pagamento. Attivando "Postepay Connect", grazie all'app Postepay, i clienti potranno trasferire - in modo gratuito e in tempo reale - dei propri giga da una Sim PosteMobile Connect a un'altra SIM PosteMobile Connect (G2G). Si potrà inoltre trasferire denaro tra due Poste-

pay (p2p) all'interno della community Postepay, e acquistare Giga Extra direttamente in app addebitando automaticamente il costo sulla Postepay Evolution.

**POSTE ITALIANE**, inoltre, ha appena creato PostePay Spa, la nuova società nel quale confluiscono i servizi legati a pagamenti, mobile e digitale. Un soggetto unico per integrare competenze diverse che dovrà farsi trovare pronto al settembre 2019, quando la direttiva europea Psd2 prevede l'obbligo a carico di banche e delle stesse Poste di consentire l'operatività sui conti a soggetti terzi autorizzati dai clienti. «PostePay è nata nel 2003 ed è stata una società fintech ante litteram - spiega Marco Siracusano, amministratore delegato di PostePay Spa - Con questa società creiamo un centro di forte competenza partendo dagli ottimi risultati raggiunti in questi anni con 19 milioni di app Postepay scaricate». In Italia, infatti, un acquisto e-commerce su quattro viene pagato con la carta Postepay. Ad oggi sono attive oltre 4 milioni di sim PosteMobile, più di 26 milioni di carte di pagamento con il marchio Poste Italiane e 2,5 milioni di digital wallets; sono inoltre state complessivamente scaricate oltre 19 milioni di "app" gratuite per smartphone e tablet, mentre il numero dei clienti registrati al sito [www.poste.it](http://www.poste.it) ha di recente superato i 16 milioni.

**Cosimo Firenzani**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**FUNZIONI**  
Marco Siracusano è l'ad di PostePay Spa la nuova società che riunisce mobile pagamenti e digitale



# La rivoluzione dei pagamenti



**IL RITARDO CULTURALE È STATO COLMATO**

**Non c'è mai stato un divario rispetto al resto del mondo sulla qualità dei servizi di pagamento. Il nostro era un problema culturale nell'utilizzare alternative ai contanti**

*Patuelli (Abi): più carte e servizi digitali  
E la Lombardia guida il taglio dei contanti*

**Luca Balzarotti**  
■ MILANO

**MENO CONTANTI.** Più carte e servizi digitali. Nel 2017, i sistemi alternativi ai pagamenti con banconote sono cresciuti del 6%; le transazioni con le carte sono aumentate del 10%; i bonifici automatizzati del 7%; gli addebiti diretti del 4%. In quattro anni il ricorso allo smartphone per le operazioni bancarie (due su tre sono digitali) e per il controllo delle carte si è quadruplicato. In Lombardia, nel 2017 il 73,7% dei bonifici è stato completato online – una media superiore a quella nazionale (66,8%) – e i servizi di home banking ogni cento abitanti sfiorano i 62 contro i 48 a livello italiano: nel 2015 erano rispettivamente 54,5 e 48,6. Secondo Abi, l'Associazione bancaria italiana, è in corso «una rivoluzione dei pagamenti» è in corso: I fattori che l'hanno accelerata sono «lo sviluppo tecnologico, l'evoluzione dei mercati e delle modalità di acquisto». Poi, a margine dell'apertura del Salone dei Pagamenti in programma fino a domani al MiCo-Milano Congressi dove «oggi sono attese le scolaresche», Antonio Patuelli, presidente di Abi – che ha organizzato l'evento – ne aggiunge altri.

**Abbiamo ridotto il gap con chi paga abitualmente con gli smartphone e le carte?**  
«Sulla qualità dei servizi non c'è mai stato un divario. I nostri cittadini, così come quelli del resto dell'Europa occidentale, hanno le stesse possibilità di scelta del resto del mondo. Il no-

**Oggi si paga anche un caffè con la carta di credito: monete e banconote si tengono in tasca come riserva di emergenza. La spesa senza banconote è già realtà**

stro problema era culturale: abbiamo, o meglio avevamo meno consuetudine a chiedere e utilizzare carte di debito e di credito. Ma il trend sta cambiando: il contante, utilizzato, sia per abitudine, sia per evadere, è sempre meno».

**Nell'intervento con cui ha aperto il Salone dei Pagamenti ha parlato anche di shopping senza contante. Una provocazione, un obiettivo o un traguardo?**

«Oggi si paga un caffè con la carta di credito. La spesa senza banconote o monete è già realtà: il contante più un mezzo di pagamento è una riserva di emergenza da tenere in tasca. Questo è possibile grazie alla grande competizione e alla concorrenza vivace tra le aziende che anche sulle microspese forniscono prodotti e condizioni diverse».

**Anche la banca è sempre meno "fisica"? A che punto è il processo di adeguamento tecnologico e di digitalizzazione dei servizi?**

«Il mondo è globalizzato, non ci sono più confini fisici. L'Italia è il Paese dove c'è la maggior presenza anche di istituti internazionali che stimolano l'emulazione e la competitività. Le nostre banche offrono diverse possibilità tecnologiche anche perché l'Italia può contare su tante società leader nella fornitura di servizi in questo settore, non solo tra i confini nazionali, ma anche in campo internazionale».

**Qual è stata la risposta dei correntisti a questa evoluzione?**

«Una crescita degli utenti che controllano i conti da remoto, tramite i computer e la telefonia mobile. E un utilizzo diverso della filiale: oggi si va in banca non per qualsiasi bonifico. Si va soprattutto per investimenti o operazioni di una certa complessità che necessitano di un confronto con gli operatori».

**Dopo gli stress test, il credito si sente più forte oltre che più moderno?**

«Non penso che qualcuno possa evidenziare problemi. I dati degli stress test sono buoni per le banche italiane».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**PREMIO** Antonio Patuelli, presidente di Abi, ha ricevuto a Milano il primo premio del Future Bancassurance Awards per «il rilancio della Attività e dell'Immagine di Abi»

La Lente

## Acquisti online con il bancomat, la partenza da inizio 2019

di **Alessandra Puato**

**T**est terminati, la Bancomat Pay revolution partirà. Quando? Il primo gennaio, assicura Bancomat spa. Vuol dire che fra due mesi la carta di debito si potrà usare, registrando il proprio numero di cellulare, per pagare gli acquisti su Internet; ma anche le multe sui siti del Comune, i negozianti con un sms. Commissioni per gli esercenti? Zero sotto i 15 euro di scontrino, ha promesso ieri Alessandro Zollo, amministratore delegato del gruppo al Salone dei pagamenti che per tre giorni riunisce a Milano banche e fintech sul tema più caldo del momento: il pagamento senza contante, appunto. Bancomat Pay, che con una gittata di 37 milioni di clienti promette battaglia (si vedrà) alle carte di credito, ha integrato Jiffy, l'app di Sia per i pagamenti via cellulare già fornita da 130 banche. È il protagonista del Salone, insieme con Postepay (Connect, la nuova app) e due temi controversi: la blockchain e le fintech. Sulla prima, catena di protezione dati nata con i bitcoin, parte il primo progetto italiano, con Abi Lab e 14 banche: una rete (Sia Chain) per risolvere in automatico la «spunta interbancaria», cioè le liti tra istituti sui pagamenti (esempio: sui giorni di valuta). Le seconde, che potranno accedere ai conti correnti se il cliente acconsente, hanno invece allestito tanto di Fintech Room. In agenda per oggi c'è il convegno «Fintech goes to Italy». Grandi manovre, prepararsi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Apri oggi a Milano il Salone dei pagamenti. Esperti e aziende a confronto sulla «payvolution»

# VERSO UN FUTURO CASHLESS

## Il Mobile Payment è una rivoluzione culturale

DI ROBERTO CARCANO

Innovare il sistema dei pagamenti, adeguandolo alle tendenze globali. Questa la mission principale del Salone dei Pagamenti - Payvolution, in programma dal 7 al 9 novembre nell'area espositiva di Mi-Co Milano Congressi, che mette a disposizione di visitatori e partner più di 10 sale dotate di ogni tipo di tecnologia e oltre 4.000 mq per gli stand e il networking.

L'iniziativa, giunta alla sua terza edizione, riunisce gli attori sempre più diversificati che contribuiscono a rendere la transazione immediata e sicura, grazie a un'ampia offerta di servizi aggiuntivi sia per l'utente sia per il cliente business e corporate. «In questi anni i nuovi metodi di pagamento, stimolati dalle nuove tecnologie, dalle evoluzioni del mercato e dalle aspettative dei consumatori sono stati al centro di una vera e propria rivoluzione», ha detto presentando il Salone **Antonio Patuelli**, che aprirà i lavori nella sua qualità di Presidente dell'Abi, l'Associazione bancaria italiana che organizza l'evento insieme a numerosi partner.

Partendo dalla considerazione che il numero di coloro che utilizzano le molteplici opzioni offerte dai sistemi di pagamento cashless è aumentato in maniera esponenziale negli ultimi anni, di pari passo con la generalizzata crescita nell'accesso alle tecnologie digitali da parte di un pubblico sempre più vasto, il convegno di apertura si rivolge a una variegata platea di interlocutori - istituzioni, banche, Pubblica Amministrazione, commercianti, liberi professionisti, studenti, semplici cittadini -

consentendo loro di confrontarsi sulla payvolution, i trend emergenti nei servizi di pagamento, le nuove tecnologie e la sicurezza fisica e digitale.

Altrettanto ampia la gamma degli argomenti che verrà affrontata dai relatori ma, più in generale, da tutta l'edizione 2018 dell'evento, che si svilupperà intorno a otto elementi tematici: 1) «Il futuro dei pagamenti globali». Un giro d'orizzonte a più voci sulle tendenze internazionali, seguendo tre parole guida della rivoluzione dei pagamenti: istantanei, multicanale, integrati; 2) «Bank (R)evolution». La PSD2 come spinta decisiva alla rivoluzione delle banche, e la prospettiva, sempre più concreta, della banca come piattaforma aperta (Open Banking) e delle Application Programming Interface (Api) come strumento di ottimizzazione dei processi; 3) «Shopping senza contante». Il pagamento come esperienza fluida, le nuove frontiere di portafogli digitali, smart Pos e strumenti di pagamento indossabili, il nuovo rapporto tra acquisto online e punto vendita fisico nei percorsi omnicanale, il ruolo determinante del mobile; 4) «Mobile e Millennials». Giovani e giovanissimi in primo piano non solo come potenziali utenti di servizi di pagamento evoluti, ma anche come protagonisti delle professioni del futuro prossimo; 5) «Verso una Società Digitale». Il ruolo della Pubblica Amministrazione come abilitatore di una digitalizzazione sempre più diffusa nei rapporti con cittadini e imprese; 6) «Arriva l'Intelligenza Artificiale». L'evoluzione dell'Internet delle cose e i

mutamenti che questo insieme di tecnologie portano nella quotidianità. Il punto su come cambiano i servizi delle banche e quali sono le tecnologie che stanno facendo la differenza in questo scenario; 7) Blockchain & Criptovalute. Le tecnologie blockchain come nuovo standard non solo per i sistemi di pagamento, ma anche come protocolli di scambio commerciale, di trasparenza sulle filiere di prodotto, nella logistica globale. E le cryptovalute come nuovi strumenti che entrano in relazione con i percorsi e circuiti di pagamento; 8) Privacy & Sicurezza. La nuova regolamentazione europea del Gdpr e la direttiva PSD2. Analisi complessiva del tema cruciale della gestione dei dati e della privacy nell'ambito dei processi di pagamento e, nel contempo, il tema della cyber sicurezza, che diventa fondamentale per lo sviluppo di sistemi di business evoluti basati sulle tecnologie digitali.

Infine, un ruolo di primo piano nel dibattito lo avrà il tema della Fintech, il vero asse portante dello sviluppo dei pagamenti senza contante. Non a caso, nel corso della manifestazione le start up del settore avranno ampio spazio e verrà distribuita «The Italian Fintech Guide 2018 - The most promising Fintech companies operating in Italy», una guida in lingua inglese di oltre 100 pagine - realizzata nell'ambito di un'iniziativa denominata «Fintech goes to Italy» - che presenta le aziende che fanno innovazione in Italia nel comparto finanziario, comprendendo anche le realtà straniere che operano nel mercato nel nostro paese. (riproduzione riservata)





## RAPPORTO SALONE PAGAMENTI

Tra i più interessati alla novità i franchiser, le filiali bancarie e chi digitalizza il punto vendita

# ORA ANCHE IL POS SI FA SMART

## I primi effetti della diffusione del nuovo dispositivo Nexi

DI MATTIA SCHIEPPATI

Nessuna indiscrezione sui numeri: i due mesi trascorsi dal lancio dello SmartPos di Nexi (avvenuto a metà settembre, dopo una fase test effettuata da giugno con un migliaio di dispositivi) sono ancora troppo pochi per misurare una rivoluzione. Ma il senso di come il nuovo dispositivo stia cambiando lo scenario - non una nuova generazione del caro vecchio Pos, ma proprio un concetto differente di approccio al cliente, nel quale il pagamento è una delle funzioni specifiche della customer experience - si evidenzia dai tre macrotrend di richiesta del prodotto attentamente monitorati da Nexi, azienda leader nei sistemi di pagamento. A dimostrarsi interessate a questo salto di qualità sono innanzitutto le grandi aziende organizzate in franchising con piccoli punti vendita, che quindi sanno come sfruttare le potenzialità di questo strumento che vanno oltre il pagamento; le filiali bancarie, che stanno sia ingaggiando nuovi clienti cui offrono lo SmartPos, sia proponendolo ai loro merchant fidelizzati già in possesso di un vecchio POS ma interessati a soluzioni più innovative; e infine il web, consultato dagli esercenti più smart che cercano soluzioni ad hoc per digitalizzare il punto vendita.

Un approccio allargato, insomma, che dimostra come il mercato sia pronto a pensare in modo diverso il concetto di punto vendita. Lo SmartPos, basato su tecnologia Android, è infatti lo strumen-

to che segna la disruption, tagliando il filo che lega il Pos alla tradizionale immagine di «macchinetta per pagare» e porta il sistema di pagamento nella galassia del digitale: è una sorte di tablet multifunzione al servizio del negoziante, oltre che del cliente. «Il motivo del successo che stiamo riscontrando», spiega entrando nel dettaglio il direttore della Business Unit Merchant Services di Nexi, **Enrico Trovati**, «va ricercato anche nel fatto che lo SmartPos integra le funzioni di un tradizionale Pos con un vero e proprio ecosistema di servizi digitali concretamente utili per gli esercenti. Oltre ad accettare qualsiasi strumento di pagamento, offre la gestione delle fatture, il registratore di cassa integrato e, soprattutto, una serie di app che facilitano ai negozianti la gestione del lavoro quotidiano». In una logica da «all in one» alla quale ormai la cultura digitale ha abituato tutti. Lo SmartPos, infatti, è dotato di un vero e proprio app store, esattamente come gli smartphone: gli esercenti possono scegliere di scaricare le app più utili per il proprio business. Ne esistono di specifiche per la gestione del magazzino, per la gestione dei tavoli per i ristoranti, fino ad app che consentono di organizzare programmi di loyalty o di rilevare le opinioni dei clienti sul servizio offerto. A due mesi dal lancio, sono già oltre 40 le applicazioni disponibili, e la previsione è di arrivare a 100 entro la fine dell'anno, con una crescita esponenziale. «Tutte le app presenti sugli SmartPos

sono selezionate e garantite da Nexi», continua Trovati. «Inoltre, su tutti i device è installata di default Nexi Business, la nostra app che permette di fare analisi statistiche sul proprio business, di verificarne l'andamento rispetto ai competitors, di monitorare le transazioni e di gestire con un click gli storni. Un primo riscontro numerico di questo sforzo è incoraggiante: registriamo un utilizzo quotidiano dell'app Nexi Business sul 60% degli oltre 1000 SmartPos già installati in Italia».

Un altro dato significativo che emerge da questi primi due mesi di commercializzazione del prodotto è legato alla dematerializzazione delle ricevute: si registra un abbattimento di oltre l'80% delle stampate da Pos. I merchant beneficiano dunque dell'archiviazione automatica delle transazioni direttamente sullo SmartPos, mentre i clienti scelgono sempre più spesso di ricevere lo scontrino via mail. La diffusione dello strumento, insomma, consentirà anche di far crescere una cultura diffusa del pagamento digitale in Italia, a beneficio di tutto il sistema: «Per far crescere la percentuale dei digital payments in Italia è indispensabile offrire soluzioni innovative sia ai privati, sia a gli esercenti», conferma Trovati. «Per questo, oltre allo SmartPos, quest'anno abbiamo lanciato la promozione micropagamenti: a tutti gli esercenti delle nostre banche partner rimborsiamo le commissioni su tutti gli acquisti inferiori ai 10 euro pagati con strumenti digitali. Ed estenderemo l'iniziativa anche per parte del 2019». (riproduzione riservata)





**Enrico Trovati, direttore Merchant Services di Nexi**

## RAPPORTO SALONE PAGAMENTI

Con l'arrivo di Google Pay in Italia ci sono tutti i maggiori operatori globali del mobile payment

# È IL MOMENTO DEI DIGITAL WALLET

## Metà del mercato nazionale è in mano all'italiana Satispay

DI MATTIA SCHIEPPATI

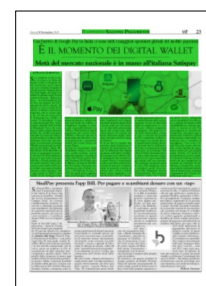
Se si mettono in fila le date, lo sbarco in Italia dei digital wallet sviluppati dai big tecnologici pare seguire una vera e propria strategia di colonizzazione. Il primo passo l'ha fatto Apple, che dopo aver rodato il sistema negli Usa ha portato in Europa - Italia compresa - le funzionalità di Apple Pay nel maggio del 2017, aprendo di fatto i giochi. Ha seguito, a circa un anno di distanza, il diretto concorrente Samsung, che lo scorso aprile ha avviato le transazioni di Samsung Pay. Infine, lo scorso 19 settembre, è stata la volta di Google Pay, il portafoglio digitale dell'azienda di Mountain View che completa il trittico degli operatori globali dei mobile payments entrando nel mercato italiano in partnership con Banca Mediolanum, Nexi (che, lato merchant, da sola porta al sistema 700mila esercenti già accreditati in tutta Italia), Hype, Widediba, Boon, N26, Revolut, cui presto si aggiungerà la potenza di fuoco di Poste Italiane e Iccrea (ovvero tutto il circuito delle Bcc). Triade globale che, nel nostro mercato, deve fare i conti con una realtà 100% made in Italy, ma ormai di respiro europeo, come Satispay, che è oggi leader in Italia e può contare su un vantaggio competitivo acquisito sia presso gli utenti che presso i retailer che non sarà facile da scalfire. A completare il quadro, la spin-

ta che viene dall'Oriente con AliPay e WeChat Pay le app di pagamento dei colossi cinesi (Alibaba e Tencent attivate in Italia dalla fine del 2017 e che monopolizzano i pagamenti mobile dei turisti cinesi nel nostro Paese).

Escluse le «incursioni» degli shopaholic cinesi, è un mercato, quello italiano, ancora piuttosto limitato: secondo le stime dell'Osservatorio Mobile Payment del Politecnico di Milano, il mercato del Mobile Proximity Payment movimentava un giro d'affari tra i 70 e i 100 milioni di euro, il 50% dei quali passa appunto attraverso Satispay. Vero però che il processo di acquisizione della familiarità con i digital payments da parte degli utenti è ancora nelle sue fasi iniziali, e un'idea delle potenzialità future può essere data dallo schieramento di banche che hanno affiancato Apple, Samsung e Google nel loro sviluppo italiano.

Se da un lato la sempre alta passione degli italiani per il contante ha inizialmente frenato la diffusione dei digital payments, dall'altro la familiarità estrema con l'utilizzo dello smartphone che caratterizza il nostro Paese è sicuramente la chiave per dare un boost importante al mercato. Complice anche la praticità estrema di utilizzo che i diversi sistemi hanno ormai raggiunto, a totale beneficio sia del cliente, che del negoziante (che è il vero anello delicato della catena:

acquisire la rete di merchant abilitati rappresenta la vera sfida per i diversi competitor tecnologici). Dal punto di vista delle funzionalità, infatti, le app e i sistemi dei quattro diversi competitor tendono a convergere, con alcune piccole-grandi particolarità che però possono fare la differenza. Per tutte, la transazione passa attraverso la tecnologia Nfc (Near Field Communication), la stessa utilizzata per i pagamenti con le carte contactless già entrate nell'uso corrente. Un vantaggio, da questo punto di vista, l'ha Samsung, unica a includere anche la tecnologia Mst (Magnetic Secure Transmission), che consente l'utilizzo anche con i lettori non dotati di Nfc, allargando così le possibilità di utilizzo. Se si guarda all'aspetto delle compatibilità tra sistemi operativi, la marcia in più l'ha naturalmente la neoarrivata Google Pay, che opera oggi su piattaforma Android e quindi praticamente utilizzabile con qualsiasi tipo e modello di smartphone. Non solo: Google Pay può essere selezionato come metodo di pagamento anche per gli acquisti online. Inoltre, se l'utente ha già effettuato l'accesso tramite il browser Chrome, bastano pochi clic per completare un acquisto su centinaia di siti: Chrome e Google Pay inseriranno infatti automaticamente i dati di fatturazione, consegna e pagamento per l'utente. (riproduzione riservata)





## RAPPORTO SALONE PAGAMENTI

### SisalPay presenta l'app Bill. Per pagare e scambiarsi denaro con un «tap»

**S**i chiama Bill e si propone come il portafoglio digitale del futuro. È la nuova app lanciata da SisalPay, il brand dei servizi di pagamento del Gruppo Sisal, un sistema completamente gratuito, riservato a chiunque possieda uno smartphone, che permette di acquistare qualsiasi tipo di prodotto presso gli esercizi convenzionati e scambiare denaro P2P con un semplice click.

Entro la fine dell'anno, l'applicazione - frutto di 10 mesi di lavoro di un team composto da 20 giovani talenti con competenze e background eterogenei e guidato da **Monica Del Naja**, Head of Digital Payments di SisalPay - sarà attiva negli oltre 40 mila punti vendita SisalPay diffusi sul territorio nazionale e la sua attività commerciale, già in corso, punta ad ampliare la rete di accettazione ad altre categorie merceologiche e grandi catene. Sotto il profilo della sicurezza la nuova app sembra offrire le necessarie garanzie, in quanto riflette i massimi standard di rispetto della privacy, in linea con le disposizioni dell'Autorità Bancaria Europea. Inoltre, si propone come la prima piattaforma di digital payment ricaricabile in contanti presso gli esercenti convenzionati, consentendo di trasferire denaro direttamente sul proprio conto corrente in modo tracciato e sicuro e aprendo di fatto,

come fa rilevare la società, «oltre 40 mila "sportelli bancari di prossimità" in un momento in cui si verifica una contrazione dell'offerta retail delle banche».

Ma non è tutto. «Questo strumento è anche molto utile a livello merchant, quindi relativamente all'altro lato della catena», segnala **Monica Del Naja**. «Il commerciante potrà infatti accettare i pagamenti che verranno effettuati via Bill in modalità semplice e sicura dal proprio registratore di cassa oppure mediante un'app specifica a lui dedicata. E, soprattutto, questi pagamenti risulteranno particolarmente economici in quanto all'esercente vengono offerte le condizioni attualmente più vantaggiose sul mercato dei pagamenti digitali». Ultimo elemento da considerare», specifica la manager di SisalPay, «è che la transazione è resa del tutto sicura dal fatto di essere legata all'Iban dell'utente consumatore, escludendo così la necessità di inserire il numero della propria carta di credito».

In sostanza, con questo prodotto il gruppo guidato da **Emilio Petrone** entra nel mercato dei pagamenti digitali e degli scambi di denaro peer to peer, forte della propria esperienza e conoscenza del consumatore, grazie a una base di oltre 13 milioni di italiani che già oggi utilizzano i canali di pagamento SisalPay, ponendosi l'obiettivo di supportare l'esigenza sempre più diffusa, soprattutto tra le giovani generazioni, di pagare in modo smart e sicuro. Si tratta, secondo l'azienda, di un tassello cruciale di una strategia che garantirà nel tempo lo sviluppo di nuove soluzioni, funzioni e servizi a valore aggiunto, permettendo a SisalPay di essere sempre più protagonista del processo di transizione al cashless dell'Italia: già oggi, oltre il 20% delle operazioni di pagamento attraverso il proprio canale di punti vendita avviene infatti tramite moneta elettronica. Un risultato reso possibile dai cospicui investimenti sull'asset strategico della rete per i servizi - solo nel 2017 sono stati stanziati oltre 20 milioni di euro per innovare il canale dei punti vendita e rafforzare l'ecosistema dei servizi offerti - che hanno permesso al brand una crescita nel tempo non solo numerica, ma anche tecnologica. (riproduzione riservata)

**Roberto Carcano**



**Francesco Maldari, responsabile Payments and Services del Gruppo Sisal, e Monica Del Naja, Head of Digital Payments di SisalPay**



## PagoPa, il Pos di Tas rinnova i pagamenti pubblici

Tra i platinum partner del Salone c'è Tas Group, società specializzata in soluzioni software per la monetica, i pagamenti, i mercati finanziari e i sistemi per l'Extended Enterprise, quotata sul Mercato telematico azionario e leader in Italia nei sistemi di card management, accesso alle reti di pagamento e gestione degli ordini di borsa. Illustrando a *MF-Milano Finanza* le caratteristiche principali dell'azienda, che serve banche commerciali e centrali in Italia ed Europa, centri di servizi finanziari e alcuni tra i principali global broker dealer, **Stefano Macchi**, responsabile Business Development Corporate Banking & PA Solutions, spiega che «Tas è da sempre impegnata nell'innovazione dei sistemi di pagamento sia a livello infrastrutturale che applicativo, fornendo soluzioni che puntano a digitalizzare i processi tra banche, imprese, pubbliche amministrazioni e utenti finali. Riscontrando particolare interesse su piattaforme come PayTas, che hanno un approccio multicanale, multi-creditore e multi-strumento e che sono rivolte anche agli utenti finali, gestendo in modo sinergico i processi di e-billing e di e-payments, con particolare cura della user experience dei cittadini».

Per questo Tas investe molto in ricer-

ca e innovazioni, creando soluzioni che vengono ritenute utili a livello di sistema paese. «In relazione ai pagamenti pubblici, per esempio, Tas presenta al Salone il Pos fisico PagoPa che rispetta a pieno la normativa PagoPa e aggiunge servizi evoluti - come i pagamenti multipli, le postazioni multi-ente, le ricerche per codice fiscale - che semplificano l'operatività e fanno risparmiare tempo e soldi sia ai clienti che alle stesse Pa, che riescono così a digitalizzare a pieno il processo di incasso», conclude il manager del gruppo.

Nel corso della manifestazione, Tas parteciperà ad alcuni workshop, come, per esempio, «Stay digital, Pay digital», nel pomeriggio dell'8 novembre, che cercherà di mettere a fuoco il livello di preparazione dei consumatori di fronte all'ingresso massiccio di nuovi attori globali in segmenti del mercato dei servizi fin qui presidiati dalle banche, e «L'evoluzione delle infrastrutture dell'Eurosistema», nella tarda mattinata del giorno 9 novembre, che vuole fare il punto sui progetti dell'Eurosistema per l'evoluzione delle infrastrutture di mercato e di regolamento soprattutto in relazione alle implicazioni per le banche e la gestione della liquidità. (riproduzione riservata)



## RAPPORTO SALONE PAGAMENTI

# Banche e Fintech in dialogo nell'ecosistema Fabrick

Probabilmente non tutti gli attori del mercato sono concordi nell'affermarlo, ma la strada dell'open banking sembra ormai irrinunciabile. Fabrick (Gruppo Sella) incarna un decisivo step evolutivo dell'approccio a questa strategia, e per questo porta al Salone dei Pagamenti testimonianze e casi concreti del valore che può generare la collaborazione fra le fintech più innovative e gli operatori tradizionali del settore, dalle banche alle assicurazioni, fino alle grandi corporate.

«Fabrick nasce come abilitatore dell'innovazione finanziaria, vera e propria cerniera tra due mondi che hanno sempre più bisogno uno dell'altro», dichiara a *MF-Milano Finanza* **Paolo Zaccardi**, Ceo di Fabrick. «Da un lato banche, assicurazioni e grandi corporate chiamate a evolvere il proprio modello di business e la propria offerta anche attraverso lo sviluppo di nuovi servizi e delle loro modalità di erogazione, dall'altro il mondo delle fintech, realtà a cui sono riconducibili

in tutto il mondo le innovazioni più significative degli ultimi anni nel settore finanziario ma che necessitano a loro volta della collaborazione con gli operatori tradizionali».

L'obiettivo è arrivare a 30 milioni di fatturato entro fine anno, grazie a un sistema che comprende una settantina di società, 270 persone e un modello di business legato alle diverse componenti: pay per use in caso di semplice abilitazione di transazioni, revenue sharing per ripagare l'utilizzo di Api e servizi a valore aggiunto. Fabrick punta dunque ad aggregare attorno alla propria piattaforma open banking tutti gli attori che si muovono nell'industry, garantendo l'accesso a un ambiente in cui è possibile realizzare l'integrazione tra sistemi e servizi diversi per definire nuove strategie e modelli di business originali.

«L'ecosistema che proponiamo», spiega Zaccardi, «nasce per disegnare il futuro dell'open banking sulla base della consapevolezza che oggi gli istituti finanziari devono abbracciare la terza fase evolutiva del fintech. Quella in cui una seria collaborazione tra i

due mondi punta non solo a favorire la nascita di nuovi servizi ma anche ad approcciare nuovi mercati geografici». La società mette infatti a disposizione di operatori bancari, aziende e realtà che necessitano di supporto alla trasformazione digitale un universo di competenze, tecnologie e servizi, fornendo, oltre a una piattaforma tecnologica, anche opportunità di incontro e contaminazione, e consentendo a clienti e partner di accedere al massimo livello di innovazione disponibile sul mercato. «Siamo ancora all'inizio della profonda rivoluzione in atto, ma già Fabrick aggiunge costantemente numerose soluzioni sulla propria piattaforma sul fronte sia dei pagamenti sia dei servizi finanziari ad alto valore aggiunto: dal credito al factoring, passando dal crowdfunding all'ottimizzazione della consulenza finanziaria», conclude il Ceo. «E al Salone dei Pagamenti condivideremo il valore così generato con molti attori rilevanti del mercato, un'esperienza che ci rende pronti a soddisfare la crescente domanda promuovendo un'evoluzione di sistema». (riproduzione riservata)

**Roberto Carcano**



**Paolo Zaccardi,**  
Ceo di Fabrick.



# Pagamenti, è in arrivo una rivoluzione tecnologica

Mastercard e Intesa Sanpaolo anticipano il futuro con la prima carta contactless biometrica

**M**igliorare sempre più la *user experience* mettendo al centro del progetto la sicurezza e la semplicità di utilizzo. Sono queste alcune delle linee guida con cui Mastercard al *Salone dei Pagamenti 2018* lancia il suo nuovo progetto pilota in collaborazione con Intesa Sanpaolo – novità assoluta in Italia e anche in Europa – con l’ambizione di rivoluzionare il settore dei pagamenti elettronici. Si tratta **della prima carta di pagamento contactless biometrica**: il sistema si basa sulla tecnologia di scansione delle impronte digitali utilizzata dai sistemi di pagamento via mobile più all’avanguardia, e potrà essere utilizzato da qualunque terminale EMV in tutto il mondo. I dati biometrici del proprietario vengono inseriti nella carta, garantendo un livello maggiore di sicurezza e proteggendolo anche contro i possibili furti di identità. Soluzioni come il riconoscimento biometrico, che semplifica e rende estremamente pratica l’operazione di pagamento attraverso l’uso dell’impronta digitale, della scansione dell’iride o del riconoscimento facciale, a breve sostituiranno infatti tutte le password tradizionali, e offriranno ai consumatori quei vantaggi e quella sicurezza in più che stavano aspettando durante i loro acquisti, anche in linea con i recenti requisiti di strong authentication previsti dalla PSD2. Come sottolinea Michele Centemero, Country Manager Mastercard Italia: “Il Salone dei Pagamenti è per Mastercard un appuntamento importante per confermare il costante impegno verso l’innovazione del settore dei pagamenti in Italia. Grazie alla nostra expertise tecnologica globale, lavoriamo a fianco del settore pubblico e privato per rendere sempre più innovative le nostre città, per favorire l’inclusione digitale e per costruire una



società oltre il contante. Come Mastercard stiamo inoltre mettendo la consumer experience al centro dei nostri sforzi, per garantire la semplicità dei pagamenti quotidiani, senza mai sacrificare la sicurezza".

Mai come quest'anno, infatti, le soluzioni tecnologiche avanzate per gli acquisti sono protagoniste al Salone e Mastercard cavalca il trend con un ricco demo show sulle innovazioni che stanno cambiando il modo di fare shopping dei consumatori: dall'intelligenza artificiale alla biometria e al conversational commerce. Acquisti via app in store senza passare dalla cassa, connected cars, utilizzo dei chat bot e del riconoscimento vocale per effettuare acquisti online: sono i contenuti di un workshop che il brand leader nel mondo dei pagamenti ha allestito per spiegare l'evoluzione delle user experiences anche nel mondo retail. Mastercard è un'azienda tecnologica che lavora per mettere in collegamento e abilitare nuove tecnologie per i pagamenti per banche, retailer, senza dimenticare i consumatori. Negli anni Mastercard ha lavorato intensamente per creare innovazioni sempre più performanti volte a offrire ai consumatori esperienze nuove e uniche, per rendere più piacevole e gratificante il "viaggio" di acquisto e, soprattutto, per rendere i pagamenti sempre più facili, veloci e sicuri. Lo sviluppo e l'evoluzione delle espe-

rienze d'acquisto rappresentano quindi un tema cardine per Mastercard, e non solo per la biometria: le altre nuove tecnologie per i pagamenti – come l'intelligenza artificiale, i chat bot e la messaggistica online, le piattaforme API, i wallet digitali – stanno rivoluzionando le user experience dei consumatori nei punti vendita tradizionali, rendendo la differenza tra punto vendita fisico e online sempre più labile, e migliorando la vita dei clienti ogni giorno. Tra gli altri progetti per il mondo retail, insieme a Eni Mastercard ha lanciato la **nuova app Eni Station Partita Iva**, pensata per tutti i professionisti o titolari di partita Iva. L'app consente ai consumatori di pagare il rifornimento tutti i giorni, h24, ricevendo la fattura elettronica direttamente sulla propria PEC, senza necessità della carta carburante. E non è finita, dopo il lancio di **Auchan Speedy** a inizio 2018, il primo servizio nel panorama della distribuzione italiana che permette di saltare del tutto il passaggio in cassa, Mastercard e Auchan estenderanno ulteriormente il servizio (a oggi attivo in 10 negozi), entro fine anno sarà disponibile in 50 punti vendita in tutta Italia: il test AuchanSpeedy sui primi due punti vendita, a Milano e a Brescia, ha registrato un riscontro positivo in termini di efficienza sia per il punto vendita che per i clienti, che segnalano la velocità come l'aspetto più apprezzato. Infine, l'innovativa **app di Auchan Retail Italia**, in collaborazione con Mastercard, è il primo servizio nel panorama della distribuzione italiana che permette di saltare del tutto il passaggio in cassa e di risparmiare tempo durante la spesa.

## I vantaggi della biometria

- **Per gli esercenti:** i commercianti sono in grado di **massimizzare l'esperienza di acquisto dei propri clienti** - la carta è infatti compatibile con le infrastrutture dei terminali EMV esistenti e non richiede ulteriori aggiornamenti hardware o software;
- **Per le banche:** gli emittenti possono **rilevare e prevenire le frodi, aumentare i tassi di approvazione, ridurre i costi operativi e incoraggiare la fidelizzazione** da parte dei clienti.
- **Per i consumatori:** La tecnologia biometrica, attraverso l'autenticazione con il semplice utilizzo dell'impronta digitale, della scansione dell'iride, del riconoscimento facciale, offre più vantaggi e **una maggior sicurezza ai consumatori** durante i loro acquisti, oltre a **eliminare la necessità di memorizzare password** numerose e difficili da ricordare.



*L'innovativo sistema di pagamento  
contactless biometrico Mastercard  
e Michele Centemero, Country Manager  
Mastercard Italia*

## Sistemi operativi, Android e iOS alla sfida della app economy

Android o iOS? Quando li si mette di fronte all'*aut aut*, alcuni sviluppatori si rifugiano nella più diplomatica delle risposte: dipende. Un gioco di proporzioni fra quantità (Android) e qualità (iOS) che si riverbera anche in

uno dei primi terreni di scontro commerciale fra i due: la cosiddetta *app economy*, l'economia delle applicazioni che vengono scaricate e utilizzate quotidianamente da miliardi di utenti. **Alberto Magnani** — a pag. 35

**Sistemi operativi al dunque.** Al via a San Francisco la conferenza degli sviluppatori di Samsung con le novità dell'assistente vocale Bixby e dello smartphone pieghevole

# La sfida dell'app economy: Android, iOS e 6 trilioni di \$

**Alberto Magnani**

*Dal nostro inviato*

SAN FRANCISCO

**A**ndroid o iOS? Quando li si mette di fronte all'*aut aut*, alcuni sviluppatori si rifugiano nella più diplomatica delle risposte: dipende. Siamo alla Samsung developer conference di San Francisco (Stati Uniti), la conferenza degli sviluppatori di uno dei colossi fedeli al sistema di casa Google. Fra gli annunci più attesi ci sono l'arrivo di uno smartphone pieghevole (anche se dovrebbe comparire solo fra le mani di un relatore, di sfuggita) e il potenziamento dell'assistente virtuale Bixby. Visto il contesto, tutto farebbe pensare a una devozione assoluta al "robotino". Ma la scelta non è così semplice. Un conto è quello che si realizza sotto al cappello di un produttore enorme, in questo caso Samsung. Un conto quello che si può ottenere dal circuito dell'economia delle app, saltando senza imbarazzi tra i due linguaggi di programmazione. In fondo si parla di due sistemi operativi complementari fra loro, se non altro per la distribuzione delle quote di mercato e la capacità di monopolizzare l'attenzione su di sé, come se non esistessero rivali. E in effetti non esistono. Android era installato sull'88% degli smartphone venduti nel secondo trimestre 2018 e fa funzionare colossi della telefonia come la stessa Samsung, Huawei e Xiaomi. iOS si accontenta del 12%, ma gode della

fama - meritata - di garantire ricavi più sostanziosi ai developer che si specializzano sul suo linguaggio.

Un gioco di proporzioni fra quantità (Android) e qualità (iOS) che si riverbera anche in uno dei primi terreni di scontro commerciale fra i due: la cosiddetta *app economy*, l'economia delle applicazioni che vengono scaricate e utilizzate quotidianamente da miliardi di utenti. Un'industria che si aggira su valori di trilioni di dollari, senza essere neppure percepita come tale da una larga quota dei suoi clienti. App Annie, una società di ricerca, stima che il settore possa mobilitare un giro d'affari da 6,300 miliardi di dollari entro il 2021. Una cifra pari a tre volte il prodotto interno lordo italiano, cumulata fra gli acquisti diretti di app (i soldi spesi dagli utenti per comprare un servizio) e altre forme di monetizzazione, dalle inserzioni pubblicitarie al commercio elettronico. In Giappone, uno dei mercati più fertili su scala mondiale, la spesa media per utente si aggirava nel 2016 intorno ai 14 dollari. Nel 2021, sempre secondo App Annie, si potrebbero sfiorare tranquillamente i 18,5 dollari.

In teoria la competizione per accaparrarsi il mercato sarebbe aperta fra oltre 300 app store diversi. Nei fatti la sfida si riduce ancora una volta allo scontro frontale fra Google Play di Android (3,6 milioni di app) e App store di Apple (2 milioni di prodotti iOS), costringendo utenti finali e sviluppatori a una prima scelta di campo. Per un consumatore medio, i criteri di selezione sono

abbastanza immediati. Il sistema operativo migliore è quello che offre le app più efficienti, e le app più efficienti sono quelle che incorporano alcuni prerequisiti: funzionare bene, costare poco o non costare affatto. Se dobbiamo esercitarci con il francese su Babel o prenotare una corsa su Mytaxi, ci interessa solo che la app faccia il suo dovere. Per uno sviluppatore, ovviamente, la questione è più sottile.

Scegliere l'ambiente più adatto fra Android e iOS significa posizionarsi su una delle due vetrine, determinando i profitti che possono essere realizzati. A favore della prima giocano i numeri complessivi, se si considera che il solo 2017 ha visto il debutto di 1,5 milioni di nuove app su Google Play. A favore della seconda un fattore che si fa fatica a trascurare, quando si investe sulla prossima release: il sistema operativo di Apple fa guadagnare di più. Come spiega Matteo Danieli, fondatore della startup Bending Spoons (si legga l'intervista a fianco, ndr), sviluppare su iOS offre in media ricavi cinque volte superiori a quelli che si possono ottenere su Android, grazie all'incrocio favorevole fra la mag-



giore propensione di spesa dei clienti e alcune agevolazioni tecniche, come l'abitudine degli utenti ad agganciare il proprio account a una carta di credito. Il risultato finanziario è che l'App store mette a segno ricavi lordi pari a circa il doppio di quelli di Google Play, 12 miliardi contro 6,2 miliardi. Entrate a parte, Danieli sostiene che iOS può scalzare la concorrente per la qualità del suo ambiente. Le tecnologie offerte dal colosso di Cupertino, dice, sono «le uniche che permettano di raggiungere lo standard di qualità a cui ambiamo».

A leggere i dati, la diagnosi sembrerebbe semplice: Android prodotto di massa, iOS sistema di élite. Peccato che pure qui i segnali siano contrastanti, rivelando un trend più articolato del dualismo "di classe" fra i sistemi operativi. Ad esempio i dati di Gartner, società di consulenza strategica nell'it, mostrano flussi importanti di sviluppatori da iOS ad Android. Una app inaugurata nell'ambiente Apple viene riproposta e aggiornata in versione Android. Lo stesso non si può dire del processo contrario: quando un prodotto nasce su Android tende a rimanere su Android, senza tentare il salto nel perimetro della concorrenza. Forse è questione di numeri o del gap tecnico fra i due sistemi. Ma di sicuro gioca un ruolo l'urgenza di cercare guadagni sulla piattaforma che espone a miliardi, non milioni di clienti. Google Play ha tutto l'interesse a intensificare il fenomeno della "trasmigrazione" di app e sviluppatori nel suo negozio principale. In un fenomeno che cresce a ritmi ossessivi, l'importante è intercettare i due fattori che attraggono verso l'uno o l'altro ambiente: l'attenzione degli utenti e i benefici economici dei developer. Secondo Statista,

portale di analisi dei dati, si arriverà a oltre 350 miliardi di app scaricate entro il 2021. Se non offri qualcosa in più, è difficile sopravvivere.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## I NUMERI

### 1,5 milioni

#### Le nuove app

Il numero di app pubblicate sulle store Google Play (Apple si è fermata nel 2017 a quota 755mila)

### 6,3 trilioni \$

#### Il giro d'affari previsto nel 2021

Il fatturato generato dalla app economy nel 2016 era di poco superiore al trilione di dollari secondo l'azienda di analytics App Annie

### 85,9%

#### La quota di Android

La fetta degli smartphone con sistema operativo Android. I dati sono di Gartner e sono relativi al 2017

### 20,6%

#### Le quote negli smartphone

Secondo Gartner, Samsung nel primo trimestre del 2018 controlla il 20,55% del mercato smartphone. In seconda posizione Apple con il 14% e Huawei con il 10 per cento.

### 1,3%

#### La crescita

Il mercato smartphone globale nei primi tre mesi del 2018 ha registrato il segno più dopo un calo storico del mercato.

# L'Economia del Futuro

## LE PAROLE

### IDEE & MODELLI DIZIONARIO DELLA NUOVA ECONOMY DIGITALE

**P**iù sostenibile e digitale. Condiviso e «circolare». Come sarà il mondo tra cinquanta, cento anni? Le sfide da affrontare sono molte, come mostrano i modelli economici che si sono affermati in questo inizio di secolo, rispondendo a esigenze e intercettando bisogni in continua evoluzione. C'è la scommessa «verde» da vincere, tra le più impegnative; ma anche sul fronte del lavoro le partite aperte sono tante. E destinate a cambiare per sempre il mercato.

**Francesca Gambarini**

#### Circular Il design infinito curerà il pianeta

Secondo la Ellen MacArthur Foundation (nata nel 2010 con lo scopo di spingere modelli economici sostenibili), la **circular economy** deve rendere i materiali e i prodotti utilizzabili e spendibili praticamente all'infinito, in un riutilizzo «a cascata» di ogni componente. Si parla di «regenerative design», che immagina prototipi e oggetti in grado di essere riciclati. Per questo l'economia circolare si definisce un ciclo positivo e continuo, che preserva e ottimizza il «capitale» di qualsiasi genere sia: finanziario, umano, sociale, industriale o naturale.



## Green

### Quella sfida «verde» che ora piace alla finanza

Investire nell'ambiente, invece che sfruttarlo. Le aziende che abbracciano la **green economy** si occupano di energia rinnovabile, bioedilizia, mobilità elettrica, riciclo, turismo sostenibile. E fioriscono. Tanto che uno studio recente della banca HSBC rivelava che in Europa il 97% degli investitori vuole aumentare la collocazione di capitali in tecnologie a bassa produzione di carbonio e in beni favoriti dalle politiche per il clima o su aziende capaci di passare alle tecnologie pulite.

## Sharing

### Condividere conviene (e non è solo una moda)

Sfruttare la tecnologia per costruire mercati virtuali in cui lo scambio di informazioni permette lo sfruttamento di beni e risorse. È l'economia collaborativa, il modello che ha rivoluzionato a livello globale i primi anni del XXI secolo. Pioniere fu, alla fine del secolo scorso, Napster, piattaforma peer-to-peer per mettere in comune musicali tra utenti, rimasta attiva per soli due anni. Oggi sotto il cappello della **sharing economy** vanno fenomeni come il crowdfunding e il coworking, il car sharing. Il dibattito, ancora aperto, è sulle norme e le regole da applicare.

## App Datemi un'applicazione e farò girare il sistema

La crescita delle app e del mercato che da esse si genera può essere ben definita dall'aggettivo «esponenziale»: il giro d'affari delle applicazioni digitali può infatti arrivare a valere 6.300 miliardi di dollari entro il 2021. Negli ultimi due anni, il numero di posti di lavoro dell'**app economy** europea è cresciuto del 28%. Le principali città per occupazione sono Londra, Parigi e Amsterdam. Le ragioni del boom? Il mercato degli smartphone è florido, passeremo sempre più tempo connessi e faremo più acquisti in movimento. Ci basterà un solo touch sullo schermo, da una delle 35 app che in media ciascuno di noi usa ogni mese.

## Gig Il dibattito aperto sui lavori a richiesta

Quando il posto fisso è sostituito da piccoli impieghi che rispondono a una richiesta specifica di servizi, prodotti o competenze, si parla di **gig economy** (da gig, lavoretto). Domanda e offerta sono gestite online attraverso piattaforme e app dedicate. In Italia da luglio 2018 ai rider, la forma più diffusa di lavoratori a chiamata, si applica il contratto nazionale della logistica. Nel mondo, secondo uno studio dell'Organizzazione internazionale del Lavoro, nel 2017, per gli impieghi più bassi sul web, il lavoratore ha guadagnato in media 4,43 dollari l'ora. Che diventano 3,31 se si tiene conto del tempo — non pagato — speso per cercare nuovi clienti.

## Blue Chi ci guadagna con il riciclo

Secondo i sostenitori della **blue economy**, è questo l'unico modello che permetterà di sfamare i nove miliardi di persone che popoleranno il pianeta entro il 2050.

Ispirandosi al funzionamento degli ecosistemi naturali, dove nulla è sprecato e tutto viene riutilizzato, l'input è utilizzare risorse locali. Gunter Pauli, il teorico dell'economia blu, sta raccogliendo cento esempi di attività ispirate alla natura che generano lavoro (e profitti).

## Subscription Lo shopping dei Millennials

Da Netflix a Spotify, non pagheremo più per un prodotto, ma per un servizio costruito su misura del cliente. È intorno alla sua soddisfazione che ruota infatti il successo della **subscription economy**, modello basato sulla sottoscrizione di abbonamenti. Le aziende non aspettano più che l'utente compri, ma selezionano per lui un ventaglio di offerte ritenute le più adatte e che gli vengono sottoposte periodicamente. Si calcola che oggi l'85% degli europei usufruisca di almeno un servizio in abbonamento. La spinta è arrivata dai Millennials, sempre più alla ricerca di esperienze di acquisto sicure e che permettano di tenere sotto controllo il budget.

## L'Economia del Futuro

## MEGATREND

Per Mark Esposito, economista di Harvard, il business oggi deve prevedere le crisi. E interpretare le dinamiche del presente: dalla scarsità di risorse alle fintech, dalle megalopoli all'invecchiamento. Ma la politica lo sa?

# IL POTERE DELLE IDEE VINCENTI CHE FANNO VOLARE LE IMPRESE

**Gli investimenti «rispettosi» rendono di più perché riducono gli effetti di volatilità ed esternalità**

di **Francesca Gambarini**

**L'**ultimo allarme sul cambiamento climatico — dobbiamo rimanere sotto 1,5° di surriscaldamento, pena un disastro ambientale, hanno detto gli scienziati dell'Ipcc — sta spingendo i manager delle aziende e della finanza a invertire la rotta. Cioè a chiedere nuove regole di condotta «più sostenibili» per chi fa industria, nonché incentivi per chi investe in politiche amiche all'ambiente. Lo evidenzia la *Harvard Business Review* in un recente articolo, condiviso anche da Mark Esposito, esperto di strategia economica, materia che insegna alla Harvard University (è anche fellow alla University of Cambridge), da tempo impegnato nello studio dei megatrend e di come questi possono influenzare i modelli di business e l'innovazione. «Il cambiamento di paradigma è iniziato, basta guardare quanta importanza — sostiene il docente — danno oggi le aziende al modello *triple bottom line*». Ovvero quel principio che le spinge a prendere decisioni in linea, allo stesso tempo, con tre obiettivi: equità sociale, qualità ambientale, prosperità economica. «Occorrono però manager, o politici, che agiscano con lungimiranza, studiando i megatrend, che sono naturali indicatori di opportunità e crescita individuabili nel qui e ora, ma destinati a compiersi nei prossimi 10-15 anni», spiega l'economista.

A supportare questa tesi ci sono le performance dei mercati. «Gli investimenti sostenibili hanno dimostrato, negli ultimi anni, di rendere di più perché sono in grado di ridurre gli effetti della volatilità o delle esternalità,

allo stesso tempo emancipandosi dalle fluttuazioni del mercato delle *commodity*. E siamo solo all'inizio».

Secondo l'Onu, i Paesi che vogliono crescere rispettando gli accordi di Parigi sul clima e gli Obiettivi di sostenibilità al 2030 della stessa agenzia, dovranno investire circa 90 trilioni di dollari nei prossimi 12 anni. Ma su quali traiettorie devono lavorare? Carenza di acqua, consumo del suolo, megalopoli, invecchiamento della popolazione, per esempio. Esposito snocciola qualche nome: «Un gigante come PepsiCo negli ultimi anni ha convertito il 55% della sua produzione in cibo, dall'iniziale produzione esclusiva di bevande, proprio per "dribblare" il problema della scarsità di acqua. Una multinazionale come la Del Monte ha investito nella tecnologia: droni, sensori e immagini satellitari per l'irrigazione intelligente, cioè che non sprechi risorse».

## Transizioni

I megatrend possono ispirare anche la finanza. «Dobbiamo riconoscere che la vera forza delle fintech sta oltre il significato delle parole "fin" e "tech", perché spesso è l'idea che sta dietro a queste app a essere interessante, più che la tecnologia stessa. Come per esempio Revolut, una nuova banca digitale che permette di cambiare denaro in molte valute in tempi brevissimi e a costi bassi, direttamente dallo smartphone. Un'idea più democratica, di banca e di risparmio».

A Dubai, dove si trova quando lo intervistiamo, Esposito sta lavorando con il governo per riorganizzare il lavoro con processi di digitalizzazione e intelligenza artificiale. Qualche giorno fa ha potuto curiosare anche tra le conferenze del World Green Economy Summit, l'evento annuale che testimonia l'impegno dell'emirato nell'abbracciare la transizione energetica e quella verso un modello economico circolare. «Il Paese ha capito l'importanza di questo passaggio — riflette Esposito —. In vista dell'Expo del 2020 e per le celebrazioni dei primi cinquant'anni di vita degli Emirati Arabi Uniti, nel 2021, si stanno organizzando per trasformare l'economia locale ed emanci-

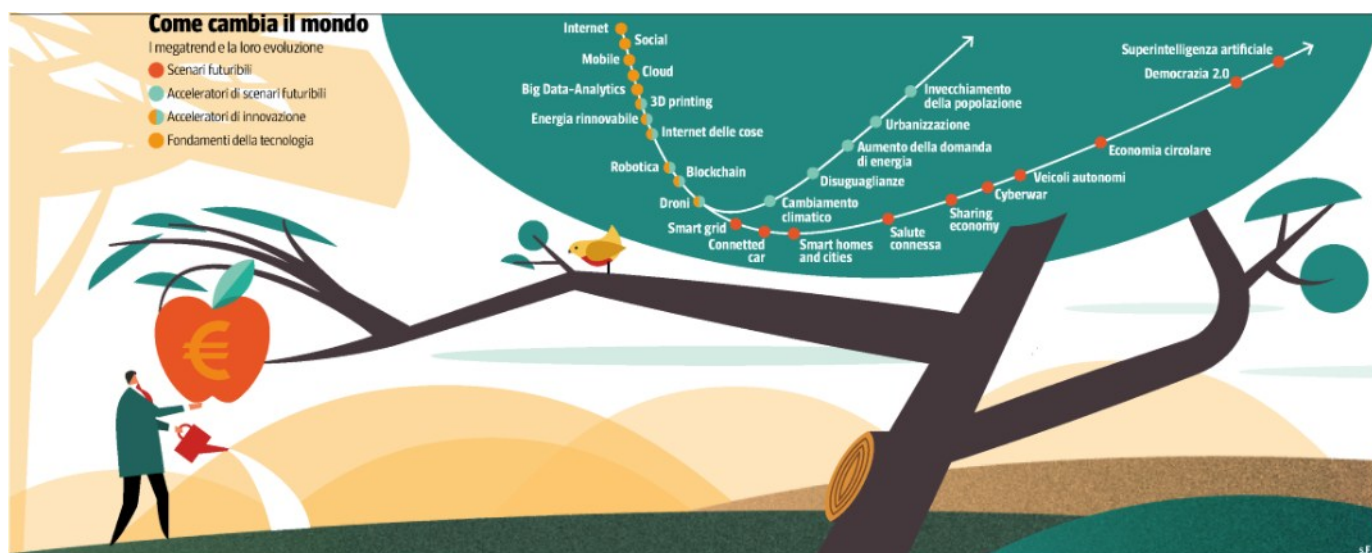


parsi dalle fonti fossili, anche per farsi trovare pronti in caso di un rallentamento dell'economia. Non sarà facile, per una zona come questa, rimasta l'unica, nel mondo, a trarre vantaggio dalla produzione di petrolio». Altri governi il salto l'hanno già fatto. Esposito cita la Svezia, «che compra rifiuti dalla Norvegia perché, riutilizzandoli, crea energia. È un modello che prima non esisteva, e che porta vantaggio su due fronti, alle istituzioni e all'ambiente. È questo il grande potere dei megatrend, se vengono bene interpretati».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**E****● Catturare il cambiamento**

Mark Esposito insegna Strategia Economia e Competitività alla Harvard University, è fellow in Economia Circolare alla Judge Business School di Cambridge. Ha inventato il modello Drive, che studia i megatrend e come interpretarli per crescere. È tra gli autori di *Orizzonte 2030* (Harvard Business Review) con il saggio «Una rivoluzione industriale nel segno dello sviluppo sostenibile», a breve in italiano. Il suo prossimo libro uscirà nel marzo 2019 e si intitola *There is no Intelligence in AI* (Non c'è intelligenza nell'intelligenza artificiale)



**Mark  
Esposito**  
insegna Strategia  
economica ad Harvard



## Google, 3 miliardi di indirizzi rimossi per violazione del copyright

È di oltre 3 miliardi il numero degli indirizzi Internet che Google ha rimosso dal suo motore di ricerca per violazione del copyright a partire dal momento in cui ha messo a disposizione dei detentori dei diritti e dei loro agenti lo strumento che permette di effettuare segnalazioni. E sono più di 10 milioni gli annunci pubblicitari che la società di Mountain View non ha approvato nel 2017 perché sospettati di violazione del copyright o perché rimandavano a siti che violavano il copyright. Sono due dei numeri contenuti nella nuova edizione del rapporto *Come Google combatte la pirateria* in cui il gigante di internet illustra i programmi, le policy e le tecnologie che mette in campo per contrastare l'utilizzo di contenuti protetti da copyright.

Google sottolinea anche l'importo, più di 3 miliardi di dollari, che YouTube ha pagato ai titolari dei diritti che hanno monetizzato l'utilizzo dei loro contenuti in altri video tramite Content ID, lo strumento per la gestione dei diritti, mentre è di oltre 1,8 miliardi di dollari l'importo che YouTube ha pagato all'industria musicale tra ottobre 2017 e settembre 2018, calcolando i soli introiti pubblicitari. Cifre che però l'industria discografica ha sempre ritenuto troppo basse, indicando il value gap, la differenza di valore fra quanto la musica online offre e quanto riceve dal portale, misurata anche dalla differenza degli introiti che arrivano dai servizi su abbonamento.

Google nel rapporto ha spiegato che continuerà a impegnarsi nei prossimi anni nella lotta alla pirateria guidato da cinque principi:

Creare alternative legali più numerose e migliori: la pirateria spesso nasce quando c'è difficoltà da parte dei consumatori ad accedere a contenuti leciti. «Sviluppando prodotti che rendono più facile per le persone accedere a contenuti legittimi, come Google Play Music e YouTube, Google aiuta a far crescere le entrate delle industrie creative e offre

ai consumatori possibilità di scelta», si legge.

Altro principio è il cosiddetto «Follow the money»: visto che la maggior parte dei siti specializzati nella pirateria online opera con l'obiettivo di fare soldi, un modo per combatterli è bloccare i loro guadagni. Così Google impedisce ai soggetti che violano il copyright di usare le sue soluzioni pubblicitarie e i sistemi di monetizzazione.

Ancora Google parla dell'obiettivo di «essere efficienti, efficaci e scalabili» concentrando i suoi sforzi sull'implementazione di soluzioni antipirateria che funzionino su larga scala: «Fin dal 2010 abbiamo cominciato a investire in modo significativo nella semplificazione del processo di rimozione dei risultati di ricerca per violazione del copyright. Come risultato, queste procedure migliorate ci permettono di elaborare le richieste di rimozione dai risultati di ricerca al ritmo di milioni alla settimana».

C'è inoltre il quarto principio indicato nel rapporto *How Google Fights Piracy* che obbliga a restare in guardia contro gli abusi perché alcuni soggetti effettuano false segnalazioni per violazione del copyright al fine di far rimuovere contenuti che non vogliono che restino online.

Infine la società si impegna ad assicurare trasparenza rendendo noto nel Transparency Report il numero di richieste di rimozione di informazioni dei servizi che riceve dai proprietari di copyright e dai governi.

—© Riproduzione riservata—



# «Alleanza tra Italia e Germania per una manifattura digitale»

“

**INTEGRAZIONE EUROPEA**

Rafforzare il Meccanismo europeo di stabilità, completare l'Unione bancaria e il mercato unico dei capitali

“

**POLITICA INDUSTRIALE**

Condividiamo con il sistema delle imprese italiane una visione ambiziosa della politica industriale in Europa

**INTERVISTA****DIETER KEMPF**

## Il presidente degli industriali tedeschi a Bolzano con Confindustria

**Isabella Bufacchi**

Dal nostro corrispondente

FRANCOFORTE

Più digitalizzazione, meno protezionismo, più investimenti pubblici in infrastrutture, sicurezza, formazione e difesa, meno burocrazia. Serve un'Europa più unita e più competitiva, un'Europa dove tutti i Paesi rispettano le regole europee. L'unione bancaria, il mercato dei capitali unico, un Esm potenziato vanno portati avanti alla svelta. Tutte sfide che Germania e Italia, con l'industria manifatturiera, possono affrontare meglio se insieme. È questo il messaggio del presidente della Confindustria tedesca BDI, Dieter Kempf, alla vigilia del Forum Italia-Germania con la Confindustria italiana che si tiene oggi e domani a Bolzano.

### Quali sono le principali grandi sfide per l'industria manifatturiera in Germania, Italia ed Europa?

L'industria europea deve essere competitiva, con un ruolo di leadership nel mondo. Abbiamo bisogno di una strategia industriale moderna anno 2030. L'industria manifatturiera europea vive grazie alla sua capacità di innovare, di rendere più efficienti i processi produttivi. La digitalizzazione e Industria 4.0 vanno rafforzate. Bisognerà investire di più nella formazione e ottimizzare i modelli di business. Vanno anche affrontate le sfide esterne, come il protezionismo di Stati Uniti e Cina e le questioni legate alla sicurezza e alla migrazione. L'Europa non è il problema ma è la soluzione, è un catalizzatore di soluzioni.

**Quanto importante è l'Italia per la Germania?**

Le industrie manifatturiere in Italia e Germania sono molto interconnesse. Nei settori di punta: macchinari e impianti, farmaceutico e chimico, metallurgico. La Germania è il più grande partner commerciale delle imprese italiane, un sesto delle importazioni italiane arriva dalla Germania mentre un ottavo delle esportazioni italiane va in Germania. Una sfida da affrontare insieme è la trasformazione digitale nel campo manifatturiero. La Confindustria italiana ha un approccio pratico, concreto e come la BDI ha una visione ambiziosa della politica industriale in Europa. Questo è uno dei motivi per i quali ci incontriamo ogni anno a Bolzano con i rappresentanti ad alto livello dei nostri settori industriali: per discutere le nostre priorità comuni in Europa.

### Lei pone la sfida della digitalizzazione al primo posto: quali soluzioni propone, cosa va fatto?

Prendiamo per esempio il problema della sicurezza informatica, la cybersecurity. Una compagnia tedesca su due è stata vittima di un attacco informatico negli ultimi due anni. I danni causati da sabotaggi, furto di dati, attacchi degli hacker e frodi informatiche è stimato in Germania pari a 55 miliardi di euro. L'aumento del networking digitale dell'economia e della società genera un volume enorme di dati che non possono più essere analizzati solo dagli esseri umani. L'intelligenza artificiale e il machine learning (metodo di analisi dei dati che consente di automatizzare la creazione di un modello analitico) sono la chiave per portare la tecnologia a raggiungere le prossime fasi della digitalizzazione. Serve un mercato unico digitale europeo.

### La BDI ha diramato in settembre un documento sull'Europa, urge più Unione: come?

Dobbiamo rafforzare la nostra Unione europea, internamente ed esternamente. Poco è stato fatto per incentivare gli investimenti privati, l'aumen-

to delle infrastrutture pubbliche, i livelli di innovazione, la crescita della produttività, l'apertura di nuovi mercati di prodotti. L'Unione monetaria europea deve essere "anti-proiettile". Va istituito un fondo di stabilizzazione fiscale per l'area dell'euro, utilizzato però solo da Paesi idonei, cioè che rispettano le regole Ue in fatto di politiche economiche e fiscali.

Sono inoltre fermamente convinto che la Ue deve rafforzare il Meccanismo europeo di stabilità (Esm), completare l'Unione bancaria e creare il mercato unico dei capitali. A questo proposito, lo schema di garanzia unica europea sui depositi bancari deve entrare nella lista delle nostre priorità. Tuttavia, ci tengo ad essere molto chiaro: uno schema comune per la riduzione e il controllo dei rischi va introdotto prima della condivisione dei rischi.

### La BDI esorta i Paesi europei ad aumentare la produttività attraverso le riforme e la riduzione degli squilibri di bilancio. L'Italia?

Diversi governi italiani precedenti a questo hanno perseguito riforme per la crescita e contemporaneamente hanno portato avanti il consolidamento dei conti pubblici. Questa impostazione dovrebbe continuare, ovviamente all'interno della cornice delle regole fiscali Ue. Ridurre il peso della tassazione societaria e aumentare lo schema per il reddito di base sono le scelte del nuovo governo, ma non c'è una ricetta uguale per tutti, i problemi più immediati differiscono da Paese a Paese. La tassazione societaria per esempio deve essere ridotta in molti



Paesi della Ue per poter rimanere competitivi rispetto agli Usa, e chiaramente la Germania è uno di questi. È molto importante che i governi operino all'interno dei margini dei regolamenti europei. L'obiettivo deve rimanere quello di rafforzare la sostenibilità sia della crescita che delle finanze pubbliche. Questa non è una questione di principio e non è un fine a se stesso, ma serve a mantenere la prosperità e l'occupazione nel nostro continente sul lungo periodo.

#### **Quanto importante è il mantenimento del commercio libero ed equo su scala globale?**

Il commercio mondiale e gli investimenti globali sono il principale propulsore per crescita e innovazione. In Germania, un posto di lavoro su quattro dipende dalle esportazioni, nel settore manifatturiero uno su due. In media ogni miliardo di euro di esportazioni Ue sostiene 14 mila posti di lavoro in Europa. Le esportazioni Ue sostengono più di tre milioni di posti di lavoro solo in Italia. Circa il 90% della crescita economica globale nei prossimi dieci anni è previsto che avverrà al di fuori della Ue. E quindi il commercio transfrontaliero diventerà ancora più importante. Mercati globali aperti e basati su regole condivise sono la chiave per la prosperità economica del nostro continente. Gli accordi bilaterali di libero scambio sono uno strumento cruciale per la Ue per aprire nuovi mercati. È un modo per promuovere gli alti standard europei

nel mondo. Il primo accordo commerciale moderno su queste linee con la Corea del Sud è stato un grande successo economico per la Germania e per l'Italia. Le esportazioni Ue in Sud Corea sono cresciute del 77% dal 2010 al 2017. E allora dico: dobbiamo mettere in pratica velocemente accordi commerciali simili con Giappone, Singapore e Vietnam!

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### **L'APPUNTAMENTO**

#### **Italia-Germania a Bolzano**

Il Forum Italia-Germania di Bolzano è un appuntamento tradizionale che vede riunite le due grandi associazioni imprenditoriali delle più importanti industrie manifatturiere d'Europa. Confindustria vede la partecipazione del presidente, Vincenzo Boccia, della vicepresidente per l'Europa, Lisa Ferrarini, del direttore generale Marcella Panucci e del capo del Centro Studi Andrea Montanino. Il ministro degli Esteri Enzo Moavero Milanesi rappresenterà il Governo italiano mentre per la Germania ci sarà il segretario di Stato del ministero degli Interni, Markus Kerber. Kempf, 65 anni, nato a Monaco e laurea in business administration è imprenditore e manager del settore informatico.



Italia-Germania. Il presidente della BdI, Dieter Kempf

**IN BREVE**

**LOGISTICA**

**Amazon, a Piacenza  
stato di agitazione**

A quasi due settimane dal Black Friday i lavoratori dello stabilimento di Amazon a Castel San Giovanni (Piacenza) tornano in stato di agitazione e proclamano, con i sindacati del commercio, anche il blocco degli straordinari obbligatori, fino alla fine dell'anno.



## E-COMMERCE

## Zalando punta sui servizi ai brand di moda

Greguoli a pag. 17

L'azienda di e-commerce vuole proporsi come partner a 360° per i brand di moda

# Zalando fa spazio ai servizi

## Dalla creatività alle strategie grazie alla conoscenza dei clienti

DI IRENE GREGUOLI VENINI

**Z**alando punta a proporsi sempre di più come un partner a 360 gradi per i brand di moda. Ecco perché la divisione Media Solutions, dedicata alla pubblicità, d'ora in poi si chiamerà Marketing Services e offrirà ai marchi anche soluzioni creative, consulenza strategica e progetti di marketing personalizzati grazie alla conoscenza del comportamento di acquisto e dell'audience della piattaforma di e-commerce, costituita da 25 milioni di clienti in Europa.

«Quando abbiamo lanciato Zalando Media Solutions nel 2015 il focus era principalmente sulle soluzioni media che permettessero ai nostri brand partner di raggiungere gli utenti Zalando e altri canali digitali con delle campagne pubblicitarie», spiega **Andreas Antrup**, managing director di Zalando Marketing Services. «Abbiamo successivamente aggiunto altri servizi come l'influencer marketing con Collabary e ora servizi di customer insight e l'unità creativa creative.lab. È quindi sempre più chiaro che siamo in grado di supportare i brand con un'offerta più ampia rispetto a quella iniziale, arricchita da un approccio di marketing in cui i dati e la creatività giocano un ruolo fondamentale, e ciò si riflette anche nel nuovo nome».

La nuova divisione, infatti, propone alle imprese un range di servizi che vanno a completare quelli offerti finora. «Creative.lab si occuperà di servizi creativi come il lancio di nuovi prodotti o collezioni, collaborazioni, campagne su Zalando e non solo. I consumer insight

assicurano un approccio di marketing basato sui dati per tutte le 4 leve del marketing, cioè prodotto, prezzo, location e promozioni», continua il manager. «La consulenza di brand verrà portata al livello successivo: tutto ciò che creiamo si basa su una profonda conoscenza del comportamento di acquisto e dell'audience, ovvero 25 milioni di clienti in Europa. Traduciamo questi insight in idee creative e attività di marketing personalizzate grazie ai big data, di modo che questi possano raggiungere il target desiderato con i messaggi più adatti».

Un'evoluzione, questa, che si integra nella strategia della piattaforma, «il cui obiettivo è connettere tutti gli attori fashion fungendo da sistema operativo. Vogliamo supportare i marchi nello sviluppo del loro business digitale e allo stesso tempo vogliamo proporre ai consumatori i prodotti e i servizi più adatti per rendere la loro esperienza unica e personalizzata. In questo contesto, Zalando Marketing Services connette brand e consumatori con un'offerta full-service a 360 gradi».

Con Media Solutions sono state seguite 1.800 campagne per 250 marchi tra cui Nike, GStar, Ralph Lauren, Levi's, Timberland e Drykorn. Under Armour è invece il primo brand di

abbigliamento sport e lifestyle ad avvalorarsi della

nuova divisione nell'ambito della sua campagna Bam, «che è un chiaro esempio di come siamo in grado di creare sinergie tra i nostri servizi di marketing», osserva Antrup. «Il concept della campagna è stato costruito sulla base degli shopping insights del target femminile e di una profonda analisi della percezione del brand, su cui creative.lab ha elaborato l'idea della campagna con 3 testimonial. Collabary ha poi selezionato 12 influencer in base a target specifici e la campagna è stata lanciata su Zalando, sui canali social e sul web in Europa con oltre 116 milioni di impression, 35 milioni di utenti unici di sesso femminile, generando un incremento significativo delle vendite dei prodotti Under Armour».

L'azienda tedesca nel terzo trimestre dell'anno ha registrato ricavi in crescita dell'11,7% a 1,20 miliardi di euro, con un ebit rettificato di -38,9 milioni di euro e un margine di -3,2%. Il numero di ordini è aumentato del 22,8% a 27,7 milioni di euro. Per il quarto trimestre 2018 si prevede un aumento del fatturato del 20-25%.

© Riproduzione riservata





## Branded content, mercato da 200 milioni

di *Andrea Montanari*

**S**e quest'anno, grazie alla spinta dei Mondiali di calcio di Russia (giugno e luglio), il mezzo televisivo arriverà a una raccolta pubblicitaria di oltre 3,8 miliardi -per Mediaset la stima si avvicina a 2,2 miliardi- il comparto del branded content, ovvero i contenuti editoriale (format) creato ad hoc per il cliente-investitore arriverà a un giro d'affari di 180-200 milioni. Si tratta di un business in decisa crescita nel quale, oltre al Biscione, leader di settore, si sono buttati da tempo altri broadcaster, ovvero Rai, Sky e Discovery. Si tratta di un'attività che non è più limitata al piccolo schermo ma è stata ampliata anche alla radio. A scommettere sulle potenzialità di questa formula comunicativa sono principalmente le aziende dei settori cucina, viaggi, turismo, moda e bellezza. Mentre il comparto automotive è tutto da esplorare. Ovviamente il network di Cologno Monzese la fa da padrone con un giro d'affari complessivo (branded content, progetti speciali e la cosiddetta integration, ovvero i prodotti commerciali inseriti in programmi e format tv) che si dovrebbe aggirare su base annua sugli 80 milioni. Di questi, 35 milioni sono direttamente riconducibili al branded content vero e proprio. Uno di questi progetti televisivi è l'ultimo nato in casa La5 (canale tematico digitale diretto da Marco Costa che viaggia a uno share medio giornaliero dell'1,1% e dell'1,2% in prime time), ovvero il format HairMaster sviluppato in collaborazione con il marchio Wella (gruppo Coty).

(riproduzione  
riservata)



# Milano città del 5G: già attivi 12 progetti

**LABORATORIO VODAFONE**

**L'operatore ha già attivato  
50 siti e punta a 41 nuovi  
servizi e app entro il 2019**

Dall'ambulanza connessa con la Croce Rossa Italiana e l'Ospedale San Raffaele, alla robotica collaborativa in linea con le applicazioni «industria 4.0» di Abb, fino all'esperienza di acquisto in realtà aumentata tra gli scaffali di Esselunga. Ieri Vodafone ha presentato 12 dei 30 progetti avviati nell'ambito della sperimentazione per mettere Milano al centro della rivoluzione del 5G.

«Ci eravamo impegnati a rendere Milano la capitale del 5G e ci stiamo riuscendo: in questo momento è la città più avanzata dal punto di vista della copertura e dei progetti attivi, abbiamo già oltre 50 siti attivi», ha spiegato l'ad di Vodafone Italia Aldo Bisio in occasione del «Vodafone 5G Experience Day» dedicato ai partner, le start up e le imprese coinvolte nella sperimentazione 5G a Milano per presentare e far toccare con mano i primi 12 progetti già avviati.

«La sperimentazione 5G sull'area metropolitana con cui siamo partiti meno di un anno fa è un laboratorio di innovazione», ha aggiunto Bisio, chiarendo che l'iniziativa «porterà entro il 2019 a realizzare 41 servizi e applicazioni di nuova generazione».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



LA POSIZIONE DEL PRESIDENTE DEL GRUPPO IN ITALIA, LUIGI DE VECCHIS

## I governi occidentali temono il 5G cinese, ma Huawei dice: lasciateci competere

Roma. Huawei, la più grande azienda di telecomunicazioni cinese, leader in settori strategici come il 5G, secondo produttore al mondo di smartphone (Samsung è prima, Apple terza), non ha certo problemi quando si parla di innovazione e potenza tecnologica. Il problema di Huawei è la fiducia. Non quella dei clienti, che comprano cellulari cinesi a raffica, né quella dei partner commerciali, che continuano a stringere accordi fruttuosi, ma quella di alcuni governi e di numerosi legislatori e agenzie d'intelligence in tutto l'occidente, che fanno un ragionamento così riassumibile: poiché nei prossimi anni le telecomunicazioni assumeranno un ruolo sempre più strategico nella vita degli stati, e poiché in special modo il 5G muoverà e gestirà tutto, dalle case dei cittadini alle centrali elettriche, possiamo fidarci a consentire che a costruire le infrastrutture del futuro sia un'azienda che viene dalla Cina? Due paesi importanti come America e Australia hanno risposto no, e hanno imposto un bando a Huawei e ad altre aziende di telecomunicazioni cinesi (l'America nel 2012, l'Australia quest'anno). Altrove c'è molto dibattito, spesso politicizzato, e molta polemica, e soltanto ieri il Financial Times scriveva che il governo del Regno Unito, dove Huawei opera dal 2005, ha inviato alle principali telco una comunicazione per avvertirle di "considerare con accortezza i propri fornitori" perché potrebbero esserci "cambiamenti nelle regole esistenti". Il governo di Londra non cita mai Huawei, ma il Financial Times dice che l'avvertimento è rivolto proprio all'azienda cinese. Dibattiti simili sono in corso un po' in tutta Europa, e anche l'Italia presto dovrà prendere delle decisioni. Il Foglio ha parlato di questi temi con Luigi De Vecchis, il presidente di Huawei Italia, che ha un messaggio molto combattivo: le accuse contro Huawei sono "leggende metropolitane" che nascono da un pregiudizio contro la Cina e contro la sana competizione.

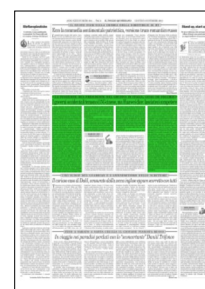
"La polemica degli Stati Uniti contro le aziende cinesi sottende a intenti diversi da quelli di formulare accuse precise", dice De Vecchis alludendo alla rivalità geostrategica tra le due grandi potenze mondiali. "Ma per quanto riguarda la tecnologia vorrei segnalare che abbiamo da tempo una collaborazione con l'americana Google, che è conti-

nuata anche dopo verifiche attentissime da parte dei tecnici dell'azienda. Anche nel Regno Unito abbiamo dimostrato che i nostri sistemi, i nostri server, i nostri apparati su cui transitano dati sono sicuri, e in generale siamo sempre conformi alle regole di tutti i paesi in cui siamo presenti. Huawei ha una disciplina interna strettissima per quanto riguarda l'utilizzo dei dati dei nostri clienti, e anche i più banali errori umani sono puniti severamente. Quella della scarsa fiducia è una leggenda metropolitana che segue tutte le aziende che vengono dalla Cina, non soltanto Huawei".

De Vecchis parla nell'ambito dello Huawei Innovation Day, una giornata di incontri organizzata dall'azienda a Roma (seguono altri due giorni dell'evento Connect Europe) per presentare i suoi progetti su 5G e innovazione, e dice che è proprio all'innovazione che i governi europei devono pensare: "Mi preoccuperei di investire e di capire come competere con i giganti dell'est e dell'ovest (la Silicon Valley, ndr) piuttosto che andare a trovare delle piccole stupidaggini - proprio stupidaggini, me lo lasci dire - per avanzare accuse sul fatto che di Huawei non ci si potrebbe fidare", dice De Vecchis. "Huawei non ha nessun interesse, la Cina non ha nessun interesse, e un paese che in pochi anni è diventato la seconda economia del mondo non potrebbe crescere a questo modo se prendesse in giro i clienti, i mercati, i governi: verrebbe scoperto subito. Io mi occuperei di competere, piuttosto che di criticare".

Finora il governo pentastellato italiano ha avuto un atteggiamento entusiasta ma maldestro nei confronti della Cina. Non ci riferiamo soltanto al disgraziato "Ping" con cui il ministro Di Maio ha nominato il presidente cinese Xi Jinping, ma anche al fatto che il risultato più strombazzato portato a casa dal ministro dal Trade and Innovation Forum di Shanghai negli scorsi giorni riguarda l'esportazione delle arance. Notevole, ma le sfide sono altre, e riguardano le alleanze storiche dell'Italia, l'innovazione, la competizione, la paura di rimanere indietro. Tutto l'occidente si interroga sull'influenza della Cina e delle sue aziende nelle tecnologie che definiranno il futuro, e Huawei, che di queste aziende è leader, ha una posizione combattiva.

Eugenio Cau



# Tim batte le attese in Brasile

Oggi in consiglio molta carne al fuoco, dalla possibile svalutazione del goodwill alla decisione sulla convocazione dell'assemblea. Prenderà il via anche l'iter per la valorizzazione di Sparkle

DI MANUEL FOLLIS

**P**er molti l'amministratore delegato di Tim continua a essere un osservato speciale, ma l'effetto di Amos Genish sui conti del Brasile si è fatto sentire. La controllata di Telecom Italia, Tim Brasil, ha comunicato ieri i risultati del trimestre, che hanno patito l'effetto cambi che però era stato preventivato dal mercato. I numeri sono stati superiori alle stime e hanno anzi registrato giudizi e commenti positivi dalla maggior parte degli analisti. Tutto questo alla vigilia del cda che si terrà oggi a Roma, nel quale ci sarà parecchia carne al fuoco. In primis la società comunicherà la trimestrale, il cui consensus pubblicato sul sito della società prevede conti in lieve calo, ma che dovrebbero mostrare come la società abbia retto l'urto dell'arrivo di Iliad. Dopodiché il board avrà all'ordine del giorno altre questioni potenzialmente spinose. La prima, la più calda negli ultimi giorni, riguarda come anticipato da *MF-Milano Finanza* la possibile svalutazione del goodwill. Una possibilità è rimandare l'impatto bilancistico al cda che dovrà approvare i conti annuali, anche perché di norma le risultanze dell'impairment test hanno effetti annuali, non sui nove mesi. Ma a

ieri sera restava ancora in piedi l'ipotesi di annunciare subito la svalutazione della rete.

L'altro tema sul tavolo, altro punto all'ordine del giorno, saranno le determinazioni conseguenti al lavoro fatto dal collegio sindacale in merito alla nomina dei nuovi revisori contabili. I sindaci avrebbero selezionato tre possibili società di revisione, ma la nomina ora spetta ai soci che dovrebbero essere di nuovo convocati e si tratterebbe quindi dell'ennesima assemblea Telecom e di una nuova occasione per Vivendi di ripresentarsi allo scontro con Elliott. Per questo, nonostante Telecom sia senza revisori ormai da mesi, al momento non è per niente scontato che entro la fine dell'anno verrà convocata un'altra assemblea di Tim. Il cda di oggi infine potrebbe anche fare il punto sulla questione Sparkle, incaricando ufficialmente Rothschild della valorizzazione. Il primo punto però saranno i conti, che intanto ieri hanno registrato la buona performance di Tim Brasil. La controllata ha chiuso il periodo con ricavi in linea con le attese e un ebitda che ha superato la stima del consenso del 2% circa, crescendo del 9,8% a 1,66 miliardi di reais brasiliani. Conti che per gli analisti hanno evidenziato un rallentamento dei ricavi, ma una buona tenuta dei margini e della generazione di cassa. (riproduzione riservata)



## E la stampa francese accusa Elliott di manipolazione

**D**uro attacco dalla Francia a Elliott. Nell'articolo «Come Elliott manipola il corso di Telecom Italia a suo profitto», il sito *Wansquare* mette in relazione «le dichiarazioni allarmistiche» con le operazioni effettuate dal fondo attivista. La strategia di investimento perseguita da Elliott, secondo la stampa francese, è all'origine del tracollo in borsa di Telecom Italia. Dalla discesa delle quotazioni, tuttavia, l'hedge fund di Paul Singer avrebbe subito danni inferiori agli altri azionisti, grazie al complicato sistema di opzioni put e call con cui Elliott ha costruito la sua quota nell'ex incumbent. «Supponendo che il prezzo del titolo resti a 0,5 euro a scadenza, cioè nell'aprile 2019, Elliott potrà vendere le azioni e riscuotere 608 milioni a fronte di un valore di mercato di 375, incassando di fatto un premio di 225 milioni», calcola *Wansquare*, che conclude: «Il fondo speculativo Elliott ha interesse a vedere il titolo Telecom ribassarsi il più possibile entro la prima metà del 2019, perché sarà così in grado di riacquistare a basso prezzo nuove azioni finanziate dalla chiusura delle sue opzioni put».



## Inwit guarda alle torri di Vodafone e Wind Tre

di Manuel Follis

Inwit è interessata alle torri di Vodafone o a quelle di Wind Tre. Lo ha confermato ieri nel corso della conference call l'amministratore delegato della società Giovanni Ferigo. «Siamo molti interessati a quello che farà Vodafone con le sue torri», ha spiegato, e «alla maggioranza delle torri di Wind». Allo stesso modo la controllata di Telecom Italia «non è interessata» all'ipotesi di acquisire una minoranza in una società delle torri creata da Wind Tre. In ogni caso, nonostante l'ad di Inwit abbia confermato l'interesse per gli asset di Wind Tre, ha anche fatto capire di essere più interessata alle torri di Vodafone. I risultati sui nove mesi, ha aggiunto Ferigo, consentono al gruppo di «confermare la guidance». Mentre per il futuro «abbiamo preparato la società ad avvantaggiarsi del consolidamento del mercato e del lancio del 5G». Quanto al consolidamento nel settore delle torri «siamo in attesa di valutare meglio le opportunità al momento giusto». Nonostante il dividendo staccato (0,19 euro per azione), la società ha ancora riserve distribuibili pari a 1,3 euro per azione. (riproduzione riservata)



# IL FLOP DEGLI ITALIANI

**Molti big del tech tricolore hanno ballato per una stagione. Meteore che spesso hanno creato gruppi per poi venderli al miglior offerente. Lasciando la Penisola orfana di una vera rivoluzione digitale.**

di Stefano Cingolani

**L'**Italia e la rivoluzione digitale? È una lunga storia di sconfitte: Olivetti, Italtel, Telecom, Omnitel, Tiscali, manager che si sono fatti imprenditori per vivere una sola estate come le libellule. Negli anni '90, il decennio delle grandi aspettative, l'Italia si è gettata di slancio sui telefonini e i siti web. Dalla covata Olivetti è nata Omnitel, grazie a Elserino Piol che fece debuttare Francesco Caio, Silvio Scaglia e Vittorio Colao. Si è rivelata anch'essa una meteora finita nell'universo delle multinazionali, prima la tedesca Mannesmann poi la britannica Vodafone.

All'alba del nuovo secolo, Scaglia voleva cablare con la fibra ottica mezza Italia e inventò il primo quotidiano online con *Il Nuovo.it*. Ma all'improvviso, dopo soli quattro anni, vende Fastweb a Swisscom e se ne va a Londra. Colpito da inchieste della magistratura, ne esce pulito. Si butta sulla tv via web, Babelgum, però nel 2012 la liquida, passa all'intimo femminile con La Perla e nel febbraio scorso la vende al fondo di private equity olandese Sapinda, in attesa di nuove occasioni morde e fuggi.

Colao non tenta nemmeno l'avventura imprenditoriale, dopo un breve e sfortunato passaggio nella editoria vecchio stampo con la Rcs, guida Vodafone fino al maggio scorso, inanellando dieci anni di successi. Ora è uscito e tutti si chiedono cosa farà; a 57 anni è troppo presto per la pensione, non raggiunge nemmeno quota 100. Francesco Caio, invece, è finito nelle aziende di Stato: dopo tre anni alle Poste, adesso presiede Saipem.

La più singolare è la parabola di Renato Soru.



La sua Tiscali, fondata nel 1998, con il contributo anche qui di Piol, era la regina del web e dopo un anno valeva in Borsa più della Fiat. Poi con lo scoppio della bolla sono cominciati i guai e lui è stato preso (e consumato) dal sacro fuoco della politica. Nel 2004 viene eletto presidente della Regione Sardegna, alla guida di una coalizione di centrosinistra. Quattro anni dopo acquista *l'Unità*, il quotidiano comunista fondato da Antonio Gramsci, entra nel Parlamento europeo e diventa segretario regionale del Pd. Ora si guarda attorno, ma sembra un po' smarrito.

La politica è una febbre contagiosa, lo dimostra Arturo Artom. Le sue iniziative imprenditoriali, da Telsystem a Netsystem, dalle rivoluzionarie lampade Muvis al sito YourTrumanshow fondato nella Silicon valley, non hanno avuto successo; gli è riuscita al contrario la scommessa sui Cinquestelle. L'amicizia con Gianroberto Casaleggio e ora con il figlio Davide ne fa un consulente rispettato anche perché ambasciatore del Movimento nell'élite economica, industriale, mediatica tanto deprecata quanto corteggiata.

Per Diego Piacentini, dopo una carriera smagliante in Apple e in Amazon, la tentazione ha preso il volto di Matteo Renzi. Niente vita di partito o seggi in parlamento, sia chiaro; semmai un tecnico che diventa *civil servant*. La sua esperienza come commissario straordinario per l'Agenda digitale è durata due anni, durante i quali ha sperimentato le resistenze dei potentati politici e della burocrazia. L'agenda finisce, se non proprio

nel cassetto, sui tavoli già ingombri dei gabinetti ministeriali, poi arrivano i giallo-verdi e Piacentini molla. Dal mese scorso è di nuovo sul mercato. Come Pietro Scott Jovane, brillante ascensione in Microsoft, amara esperienza nella Rcs (anche lui!) un passaggio a Tim dove la lascia, «per ragioni personali», la funzione di direttore commerciale all'amministratore delegato Amos Genish.

**Paese al palo**  
**È una lunga storia di sconfitte: Olivetti, Italtel, Telecom, Omnitel, Tiscali, manager che si sono fatti imprenditori per vivere (a volte) una sola estate come le libellule.**

Anche Fabio Vaccarone, il capo di Google Italia che piace ai grillini, è stato agganciato dalla politica, ma non ha ceduto. Messo in pista prima come ministro, poi per la Rai, ha declinato le offerte; ora è entrato nel consiglio del *Sole 24 Ore*. Nuovi e vecchi media, sognando la convergenza. Chi ha compiuto il percorso inverso, invece, è Luca Maestri, passato dalla General motors alla Nokia per approdare al vertice della Apple come direttore finanziario. In quella stessa Apple che è stata forse la più emblematica delle occasioni mancate.

Alla fine degli anni '70, Piol fa incontrare Steve Jobs e Steve Wozniak con Carlo De Benedetti. I due visionari giovanotti chiedono 200 mila dollari per il 20 per cento della loro società. L'ingegnere rifiuta. C'è chi dice che la risposta fu imbarazzante: «Non stiamo a perder tempo con questi ragazzi». De Benedetti, invece, ha spiegato che la Olivetti, della quale era da poco diventato signore e padrone, non aveva un quattrino. Sarà miopia, sarà il capitalismo senza capitali, fatto sta che l'Italia ha perso anche quel treno. ■

© RIPRODUZIONE RISERVATA

SILVIO SCAGLIA

PIETRO SCOTT JOVANE

ARTURO ARTOM



# LA CADUTA DEGLI DEI MODERNI

**Travolti dagli scandali e dalla megalomania, sono sempre di più gli amministratori delegati delle società hi-tech costretti a fare un passo indietro per salvare le loro aziende. Da Elon Musk di Tesla a Travis Kalanick di Uber, i supereroi stanno perdendo appeal. E il prossimo guru a lasciare potrebbe essere Mark Zuckerberg.**

di Marco Morello

**S**ono l'incarnazione contemporanea degli dei dell'Olimpo: controllano uno sproposito di potere, accumulano vizi, capricci, ingestibili stravaganze. Come i loro antenati mitologici, compensano gli eccessi dispensando miracoli, trasformando brillanti intuizioni in affari miliardari. Non sono figure letterarie, ma esseri umani dai ruoli sovrumani: sono gli amministratori delegati, anzi i ceo per cedere agli anglismi, di pesi massimi della tecnologia come Tesla, Facebook, Alibaba, Uber, Snapchat. Che dopo anni con il vento in poppa, hanno visto scricchiolare il business; hanno smesso di brillare di sacralità perché risucchiati da errori strategici, difetti di contesto e prospettiva, o da truffe colossali. Alcuni sono stati costretti ad abbandonare l'empireo su cui sedevano, altri vacillano pericolosamente in bilico. È iniziata la caduta degli dei, la rottamazione dell'idolatria, la «fine dell'era dei supereroi dell'hi-tech», per riprendere una felice sintesi del *Wall Street Journal*.

**Elon Musk rappresenta il paradigma, il capofila di questo filone del genio** che s'attorciglia fino a intrappolarsi nella sua sregolatezza. Ha incantato il mondo con le promesse dei viaggi

nello spazio, dei treni sotterranei incapsulati e superveloci, dell'auto elettrica Tesla dalle prestazioni sportive a prezzi non esorbitanti. Ma è andato in affanno quando si trattava di ossequiare la legge fondamentale del mercato: onorare la domanda con un'adeguata offerta. Prima ha messo in mano ai robot le chiavi della produzione, poi, constatato il loro passo da lumaca, ha richiamato gli operai in carne e ossa. In ogni caso, le sue fabbriche non ingranano la marcia giusta: «Non producono abbastanza vetture, confondendo Wall Street» ha picchiato duro Bloomberg.

Musk ci ha messo cuore e corpo, dichiarando di dormire negli stabilimenti, di giacere a terra per vegliare sul lavoro persino da altezza pavimento. Di trovare qualche rarissima ora di sollievo con un possente sonnifero i cui effetti collaterali includono, però, le allucinazioni. Infatti, nel tempo libero che spergiura di non avere, l'imprenditore pare allucinato: esplora avanguardie di business come la vendita online di lanciafiamme, fuma una «canna» durante un'intervista, afferra il telefono e si lancia in derive trumpiane da abuso dei social network, sotterrando il titolo di Tesla e la sua reputazione con raffiche di cinguettii da suicidio. Un tweet in cui annunciava di voler ritirare la società dalla Borsa, gli è costato una multa da 40 milioni di

dollari e il furore della Sec, la Consob americana.

**Se Musk è un ceo sull'orlo di una crisi di nervi, ce n'è un altro che,** pur sbandierando serenità e sorrisi affettatissimi, non se la passa meglio: Mark Zuckerberg, lo scenografo delle nostre identità digitali, un Re sole mai così solo al comando. Ha ghigliottinato tutti gli artefici del miracolo della galassia Facebook, o meglio li ha visti dimettersi, sfilarsi e allontanarsi dal suo regno un poco alla volta. Degli inventori di WhatsApp, Instagram, dei caschi per la realtà virtuale Oculus, non rimangono che le sedie vuote. Intanto, l'ex enfant prodige della Silicon valley subisce la tempesta perfetta che si sta abbattendo sulla sua creatura, tra scandali legati alle violazioni dell'uso dei dati degli utenti (il caso Cambridge Analytica è stato uno tsunami), gli attacchi hacker, la proliferazione di notizie false, le incitazioni all'odio amplificate sulla piattaforma e non rimosse in modo capillare ed efficace. Un concentrato di disastri mai sperimentati prima che ha fatto montare l'onda di «#deletefacebook», il movimento che spinge a cancellarsi per sempre in segno di autodifesa prima che di protesta. «Sebbene Mr. Zuckerberg si sia scusato e abbia promesso di nuovo e ancora di riparare Facebook, gli aggiustamenti messi in opera dalla compagnia spesso hanno avuto bisogno di essere aggiustati a loro volta» ha punto pochi giorni fa il *New York Times*.

Il social network è finito sul banco degli imputati davanti al Senato statunitense e al Parlamento europeo. «Potrebbe crollare», quantomeno subire ferite gravi sul piano degli investimenti pubblicitari: è la profezia apocalittica pronunciata da David Kirkpatrick, autore del libro *The Facebook effect*. Zuckerberg incassa, si aggrappa ai suoi numeri da record (più di 2,2 miliardi di iscritti attivi ogni mese), resiste sentendosi intoccabile, proprietario del suo giocattolo prima che burattinaio. Lo scorso marzo, l'edizione americana della rivista *Wired* lo ritraeva già incrociato e gonfio di cicatrici. E le botte peggiori dovevano ancora arrivare. L'ultima in ordine di tempo riguarda le chat su Facebook Messenger: i pirati informatici sarebbero riusciti a rubare e mettere in vendita online le conversazioni private di almeno 81 mila utenti della piattaforma.

**Se Mark è scosso ma non arretra, un altro titano ha invece deciso di congedarsi dal palcoscenico:** Jack Ma, l'uomo

più ricco della Cina, il padre di Alibaba, l'Amazon d'Oriente dal valore stimato di oltre 400 miliardi di dollari, ha annunciato il ritiro entro un anno o poco meno. A pesare sulla sua scelta,

un ambiente inacidito dal governo di Pechino, il rallentamento della crescita del Paese, le tensioni con gli Stati Uniti. Insomma, al di là della favola consolatoria di volersi godere la pensione anticipa-

ta tra le palme, di dedicarsi ad attività filantropiche sulla scia di Bill Gates, incide «l'evidenza di una frustrazione», come ha scritto il saggista Duncan Clark, il suo biografo. Meglio uscire subito da eroi che domani, per quanto senza colpe evidenti, da astri in discesa.

**Chi è già uscito è Travis Kalanick, ex numero uno di Uber, trascinato alla porta** da «un flusso costante di scandali e pubblicità negativa». Riassunto efficace del quotidiano britannico *The Guardian*, che ha compilato una lista impietosa delle sue empietà. Dagli insulti agli autisti alle accuse di molestie sessuali nella compagnia fino ai programmi per affossare i rivali con pratiche scorrette o solo spiarli, allargando l'occhio anche su politici e celebrità. Il compito principale del suo successore, il mite Dara Khosrowshahi, è stato ricucire lo strappo, in primis con l'opinione pubblica, dopo il ciclone Kalanick.

**Un altro ciclone ha investito Andy Rubin, il padre di Android, il sistema operativo** targato Google presente nella stragrande maggioranza dei telefonini globali. Come ha svelato un'inchiesta del *New York Times*, Rubin è stato accusato di molestie sessuali da una dipendente. Anziché licenziarlo in tronco, la società del motore di ricerca avrebbe lasciato che si dimettesse pagandogli una buonuscita da 90 milioni di dollari.

E non sarebbe l'unico dirigente a essere stato coperto dalle alte sfere della compagnia e allontanato con congedi milionari. Dopo la pubblicazione dell'inchiesta del quotidiano americano, l'amministratore delegato Sundar Pichai ha scritto una mail ai suoi impiegati per comunicare che altre 48 persone sono state cacciate via negli ultimi due anni per ragioni analoghe e senza alcuna buonuscita. Un atto di contrita trasparenza percepito come tardivo, incapace di spegnere le proteste e le manifestazioni di piazza dei dipendenti di Google organizzate in tutto il mondo.

Altro che taumaturgici e soprannaturali, sono fin troppo umani questi ceo. O sbroccano, o soffrono. Comunque, hanno per indole una scarsa confidenza con il concetto d'equilibrio: «Hanno il quadruplo della possibilità di essere psicopatici rispetto alle persone normali» sentenza Jon Ranson, autore del libro best seller *The psychopath test*. Sottotitolo: un viaggio nell'industria della follia. A scatenarla, un cocktail di pressioni, adulazioni, deliri d'onnipotenza. Freud si sarebbe molto divertito con un paperone della Silicon valley accomodato sul suo lettino.

**Accanto alle speculazioni sulla loro salute mentale, c'è l'accanimento dei fatti**, la congiura delle circostanze a remare verso il disastro. Specie quando sono clienti e utenti a voltare le spalle; quando la propria idea cardine, l'amica geniale, viene svuotata, saccheggiata, spolpata dalla concorrenza. Destino comune per Nick Woodman ed Evan Spiegel: il primo, surfista drogato d'adrenalina, è diventato miliardario inventando la GoPro. Ha inaugurato il settore che non c'era delle telecamere sportive in miniatura. L'hanno copiato tutti i produttori di gingilli tecnologici, lui per reazione si è cimentato con i droni, ha fatto flop (licenziando centinaia di persone) e si è ridotto lo stipendio a un dollaro. Da nove a zero zeri. Spiegel, invece, aveva intercettato il linguaggio dei giovanissimi creando Snapchat, un social su misura per i teen in cui le immagini dominano sulle parole e i contenuti nascono con la scadenza, scompaiono dopo il consumo.

Il falco Zuckerberg ha arpionato l'intuizione e l'ha resa mainstream facendone il caposaldo di Instagram, catturando adulti e adolescenti. Alla quotazione in Borsa nel marzo 2017, Snapchat valeva quasi 25 dollari ad azione. Oggi viaggia nel baratro intorno quota 7. E Spiegel finisce sui giornali per mosse strabilianti alla Elon Musk, come promuovere un manager a un ruolo chiave della società prima di fare marcia indietro e rimuoverla

appena due giorni dopo. Quando si dice avere le idee chiare.

**Per non parlare di qualcuno che credeva di essere più scaltro degli altri**, spingendosi fino all'imbroglio: Elizabeth Holmes, occhi azzurri, sguardo mite, indole da guerriera. La definivano l'erede donna di Steve Jobs, è stata capace di raccogliere centinaia di milioni di dollari per la sua Theranos: una start-up dei miracoli che prometteva, tramite un macchinario rivoluzionario, analisi del sangue affidabili con poche gocce, con una puntura su un dito anziché con siringhe intere. Era una truffa, lo strumento non era affidabile nonostante la Holmes e la sua squadra sostenessero il contrario. Si è trattato «di una cospirazione che ha fuorviato medici e pazienti, mettendone in pericolo la salute e la stessa vita» ha tuonato John Bennett dell'Fbi. L'inganno è stato scoperto, per dieci anni la Holmes non potrà nemmeno avvicinarsi a spolverare il tavolo del consiglio d'amministrazione di un'azienda quotata negli Stati Uniti. In compenso, la sua storia dovrebbe diventare un film. Si vocifera su quale potrebbe essere il titolo: *Bad blood*. Sangue cattivo.

Avarizia, superbia, invidia, licenze di lussuria. Accidia a parte, perché l'ansia di potere non concede margini alla pigrizia, le storie di certi Ceo sembrano un ripasso dei peccati capitali. Ma alla prova del tempo, i re rimangono nudi: «Quelli che una volta erano lodati perché deridevano le convenzioni» rimarca il *Wall Street Journal* «stanno affrontando una nuova realtà. In fin dei conti, non sono dei supereroi. Trattarli come tali è stato un danno per le loro compagnie e i loro investitori».

Forse gli dei non sono mai caduti dall'Olimpo perché non ci sono mai saliti. Abbiamo tutti vissuto l'illusione collettiva che fossero qualcosa di speciale.

(Twitter: @MarMorello)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Social  
problem**

Già *Wired* a marzo gli aveva dedicato una copertina emblematica (sopra). Ma ora i problemi di Mark Zuckerberg stanno venendo al pettine. E più che alla crescita, sono legati alla credibilità del gruppo.





**Energia negativa**

Elon Musk, il vulcanico inventore dell'auto elettrica Tesla e di altri business futuribili, per anni è stato tra le stelle di Wall Street fin quando non ha iniziato a twittare dichiarazioni imbarazzanti. Poi si è fumato una «canna» durante un'intervista tv.



**Dalla Cina con timore**

Jack Ma, con la sua Alibaba, ha creato l'Amazon cinese. Ma ora ha deciso un passo indietro e vuole fare il filantropo e l'investitore. Il vero problema potrebbero essere però le continue invasioni di campo del governo di Pechino.

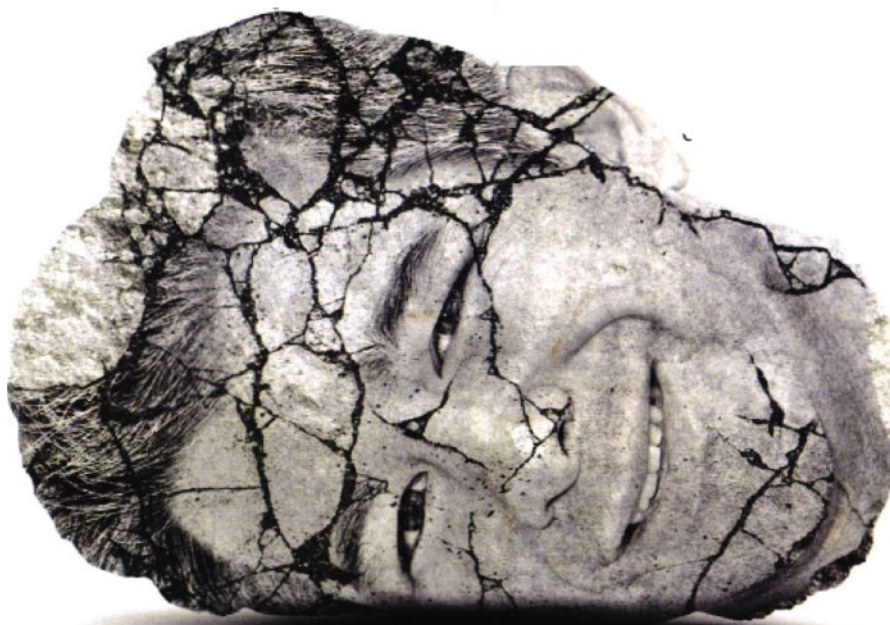


**Guida**

**spericolata**

Travis Kalanick, ex numero uno di Uber, è stato allontanato dalla società americana dopo una serie di scandali che hanno coinvolto gli autisti della app, ma anche i vertici accusati di molestie sessuali.

**Uber**



## E WALL STREET MANDA IN FUMO 900 MILIARDI

I giganti della tecnologia americani e cinesi continuano a crescere, ma meno degli ultimi anni. E così la Borsa Usa alza il livello d'attenzione.

Circa 900 miliardi di dollari andati in fumo da settembre a fine ottobre, una perdita media di circa il 21 per cento del loro valore complessivo. È quanto hanno perso complessivamente in Borsa i giganti dell'hi-tech mondiali: le americane Alphabet (a cui fa capo Google), Amazon, Apple, Facebook, Microsoft e Netflix più le cinesi Alibaba e Tencent. Il calcolo l'ha fatto il settimanale *The Economist*, suonando l'allarme sulla grande frenata dei magnifici otto. Nel terzo trimestre del 2018, le loro vendite di beni e servizi sono sì salite del 25 per cento rispetto all'anno precedente, ma è il dato meno positivo degli ultimi tre anni. Nel secondo trimestre, l'incremento in confronto a 12 mesi prima era stato del 40 per cento. Gli affari insomma migliorano, ma a passo meno spedito. E gli investitori agiscono di conseguenza. L'esempio di Apple è emblematico del nervosismo generale: nonostante la società di Tim Cook abbia appena chiuso un anno con risultati da record, il titolo è sceso fino al 7 per cento quando la mela morsicata, per bocca del suo responsabile finanziario Luca Maestri, ha annunciato che non comunicherà più il numero di iPhone, iPad e computer Mac venduti. Secondo alcuni analisti, sarebbe un passo indietro sul fronte della trasparenza; un modo, scrive il *Financial Times*, «per mascherare un declino nelle vendite degli iPhone». «Vi assicuro che il nostro obiettivo è crescere in ogni categoria di prodotto» ha risposto subito Maestri. Ma resta evidente che dalle parti di Wall Street ci sia qualche carenza di serenità, nonostante il malessere non preluda un disastro. Anzi: «Un vero crollo è improbabile» sentenzia l'*Economist*. Sottolineando però che è meglio tenere alta l'attenzione, visto lo strapotere ormai raggiunto dagli imperatori della tecnologia: «Quando starnutiscono» conclude il settimanale «tutta l'economia potrebbe beccarsi l'influenza».

(M.M.)