

Rassegna del 09/07/2018

Repubblica Affari&Finanza	26	Google e Apple, la sfida delle mappe tra micropubblicità e auto senza pilota	Fontanarosa Aldo	1
Repubblica Affari&Finanza	14	Ofo, il bike sharing cinese pedala in salita "Pubblicità a bordo e big data, ripartiremo"	Santelli Filippo	5
Repubblica Affari&Finanza	6	Schwämmlein "Porto Flixbus ad alta quota" - Mister Flixbus: "È solo l'inizio cresceremo sui treni e sulle rotte aeree"	Brunelli Roberto	7
L'Economia del Corriere della Sera	18	Bezos pigliatutto (anche le pillole) E ora a chi tocca?	Cometto Maria_Teresa	10
L'Economia del Corriere della Sera	19	L'analisi - La terza età del signore dell'e-commerce	Sideri Massimo	14
Stampa	16	Intervista a Mariangela Marseglia - La manager di Amazon: in Italia 1700 assunzioni - "Investimenti e 1700 assunzioni Amazon punta ancora sull'Italia"	Pagliaro Beniamino	15
Stampa Tuttosoldi	21	In breve made in Italy - E-commerce Yeppon Fatturato su del 18%	...	17
Repubblica Affari&Finanza	18	Triboo, destinazione Cina passando dalla City	Paolini Roberta	18
L'Economia del Corriere della Sera	23	Clienti online, vi guardo e ora comprate	Cimpanelli Giulia	19
Repubblica Affari&Finanza	27	La Gazzetta dello Spot - Cartelloni interattivi test Google a Londra	Di Matteo Gabriele	21
Repubblica Affari&Finanza	13	Far east - Rimesse cinesi, hsbc sfida wechat e ant financial nei paganti	Jadaluca Paola	22
L'Economia del Corriere della Sera	14	Banche La catena hi-tech che punta a gestire il credito	Gaggi Massimo	23
L'Economia del Corriere della Sera	22	Eresie digitali - Nella dieta mediatica si è disuguali già da piccoli	Segantini Edoardo	25
L'Economia del Corriere della Sera	21	Si può resistere alla Silicon Valley? Fallimento	Sideri Massimo	26
L'Economia del Corriere della Sera	21	Italiani in rete, sorpresa: Napoli regina del traffico	Millucci Barbara	28
Repubblica Affari&Finanza	9	Palazzo Europa - La grande alleanza della lobby del web	Bonanni Andrea	29
Repubblica Affari&Finanza	1	Fibra: Tim ed Enel, ultima sfida per i padroni della rete - Fibra, l'ultima sfida tra i due padroni della rete italiana	Carli Stefano	30

Google e Apple, la sfida delle mappe tra micropubblicità e auto senza pilota

I DUE BIG SI CONTENDONO IL MERCATO DELLE APP PER I NAVIGATORI. SI TRATTA DI UN DUELLO INDIRETTO PERCHÉ CIASCUNA AZIENDA HA OBIETTIVI COMMERCIALI DIFFERENTI: QUELLA DI MOUNTAIN VIEW PUNTA ALL'ADVERTISING, IL CONCORRENTE AI PRODUTTORI DI MACCHINE

Aldo Fontanarosa

Roma

Google ed Apple si sfidano adesso sul terreno - sulle strade, meglio - delle app salva automobilista. Quelle con navigatore, che ci aiutano nel traffico e ci portano a destinazione. Ma è un duello indiretto perché le due aziende hanno obiettivi commerciali molto diversi. Google vende già - sulle applicazioni Waze e Maps - le inserzioni di quartiere. Tu guidi e intanto vedi a colpo d'occhio quali sono le attività di zona; magari i soli ristoranti se ne stai cercando uno. Apple invece - che sta per lanciare la sua nuova Maps in versione extra-lusso - si candida a diventare il principale fornitore dei costruttori di auto a guida autonoma.

E le pubblicità di quartiere, allora? Apple sarebbe in grado di concorrere con Google, nel settore. Ma teme che questo specifico business, per quanto lucroso, presto o tardi finirà nel mirino dei garanti della riservatezza e della stessa Commissione europea, a Bruxelles. Cerchiamo di capire perché.

L'applicazione Waze offre spazi pubblicitari a chi non ha mai immaginato di poterne avere. La tabaccheria all'angolo, la vecchia edicola, la pizzeria dei pensionati adesso può segnalare la sua esistenza spendendo - nella migliore delle ipotesi - soltanto 2 euro al giorno. Queste inserzioni - che saldano a ogni passo una paninaria di zona a un viaggiatore golo-

so di hamburger - sono un buon affare se Google ha staccato un assegno da 1,15 miliardi di dollari per comprare Waze.

L'acquisizione di Waze - che era stata fondata nel 2007 da un ragazzo di Tel Aviv, Ehud Shabta - data 2013. E già tre anni dopo, nel 2016, gli analisti della Morgan Stanley precisano le dimensioni di questo business. Morgan Stanley stima che i ricavi pubblicitari di Google - grazie a Maps, il suo servizio più forte, e grazie a Waze - avrebbero raggiunto quota 1,5 miliardi di dollari un anno dopo, nel 2017. Se questa profezia si sia avverata è difficile dire visto che il bilancio di Google (ora Alphabet) non svela quanti dei suoi utili pubblicitari siano merito di Waze e Maps. Ma la miniera d'oro della pubblicità di strada esiste davvero visto che Baird Equity - in una sua ricerca - spinge ancora più in alto l'asticella dei ricavi, che potrebbero diventare 5 miliardi tra pochi mesi, nel 2020.

L'incognita della privacy, però, si staglia su queste applicazioni e forse anche sulle inserzioni di zona, di quartiere. Waze, quando la scarichi, chiede di conoscere la tua posizione. La richiesta è legittima perché, altrimenti, il suo navigatore non potrebbe guidarti a destinazione. Ma Waze cerca di sapere dove sei anche quando non impieghi l'applicazione perché - spiega - in questo modo potrà migliorare i suoi servizi e avvertirti ad esempio di ingorghi e incidenti. Sarà anche vero, sarà anche bello, ma conviene ragionare bene sulle implicazioni di questo ulteriore, serrato "pedinamento" per la nostra privacy, prima di autorizzarlo.

L'importante - si dirà - è che le regole siano rispettate; e che Waze, come le altre applicazioni consorelle, ci informino correttamente dei nostri diritti. Ora, Waze ti fa leggere l'accordo di licenza che regola l'uso dell'applicazione, e ti chiede di accettarlo o meno. Stupisce però che un gigante come Google - proprietario di Waze - non abbia trovato un pugno di euro per tradurre in italiano il testo dell'accordo, che adesso è disponibile soltanto in inglese. Chi non legge l'inglese, dunque, non può capire che cosa c'è scritto al punto 5 che ha una prima ricaduta sulla nostra riservatezza. In italiano sono scritte solo le frasi "Accetto i Termini d'uso di Wa-

ze" e "Accetto la Normativa sulla privacy di Waze", con tanto di casella da spuntare per l'accettazione. In inglese - solo in inglese - è scritta anche la sezione specifica "Normativa sulla privacy (ospitata dal sito waze.com).

In un colloquio con il sito statunitense *Techcrunch*, Eddy Cue, vice presidente anziano di Apple, non cita mai per nome i suoi concorrenti Google Maps e Waze. Ma spiega con grande chiarezza che il business delle inserzioni di quartiere non interessa alla nuova Apple Maps. Apple Maps - che esordirà a San Francisco nelle prossime settimane per poi coprire la California del Nord dall'autunno - proverà a fare soldi in altro modo. Quale sia questo modo, Eddy Cue non lo svela. Ma il giornalista di *Techcrunch*, Matthew Panzarino, è convinto di aver capito la strategia del manager. E ci riesce andando sul campo, come facevano i cronisti di una volta. L'esperto giornalista riesce a salire a bordo di uno dei furgoni che la Apple ha cominciato a mandare in giro - fin dal 2015 - per filmare e immagazzinare immagini in mezzo mondo. E rimane impressionato dalla strumentazione che i furgoni hanno a bordo. Otto telecamere riprendono immagini ad alta risoluzione (sovrapposte) mentre quattro radar con tecnologia LiDAR misurano - secondo dopo secondo - la distanza tra i furgoni e ogni altro oggetto sia visibile, un palazzo, un monumento, un gruppo di alberi. L'insieme delle immagini (migliaia) che il furgone immagazzina; la nuvola di punti che acquisisce permetteranno - scrive *Techcrunch* - una perfetta ricostruzione in 3D del mondo. Indispensabile perché un'automobile a guida autonoma, cioè senza conducente umano, possa procedere in strada. Non solo.

La tecnologia di Apple permette una «ricostruzione ortogonale» della realtà che avrà un immedia-



to benefico. L'auto a guida autonoma - ancora lei - sarebbe in condizione di vedere il mondo in trasparenza; di capire cioè quali oggetti si nascondono dietro un palazzo o un albero che le oscurano la visuale diretta. Sarebbe dunque questo il business cui guarda Apple, che si candida a fornire un navigatore 3D - capace di guardare gli oggetti anche in trasparenza - alle aziende che costruiscono

vetture prive di guida dell'uomo.

La nuova strategia di Apple rappresenta una cattiva notizia per imprese come la

olandese TomTom o come la OpenStreetMap di Steve Coast, che sono storici partner della Apple stessa. Fin dal 2007 la Apple ha acquistato le mappe da fornitori esterni come appunto la TomTom. Adesso invece la Apple vuole essere proprietaria in prima persona di tutti i dati.

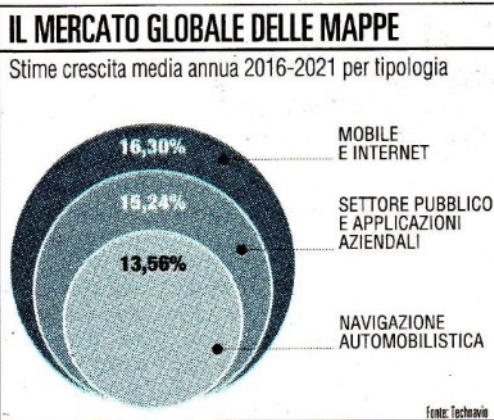
Solo in questo modo l'azienda sente di poter centrare due obiettivi: la creazione di un sistema di aggiornamento delle mappe che funzioni più volte al giorno, se ne-

cessario; e poi la tutela della riservatezza degli utenti.

Perché le mappe siano davvero aggiornabili a questo ritmo, è indispensabile che la Apple disponga delle informazioni che le arrivano in tempo reale dal miliardo di iPhone e di iPad funzionanti nel mondo.

Anche la Apple, insomma, ha bisogno di noi e dei dati che generiamo usando gli smartphone e i tablet. Questi dati però non serviranno a costruire il business delle pubblicità personalizzate e di zona che appassiona Google. Saranno la benzina di informazioni indispensabile per una guida delle vetture senza un conducente umano in condizioni di ragionevole sicurezza.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



(LA CURIOSITÀ)

Americani al volante la voce di Terminator li guida nel traffico

La voce di Terminator per guidare gli automobilisti americani nel traffico. È proprio Waze a ingaggiare Arnold Schwarzenegger, per rendere ancora più popolare la sua app. Siamo nel 2015 e gli utenti di Waze - scelta la loro destinazione - sono rassicurati da Terminator che dice loro "So dove vai, ti porterò lì, fidati di me". Amatissima negli Stati Uniti, Waze è stata molto osteggiata in Iran, forse perché progettata in Israele. Nel 2017, così, il segretario del Gruppo di lavoro sui contenuti criminali nella Rete, Khorramabadi, ne ha chiesto il bando perché «strumento di spionaggio».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

1,5

MILIARDI

Secondo le stime di Morgan Stanley 1,5 miliardi di dollari sarebbero i ricavi raggiunti nel 2017 da Google grazie a Maps, l'applicazione più importante, e a Waze; ma non esistono conferme in quanto il gruppo non svela gli utili pubblicitari

1,15

MILIARDI

Google ha staccato un assegno di 1,15 miliardi di dollari per comprare nel 2013 Waze, società fondata nel 2007 da un ragazzo di Tel Aviv, Ehud Shabta. Il segno di quanto sia appetibile il mercato delle mappe e della navigazione

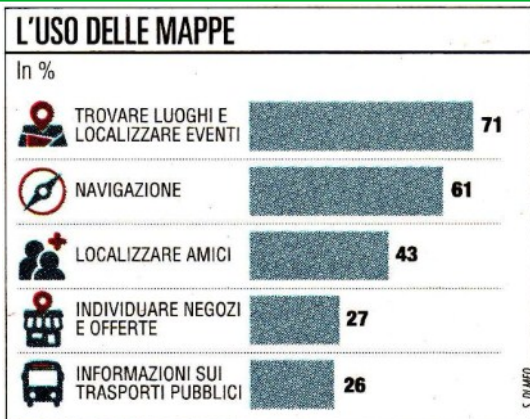
LA TOP TEN MONDIALE DELLE APP

Share in %, utenti di oltre 18 anni, giugno 2017

FACEBOOK	81
YOUTUBE	71
FB MESSENGER	68
GOOGLE SEARCH	61
GOOGLE MAPS	57
INSTAGRAM	50
SNAPCHAT	50
GOOGLE PLAY	47
GMAIL	44
PANDORA	41

Fuente: comScore Mobile Metrics, Usa

S. DI MEO



IL CASO I

Regno Unito escluso dal sistema Galileo dopo la Brexit

Il Parlamento europeo ha estromesso la Gran Bretagna, non più considerato stato membro dell'Unione, dall'utilizzo dei dati Prs di Galileo, sistema di navigazione satellitare creato in Europa. Il sistema satellitare sarà composto da trenta satelliti, di cui ventisette operativi e tre di riserva, orbitanti su tre piani inclinati sull'Equatore. Oltre a fornire dati di localizzazione ai sistemi di posizionamento installati in navigatori e smartphone, Galileo fornirà anche i dati PRS (Public Regulated Service), informazioni criptate destinate esclusivamente a scopo militare e di intelligence.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Google Maps è l'app di navigazione più popolare. Finora ha tenuto a distanza Apple Maps e questo è sempre stato un problema per la società di Cupertino

Sundar Pichai
chief executive officer di Google, punta sulla ann Waze




Sto per lanciare la sua nuova Maps in versione extralusso, mentre si candida a diventare il principale fornitore dei costruttori di automobili a guida autonoma

Tim Cook
ceo Apple, mostra interesse a giocare un ruolo nella guida autonoma




L'applicazione che fa capo a Google offre spazi pubblicitari a chi non ha mai immaginato di averne: la pizzeria, la tabaccheria all'angolo e simili

Noam Bardin
ceo Waze, che era stata fondata nel 2007 da Ehud Shabta

Ofo, il bike sharing cinese pedala in salita “Pubblicità a bordo e big data, ripartiremo”

LA RIVALE MOBIKE È STATA COMPRATA PER 2,7 MILIARDI DI DOLLARI DALLA SOCIETÀ DI CONSEGNE A DOMICILIO MEITUAN-DIANPING, MENTRE LA SOCIETÀ FONDATA DA ZHANG RESISTE DA SOLA. E PER CONTINUARE STUDIA COME TROVARE ALTRE FORME DI RICAVO: “ORA SERVIZI MIGLIORI”

Filippo Santelli

Pechino

Lo scorso aprile, le strade di Ofo e di Mobike si sono divise. Per mesi si era vociferato di una fusione tra i due colossi cinesi del bike sharing. Man mano che le loro biciclette, gialle e arancioni, si accumulavano ai bordi delle strade e nei loro bilanci crescevano i debiti, diventava evidente che quella competizione al prezzo più stracciato non poteva durare a lungo. Ma Mobike è stata comprata per 2,7 miliardi di dollari dalla startup delle consegne a domicilio Meituan-Dianping, un'operazione orchestrata dal colosso Tencent, principale azionista di entrambe. E così su Ofo, rimasta a pedalare da sola in un mercato gigante e di giganti, hanno cominciato a concentrarsi quotidiani presagi di sventura. L'ultima voce, pochi giorni fa, la voleva pronta a licenziare metà dei dipendenti, con parecchi manager di punta in fuga, a cominciare dal co-fondatore e direttore operativo Yanqi Zhang. Questa indiscrezione, almeno per ora, smentita dal diretto interessato: «Resteremo indipendenti perché siamo la società che per prima ha realizzato l'idea del bike sharing senza stazioni - dice via mail a Repubblica - noi fondatori crediamo ancora di poter guidare questo settore verso un futuro migliore».

Non sarà facile. Come dice il 32enne Zhang, il bike sharing «ha cambiato il modo in cui le persone si spostano in città, il loro stile di vita». Basta fare un giro per le strade di Pechino, dove le biciclette sono ovunque, per capire quanto sia utilizzato in Cina. Ma la sua espansione è stata troppo rapida, incontrollata. Ofo, fondata da un gruppo di studenti della Peking University nel 2014, è stata la prima a mostrare che il modello di condivisione senza rastrelliere fisse, free-floating, era possibile. Yanqi

Zhang, già manager di Uber, l'ha raggiunta nel 2016, quando dai campus stava cominciando ad allargarsi a tutte le strade delle città, e tanti rivali si erano buttati all'inseguimento. A un certo punto in Cina c'erano 80 società di bike sharing, ma poi il nodo della sostenibilità del modello, con tariffe a uno yuan per 30 minuti di pedalata, 15 centesimi di euro, è venuto al pettine: venti startup sono fallite in pochi mesi, tra cui la numero tre, Bluegogo. «Lo scorso anno abbiamo vissuto una bolla», riconosce Zhang. «Le società con obiettivi chiari però sono sopravvissute».

Oggi Ofo e Mobike controllano il 90% del mercato cinese. Ma pure su di loro la grande lotta per il primato, che dalle città del Dragone si è estesa a tutto il mondo, ha lasciato cicatrici profonde. Se a metà dello scorso anno entrambe chiudevano rifinanziamenti a valutazioni record, la prima sostenuta da Alibaba e la seconda da Tencent, con il passare dei mesi trovare nuovi fondi è diventato sempre più difficile. Molte città, preoccupate dall'eccessivo numero di biciclette sulle strade, hanno messo un limite al numero di mezzi in condivisione. Le catoste di velocipedi abbandonati, rotti o vandalizzati, sono diventate un simbolo degli enormi costi di mantenimento che le startup devono affrontare, a fronte degli incassi striminziti garantiti dal pagamento a corsa. Obeata da debiti che secondo alcuni avrebbero sfondato i 2 miliardi di dollari, a marzo Ofo è riuscita a incassare un mega investimento di 866 milioni guidato da Alibaba, ma solo mettendo a garanzia le biciclette. Poteva essere la boccata d'ossigeno per arrivare a una fusione, con la rivale Mobike oppure con Didi, in un'integrazione verticale tra car e bike sharing. Operazione che però non si è concretizzata, nonostante le pressioni degli investitori, pare proprio per la resistenza dei fondatori a cedere il controllo della propria creatura.

Qualche settimana fa il ceo della startup Dai Wei, 27 anni, ha riunito tutti nella sala comune del grattacielo di Zhongguancun, la Silicon Valley di Pechino, di cui Ofo occupa tre piani. Con vista sulla Peking University, dove tutto è iniziato, ha paragonato la situazione dell'azienda a quella del Re-

gno Unito sotto i bombardamenti tedeschi durante la Seconda Guerra Mondiale, invitando i dipendenti, età media sotto i 25 anni, a lottare fino alla fine oppure ad andarsene.

Dai Wei ha assunto la responsabilità sull'espansione globale della startup, prima affidata proprio a Yanqi Zhang. Segno di uno screezio tra i due? Almeno dalle dichiarazioni ufficiali, non sembra: «Ci sono cose che possiamo e vogliamo fare meglio», dice Zhang. «Abbiamo rallentato l'espansione all'estero per concentrarci sul migliorare i nostri servizi sui mercati in cui siamo già presenti», dice. Basta follie nei cinque Continenti, in sospeso anche l'idea di mettere su strada le bici elettriche: ora secondo il progetto “Victory” l'obiettivo è raggiungere il profitto nel più breve tempo possibile. I soli incassi dei noleggi non basteranno, non con tariffe così basse: «Stiamo considerando altri canali di introito», risponde Zhang. Ofo ha iniziato a offrire gli spazi sulle biciclette agli inserzionisti. Nel lungo periodo potrebbe monetizzare i dati che possiede sugli utenti e sui loro spostamenti, mettendoli a disposizione dei pubblicitari.

Ma sembra poca cosa, almeno nel breve periodo. E se gli investitori, come sembra, faranno pressione minacciando di chiudere i rubinetti del credito, bisognerà lavorare anche sul taglio dei costi, forza lavoro compresa. L'anno scorso, nel periodo di massima espansione, la startup ha assunto una persona al giorno. Ma Yanqi Zhang nega che la strada verso la sostenibilità sia così lunga: «Ofo ha già realizzato profitti in oltre cento città e i nostri ricavi da attività B2b hanno raggiunto i 100 milioni di yuan (circa 13 milioni di euro, ndr). Il modello ha dimostrato di essere sostenibile». Tutto torna per lui, che la stessa lotta all'ultimo sangue e all'ultimo sconto l'ha vissuta da manager di Uber. In Cina la startup delle berline nere ha lottato in maniera disperata per contendere il primato alla rivale locale Didi, salvo arrendersi a una emorragia di capitali che stava diventando insostenibile. Ofo spera di essersi ravveduta in tempo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



2 mld

DI DOLLARI

Sarebbero secondo alcuni i debiti accumulati da Ofo che a marzo ha incassato un mega investimento da Alibaba

80

SOCHETÀ

Erano quelle di bike sharing esistenti prima della concentrazione. Venti startup sono fallite in pochi mesi

[IL CASO]

Un'avventura iniziata nel 2014 con 2 mila studenti e un'app

Ofo ha avuto inizio nel 2014 quando l'allora ceo David Dai e gli altri soci fondatori hanno visto l'opportunità di sfruttare la tecnologia intelligente per migliorare il ciclismo come mezzo di trasporto sostenibile. Come studenti della Peking University, David e i suoi allora colleghi sono riusciti a convincere circa 2.000 studenti ad aggiungere le loro biciclette a un

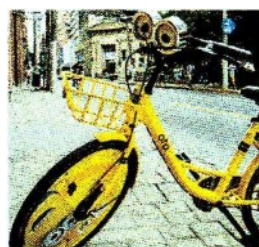


registro privato accessibile tramite un'app mobile, consentendo a ognuno di loro di utilizzare qualsiasi bicicletta registrata, ovunque e in qualsiasi

momento. La piattaforma è diventata così popolare da espandersi in altri cinque campus in soli tre mesi. Sulla scia di questo successo, ha perfezionato il suo modello operativo per offrire agli utenti biciclette standardizzate e ha iniziato l'espansione verso le principali città della Cina e a livello internazionale. Oggi il servizio è aperto a chiunque abbia uno smartphone in oltre 250 città del mondo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Yianqi Zhang,
cofondatore
di Ofo



(IL PERSONAGGIO)



Schwämmlein
“Porto FlixBus
ad alta quota”

Roberto Brunelli a pag. 6

Mister FlixBus: “È solo l’inizio cresceremo sui treni e sulle rotte aeree”

ANDRÉ SCHWÄMMLEIN, FONDATORE DELLA COMPAGNIA DI PULLMAN LOW COST CHE ATTRAVERSA TUTTA EUROPA HA IMPORTANTI PIANI DI SVILUPPO BASATI SU NUOVE INIZIATIVE CHE VANNO OLTRE IL TRASPORTO SU GOMMA

Roberto Brunelli

Sembra che la prima parola pronunciato, da bébé, sia stata «bus»: forse è una leggenda familiare, ma è quello che sostiene con forza la sua mamma, senza dubbio una fonte autorevole. Fatto sta che il bus è certamente il suo destino: perché quella di André Schwämmlein, oggi trentasettenne, è la storia di un uomo che ha iniziato a rivoluzionare, a partire dalla Germania, il modo di viaggiare in Europa, e che sta cominciando a terremotare pure gli Stati Uniti, fino a insidiare il dominio - iconico, se avete presente le infinite strade del Midwest - di Greyhound. Perché il nome di Schwämmlein è sinonimo di FlixBus: è lui che ha inventato, cinque anni fa, la start-up degli autobus verdi che vedete comodamente scivolare a prezzi molto bassi sulle autostrade del Vecchio Continente

e che ormai sono parte integrante del nostro panorama urbano ed extraurbano.

La prima partenza

Il primo FlixBus è partito da Monaco di Baviera con destinazione Erlangen nel febbraio 2013, oggi la società messa insieme da André insieme a due amici collega 1700 destinazioni in 28 Paesi, occupa 8000 posti di lavoro, tra diretti e indiretti (comprendendo, cioè, 300 aziende partner), di cui 1500 in Italia, con 300 città raggiunte e 6000 agenzie di viaggio affiliate. Più di 100 milioni di viaggiatori in tre anni a livello globale, in Italia oltre 10 milioni, con un aumento dei passeggeri nell'ultimo anno è stato del 100%. Per capirsi: è quasi tutta gente che ha prenotato il proprio viaggio tramite un'app con il proprio smartphone.

Se c'è uno che ha il physique du rôle da startup, quello è Schwämmlein: giovane, biondo, sportivo e sorridente, con l'aria di uno perennemente entusiasta, convinto sostenitore della mobilità alternativa. Ha fondato FlixBus e Flixmobility - di cui è attualmente il ceo, supervisionando le unità di business development e public affairs - insieme agli amici e compagni studi Daniel Krauss e Jochen Engert. Na-

to a Norimberga nel 1981, i genitori impegnati nel partito dei Verdi tedeschi, lui stesso con alle spalle - giovanissimo - una breve carriera politica come presidente di circoscrizione del partito ambientalista tedesco, ha studiato in Germania e a Shanghai, poi ha lavorato presso la Porsche, un passaggio come consulente strategico alla Boston Consulting Group di Monaco e infine un'altra start-up in ambito digitale. Di sicuro è uno a cui piace correre: per dire, lo scorso giugno è partito un nuovo treno «verde» che fa la tratta Stoccarda, Francoforte, Hannover e Berlino, e questo con un mese di anticipo rispetto a quanto annunciato dalla società quando aveva inaugurato la sua espansione ferroviaria, ossia a marzo. «Ad appena tre mesi di distanza, i risultati di FlixBus sono travolgenti, le tratte sono



quasi sempre sold out», esulta Schwämmlein. Non ha dubbi: raddoppiare, in Germania, l'offerta su binario. «Il nostro obiettivo di 500 mila passeggeri sui nostri treni lo supereremo nettamente», giura. Piccolo dettaglio: la Deutsche Bahn, ossia le ferrovie di Stato tedesche, sono state monopoliste assolute, su rotaia. Chi aveva tentato di modificare lo status quo, aveva fallito. Finora.

Per quel che riguarda l'allegra André, c'è da credere che gli riuscirà di tenere il passo, vedendo l'ascesa di Flixbus in pochi anni. Nel 2013 i primi bus in Germania, nel 2015 il lancio del network domestico in Francia (con tanto di nuovo quartier generale a Parigi), l'anno dopo l'apertura della sede a Zagabria e l'espansione in buona parte dell'Europa centro-orientale, l'anno scorso la rete si allarga a Danimarca e Svezia, lo scorso marzo partono i primi Flix-E-Bus, ossia i primi autobus completamente elettrici di lunga percorrenza, due mesi fa l'inizio della campagna americana, con base a Los Angeles.

André sa bene che è una prova di forza. Ma sembra avere le idee chiare. «Il mercato americano ha più o meno le stesse dimensioni di quello europeo», ha raccontato alla Luzerner Zeitung. «Con la differenza che presenta una rete ferroviaria relativamente debole. La vera sfida negli Usa è tirare fuori la gente dalle automobili. Dobbiamo riuscire a convincere la gente che viaggiare in autobus è cool. Oggi non è così. Il bus è ancora considerato il mezzo di trasporto per persone con pochi soldi. Non a caso, Greyhound - leader incontrastato del mercato americano - ha un'immagine tremenda». L'altro grande fronte di Flixbus

consiste ovviamente nella competitività dei prezzi. «Per noi è ancora un criterio che fa la differenza. Altri, quando battono una tratta molto frequentata, tendono a far crescere il costo dei biglietti. Non è il nostro obiettivo: si diventa pigri, attaccabili. Al contrario, inseriamo un mezzo in più sulla tratta, portando più passeggeri sui nostri bus. Già oggi abbiamo da 4 fino a 6 persone in più a viaggio».

Si tratta di cambiare abitudini, punti di vista, strategie. La rivoluzione dei paradigmi. In questo Flixbus sembra interpretare con grande Zeitgeist la lezione della Silicon Valley. Le riviste specializzate oramai piazzano sistematicamente la foto di Schwämmlein in mezzo ai servizi su Spotify, Dropbox, Airbnb e simili. La «rivoluzione» di André e dei suoi amici è partita con la deregulation nel trasporto a lunga tratta.

L'ambizione

L'ambizioso Schwämmlein pensa che i 100 milioni di passeggeri di adesso siano solo l'inizio, e lo dice esplicitamente: «In quei mercati in cui l'80-90 per cento della mobilità si fa con l'automobile c'è ancora molto spazio di crescita. E questo riguarda in particolare l'Italia, la Francia e i Paesi del Benelux». E ancora: «A noi non ci manca la fantasia sulle potenzialità di crescita: per questo abbiamo iniziato a sperimentare con i treni, per questo cominciamo ad immaginare di collaborare con le compagnie aeree». Raccontano che al quinto piano della sede centrale di Monaco regni ancora sovrana un'atmosfera da startup, tra mobili ultracolorati, poltrone moderne e open space. I tre fondatori, che si conoscono dai tempi dell'Università a Erlangen, di-

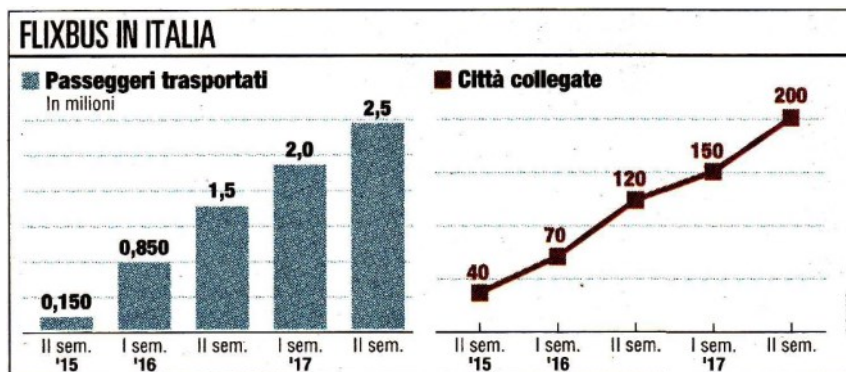
vidono ancora oggi gran parte delle responsabilità aziendali. Lo storytelling di Flixbus narra che quelli che presto sarebbero diventati i tre caballeros della mobilità 4.0 volevano disperatamente trovare un'attività autonoma. Ben cinquanta diverse idee imprenditoriali vengono passate al setaccio. Poi Schwämmlein ha il suo personale «eureka!» leggendo sul giornale che il governo federale intende liberalizzare il mercato dei bus a lunga distanza: «Eravamo andati a sciare, e io dissi agli altri: ho un'idea, ha a che fare con i bus. Per noi era chiarissimo che c'era un gran bisogno di una mobilità più conveniente».

Un brand

Così, come ricostruisce la Sueddeutsche Zeitung, i tre cominciano a telefonare a tutti gli imprenditori di autobus dell'elenco telefonico, presentano a tutti le loro idee e a trattare. Oggi, quello che corre sulle autostrade di tutta Europa - e, c'è da scommetterci, presto anche sulle highway dell'America profonda - è soprattutto un brand. La vera materia commercializzata dalla società di André (di cui lui e i suoi due amici detengono ormai solo un terzo delle quote) è una piattaforma digitale che fornisce viaggi, organizzando la pianificazione, il marketing e la comunicazione, mentre le aziende collegate di autotrasportatori ci mettono l'operatività, i mezzi, gli autisti. Perché, di suo, Flixbus possiede un solo bus: che non viaggia, però. Ovviamente André Schwämmlein la patente da guidatore di autobus non ce l'ha. E non possiede neanche un'auto, se è per questo, raramente va in treno, malvolentieri in aereo.

Al lavoro ci va in bicicletta.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



[LA SCHEDA]**Un biglietto unico e tanti servizi nella rete di viaggi integrata**

Parola d'ordine "e-mobility".

André Schwämmlein ne è convinto: anche il trasporto su gomma di lunga percorrenza può essere ambientalista. I primi Flix-E-Bus, ossia al cento per cento elettrici, sono partiti tre mesi fa. Preventivamente sono stati effettuati test in Francia e in Germania. L'idea dell'azienda di Monaco è di investire sempre di più in forme di mobilità "totalmente sostenibile".

Presto, ma date precise ancora non ce ne sono, sarà coinvolta anche l'Italia nel progetto, come annuncia la FlixBus nella sua relazioni annuale. L'altro fronte su cui lavora la società di Monaco di Baviera è quella sintetizzata nello slogan "smart mobility in a smart nation": ovvero offrire ai propri passeggeri servizi più efficienti grazie alle tecnologie più innovative. Tra questi, il wi-fi gratis su tutti i bus, le prese elettriche per caricare i propri

computer portatili, la possibilità di vedere film e ascoltare musica, un sistema di prenotazione più facile e intuitivo grazie ad un'app e ad un apposito sito internet, la possibilità di cancellare e modificare le prenotazioni fino a 15 minuti prima della partenza.

L'Europa sempre più verde, insomma: attualmente nel Vecchio Continente i FlixBus collegano 1700 destinazioni, una rete che la società intende allargare entro il 2018 del 30 per cento fino a 350 mila collegamenti al giorno. Complessivamente, la società ha messo a segno nel 2017 un fatturato di 400 milioni di euro, il valore complessivo della società è calcolato in un miliardo.

Tra i progetti per il futuro, la collaborazione con la Lufthansa.

I colloqui con la compagnia aerea sono già iniziati, ma non sono esclusi interessamenti verso altri vettori. Una delle idee è di fornire un servizio per il quale sia necessario un unico biglietto, comprendendo il viaggio da casa all'aeroporto e poi dall'aeroporto alla destinazione finale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

BEZOS PIGLIATUTTO (ANCHE LE PILLOLE) E ORA A CHI TOCCA?

Amazon ha appena annunciato l'acquisizione di PillPack distributore di blister a domicilio

Con Warren Buffett e Jp Morgan sta costruendo un servizio di welfare per la salute

Lo «shop del tutto» (online e non solo) ha un catalogo con 3 miliardi di articoli

E una lista di nemici eccellenti lunga e bipartisan, da Donald Trump a Bernie Sanders

Le vendite online prime per fatturato. Il 96% dei profitti dal cloud. L'impegno nell'editoria con il Washington Post

Gli utenti Prime sono oltre 100 milioni. I piani per un business pubblicitario in concorrenza con Google e Facebook

Logistica, domotica e produzioni di film di qualità (ha già vinto due Oscar) le altre frontiere su cui si muove

di **Maria Teresa Cometto**

Dai libri alle pillole, dai film hollywoodiani alla frutta e verdura, dalla musica in streaming agli speaker «intelligenti»: il «negozio di tutto» inventato da Jeff Bezos 24 anni fa si sta allargando in tutti i campi, come una piovra dai mille tentacoli. Amazon.com è diventata così la seconda società più grande al mondo per valore in Borsa (la prima è Apple), con una capitalizzazione di 831 miliardi di dollari, per la gioia di chi ci ha creduto fin dai primi passi: i risparmiatori che hanno comprato le sue azioni con l'Ipo del 1997 e le hanno tenute finora, hanno guadagnato l'8 mila per cento; e il suo 54enne fondatore e ceo (amministratore delegato) oggi è l'uomo più ricco al mondo con un patrimonio personale di 140 miliardi di dollari.

L'evoluzione

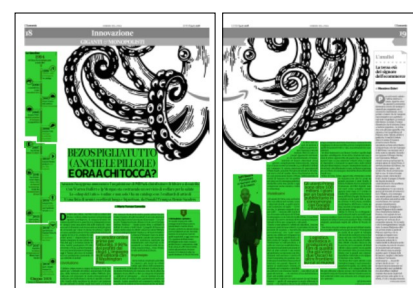
L'ultimo colpo messo a segno da Bezos è stato l'acquisto per 1 miliardo di dollari, annunciato il 28 giugno, della farmacia americana online PillPack, specializzata nel preparare in modo personalizzato le medicine che richiedono la ricetta e spedirle a domicilio. Quello delle medicine da ricetta è un business da 400 miliardi di dollari negli Stati Uniti e il timore che Amazon rivoluzioni anche questo settore ha scatenato il panico fra gli investitori: in un solo giorno le tre principali catene americane di farmacie — Cvs,RITE aid e Walgreens boots alliance (il cui ceo è l'italiano

Stefano Pessina) — hanno perso oltre 11 miliardi di dollari di valore a Wall Street. I progetti di Bezos nel campo della salute in effetti vanno ben oltre PillPack: con la holding Berkshire Hathaway di Warren Buffet e la banca JPMorgan Chase sta infatti mettendo a punto un nuovo servizio di assistenza sanitaria che inizialmente sarà riservato ai dipendenti (1,2 milioni) delle tre società, ma poi chissà... Non c'è limite alle ambizioni di Bezos.

In principio

Aveva iniziato vendendo solo libri, la «merce» più facile da offrire online agli albori dell'e-commerce.

Il commercio al dettaglio via Internet è tuttora la prima fonte di fatturato per Amazon.com che da allora ha allargato la sua offerta a oltre 30 categorie di prodotti — dall'arte ai videogame — con un catalogo di 3 miliardi di articoli venduti sulle 13 piattaforme attive nel mondo. Leader mondiale nel commercio online, dal 2015 Bezos ha iniziato ad avventurarsi anche nel mon-



do fisico dei negozi di mattoni e malta: ha aperto negozi Amazon.com per vendere libri di carta e i propri apparecchi elettronici; sta sperimentando il funzionamento di negozi alimentari senza cassieri, completamente automatizzati, Amazon Go; e l'anno scorso ha investito 13,7 miliardi di dollari per comprare la catena americana di supermercati Whole Foods, popolare fra i giovani attenti ai cibi salutarici ma in crisi di vendite. Bezos l'ha rilanciata fra l'altro con promozioni legate a Prime, l'abbonamento ai servizi di Amazon che era partito nel 2005 con la consegna gratuita a domicilio entro due giorni e oggi comprende anche musica e video in streaming.

I fedelissimi

Gli utenti di Prime sono arrivati a oltre 100 milioni nel mondo e sono i clienti più fedeli. A quelli americani il prossimo 16 luglio — il Prime day, la giornata annuale di super saldi — Amazon offre anche il 10% di sconto sulla spesa da Whole Foods pagata con la carta di credito Prime. Un perfetto esempio di come la strategia di Bezos punti a integrare virtuale e fisico per competere a 360 gradi.

Grazie ai suoi potenti e sofisticati algoritmi, Amazon conosce i gusti dei suoi clienti, sa prevedere le loro intenzioni di acquisto e incentivarle con promozioni personalizzate. Ora vuole usare questa sua abilità per sviluppare un proprio business pubblicitario, diretto rivale di Google e Facebook. Trasformare le infrastrutture e il software creati per soddisfare bisogni interni in prodotti autonomi offerti ad altre aziende è una strada già praticata con successo con AWS, Amazon web services: i servizi di cloud computing (la gestione centralizzata via Internet di una serie di funzioni con grandi risparmi rispetto al tradizionale sistema di svolgerle sui computer aziendali), un settore in cui Amazon è leader — con oltre il 40% di quota di mercato — e da cui ricava il 10% del fatturato e il 96% dei profitti operativi.

Il prossimo business che può nascere da un bisogno interno — quello di consegnare in modo efficiente la merce — è la logistica: Bezos ha già affittato aerei Bo-

eing e comprato una flotta di camion e camioncini che viaggiano con il suo marchio, per ora complementari a quelli dei partner FedEx e Ups, ma potenziali loro concorrenti.

Un altro business in cui Bezos è leader è quello degli speaker «intelligenti»: il suo Echo, lanciato nel 2014, è stato il primo apparecchio di questo tipo e tuttora è il numero uno. La sua assistente virtuale Alexa è capace di rispondere a domande su quasi tutto, dalle notizie alle previsioni meteo; cercare e trasmettere musica; attivare luci e riscaldamento in casa; ordinare un passaggio con Uber o la consegna a domicilio di una Pizza Hut (negli Usa).

Prima di Echo, l'altro apparecchio elettronico creato da Amazon.com che ha avuto un grande successo è stato Kindle, il lettore di eBook che ha scatenato la rivoluzione dei libri digitali; nato nel 2007 come semplice *reader* quattro anni dopo si è evoluto in Kindle Fire, un tablet che fa concorrenza all'iPad di Apple. Ma Bezos ha compiuto anche passi falsi su questo terreno: il Fire phone, tentativo di alternativa all'iPhone, è stato un flop, lanciato nel giugno 2014 e ritirato un anno dopo.

Infine la Piovra ha avviluppato i suoi tentacoli anche su Hollywood:

Amazon studios è nata nel 2010 e ora investe oltre 4,5 miliardi di dollari l'anno per produrre film e telefilm originali, arruolando registi del calibro di Woody Allen.

Uno sforzo che può vantare già alcuni brillanti risultati: un Golden Globe nel 2015 per la serie tv *Transparent* (la storia di un padre di famiglia che decide di cambiare sesso) e due Oscar nel 2017 con il film *Manchester by the sea*, una storia di solitudini, affetti e riscatto. Bezos sa che la guerra per la conquista di fedeli clienti si gioca anche con la qualità dei contenuti video, in concorrenza diretta con le grandi case cinematografiche e televisive e con i giganti Internet come Netflix.

Ma Bezos deve stare attento a non estendere troppo i suoi tentacoli e guardarsi le spalle, sia a destra che a sinistra, se le categorie politiche fin qui utilizzate valgono ancora. Sia il presidente Usa Donald Trump sia il socialista Bernie Sanders sono infatti schierati contro una Amazon.com «troppo grande e potente».

 @mtcometto

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La timeline



E

● **Un business «privato»**

Un tassello importante della strategia retail di Bezos sono le private label, i marchi a firma Amazon, prodotti da aziende terze e commercializzati sul sito. Secondo l'azienda di consulenza Gartner quelli acquistabili, a oggi, sono circa 70, e spaziano dall'elettronica all'abbigliamento (il più corposo) all'alimentare, in espansione, dalla frutta secca al caffè. Entro il 2022, stando alle previsioni, Amazon ricaverà 20 miliardi di dollari da questo business, il 5% del fatturato

Jeff Bezos
Fondatore
e numero uno
di Amazon



L'analisi

La terza età del signore dell'e-commerce

di **Massimo Sideri**

Per certi versi è caduto l'ultimo fortino: la salute. Qualche anno fa, quando il commercio elettronico cercava di mostrare i muscoli per competere con il commercio tradizionale, si era portati a credere che tre categorie merceologiche non sarebbero mai state conquistate: la moda, il cibo fresco e la salute. È ormai dimostrato che si trattasse di una «credenza popolare». Le prime due sono già state aggredite. Ora Amazon, con l'acquisizione di Pillpack, tenta l'ultima: pillole e pasticche. In realtà le letture dietro le mosse di Amazon possono essere diverse, soprattutto se fatte sul territorio nordamericano che per il gruppo di Jeff Bezos è un mercato che si avvia verso la maturità. Secondo un rapporto di Morgan Stanley con l'operazione Pillpack Amazon punta ad aumentare la propria quota di clienti Prime, il servizio premium di delivery, tra la popolazione «grey», cioè anziani che vivono ormai senza figli in casa. Si tratta di malati spesso cronici: clienti facili e fedeli. Inoltre il gruppo di Seattle sta facendo incetta di «autorizzazioni» che sarebbero

faticose da avere senza un'acquisizione. Un po' come la guerra dei brevetti nel settore hi tech. Pillpack, che comunque non muove grandi numeri, è una sorta di polizza assicurativa sulla crescita futura. Per i grandi gruppi di distribuzione farmaceutica al dettaglio, in primis Walgreens della coppia d'oro Ornella Barra-Stefano Pessina, è un segnale da non sottovalutare in quanto indica l'ingresso nel mercato di un competitor pesante. Ma la realtà è che la sovrapposizione c'era già stata. La stessa Walgreens offre un servizio simile a quello di Pillpack negli Usa. Che la strategia da seguire (non sappiamo se vincente ma certamente unica) sia la multicanalità lo dimostra anche la conquista da parte di Amazon del mondo fisico dei negozi. Sullo sfondo resta un grande quesito: qual è il futuro delle farmacie o, meglio, la farmacia del futuro? Nel mondo anglosassone — ma anche sempre di più da noi — le farmacie stanno puntando sul multiprodotto ma è probabile che otterrebbero migliori risultati diventando degli hub multi-servizio sulla salute. E, in effetti, c'è chi ci sta già pensando.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



INTERVISTA

BENIAMINO PAGLIARO

La manager di Amazon:
in Italia 1700 assunzioni

P.16

MARIANGELA MARSEGLIA La numero uno di Italia e Spagna: "Quest'anno spenderemo 800 milioni in logistica e centri di ricerca"

“Investimenti e 1700 assunzioni Amazon punta ancora sull'Italia”

INTERVISTA

BENIAMINO PAGLIARO
MILANO

Amazon farà nuovi investimenti per 800 milioni di euro in Italia nel corso del 2018, una somma che in dodici mesi corrisponde a quanto il gruppo dell'e-commerce ha investito nel Paese dal debutto nel 2010 al 2017. Gli investimenti, spiega a *La Stampa* nella prima intervista dalla sua nomina la country manager Mariangela Marseglia, porteranno 1.700 nuovi posti di lavoro. A fine 2018 Amazon impiegherà in Italia 5.200 persone.

Marseglia, 43 anni, pugliese, da anni a Milano, entrata in Amazon nel 2010, ha ricoperto vari ruoli, fino a diventare responsabile europea di Prime Now e Fresh, i servizi di spesa con consegna in poche ore. Dal 25 giugno è country manager per l'Italia e la Spagna, e dall'ufficio di Porta Garibaldi disegna la sua strategia. «Investiremo 800 milioni in logistica, centri di distribuzione, centri di ricerca per il machine learning a Torino e la robotica a Vercelli. Sono numeri che danno il senso di quanto stia accelerando l'attenzione sull'Italia, e vanno di pari passo con la creazione di posti di lavoro». **Se Amazon investe 800 milioni di euro in un anno, significa che anche l'Italia sta cambiando?**

«Le due cose vanno di pari passo: noi innoviamo ma seguiamo l'evoluzione del Paese. Anche se l'e-commerce è una fetta piccola del commercio, ha dei tassi di crescita grandi. Investiamo perché vogliamo creare le competenze

per affrontare l'innovazione che verrà».

Amazon è stata spesso criticata sul fronte del lavoro. Avete raggiunto un accordo con i sindacati. Quale è la sua agenda?

«Il mio approccio è di trasparenza, vorrei sfatare dei miti: noi aderiamo ai contratti nazionali di lavoro e i salari che diamo ai nostri magazzinieri sono nella parte alta. In media una persona che lavora in un nostro magazzino guadagna 1400-1500 euro al mese, e ha una serie di vantaggi dall'assicurazione medica privata agli sconti. Certamente, è un lavoro fisico, anch'io nel periodo pre-natalizio ho lavorato in magazzino e posso dirlo».

Come rispondete all'Ispettorato del lavoro che vi chiede di assumere gli interinali?

«Abbiamo rivisto i dati relativi ai contratti di lavoro nel 2017 a Castel San Giovanni: i numeri sono più bassi rispetto a quelli forniti dall'Ispettorato attraverso i media e confermano una situazione di rispetto delle norme di legge e contrattuali. A Castel San Giovanni lavorano 1.650 dipendenti con contratto a tempo indeterminato, la maggior parte è stata convertita da contratti in somministrazione. Le conversioni sono state 500 nel 2016, 270 nel 2017, 115 nel 2018, e continueranno».

Se le dico la parola "braccialletti" cosa pensa?

«È stata l'apoteosi del misunderstanding, siamo rimasti allibiti. Si parlava di un brevetto e non del bracciale di Alcatraz ma di un normale scanner come quelli che esistono già oggi e si usano in qualsiasi catena di montaggio. Credo che come succede

in questo Paese la polemica sia stata cavalcata in campagna elettorale».

Il Paese sembra sempre a un bivio, tra eccellenze e disagio. Che Italia vede Amazon?

«Non ho ricette generali, ma vedo più il potenziale che il disagio. Non vedo un grosso delta dell'Italia rispetto ad altri Paesi: a volte facciamo fatica perché abbiamo bizantinismi, burocrazia, o crociate di principio. Ma poi vedo che le persone che sono interessate a fare non ci badano più di tanto. Così fanno i nostri clienti e le imprese che lavorano con noi: hanno capito che Amazon non è una minaccia ma un'opportunità. Lo scorso anno le imprese italiane hanno esportato con noi 350 milioni di euro. Vorrei che il business di Amazon fosse compreso, non che fossimo visti come il gigante americano. Sarebbe utile dialogare. Tutto il resto è rumore».

Ha citato la trasparenza: perché non pubblicare i vostri bilanci in Italia?

«Perché riteniamo che sarebbe un grande aiuto per i nostri concorrenti. Ovviamente comunichiamo tutto all'Agenzia delle Entrate, come previsto dalla legge, né più né meno. Nel momento in cui c'è una legge noi ci adeguiamo, e comunque non sono dati nascosti, sono solo consolidati a li-



vello europeo».

Come sta andando a Milano Prime Now, la consegna in un'ora? Lo vedremo altrove?

«Milano è stata la città nel mondo con la più alta adozione tra i clienti esistenti, più di Seattle o Londra. Probabilmente vedremo Prime Now anche in altre città».

Quanti italiani fanno la spesa online e quanti la faranno?

«Oggi siamo sotto il 2%, ma crescerà molto. Non manca la domanda ma l'offerta. Ci investiamo da anni, siamo vicini a trovare una quadra».

Da una parte il fresco, dall'altra le ultime acquisizioni come PillPack, poi la musica, le serie tv, i servizi per le imprese: Amazon è l'«Everything Store». Il gigantismo deve spaventare?

«L'acquisizione di PillPack riguarda una startup, mentre sul mercato ci sono veri colossi. Non vedo proprio il gigantismo, vedo un'azienda che ha voglia di sperimentare in tanti settori. Non lo facciamo per filantropia, certo, ma abbiamo l'onere di restare innovativi, se no moriremmo nell'arco di due o tre anni. Non è gigantismo, è curiosità».

In Italia non abbiamo molti amministratori delegati donne e che parlano chiaro come lei, dichiaratamente omosessuale, sui diritti civili. Quanto serve questo cambiamento culturale al Paese, mentre il ministro della Famiglia dice che le famiglie come la sua non esistono?

«Dovrebbe essere il governo di tutti. Essere trasparente su chi sono nella vita professionale mi ha aiutato: se non devo spendere energie a far finta di essere chi non sono, posso pensare a come fare meglio l'e-commerce nei prossimi dieci anni». —

BY-NC-ND. ALCUNI DIRITTI RISERVATI



MARIANGELA MARSEGLIA
RESPONSABILE DI AMAZON
PER ITALIA E SPAGNA



Investiremo a Torino e Vercelli. Ora la sfida è l'innovazione del futuro

Numero dipendenti in Italia

centimetri
LA STAMPA



Un gruppo di lavoratori del centro Amazon di Vercelli: il Piemonte è una regione chiave per il gruppo

IN BREVE MADE IN ITALY**E-commerce Yeppon
Fatturato su del 18%**

Yeppon.it è uno dei maggiori player di prodotti elettronici venduti attraverso l'e-commerce made in Italy. La società con sede a Nova a Milanese ha chiuso il 2017 con un fatturato di oltre 38 milioni in crescita del 18% sul 2016, 460.103. Un dato che fa registrare un +18% rispetto al 2016. Sull'e-commerce della società nata nel 2011 sono disponibili oltre 300.000 prodotti ad eccezione del food.



Triboo, destinazione Cina passando dalla City

PER CERCARE NUOVI PARTNER IL GRUPPO HA INIZIATO UNA SERIE DI ROAD SHOW, IL PRIMO È AVVENUTO A LONDRA: "ABBIAMO APPENA APERTO A SHANGHAI", HA SPIEGATO L'AD GIULIO CORNO. NELL'ULTIMO MESE PIÙ 23% IN BORSA

Roberta Paolini

Milano

Destinazione Cina per Triboo, che con il passaggio al segmento Mta di Piazza Affari cerca visibilità internazionale e un piano di sviluppo ambizioso nel mercato digitale più difficilmente penetrabile del mondo. La società controllata da Compagnia Digitale Italiana aveva pronto il trasferimento dall'Aim da almeno un anno: «Era un passaggio puramente tecnico per noi - dice Giulio Corno, ceo di Triboo - ma ci tenevamo molto a farlo perché sull'Mta abbiamo maggiore visibilità per gli investitori, soprattutto stranieri, in grado di comprendere il nostro modello digitale. Che è un modello unico, in cui e-commerce, sfera editoriale e raccolta di advertising sono integrati perfettamente. Quando abbiamo deciso di unire le due anime di Triboo, editoria e e-commerce, lo abbiamo fatto proprio per l'importanza che i contenuti hanno per il commercio elettronico. Pensiamo che il nostro modello di business sia più facilmente comprensibile a investitori internazionali, abituati a vedere aziende simili alla nostra. Sul mercato finanziario italiano siamo davvero pochi».

Per cercare nuovi partner Triboo ha iniziato una serie di *roadshow*: il primo è avvenuto a Londra, e per una azienda con la capitalizzazione di quella di Corno, circa 60 milioni di euro, è una bella ambizione approcciarsi all'investitore in ambito digitale più importante d'Europa. «Abbiamo fatto incontri mirati - spiega Corno - supportati da Banca Imi e Mediobanca, andremo poi a Francoforte e ad Amsterdam». L'obiettivo è quello di accrescere la visibilità internazionale del gruppo soprattutto per le mire di espansione che Triboo ha in Asia. «Abbiamo aperto a Shanghai - dice Corno -

con l'obiettivo di supportare le nostre aziende in un mercato veramente difficile». L'azienda che vuole vendere in Cina, spiega Corno, «trova in Triboo il partner in grado di fornire la consulenza strategica, l'affiancamento nelle pratiche legali e amministrative richieste dal Paese, la gestione diretta della vendita online attraverso marketplace quali Tmall, JD, Kaola, Yohood, VIP, Secoo. Inoltre ci occupiamo dei piani di marketing sui loro motori di ricerca, a partire da Baidu e advertising e social media marketing su Weibo e WeChat, coinvolgendo anche una rete di influencer. Per ora abbiamo portato Moschino, ma tante altre aziende hanno chiesto il nostro supporto».

Nell'ultimo mese il titolo di Triboo ha recuperato terreno, con un incremento del 23%, anche se gli ultimi dodici mesi non sono stati molto generosi con il titolo, che infatti ha perso il 34%. E questo nonostante una serie di operazioni messe a segno di grande successo. Come quella di Friendz, nel quale erano azionisti con una quota del 20%. La vendita ha portato nelle casse di Triboo 3 milioni di euro a fronte di un investimento iniziale fatto 2 anni fa di 400mila euro, vale a dire 7,5 volte l'investimento iniziale in soli 24 mesi. Questa è già la seconda cessione di Triboo, prima avevano ceduto Independent Ideas per 1,8 milioni di euro.

Ma non vende solo Corno compra anche. È il caso della ormai fallita Blogo, rilevata recentemente. «Dovevamo intervenire e rilanciarla, Blogo non ha un background cartaceo, ma mi sarebbe dispiaciuto tanto vederla chiudere, ora ci lavoreremo e intendiamo riportarla tra i primi dieci siti di informazione». Mentre sulla doccia fredda del fallimento di Mosaicoon, la scale-up siciliana che tanto aveva fatto sognare Corno aggiunge «questo italiano non è un mercato pronto, non c'è fiducia, ci sono poche iniziative e pochissime operazioni di presa di beneficio. Credo sia un problema strutturale del nostro mercato, nel nostro sistema finanziario in pochi hanno creduto al mondo digitale. E a volte mi sembra di correre una maratona in cui siamo veramente pochi a partecipare...Perché questa è una maratona».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Giulio Corno, amministratore delegato del Gruppo Triboo



CLIENTI ONLINE, VI GUARDO E ORA COMPRATE

Meno del 3% dei visitatori dello store fa la spesa. Nuove strategie per «forzare» gli acquisti

Gli utenti incerti possono spendere cinque volte più della media se vengono raggiunti da messaggi mirati

di **Giulia Cimpanelli**

L'acquisto online è spesso freddo. Si perdono il contatto umano e l'esperienza del vero negozio. Ma il settore sta cambiando rapidamente, perché i principali marchi stanno cercando di personalizzare l'esperienza sul proprio sito di e-commerce e sempre più spesso la collegano a quella fisica. Grazie alle nuove tecnologie, infatti, il cliente non è più una persona qualunque: i brand lo riconoscono e lo profilano con processi di intelligenza artificiale e machine learning. «Oggi il problema di chi fa e-commerce — dice Paolo Santori, chief product officer di Contactlab, società che offre alle aziende soluzioni tecnologiche per il commercio digitale — è lo scarto tra chi naviga nello store online e prepara il proprio carrello e chi invece arriva effettivamente all'acquisto». Questo dato, chiamato tasso di conversione, oscilla tra l'uno e il tre per cento nei sei siti più cliccati dell'e-commerce (da Amazon a Yoox e Zalando, dati Statista, 2017). Anche secondo i nuovi dati dell'Osservatorio eCommerce B2c Netcomm Politecnico di Milano il 43,9% degli utenti abbandona la pagina pochi secondi dopo l'accesso, il 42,8% durante la ricerca del prodotto e l'11,7% nella fase di check-

out.

Monitoraggi

Come si può aumentare il tasso di conversione? Qual è la ricetta del processo che conduce all'acquisto? La risposta è univoca: l'esperienza va personalizzata. «Il *real time monitoring*, monitoraggio in tempo reale, consente di osservare che cosa sta facendo ogni utente sul tuo sito. Riusciamo a vedere dove si blocca: si ferma sul sistema di pagamento? Ha tanti oggetti nel carrello, ma non si decide a comperare? L'azienda può mandargli un'offerta mirata, uno sconto. O contattarlo per chiedere se sta incontrando difficoltà», dice Santoni.

Intarget, altra agenzia del settore, offre un sistema che analizza, attraverso intelligenza artificiale e machine learning, una grande mole di dati. «La maggior parte dei siti web non ha problemi di quantità, ma di qualità del traffico. Abbiamo sviluppato un metodo in grado di analizzare dati quantitativi e qualitativi per migliorare il processo», dice Andrea Marcante, responsabile data analytics di Intarget.

Il sistema pone la persona al centro dell'analisi: usa tecniche per comprendere il comportamento dell'utente online, così da presidiare l'intero customer journey (viaggio del consumatore) su un sito. Secondo le analisi di Statista, le attività di ottimizzazione del tasso di conversione sono in grado di aumentare le vendite online su un sito fino al 23%. Dunque, se il sito di e-commerce monitora il comportamento dell'utente e invia suggerimenti e messaggi mirati, vince. Da un report di Salesforce emerge che le visite ai portali di e-commerce da un suggerimento di prodotto mirato sono il 7% del totale, ma questa piccola percentuale genera il 24% di ordini e il 26% di fatturato. Inoltre, la spesa per visita di un acquirente che clicca su un suggerimento è cinque volte maggiore all'esborso medio degli utenti del sito.

I casi Liu-Jo e Peuterey

Dice Mercante: «Tutti i sistemi com-



mercials, per funzionare, richiedono un contatto umano, una cura particolare».

Lo sanno bene molti marchi della moda, che stanno cambiando strategia. «Prima in azienda si avvertiva una forte competizione tra offline e online — dice Giulio Salvucci, global eBusiness director di Liu-Jo —, come se Internet rubasse lavoro al punto vendita. Oggi pensiamo che l'esperienza in negozio per l'abbigliamento sia un valore, ma riteniamo anche che l'e-commerce le sia di supporto».

Peuterey ha investito nel digitale per raccogliere informazioni sui clienti e usarle per generare business. Integrando un software che gestisce le relazioni con i clienti, l'e-commerce, i canali di vendita offline e il sito web, l'azienda può sapere all'istante la spesa media per ciascun ordine, lo scontrino medio annuale, il numero di ordini. Così oggi Peuterey riesce a proporre attività di marketing mirate, cliente per cliente.

©RIPRODUZIONE RISERVATA



LA GAZZETTA DELLO SPOT

CARTELLONI INTERATTIVI TEST GOOGLE A LONDRA

Gabriele Di Matteo



Le vendite dei voice assistant Google Home e Mini sono andate così bene nel primo trimestre di quest'anno che i padri fondatori Larry Page e Sergey Brin hanno deciso di attivare, sembra una contraddizione per un grande operatore della pubblicità su Web, una massiccia campagna di poster nelle vie delle grandi capitali, si comincia da Londra con cartelloni posizionati in alcune vie del centro. L'idea è quella di "saldare" il mondo virtuale auspicato dalle ricerche vocali di Google Assistant, con la realtà quotidiana vissuta dagli utenti. La nota interessante della nuova campagna globale, che negli spot sta impiegando

anche testimonial come l'attore britannico John Boyega (Guerre Stellari) e l'autore e comico **David Walliams**, consiste nel fatto che i poster inviano messaggi legati agli eventi che si svolgono in zona. Per esempio, il poster di Old

Street suggerisce dove organizzare un veloce pranzo di lavoro e altre azioni mirate sono state inserite nei cartelloni in occasione delle

partite della Nazionale inglese a Russia 2018 o nel corso di eventi tipo gay pride.

Valentina Vezzali ex campionessa di fioretto a livello olimpionico si prende una pausa dal lavoro in palestra per dedicarsi alla sicurezza del mare. La Vezzali, nata a Jesi, ha accettato l'offerta della Capitaneria di Porto che sta promuovendo sulla fascia Adriatica marchigiana una serie di iniziative di prevenzione sotto il brand Mare Sicuro. La differenza di fuso orario tra le città russe, in cui si svolge il Mondiale di calcio e le grandi città americane, sta ispirando una serie di campagne alle aziende che affidano la loro immagine all'evento dell'estate. Così il network Fox Sports, che trasmette in esclusiva partite spesso al mattino presto, lancia la campagna "Una birra a colazione", Toyota suggerisce ai tifosi di lingua latina un caffè "molto forte" abbinato al pickup Tundra che affronta con energia ogni fondo stradale. Lo spot è firmato dalla Conill Saatchi & Saatchi e si rivolge soprattutto alla numerosissima comunità latino americana, che segue con passione la nazionale Argentina di Leo Messi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



David Williams (1) testimonial della campagna sui cartelloni londinesi di Google.
Valentina Vezzali (2) testimonial di Mare Sicuro



FAR EAST

Paola Jadeluca



RIMESSE CINESI, HSBC SFIDA WECHAT E ANT FINANCIAL NEI PAGAMENTI

Non solo WeChat e AntFinancial. Ai giganti dei pagamenti digitali cinesi si affiancano ora le banche straniere, che invece di fare la concorrenza sul mercato domestico puntano a un altro mercato in forte crescita: quello dei cinesi che vanno a studiare, lavorare o anche solo a fare un viaggio all'estero. La Cina ha più studenti che vanno a imparare in scuole e università straniere di ogni altro paese. Ma anche tanti turisti sguinzagliati per il mondo. E sempre più persone in carriera in altri paesi. Così Hsbc, uno dei più grandi gruppi bancari al mondo, approfittando delle difficoltà che i big del Dragone hanno nell'esportare i loro sistemi di pagamento digitale, è il primo istituto di credito ad aver lanciato un proprio servizio di pagamento mobile destinato ai genitori di universitari e scolari in trasferta o di viaggiatori più giovani: un servizio che consente appunto ai familiari di trasferire fondi o fare direttamente pagamenti per conto dei propri figli. Hsbc ha preso al volo il nuovo trend che vede sempre più giovani cinesi studiare, andare in vacanza o lavorare all'estero. Nel 2017, secondo le stime dell'Unesco, più di 847mila studenti cinesi sono iscritti presso università straniere, il più grande flusso di studenti internazionali del mondo. In confronto l'India, seconda in classifica, ha spedito 278mila studenti fuorisede.

L'educazione è una delle priorità per gli ambiziosi genitori cinesi, e molti

guardano oltre i confini di casa, soprattutto in Usa, Australia e Uk, in cerca del meglio. Non solo. La Cina è diventata il paese che spende di più per viaggiare all'estero di ogni altro paese. La spesa per viaggi è cresciuta del 12 per cento nel 2016, ultimo dato disponibile, attestandosi al corrispettivo di 261 miliardi di dollari americani, secondo i dati dell'United Nations World Tourism Association. Giappone, Thailandia e Repubblica di Corea era finora le destinazioni principali, ma ora sono sempre di più gli Usa la meta preferita e l'Europa. La Cina è famosa anche per avere il maggior flusso di rimesse estere da parte di emigranti, soprattutto quelli di vecchia generazione, più poveri, che lo scorso anno hanno spedito a casa più di 62 miliardi di dollari americani. I cinesi più ricchi, invece, sono sempre più orientati a individuare mete straniere per i loro risparmi con l'intento di diversificare i loro investimenti. Expat cinesi, Hsbc ha nel target un nuovo grande mercato.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



David Liao
ceo di
Hsbc China



BANCHE

LA CATENA HI-TECH CHE PUNTA A GESTIRE IL CREDITO

La blockchain si basa su una tecnologia capace di effetti potenzialmente dirompenti sia nella finanza sia nella burocrazia

Edward Luttwak: «Cambierà in modo inesorabile le nostre vite»

di **Massimo Gaggi**

«**C**hi demonizza le criptovalute pensa solo alle vicende dei Bitcoin, la prima moneta "pioniera" di una nuova era. Che, come tutti i pionieri, ha avuto qualche problema. Dovrà essere riformata, ma i motivi per i quali è stata creata sono solidi. E poggiano su una tecnologia, quella della blockchain, che cambierà le nostre vite come ha già fatto Internet. Chi lo nega è disinformato o teme che la catena di blocchi metta in crisi il suo business: vale soprattutto per le banche e la burocrazia, visto che la blockchain può svolgere quasi tutte le attività di intermediazione e certificazione in tempi rapidi e a costi bassissimi».

Strategie militari

Abituati a sentirci raccontare le meraviglie delle nuove tecnologie digitali da giovani geni visionari dal look semplice e accattivante, fa una certa impressione vedere nel ruolo di evangelista della blockchain e del nuovo mondo delle valute digitali uno come Edward Luttwak, storico e «grande vecchio» delle strategie militari. Ma lui è un vecchio con la curiosità e l'irruenza di un ragazzino.

Ha scritto una prefazione scoppietante a un libro sulle nuove valute pubblicato da due giovani imprenditori delle tecnologie digitali applicate alla sanità, i fratelli Andrea e Massimo Tortorella, ed ora, in Italia per presentare il volume, spiega a modo suo perché tocca ai leader di una società relativamente piccola, la Consulcesi, e non ai giganti dell'informatica o della finanza illustrare le potenzialità infinite della nuova tecnologia: «sai perché nella prima metà del secolo scorso siamo passati dal biplano dei fratelli Wright al volo supersonico, mentre oggi voliamo su jet non molto diversi né più veloci da quelli di 50 anni fa? Perché oggi siamo nelle mani di due monopoli inefficienti, quello americano di Boeing e quello europeo di Airbus, mentre un secolo fa si davano battaglia in tutto il mondo 130 compagnie, molto precarie ma anche geniali, create da entusiasti del volo che facevano innovazione in modo audace, prendendosi anche rischi enormi».

Per questo *Cripto Svelate* (Paesi edizioni) viene pubblicato dai Tortorella anziché da una grande banca: le prime istituzioni che, secondo Luttwak, dovranno cedere terreno alla tecnologia della blockchain, tecnicamente in grado di svolgere quasi tutte le at-

tività di intermediazione creditizia istantaneamente e a costi prossimi allo zero. Lui ama semplificare questioni complesse facendo esempi relativi alla vita quotidiana.

Scarpe italiane

Quello che trova adesso più calzante è la sua predilezione per le scarpe da ginnastica Lotto. Italiane ma non in vendita negli Usa. Nel mondo globalizzato non dovrebbe essere un problema: lui se le fa spedire, ma poi pagarle è un incubo. Se manda un assegno, l'azienda impiega settimane (e molta fatica) per incassarlo. Se usa il circuito bancario internazionale Swift, la transazione - dice - gli costa 40 dollari: più o meno quanto il prezzo delle scarpe.

Casi come questo, secondo lo storico, sono una spinta prepotente all'adozione di valute universali: se non lo fanno le grandi istituzioni o i go-



verni, ognuno coi suoi buoni motivi per resistere al cambiamento, ci penseranno i privati. L'esigenza non è nuova: già alcuni decenni fa il Fondo monetario internazionale introdusse i diritti speciali di prelievo (Sdf, nella terminologia anglosassone), una specie di valuta sovranazionale usata per finanziare i Paesi membri. La diffusione degli Sdf (tecnicamente un paniere composto dalle principali valute, dal dollaro al franco svizzero), è stata, però, ostacolata dai governi, gelosi della loro sovranità monetaria.

Ora con le valute digitali che possono essere emesse da chiunque usando una tecnologia che assicura sicurezza assoluta contro i falsari, il problema si pone in termini nuovi. Le oltre 150 criptovalute già emesse nel mondo aprono nuovi orizzonti anche perché rappresentano un canale di finanziamento alternativo e innovativo per i nuovi investimenti produttivi, notano i Tortorella.

Luttwak concorda, ma suggerisce di non chiamarle criptovalute, un termine che implica segretezza: meglio seguire il modello australiano, oggi il più avanzato al mondo, che lascia piena libertà di sviluppare le nuove monete digitali a patto che ci sia trasparenza: «La valuta può essere anonima, ma tu che la usi no. Solo così puoi evitare tutti gli abusi che hanno tormentato la vita dei Bitcoin».

Acceleratore

Insomma, secondo lo stratega ame-

ricano la blockchain potrebbe avere nella storia dell'economia la stessa rilevanza avuta nel Tredicesimo secolo dall'invenzione della contabilità a partita doppia da parte di una banca fiorentina: un meccanismo che funzionò da straordinario acceleratore degli affari. Certo, non sarà così semplice: la tecnologia della catena dei blocchi è sicura, ma assorbe molta energia e riesce, per ora, a gestire un numero limitato di transazioni. Soluzioni tecniche sono allo studio: passano anche da un alleggerimento dei vincoli di certificazione dei Bitcoin. Ci sono, poi, tutti i problemi legati alla cybersecurity. Ma quelli, nota Massimo Tortorella, ci sono per qualunque attività svolta in rete. Mentre, aggiunge Luttwak, è già un gigantesco progresso disporre di «una catena immutabile e ubiqua con un segnale elettronico che non scompare se si spegne il computer».

Incognite

Le altre incognite sono legate alla formidabile coalizione d'interessi che, stando alla narrativa di Luttwak, potrebbe cercare di boicottare con tutti i mezzi la blockchain.

Ma forse lo storico esagera, visto che poi lui stesso riconosce che le banche centrali di vari Paesi, dalla Cina alla Gran Bretagna, dall'India a Singapore, stanno considerando la possibilità di emettere loro criptovalute. E la Banca d'Italia sta a sua volta studiando da due anni questa problematica.

Mentre l'Ether, la seconda criptovaluta più diffusa al mondo dopo il Bitcoin, ha alle sue spalle, oltre alla piattaforma Ethereum di Vitalik Buterin, anche il gruppo bancario Ubs. Mentre Jp Morgan Chase, la maggiore banca Usa, pur avendo stigmatizzato l'uso dei Bitcoin, ha adottato la tecnologia della blockchain per la gestione di molte sue transazioni.

Il Financial Times, addirittura, arruola Mark Carney tra i crypto kids dopo che il governatore della Banca d'Inghilterra ha spiegato che l'istituto si sta preparando a una nuova economia «riorganizzata attorno a una serie di connessioni peer-to-peer (e quelle della blockchain sono le più significative) fatte circolare su reti potenti: rivoluzione in vista per il modo di consumare, lavorare e comunicare».

Ci sono ancora incognite: ad esempio non è chiaro se si imporrà il modello «anarchico» delle catene di blocchi pubbliche, completamente decentralizzate, nelle mani dei singoli utenti o quello delle catene private, gestite (e tenute chiuse) da aziende per tracciare i loro prodotti o dai governi per raccogliere le tasse da contribuenti che non potranno più nascondere nulla.

Ma un futuro ci deve essere se, come nota lo stesso Luttwak, le quattro più grandi società di consulenza contabile al mondo hanno deciso di cavalcare la blockchain, anziché ignorare od ostacolare una tecnologia che potrebbe anche spazzarla via.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Analista

Edward Nicolae Luttwak, è un economista, politologo e saggista romeno naturalizzato statunitense, esperto di strategie militari



Saggio
La copertina di
«Cripto-svelate.
Perché da
blockchain e
monete digitali non
si torna indietro»

Eresie digitali

NELLA DIETA MEDIATICA SI È DISUGUALI GIÀ DA PICCOLI

di **Edoardo Segantini**

edoardosegantini2@gmail.com

 @SegantiniE

Come ragioneranno gli elettori di domani? Quanto si informeranno? In che misura guarderanno ai fatti? Ascolteranno anche opinioni contrarie o vorranno sentire solo la voce di chi la pensa come loro? Per tentare qualche risposta può essere utile rifarsi all'ultima ricerca dell'Agcom sulla dieta mediatica degli italiani, e proprio al capitolo che riguarda i ragazzi tra i 14 e i 17 anni. Il primo elemento che emerge è che tra i minori c'è la più ampia fascia di persone che non s'informano per niente o s'informano poco, usando un solo mezzo o qualche volta due (in primo luogo Internet e poi la tivù). Il secondo elemento contraddice, almeno in parte, il primo. Ed è la compresenza, accanto ai meno informati, di una minoranza di ragazzi preparati, che accedono all'intera gamma delle fonti informative: Internet, la televisione, ma anche la radio e la stampa quotidiana. Si può dire, in altre parole, che la disuguaglianza culturale comincia quando siamo piccoli

(oggi come ieri) e ad essa concorrono le differenze di reddito, di cultura e di provenienza familiare. Il terzo elemento di interesse è che in questa fascia di età, per informarsi, si usano soprattutto i social network. Ed è qui che sembra venir fuori la principale novità. Perché i ragazzi, quando sono sui social, si comportano diversamente dai fratelli più grandi, i giovani tra i 18 e i 34 anni: nel senso che appaiono meno propensi a svolgere azioni sia «a bassa intensità» (cliccare, mettere mi piace o postare il link a una notizia) sia «ad alta intensità» (come prendere parte attiva alla discussione su una notizia). I minori sembrano preferire la «media intensità»: si lasciano coinvolgere ma non troppo, si limitano a condividere le notizie postate da altri. Una cautela naturale, si dirà. Però fa capire che hanno bisogno del supporto della famiglia e della scuola per costruirsi una coscienza critica in un mondo di notizie strabordanti e spesso di fonte sconosciuta. Se impareranno a pensare con la propria testa, contribuiranno a migliorare l'opinione pubblica.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Mosaicoon, la (ex) startup siciliana, partner di Facebook per i video, chiude. Sul banco degli imputati: errori di strategia, il mancato aumento di capitale, le lacune del venture capital. E il contesto. Perché affrontare la concorrenza dei giganti dell'hi tech (forse) è impossibile

SI PUÒ RESISTERE ALLA SILICON VALLEY? FALLIMENTO

«La scelta di restare a Palermo in parte ci ha penalizzati. Per gli investitori esteri la sede conta»

di **Massimo Sideri**

Anatomia di un fallimento. «Nonostante tutto, il mio più grande insuccesso sarebbe far passare il messaggio che non si può fare». Ugo Parodi Giusino, 37 anni, è il fondatore di Mosaicoon, ex azienda siciliana attiva nel settore digitale che la settimana scorsa ha chiuso i battenti.

Solo un mese fa Facebook l'aveva eletta partner a livello europeo sul segmento del video advertising. Aveva anche una sede a Palermo, degna di una medium tech e grandi clienti, in tutto il mondo.

Dunque: come è stato possibile arrivare allo stop con 20 milioni di fatturato in nove anni?

Falle di sistema

«Non vorrei che passasse l'idea che stiamo dicendo di non avere sbaglia-

to nulla. È anche giusto dire che di errori ne abbiamo fatti tanti — spiega Parodi Giusino —. In questi settori devi cambiare modello ogni due o tre anni e forse l'ultimo cambio non lo abbiamo supportato bene. Ma ci sono molti altri motivi e, tra questi, il mercato che non ci ha supportati. In Italia in questi anni è certamente cresciuta la sensibilità sul finanziamento nelle prime fasi di crescita di un'azienda, ma siamo ancora indietro nel finanziare le aziende quando devono fare il salto. Perché per competere con i colossi hai bisogno di grandi capitali».

Che ci sia questa lacuna nell'industria del venture capital è oggettivo. Lo ha riconosciuto anche la Cdp, che con il Fondo europeo degli investimenti ha avviato Itatech in Italia proprio per colmarlo con 200 milioni di euro. Ma da solo il mercato non spiega il caso Mosaicoon. «In realtà il fallimento di una ex start up non dovrebbe meravigliare», dice Amedeo Giurazza, amministratore delegato di Vertis, una delle po-

chissime realtà serie al Sud e investitore di Mosaicoon fin dalla fase iniziale di seed, nel dicembre del 2009.

Ha ragione. Non era una startup. Solo in Italia si rimane startup dopo dieci anni. Era una Pmi innovativa. E il fallimento fa parte del percorso del settore (non a caso si chiamano capitali di ventura, dunque ad alto rischio). Allora perché il caso Mosaicoon colpisce così tanto?

Innanzitutto perché si porta dietro un grosso dilemma mai risolto: si può pensare di creare un'azienda che opera nel puro digitale in Italia e che compete con l'estero se non ci riesce

nemmeno una società con l'appoggio del gigante del settore della pubblicità online, Facebook? Peraltro dal Sud.

Da questo pun-



to di vista Mosaicoon sembra la storia perfetta. Fa specie, per esempio, che nel board, oltre a Parodi e Giurazza, ci fossero persone come Silvia Candiani, country manager di Microsoft Italia, che avrebbe dovuto aiutare le vendite. E Salvatore Giammarresi, capo della globalizzazione in PayPal che avrebbe dovuto aprire a Mosaicoon le porte dei finanziatori internazionali.

Invece: le vendite sono andate male, soprattutto nell'ultimo periodo, e gli investimenti dall'estero per quello che viene chiamato Round B (cioè il momento in cui l'azienda dovrebbe spiccare il volo e dunque ha bisogno di grandi capitali) non sono arrivati.

Visto che in molti nelle aziende e non solo nelle startup in questo periodo stanno registrando un raffreddamento dell'interesse estero a causa dell'incertezza dei messaggi politici (il caso Savona e l'ipotesi di uscita dall'euro, per quanto irreali, hanno lasciato strascichi reali) è lecito domandarsi se tutto ciò abbia avuto un peso anche qui.

Ma «no —, analizza con trasparenza Giurazza —. L'aumento di capitale era già partito alla fine del 2017 e non è mai decollato». Forse Parodi «ha fatto anche il passo più lungo della gamba aprendo così tante sedi all'estero — dice un suo investitore che però aggiunge —. Mosaicoon rimane una bella storia che è nata nelle difficoltà nel Sud e che ha dato lavoro e ha formato cento persone oltre a creare cultura imprenditoriale. Sono sicuro che dalla storia nascerà altro».

Luoghi e azzardi

Rimane da analizzare la questione geografica. Parodi Giusino giura di non avere mai avuto problemi con la criminalità organizzata. «Anzi, Mosaicoon ha contribuito a dare della Sicilia un'altra immagine e ne sono orgoglioso. Diverso è domandarsi se avrei dovuto spostare il quartier generale all'estero. Ora le cose stanno un po' cambiando ma è vero che per gli investitori esteri la geografia è ancora molto importante. Questo non voglio chiamarlo errore, ma certo siamo stati cocciuti nel mantenere l'headquarter in Sicilia».

In effetti c'erano anche dei nodi, fin da principio, che non sono mai stati sciolti: «In questo caso la tecnologia non è replicabile. Per fare un video avevano bisogno di un creativo. Ma per fare mille video avevano bisogno di mille persone, anche se in Rete. Questo annulla il vantaggio della replicabilità a costo zero tipica del digitale», dice un gestore di fondi che aveva guardato nella società senza investire e che preferisce l'anonimato.

«Comunque Mosaicoon — sottolinea Parodi — ha fatto da apripista in questo mondo e questo ha contribuito a creare un'esperienza».

Con un risultato non banale: ha ridato i soldi al pubblico. I fondi Vertis Venture e poi Atlante Ventures Mezzogiorno (Gruppo Intesa Sanpaolo) che avevano investito in Mosaicoon avevano tra i loro sottoscrittori al 50% lo Stato (Dipartimento Innovazione e Tecnologie della Presidenza del Consiglio dei ministri). Ma entrambi i fondi nel 2016 hanno fatto una exit parziale che ha consentito allo Stato di recuperare totalmente le somme investite e fare anche una plusvalenza.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Contenuti

Ugo Parodi Giusino,
fondatore
di Mosaicoon



Il nuovo servizio di Tim online da oggi

Italiani in rete, sorpresa: Napoli regina del traffico

Gli italiani trascorrono un'ora in più al giorno connessi a internet e utilizzano gli schermi dei vari device per guardare serie tv o contenuti video. Solo nell'ultimo anno, gli utenti della rete Tim hanno generato su rete fissa un volume di traffico dati di oltre 7 miliardi di gigabyte, pari alla visione di 500 milioni di film in altissima definizione (4K). In un anno — rende noto la società tramite il suo nuovo sito rete.gruppotim.it visibile da oggi —, il consumo medio di banda mensile su linea fissa è aumentato del 25%, passando da 66,1 gigabyte mese a 82,9 gigabyte mese.

A collegarsi di più, a sorpresa c'è il Sud Italia. Napoli, in particolare è la città che genera più traffico, seguita da Crotone e Palermo. Un dato che si spiega con il fatto che al Sud ci sono più nuclei familiari che al Nord. Dunque non solo mamma e papà, ma anche i nonni e i figli si collegano a un'unica linea di una stessa casa in contemporanea. Proprio la città partenopea è la prima per dimensioni del nucleo familiare (2,8 componenti per famiglia) ed è anche la numero uno in termini di consumo medio mensile di banda (110 gigabyte mese). Nella top ten troviamo Prato, Siracusa, Brindisi, Reggio Calabria, Foggia, Catania e Taranto.

In termini di crescita, inoltre, anche le regioni del Sud e in particolare la Calabria e la Basilicata, mostrano un anda-

mento più marcato rispetto a quello nazionale. In queste due regioni l'intensità di traffico è triplicata in tre anni. Il Sud ha dunque recuperato nell'intensità di utilizzo della banda, ma non in termini di diffusione, che rimane inferiore alla media italiana. Come dire a collegarsi con maggior frequenza sono sempre le stesse persone e chi non usa il web continua a non utilizzarlo.

A oggi sono 11 milioni le linee rete fissa Tim, di cui oltre 10 milioni broadband e ultrabroadband. I dati di traffico internet, consultabili su rete.gruppotim.it saranno in formato Excel e sarà possibile scaricarli in modalità «open data» o tramite «Netbook» in formato pdf. Questo permetterà a tutti, startup, aziende e cittadini, di poter utilizzare e scaricare tutti i dati di connessione degli italiani. Si tratta di oltre 7 mila dati e 107 mappe che fotografano la capillarità della rete broadband e ultrabroadband, il numero di linee in una determinata città, il quantitativo medio dei volumi di traffico in download ed upload e la copertura adsl, fibra, 4G e 4G plus. In sintesi si tenta capire come cambiano non solo i consumi, ma anche le abitudini degli italiani in vista dell'arrivo del 5G, che consentirà una connessione venti volte più veloce rispetto a oggi.

Barbara Millucci

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il manager

Amos Genish, 58 anni: l'israeliano è ceo di Tim dal settembre 2017. Da oggi è online il nuovo sito rete.gruppotim.it



PALAZZO EUROPA



LA GRANDE ALLEANZA DELLA LOBBY DEL WEB

Andrea Bonanni

Quando, in democrazia, l'estrema destra e l'estrema sinistra si trovano a votare insieme, dovrebbe suonare un campanello d'allarme. Era successo ai tempi della ratifica del Trattato di Maastricht. E' successo di nuovo in occasione del voto al Parlamento europeo sulla direttiva che mira a proteggere il diritto d'autore, sistematicamente violato in rete dalle grandi multinazionali web. Il testo preparato dalla Commissione è stato respinto con 318 voti contrari, 278 favorevoli e 31 astenuti e verrà ridiscusso in settembre. La lobby organizzata dai giganti del web, ovviamente contrari al provvedimento, è stata fortissima e ispirata al principio (falso), che la normativa avrebbe condizionato la libertà d'espressione in rete. Questa tesi è stata accolta dall'estrema sinistra (Gue), dai verdi, dagli euroscettici dell'EFDD, da buona parte dell'ultra-destra del gruppo Europa delle Nazioni, mentre i socialisti si sono spaccati e persino tra i deputati del Ppe ci sono state numerose defezioni. Lega e Cinquestelle hanno votato contro e si sono felicitate per la bocciatura del provvedimento. Ma perché populistici e sovranisti si sono alleati con le grandi multinazionali del web, le stesse che eludono le tasse sui

profitti accumulati sfruttando le difformità delle normative fiscali nazionali? La risposta è semplice. Entrambi hanno lo stesso nemico: l'Europa. Il rafforzamento dell'integrazione europea è visto come una minaccia dai giganti di internet, perché solo una Ue forte e unita è in grado di condizionare il loro operato, sia costringendoli a pagare le tasse che eludono, sia imponendo regole che li obblighino a rispettare il diritto d'autore e la proprietà intellettuale.

Un'Europa frammentata in tanti piccoli stati nazionali, che si fanno concorrenza sul piano fiscale e non hanno un peso politico sufficiente per imporre le loro regole sui mercati globali, è l'ideale per chi voglia continuare a fare i propri comodi e accumulare profitti giganteschi sulla pelle dei contribuenti europei, ma anche della libera stampa e dei molti artisti che vengono metodicamente defraudati. Del resto, se il web è stato l'incubatore culturale del moderno populismo, da noi come anche negli Stati Uniti, varrebbe la pena di riflettere sulla dinamica di un fenomeno che si proclama libertario, ma finisce per fare il gioco delle forze più ottuse, e dei modelli più sfrenati di nuovo capitalismo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Fibra: Tim ed Enel, ultima sfida per i padroni della rete

Fibra, l'ultima sfida tra i due padroni della rete italiana



Francesco Starace

ENEL

L'ad del gruppo elettrico, socio al 50% di Open Fiber, si è sempre detto contrario a una fusione di Of con una netco contentente la rete Telecom. Ma potrebbe valutare l'acquisizione

DOPO LA MOSSA DI TIM CON FLASH FIBER LA RISPOSTA DI ENEL: NIENTE FUSIONI. SI PROFILA L'IPOTESI DELL'ACQUISIZIONE DEGLI ASSET DA PARTE DI OPEN FIBER
Stefano Carli

La partita per la fibra ottica italiana entra nella fase decisiva: da un lato Tim, che ha individuato in Flash Fiber, la società in joint venture con Fastweb, il veicolo per arrivare alla fusione con Open Fiber, l'azienda della Fibra controllata da Enel e Cassa Depositi e Prestiti; dall'altra la stessa Enel che bocchia l'idea di una fusione e punta sulla strada dell'acquisizione secca, con Open Fiber, novità dell'ultima ora, pronta a comprare la fibra di Tim.

I due colossi stanno affilando armi e strategie in vista della scelta finale. E i contatti si sarebbero intensificati nelle ultime settimane, anche se, a giudicare dalle ipotesi emerse, le strade individuate per arrivare a un'unica rete per la fibra ottica italiana sono totalmente diverse. Invece della fusione, cara all'ad di Tim, Amos Genish, il fronte Enel starebbe puntando quindi a rilevare la fibra di Tim. Un'ipotesi suffragata da tre fattori che stanno imprimendo una svolta allo scenario.

Primo. Open Fiber sta accelerando: avanza a un ritmo di 35 mila

nuove case passate a settimana, è arrivata a fine giugno a un totale di 3,1 milioni di case cablate e punta ai 4 a fine anno.

Secondo. Wind3, finora blocca-



ta nel suo piano di investimenti dal dualismo tra soci russi e cinesi, è ora passata sotto il diretto ed esclusivo controllo della Ck Hutchison, l'impero creato da Li Ka-shing, e avrebbe subito preso contatti con Open Fiber per accelerare sugli allacci, come sta facendo anche Vodafone.

Infine, terzo. La società unica della rete, si può fare, si può chiamare in qualunque modo, anche Flash Fiber. Ma difficilmente potrà annoverare una telco nel libro soci. Open Fiber, dicono gli analisti, funziona perché è una società *wholesale only*, terza rispetto a tutti gli operatori. E questo piace a Bruxelles, piace al mercato che sta iniziando a valutare l'adozione di un modello simile in altri paesi. E soprattutto la non integrazione verticale con chi offre servizi al mercato era una condizione di vantaggio nel settore delle gare Infratel. E poi, se si accettasse la presenza di Telecom e Fastweb nell'azionariato, si porrebbe il problema dell'ingresso anche degli altri, per lo meno dei due maggiori, Vodafone e Wind, con il risultato di innescare un processo che finirebbe solo per allungare i tempi, bloccare l'operatività e ritardare l'avvio dei nuovi servizi 4.0 per le imprese.

La svolta

In ogni caso, una svolta nella corsa alla rete unica per la fibra è nell'aria. E lo si è intuito da quando è apparsa l'indiscrezione circa Flash Fiber come società veicolo per lo scorporo della rete Telecom. È stato infatti il primo segnale di un cambio di passo nelle strategie di Amos Genish. Se è davvero questo che l'ad di Tim si propone di portare sul tavolo dei colloqui con Enel e Cdp, i due soci di Open Fiber, il meno che si possa ipotizzare è che Tim abbia voglia di riaprire la partita e, magari, provare a portare a casa qualche risultato in tempi non lunghi. Ma mettere Flash Fiber al centro della trattativa potrebbe non essere così risolutivo. E comunque non sposta il nodo centrale di questa complessa partita. Ossia quanta porzione di rete l'ex incumbent si immagina di conferire e, soprattutto, a che valore.

L'evoluzione delle posizioni di Genish è stata rapida e nel giro di pochi mesi si è passati dal "no" ad ogni scorporo sostanziale della rete perché la formula Open Access (la separazione funzionale, solo organizzativa, con delle figure di garanzia al vertice) era più che valida, alle prime ipotesi di societizzazione ma senza perdita del controllo, fino ad ora, dove si parla di fusione con il concorrente Open Fiber.

A spingere il vertice di Telecom in questa direzione potrebbero essere stati più fattori concomitanti. In primo luogo prospettive econo-

miche non esaltanti: il mercato domestico non corre, sul mobile deve fronteggiare l'arrivo dei francesi di Iliad, i margini si restringono e ci sarebbe l'impegno, preso dal fondo Elliot nei momenti più caldi della battaglia per i posti in cda, di distribuire un buon dividendo a fine 2018.

Decisione difficile da conciliare in questa congiuntura con la necessità di far scendere il debito, finanziare gli investimenti e partecipare all'asta per le frequenze 5G. Il tutto senza deprezzare ancora un titolo ai minimi. Ma ci sono anche altri fattori. In Tim si sarebbero convinti che l'Agcom non cederà di un passo sulla concessione di sconti regolamentari in caso di scorporo societario della rete con mantenimento di controllo. E in Telecom vorrebbero mani libere sui prezzi a cui vendere la fibra agli utenti e agli altri operatori, senza più i vincoli e gli obblighi da incumbent.

Infine, questione apparentemente minore, tra poco l'Ue e l'Agcom costringeranno Tim a non usare più la dicitura fibra in tutti i casi in cui si tratti invece di connessioni miste rame-fibra. E questo potrebbe avere un effetto disvelante sugli effettivi utenti di Tim serviti da connessioni ottiche fin dentro la loro abitazione.

Su tutto questo aleggiano poi le tensioni interne al cda, di cui le cronache si sono molto occupate gli scorsi giorni, e l'incertezza sul reale arco di tempo che il fondo Elliot si è dato per la sua permanenza nell'azionariato. E infine lo stato di calma apparente che viene da parte del maggiore azionista, Vivendi, finito in minoranza in consiglio, che non potrà certo durare a lungo.

In questo quadro lo spiraglio che Genish può aver visto e deciso di sfruttare è quello sul versante della politica e delle istituzioni. I due partiti, M5s e Lega, sono entrambi fautori di una rete unica e possibilmente il cui controllo torni sotto l'ala pubblica. Per i 5S perché tendenzialmente contrari alle privatizzazioni di infrastrutture in monopolio; per la Lega perché vedono in un gestore terzo e pubblico, separato dalle telco, un modello più favorevole ai piccoli operatori locali, più attenti alle esigenze dei territori e delle piccole imprese.

Ma nell'entourage del ministro Di Maio, che non ha ancora deciso a chi affidare le deleghe sul settore media e comunicazioni, il progetto ha dei sostenitori. A partire da Andrea Cioffi, sottosegretario pentastelato e dato in pole proprio per questa delicata delega.

Ma ai 5S e ancor di più, sembrerebbe, alla Lega, non piace la doppia esposizione di Cdp, azionista al 50% di Open Fiber ma anche al 5% in Telecom Italia. E la creazione di una società unica potrebbe anche essere l'occasione per sistemare

questa singolare asimmetria. Si sa che il progetto rete unica piace al presidente Claudio Costamagna, che è però di fatto scaduto e prorogato fino all'autunno per i ritardi del governo nel completare gli organigrammi: dalle deleghe ai sottosegretari fino alle nomine nelle controllate pubbliche. Caso mai, dovesse davvero aprirsi un tavolo Tim-Enel-Cdp, la Cassa si troverebbe in una situazione scomoda, socia sia di Open Fiber che di Tim, e potrebbe doversi astenere, stando così le cose, dal partecipare alle decisioni finali.

Come si vede, molte incognite, ma il percorso pare avviato. Le vere difficoltà arriveranno quando si comincerà ad entrare nei dettagli.

Dettagli che non commenta ovviamente l'ad di Open Fiber Elisabetta Ripa: «Di operazioni societarie non abbiamo notizie e non ne abbiamo mai parlato. Con Tim siamo sempre aperti a definire possibili accordi commerciali di reciproca soddisfazione. Quanto a Flash Fiber, è una società che - come noi - ha scelto la tecnologia FTTH, ed il fatto che se ne parli rafforza la convinzione che ci stiamo muovendo nella giusta direzione. Ma va anche detto che le 29 città del loro piano industriale sono in sostanza già coperte da Open Fiber o comunque rientrano nel perimetro delle 81 città incluse nel piano di attività 2018».

Il nodo centrale è quanta parte della rete Telecom si dovrà scorporare? Le posizioni di partenza al momento sembrano distanti. Enel-Cdp sarebbero interessati ma solo con una porzione di fibra molto più ampia e non con la parte finale in cui è concentrato tutto il rame, destinato ad andare in pensione in pochissimi anni. Il presidente di Open Fiber, Franco Bassanini, caldeggierebbe una soluzione che arrivasse almeno fino alle 600 centrali metropolitane. Ma ci si potrebbe perfino spingere più in là verso il backbone. Una porzione di rete molto più ampia di quella a cui starebbe pensando Genish, e che corrisponde al piano di scorporo pensato nel 2013 da Franco Bernabè mentre era ancora presidente di Telecom: dalle case fino solo alle 10 mila centrali metropolitane. Che sono uno snodo importante: da quelle 10 mila partono i cavi verso i 140 mila armadi e di qui i 21 milioni di linee. In altri termini dalle 10 mila centrali verso gli utenti è proprio dove c'è tutto, il rame di Telecom. Mentre tra le 10 mila centrali locali e le 600 centrali metropolitane e di lì fino al backbone è tutto fibra. Invece la rete di accesso che Genish vorrebbe scorporare è solo quella di accesso che per il 20-30% è ancora in rame tra 10-mila centrali locali e i 140 mila armadi. Ma è di fatto quasi tutta in rame tra gli ar-

madi e le case, tranne appena un 5%, come certifica Infratel.

Di qui il dubbio del fronte Enel che l'offerta di Tim possa contenere una pillola avvelenata: l'incumbent si libererebbe del rame e si terrebbe una parte di infrastruttura ancora così capillare che in capo a qualche anno, con le nuove reti 5G, potrebbe tornare ad offrire connessioni in banda ultralarga wireless bypassando la fibra, a quel punto non più sua.

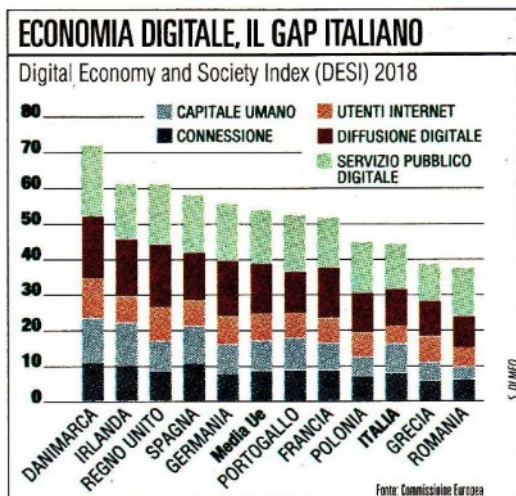
Il nodo del valore

Infine il nodo del valore. Da Corso Italia, sede romana del quartier generale Tim, si parla di 15 miliardi per la rete di accesso. «Il range dei possibili valori della rete di accesso

si muovono dentro una forchetta che da 5 ai 10 miliardi - sostiene invece un analista del settore come Maurizio Matteo Decina - ma per avere un effetto di efficienza reale bisogna aggiungere anche la parte di rete fino alle 600 centrali metropolitane».

Ingrandire la parte di rete da scorporare potrebbe andare quindi per ora al di là delle reali intenzioni di Tim. Anche se avrebbe anche degli effetti positivi: più grande lo scorporo, più grande la quota di debito che si potrebbe caricare sulla netco. E anche la quota di personale da spostare sulla nuova società. Due temi a cui Telecom non può non essere sensibile.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



10

MILIARDI

Il valore della rete di accesso di Telecom da scorporare potrebbe collocarsi - secondo valutazioni indipendenti - all'interno di un ampio range tra i 6 e fino ai 10 miliardi di euro

3,1

MILIONI

Sono le case passate in Ftt da Open Fiber alla fine di giugno. La società viaggia a un ritmo di 35 mila nuove case passate a settimana, con una forte accelerazione rispetto all'anno scorso

AL SEGNALE SU FLASH FIBER DA PARTE DI GENISH IL GRUPPO GUIDATO DA STARACE POTREBBE RISPONDERE CON L'IPOTESI DI UNA ACQUISIZIONE DEGLI ASSET DELL'INFRASTRUTTURA TELECOM DA PARTE DI OPEN FIBER, LA SOCIETÀ CONTROLLATA AL 50% CON CASSA DEPOSITI E PRESTITI

[L'ALLEATO]



Fastweb

La società guidata da **Alberto Calcagno** è socia di minoranza di Flash Fiber e si troverebbe così coinvolta direttamente nell'operazione della rete unica

[L'ANTAGONISTA]



Open Fiber

L'ad **Elisabetta Ripa** si dichiara aperta a trattare con Telecom ma solo sulla base di accordi di carattere commerciale e difende il modello "wholesale"

[L'INCOGNITA/1]



Governo

Lega e M5S, i due partiti che sostengono il premier **Giuseppe Conte**, hanno in più occasioni dichiarato una posizione favorevole ad una sola società della rete in fibra

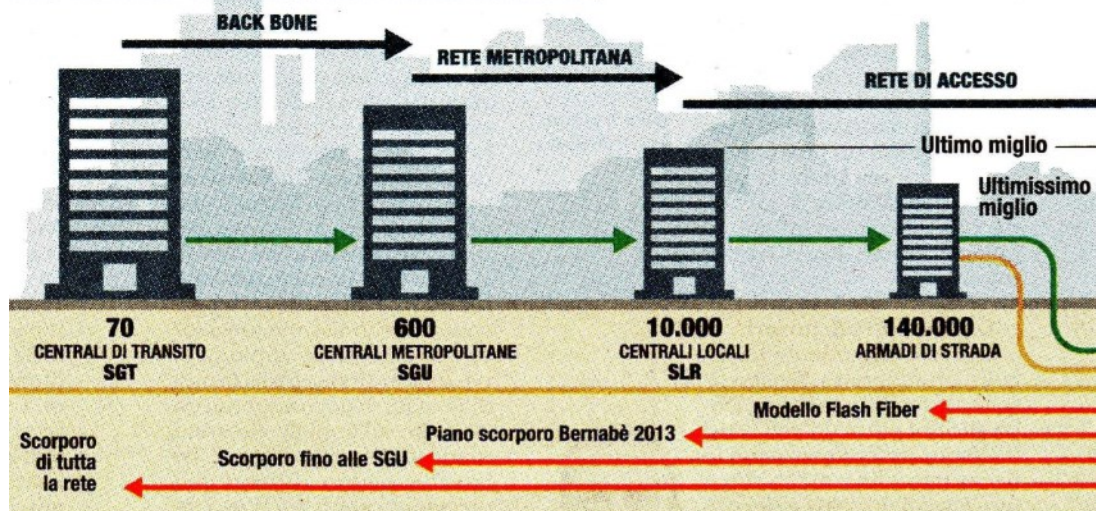
[L'INCOGNITA/2]



Cassa Depositi

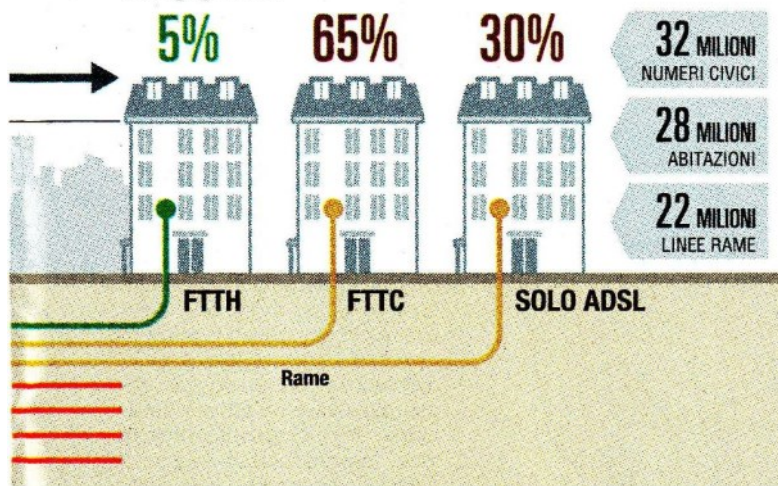
Il presidente **Claudio Costamagna**, è stato uno dei principali fautori della costituzione di una rete unica per la fibra. Il suo mandato è scaduto ma il successore non c'è

LO SCORPORO DELLA RETE TELECOM: LE VARIE IPOTESI



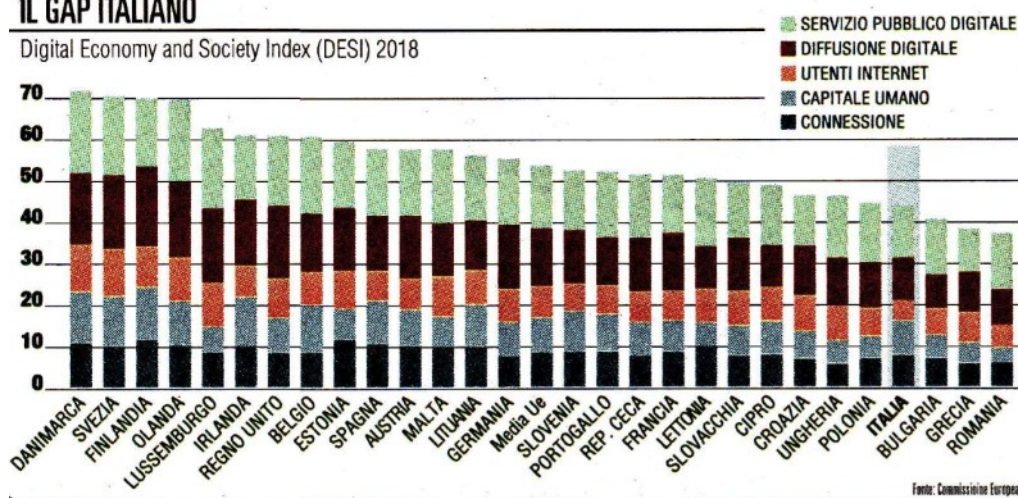
LA COPERTURA ATTUALE DEL TERRITORIO

Dati a giugno 2018



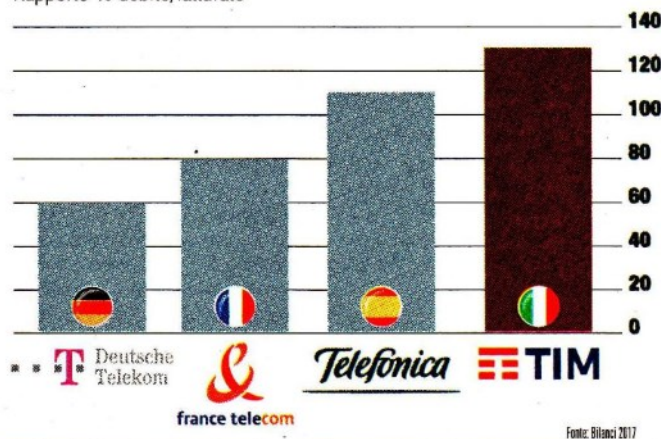
IL GAP ITALIANO

Digital Economy and Society Index (DESI) 2018



I DEBITI DELLE TELCO

Rapporto % debito/fatturato





Amos Genish

TIM

L'ad Genish ha dato un segnale di svolta all'annosa questione dello scorporo della rete: la sua intenzione sarebbe di utilizzare come veicolo societario la joint venture con Fastweb: Flash Fiber



Sopra, cavi di fibra ottica pronti per la posa a terra. A destra una centrale telefonica

