

COME CAVALCARE L'E-BUSINESS

DI CLAUDIO DEMATTÉ



Ritorno sul tema Internet e sull'e-business. Perché, al di là dell'euforia di borsa e degli entusiasmi per i facili guadagni, i cambiamenti e gli sviluppi resi possibili da quell'insieme di tecnologie che per brevità vengono riassunte sotto il nome di Internet oggettivamente costituiscono l'innovazione più radicale che ha investito la società e l'economia da decenni a questa parte. Nell'editoriale del n. 1 2000 ho cercato di chiarire le ragioni per le quali la vita sociale ed economica è destinata a essere trasformata nel momento in cui le persone, le imprese e le istituzioni possono essere inserite in una rete di interconnessioni permanente e interattiva – a banda sempre più larga e quindi con potenziale di trasmettere a due vie qualsiasi cosa possa essere digitalizzata – assistita da server intelligenti in grado di immagazzinare, elaborare e distribuire secondo programmi predefiniti voce, dati, documenti e immagini.

Per superare lo scetticismo che persiste in molte persone circa la reale carica innovativa insita nell'avvento della rete si potrebbero addurre altre ragioni. E forse varrebbe anche la pena di insistere su questo fronte, giacché è provato che le persone cominciano a reagire solo quando maturano, nel profondo, la convinzione che la situazione è irreversibilmente destinata a cambiare e quando intravedono con sufficiente chiarezza sia le opportunità insite nel nuovo corso sia i pericoli che corrono se si attardano in retroguardia. Ancora più utile per rafforzare la convinzione e stimolare la reazione è forse aggiungere ai ragionamenti evidenze tangibili sulla diffusione dei fenomeni Internet, sulle previsioni che si stanno consolidando e sulle scommesse che già ora il mondo finanziario sta facendo sulle nuove attività.

Anche scontando qualche ottimismo, forse interessato, rimane il dato di fondo che tutte le principali banche di investimento mondiali convergono ormai nelle loro valutazioni: tutte ritengono che anche in Europa sia definitivamente decollata

la fase dello sviluppo esponenziale di Internet. Il tasso medio annuo di incremento dell'accesso in rete fra il 2000 e il 2003 è quasi da tutti stimato attorno al 30%: un valore che si commenta da solo. Le previsioni sul commercio on line sono ancora più ottimistiche: parlano di tassi medi annui di espansione superiori al 100%, grazie anche al fatto che la partenza è da valori bassi. Quanto alla pubblicità on line – altra attività trascinante e trascinata dallo sviluppo della rete –, è prevista una crescita a tassi medi annui dell'ordine dell'80%. Scontiamo pure questi valori; dimezziamoli pure se ci sembrano troppo ottimistici. Il messaggio rimane lo stesso: c'è un'area di sviluppo tumultuoso rispetto al quale fanno sorridere le previsioni più ottimistiche relative ai settori economici tradizionali che quasi mai superano tassi di sviluppo del 5-6% annuo. Si noti che non cito – a ragione veduta – i dati assoluti per descrivere il fenomeno Internet, ma piuttosto i tassi di sviluppo. È il livello di questi indicatori dinamici, specie se confrontati con quelli che riguardano l'economia tradizionale, che dà evidenza al carattere particolare di quello che sta accadendo.

Il grande potenziale delle attività connesse alla rete è confermato dall'ondata imprenditoriale che ha investito prima gli Stati Uniti e poi l'Europa: con l'avvento della rete si è formata una grande calamita che suscita progetti e attiva vis imprenditoriale. Ma la prova viene anche dai comportamenti concreti sui mercati dei capitali. E non mi riferisco tanto all'accoglienza entusiastica che hanno ricevuto i titoli azionari delle imprese Internet, e di quelle che si sono

verniciate Internet per attrarre investitori, sui mercati ufficiali, giacché su di essi certamente volteggia una bolla speculativa destinata a sgonfiarsi, con non pochi danni per i risparmiatori e per gli stessi mercati. Mi riferisco, piuttosto, al flusso imponente di capitali che sono affluiti e che continuano ad affluire sulle nuove imprese prima ancora che esse arrivino sui mercati azionari: 11,7 miliardi di dollari (cioè 23,000 miliardi di lire) di venture capital a favore di 1000 nuove imprese nei soli Stati Uniti. Che i "capitalisti di ventura" siano disposti a prendere rischi è risaputo; ma lo fanno a ragion veduta e con elevate attese di rendimento. Se si sono mossi in tanti e con tali risorse significa che, sulla base delle loro analisi e delle loro valutazioni, sono già convinti che Internet dischiuda grandi opportunità di sviluppo.

*Si è formata
una grande calamita
che suscita progetti
e vis imprenditoriale*

Quanto detto dovrebbe essere sufficiente per convincere anche gli scettici che rimanere inerti rispetto alle prospettive che si schiudono è come minimo un'imprudenza e molto più probabilmente equivale a perdere un'occasione storica. Volendo cavalcare il processo di cambiamento, anziché subirlo, è utile tenere presente tre diversi possibili fronti di attacco e almeno due grandi *caveat*. I possibili fronti d'attacco sono i seguenti:

1. la creazione di nuove imprese che sfruttano le possibilità create da Internet;
2. la trasformazione delle vecchie imprese con le nuove tecnologie;
3. la creazione di nuove imprese che producono hardware,

software, tecnologie di comunicazione e know-how per tutti quelli che vogliono cavalcare l'onda nuova.

I *caveat* sono almeno due, e trasversali:

1. nessuna strategia di e-business ha possibilità durature di successo se non si radica su forti e integrati sistemi informativi;
2. la dinamica con la quale si sviluppano le nuove attività ha caratteristiche peculiari per affrontare le quali occorrono modelli gestionali e finanziari altrettanto peculiari.

Vediamo, sia pure nella brevità obbligata di un editoriale, questi punti di riferimento.

La creazione di nuove imprese che sfruttano le potenzialità di Internet

Come già chiarito nel precedente editoriale, ciò che rende Internet un fatto rivoluzionario è l'enorme salto impresso alla capacità di interconnettere in una rete potente, globale, attiva 24 ore su 24 – con capacità di trasmissione e di elaborazione di voce, dati, documenti e immagini –, persone, imprese e istituzioni. Questo salto nella capacità di comunicazione altera radicalmente il sistema dei rapporti interpersonali e interaziendali che in origine, per realizzarsi, aveva bisogno della presenza fisica sincrona degli interlocutori e quindi presupponeva il superamento delle barriere della distanza e la contemporaneità. La possibilità per le persone e le imprese di estendere il loro sistema di rapporti si era già ampliata nel tempo sia con lo sviluppo dei trasporti – che ha consentito di realizzare la condizione della compresenza fisica in tempi sempre più brevi e con minori costi – sia con l'avvento della posta e delle telecomunicazioni che hanno reso possibile l'instaurazione di rapporti anche a distanza. Ma entrambi

gli sviluppi avevano consentito solo un limitato allentamento dei vincoli spaziali e temporali che si frapponavano all'ampliamento dei rapporti diretti. La posta, il telegrafo e le telecomunicazioni avevano reso possibile la trasmissione bilaterale, a due vie, ma solo per la voce, che è una forma di comunicazione povera e insufficiente per instaurare rapporti di un certo tipo, e per di più a costi elevati. Per avere quel tipo di interazione ricca che è necessaria per sviluppare rapporti complessi – come quelli commerciali, ma anche quelli formativi – occorre pur sempre la compresenza fisica, che a sua volta rimaneva limitata dai tempi e dai costi di trasporto. In alternativa, occorre la costruzione di una filiera di "mediatori" fidati che si incaricasse di superare le distanze, le asimmetrie di informazione, il gap di fiducia, con la conseguenza però di dovere subire costi di intermediazione tanto più elevati quanto maggiori erano la distanza fisica e quella informativa. L'avvento di possibilità di comunicazione "ricca", bidirezionale, asincrona, con scambio di voce, dati, documenti e immagini – quale quella realizzabile con l'uso della rete – e per di più a costi sempre più contenuti, rende possibile l'instaurazione di rapporti diretti e intensi a distanza. Questa è la conseguenza prima e fondamentale dello sviluppo di Internet. Di qui bisogna partire per prevedere i cambiamenti che essa provocherà, per immaginare le nuove attività alle quali darà luogo e per prevedere le attività tradizionali che ne verranno colpite. Se Internet è in grado di instaurare a costi contenuti rapporti di ricchezza molto maggiore rispetto a quelli delle telecomunicazioni tradizionali, essa consente di sostituire in tutto o in parte, e con intensità diversa da caso

a caso, quelle filiere di intermediazione che si erano formate in passato per superare il gap dovuto alla distanza fisica, alla asimmetria informativa, alla mancanza di fiducia fra soggetti che volevano stabilire rapporti tra loro pur essendo lontani l'uno dall'altro. L'analisi della struttura delle filiere produttive, la valutazione del valore aggiunto prodotto da ciascun anello, la determinazione dei costi sottostanti ai vari passaggi della catena del valore e infine la verifica della sostituibilità totale o parziale dei vari anelli, così come storicamente configurati, con l'uso di Internet sono i passi che devono compiere coloro che si interrogano se sia possibile costituire nuove imprese che sfruttino il potenziale della rete.

È attraverso un iter analitico di questo tipo che Bezos ha immaginato di costruire Amazon.com per sostituirsi alla rete di intermediazione preesistente – quella costituita per consentire agli editori di libri di instaurare rapporti a distanza con i potenziali lettori. Attraverso una simile analisi Bezos ha potuto verificare il valore aggiunto e i costi prodotti dai vari anelli della filiera che connetteva editori e lettori e ha potuto confrontarli con quelli alternativi prodotti dal collegamento diretto via Internet. Ha potuto accertare, per esempio, che il sistema tradizionale di distribuzione dei libri comporta un costo rilevante, senza alcuna utilità, dovuto al fenomeno dei resi per l'invenduto, che nei soli Stati Uniti assomma a 100 milioni di dollari. Riflettendo sui processi di acquisto, ha potuto constatare che i lettori alla ricerca di un libro hanno bisogno di assistenza che non sempre il libraio è in grado di fornire. Ma anche se lo fosse, questa assistenza fornita con i sistemi tradizionali ha tempi e costi di gran lunga superiori a quella che può essere

fornita attraverso un lavoro preparatorio – una tantum – e un'erogazione via Internet a costi marginali prossimi a zero. Riflettendo sul potenziale della tecnologia Internet, Bezos ha potuto immaginare inoltre una serie di servizi aggiuntivi realizzabili a costi ridotti con l'uso automatico delle banche dati, come quello dell'informazione mirata a domicilio dei nuovi arrivi: servizi che in teoria anche il libraio tradizionale avrebbe potuto fornire, ma a costi insostenibili.

Come si può giudicare da questi sommari esempi, l'imprenditorialità nuova innescata da Internet è incentrata sul fatto che la rete rende possibili due interventi migliorativi rispetto all'assetto tradizionale dei processi economici: una riduzione dei costi oppure un miglioramento delle relazioni. Talvolta consente di realizzare entrambi i risultati. Il punto di partenza per attivare nuove iniziative imprenditoriali sta proprio nell'identificazione di tali benefici addizionali, perché sulla consistenza dei medesimi si regge – o non si regge – la possibilità di successo delle nuove imprese. In queste analisi occorre ricordare che quasi mai le filiere di intermediazione svolgono solo la funzione di raccordo informativo. Là dove l'attività concerne la produzione e la distribuzione di beni fisici, quasi sempre esse svolgono, oltre alla funzione di intermediazione, anche quella di trasmissione fisica dei beni che devono transitare dall'impresa produttrice all'utilizzatore ultimo o intermedio. Internet consente di sostituire alcune funzioni (informazioni, erogazione di servizi intangibili, pagamenti), ma non l'altra. Anzi, quella di distribuzione fisica può richiedere in ambiente Internet una profonda trasformazione – essendo spesso necessaria o prevista la consegna a domicilio – con un incremento

dei costi di trasporto. Per questa ragione non è sufficiente accertare i costi che vengono meno, grazie all'uso di Internet, e non è sufficiente verificare i miglioramenti che possono scaturire dall'uso del potenziale della rete per stabilire le possibilità di successo di un'iniziativa. Occorre molto di più. Occorre sviluppare un modello di business che prenda in considerazione l'assetto alternativo che la filiera assumerà nella nuova configurazione e valutare tutti i costi e tutti i benefici addizionali (in più, ma anche in meno) che scaturiscono da questo assetto rispetto a quello tradizionale. Solo ove la sommatoria sia significativamente positiva – producendo valore al cliente finale nella forma di minori costi o maggiori e migliori servizi, o vantaggi al produttore sotto forma di più elevati ricavi netti o maggiori volumi di vendita – solo allora la nuova impresa ha la possibilità di soppiantare l'ordine vecchio.

La prima cosa da analizzare in profondità è il "business model"

Non a caso la prima cosa che gli operatori di venture capital analizzano in profondità è il cosiddetto "business model, ossia l'equivalente della tradizionale "formula imprenditoriale" trasposta in ambiente Internet. Essa non è solo un'idea, né la semplice costituzione di un canale di comunicazione alternativo; è piuttosto un sistema di scelte che deve avere una consonanza rispetto alle esigenze del mercato e al potenziale delle tecnologie e una congruenza interna sia nei contenuti sia nelle proiezioni organizzative. Deve identificare il *value*

proposition per i produttori e per i clienti, deve prefigurare il complesso dei servizi resi e la piattaforma tecnologica con la quale è possibile renderli a condizioni migliori rispetto all'assetto che si intende sostituire, deve prevedere le risorse necessarie per realizzare il sistema e i piani specifici. Un tassello importante del modello è la strategia finanziaria che in ambiente Internet sovente assume una struttura specifica. Per chiarire questo punto occorre tenere conto di una caratteristica fondamentale delle soluzioni Internet: esse tendono ad avere alti costi fissi, ma soprattutto bassi costi marginali. Una volta costruito un sito, una volta immesse tutte le immagini, i dati e le informazioni e i sistemi software per interagire con i clienti, una volta installati tutti i processi di elaborazione necessari per trattare gli input e gli output, e integrate le interfacce con i clienti, i fornitori, i sistemi informativi interni, il costo nella *n*-esima operazione è prossimo a zero, salvo il punto dove occorre "scalare" il sistema per renderlo capace di sopportare volumi maggiori. Il fatto che i processi sui quali si costruiscono le attività basate su Internet siano a costi marginali contenuti fa sì che, se il "business model" dovesse effettivamente offrire radicali miglioramenti nei costi o nei servizi rispetto all'assetto in vigore, c'è la convenienza, ma perfino la necessità, di spingerne la diffusione il più rapidamente possibile in modo da prevenire la concorrenza e raggiungere al più presto l'assetto di costo ottimale. Per queste ragioni la strategia più diffusa e a maggiore probabilità di successo delle nuove imprese Internet è quella dell'espansione a tappe "forzate" con forti investimenti di comunicazione – spesso con l'offerta iniziale sottocosto.

Spingere la diffusione dell'e-business non è solo una convenienza ma una necessità

Derivato diretto di questa strategia è l'assetto finanziario che deve essere costruito: un assetto finanziario capace di reggere una struttura di conto economico a saldo negativo e un cash flow altrettanto negativo per un certo numero di anni. Va detto, per il vero, che questa particolare configurazione economico-finanziaria richiede da chi intende avventurarsi in attività di questo genere, come presupposto culturale ancora prima che professionale, la disponibilità ad affrontare la sfida imprenditoriale con canoni diversi da quelli tradizionali, per i quali era sano principio la ricerca di un immediato equilibrio economico e anche di una pronta autofinanziabilità. Come corollario va abbandonato anche l'altro cardine che ha improntato il comportamento dell'imprenditoria tradizionale: quello del mantenimento a tutti i costi del controllo totale dell'impresa il più a lungo possibile. Per operare nella nuova economia occorrono schemi mentali diversi: per le ragioni sopra dette è quasi sempre necessario programmare fin dall'inizio il pronto ricorso al mercato dei capitali ed essere disposti a rinunciare al controllo dell'impresa se la dinamica di sviluppo – straordinariamente più rapida rispetto a quella che ha contrassegnato la formazione delle imprese tradizionali – richiede un allargamento del capitale di rischio, in aggiunta a quello reso disponibile dall'imprenditore. La possibilità di rendimenti elevati – se il "business model" è impostato correttamente e gestito altrettanto bene e con velocità – e la pressoché certa impossibilità dell'imprenditore

di fornire tutto il capitale di rischio necessario per realizzare queste attività, rende il terreno delle nuove imprese Internet l'area ideale per il venture capital. In questo modo il cerchio si chiude: per la rapidità con la quale si devono imporre i nuovi modelli non è possibile ritmare lo sviluppo in base all'autofinanziamento; l'imprenditore deve fin da subito concepire l'impresa come aperta al mercato dei capitali; fintanto che il "business model" non è collaudato non è possibile accedervi per l'eccessivo livello di rischio ancora sovrastante sull'attività; il ricorso al venture capital è giocolforza e il venture capital è disponibile perché i rendimenti potenziali sono elevati. Infine, il fatto che i mercati azionari accettino con entusiasmo (per il momento) di finanziare imprese anche se sono ancora in stato di perdita rinforza la disponibilità dei fondi di venture capital a intervenire generosamente, contando di potere smobilizzare presto e bene i loro investimenti. Sul modo di affrontare l'ingresso imprenditoriale nell'arena delle attività basate su Internet ci sarebbero molte altre cose da dire, ma ciò che qui importa è rilevare l'impostazione che deve assumere il lavoro preparatorio all'impianto di nuove imprese e la modifica profonda della mentalità necessaria per sperare di avere successo in questo tipo di iniziative.

La trasformazione delle vecchie imprese con le nuove tecnologie

L'avvento di Internet, per le ragioni già descritte, apre spazi per impostare in modo diverso attività tradizionali: di qui nascono idee imprenditoriali nuove che tendono a scombinare lo status quo. Ma la nascita di queste nuove imprese mette a repentaglio la vita di quelle già operanti e innesca

meccanismi di reazione, spesso in risposta, ma talvolta per anticipare le mosse dei nuovi operatori. L'entrata in ambiente Internet da parte delle imprese esistenti presenta problemi non dissimili rispetto a quelli visti nel punto precedente. Ma a essi se ne aggiungono alcuni specifici. Il primo è il rischio di paralisi o di risposta tardiva a causa del timore – più che comprensibile – di compromettere, usando aggressivamente Internet come farebbe un nuovo entrante, le vecchie relazioni (gli intermediari tradizionali), mettendo a rischio una formula imprenditoriale collaudata e fin lì anche redditizia. Questo timore ottunde la capacità di prevedere l'effetto domino causato dall'eventuale entrata di un nuovo concorrente libero di sfruttare fino in fondo il potenziale Internet e fomenta mille e una ragione per rinviare una scelta obiettivamente difficile. Ma se in quella specifica filiera e per quella specifica impresa l'impiego delle tecnologie dell'e-business dovesse effettivamente creare un divario di efficienza nei costi o un balzo nella qualità delle relazioni e dei servizi, allora i tentennamenti e i ritardi sarebbero deleteri. Lo sono in misura tanto maggiore quanto più l'attività in questione contiene la possibilità di "effetti rete" e di "effetti volume".

In questo caso il vantaggio del *first mover* può diventare incolmabile. Verrebbe da dire: proprio perché si sa a priori che per le imprese già operanti la decisione di adottare le nuove tecnologie è più difficile, occorre più tempestività, più attenzione nel valutare se avvalersi o meno delle potenzialità di Internet (a dispetto delle possibili reazioni negative dei partner storici), più determinazione nella decisione. Anche qui la questione è non tanto se impostare o non impostare l'attività su basi Internet, quanto piuttosto rivisitare tutto il modello di business

tradizionale, poiché l'innesto di Internet modifica non solo il sistema dei rapporti con gli interlocutori interconnessi da Internet, ma anche altri tasselli della formula imprenditoriale. Viene da dire che, per compiere nel migliore dei modi la transizione, bisogna quasi dimenticare il passato. Il fatto che la transizione su Internet modifichi molte parti della formula imprenditoriale e conduca verso un terreno competitivo caratterizzato dagli elementi di novità illustrati nel punto precedente significa che si tratta di cambiamenti tutt'altro che superficiali. Attorno alla vecchia formula imprenditoriale si sono aggregate competenze, valori, comportamenti, alcuni dei quali non sono più in linea con il nuovo modello: il cambiamento che occorre innescare è dunque profondo e colpisce il cuore dell'azienda, non solo la dimensione tecnica.

Rinunciare al controllo dell'impresa se la dinamica dello sviluppo lo richiede

Rispetto a un'impresa che comincia da zero, quella già operante deve affrontare un cambiamento culturale e organizzativo traumatico, esso stesso un problema da risolvere, oltre a quello di trovare il modello giusto con il quale intraprendere il nuovo cammino. In compenso, l'impresa già esistente ha una conoscenza profonda, sia pure il più delle volte implicita, della catena del valore e dei processi che la informano. Se riesce a inquadrare tempestivamente e correttamente la direzione di marcia e ad affrontare come si deve il cambiamento, essa può avere, rispetto all'impresa nuova,

vantaggi non da poco. Casi come quello di Barnes&Noble, partita in ritardo rispetto ad Amazon.com, rimangono tuttavia emblematici del distacco che si può formare nell'eventualità di tentennamenti e ritardi nel prendere coscienza del potenziale dirompente di Internet.

La creazione di nuove imprese che producono i sistemi per operare in rete

Nella loro configurazione più pura sono attività suscitate dall'esplosione dei siti Internet e dal conseguente bisogno sia di pilotare gli utenti nella navigazione sia di rendere loro visibili i siti. L'area delle attività strumentali è spesso sottovalutata perché ritenuta marginale rispetto alle attività nuove rese possibili da Internet. In realtà è quella con maggiori potenziali di crescita, perché raccoglie e deve soddisfare le esigenze crescenti di tutti coloro che vogliono cavalcare l'onda Internet: lo sviluppo di sempre nuovi sistemi di accesso alle reti (telefono mobile, tv, elettrodomestici); la predisposizione di sistemi di trasmissione a banda larga; l'apprestamento di tecnologie di *data warehousing*, di *data mining*, di *customer profiling*. Basta leggere una delle riviste dedicate a Internet per rendersi conto di quanti e quali spazi di imprenditorialità si sono spalancati proprio sul terreno dello sviluppo delle tecnologie Internet. Purtroppo la leadership e l'azione su questo fronte sono state finora localizzate negli Stati Uniti, nei paesi scandinavi e parzialmente in Gran Bretagna e Germania dove prima che altrove Internet si è sviluppata. Ma un paese che vuole cavalcare Internet non può non cimentarsi nelle tecnologie che ne assicurano il continuo miglioramento e il migliore sfruttamento.

Conclusioni

La possibilità di iniziative imprenditoriali nuove e di rinnovo aperte da Internet è senza precedenti. Esse hanno innescato un dinamismo straordinario nelle economie che per prime hanno saputo cogliere le nuove condizioni. Come preannunciato, per incamminarsi su questa strada di imprenditorialità nuova occorrono però alcune accortezze. Su quella relativa ai modelli culturali, gestionali e finanziari necessari per avviare queste attività abbiamo già detto. Sulla seconda – il ruolo centrale dei sistemi informativi – c'è qualcosa da aggiungere. Molti sono tuttora convinti che, per realizzare una nuova impresa o per trasformarne una vecchia al fine di sfruttare il potenziale di Internet, sia sufficiente aprire un sito, costruirlo bene, alimentarlo

Una strategia Internet senza sistema informativo integrato è destinata a bloccarsi

a dovere e fare quanto necessario per attirarvi gli utilizzatori. Altri capiscono che tutto ciò non basta se non viene messo a punto un perfetto sistema logistico a supporto del nuovo modello di business. Troppi sottovalutano il ruolo centrale dei sistemi informativi. Una strategia Internet – fosse anche centrata solo sull'ottimizzazione del canale comunicativo e a maggior ragione se intesa a realizzare le transazioni on line – non coglie che una porzione limitata del potenziale se non si basa su un sistema informativo integrato all'interno – del tipo

Enterprise Resource Planning (ERP) – e interconnesso in automatico verso tutti coloro che la tecnologia Internet consente di integrare. Una buona strategia Internet che manchi di questa piattaforma informativa integrata è destinata a bloccarsi. Nel caso di un'iniziativa di commercio on line, se la formula imprenditoriale dovesse rivelarsi di successo, l'arrivo vorticoso di ordini non gestito in automatico sul versante logistico, dei processi amministrativi e della gestione della banca dati, è l'inizio della crisi, anziché l'anticamera del successo. Proprio per il ruolo centrale dei sistemi informativi lo sviluppo di Internet ha restituito dinamismo e attrattiva anche al settore delle attività di software, soprattutto a quelle che lavorano su sistemi ERP e sulla "internetizzazione" dei sistemi informativi.

4