Rassegna del 19/12/2016

...

Repubblica Affari&Finanza	**10**	Vivendi-Mediaset l'importanza di avere campioni pubblici	*Giacomelli Antonello*	1
Corriere della Sera Economia	**16**	Media Il film di Telecom? Essere leader del web veloce senza sposare Mediaset	*De Rosa Federico*	2
Repubblica Affari&Finanza	**5**	Affari in Piazza - Mediaset l'opa Vivendi può arrivare fino in Spagna	*Bennewitz Sara*	4
Giornale	**13**	Fininvest affila le armi contro Vivendi	*Meoni Cinzia*	5
Libero Quotidiano	**10**	Intervista ad Alessandro De Nicola - «Mediaset sa difendersi da sola Ma su Mps bisogna intervenire»	*Iacometti Sandro*	6
Repubblica Affari&Finanza	**5**	Affari in Piazza - Fastweb salva la Pa dalla banda poco larga	*Carli Stefano*	9
Corriere della Sera Economia	**26**	Tech, le super sfide dei magnifici sei - Tecnologie Il futuro è adesso Dove osano i signori del digitale	*Cometto Maria_Teresa*	10
Repubblica Affari&Finanza	**34**	La rivoluzione della realtà virtuale Google porta il cloud nei videogame	*D'Agati Sara*	14
Corriere della Sera Economia	**25**	Idee Attenti a quei nove (più un umanoide)	*Sideri Massimo*	16
Corriere della Sera Economia	**1**	Il punto - Essere alla periferia delle grandi aziende è il vero declino	*Manca Daniele*	18
Corriere della Sera Economia	**8**	Italia più competitiva? Perché l'Europa è ferma	*Mingardi Alberto*	19
Corriere della Sera Economia	**17**	Televisioni La concorrenza si batte con streaming e contenuti fatti in casa	*Zanini Maria_Elena*	20
Repubblica Affari&Finanza	**31**	Quando il capo diventa un algoritimo le prestazioni sono valutate dai sensori	*D'Alessandro Jaime*	22

ESTERA

Frankfurter Allgemeine	**26**	Un enigma da sciogliere attorno al caso di Mediaset e Vivendi	*...*	24
Echos	**24**	Come Vivendi ha assunto il controllo del 20% di Mediaset in tre giorni	*Boisseau Laurence*	25
Echos	**19**	La produzione di serie in Israele da parte di Hot, il gruppo di telecomunicazioni di Patrick Drahi: un banco di prova per la Francia	*F.Sc.*	27
Wall Street Journal	**1**	Il 2016 è stato un anno decisivo per la tecnologia	*Mims Christopher*	28

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura: n.d.
Diffusione 05/2016: 400.000
Lettori Ed. II 2016: 334.000
Settimanale - Ed. nazionale

la Repubblica AFFARI&FINANZA

Dir. Resp.: Mario Calabresi

19-DIC-2016
da pag. 10
foglio 1
www.datastampa.it

[IL CASO DEL GIORNO]

Vivendi-Mediaset l'importanza di avere campioni pubblici

L'ITALIA ERA UN'ESPRESSIONE GEOGRAFICA, ORA STA DIVENTANDO SOLO UN MARCHIO COMMERCIALE: È IL CASO DI PENSARE A PORRE DEI LIMITI ALLA SVENDITA

Antonello Giacomelli *

Se il tema fosse la difesa dell'italianità di Mediaset, come i Cinquestelle e molti commentatori sembrano pensare, non sarebbe facile giustificare la reazione del governo di fronte all'avanzata di Vivendi. In realtà il problema riemerso in queste ore si pone da tempo e ha problematicità meno eclatanti del caso Mediaset ma molto più delicate. E ha due distinti terreni su cui si misura che, sommati, rappresentano il problema Italia.

Il primo aspetto riguarda gli interessi strategici del Paese sui quali il governo deve, non semplicemente può, esercitare controllo e vigilanza. Sotto questo aspetto rientra il tema delle reti e delle infrastrutture di comunicazione. Il governo Renzi, in proposito, ha compiuto due scelte chiave sia bloccando una Opas sulle torri di Raiway e affermando in norma la necessità della maggioranza pubblica in un'eventuale fusione, sia avviando la realizzazione di una rete in fibra di proprietà pubblica in 7300 comuni italiani su 8mila. La mia personale opinione, ribadita più volte, è che si debba andare addirittura oltre in questa direzione, superando l'errore compiuto dal centrosinistra vent'anni fa di privatizzare la rete Telecom. Ancora sotto questo profilo va considerato il ruolo delle Authority e le prerogative di vigilanza che esercitano.

Il secondo aspetto riguarda il sistema industriale e finanziario italiano nel suo complesso, la sua debolezza, la sua permeabilità. E la propensione di non pochi dei suoi maggiori protagonisti a cedere quote di controllo delle realtà imprenditoriali più importanti di fronte a irrinunciabili offerte dall'estero. L'elenco sarebbe lunghissimo - basti pensare solo al settore delle telecomunicazioni, a quello della moda/lusso o a quello alimentare – e destinato rapidamente, a quanto si dice, ad allungarsi. Non entro nel settore finanziario, del credito, della gestione del risparmio, nel quale abbiamo dovuto registrare una importante scelta in direzione diversa da quella italiana, casualmente nelle ore immediatamente successive all'esito del referendum. Non c'è alcun dubbio che nell'economia globalizzata in cui viviamo non avrebbe alcun senso declinare il principio dell'italianità come unico criterio di giudizio e di azione ma talvolta pare proprio che, evitata la definizione di "espressione geografica" siamo alle prese con la riduzione del Paese a "marchio commerciale".

Al di là delle battute, però, il punto è serio e lo formulo in termini interrogativi: non c'è davvero alcun limite al trasferimento a realtà estere di pezzi importanti del sistema industriale e finanziario italiano? Non c'è nessun confine oltre il quale si toccano interessi vitali, l'identità stessa del paese, il suo essere comunità nazionale? Non c'è nessun limite, superato il quale si debba trovare una risposta, non del governo, non di singoli partiti politici, ma del cosiddetto sistema paese?

Per quanto ci riguarda valgono le parole di Paolo Gentiloni nel suo discorso di insediamento ("il nostro Paese non è territorio di scorribande") che confermano la linea tenuta nei tre anni precedenti dal premier Renzi. Ma servono risposte anche da soggetti diversi da quelli politici o istituzionali. E le risposte non sono neutre da molti punti di vista. Non mi spingo oltre, ma credo che una riflessione profonda sul ruolo del pubblico, e non solo in termini di politiche di settore, sia inevitabile.

** sottosegretario alle Comunicazioni nel governo Renzi*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Vincent Bollorè e (sotto) **Silvio Berlusconi**: l'attacco di Vivendi fa riflettere sull'opportunità di porre dei limiti

data stampa
dal 1980 monitoraggio media

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura 09/2016: 333.841
Diffusione 09/2016: 238.671
Lettori Ed. II 2016: 2.218.000
Settimanale - Ed. nazionale

CORRIERE ECONOMIA

Dir. Resp.: Luciano Fontana

19-DIC-2016
da pag. 16
foglio 1 / 2
www.datastampa.it

Convergenze La doppia partita di Bolloré in Italia dopo lo stop dell'AgCom al matrimonio fra i due gruppi partecipati da Vivendi. Le mosse di Cattaneo

Media Il film di Telecom? Essere leader del web veloce senza sposare Mediaset

A febbraio il piano strategico. Tim Vision debutta nei video Il bacino: gli utenti di Sky e Premium. Contro Wind-3 e Niel

DI **FEDERICO DE ROSA**

Giuseppe Recchi ha preso le distanze: «Non abbiamo alcun ruolo nella vicenda Mediaset-Vivendi, né attivo, né passivo. Siamo del tutto estranei». Il cordone steso dal presidente di Telecom Italia attorno al gruppo telefonico rischia tuttavia di non reggere al tornado scatenato dall'incursione di Vivendi in Mediaset. Telecom è l'avamposto di Vincent Bolloré per la conquista del Sud Europa nella partita del consolidamento europeo dei media. Consolidamento che passa inesorabilmente per un matrimonio tra contenuti e banda larga. Ma non tra Telecom e Mediaset. L'AgCom ha già detto che non si può. Ma una formula che consenta di non infrangere le regole si può sempre trovare.

Il rilancio

Al momento tuttavia Telecom ha avviato un proprio percorso di rilancio, che attraverso Tim Vision la proietta già nel mondo della convergenza. Il gruppo telefonico ha 800 mila clienti che utilizzano la sua piattaforma web per vedere Sky, Netflix o Mediaset Premium. Adesso l'amministratore delegato Flavio Cattaneo ha fatto un altro importante passo avanti, sempre nell'ottica della convergenza, annunciando l'ingresso di Telecom nella produzione di contenuti video premium per la banda ultralarga.

Un fronte di business tutto nuovo per il gruppo telefonico. Ma l'amministratore delegato, che è stato direttore generale della Rai, ha fatto anche un'altra mossa: la societarizzazione di Tim Vision che diventa così un'azienda indipendente, dentro al gruppo Telecom. Un modo per far emergere valore ma, forse, anche per prepararsi a un futuro che non è ancora chiaro. Nell'operazione tra Vivendi e Mediaset su Premium a un certo punto era stato anche immaginato da subito di coinvolgere Telecom, che avrebbe dovuto conferire Tim Vision al nuovo polo europeo della pay-tv che volevano creare Piersilvio Berlusconi e Bolloré. Le cose, come sappiamo, sono andate in un altro modo: da potenziali alleati ora Bolloré e Berlusconi sono diventati avversari. E Telecom si trova un po' nel mezzo.

Ma la tv non è il core business del gruppo telefonico, anche se l'arrivo di Vivendi, diventata una pura media company dopo aver ceduto tutte le partecipazioni telefoniche che aveva in pancia, ha aperto uno scenario tutto nuovo. Che sta a Cattaneo interpretare nel modo migliore, ovvero con una strategia in grado di trasformare Telecom in un leader della banda larga, come lo è con Tim nel mobile e nella telefonia fissa. Guardando, come sta già facendo, al mondo dei media.

Il manager, arrivato a marzo di quest'anno alla guida del gruppo telefonico, sembra avere le idee molto chiare. Ha aggredito da subito la linea dei costi con un piano di risparmi da 1,6 miliardi entro il 2018, circa il doppio di quelli previsti dal vecchio piano, per rendere l'azienda più efficiente e trovare così la condizione per agire anche sulla linea dei ricavi con una rimodulazione delle offerte. I risultati si sono già visti con la trimestrale chiusa a fine settembre con 1 miliardo di utile netto su 9,1 miliardi di ricavi.

Una buona base di partenza per un 2107 in cui la competizione sarà sempre più spinta. Innanzitutto c'è un nuovo operatore nato dalla fusione tra i due competitor Wind e 3, e uno entrante, Iliad, anche se i tempi che Xavier Niel si è dato per lo sbarco in Italia non sono ancora chiari. Ma Cattaneo si è già attrezzato per affrontare la nuova concorrenza segmentando l'offerta sul mobile: a fianco del marchio Tim ce ne sarà un altro, definito «no frills», senza fronzoli, che dovrebbe catturare la clientela cosidetta «cost conscious», attenta ai costi, che poggerà sulla piattaforma Noverca.

Gli investimenti

Una delle sfide di Tim nel 2017 si giocherà quindi anche sul terreno delle offerte integrate fisso-mobile, che vuol dire dati in mobilità e a casa, ma anche video. Perché questa strategia dia frutti servono investimenti, soprattutto sulla banda larga e il piano di Telecom prevede impegni per 4,5 miliardi sulla rete, di cui circa 1 miliardo sul mobile, che salgono a 6,5 miliardi includendo anche le spese allocate su Sparkle e quelle tecnologiche per server e cloud.

La strategia complessiva si conoscerà a febbraio, quando Recchi e Cattaneo presenteranno il nuovo piano triennale di Telecom Italia, particolarmente atteso anche per via della rapida trasformazione che sta subendo il mercato di riferimento. Ma il piano è importante, tanto quanto i risultati di quest'anno, soprattutto in vista dell'assemblea che ad aprile dovrà nominare il nuovo consiglio di Telecom Italia. L'attuale ticket Recchi-Cattaneo non è a rischio, ma non è ancora chiaro cosa abbia in mente di fare Vivendi di Telecom ora che messo sotto assedio Mediaset.

Bolloré ha tre consiglieri nel board del gruppo telefonico, incluso il vicepresidente Arnaud De Puyfontaine. L'ingresso è avvenuto «in corsa» aggiungendo nuovi posti al consiglio già in carica. Ad aprile le cose potrebbero cambiare.

In Mediaset e Telecom, l'ha detto l'AgCom, Vivendi non può stare. E tantomeno può metterle insieme. Ma una soluzione andrà trovata.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura 09/2016: 333.841
Diffusione 09/2016: 238.671
Lettori Ed. II 2016: 2.218.000
Settimanale - Ed. nazionale

CORRIERE ECONOMIA

Dir. Resp.: Luciano Fontana

19-DIC-2016
da pag. 16
foglio 2 / 2
www.datastampa.it

In campo Sopra, Flavio Cattaneo, ad di Telecom. Sotto, il presidente Giuseppe Recchi

Blitz Vincent Bolloré presiede la francese Vivendi che è appena salita al 20% di Mediaset e al 23,89% di Telecom

data stampa
dal 1980 monitoraggio media

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura: n.d.
Diffusione 05/2016: 400.000
Lettori Ed. II 2016: 334.000
Settimanale - Ed. nazionale

la Repubblica AFFARI&FINANZA

19-DIC-2016
da pag. 5
foglio 1
www.datastampa.it

Dir. Resp.: Mario Calabresi

AFFARI IN PIAZZA

Mediaset l'opa Vivendi può arrivare fino in Spagna

Sara Bennewitz

Da quando Vivendi ha varcato le Alpi, rilevando a sorpresa il 20% di Mediaset, il mercato si interroga sulle prossime mosse, e su fin quanto lontano potranno arrivare le ricadute dell'*affaire* italo-francese delle tv. Ammesso e concesso che i Berlusconi e il gruppo presieduto da Vincent Bolloré non trovino presto un compromesso, nel caso in cui il colosso d'Oltralpe lanciasse un'Opa ostile su Mediaset le ricadute potrebbero sentirsi anche in Spagna. Secondo i legali interpellati da alcuni importanti azionisti di Cologno, su Mediaset Espana dovrebbe scattare anche l'offerta a cascata, dato che la consociata iberica capitalizza in Borsa 3,7 miliardi e rappresenta quindi una fetta importante della capogruppo tricolore (4,2 miliardi di controvalore). Più controversa la questione di Ei Towers (1,3 miliardi), che invece non è "determinante" sul patrimonio di Mediaset.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Vincent Bollorè (Vivendi)

"Così la Santa Sede impara a parlare con il mondo"

Chiesa, sinagoga, moschea una app per ogni religione

data stampa
dal 1980 monitoraggio media

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura 09/2016: 141.770
Diffusione 09/2016: 71.844
Lettori Ed. II 2016: 482.000
Quotidiano - Ed. nazionale

il Giornale

Dir. Resp.: Alessandro Sallusti

19-DIC-2016
da pag. 13
foglio 1
www.datastampa.it

la guerra delle tv — Dopo il raid dei francesi

Fininvest affila le armi contro Vivendi

Legali al lavoro. Occhi puntati su Mediaset, domani il cda

CONTRATTACCO

Si studia il deposito di nuovi documenti legali L'opzione del sequestro

Cinzia Meoni

La galassia Mediaset-Fininvest è al lavoro per potenziare la causa di «manipolazione di mercato» avviata contro il gruppo Vivendi di Vincent Bolloré, dopo la «scalata» al Biscione intrapresa dal finanziere bretone. Se ne saprà di più questa settimana, ma tra le ipotesi sul tavolo del gruppo italiano, oltre al deposito in Procura di nuove memorie legali, c'è la possibilità di chiedere il sequestro del 20% di Mediaset rastrellato da Vivendi per 800 milioni, facendo impennare in Borsa il titolo del gruppo tv del 30% in pochi giorni. In Piazza Affari, si preannuncia quindi un'altra settimana calda per Mediaset, che domani tornerà a riunire il cda: un appuntamento «ordinario» e fissato da tempo ma da cui la Borsa si attende chiarezza su ulteriori contromosse al raid dei francesi. Quella di Bolloré suona infatti come una dichiarazione di guerra verso Fininvest, azionista di riferimento del gruppo tv, che ha già alzato le difese comprando un altro 3,52% di Mediaset per portarsi al 38,26% e al 39,77% sul capitale con diritto di voto, considerando il 3,79% di azioni proprie.

La linea del gruppo della famiglia Berlusconi è comunque netta: nessuna trattativa con Vivendi. A maggior ragione dopo le ultime dichiarazioni di Arnaud de Puyfontaine, ad di Vivendi, che ha cercato di giustificare la scalata con la necessità di tornare al tavolo delle trattative su Premium: in aprile Mediaset e Vivendi avevano stretto un accordo di compravendita vincolante sulla pay-tv, rotto dagli stessi francesi a luglio con un inaspettato voltafaccia che aveva fortemente penalizzato il titolo del Biscione in Piazza Affari, facilitando quindi un'eventuale successiva operazione ostile.

Vivendi aveva lamentato supposti problemi nei conti Premium. Pretesti, nient'altro che pretesti, «campati in aria», ha ribadito sabato Fedele Confalonieri, presidente di Mediaset. «I fatti sono che avevamo un contratto e non lo hanno rispettato. Adesso dire che quel contratto fosse sbagliato è assurdo, sbagliato su che cosa? Hanno fatto loro le *due diligence* quindi dovevano accorgersi se c'erano cose che non andavano», ha spiegato Confalonieri. Tanto che anche il nuovo governo si è già schierato in difesa di Mediaset: il ministro dello Sviluppo Economico Carlo Calenda ha incontrato de Pouyfontaine. Vivendi accarezza da tempo il progetto di creare una Netflix sud europea, fondata sulla convergenza tra tlc e media e in cui potrebbero confluire oltre a Vivendi (a cui fanno capo, tra l'altro, Canal+, Universal Music Group, Vivendi Village, Dailymotion, Gameloft, Havas) anche Mediaset, Telecom Italia (controllata al 24%) e, forse, Orange. Insomma l'obiettivo di Bollorè fin da subito potrebbe essere stata Mediaset più che la sola Premium, posto che il gruppo guidato da Pier Silvio Berlusconi assicura contenuti e quote di mercato importanti sia in Spagna che in Italia. De Puyfontaine, di fronte all'accusa di avere come fine ultimo la conquista di Mediaset, ha ricordato che Vivendi ha 2,1 miliardi di sola cassa e in merito alla possibilità di lanciare un'Opa non ha rilasciato commenti.

TENACE Pier Silvio Berlusconi, amministratore delegato del gruppo Mediaset

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura 09/2016: 101.382
Diffusione 09/2016: 39.034
Lettori Ed. II 2016: 226.000
Quotidiano - Ed. nazionale

Libero
Dir. Resp.: Vittorio Feltri

19-DIC-2016
da pag. 10
foglio 1 / 3
www.datastampa.it

Le interviste di Libero — ALESSANDRO DE NICOLA

Il teorico dell'ultra-liberismo su Vivendi, le banche e la concorrenza

«Mediaset sa difendersi da sola Ma su Mps bisogna intervenire»

L'economista: «Tifo per il libero mercato anche quando perde come l'Inter Via libera ai capitali stranieri. I soldi dei correntisti non si devono toccare»

LE SCALATE

Le norme anti-Opa ledono la concorrenza. Le scalate ostili sono i disinfettanti che eliminano le incrostazioni delle inefficienze

DRAGHI E LE BANCHE

Bce severa? Colpa della sfiducia verso l'affidabilità dei conti delle banche e dei banchieri italiani nel mantenere le promesse

LA CRISI

Dobbiamo fare in modo che la prossima crisi delle banche non ci colga impreparati

LO STATO E IL MERCATO

Lo Stato ha l'onere della prova di dimostrare l'utilità del suo intervento sul mercato

::: SANDRO IACOMETTI

■■■ Iniziamo con due domande secche: lo Stato deve salvare Mps?

«Mi sembra inevitabile se non ci riesce il mercato (ma ancora non lo escluderei). Consideriamolo l'ultimo atto della sofferta transizione italiana seguita all'introduzione del *bail in*».

Il governo deve difendere Mediaset dall'invasore straniero?

«Gli attuali azionisti di maggioranza di Mediaset si difendono benissimo da soli».

Sui confini e i limiti dell'intervento pubblico Alessandro De Nicola ha le idee chiare. Avvocato di lungo corso specializzato in diritto commerciale e societario, senior partner degli uffici italiani dello Studio Orrick, docente alla Bocconi, consigliere indipendente in Finmeccanica, componente di numerosi organismi di vigilanza, editorialista, ma l'incarico con cui De Nicola ama presentarsi è quello di presidente della Adam Smith Society, l'associazione che si dedica allo studio e alla diffusione dei principi dell'economia di mercato, della concorrenza e della libera iniziativa. Il che lascia pochi dubbi sulla sua scelta tra la «mano invisibile» del mercato e quella della burocrazia pubblica.

È sempre sbagliato che lo Stato ficchi il naso nell'economia o ci sono eccezioni che giustificano l'interferenza?

«Diciamo che lo Stato ha l'onere della prova di dimostrare in modo inequivocabile l'utilità del suo intervento. Inoltre un conto è lo Stato regolatore e quindi dispensatore di giustizia, su cui anche un teorico dello Stato minimo come Nozick converrebbe e un altro uno Stato che si intromette nei meccanismi di mercato o peggio fa l'imprenditore che è invece da guardare con il massimo scetticismo».

L'attualità recente ci pone il problema delle banche: tutela della concorrenza, stabilità del sistema, difesa dei consumatori. Come si conciliano questi tre fattori?

«La tutela della concorrenza è fattore di stabilità e di difesa dei consumatori in quanto la competizione porta efficienza (stabilità) e trasparenza(consumatori). Non vedo contraddizioni, basta stabilire l'ordine di priorità».

Le autorità internazionali sembrano ormai condividere l'idea che ci siano banche troppo grandi per fallire. È un principio corretto?

«No, il principio è sbagliatissimo. Le circostanze hanno creato un tale timore soprattutto dopo il fallimento di Lehman. Bisogna creare le condizioni di non avere le banche too big e, ex ante, che siano soggette a meccanismi di trasparenza e governance tali da non correre il rischio di creare un terremoto sistemico».

Difficile non avere le banche too big quando tutti i regolatori e i legislatori spingono per il consolidamento e le fusioni. Ma sarebbero così gravi le conseguenze del fallimento di una grande banca?

«Oggi le conseguenze in Italia sarebbero molto gravi, nessuno è preparato ad affrontarle, si deve fare in modo che la prossima crisi non ci colga impreparati, in primis ripristinando i meccanismi di mercato e la trasparenza. Inoltre un conto è fondere piccoli istituti senza massa critica, conoscenze adeguate, controlli moderni, un altro creare dei super colossi. In ogni caso i regolatori si dovrebbero limitare a non intervenire se non in caso di problemi antitrust (o di rispetto della legge, non farei comprare Intesa al cartello di Medellín o al fiduciary trust di Messina Denaro)».

Quindi il libero mercato vale solo per le banche piccole?

«Se si continua con il totem di cui sopra si rischia di

data stampa
dal 1980 monitoraggio media

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura 09/2016: 101.382
Diffusione 09/2016: 39.034
Lettori Ed. II 2016: 226.000
Quotidiano - Ed. nazionale

Libero

Dir. Resp.: Vittorio Feltri

19-DIC-2016
da pag. 10
foglio 2 / 3
www.datastampa.it

avere un mercato super drogato, con i grandi che si prendono i rischi tranquillamente (il famoso azzardo morale) e i piccoli che non possono competere e falliscono».

L'Europa ha puntellato con ingenti finanziamenti pubblici le proprie banche negli anni della crisi, poi ci ha fatto la morale quando si è trattato di offrire un sostegno alle quattro banche in default: doppiopesismo o ammissione tardiva dell'errore?

«Negligenza e sfortuna nostra. Sfortuna perché quando potevamo intervenire avevamo già un debito pubblico enorme e uno spread alle stelle. Negligenza perché le nostre banche erano sgovernate, non abbiamo adeguatamente preparato nessuno al passaggio al regime di bail in e qualche colpa se la devono prendere anche i regolatori».

Cosa pensa del bail in?

«Va nella giusta direzione ma non sono d'accordo che anche i correntisti sopra i 100.000 euro debbano rimetterci. I soldi depositati sono loro, non in prestito, né tantomeno capitale di rischio. Se gli stessi soldi fossero in una cassetta di sicurezza sarebbero salvi».

Non crede che anche la rigidità della Bce nel pretendere frettolose pulizie dei bilanci e rapidi rafforzamenti patrimoniali sia un'indebita interferenza pubblica nelle dinamiche del mercato?

«La Bce si limita a far rispettare la legge nell'ambito della sua discrezionalità. La rigidità che a volte dimostra deriva da una certa sfiducia nei confronti dell'affidabilità dei conti delle banche e dei banchieri italiani nel mantenere ciò che promettono. Purtroppo quando la notte è buia tutti i gatti sono bigi, anche quelli candidi. Certo, bisogna evitare che i regolatori si mettano anche gli occhiali da sole per acquisire più carisma e sintomatico mistero...»

Passiamo all'industria: la stagione delle privatizzazioni iniziata nel 1992 con il famoso vertice sul Britannia ha fatto bene o male all'Italia?

«Ha fatto bene, senza dubbio, sia alle casse dello Stato che al mercato. Non si è fatto tutto quel che si poteva e doveva sia in termini di privatizzazioni che di liberalizzazioni? Siempre se puede mas, diceva il compagno Fidel».

Ha ancora senso oggi parlare di aziende strategiche per il Paese il cui controllo deve restare in mano allo Stato?

«Vi sono industrie che sono necessariamente regolamentate, non mi vedo un'industria della difesa finire sotto il controllo della cassaforte di famiglia di Putin, ma questo non vuol dire che la proprietà debba continuare a rimanere pubblica».

Lactalis-Parmalat, Abertis-Autostrade, AbnAmro-Antonveneta. Da che parte si è schierato quando la politica e l'opinione pubblica si battevano contro gli invasori?

«Sempre a favore della libera circolazione dei capitali. È come tifare per l'Inter».

Perché su altri mille marchi finiti in mano straniera, squadre di calcio comprese, nessuno ha nulla da ridire?

«Per l'Inter perché ci si aggrappa a qualsiasi speranza ormai. Rassegnati a sentire persino "Fozza Inda"».

Negli anni delle Opa straniere ostili furono introdotte numerose norme anti scalata. Ritiene siano strumenti legittimi o lesivi della libera concorrenza?

«Lesivi: le scalate ostili sono i disinfettanti che eliminano le incrostazioni causate da un management inefficiente».

È più discutibile lasciare Mediaset ai francesi o accogliere con grandi sorrisi i fondi sovrani del Medio Oriente nei veicoli strategici con cui la controllata del Tesoro Cdp sostiene le politiche industriali del nostro Paese?

«Credo che la risposta sia implicita in quanto le ho detto finora... Chi porta denaro e non rappresenta una minaccia per la sicurezza nazionale del paese è il benvenuto».

Ancora, è più giusto lasciare gli stranieri fuori dalla porta o permettere a Comuni e Regioni di gestire in house tutti i servizi pubblici locali con gli sprechi, i disservizi e le inefficienze che conosciamo?

«Beh, le piace ricevere risposte facili...».

Il paradosso della tolleranza di Popper ci insegna che non si può essere tolleranti con gli intolleranti. I francesi fanno di tutto per tenersi stretti i loro gioielli. Dobbiamo essere liberisti con i protezionisti?

«Questa è una domanda molto arguta e merita una risposta completa. Allora se c'è Monsieur Dupont che compra e il Signor Rossi che vende, vuol dire che Rossi ha trovato il prezzo conveniente e che pensa di poter utilizzare quel denaro al meglio. Se con il gruzzoletto che ha appena ricavato va da Monsieur de Lapalisse per comprargli la sua società, quest'ultimo trova la cosa conveniente ma l'intendente Colbert blocca la vendita, tanto peggio per De Lapalisse (e Colbert). Rossi telefonerà a Muller, Smith, Wang, Mitsubishi, Pereira, Strogoff o Gonzalez fino a che troverà un'occasione altrettanto buona. L'Italia comunque ci ha guadagnato».

twitter@sandroiacometti

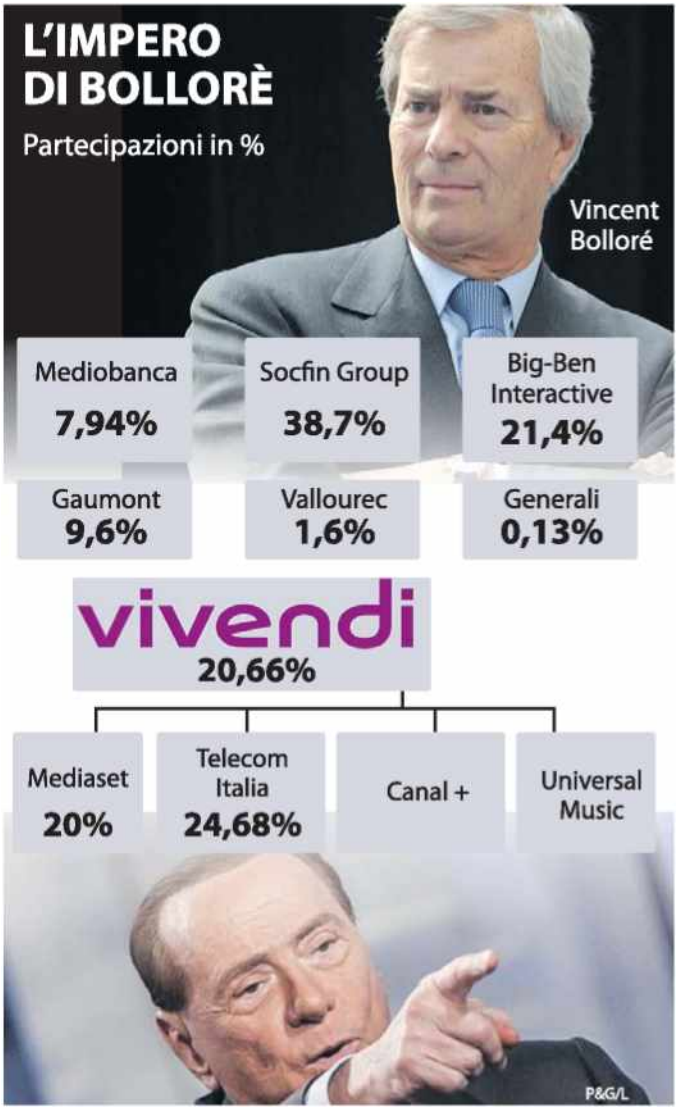
© RIPRODUZIONE RISERVATA

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura 09/2016: 101.382
Diffusione 09/2016: 39.034
Lettori Ed. II 2016: 226.000
Quotidiano - Ed. nazionale

Libero

Dir. Resp.: Vittorio Feltri

19-DIC-2016
da pag. 10
foglio 3 / 3
www.datastampa.it



IL PERSONAGGIO

AVVOCATO
Alessandro De Nicola, avvocato di lungo corso specializzato in diritto commerciale e societario, senior partner degli uffici italiani dello Studio Orrick, consigliere indipendente in Finmeccanica, componente di numerosi organismi di vigilanza ed editorialista.

DOCENTE
Dal 2000 è professore a contratto del corso avanzato di diritto commerciale e dal 2011 del corso di comparative business and European law all'Università Bocconi di Milano.

IL PENSIERO
De Nicola è fondatore e presidente dell'Adam Smith Society l'associazione che studia e diffonde i principi dell'economia di mercato, della concorrenza e della libera iniziativa.

data stampa
dal 1980 monitoraggio media

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura: n.d.
Diffusione 05/2016: 400.000
Lettori Ed. II 2016: 334.000
Settimanale - Ed. nazionale

la Repubblica AFFARI&FINANZA

19-DIC-2016
da pag. 5
foglio 1
www.datastampa.it

Dir. Resp.: Mario Calabresi

AFFARI IN PIAZZA

Fastweb salva la Pa dalla banda poco larga

Stefano Carli

Da Fastweb a Fastweb passando da Tiscali. Tira un sospiro di sollievo l'intera Pubblica amministrazione che in pieno sforzo per far decollare il piano Italia Digitale e con il Pacchetto Industria 4.0 in rampa di lancio rischiava di "sostenere" tutto questo con delle vecchie connessioni Adsl e una banda larga che, al di fuori dei 20 capoluoghi di Regione, si sarebbe fermata ad appena 4 mega. Perché questo prevedeva il listino con cui Tiscali nel 2013 si aggiudicò il contratto di fornitura di connettività della Pa centrale strappandolo a Tim, Fastweb, Vodafone e Bt con un ribasso monstre del 90%. Per fortuna - almeno stavolta - lo Stato è lento e il nuovo contratto partirà solo il prossimo marzo (ossia 4 anni dopo, tecnologicamente parlando un'era geologica fa). Fino a quel momento funzionerà il vecchio contratto Fastweb (che ha la fibra), vincitore della gara precedente. E così sarà anche dopo, visto che due settimane fa Fastweb ha comprato Tiscali Business, il ramo d'azienda titolare del contratto stesso.

©RIPRODUZIONE RISERVATA

Alberto Calcagno (Fastweb)

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura 09/2016: 333.841
Diffusione 09/2016: 238.671
Lettori Ed. II 2016: 2.218.000
Settimanale - Ed. nazionale

CORRIERE ECONOMIA

Dir. Resp.: Luciano Fontana

19-DIC-2016
da pag. 26
foglio 1 / 4
www.datastampa.it

Tech, le super sfide dei magnifici sei

Dall'intelligenza artificiale a smartphone sempre più *cool*, dalle auto connesse al *cloud*: i big puntano a chiudere gli utenti nei loro ecosistemi. Una sfida per controllare le nostre vite.

ALLE PAGINE 26 E 27

Tecnologie Il futuro è adesso Dove osano i signori del digitale

DI **MARIA TERESA COMETTO**

Con l'Intelligenza artificiale e le tecnologie mobili i big puntano a chiudere gli utenti nei loro ecosistemi. Ma adesso dovranno fare i conti con le pressioni politiche e le indagini sulla (poca) concorrenza

Apple iPhone, la rivoluzione dei dieci anni: dal design alla batteria sarà tutto nuovo (e prodotto negli Usa?)

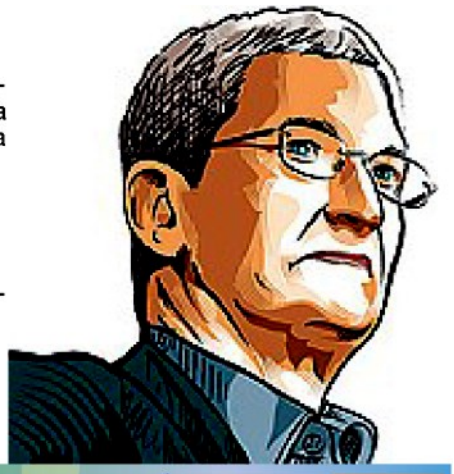
Il 2017 per Apple sarà un anno speciale: segna il decimo anniversario dal lancio dell'iPhone, il telefonino «intelligente» creato da Steve Jobs che ha rivoluzionato l'intera industria. L'attesa è grande per il prossimo modello, dopo che l'iPhone 7 ha in parte deluso per la mancanza di novità fondamentali, a parte l'eliminazione della presa per gli auricolari, che ha anzi suscitato reazioni negative da parte di molti clienti. E che ora sta aggiungendo ulteriore frustrazione fra i fan della Mela, perché gli AirPods, i nuovi auricolari senza fili, sono usciti sul mercato (ma acquistabili solo online) il 13 dicembre, quindi non ordinabili in tempo per Natale. Secondo le indiscrezioni raccolte da MacRumours, il nuovo iPhone avrà un design radicalmente nuovo, un diverso sistema di ricarica della batteria, un miglior display e dovrebbe quindi soddisfare le aspettative.

Ma all'amministratore delegato (ceo) Tim Cook resta il problema di come diversificare fatturato e profitti rimasti finora per due terzi legati agli smartphone. L'orologio «intelligente» Apple Watch, anche se leader nel suo settore, non è diventato un prodotto di massa. Il progetto di creare una iTv è nel cassetto da tempo e non sembra destinato a concretizzarsi a breve, mentre quello della iCar — automobile elettrica e autonoma — è stato ridimensionato allo studio del software per farla funzionare.

In cerca di ispirazione per prodotti e tecnologie capaci di aprire nuovi mercati, Cook sta pensando di investire un miliardo di dollari nel fondo da 100 miliardi che il gruppo giapponese Softbank (Internet e Telecom) sta organizzando. Lo stesso fondo che, secondo Donald Trump, programma di investire 50 miliardi di dollari negli Usa. In campagna elettorale il presidente eletto aveva promesso: «Farò costruire alla Apple i suoi dannati prodotti negli States». Secondo la Nikkei Asian Review i due assemblatori cinesi di iPhone, Foxconn e Pegatron, starebbero studiando la possibilità di muovere la produzione negli Usa. Una buona notizia per i lavoratori americani, ma non per i consumatori che probabilmente pagherebbero un prezzo più alto.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Tim Cook
Il successore di Steve Jobs guida la Mela dall'agosto 2011, lavora a Cupertino dal 1998. La sua sfida è trovare nuovi mercati e nuovi prodotti: le vendite di iPhone sono calate (anche se il fatturato rimane da record). Ancora fumosi i progetti sull'iTv e sull'iCar.



Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura 09/2016: 333.841
Diffusione 09/2016: 238.671
Lettori Ed. II 2016: 2.218.000
Settimanale - Ed. nazionale

CORRIERE ECONOMIA

Dir. Resp.: Luciano Fontana

19-DIC-2016
da pag. 26
foglio 2 / 4
www.datastampa.it

Larry Page
Alla guida di Alphabet, l'holding a cui ora fanno capo Google e tutti i servizi correlati. La produzione in proprio di smartphone sta avendo successo. E risultati si attendono anche da Waymo (il software per auto a guida autonoma). Il rischio? Un'azione dell'Antitrust per il predominio sulla pubblicità online

Alphabet Smartphone, minicar e realtà virtuale per scavalcare Cupertino, Antitrust permettendo

Alphabet, la holding di Google e delle altre divisioni del gruppo fondato e guidato da Larry Page, inizia il 2017 con un paio di importanti novità: il successo dei suoi smartphone Pixel e la creazione della nuova divisione Waymo dedicata alla tecnologia per le auto autonome. I nuovi smartphone made by Google, i primi fatti tutti in casa — ideati, disegnati, ingegnerizzati a Mountain View, e assemblati da Htc in Taiwan — saranno uno dei principali fattori di crescita del valore di Alphabet l'anno prossimo, secondo l'analista Brian Nowak di Morgan Stanley.

Lanciati lo scorso ottobre, dovrebbero aggiungere 4 miliardi di dollari di fatturato e 900 milioni di dollari di profitti lordi al gruppo. Poco, rispetto al totale del business. Ma l'importante è il fatto che stanno riuscendo a svolgere il compito per cui sono stati creati: rappresentare la miglior esperienza possibile di Android — il sistema operativo adottato da oltre l'80% degli smartphone nel mondo — e le potenzialità di Assistant, l'assistente virtuale che funziona anche sullo speaker intelligente Home. Waymo esce da Lab X, il laboratorio sperimentale di Alphabet e il suo responsabile resta John Krafcik, l'ex ceo di Hyundai in America, che da anni cura i progetti di auto senza pilota a Mountain View. Entro la fine del 2017 dovrebbe debuttare sul mercato il primo prodotto: una flotta di minivan a guida semi-autonoma realizzati insieme a Fiat Chrysler e impiegati in un servizio simile al taxi. Waymo si occupa solo del software e non sembra intenzionata a costruire vetture in proprio.

La nuvola appesa sul capo di Page è la minaccia, lanciata in campagna elettorale dal presidente eletto Donald Trump, di un'azione antitrust per spezzare il suo dominio sulla pubblicità legata alla ricerca online. Alphabet aveva goduto di una relazione speciale con il governo Obama, con il suo presidente Eric Schmidt nel ruolo di consulente tecnologico della Casa Bianca fin dal 2009. Per adeguarsi al cambio di guardia, sta cercando di rafforzare la sua squadra di 85 lobbisti a Washington con un manager «legato ai gruppi conservatori, libertari e pro *free market*».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Samsung La missione? Dimenticare il Note 7 Il governo chiede trasparenza Il mercato più innovazione

Riuscirà Lee Jae-yong a far dimenticare l'anno nero 2016 e riconquistare la fiducia dei clienti? È la sfida, non facile, che l'erede dell'impero Samsung ha di fronte per il 2017.

Il nipote 48enne del fondatore del gruppo coreano Lee Byung-chul e figlio dell'attuale presidente Lee Kun-hee è entrato nel consiglio d'amministrazione di Samsung electronics lo scorso ottobre e di fatto ne è il responsabile, perché il padre (74 anni), da quando ha avuto un infarto nel maggio 2014, è in ospedale.

Il primo problema che Lee deve risolvere è come superare la debacle del Galaxy Note 7, lo smartphone che si incendiava per surriscaldamento: Samsung ha smesso di produrlo, ma non ha ancora trovato la causa del malfunzionamento. Proprio un anno fa Lee aveva sostituito il responsabile storico della divisione *mobile* JK Shin, conosciuto come «Mister Galaxy», con Dj Koh con il compito di recuperare le quote di mercato erose dai concorrenti cinesi. Il Galaxy S7 era andato bene, ma poi è scoppiato lo scandalo Note 7 e ora non si sa se Koh sarà confermato e si occuperà del lancio del nuovo Galaxy 8.

L'incertezza dipende anche da un altro scandalo, quello politico che ha travolto la presidente coreana Park Geun-hye e la sua consulente Choi Soon-sil, accusata di richiedere donazioni dalle grandi aziende come Samsung in cambio di favori finanziari. Lee ha dovuto testimoniare in Parlamento e promettere di ristrutturare il gruppo Samsung — che conta 60 società solo in Corea del Sud — per renderlo più trasparente. La riorganizzazione significa che i cambiamenti nel management, di solito decisi a fine anno, sono stati rinviati insieme alla definizione della strategia ufficiale per il 2017.

In questo terremoto, uno sviluppo positivo è il ruolo che può giocare Harman, l'azienda americana di componenti auto hi-tech che Samsung Electronics ha comprato il mese scorso per 8 miliardi di dollari, la più grande acquisizione della sua storia: servirà a diversificare il business oltre gli smartphone, ampliando l'uso dei semiconduttori, display e servizi mobili per le auto connesse e autonome.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Lee Jae-yong
Il nipote del fondatore, non ancora promosso ufficialmente, ha una vera patata bollente tra le mani; rimediare al disastro del Galaxy Note 7 che prendeva fuoco. L'acquisizione di Harman permetterà di allargare il business alle auto autonome e connesse super-dividendi

data stampa
dal 1980 monitoraggio media

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura 09/2016: 333.841
Diffusione 09/2016: 238.671
Lettori Ed. II 2016: 2.218.000
Settimanale - Ed. nazionale

CORRIERE ECONOMIA
Dir. Resp.: Luciano Fontana

19-DIC-2016
da pag. 26
foglio 3 / 4
www.datastampa.it

Satya Nadella
Guida il colosso di Redmond da quasi tre anni. E sta provando a rimetterlo al centro della competizione. Dall'acquisizione di LinkedIn al lancio dell'ibrido pc-tablet «Surface Studio», la sfida finale è rientrare nel mercato dei telefoni (dopo aver rivenduto il marchio Nokia) con il dispositivo «definitivo»

Microsoft Con Surface vuole tornare «cool» E iniziare a sognare il telefono che morde la Mela

Il gigante del software Microsoft chiude il 2016 ai massimi in Borsa: le sue quotazioni sono oltre 60 dollari, il prezzo che aveva toccato all'apice della Bolla Internet nel dicembre 1999, e che da allora non aveva mai più raggiunto. È il segno della rinnovata fiducia di Wall Street nella strategia del ceo Satya Nadella, alla guida di Microsoft dal febbraio 2014.

Le aspettative ora sono per una grossa sorpresa nel 2017: debutterà uno smartphone Surface? Tutti se lo chiedono dopo che Nadella ha dichiarato, il mese scorso: «Continueremo a stare nel mercato dei telefoni non come è definito dai leader di oggi, ma per come noi soli possiamo fare l'apparecchio mobile che è il top, il massimo, il definitivo». Dopo il flop dei telefonini Lumia e nonostante il sistema operativo Windows sia usato da nemmeno l'1% degli smartphone nel mondo, Nadella quindi non lascia il mercato, anzi rilancia la sfida ad Apple e Google. E lo fa cavalcando il successo di Surface Studio, l'ibrido pc-tablet considerato dai critici come tecnologicamente più avanzato dei prodotti simili targati Mela. Anche nel caso dell'eventuale Surface phone, l'obbiettivo non è vendere grandi volumi, ma mostrare le potenzialità del sistema operativo Windows 10 che funziona su tutti gli apparecchi, dal pc al telefonino, permettendo all'utente di lavorare ovunque senza soluzione di continuità. Lo scopo è anche convincere i consumatori che Microsoft è un marchio di nuovo *cool*, di moda, all'avanguardia.

Smartphone o no, l'altro business su cui Nadella continuerà a puntare per la crescita è il cloud computing, i servizi «nella nuvola»: è già diventato il numero due del settore dopo Amazon, secondo le stime degli analisti, con 13 miliardi di dollari di fatturato previsti da Microsoft entro fine anno. Nel 2017 si vedrà anche se Microsoft ha fatto bene a spendere 26 miliardi di dollari per LinkedIn. Il social network per professionisti e per aziende in cerca di talenti è in crisi di crescita e Nadella cercherà di rivitalizzarlo legando i servizi di Microsoft, come Outlook, alla sua piattaforma.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Amazon È sempre più «Prime»: tra il cloud e l'intrattenimento, il cliente non può scappare

Supermercati che funzionano senza cassieri. Droni che consegnano pacchi nelle più remote aree rurali sostituendo i postini. Un mercato online che domina l'ecommerce e mette in crisi i piccoli e medi negozianti. L'uso avanzato dell'automazione da parte di Amazon è una strategia che non può piacere a Donald Trump. E infatti il presidente eletto americano ha messo anche la società di Jeff Bezos nel mirino della sua retorica pro-lavoratori. Da gennaio Bezos dovrà fare i conti con la nuova Casa Bianca. Ma intanto andrà avanti a investire massicciamente sulla crescita di Amazon su due piani: Aws (Amazon web services) e Prime.

Con Aws è il leader nei servizi di computing «nella nuvola» per le aziende, dall'immagazzinaggio dei dati alla loro analisi. È il business con il tasso di crescita più alto e quello che contribuisce di più ai profitti di Amazon. Dall'altra parte l'abbonamento Prime per i consumatori è quello che li fidelizza a comprare di più su Amazon. Per questo Bezos continua ad aggiungere servizi offerti gratuitamente a chi lo sottoscrive: oltre alla consegna a domicilio gratuita entro due giorni (il benefit originario), ora c'è l'accesso a video e musica, non più solo negli Usa, in Gran Bretagna, Germania, Austria e Giappone, ma da metà dicembre in oltre 200 Paesi nel mondo, Italia compresa.

In concorrenza diretta quindi con Netflix (che fra l'altro è uno dei maggiori clienti di Aws). A proposito di *entertainment*, secondo voci di mercato la grande novità Amazon del 2017 potrebbe essere il lancio di un servizio tv in streaming, che comprenda anche un pacchetto di canali sportivi. L'altra faccia della medaglia della crescita di clienti e vendite con Prime, è l'aumento dei costi della logistica e dei trasporti delle merci, che nel terzo trimestre 2016 sono saliti del 43% a 3,9 miliardi di dollari. Per risparmiare Bezos sta investendo su un proprio network di spedizioni — con aerei, camion e, da poco, anche droni targati Prime Air (il primo ha consegnato un pacchetto la settimana scorsa in Gran Bretagna) — che un domani potrebbe diventare un business autonomo in concorrenza con Ups e FedEx.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Jeff Bezos
Dal sito che vendeva solo libri online, Bezos ha trasformato Amazon nel re non solo dell'ecommerce mondiale, ma anche della logistica, puntando su un'automazione spinta. Tra consegne coi droni, supermercati senza cassieri e «nuvole» sempre più complesse e sicure

data stampa
dal 1980 monitoraggio media

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura 09/2016: 333.841
Diffusione 09/2016: 238.671
Lettori Ed. II 2016: 2.218.000
Settimanale - Ed. nazionale

CORRIERE ECONOMIA

Dir. Resp.: Luciano Fontana

19-DIC-2016
da pag. 26
foglio 4 / 4
www.datastampa.it

Mark Zuckerberg
Un miliardo e 800 milioni di persone al mondo. Sono i numeri della galassia Facebook guidata dal 32enne Mark, sesto uomo più ricco al mondo secondo *Forbes*. Il giovane milionario ora deve affrontare nuove sfide. Prima tra tutte, l'avanzata inarrestabile della piattaforma amata dai Millennial: Snapchat

Facebook Il ritorno a Pechino e la prova di maturità: non solo video, la sfida ora è sui contenuti

Mark Zuckerberg sogna un futuro in politica? Così sembrerebbe, visto il progetto di vendere gran parte delle azioni di Facebook ma di mantenerne ugualmente il controllo, anche se per un paio d'anni dovesse assumere un incarico governativo. Lo si legge nei documenti della causa intentata dagli azionisti di minoranza contro il piano, che per ora quindi resta congelato. Zuckerberg non sarebbe il primo esponente di Facebook con ambizioni politiche. Anche il suo braccio destro Sheryl Sandberg è spesso stata indicata come candidata per un posto alla Casa Bianca. E il membro del consiglio d'amministrazione Peter Thiel è consulente di Trump sull'industria hi-tech.

Ma per ora Zuckerberg ha altri problemi di natura «politica» da risolvere. Il primo è come riconoscere, in qualche modo, che Facebook è una media company, con tutte le responsabilità del caso. La pressione perché lo faccia è cresciuta dopo le polemiche sul ruolo giocato da Facebook in campagna elettorale di novembre e sulla mancata vigilanza sulle notizie false circolate sul social network. Si sa infatti che, oltre agli algoritmi che governano il flusso di contenuti su Facebook ci sono anche squadre di umani che intervengono, quando è necessario. Quindi, sostengono i critici, gli uomini di Zuckerberg fanno già un lavoro editoriale. Tanto vale ammetterlo ed essere trasparenti nella censura.

A proposito di censura, il 2017 potrebbe essere anche l'anno del ritorno di Facebook in Cina: il social network sta infatti mettendo a punto uno strumento per adeguarsi ai *dictat* di Pechino. Questa mossa, se da una parte rinfocolerebbe le accuse degli attivisti per i diritti civili, dall'altra parte aprirebbe un nuovo grande mercato a Facebook, che sta facendo fatica a trovare nuovi «amici» oltre agli attuali 1,8 miliardi di utenti unici al mese. Per continuare a crescere, Zuckerberg punta sulla strategia della *video-first company* (società incentrata sui video) e sulla monetizzazione dei tre grandi network che possiede e che non ha ancora sfruttato: Messenger, WhatsApp e Instagram. Mentre tiene d'occhio il rivale emergente Snapchat, che nel 2017 dovrebbe debuttare in Borsa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

data stampa
dal 1980 monitoraggio media

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura: n.d.
Diffusione 05/2016: 400.000
Lettori Ed. II 2016: 334.000
Settimanale - Ed. nazionale

la Repubblica AFFARI&FINANZA

Dir. Resp.: Mario Calabresi

19-DIC-2016
da pag. 34
foglio 1 / 2
www.datastampa.it

La rivoluzione della realtà virtuale Google porta il cloud nei videogame

ACQUISENDO L'INGLESE IMPROBABLE, IL GIGANTE DI MOUNTAIN VIEW VALORIZZA TECNOLOGIE D'AVANGUARDIA CHE RENDONO L'ESPERIENZA DEL GIOCATORE ANCORA PIÙ IMMERSIVA, MA SECONDO ALCUNI ANCHE UN PO' ALIENANTE. NEL 2017 I PRIMI PRODOTTI SUL MERCATO

Sara d'Agati

L'accordo tra Google Cloud e la start-up inglese Improbable segna la nuova frontiera dei mondi di gioco virtuali. Il frutto di tale accordo è SpatialOS, una piattaforma che permette agli sviluppatori di creare dei mondi di gioco complessi e multidimensionali, in grado di riprodurre situazioni del mondo reale in modo sempre più dettagliato. Si tratta di molto più che semplici videogiochi. Attraverso di essi, gli utenti accedono a mondi virtuali per mezzo di avatar tridimensionali ed interagiscono con altri utenti in tempo reale, chattando pubblicamente o privatamente, o utilizzando microfoni per parlare tra loro. In questa realtà virtuale, i giocatori hanno la possibilità di arricchire e modellare i propri avatar, e compiere azioni dalle più comuni, come comprare e arredare un abitazione, fare la spesa, andare al lavoro e costruire relazioni con altri avatar, sposarsi, fino alle più straordinarie come formare alleanze e combattono in un paesaggio fantasy medievale.

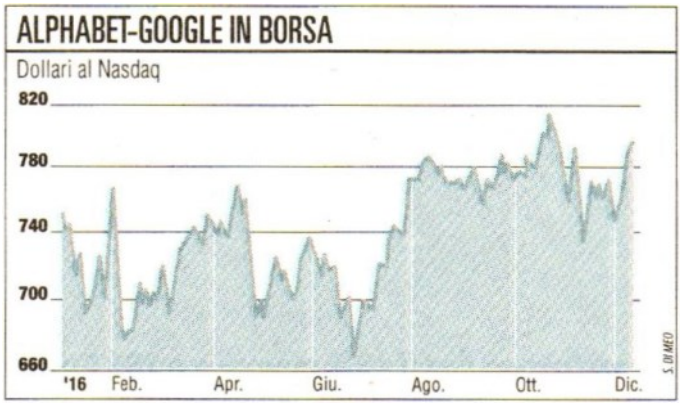
L'accordo con Google Cloud, grazie all'architettura scalabile e diffusa della Cloud Platform, permette di ampliare enormemente le prestazioni di SpatialOS. Da un lato rende più semplice e veloce per gli sviluppatori la realizzazione delle proprie idee, dall'altro il numero di giocatori in grado di popolare il mondo virutale cresce esponenzialmente, così come le potenzialità di interazione con l'ambiente. Il primo frutto di tale accordo sarà disponibile in commercio all'inizio del 2017. Si tratta di Worlds Adrift. Disegnato da Bossa Studios, è un vasto mondo virtuale delle dimensioni del Galles, composto da centinaia di isole fluttuanti popolate da pirati, mercanti e guerrieri (i giocatori) il cui obiettivo è costruire una nave, reclutare un equipaggio ed esplorare l'infinito paesaggio. Caratteristica di Worlds Adrift è che personaggi e oggetti creati sono persistenti, continuano cioè ad esistere nel mondo virtuale anche quando il giocatore decide di abbandonare il gioco.

Il virtual gaming è una realtà vasta e in crescita, dai profili futuri incerti e che genera anche preoccupazione tra gli attenti osservatori del fenomeno per i rischi di alienazione insiti nella ricerca e nella costruzione di una vita parallela a quella reale. Ma senz'altro è un ottimo campo di investimento. Tanto l'inglese Improbable quanto Google hanno soltanto da guadagnare da questa nuova impresa, attesa già dai giocatori di tutto il mondo come la "nuova frontiera del gaming". Quando una storia è "è persistente", ogni albero abbattuto per recuperare legname, ogni nave schiantata su un'isola e ogni pezzo di rottame lasciato ad arrugginire resteranno esattamente lì. Il mondo rimane dove si trova, per sempre.

Non c'è obiettivo, al di là di reclutare una ciurma ed esplorare il mondo, scoprendo reliquie antiche e strutture storiche risalenti a prima del cataclisma. E tramite queste conoscenze acquisite, puoi costruire navi più grosse e migliori, con cui affrontare il muro di tempeste che ti separa da nuove zone. I giocatori potranno decidere che carriera intraprendere - esploratori, guerrieri, pirati, mercanti - formare alleanze e naturalmente combattere.

SpatialOS permetterà agli sviluppatori di velocizzare in modo sostanziale la realizzazione delle loro idee, e garantirà agli studios indipendenti maggiori chance per competere con le grandi società. Gli sviluppatori interessati possono già oggi usare un programma Open Alpha. Interessante anche l'annuncio dello SpatialOS Games Innovation Program, una sorta di "borsa di studio"/finanziamento per i progetti più interessanti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura: n.d.
Diffusione 05/2016: 400.000
Lettori Ed. II 2016: 334.000
Settimanale - Ed. nazionale

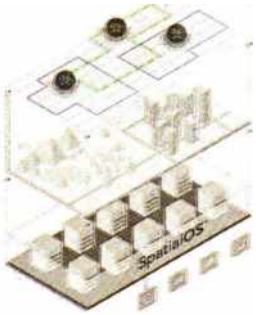
la Repubblica AFFARI&FINANZA

Dir. Resp.: Mario Calabresi

19-DIC-2016
da pag. 34
foglio 2 / 2
www.datastampa.it

1

2



In alto, un prototipo dei giochi che realizzeranno insieme Google e Improbable; nel disegno uno schema di SpatialOS; nelle foto piccole i Ceo di Google **Sundar Pichai** (1) e di Improbable **Herman Narula** (2)

data stampa
dal 1980 monitoraggio media

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura 09/2016: 333.841
Diffusione 09/2016: 238.671
Lettori Ed. II 2016: 2.218.000
Settimanale - Ed. nazionale

CORRIERE ECONOMIA
Dir. Resp.: Luciano Fontana

19-DIC-2016
da pag. 25
foglio 1 / 2
www.datastampa.it

Web & dintorni I volti, le storie e le esperienze degli innovatori tricolori di cui sentiremo parlare nel prossimo futuro

Idee Attenti a quei nove (più un umanoide)

Dalla musica alla molecola che «copia» il glutine, dal co-working ai libri: le loro startup faranno strada

Alcuni sono già affermati, altri sono emergenti. Tutti sono portatori di novità

DI **MASSIMO SIDERI**

Attenti a quei nove (+1, umanoide). Sono nove facce, nove storie da tenere d'occhio per il 2017: non solo per quello che sapranno fare ma per quello che rappresentano come portatori sani di innovazione, voglia di cambiamento e idee per interi settori industriali o commerciali. Alcuni già affermati e a un passo dalla svolta. Altri emergenti. Tutti, a modo loro, testardi pionieri.

Davide Dattoli, 26 anni, volto simpatico ma profonda determinazione da *animal spirit*. Rappresenta una nuova generazione internazionale di imprenditori: come co-fondatore di Talent Garden — spazio di co-working che in particolare a Milano sta diventando una filosofia di lavoro — è ormai noto. Ma Davide ha dalla sua la capacità prospettica. È anche mentor per la Virgin Startup. Sa di dover crescere e di avere la stoffa per farlo. Tra qualche anno potrebbe essere anche un ottimo sindaco per Milano. Ma, probabilmente, lui sarà a New York.

Virna Cerne, l'età non si dice per una donna. È il direttore del centro Ricerca e sviluppo e consigliera del gruppo Dr. Scär di Trieste. Ha brevettato con il suo team una molecola capace di sostituire il glutine riproducendone però le qualità per il palato dei consumatori. Nel 2017 sono attesi nuovi prodotti rivoluzionari per il settore alimentare gluten-free. Nel 2016 è stata anche finalista agli European Inventor Award nella categoria più importante, quella industriale. Per inciso il prestigioso premio quest'anno si terrà a Venezia.

Le competenze

Giorgio Metta, 46 anni, e suo «figlio» **R1**, Robot1 (un anno). Giorgio vicedirettore dell'Iit e uno dei massimi esperti al mondo di robotica-androide, nonostante la sua passione per i personaggi di latta è una persona normalissima ed equilibrata. Sta trattando con degli investitori per passare dal suo prototipo a una vera e propria robot valley a Genova capace di sfornare pezzi da vendere in tutto il mondo. In sostanza darebbe il «la» a un'industria che in Italia ancora non c'è (facciamo robot industriali, ma non androidi utili fuori dalle fabbriche, un trend mondiale). Testa da ricercatore e piglio da imprenditore. Il problema non è se ce la farà, ma solo quando.

Pierluigi Paracchi, 43 anni: ex venture capitalist di successo (uno dei pochi in Italia che ha investito con una exit di successo come Eos). Cultura anglosassone e capacità di mettersi in gioco inusuale oltre che un *pedigree* culturale invidiabile (è imparentato con lo scrittore milanese del 900, Giovanni Testori), ha fondato con Luigi Naldini, scienziato di fama internazionale, Genenta, start up biotech che nel 2016 ha già stretto un accordo con il colosso californiano Amgen. La molecola da un miliardo (così si spera) cresce.

Massimo Ciociola, 39 anni. L'eterno ragazzo, guida di molti startupper italiani a cui offre in maniera disinteressata il proprio supporto, quest'anno è stato chiamato in causa da Mark Zuckerberg sul palco di Roma: un esempio di quello che dovete fare? «Musixmatch di Massimo Ciociola» ha detto Zuck. Wow. In effetti Musixmatch, il più grande vocabolario della musica (60 milioni di utenti nel mondo, di cui il 40% in Asia. Fatturato in crescita del 45% sul 2015 e un 2017 in utile, 30 dipendenti, accordi di distribuzione dei propri dati con più di 200 aziende nel mondo), ha stretto un accordo con un super-super-super big della musica digitale. E sui conti si vede.

Vincenzo Colucci, 27 anni: è diventato famoso come uno dei volti scelti da Google per le pubblicità uscite sui giornali sulle mirabili capacità di Android. Ed è facile capire perché. La sua Smartlauncher ha la magica, incredibile a dirsi, capacità di mettere ordine e razionalità nel vostro caotico sistema operativo Android. Tutto Made in Manfredonia, mica Silicon Valley...

L'internazionalità

Alvise Leonetti , 36 anni, uno startupper in libreria: Alvise dopo una neo azienda nei Paesi asiatici e l'esperienza in Lazada (Rocket internet) è stato chiamato dall'amministratore delegato di Ibs Eugenio Trombetta Panigadi. Formula da ripetere in altri settori.

Silvio Revelli, ingegnere tosto: ha già venduto una società ai cinesi e ha messo su voltarobots.com. È in partenza per il Ces di Las Vegas dove sarà uno degli espositori. Per la serie: poche chiacchiere, qui si lavora per il futuro.

Angelo Petrosillo (e il socio **Luciano Belviso**): nel 2010, quando avevano meno di 60 anni in due, hanno fondato BlackShape, start up che vende ultraleggeri di design in fibra di carbonio molto amati dai ricconi russi, arabi, europei (350 km orari, 200 mila euro). Altri due si sarebbero accontentati. E invece loro si sono messi in testa di lanciare nel 2017 un aereo da addestramento trasformando l'azienda pugliese in una vera industria aeronautica 4.0.

@massimosideri

© RIPRODUZIONE RISERVATA

data stampa
dal 1980 monitoraggio media

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura 09/2016: 333.841
Diffusione 09/2016: 238.671
Lettori Ed. II 2016: 2.218.000
Settimanale - Ed. nazionale

CORRIERE ECONOMIA

Dir. Resp.: Luciano Fontana

19-DIC-2016
da pag. 25
foglio 2 / 2
www.datastampa.it

New Dall'alto, in senso orario: Davide Dattoli, (Talent Garden) Virna Cerne (Dr Scär), Giorgio Metta e R1 (Iit), Pierluigi Paracchi (Genenta), Massimo Ciociola (Musixmatch), Angelo Petrosillo (Blackshape), Silvio Revelli (Voltarobots), Alvise Leonetti, Ibs) Vincenzo Colucci (Smartlauncher)

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura 09/2016: 333.841
Diffusione 09/2016: 238.671
Lettori Ed. II 2016: 2.218.000
Settimanale - Ed. nazionale

CORRIERE ECONOMIA

Dir. Resp.: Luciano Fontana

19-DIC-2016
da pag. 1
foglio 1
www.datastampa.it

IL PUNTO

Essere alla periferia delle grandi aziende è il vero declino

DI **DANIELE MANCA**

La sensibilità dimostrata da Carlo Calenda sulla vicenda Mediaset dà la dimensione del rischio che l'Italia sta correndo. Il vero declino viaggia su quel percorso che sta portando man mano alla perdita delle grandi aziende nazionali. Non è una questione di bandiera o di capitali. Contano quartieri generali e competenze. Non si tratta di chiudersi. Anche perché per molti gruppi italiani l'acquisizione da parte di capitali stranieri ha portato a radicare ulteriormente nel nostro Paese know-how e scelte strategiche. Bottega Veneta, grazie ai capitali francesi, è diventata un'eccellenza mondiale. Analoga esperienza quella del Nuovo Pignone con il passaggio dall'Eni alla General Electric, o dell'acqua San Pellegrino annessa alla svizzera Nestlé. Eppure l'indotto attorno a gruppi italiani come Banca Intesa, Unicredit, in termini di intelligenza e professioni è enorme. Dalle competenze finanziarie a quelle legislative e di diritto. La filiera industriale creata dai grandi agglomerati è quella che alimenta il tessuto del nostro Paese fatto di piccole e medie imprese. Un terzo di esse è alimentato dalle commesse di soli sei gruppi a capitale pubblico: Eni, Enel, Fs, Finmeccanica, Fincantieri e Poste. Questo dà la dimensione di quanto sia decisivo poter contare su big player nel mondo delle aziende. E' per questo che, nonostante leadership indiscusse nel campo delle biotecnologie, della farmaceutica, avremmo bisogno di poli aggreganti. Analogamente nella moda, e nel lusso dove siamo maestri, ma la fanno da padroni ancora i francesi di Lvmh e Kering. La politica può agevolare processi. E il governo dovrà agire in questo senso. Ma è necessaria la consapevolezza dei protagonisti: gli imprenditori, i manager, in prima battuta ma anche cittadini. E perché no, i sindacati. Tutti spezzoni di società che, abbagliati da una politica che si parla addosso, sono apparsi distratti, paralizzati da una crisi che, come ogni altra recessione, andava e va fronteggiata. E non subita.

@daniele_manca

© RIPRODUZIONE RISERVATA

CORRIERE ECONOMIA
2017

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura 09/2016: 333.841
Diffusione 09/2016: 238.671
Lettori Ed. II 2016: 2.218.000
Settimanale - Ed. nazionale

CORRIERE ECONOMIA
Dir. Resp.: Luciano Fontana

19-DIC-2016
da pag. 8
foglio 1
www.datastampa.it

L'intervento

Italia più competitiva? Perché l'Europa è ferma

Dietro il sesto posto nell'Indice delle liberalizzazioni c'è l'assenza di un obiettivo comune

di **ALBERTO MINGARDI**

Beati monoculi in terra caecorum: nel paese dei ciechi anche un orbo è re. L'Indice delle liberalizzazioni dell'Istituto Bruno Leoni quest'anno vede l'Italia in sesta posizione, nell'Europa a 28. Siamo diventati un «Paese normale»? Ha ragione Roger Abravanel (*CorrierEconomia* del 12 dicembre) quando sottolinea come in realtà vi sia ancora molto da fare.

La rimonta dell'Italia non significa che la qualità delle regole nel nostro Paese è improvvisamente migliorata: più semplicemente, purtroppo, non vi sono in Europa Paesi che abbiano abbracciato la deregolamentazione come obiettivo politico. L'unico che l'ha fatto, ma ormai trent'anni fa, è stato il Regno Unito, stabilmente in vetta alla nostra classifica, un po' per le scelte fatte allora e un po' per come esse hanno modificato, in profondità, la stessa cultura dei regolatori.

In tutti gli altri, si osserva un effetto patchwork: settori più concorrenziali, settori che lo sono di meno. L'Indice è un esercizio comparativo: il ranking è relativo, dipende dalla performance dei concorrenti.

Non dobbiamo impensierirci se il punteggio del settore audiovisivo è un poco arretrato rispetto all'anno precedente. Di fatto, la tv generalista è immersa in un contesto ormai più ampio, quello dello screen content, dove l'offerta è amplissima.

Ciò che semmai deve preoccuparci è che, anche se sono cadute le ragioni di «pluralismo» che pareva militassero a favore dell'intervento dello Stato, noi non solo non privatizziamo la Rai ma non riusciamo neanche a ricondurla alla categoria di operatore pubblico «puro», che non drena risorse pubblicitarie dal mercato.

Simmetricamente, non dobbiamo tanto compiacerci perché il grado di liberalizzazione del settore postale cresce, sostanzialmente perché lo Stato si è un poco diluito nella proprietà del principale operatore. Ci deve far pensare che l'abrogazione della riserva di legge sulla consegna degli atti giudiziari, un passo importante e di forte valore simbolico assieme, è stata consegnata a un Ddl concorrenza che rimane nel limbo.

La vicenda di questo provvedimento è istruttiva. La legge annuale per la concorrenza viene istituita nel 2009, per la prima volta viene presentata nel 2015, è tutt'oggi in attesa di approvazione.

È una storia che dice molto sulla cultura ancora dominante in Italia.

La crisi finanziaria è servita per dare alla parola «mercato» un suono sinistro: ma è surreale che dal fallimento di Lehman Brothers si sia dedotto che le municipalizzate rappresentino il migliore dei mondi possibile.

L'impulso liberalizzatore si è fermato anche in altri Paesi, questo spiega il nostro Indice. Non vale il «mal comune mezzo gaudio». Agli altri manca forse il coraggio di smantellare qualche rendita di posizione.

Noi abbiamo crescita zero o negativa da otto anni eppure non riusciamo a prendere, con decisione, una strada diversa da quella battuta sin qui.

Mercati rigidi, troppo regolamentati, ancora presidiati dal pubblico in Italia rappresentano la caparbietà con cui ci neghiamo una chance per provare a tornare a crescere.

**Direttore generale dell'Istituto Bruno Leoni, che ha elaborato l'Indice per le Liberalizzazioni 2016 (decima edizione)*

© RIPRODUZIONE RISERVATA

2016 2017 LA QUESTIONE ENERGETICA
Petrolio. Il barile in balia dei litigi dell'Opec

data stampa
dal 1980 monitoraggio media

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura 09/2016: 333.841
Diffusione 09/2016: 238.671
Lettori Ed. II 2016: 2.218.000
Settimanale - Ed. nazionale

CORRIERE ECONOMIA
Dir. Resp.: Luciano Fontana

19-DIC-2016
da pag. 17
foglio 1 / 2
www.datastampa.it

Sfide In attesa di capire cosa succederà alla tv del Biscione, Sky si organizza, con un occhio allo sport

Televisioni La concorrenza si batte con streaming e contenuti fatti in casa

Aumenta la concorrenza di Netflix. In Italia è arrivato Amazon Prime Video Ma le emittenti tradizionali non si scompongono e puntano sulle produzioni

L'ultima tendenza è di aggregare i contenuti alla distribuzione

DI **MARIA ELENA ZANINI**

E alla fine è arrivata anche Amazon con Prime Video. Il debutto della library della creatura di Jeff Bezos nel panorama «televisivo» italiano (ormai il concetto di video e tv si è decisamente ampliato) aggiunge un ulteriore partecipante alla gara per la personalizzazione dei contenuti. Ormai sembra impossibile per un qualsiasi utente (purché dotato di una buona connessione Internet) non riuscire a trovare un film, una serie, un qualunque tipo di contenuto, in un qualsiasi momento. I numeri confermano la tendenza: secondo comScore, il 100% di chi naviga da desktop in Italia (28,6 milioni di persone) ha visto almeno un contenuto video nel mese di ottobre di cui il 54% su smartphone. Percentuale significativa rispetto alla Spagna, al 47%, al Regno Unito, 42% e alla Francia al 32%.

Produzioni

Il «gigante» Netflix insomma è ormai in buona compagnia anche sul mercato italiano. E il famoso «attacco» ai broadcast tradizionali sembra ormai rimandato a data da destinarsi. Il suo punto di forza sono sempre state le produzioni, del calibro di «House of Cards», «Narcos» o «Orange is The New Black». Mantenere il ritmo di una serie (di livello) all'anno non è semplice, soprattutto in termini di cifre. Il colosso i numeri li ha, senza dubbio: sono cresciuti utenti e ricavi nell'ultimo trimestre chiuso a settembre. Ma a far paura potrebbe essere adesso la concorrenza che sembra aver imparato proprio dalla creatura di Reed Hastings: al centro i contenuti, per lo più auto prodotti. Se Netflix ha infatti i suoi cavalli di battaglia (e anzi, gli utenti americani le rimproverano di dare troppo spazio ai propri prodotti, e sempre meno ai film delle major), anche Amazon può contare da parte sua su titoli come «Mozart in The Jungle» o «Crisis in Six Scenes», la serie diretta da Woody Allen.

Un percorso analogo di differenziazione grazie a prodotti di qualità è stato portato avanti anche dalle emittenti «tradizionali».

Un esempio su tutti, «The Young Pope», serie firmata Sky e prodotta assieme alla francese Canal+ e all'americana Hbo. Dopo l'Italia, verrà trasmessa anche all'estero, seguendo così le orme di Gomorra, altra punta di diamante di Sky che ha conquistato anche l'estero. Per il 2017 l'intenzione del gruppo guidato in Italia da Andrea Zappia è quella di continuare su questa strada con produzioni proprie da portare poi sui mercati esteri.

Il risiko

A rafforzare la posizione internazionale di Sky contribuisce anche la volontà del magnate Rupert Murdoch di consolidare il suo impero mediatico in tutta Europa e negli Stati Uniti. Per questo giovedì scorso la sua 21 Century Fox ha presentato un'offerta da 14,6 miliardi dollari per acquisire il 61% di Sky che ancora non possiede e per far entrare così il totale dei suoi 22 milioni di clienti in Gran Bretagna, Irlanda, Italia, Germania e Austria nel proprio portafoglio.

Pochi mesi fa, invece, l'operazione da 85,4 miliardi di dollari di At&t per comprare Time Warner. Tutti segnali di un mondo il cui trend è unire le attività nei contenuti ai sistemi per distribuirli. E se per Sky Italia questa operazione non scompiglia particolarmente le carte, altro discorso è lo scenario che si potrebbe presentare il prossimo anno (per Sky, come per le altre emittenti), una volta chiarito sulla base del destino di Mediaset e di conseguenza Mediaset Premium. Le opzioni sono diverse (come si scrive a pagina 16) e gli effetti potrebbero essere tra i più disparati. Tra i primi, in termini di tempo è l'assegnazione dei diritti per la Champions League per il triennio 2018-202, ora in mano alla pay del Biscione. Per il momento non è dato sapere se la tv guidata da Pier Silvio Berlusconi presenterà un'offerta, ma visti gli scarsi risultati ottenuti nel triennio in corso come ritorno di numeri e abbonati, è possibile che non tenti il secondo giro. Negli ultimi tempi si sono susseguite voci di un possibile interesse della Rai che abbandonerebbe la Formula 1 per puntare su Champions e serie A. Tra le opzioni, un'equa spartizione con Sky per dividersi costi e partite, quelle in chiaro alla tv di Stato e quelle in pay alla tv di Zappia.

Sport e contenuti

E sempre sullo sport ha puntato anche Discovery che dal 2017 con Eurosport diventerà il broadcaster per le Olimpiadi dal 2018 al 2024, ossia due edizioni invernali e due estive. L'investimento complessivo è stato di 1,3 miliardi per i 50 Paesi in cui l'emittente è presente. Strategicamente, per quanto riguarda il mercato italiano, le possibilità sono di mantenere tutti i diritti oppure di vendere la parte in chiaro per esempi alla Rai. Per quanto riguarda invece Discovery Italia, il 2017 vedrà arrivare sul Nove Maurizio Crozza, sottratto al palinsesto di La7. Una scelta che punta a dare un'identità definita al canale generalista.

@mezanini

© RIPRODUZIONE RISERVATA

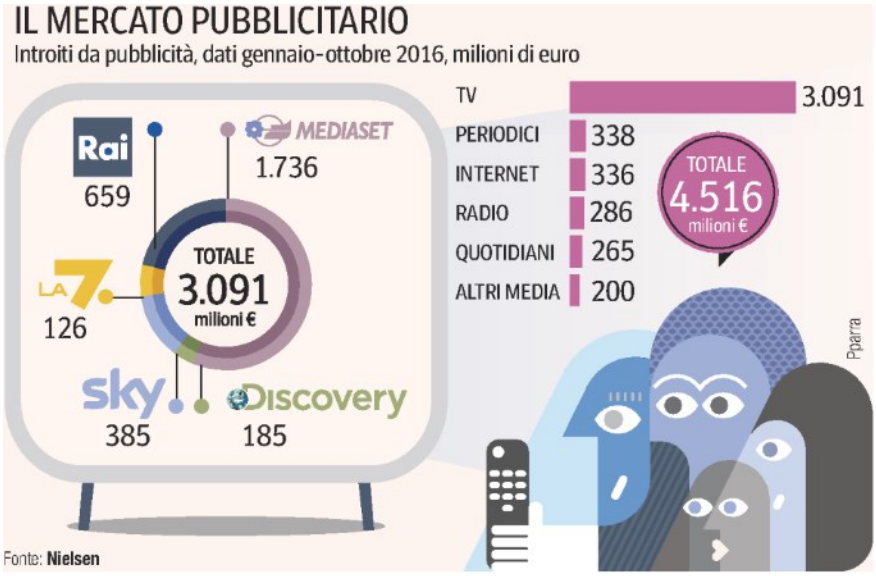
data stampa
dal 1980 monitoraggio media

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura 09/2016: 333.841
Diffusione 09/2016: 238.671
Lettori Ed. II 2016: 2.218.000
Settimanale - Ed. nazionale

CORRIERE ECONOMIA

Dir. Resp.: Luciano Fontana

19-DIC-2016
da pag. 17
foglio 2 / 2
www.datastampa.it



Rai Il direttore generale Antonio Campo Dall'Orto

Gruppo Mediaset Pier Silvio Berlusconi

Sky L'amministratore delegato Andrea Zappia

La7 Urbano Cairo, Cairo Communication

Discovery Italia L'ad Marinella Soldi

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura: n.d.
Diffusione 05/2016: 400.000
Lettori Ed. II 2016: 334.000
Settimanale - Ed. nazionale

la Repubblica AFFARI&FINANZA

Dir. Resp.: Mario Calabresi

19-DIC-2016
da pag. 31
foglio 1 / 2
www.datastampa.it

Quando il capo diventa un algoritmo le prestazioni sono valutate dai sensori

GREG TANAKA, CHE HA INVENTATO I SOFTWARE E LE APP CHE INDICANO LE COSE DA FARE, COME LE STRADE AGLI AUTISTI DI UBER, E CONTEGGIANO I RISULTATI DEI DIPENDENTI, COME LA QUANTITÀ DI VENDITE DI UN COMMESSO: "I BENEFICI SONO TANTI, NON VI SPAVENTATE DEL FATTO DI ESSERE GESTITI DALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE"

Jaime d'Alessandro

Palo Alto

Il civico è il 3630 di El Camino Real, la strada che scende lunga la costa da San Francisco attraversando tutta la Silicon Valley. Una palazzina di due piani di vetro e ferro con qualche anno di troppo. Vista su incrocio a sei corsie con distributore di benzina, ristorante cinese dall'aria dozzinale e un altro messicano che non promette molto nemmeno lui. Malgrado la desolazione, è un posto ambito per una start-up. Google, Apple, Facebook e gli altri colossi del Web sono a due passi. Ma la Percolata di Greg Tanaka, ingegnere di 42 anni, fa parte del nuovo volto della Silicon Valley. Quello che sta cambiando il mondo del lavoro.

«Se sei un conducente di Uber non hai un capo vero e proprio», racconta Tanaka in una stanza spoglia del suo ufficio. «Il tuo capo è l'algoritmo: attraverso la app ti mette in contatto con i clienti, ti indica la strada da seguire per portarli a destinazione, suggerisce in quale zona andare per trovare il successivo. Molti sono spaventati da questa prospettiva, l'idea di esser gestiti da una intelligenza artificiale. Eppure i benefici sono tanti».

La Percolata ha sviluppato un sistema chiavi in mano che serve a valutare e organizzare i turni dei commessi nei negozi. Promette di eliminare favoritismi e iniquità, di promuovere meritocrazia, efficienza e rendere del tutto inutili i manager di primo livello con un aumento delle entrate che valutano fra il 15 al 30 per cento. Hanno clienti importanti, dalla catena di abbigliamento giapponese Uniqlo a quella di supermercati 7eleven.

Avere come capo un algoritmo, scioperare contro l'aggiornamento di una app, lavorare per una compagnia che non ha impiegati. Gli effetti della "gig economy", tradotta malamente con "economia del lavoretto" perché fa dell'impiego temporaneo uno delle sue caratteristiche, sono stati valutati con troppa fretta. Nel 2020 il 50 per cento della forza lavoro oltreoceano saranno liberi professionisti o freelance che dir si voglia. Gestiti magari da una app, valutati e promossi da un algoritmo senza più capi diretti sopra la testa, proprio come accade ad Uniqlo.

"Management algoritmico" è un termine coniato nel 2015 allo Human-Computer alla Carnegie Mellon University. Appare in *Lavorare con le macchine: l'impatto degli algoritmi e del management digitale sui lavoratori umani*, studio a firma di Min Kyung Lee, Daniel Kusbit, Evan Metsky e Laura Dabbish. Poche pagine dove si analizzano Uber e il concorrente *Lift* attraverso 21 interviste. Ma tanto è bastato per coniare un nuovo termine. Meglio: una nuova condizione che riguarda gli ingegneri della metropolitana di Hong Kong, i magazzinieri di Amazon, i baristi di Starbucks, i fattorini di Ups, i tuttofare di Vicker o TaskRabbit. Quello di "Taylorismo 2.0", di poco antecedente, è invece di Jeremias Prassel, professore di legge ad Oxford. Secondo lui siamo all'evoluzione del "management scientifico" immaginato alla fine dell'Ottocento da Frederick Taylor. Voleva sostituire l'arbitrio umano con una serie di regole rigide. «Stabilire come non solo cosa va fatto, ma come farlo, e in quale finestra di tempo», scrisse in *Principi del management scientifico* nel 1911. Il taylorismo divenne poi pratica comune nelle catene di montaggio di Harry Ford.

«Ho sempre trovato affascinante il pensiero di Frederick Taylor», prosegue Tanaka. «Ma lui si riferiva a lavori in fabbrica. Oggi, con una sufficiente quantità di sensori, dati e l'apprendimento delle macchine, tecnologia che consente ai computer di imparare da quel che analizzano e osservano, si può fare molto di più». Ed è quel che offre la Percolata. Una delle necessità di una catena di negozi di abbigliamento come Uniqlo è saper riconoscere i commessi migliori, quelli più bravi. In un'attività del genere ci sono due tipi di compiti: il primo ha a che fare con lo spazio, dal pulire un tavolo al mettere a posto la merce su uno scaffale; il secondo riguarda la vendita. I compiti che hanno a che fare con lo spazio sono facili da analizzare e fra un dipendente bravo e uno meno bravo c'è poca differenza. «Ma per le vendite le cose cambiano», prosegue Tanaka. «Un commesso bravo può dare cento quando un altro non arriva a dieci. Ed è qui che i colletti bianchi, i manager, falliscono quasi sempre nelle loro valutazioni. Giudicano in base alle vendite medie per ora. Il peggior venditore venderà comunque il sabato mattina e il miglior potrebbe non vendere nulla un giovedì pomeriggio se fuori c'è maltempo. Devi guardare ai risultati analizzando il flusso di clienti durante i turni. L'unico metro reale è quello dei soldi spesi per ogni cliente entrato». Collezionano tutti i dati: affluenza, vendite, turni e assortimento dei dipendenti. Perché le vendite sono anche frutto di una squadra, non si vende solo quando hai i commessi più bravi ma anche quando sono assortiti bene. La capacità di interagire fra loro in maniera efficace al fine delle vendite è quella misurabile. «I turni sono organizzati in maniera più efficiente e non in base a simpatie personali, e sono equamente distribuiti. Di qui i maggiori guadagni e una qualità del lavoro più alta».

Ma sono tanti a non esser d'accordo. Jerry Kaplan, professore allo Stanford Center e figura di spicco nella scienza dei computer, il suo ultimo libro l'ha intitolato: *Le persone non servono* (Luiss). E scrive: «C'è il rischio che l'economia che conosciamo oggi, difficile da gestire quanto vogliamo, si metta in moto da sola, lasciandoci via via cadere fuoribordo. L'ultimo umano licenziato spenga la luce, per favore. Anzi, non è necessario: si spegne da sola». E ancora: «Nella prima rivoluzione industriale, i luddisti potevano distruggere i telai che toglievano loro il lavoro; ma come ci si difende dall'app di uno smartphone?»

©RIPRODUZIONE RISERVATA

data stampa
dal 1980 monitoraggio media

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura: n.d.
Diffusione 05/2016: 400.000
Lettori Ed. II 2016: 334.000
Settimanale - Ed. nazionale

la Repubblica AFFARI&FINANZA

19-DIC-2016
da pag. 31
foglio 2 / 2
www.datastampa.it

Dir. Resp.: Mario Calabresi

[L'APPARECCHIO]

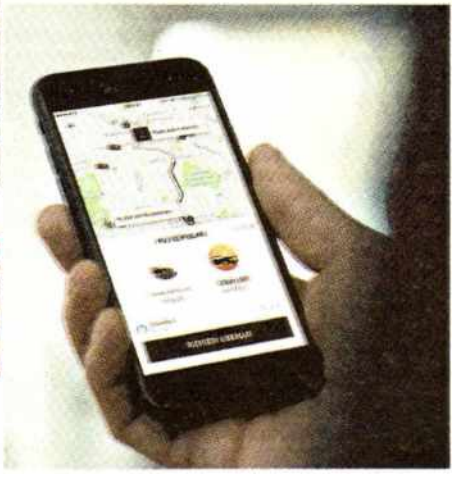
Il misuratore di clienti e dipendenti per un negozio

Nella foto qui sopra, uno dei sensori della Percolata. È in grado, attraverso la telecamera e il microfono, di percepire il flusso di clienti, i movimenti dei dipendenti e il rumore ambientale. Dati che vengono aggiunti a quelli delle casse e ai sensori anti furo dell'entrata oltre a quelli delle telecamere di sicurezza. Il sistema analizza in questo modo l'abilità dei commessi non in base agli scontrini fatti, ma in base al numero di clienti. Da questa base gli algoritmi della Percolata stabiliscono i turni per assortire meglio le squadre di vendita e evitare che ci siano favoritismi. Il guadagno in efficienza è valutato in un aumento delle entrate annue fra il 15 e il 30 per cento.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

7 ELEVEN
La catena di "convenience store", che possiede il maggior numero di punti vendita al mondo, usa il software **Percolata**

UBER
Gli autisti di Uber non hanno quasi mai occasione di interloquire con dirigenti "umani": è la app a dire loro dove andare



UNIQLO
La catena giapponese di fast fashion ha adottato i software inventati da Tanaka per conteggiare **le vendite**

Greg Tanaka, 42 anni, fondatore della Percolata di Palo Alto

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura: n.d.
Diffusione: n.d.
Lettori: n.d.
Quotidiano - Ed. Germania

Frankfurter Allgemeine

Dir. Resp.: Thomas Lindner

19-DIC-2016
da pag. 26
foglio 1
www.datastampa.it

Rätselraten um Mediaset und Vivendi

Der französische Medienkonzern Vivendi kauft in kurzer Zeit 20 Prozent des italienischen Fernsehsenders. Darüber entbrennt ein Streit. Was steckt dahinter?

tp. ROM, 18. Dezember. Wenn die Aktien von Silvio Berlusconis Fernsehkonzern Mediaset innerhalb von Tagen fast 30 Prozent an Wert gewinnen und wenn italienische Staatsanwälte auf Antrag des ehemaligen Ministerpräsidenten des Landes gegen dessen Gegner ermitteln, scheint ein Teil Italiens im Ausnahmezustand. Dass der französische Finanzier und Hauptaktionär des Vivendi-Konzerns, Vincent Bolloré, nun 20 Prozent der Aktien an Mediaset erworben hat, erscheint nicht nur dem Hauptaktionär Berlusconi als Kriegserklärung. Auch Italiens Industrieminister Carlo Calenda hat sich mahnend zu Wort gemeldet: Ein feindlicher Übernahmeversuch sei nicht die angemessene Art, sich in Italien zu präsentieren, sagte Calenda. Die Staatsanwaltschaft ermittelt nun nach einer Anzeige von Silvio Berlusconi wegen Verdachts auf Marktmanipulation.

Französische Konzerne ganz allgemein, noch mehr aber Bolloré mit Vivendi, erzeugen in Italien wieder einmal das Gefühl eines nationalen Ausverkaufs. Zahlreiche heimische Mode- und Luxusmarken sind längst in französischem Besitz. Zuletzt ging der Stoff- und Modeanbieter Loro Piana an LVMH, wie zuvor Bulgari oder Fendi. Auch Gucci gehört schon lange dem französischen Luxuskonzern Kering. Und der Nahrungsmittelkonzern Parmalat ist seit einigen Jahren in französischer Hand. Im Handel sind Carrefour und Auchan vielerorts präsent. Zuletzt wurde über französische Interessenten gemunkelt für die letzte private Handelskette Esselunga.

Vincent Bolloré dagegen ist mit 23,9 Prozent der Anteile über Vivendi größter Aktionär der Telecom Italia. Zugleich ist er zweitgrößter Teilhaber der Mailänder Mediobanca mit 5 Prozent. Weil Mediobanca wiederum der relativ größte Teilhaber der Versicherung Generali ist, wurde schon über eine Übernahme der drittgrößten europäischen Versicherungsgruppe Generali durch Europas zweitgrößte, die französische Gruppe Axa, spekuliert. Schließlich sorgt der Umstand für Zweifel, dass ausgerechnet bei der größten italienischen Bank, Unicredit, und bei der größten Versicherung, Generali, zwei Franzosen – Jean Pierre Mustier und Philippe Donnet – die Position des Geschäftsführers einnehmen.

Bisher war Bolloré nicht als feindseliger Eindringling angesehen worden. Gegen seine Beteiligung an Telecom Italia schien niemand Einwände zu haben. Doch nun hat sich das Blatt gewendet: Von ursprünglichen Plänen für Kooperation mit Berlusconis Familienholding Fininvest und seinem Fernsehsender Mediaset gelangte man innerhalb von wenigen Wochen zu offenen Differenzen und nun zur offenen Börsenschlacht.

Ursprünglich hatten Berlusconis Mediaset und der Medienkonzern Vivendi von Bolloré im April vereinbart zusammenzuarbeiten. Vivendi sollte Berlusconis Bezahlsender Mediaset Premium übernehmen, Vivendi und Mediaset sollten jeweils 3,5 Prozent der Anteile am Unternehmen des Partners erhalten. Schließlich wollten beide eine gemeinsame europäische Plattform für Bezahlfernsehen gründen, um damit das amerikanische Online-Videoportal Netflix und den Fernsehkonzern Sky herauszufordern. Berlusconis Mediaset sollte dabei auch die Kooperation mit seinem Filmproduktionsunternehmen Medusa einbringen.

Kurze Zeit später, nach Ende des ersten Geschäftshalbjahres 2016, hat sich dann aber Vivendi von Mediaset abgewendet. Die Analyse der Nutzerdaten von Mediaset Premium zeigten, dass sie künstlich aufgebläht seien, teilte Vivendi mit und wollte das Abkommen nicht verbessern oder nachverhandeln. Mediaset verurteilte die Erklärungen von Vivendi als Diffamierung und verlangte schließlich 570 Millionen Euro Schadenersatz für den nicht zu Ende gebrachten Deal. Dass Mediaset Premium ein großer Verlustbringer war, zeigte aber eigentlich schon vorher die Bilanz von 2015, in der ein Umsatz von 630 Millionen Euro und ein Vorsteuerverlust von 115 Millionen Euro ausgewiesen werden.

Mediaset Premium war 2005 gegründet worden und hatte dabei Achtungserfolge gegen Sky errungen. Denn im Gegensatz zu Sky, wo nur Abonnenten die Fußballspiele sehen konnten, verkaufte Mediaset Premium am Zeitungskiosk Guthabenkarten für einzelne Spiele. Dennoch war das keine ausreichende Basis für unternehmerisches Wachstum. Mediaset wollte daher Lizenzen für freiwerdende terrestrische Digitalkanäle erhalten, doch als darüber 2013 entschieden wurde, waren die Berlusconi-Gegner an der Regierung. Die verwiesen darauf, dass dessen Unternehmen ohnehin über elf terrestrische Kanäle verfüge, weshalb die Lizenzen nicht vergeben wurden, obwohl es sonst keinen konkurrierenden Bieter gab.

Für Internetfernsehen sind wiederum die Verbindungen in Italien nicht schnell genug. Gerade die von Bolloré dominierte Telecom Italia soll nun schneller Internetverbindungen in allen Regionen Italiens schaffen. Nicht einkalkuliert hatte Bolloré aber offenbar, dass Italiens Regierung dabei nicht allein die Telecom Italia als Partner ansieht, sondern auch den staatlich kontrollierten Stromlieferanten Enel, der ebenfalls über eigene Netze im ganzen Land verfügt. Telecom Italia, Mediaset Premium und vielleicht der ganze Mediaset-Konzern könnten aber eventuell über Synergieeffekte zwischen Netz und Inhalt verfügen.

Die italienische Aufsichtsbehörde für Kommunikation droht aber, sie werde keine Verbindung einer unternehmerischen Kontrolle von Telecom Italia und Mediaset erlauben. Der neue Ministerpräsident Paolo Gentiloni bekennt sich zwar zum europäischen Markt, besteht aber gegenüber dem verschlossenen Frankreich auf Gegenseitigkeit. Ein italienischer Kommentator schreibt: „Wir sind liberal, aber nicht dumm." Silvio Berlusconi und seine Holding suchen nach Wegen der Verteidigung gegen etwaige feindliche Übernahmegelüste aus Frankreich. Nun heißt es, womöglich werde ein Antrag auf Beschlagnahme der Anteile von Vivendi gestellt. Schließlich hatte sich Vivendi vertraglich verpflichtet, eine Beteiligung von 5 Prozent nicht zu überschreiten.

Zugleich wird gerätselt, worum es Bolloré in Italien geht: Will er Mediaset in eine Kooperation mit Telecom Italia zwingen? Oder soll das große Aktienpaket nur dazu dienen, sich als Störenfried zu präsentieren, um Berlusconi zum Rückzug von seinen Schadenersatzforderungen zu zwingen? Berlusconi präsentiert die Strategie von Bolloré als einen weiter reichenden Plan: Mit der Diffamierung von Mediaset habe Bolloré die Aktienkurse nach unten fallen lassen, um damit günstig Anteile zu erwerben. Berlusconi jedenfalls musste nun zu hohen Preisen nachkaufen. Er hat seine Beteiligung auf 41,3 Prozent aufgestockt.

Un enigma da sciogliere attorno al caso di Mediaset e Vivendi

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura: n.d.
Diffusione: n.d.
Lettori: n.d.
Quotidiano - Ed. Francia

Les Echos

Dir. Resp.: Nicolas Barré

19-DIC-2016
da pag. 24
foglio 1 / 2
www.datastampa.it

COMMENT VIVENDI EST MONTÉ AU CAPITAL DE MEDIASET
En trois jours, Videndi a acquis 20 % du capital de Mediaset, par l'achat de blocs d'actions auprès des institutionnels italiens.
// P. 24

Comment Vivendi a pris 20 % de Mediaset en trois jours

En théorie, en tant que deuxième actionnaire, Vivendi peut monter jusqu'à 30 % dans Mediaset sans avoir à lancer d'OPA sur la totalité du capital.

BOURSE

Le procédé de Vincent Bolloré est efficace : il achète des actions en dur.

Grâce à une fine connaissance des actionnaires, il a réussi à racheter des titres rapidement.

Laurence Boisseau
@boisseaul

Il a fallu moins de trois séances boursières à Vivendi pour prendre 20 % du capital de Mediaset. Un groupe dont la capitalisation a oscillé en trois jours entre 3,1 et 4,1 milliards d'euros. Une performance d'autant plus spectaculaire que le flottant du capital du groupe de médias reste limité. En effet, près de 40 % du capital est entre les mains de Silvio Berlusconi et 4 % est détenu en autocontrôle par Mediaset.

Comment Vincent Bolloré est-il parvenu à ramasser près de 235 millions d'actions sur une période aussi courte ? Pas de montages financiers complexes comprenant des options ou des CFD (« contract for difference »), ou des swaps (contrats qui permettent d'échanger un actif contre un autre), mais un plan d'attaque efficace d'une simplicité à faire pâlir les experts en ingénierie financière. *« Vincent Bolloré est sorti du bois. Il a annoncé ses intentions. A partir de là, Vivendi a acheté des actions en dur sur le marché. Il a ramassé des titres, contacté des investisseurs institutionnels détenant des blocs d'actions, leur a proposé un prix et a pu racheter leur participation »*, raconte un fin connaisseur du dossier, qui précise aussi que l'intermédiation a été faite en partie via BNP Paribas et Natixis. *« Avancer masqué ne sert plus à rien. Car, depuis l'affaire Wendel-Saint-Gobain, la réglementation a changé. Depuis 2012, toute détention d'instruments financiers est prise en compte dans le calcul des franchissements de seuil à déclarer »*, explique un juriste.

Fort potentiel de persuasion

Le procédé s'est révélé efficace. *« Vincent Bolloré a un fort potentiel de persuasion »*, commente un observateur avisé. *« Il est prêt à payer le prix (l'action a gagné 30 % depuis le début de la semaine, soit 1 euro) et à prendre un risque à la baisse »*, ajoute-t-il. Si l'on étudie de près les volumes échangés sur les marchés depuis le 9 décembre, il ressort qu'environ 20 % du capital a changé de mains. *« Fort de ses attaches transalpines – il est actionnaire de Mediobanca –, Vincent Bolloré a une fine connaissance des investisseurs institutionnels italiens susceptibles de détenir des titres. »*

Cette tactique a déjà fait ses preuves. C'est ainsi que Vivendi a construit ses positions chez Gameloft fin 2015 avant d'en prendre le contrôle après une OPA (offre publique d'acquisition) hostile, ou chez Ubisoft, dont il détient désormais 22,8 % du capital. Par le passé, ce procédé avait aussi démontré son efficacité. Mais le tour de main de Vincent Bolloré a gagné en rapidité. En 1997, quand il a forcé la porte du groupe Bouygues, il avait mis trois mois pour accumuler 10 % du capital.

Vivendi va-t-il continuer à grimper dans le capital de Mediaset ? Si le groupe a fait part au marché de sa volonté de grimper jusqu'à 20 % dans le groupe italien, il n'a pas dévoilé de nouvelles intentions. En théorie, en tant que deuxième actionnaire, il peut monter jusqu'à 30 % dans Mediaset sans avoir à lancer d'OPA sur la totalité du capital. Mais certains se demandent si cette montée au capital ne fait pas partie d'un coup de poker qui lui permettrait de régler le contentieux boursier qui l'oppose à Mediaset et à son actionnaire de contrôle. Et ce, depuis que Vivendi a renoncé au rachat de la société de télévision payante Mediaset Premium. A moins qu'il ne s'agisse d'un simple aller-retour financier avec l'espoir d'une belle plus-value à la clef. *« Avec Vincent Bolloré, on ne sait jamais quelles sont véritablement ses intentions. En 1999, il était entré dans Rue Impériale de Lyon, un holding de Lazard. Il a revendu ses parts en 2000 au Crédit Agricole avec une belle plus-value »*, se rappelle un analyste financier. ■

Les Echos
Budget : les ultimes choix fiscaux du quinquennat
Comment Vivendi a pris 20 % de Mediaset en trois jours

Come Vivendi ha assunto il controllo del 20% di Mediaset in tre giorni

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura: n.d.
Diffusione: n.d.
Lettori: n.d.
Quotidiano - Ed. Francia

Les Echos

19-DIC-2016
da pag. 24
foglio 2 / 2
www.datastampa.it

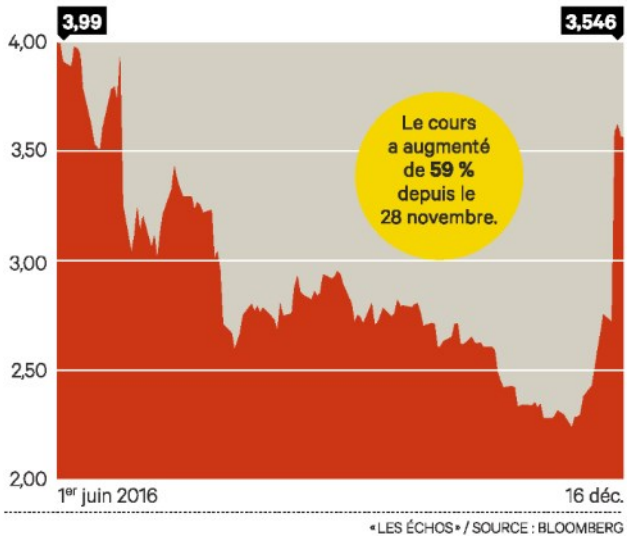
Dir. Resp.: Nicolas Barré

Le régulateur italien s'en mêle

Jeudi soir, l'autorité italienne de régulation des télécoms, l'Agcom, a pris les devants. Elle a rappelé dans une communication qu'en vertu de la loi Gasparri de 2004 un groupe ne peut détenir plus de 40 % de parts de marché dans les télécoms et plus de 10 % de parts de marché dans l'audiovisuel. Or, Telecom Italia (dont Vivendi contrôle 24,2 %) et Mediaset détiennent 44,7 % et 13,3 % de leurs marchés respectifs. « Toute opération visant à concentrer le contrôle des deux entreprises pourrait être interdite », a ainsi souligné l'Agcom. L'autorité italienne a, en outre, précisé qu'elle était en train de se documenter sur les opérations en cours pour en surveiller la légalité. L'an dernier, la loi Gasparri avait fait l'objet d'un vif débat, le gouvernement Renzi ayant même songé à son abrogation.

Vivendi fait flamber le cours de Mediaset

En euros



« LES ÉCHOS » / SOURCE : BLOOMBERG

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura: n.d.
Diffusione: n.d.
Lettori: n.d.
Quotidiano - Ed. Francia

Les Echos

Dir. Resp.: Nicolas Barré

19-DIC-2016
da pag. 19
foglio 1
www.datastampa.it

La production de séries en Israël par Hot, le « telco » de Patrick Drahi : un laboratoire pour la France

Pour développer ses propres séries, SFR s'appuie sur Hot, son cousin israélien, à qui il vient notamment d'acheter « Sirènes ».

S'il débute en France dans la production de séries, Patrick Drahi a déjà développé ce business en Israël avec son opérateur télécoms Hot. Dans ce pays, où il débarque en 2009, il prend le contrôle de Hot en quatre ans, avant de racheter l'opérateur Mirs et de décrocher une licence de téléphonie mobile 3G. Il y lance ensuite, en 2013, la chaîne d'information internationale i24 News.

Hot (1.600 salariés) est aujourd'hui le numéro deux dans le fixe en Israël. Il est numéro quatre dans le mobile dans un pays où la concurrence est extrêmement vive, avec pas moins de cinq opérateurs, dont l'un, Golan Telecom, est détenu à 30 % par Xavier Niel, le grand rival de Patrick Drahi en France. Mais Hot est surtout le numéro un de la télé avec 60 % de part de marché, devant l'opérateur satellite Yes. Il possède deux chaînes de télévision, Hot 3 et Hot Plus, mais en distribue plus de 190.

Ici, où la créativité des auteurs fait référence, Hot est connu pour ses séries. Celles qu'il achète (plus de 150 par an), mais surtout ses productions propres : fictions, « docu-réalité », séries pour enfants... qui rencontrent un certain succès, que Patrick Drahi rêve de réitérer en France avec SFR. Après avoir cofinancé une première production, « Les Médicis », l'opérateur s'appuie depuis peu sur son cousin Hot, à qui il vient de racheter la série « Sirènes », que SFR Play (SVoD) va diffuser à partir de la semaine prochaine. Un autre projet de coproduction, « Paris-Tel-Aviv », est à l'étude entre SFR et Hot. « *Tous les mois, nous programmons une nouveauté, avec une série soit inédite, soit exclusive* », explique Nora Melhli, directrice de la création originale d'Altice. En Israël, la loi impose à Hot de consacrer 8 % de son chiffre d'affaires à la production de séries, mais il a su en tirer profit et il est aujourd'hui à 9,5 % (87,7 millions d'euros). Il faut dire que cela permet aux opérateurs de fidéliser les abonnés dans un pays où les forfaits sont sans engagement.

Certes, ce n'est pas Hot qui a produit « Hatufim », la célèbre série israélienne qui a inspiré « Homeland » et conquis le monde, mais ses productions sont très populaires. « Very Important Person », sur un acteur célèbre qui tombe amoureux d'une femme qui ne le connaît pas, ou « Zaguri Empire », racontant l'histoire de la famille marocaine Zaguri, comptent parmi celles qui ont le plus cartonné en Israël.

Production à bas coût

Chez Hot, on produit à bas coût. « *Le coût d'un épisode de fiction en Israël est de 200.000 à 250.000 dollars, contre 600.000 en France et jusqu'à 2 millions aux Etats-Unis* », affirme Yoram Mokady, vice-président de Hot, en charge des contenus. « *On ne travaille pas épisode par épisode, comme aux Etats-Unis. Par exemple, les scènes d'une série au restaurant, on les tourne toutes ensemble.* » Les salaires sont aussi moins élevés et les auteurs ont pour consigne d'écrire des séries faciles à produire.

Difficile cependant d'amortir les coûts de production sur les seuls 8 millions d'habitants que compte Israël. « *Je ne rentre jamais dans mes frais avec une série. On rentabilise grâce à l'augmentation de nos abonnés Hot* », reprend Yoram Mokady. Les clients sont précieux car, et c'est un cas assez inédit, la publicité est interdite sur les chaînes du câble en Israël. Pour gagner de l'argent, il faut exporter, ce que Hot fait pour environ 30 % de ses productions. « In Treatment » ou encore « Connected », vendus dans plus de 20 pays, en sont de bons exemples. Mais il faudrait faire plus. Hot est aussi le leader de la SVoD en Israël. Mais Netflix vient marcher sur ses plates-bandes. « *Notre plus gros challenge va être de rivaliser avec les nouveaux acteurs de la télé,* déclare Tal Granot, directrice générale de Hot. *Netflix commence à sous-titrer ses productions en hébreu, donc ce n'est plus la même histoire.* » Il y a deux ans, le numéro un local du mobile a lancé Cellcom TV. En Israël, on regarde encore beaucoup la télé. « *Les foyers ont trois box en moyenne. Celles de Hot ont chacune leurs caractéristiques : une pour la cuisine, une pour le salon, une pour les enfants* », explique Tal Granot. Cet appétit a ses raisons : dans ce pays, il n'y avait qu'une seule chaîne de télé disponible... jusqu'en 1991 !

— ***F. Sc., à Tel-Aviv-Jaffa***

Après le football, SFR veut défier Canal+ dans les séries et le cinéma

La produzione di serie in Israele da parte di Hot, il gruppo di telecomunicazioni di Patrick Drahi: un banco di prova per la Francia

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura: n.d.
Diffusione: n.d.
Lettori: n.d.
Quotidiano - Ed. Europa

THE WALL STREET JOURNAL

Dir. Resp.: Thorold Barker

19-DIC-2016
da pag. 1
foglio 1 / 2
www.datastampa.it

2016 Was Watershed Year for Technology

As 2016 nears an end, five of the seven most valuable companies in the world—including the three most valuable—are technology companies. Beyond their worth in the eyes of investors, **Apple** Inc., Google parent Alphabet Inc., Microsoft Corp., **Amazon.com** Inc., and Facebook Inc. also are powerful forces in everyday lives. Tech can seem inescapable.

That helps explain why 2016 also was a difficult year for many of these companies. Collectively, they faced sharp criticism and unprecedented levels of scrutiny while clashing with governments around the world—including the future U.S. president.

KEYWORDS
CHRISTOPHER MIMS

It's no coincidence, for example, that digital-ad spending in the U.S. has been projected to eclipse spending on TV ads in 2016, while Facebook battled concerns about its influence over politics and its role in spreading fake and distorted news. Those developments are two sides of the same coin—Facebook's power.

Or take Amazon's new cashier-free stores, which instantly became symbols for how automation "kills" jobs. Amazon has only a handful of physical stores, and doesn't plan to open its first Amazon Go store to the public until next year, yet its dominance in online retail made this a source of much public concern.

Google had a banner year for both revenue and profit. One price of that real-world influence is three sets of antitrust charges by European regulators who view the company as a sort of American colonial power. The latest, issued in July alongside additional charges piled onto a previous case, accused Google of "strong-arming" Android handset makers into shipping their devices with Google's search as the default.

In 2016, tech executives overwhelmingly backed the woman who lost the race for president, while the man who won attacked them publicly and sometimes personally. Many of the parties involved met last week in Trump Tower, apparently reaching an uneasy truce. But many in tech still view the next four years warily, concerned by Donald Trump's views on issues such as free trade and immigration.

That this exchange happened at all speaks to the cultural as well as the economic dominance of tech companies. At stake wasn't just where iPhones would be manufactured, but whether globalization is a net economic benefit or a scourge to America's middle class. The tech industry has come to espouse a common culture of disruption, or progress at all costs, and Trump's election was in some respects a rebuke to that ideology. The outcome of this struggle will have implications for everything from how friendly regulators are to disruptive technologies like self-driving vehicles to how willing they are to support the transition to clean energy.

The year brought little relief from an ongoing drought in tech companies going public. This was notable because in an age when just about every startup describes itself as a tech company, a drought of tech IPOs means a drought of IPOs.

A handful of enterprise tech companies did go public, but the really big fish, including Uber Technologies Inc. and Airbnb Inc., remained on the sidelines. Like others, I initially viewed their reluctance to IPO as admissions that their business models weren't fit for the critical gaze of public investors. But the more I learned about these companies, the more I realized they weren't going public because, quite simply, they didn't have to.

These companies have access to virtually unlimited amounts of capital, in part as a result of capital flooding the globe following the 2008 financial crisis. Seeking better returns, institutional investors have piled into these companies' later-stage private rounds, lifting their valuations. One bright spot for 2017 looks to be a planned IPO from Snap Inc., which is a notable exception among holdouts in the billion-dollar startup club.

What of Apple, the most valuable of them all? Following

BUSINESS & FINANCE

Il 2016 è stato un anno decisivo per la tecnologia

Dati rilevati dagli Enti certificatori o autocertificati
Tiratura: n.d.
Diffusione: n.d.
Lettori: n.d.
Quotidiano - Ed. Europa

a record holiday quarter in 2015, Apple saw its first decline in annual revenue since 2001. Some analysts declared that this time, the company was truly, finally out of ideas. This despite the apparent success of the Apple Watch and the potential for Apple's AirPods to become a new class of wearable computer.

This matters because Apple has become synonymous with America's power to innovate, as China moves from making things for others to creating brands of its own.

As the world's most valuable company Apple has become a standard-bearer for America's innovation exceptionalism. For Apple to falter is for America to falter.

And that was the real theme of tech in 2016: A raft of companies that were underdogs and scrappy upstarts just 20 years ago are now the incumbents, the budding monopolists, the ones in charge. We learned to fear and rely on them in equal measure, let them pervade our lives even as we struggled with their omnipresence.

And in their denials, spin and public pronouncements, for the most part they just didn't seem quite ready to acknowledge their importance.

data stampa
dal 1980 monitoraggio media