

Rassegna del 01/10/2018

Repubblica Affari&Finanza	16	Poste ci sono due incognite sulla strada per Sia - Poste corre verso la maggioranza di Sia ma banche e spread si mettono di traverso	Bonafede Adriano	1
Repubblica Affari&Finanza	17	Una società presente in 48 Paesi tecnologia avanzata e utili elevati	a.bon.	4
Italia Oggi Sette	8	Pagamenti digitali senza boom	Cerne Tancredi	5
Stampa Tuttosoldi	19	Con le carte "cashback" addio agli sconti e alle raccolte punti	Goria Fabrizio	7
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	16	Lumsa. Master per esperti Fintech, stage in tutto il mondo	...	9
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	7	Manager e guru tecnologici, l'EY Summit prepara il salto verso l'Italia digitale	...	10
Repubblica Affari&Finanza	20	Ice, potenziare l'e-commerce nell'export Made in Italy	...	11
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	2	Intervista a Mariangela Marseglia - Amazon, l'Italia in vetrina - Amazon lancia la vetrina delle startup «Piccole imprese sul mercato globale» - «Non consegniamo solo pacchi Studiamo l'intelligenza artificiale e puntiamo sui cervelli italiani»	Nitrosi Davide	12
L'Economia del Corriere della Sera	23	Napoli tech una scia di start up dietro Apple & co.	Sciaunich Greta	18
Mattino Napoli	20	Mobilità 4.0, i manager formati da Fs e Federico II - Università & lavoro San Giovanni laboratorio della mobilità del futuro	Capone Mariagiovanna	20
Mattino Napoli	20	Intervista a Ennio Cascetta - «Strade intelligenti e smart city: cambia tutto, bisogna essere pronti»	mg.cap.	22
Repubblica Affari&Finanza	45	Rapporti internet delle cose - Il mondo interconnesso cambia le nostre vite ma gli ostacoli sono tanti	Jadeluca Paola	23
Repubblica Affari&Finanza	47	Rapporto Internet delle cose - Sistemi veloci e in grado di dialogare è caccia al business delle piattaforme	dell'Olio Luigi	26
Repubblica Affari&Finanza	46	Rapporto internet delle cose - Il furgoncino a guida autonoma porta la spesa ordinata col touch	Aoi Stefania	28
Repubblica Affari&Finanza	14	In cucina la sfida degli assistenti digitali l'affondo di Bezos sugli elettrodomestici	Zampaglione Arturo	30
Repubblica Affari&Finanza	13	Far East - Wang Xing il simbolo della tech China che non copia più	Santelli Filippo	33
L'Economia del Corriere del Mezzogiorno	6	Industria 4.0 Microsoft sbarca a Lecce	Imperiali Emanuele	34
L'Economia del Corriere della Sera	52	Con la testa tra le nuvole. Le aziende puntano sul «cloud»	Adani Luisa	36
Corriere della Sera Roma Gazzetta del Mezzogiorno	6	Piccole e medie imprese, il digitale arriva online con il manager in affitto	Di Frischia Francesco	38
Stampa	11	Sport digitali, nuova frontiera esplodono ricavi e pubblicità	...	39
Giorno-Carlino-Nazione Economia&Lavoro	33	Economia digitale Quel che resta dell'attenzione - Quel che resta dell'attenzione È la posta in gioco di social e troll campo di battaglia cruciale del presente	Riotta Gianni	40
Repubblica Affari&Finanza	24	Il mappamondo virtuale del lavoro I bigdata di LinkedIn per le imprese «Alla ricerca di talenti in tutto il globo»	Pieri Alberto	42
Il Fatto Quotidiano	5	Affari in Piazza - Asta 5G così Di Maio ha trovato un tesoro	Carli Stefano	44
L'Economia del Corriere della Sera	22	Tariffe, la guerra dei low cost passa per i rincari e l'asta 5G	De Rubertis Patrizia	45
	7	I tre (pesanti) punti interrogativi di Mister Bolloré	Montefiori Stefano	47

ESTERA

Financial Times	20	***La strategia dell'ad di Vodafone ha trasformato un gruppo disordinato in una forza del settore delle tlc - aggiornato	Fildes Nic - Barber Toni	48
New York Times	1	Cosa fa tenere gli occhi incollati sui telefonini: programmi brevi	Barnes Brooks	50

finanza
e borsa**Poste
ci sono
due incognite
sulla strada
per Sia****Adriano Bonafede**
a pagina 16

Poste corre verso la maggioranza di Sia ma banche e spread si mettono di traverso

L'AD MATTEO DEL FANTE HA 8-900 MILIONI PER COMPRARE LA RETE DI INFRASTRUTTURE DEI PAGAMENTI. SE PERÒ IL DIFFERENZIALE CON I BUND ARRIVASSE A QUOTA 400 SAREBBE COSTRETTO A SPENDERE QUEI SOLDI PER RICAPITALIZZARE LA COMPAGNIA VITA

Adriano Bonafede*Roma*

Potrebbe essere il governo, in prospettiva, a tarpare le ali al progetto di Matteo Del Fante di acquisire il completo controllo della Sia, la società che fornisce l'infrastruttura per i pagamenti digitali delle banche italiane, a cui sembra molto interessato vedendo anche l'incarico che ha dato di recente a Jp Morgan di studiarne la possibile integrazione. Ma non si tratterebbe di un "ordine" diretto dalla politica all'amministratore delegato di Poste, magari passando dalla controllante Cassa depositi e prestiti guidata da Fabrizio Palermo, bensì di un effetto indiretto delle scelte contenute nel Documento di economia e finanza. Che cosa c'entra il Def? C'entra perché l'aumento del rapporto deficit/Pil al 2,4 per cento ha già prodotto venerdì scorso una crescita dello spread Btp-Bund intorno a quota 280. Se si fermasse qui, sarebbe ancora possibile per Poste mettere in atto la cosa più facile che c'è: farsi vendere dalla Cassa il 35 per cento circa di Sia, che costerebbe più o meno 700 milioni di euro (ai valori a cui fu acquisita). Poste ha infatti una cassa netta di 8-900 milioni con cui potrebbe far fronte all'acquisto di quella quota.

Tuttavia, se lo spread continuasse a salire e si avvicinasse a 400 punti, questo progetto naufragherebbe in partenza. Perché a questi livelli di spread, i Btp - che soprattutto Poste Vita ha in pancia - perdendo valore provocherebbero un drammatico abbassamento dei requisiti patrimo-

niali di Solvency 2 con una discesa fino al 130 per cento. In questo caso, Matteo Del Fante ha già anticipato agli analisti, qualche tempo fa, che sarebbe costretto a ricapitalizzare la compagnia vita controllata (che fra parentesi è attualmente la fonte più importante di reddito per Poste).

Elemento imponderabile

Dunque c'è ora un elemento imponderabile, la reazione dei mercati alla manovra del governo (nient' affatto conclusa visto che presto si dovranno fare i conti con la Commissione Ue), a frenare i piani di Del Fante togliendogli l'artiglieria pesante. Piani che hanno del resto anche molti altri nemici. Le banche, ad esempio. Queste hanno visto sempre di mal occhio l'espansione della potenza di Poste. Con i suoi 13 mila sportelli sparsi in tutta Italia, e soprattutto con i tanti prodotti venduti dal Bancoposta su cui esiste una garanzia dello Stato, la società pubblica costituisce una permanente spina nel fianco per gli istituti di credito. In più, Poste sta creando un modello di distribuzione dei servizi finanziari che va a competere direttamente con le banche. Infatti è un mero distributore di prodotti bancari, ad esempio i mutui con cui ha un accordo con Intesa Sanpaolo, e i prestiti. Ragion per cui non ha crediti in sofferenza che oggi zavorrano ancora i conti di moltissimi istituti di credito.

Inoltre, Poste sta mettendo in piedi un accordo con qualche compagnia per vendere l'Rc auto, dove si è aperta una gara tra Generali, Unipol, Axa, Allianz e Zurich. La gara non è ancora conclusa ma si conoscono i termini generali dell'accordo: Poste vuole il miglior prezzo a un buon livello di servizio, che include anche la struttura di liquidazione danni. C'è da considerare che anche le banche da qualche tempo stanno spingendo la vendita di polizze agli sportelli.

Insomma, è chiaro che Poste, sot-

to tutti i punti di vista, si pone come soggetto aggressivo e competitivo nei confronti del sistema bancario (e in parte anche di quello assicurativo). Già questo crea malumori, figuriamoci se Poste dovesse arrivare a controllare anche Sia, ovvero la principale infrastruttura tecnologica su cui girano le istruzioni di pagamento delle banche. Teoricamente tutto potrebbe continuare come adesso (anche ora infatti il controllo di Sia è pubblico ma perlopiù attraverso un ente neutro come la Cassa depositi e prestiti), e non ci sarebbe niente di male. Ma se Poste fosse in grado e avesse la volontà - arrivando a controllare da sola l'infrastruttura - di anticipare la concorrenza su nuovi servizi e nuove funzionalità, le banche potrebbero finire per giocare la parte secondaria dei followers.

Insomma, le preoccupazioni nel mondo bancario sono tante. Anche se qualcuno, come ad esempio Banco Bpm, potrebbe cogliere l'occasione per uscire dall'azionariato, dove sono presenti anche Intesa Sanpaolo e Unicredit. Del resto, c'è anche l'ipotesi che, una volta acquisito il controllo di Sia, non necessariamente attraverso il controllo assoluto, la Sia potrebbe anche finire in Borsa, proprio per consentire ad alcuni soci di monetizzare o ad altri di entrare. L'Ipo potrebbe inoltre produrre laute plusvalenze per i vecchi soci, poiché dovrebbe avvenire a multipli più elevati di quelli che furono usati per l'acquisto. Da notare che l'Ipo potrebbe anche essere chiesta in qualunque momento da F2i, azio-



nista al 17%, grazie a una clausola finora nascosta.

Insomma, tutte le strade sono aperte. E qualcuno ricorda che sono sempre circolate anche voci di un possibile *merger* tra Sia e Nexi (l'ex Icbpi che emette Cartasi), la più grande infrastruttura tecnologica per i pagamenti oggi controllata da due fondi americani, Bain Capital e Advent International e dall'italiana Clessidra che fa capo alla famiglia Pesenti. Del resto, una cosa è certa: questi fondi, entrati nel 2015, prima o poi vorranno uscire, mentre la strada oggi indicata è quella di una quotazione, prevedibile per il 2019.

Risiko internazionale

Ma Sia è in forte competizione anche a livello internazionale, dove ha messo a segno ottimi acquisti, pur restando considerevolmente più piccola di giganti come la franco-belga Worldline e l'operatore danese Nts. E a livello europeo è previsto un consolidamento. Dare a Sia un "padrone" forte può essere l'occasione per partecipare al Risiko non da comprimari, parte che del resto ha giocato fino a poco tempo fa grazie all'attivismo dell'ex ad Massimo Arrighetti.

Per Poste, qualora Del Fante riuscisse a completare il suo progetto, si tratterebbe tuttavia prima di tutto di un modo per consolidare Sia godendo del boom che sta avendo il comparto dei pagamenti: come ha messo in luce Giovanni Razzoli, analista di Equita Sim, in un suo report. Il settore delle carte di pagamento di Poste viaggia a un tasso di crescita del 16%. Ma è tutto il segmento dei pagamenti digitali che corre ovunque nel mondo come un treno. È stato proprio Del Fante ad aver creato un quarto segmento di business in Poste dopo servizi finanziari, polizze e risparmio gestito e posta e pacchi. La strada per raggiungere l'obiettivo è irta di difficoltà ma non impraticabile. Governo e spread permettendo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

567

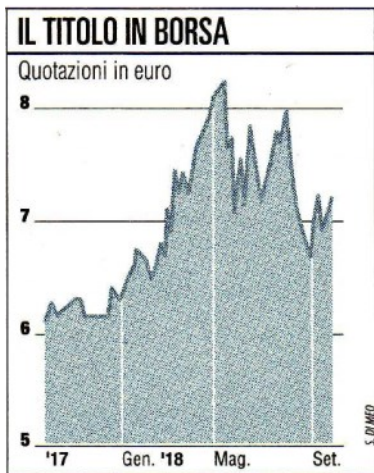
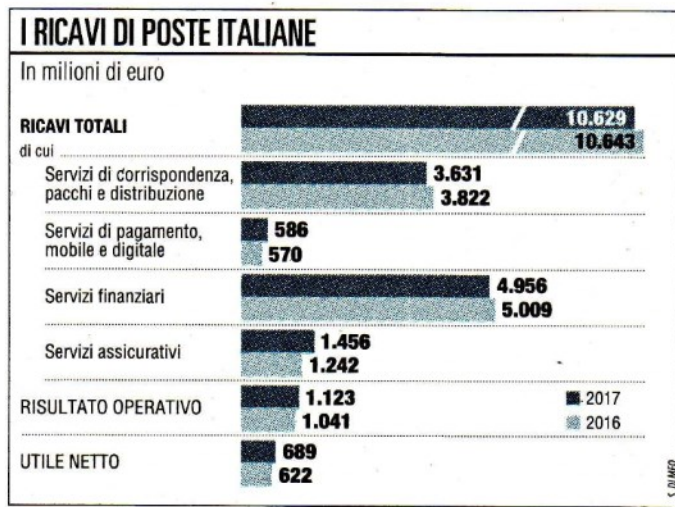
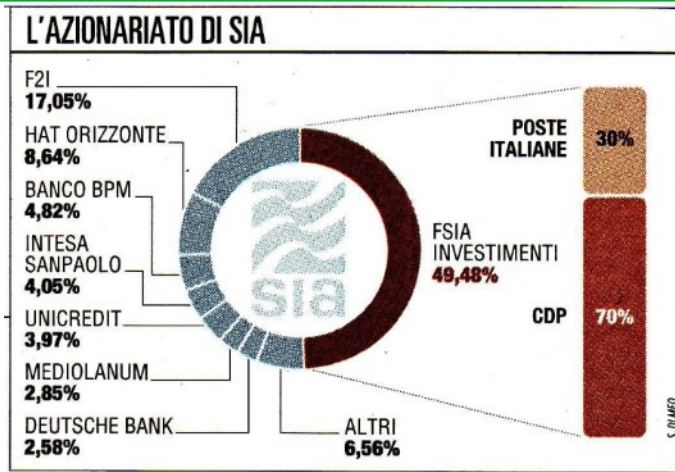
MILIONI DI EURO

È il fatturato raggiunto dalla Sia nel 2017. Nel primo semestre del 2018 i ricavi sono stati di 272 milioni, con un aumento del 2,1% sul 2017

80,1

MILIONI DI EURO

È l'utile netto della società che fa capo a Cdp e Poste nel 2017, che rappresenta una crescita del 21,1 per cento sull'anno precedente

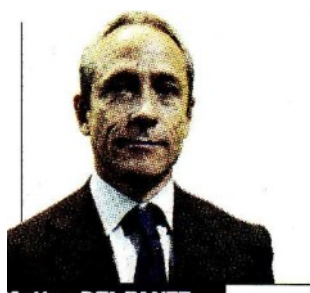


(I PROTAGONISTI)



Fabrizio PALERMO

L'amministratore delegato della Cassa depositi e prestiti che ha tuttora una quota pari al 35 per cento di Sia



Matteo DEL FANTE

L'amministratore delegato di Poste Italiane sembra avere il progetto di acquisire Sia per poterla consolidare



A sinistra,
uno degli
uffici
di **Poste
Italiane**



L'amministratore delegato di Nexi,
Paolo Bertoluzzo (1)
e **Nicola Cordone** (2),
amministratore delegato di Sia

Una società presente in 48 Paesi tecnologia avanzata e utili elevati

[LA SCHEDA]

NATA NEL 1977 PER OPERA DI BANKITALIA, ABI E ALCUNE BANCHE, HA POI FATTO ENTRARE CDP GRAZIE ALLA MORAL SUASION DI VIA NAZIONALE CHE LA CONSIDERA STRATEGICA

Roma

Sia è l'acronimo di Società Italiana per l'Automazione. Fu fondata nel lontano 1977 dalla Banca d'Italia e dall'Abi, l'Associazione bancaria italiana e da alcune banche italiane. Durante gli anni Ottanta Sia realizza la Rete Nazionale Interbancaria (Rni) mentre nel 1983 lancia il servizio del Bancomat.

Nel 1999 la Banca d'Italia esce dall'azionariato. Inoltre alcuni istituti, dopo le fusioni, si ritrovano quote elevate. Molti big esteri del settore dei pagamenti si fanno avanti e vorrebbero mettere le mani sulla principale infrastruttura italiana. Ma la Banca d'Italia esercita alla fine una sorta di *moral suasion*, convinta che un'infrastruttura del genere debba rimanere in mani italiane. Si fa così avanti la Cassa depositi e prestiti, che ne rileva in sostanza il controllo (49 per cento). Tra gli investitori c'è il fondo infrastrutturale F2i con il 17 per cento. Ma ci sono ancora le banche: Banco Bpm con l'8,64 (frutto anche della fusione tra i due istituti); Intesa Sanpaolo con il 4,05 per cento; Unicredit con il 3,97, Deutsche bank con il 2,58 per cento, Mediolanum con il 2,85. Hat Orizzonte, una sgr specializzata in fondi di private equity, ne detiene l'8,64 per cento.

Sia, con i suoi 2.048 dipendenti e con clienti in 48 paesi, e un fatturato di 567 milioni, è cresciuta sia per linee interne che per acquisizioni successive di società tecnologiche, vincendo moltissime gare per la fornitura di servizi tecnologici legati all'area dei pagamenti. Nel 2017 i ricavi internazionali hanno rappresentato il 20 per cento del totale, con una crescita complessiva del 63 per cento rispetto al 2013.

L'ultima grande acquisizione all'estero è quella avvenuta lo scorso maggio, quando Sia si è accordata con First data corporation, quotata a New York, per l'acquisto delle attività di quest'ultima in alcuni paesi dell'Europa centro e sud-orientale per 375 milioni di euro. L'acquisizione da parte di Sia riguarda i servizi di *processing* e produzione carte, *call center* e *back-office* relativi a 13,3 milioni di carte di pagamento, 1,4 miliardi di transazioni nonché la gestione di più di 300.000 terminali PosS e 6.500 Atm, principalmente in 7 paesi: Grecia, Croazia, Repubblica Ceca, Ungheria, Romania, Serbia e Slovacchia. **(a.bon.)**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Lo rileva l'Osservatorio Assofin, Nomisma Crif e Gfk. Aumentano le transazioni

Pagamenti digitali senza boom

Crescita a ritmi inferiori del 2016. In calo le carte attive

Pagina a cura
di **TANCREDI CERNE**

L'ultimo a sbarcare in Italia è stato Google Pay, il servizio di Big G che permette di gestire le carte di credito e debito direttamente nell'account Google. Già in passato i due principali colossi hi-tech avevano messo un piede nello stivale per accaparrarsi una fetta del ghiotto mercato dei pagamenti digitali. Lo aveva fatto il colosso di Cupertino nel mese di maggio del 2017 con l'avvento di Apple Pay, seguito un anno più tardi, ad aprile scorso, da Samsung Pay. Nonostante questo fermento internazionale, tuttavia, il cammino verso la costituzione di una cashless society in Italia appare ancora molto lento. Vuoi per la scarsa propensione dei cittadini ad abbandonare i contanti per convertirsi a un mondo del tutto digitale; vuoi anche per l'arretratezza tecnologica della Penisola. Il giudizio è contenuto nell'Osservatorio sulle carte di credito e digital payment realizzato dalle società di ricerca di mercato Assofin, Nomisma Crif e Gfk.

«La direttiva Psd2 sta iniziando a portare i suoi frutti in termini di allargamento dell'arena competitiva. Ma il consumatore italiano non ne è ancora pienamente consapevole e ci sta dicendo che in un mondo di big data e di grandi aziende tecnologiche sempre più pervasive, l'industria finanziaria classica ha ancora (e ancora lo avrà nel prossimo futuro) un ruolo centrale, sia nella gestione dei risparmi delle famiglie, sia nella gestione dei diversi sistemi di pagamento».

I dati relativi alla diffusione dei pagamenti elettronici in Italia parlano chiaro. In un mondo fatto di bit e di codici binari, il numero di pagamenti al dettaglio effettuati con strumenti diversi dal contante, lo scorso anno, è cresciuto appena

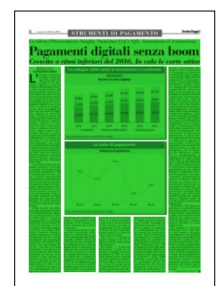
dell'1,9%, un ritmo addirittura inferiore rispetto a quanto registrato nel 2016. In aumento invece, i volumi complessivi dei pagamenti elettronici che hanno registrato una variazione del +4,9% rispetto all'anno precedente. A conferma del lento progresso dei digital payment in Italia, sono arrivati i dati relativi al numero di carte di credito attive nello Stivale che ha registrato un nuovo calo (-1%) rispetto a un anno fa. Un rallentamento che non riguarda soltanto le dinamiche dei privati cittadini ma anche, e soprattutto, delle aziende il cui numero di carte corporate ha battuto in ritirata.

Nonostante questo, il numero di transazioni effettuate, ha continuato a crescere aumentando del 10,2% rispetto al 2017, livello più alto dell'ultimo quinquennio. Stabile, invece, il valore medio delle transazioni effettuate con carta di credito (80 euro), mentre lo sviluppo recente dei nuovi sistemi contactless e mobile ha registrato una penetrazione dell'11% sui pagamenti con carta. Se le carte di credito perdono appeal nei confronti del pubblico, le prepagate continuano a mostrare segnali di forza. Nell'ultimo anno, si è infatti assistito a una nuova accelerazione sia del numero di carte in circolazione (+7,3% rispetto al 2016), che del valore delle operazioni, in crescita del +21% anno su anno.

Ma come si coniugano questi numeri con la rischiosità delle transazioni elettroniche?

Secondo i risultati dell'analisi, il tasso di sofferenza, a maggio scorso, si attestava all'1,6%, in ulteriore diminuzione rispetto all'1,8% registrato nel 2017. Un dato che si inserisce in un trend di progressivo contenimento del rischio di credito osservato negli ultimi periodi sia nel segmento retail che in quello corporate. Stante questo scenario,

come stanno reagendo gli operatori bancari e finanziari di fronte al processo di cambiamento in atto nel mondo dei pagamenti dettato dall'innovazione tecnologica? La risposta è contenuta nei risultati di un'inchiesta realizzata Assofin, Nomisma Crif e Gfk ai principali attori del mondo della finanza. Ebbene, la gran parte degli intervistati riconosce nell'innovazione di prodotto e nella Psd2 (Payment service directive 2) i principali driver del cambiamento che stanno spingendo verso un nuovo sistema dei pagamenti. Seguono, con una percentuale elevata, l'evoluzione normativa (72%), l'innovazione tecnologica di processo e l'evoluzione delle esigenze dei clienti. Riguardo alle esigenze del consumatore, invece, il nuovo paradigma dell'offerta sembra legato a doppio filo con alcune caratteristiche imprescindibili come semplicità del prodotto, velocità di utilizzo e appealing. «Servono strumenti innovativi, facili da capire, di semplice utilizzo e veloci, oltre alla dematerializzazione dello strumento di pagamento, sollecitata anche dalle case produttrici degli smartphone e dalle nuove fintech emergenti», hanno avvertito gli esperti che hanno curato l'inchiesta spingendosi oltre e analizzando la percezione dello stato della concorrenza nel sistema dei pagamenti. «Per contrastare la potenziale concorrenza, la quasi totalità degli istituti intervistati ritiene che la capacità di innovazione a livello di user experience sia un elemento fondamentale», si legge nel documento. «Tra le strategie più adatte per affrontare il cambiamento, la maggior parte degli istituti individua le partnership con le aziende del Fintech, che possono rappresentare il facilitatore tecnologico soprattutto per gli istituti bancari e finanziari di piccole dimensioni». Non solo.



Secondi i risultati dell'inchiesta, sebbene l'offerta attuale sia ancora prevalentemente incentrata su strumenti tradizionali, gli investimenti sono indirizzati verso lo sviluppo degli strumenti più innovativi (mobile payments, mobile wallet e instant credit). E cosa dire della sicurezza dei pagamenti?

Secondo il 72% degli intervistati, l'evento che maggiormente mette a rischio le transazioni è rappresentato dalla violazione dei dati. Seguono per importanza il furto di identità o acquisizione di identità e il social engineering.

Gli esperti di Assofin, Nomisma Crif e Gfk, infine, sono andati a indagare le prospettive dei prossimi cinque anni. Secondo gli intervistati, il contante avrà un peso sempre meno significativo (carte di pagamento e contante copriranno complessivamente una quota di circa il 70% dei pagamenti) a fronte della progressiva crescita delle transazioni effettuate tramite mobile payment e app per l'instant payment che segneranno il percorso verso la cashless society.

© Riproduzione riservata

Lo sviluppo delle carte in circolazione a confronto

(2012-2017)

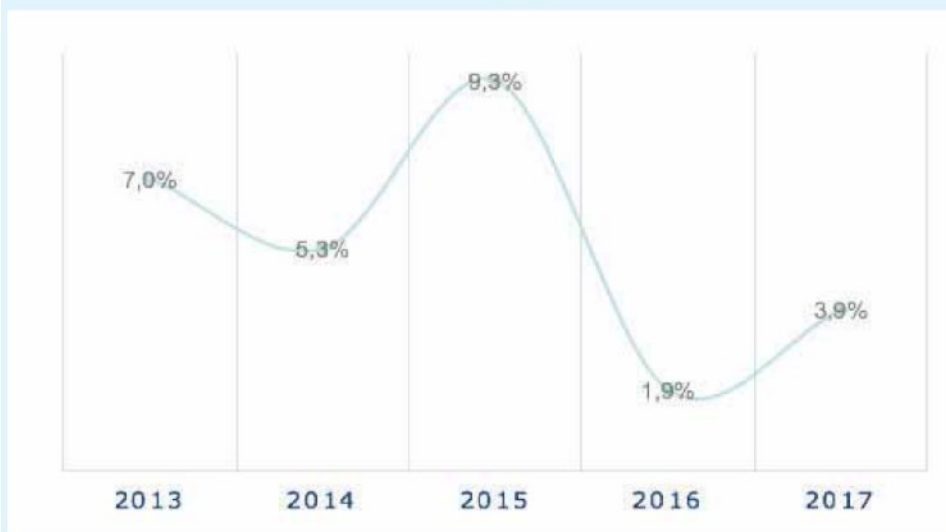
Numero di carte (migliaia)



Fonte: Elaborazione Crif su dati Banca d'Italia

Le carte di pagamento

Variazione di pagamento



Fonte: Elaborazione Crif su dati Banca d'Italia

CONSUMI

Con le carte “cashback” addio agli sconti e alle raccolte punti

Restituita subito all'acquirente una parte della spesa
Bisogna usare i circuiti di specifiche carte di credito

**Boom in arrivo
con le iniziative
di Amazon,
eBay e PayPal**

FABRIZIO GORIA

Una volta c'erano gli sconti e i saldi. Ma ora la vera novità, che si sta consolidando sempre più, è il «cashback». Un consumatore spende in un esercizio commerciale e viene rimborsato se paga con una specifica carta di pagamento, che può essere a debito o a credito. In voga da almeno tre anni negli Usa, sta lentamente penetrando anche nel mercato italiano.

C'è un nuovo modo per fidelizzare i clienti e renderli più felici quando strisciano la carta di credito. Non è un caso che, secondo i dati dell'American banking association (Aba), dei 364 milioni di americani che possiedono almeno una carta di credito (dati fine 2017), 285 milioni hanno una carta cashback. Sono come normali carte di credito, ma ogni volta che vengono passate nei pos, ti rimborsano una parte della somma pagata. In genere, fra il 3% e il 5% dell'importo totale. Niente più raccolta di punti coi premi da scegliere sul catalogo, ma soldi veri, che si possono aggiungere a sconti e promozioni attive. E, nella maggior parte dei casi, vige lo stesso meccanismo anche per gli acquisti via internet.

Piano piano, dopo aver popolato nel Regno Unito e negli Stati Uniti, stanno arrivando anche in Italia. La più celebre è la Blu di American Express. Canone gratis per il

primo anno, poi 35 euro per i successivi, questa carta ha un rimborso pari all'1% di ogni acquisto (quindi un euro ogni 100 euro spesi). Sebbene il cashback sia minore che la media nei Paesi anglosassoni, non vi sono vincoli negli esercizi da scegliere. Vale a dire che tutte le spese effettuate con quella carta sono eleggibili a essere rimborsate.

E poi ci sono i sistemi ibridi, come quello di Poste Italiane. Si usa la carta, ma per avere il rimborso bisogna utilizzare una app da scaricare sul telefonino, Extra sconti. Analogo il modello di Lyoness, leader europeo del cashback. Al fine di avere il rimborso, alla presentazione della carta di credito al commerciante bisogna presentare anche la carta ottenibile sul sito italiano di Cashback World.

La vera novità sarà però un'altra. Amazon sta infatti pensando di lanciare, entro la metà del 2019, la sua carta cashback anche sul mercato europeo. Attiva negli Usa dall'inizio del 2017, è diventata assai comune fra i Millennial, che la utilizzano per i loro acquisti online. E la battaglia per garantirsi un posto in Europa, e quindi in Italia, è solo cominciata. Anche eBay e PayPal stanno infatti ragionando su quando e come lanciare le proprie carte cashback a livello globale. —

© BY NC ND AL QUILI DIRITTI RISERVATI



Dir. Resp.: Maurizio Molinari

Tiratura: 0 - Diffusione: 0 - Lettori: 1144000: da enti certificatori o autocertificati

www.datastampa.it



Lumsa Master per esperti Fintech, stage in tutto il mondo

■ MILANO

UNA VERA E PROPRIA rivoluzione. L'avvento della digitalizzazione ha investito come uno tsunami anche il settore della Finanza. Le previsioni parlano della scomparsa futura di una fetta tra il 30% e il 50% dei posti di lavoro nel settore bancario.

Ma come tutte le crisi, il Fintech ha aperto anche molteplici opportunità. Per coglierle, l'Università Lumsa di Roma lancia il primo 'Master internazionale in Fintech & Innovation', promosso da Fintech EduLab e Lumsa Master School, insieme a Fintech District.

IL MASTER è studiato per dare ai partecipanti opportunità professionali in Italia e all'estero in un settore in rapidissima espansione.

Tra i docenti e i partner figurano alcuni degli esperti di Fintech globali più conosciuti, provenienti sia da università italiane sia da atenei internazionali, startup innovative, società di consulenza e istituzioni leader (*policy maker*, regolatori, banche).

Inoltre, non mancano opportunità di *networking* uniche, che consentiranno allo studente di entrare in contatto con aziende ed esperti leader mondiali di Fintech.

I PARTNER DEL MASTER offriranno poi opportunità di stage agli studenti a Hong Kong, Londra, Milano, Tokyo, Berlino, Toronto e Roma. Il corso si rivolge a giovani professionisti o laureati (laurea triennale, laurea specialistica, magistrale o equivalente) in Finanza, economia, affari e gestione, Matematica, statistica, fisica, informatica e ingegneria, Legge, Scienze sociali e politiche.

Le iscrizioni si chiudono il 14 ottobre. Tutte le informazioni su: <https://masterschool.lumsa.it/>



A Capri

Manager e guru tecnologici, l'EY Summit prepara il salto verso l'Italia digitale

■ CAPRI (Napoli)

LE SFIDE del nuovo ecosistema digitale, che investe tutti i settori produttivi e professionali saranno al centro dell'EY Capri Digital Summit 2018, 'Innovation: land of ideas', l'evento che da mercoledì a venerdì (3-5 ottobre) riunirà i protagonisti dell'economia italiana per discutere i cambiamenti dello scenario economico e tecnologico del nostro Paese.

Giunto alla sua undicesima edizione, il summit di EY riunirà oltre 400 tra manager e imprenditori e più di 90 relatori italiani e stranieri provenienti da aziende, università e centri di ricerca, che faranno il punto sui fattori in grado di imprimere un'accelerazione alla crescita della nostra economia.

«L'Italia sta attraversando un momento cruciale per la definizione della sua strategia di sviluppo economico a lungo termine. Abbiamo di fronte sfide importanti, la principale delle quali è quella della digital transformation» commenta Donato Iacovone (**nella foto**), ceo Italia e Managing Partner Italia Spagna e Portogallo di EY.

«L'edizione 2018 dell'EY Capri Digital Summit analizzerà l'impatto della digitalizzazione nei diversi settori, il ruolo degli investimenti nelle infrastrutture fisiche e tecnologiche, il fabbisogno di nuove competenze professionali». L'Italia «è impegnata a colmare con investimenti rilevanti il gap infrastrutturale nei confronti dei Paesi più avanzati. Ma c'è un ritardo importante in termini di cultura e *know-how* digitale, che il nostro sistema dovrà colmare promuovendo la massiccia diffusione delle conoscenze tecnologiche ad ogni livello: scuola, imprese e Pa» afferma ancora Iacovone.

TRA GLI OSPITI previsti nella tre giorni di dibattiti, spiccano la ministra della Pa, Giulia Bongiorno, e il commissario straordinario uscente per l'attuazione dell'Agenda digitale Diego Piacentini. Molte anche le voci delle aziende, con presidente di Fs Gianluigi Castelli, l'ad del Monte dei Paschi, Marco Morelli, e quello di Open Fiber, Elisabetta Ripa. Tra i colossi mondiali si registra la presenza del *country manager* di Amazon Italia Mariangela Marseglia e il Country Director di Facebook Italia Luca Colombo.



[L'APPUNTAMENTO]

Ice, potenziare l'e-commerce nell'export Made in Italy

Il mercato dell'e-commerce mondiale vale tra i 2 e i 3 mila miliardi di dollari per la parte che riguarda gli scambi tra imprese e consumatori (B2C) e oltre 22 mila miliardi per gli scambi tra imprese (B2B). Anche in Italia sta crescendo notevolmente la domanda interna tramite il canale digitale. Per quanto riguarda invece le vendite sui mercati esteri, l'export italiano ha una connotazione ancora prevalentemente "tradizionale", ossia avviene tramite canali fisici (ad esempio negozi, rivenditori) ed è intermediato spesso da importatori o distributori. Per questo dal 2017 l'Ice ha strutturato un programma di attività fatto di accordi con e-tailer internazionali in grado di gestire il processo di accesso al mercato per le imprese italiane. La strada è intrapresa ma il percorso è ancora lungo. Per questo l'Ice, che intanto prosegue il suo roadshow tra le province e i distretti produttivi italiani (oggi è a Prato) ha creduto opportuno arrivare ad un quadro di sintesi dello stato dell'arte e ha condotto uno studio con il Politecnico di Milano. I risultati saranno presentati mercoledì 3, a Napoli, nell'aula magna dell'Università Federico II, nel convegno "Digitalization: e-commerce for export".

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Amazon lancia la vetrina delle startup «Piccole imprese sul mercato globale» «Non consegniamo solo pacchi Studiamo l'intelligenza artificiale e puntiamo sui cervelli italiani»

Oltre 10mila aziende vendono su Amazon Italia, utilizzando il servizio Launchpad, per trovare nuovi sbocchi di mercato. Il colosso delle consegne online allarga ancora il numero dei dipendenti: «Non possiamo assumere tutti subito in via definitiva, tuttavia, e i numeri lo provano, dopo i contratti stabilizziamo tante persone».

«Pensare ad Amazon come a un'azienda con grandi magazzini è riduttivo – spiega Marseglia –. Impieghiamo ingegneri per migliorare machine learning e IA».

Nuova strategia: via libera ai negozi fisici La prima boutique aperta a New York

Dall'e-commerce alla vendita al dettaglio. In linea con la nuova strategia, Amazon ha aperto un nuovo spazio di vendita a New York. La prima boutique Amazon 4-star nella Grande Mela, è stata inaugurata a Soho.

Davide Nitrosi
■ MILANO

«**Q**UANDO mi chiamarono nel 2010 per propormi di lavorare in un'azienda digitale pensai, beh, proviamoci. Era Amazon, in America era fortissi-

ma. Qui in Italia eravamo in tre o quattro persone. Oggi siamo in 5.200». Mariangela Marseglia, 43 anni, pugliese trapiantata a Milano, laurea in Economia alla Cattolica e un bagaglio grande così di viaggi ed esperienze nel marketing, dallo scorso giugno è country manager di Amazon Italia e



Spagna. «In Italia eravamo una specie di start up. Siamo cresciuti e ci piacerebbe che le start up che oggi aiutiamo facessero il nostro percorso».

Non parla a caso di start up, Mariangela Marseglia. Amazon ha lanciato nei giorni scorsi la vetrina Launchpad anche in Italia, dopo averla avviata in quasi tutto il mondo (a partire dagli Stati Uniti nel 2015). In tre anni questa vetrina costruita apposta per le start up ha aiutato più di 2.000 società innovative, 85 delle quali hanno venduto attraverso il portare di e-commerce merci per oltre un milione di dollari. «Le start up sono un settore che ha bisogno di essere aiutato e promosso – spiega Marseglia –. Hanno caratteristiche particolari e quindi per loro abbiamo creato uno store specifico, con una serie di strumenti anche legati al marketing per promuovere i prodotti. Un canale per aiutarle a farsi conoscere ed accelerare la loro affermazione su un'audience internazionale».

Non è però semplice fare un e-commerce che funzioni.

«L'onboarding è facilitato. E poi come per le imprese tradizionali abbiamo i nostri consulenti che educano e guidano le aziende alla digitalizzazione, insegnando a utilizzare i nostri strumenti, ma anche a fare comunicazione efficace online. Dobbiamo mettere le aziende nelle condizioni di superare le barriere».

Quali sono le barriere?

«La scarsa conoscenza degli strumenti. Spesso a capo delle start up ci sono eccellenti inventori che però non hanno familiarità con strumenti di comunicazione o sui meccanismi delle vendite online».

E' misurabile l'impatto dell'e-commerce nelle aziende?

«L'impatto è visibile. Tantissime aziende nel mondo usano la nostra vetrina e la gran parte ha raggiunto fatturati interessanti. Bisogna valutare anche che Amazon migliora l'internazionalizzazione. Launchpad permette ad una start up di raggiungere i mercati ovunque nel mondo».

L'e-commerce ha lo stesso impatto nelle aziende più tradizionali?

«Certo. Un esempio: in questo momento circa un terzo dei prodotti nei nostri magazzini non fa parte dell'inventario di prodotti Amazon, ma è composto da prodotti di imprese terze, italiane e non. Abbiamo oltre 10mila piccole e medie imprese che vendono su Amazon, di tutti i tipi».

Aziende che magari esportano solo con l'e-commerce...

«Le aziende italiane che usano Amazon hanno esportato nel 2017 circa 350 milioni di euro. Siamo un acceleratore anche per le aziende tradizionali. Ma all'estero Amazon viene utilizzato ancora di più. E' un canale facile anche per raggiungere i mercati in maniera semplice».

Da mesi siete nel mirino per i contratti a tempo determinato. Guardando i numeri però si vede una progressione rapidissima delle assunzioni. Qual è ora la vostra politica rispetto al personale?

«L'obiettivo è assumere a tempo indeterminato il maggior numero di persone. Sarebbe una follia non farlo. E lo facciamo da quando siamo presenti in Italia. Il nostro business è stagionale e quindi abbiamo bisogno anche di flessibilità, ma poi stabilizziamo migliaia di dipendenti».

A Piacenza l'ispettorato del lavoro sostiene che ne dobbiate stabilizzare 1.900: possibile?

«Abbiamo rivisto con attenzione i dati relativi ai contratti in essere a Castel San Giovanni nel 2017 e i numeri in nostro possesso confermano una situazione di rispetto delle norme di legge».

La stagionalità è legata al commercio online durante le feste. Diventa poi difficile stabilizzare i contratti?

«Ovviamente nel periodo natalizio abbiamo picchi importantissimi di lavoro. Non possiamo assumere subito a tempo indeterminato, tuttavia, e i numeri lo provano, siccome l'attività di Amazon in Italia cresce, dopo i contratti stabilizziamo molte persone, magari nel corso dell'anno. Sono risorse che abbiamo formato, sanno lavorare, sarebbe sciocco non utilizzarle. E' solo questione di tempistica».

Amazon offre un pacchetto di welfare aziendale invidiabile. Le polemiche sui lavoratori hanno accelerato questa scelta?

«No, assolutamente. Il welfare esiste da sempre, fa parte della tradizione culturale di Amazon. Ed è un pacchetto di servizi piuttosto avanzato e democratico».

Aperto a tutti i dipendenti?

«Certo, non solo per manager ma anche per le risorse che lavorano in magazzino. Dall'assicurazione medica offerta dall'azienda, al finanziamento dell'educazione. Se una persona vuole iscriversi a un corso universitario, anche perché paradossalmente vuole cambiare lavoro, noi gli paghiamo una grossa parte degli studi. E sul tema della famiglia garantiamo 6

settimane di parental leave a stipendio pieno all'altro genitore. Un benefit esteso anche a prescindere dall'orientamento sessuale».

Il prossimo business di Amazon in Italia?

«Ci sono tante cose che bollono in pentola... siamo focalizzati ad innovare per rendere più semplice la vita dei clienti, è entusiasmante essere parte del futuro».

«**S** I PENSA AD AMAZON come a un'azienda con grandi magazzini. Non è sbagliato, gestiamo magazzini, spediamo pacchi, ma considerarci solo questo è riduttivo».

Che cosa è Amazon, oltre ad una vetrina per vendere?

«Siamo una grande azienda tecnologica che continua a innovare - spiega Mariangela Marseglia -. A Torino, a Barcellona ma anche in altri posti nel mondo abbiamo centri di eccellenza nella ricerca sul *machine learning* dove impieghiamo ingegneri con *skill* altissime. Abbiamo ricercatori che lavorano, ad esempio, nel campo del riconoscimento vocale».

A che vi servono?

«Ad esempio per alimentare l'intelligenza di Alexa, o per affinare i nostri algoritmi che servono per presentare ai clienti prodotti sempre più rilevanti. La tec-

nologia nel sito di Amazon è ovunque. L'Intelligenza artificiale, o intelligenza aumentata, ci serve in molti campi, è una componente fondamentale del nostro business».

Queste risorse umane sono difficili da trovare in Italia?

«Sì, per questo collaboriamo con i Politecnici di Torino e Milano e le principali università italiane che formano queste figure. Sono difficili da trovare perché sono richiestissime e spesso sono chiamate a lavorare all'estero. Emigrano, si spostano nella Silicon Valley. Noi cerchiamo di tenerle in Italia il più possibile, perché offriamo un lavoro coerente con le loro competenze. E non li prendiamo a fare stage, ma li trattiamo benissimo subito».

Vi pesa il gap tecnologico, la carenza di infrastrutture digitali nel nostro paese?

«A livello infrastrutturale un'azienda può fare poco. Il nostro impegno è nell'educazione e nell'aiutare le imprese innovative. Collaboriamo con le università di eccellenza e sviluppiamo E programmi innovativi. In Spagna abbiamo Tecnovation, un programma rivolto ad aiutare le nuove generazioni che si avvicinano alla tecnologia e che vorrei portare in Italia. È molto orientato sulle ragazze perché il *tech-gap* è più forte tra le donne che tra gli uomini».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



«Quando mi chiamarono nel 2010 per propormi di lavorare in un'azienda digitale pensai: proviamoci. Era Amazon, in America era fortissima. Qui in Italia eravamo in tre o quattro persone. Oggi siamo diventati 5.200»

MARIANGELA MARSEGLIA
Amazon Italia



Launchpad, strumento per le aziende

Mariangela Marseglia ha presentato nei giorni scorsi Amazon Launchpad, un programma che rende più semplice per le startup distribuire i propri prodotti. Le startup hanno così un accesso semplificato ai servizi di Amazon per incrementare la loro visibilità.



Jeff Bezos, il Paperone più ricco

Il patrimonio di Jeff Bezos (foto), fondatore di Amazon e uomo più ricco del mondo secondo Forbes, è aumentato di 9 miliardi di dollari dopo la pubblicazione della relazione trimestrale della società in luglio. Bezos detiene il 16% di Amazon

In cifre



La storia iniziata nel 1994

Amazon nasce a Seattle nel 1994 e oggi è la più grande Internet company al mondo. L'attività è cominciata come libreria online, ma presto ha allargato la gamma dei prodotti.

Generati in Italia 10mila posti

Una ricerca realizzata dalla società Keystone Strategy ha rilevato che le aziende indipendenti italiane che vendono su Amazon hanno generato più di 10.000 posti di lavoro

Venduti 350 milioni di euro

Le 10mila aziende italiane presenti su Amazon Marketplace hanno venduto all'estero merci per oltre 350 milioni di euro nel 2017. Un terzo di loro esporta soprattutto in Europa





COUNTRY MANAGER PER L'ITALIA

**A destra
Mariangela
Marseglia,
country
manager
di Amazon
Italia
e Spagna.
In alto,
la consegna
di un pacco
col servizio
Prime
e i magazzini
del colosso
dell'e-com-
merce**

NAPOLI TECH UNA SCIA DI STARTUP DIETRO APPLE & CO.

Cupertino ha cominciato nel 2015, poi a ruota altri big: la prossima sarà Tim. Hanno creato acceleratori di imprese e trovato l'ambiente favorevole, grazie anche alla Federico II. I casi di MegaRide, Sòphia High Tech ed E-LiSa.

E anche la Bbc tifa per la svolta tecnologica sul Golfo

di **Greta Sclaunich**

La prima a scommettere su Napoli è stata Apple. Era il 2015 e la Mela morsicata aveva aperto la sua academy per sviluppatori, la prima in Italia ma anche in Europa, proprio nel nuovo campus dell'Università partenopea Federico II nella zona est della città. A san Giovanni a Teduccio, un luogo iconico per chi ha letto la quadrilogia de «L'amica geniale» di Elena Ferrante: è lì che Lila, una delle due protagoniste, si trasferisce in quella che diventa una metafora della sua discesa nella scala sociale. Insomma, da quartiere disagiato a centro di cultura e innovazione che richiama ogni anno oltre 400 studenti dal mondo intero.

Tre anni più tardi, ad Apple si sono unite Cisco e Deloitte (e a breve aprirà anche l'acceleratore della Tim). E una carica di (per ora) piccole startup: secondo il report nazionale delle Camere di Commercio aggiornato al secondo trimestre 2018 la Campania è la prima regione del Mezzogiorno per numero di startup e la quinta a livello nazionale, mentre la provincia di Napoli arriva quarta fra le provincie italiane con più startup. Per poco: se Napoli ne conta 313, Torino ne ha «solo» 329 (mentre Milano e Roma, in testa alla classifica con 1.598 e 867 imprese innovative appaiono per adesso quasi inarrivabili). Altroché pizza: e se la vera eccellenza della città partenopea fossero proprio le startup? Valeria Fascione, assessore regionale con delega all'internalizzazione, alle startup e all'innovazione, ha una spiegazione: «Qui c'è creatività, un territorio aperto all'innovazione, incentivi interessanti. Buone università che formano un capitale umano che

non costa molto». Quest'ultima frase sui costi contenuti la dice sospirando, anche se subito spiega che si tratta del primo passo: Napoli sarà pure, come titola la Bbc in un reportage dedicato proprio alla città, in lizza per diventare una capitale del tech «ma abbiamo ancora forti problematiche da risolvere, come la disoccupazione giovanile. No, le startup non bastano per creare abbastanza posti di lavoro però possono mettere in moto un sistema virtuoso: più le aziende diventano competitive, più crescono e sono in grado di assumere. Il nostro obiettivo è anche fermare la fuga dei cervelli o almeno riportare in patria quelli che erano partiti».

Caccia all'unicorno

In qualche caso ci sono riusciti. Sòphia High Tech è nata nel 2013 e il suo ceo è Antonio Caraviello, ingegnere tornato dall'estero proprio per creare un'azienda in Campania nel settore della manifattura 4.0. Oggi è uno dei fiori all'occhiello delle startup innovative locali, con clienti del calibro di Fiat e Fincantieri. Tra le realtà da tenere d'occhio c'è anche MegaRide, startup lanciata due anni fa dal 3oenne Flavio Farroni e specializzata in software per gli pneumatici: tra i clienti del suo programma per misurare l'attrito tra gomma e terreno c'è anche la Ducati, che l'ha voluta come arma in più per la MotoGP. «Se dovessi indicare una startup che ha i numeri per diventare un unicorno (cioè una società con una valutazione di almeno un miliardo di dollari: per ora in Italia ce n'è stata solo una, il colosso dell'e-commerce Yoox, ndr), direi proprio MegaRide», afferma Massimo Varrone, di-

rettore operativo dell'incubatore Campania NewSteel. Unico incubatore certificato del Mezzogiorno, conta sulla partecipazione della Città della Scienza e dell'università Federico II (della quale MegaRide, come altre imprese, è uno spin-off). Oggi lavora con circa 70 startup, impiega cinque persone e conta di chiudere l'anno con un fatturato sopra il milione di euro. Secondo Varrone è solo l'inizio: «L'83% delle nostre imprese sopravvive dopo il terzo anno, creando un ecosistema sempre più solido e favorevole all'innovazione».

Resta un nodo da sciogliere, però. I fondi. Che, ammette il direttore, «sono difficili da trovare e portare in Campania: gli investitori sono abituati a guardare a realtà diverse dalla nostra».


Eppure, per chi vuole rischiare, Napoli potrebbe essere la scelta giusta. Giovanni De Caro, membro del board di Campania NewSteel con un passato nel venture capital, ne è convinto: «Se io fossi un imprenditore farei tanti piccoli investimenti da 100 mila euro qui a Napoli, anziché una manciata di grossi a Milano. La maggior parte delle nostre startup è in una fase acerba: significa che il rischio è alto ma anche il potenziale di rendimento è molto elevato».

Con i grandi investitori fuori dalla partita (proprio perché di solito lavorano su imprese con rischi più contenuti) re-



stano le campagne di crowdfunding e i business angel, cioè gli investitori privati che aiutano le startup a crescere e a entrare nel mercato. Per quanto riguarda la prima opzione, Campania New-Steel ha appena stretto un accordo con la piattaforma italiana di equity crowdfunding Mamacrowd. Per quanto concerne gli «angeli», invece, «devi andare a scovarli e avvicinarli alle aziende» come sottolinea De Caro. Niente grossi nomi, si parte dal locale «che per ora è ancora poco ricettivo ma pian piano inizia a muoversi».

Come nel caso di E-LISA, che progetta e produce protesi ortopediche e ora è in contatto con uno dei principali gruppi di cliniche private della Campania. I talenti ci sono però non bastano: «Ora dobbiamo costruirci intorno l'azienda, trovare i soldi per farli crescere e poi portarli sul mercato. Napoli non è Milano, ma nel settore del tech sta cominciando ad emergere».

 @gretasci

© RIPRODUZIONE RISERVATA



La scommessa

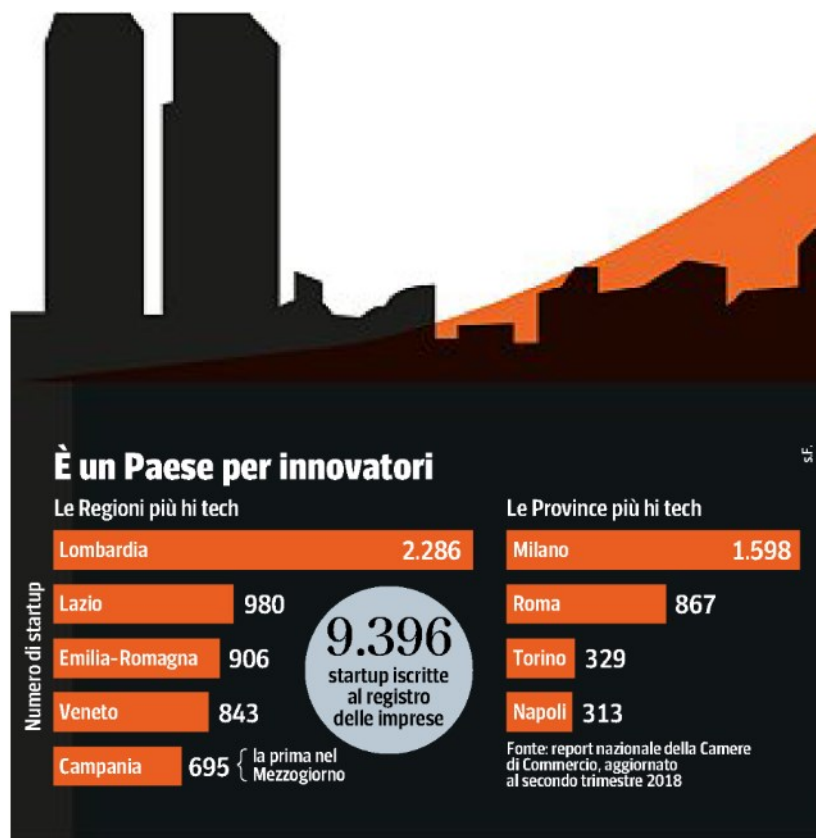
Apple (nella foto, il ceo Tim Cook) ha aperto a Napoli la sua prima academy per sviluppatori, la prima in Italia ma anche in Europa



La promessa

Tra le realtà napoletane che si sono messe in luce in questi anni, c'è MegaRide (nella foto, il ceo Flavio Farroni), specializzata in software per gli pneumatici

Queste nuove aziende possono mettere in moto un sistema virtuoso: più diventano competitive, più crescono e sono in grado di assumere. Frenando la fuga dei giovani dal territorio



L'Academy
Mobilità 4.0, i manager
formati da Fs e Federico II
 Maria Giovanna Capone a pag. 20



Università & lavoro

San Giovanni laboratorio della mobilità del futuro

► Il taglio del nastro dell'Academy creata da Ferrovie e Federico II

► I professionisti formati per operare anche nel mondo dell'industria 4.0

IL RETTORE MANFREDI: «UN ALTRO MATTONE PER OFFRIRE AI LAUREATI FORMAZIONE D'ECCELLENZA E CONCRETE OPPORTUNITÀ DI LAVORO DI QUALITÀ»

IL PROGETTO

Mariagiovanna Capone

Formazione e strategia, il tutto ampliando lo sguardo verso il futuro. Per le aziende più all'avanguardia è tempo di riorganizzarsi e proporre nuovi metodi per migliorare le competenze del proprio personale, e per accelerare i tempi, investono su modalità innovative per formare la loro futura classe dirigente. È quanto fatto da Ferrovie dello Stato Italiane spa che con l'Università degli studi di Napoli «Federico II» debutta questa mattina con Fs Mobility Academy, primo anno accademico per un percorso di alta formazione, totalmente gratuito, sui temi della mobilità del futuro per 40 laureati (13 le quote rosa) che hanno superato varie fasi di selezione su 340 candidati.

INVESTIRE SU SAN GIOVANNI

Un investimento di capitale economico e capitale umano, nella fucina di talenti che è il campus di San Giovanni a Teduccio, dove centinaia di sviluppatori iOS

hanno costruito le basi per il loro successo professionale (oltre il 60 per cento ha firmato un contratto a tempo indeterminato oppure iniziato un'attività in proprio nel settore della tecnologia) attraverso la Apple Developer Academy, e dove i 46 studenti che hanno terminato Digita, l'Academy portata avanti da Federico II con Deloitte Digital lavorano tutte nella Digital Transformation. Qui oltre alle Academy con Apple, Deloitte e Fs, nascerà a breve anche quella voluta da Cisco, colosso del networking e dell'informatica.

IL CORSO

Il corso di alta formazione ha durata di 9 mesi suddivisi in due sessioni, un teorica e un pratica. Fs Academy prevede che i 40 ammessi (laureati in ingegneria, economia e fisica) seguino 8 ore al giorno di lezioni su metodologie, tecniche e conoscenze tecnologiche per lo sviluppo e gestione di sistemi intermodali di trasporto: 450 ore teoriche prevedono lezioni e seminari su storia dei trasporti, teoria della probabilità, aspetti economici e legislativi dei trasporti, principi di informatica, sistemi stradali, mercati della mobilità, impatto ambientale; altre 450 ore si svilupperanno in laboratori per acquisire abilità suddividendo gli studenti in due gruppi (infrastrutture e servizi) pianificando

nodi e hub per passeggeri e merci, progettare infrastrutture, pianificazione e gestione, smart road; a queste si aggiungeranno 500 ore di stage presso le aziende del gruppo Fs. Le figure formate saranno specializzate nel settore della mobilità, delle tecniche e tecnologie utilizzate nel mondo dei trasporti, anche legate allo sviluppo dell'industria 4.0. Ben 13 le donne ammesse, il 33 per cento del totale: una delle cifre più elevate per un'Academy. Il corpo docente è costituito da professori dell'Ateneo federiciano ma anche provenienti da altre Università di Salerno, Caserta, Pisa, Roma e Milano, e da alcune presenze straniere. Ed è integrato da tecnici e manager del gruppo Fs che porteranno testimonianza della loro esperienza.

DIPENDENTI AUDITORI

La novità di questa Academy è che nella classe di allievi faranno parte anche 8 dipendenti di profilo tecnico-manageriale di



aziende del gruppo Fs che seguiranno il corso in qualità di auditori. Un'opportunità proprio per formare anche le figure già inserite e con un potenziale enorme da poter sfruttare al meglio. «Sono convinto che la collaborazione avviata da Fs Italiane con l'Università Federico II costituisca non solo un'opportunità formativa, ma rappresenti per i partecipanti ai corsi un vero e proprio trampolino di lancio nel settore che hanno scelto come percorso di approfondimento di studio e di lavoro» ammette Gianfranco Battisti, amministratore delegato e direttore generale del Gruppo Fs Italiane.

OPPORTUNITÀ PER GIOVANI

Il rettore Gaetano Manfredi non nasconde che l'Academy «rappresenta un altro importante mattone per offrire ai laureati della Federico II formazione d'eccellenza e concrete opportunità di lavoro di qualità. Selezione rigorosa, offerta formativa fortemente innovativa, figure professionali del futuro, un partner al top mondiale come Ferrovie dello Stato. Un nuovo passo dopo Apple, Cisco e Deloitte per un Ateneo che guarda al mondo del futuro basato sulle competenze. E nessun costo per gli studenti, solo massimo impegno». Un'opportunità «straordinaria per i nostri giovani perché avranno a disposizione competenze sempre più complete con cui poter affrontare le sfide del futuro. Teniamo ai nostri studenti e grazie a questa partnership siamo certi che per coloro che hanno accesso al corso Napoli sarà il trampolino di lancio per la loro carriera professionale, cui offriremo competenze e strumenti sempre più innovativi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



L'intervista **Ennio Cascetta**

«Strade intelligenti e smart city: cambia tutto, bisogna essere pronti»

Alla guida di Fs Academy come coordinatore del Comitato di Indirizzo, Ennio Cascetta presidente dell'Anas. A lui il compito di mettere insieme il corpo docente come presidente del comitato scientifico e di strutturare il corso nel dettaglio per meglio andare incontro alle esigenze dell'azienda, che ha ben chiare le sfide del futuro, dove occorrono competenze tecnologiche all'avanguardia.

Professor Cascetta, quali sono le sfide che questi giovani laureati dovranno affrontare?

«Tante, innumerevoli. E devono farsi trovare pronti. Vede, fino a qualche anno fa questo settore era considerata la Cenerentola dell'ingegneria, un settore da pubblico impiego, di secondaria importanza. Ora sta esplodendo e lo sarà per un lungo periodo: si pensa al rinnovamento delle infrastrutture, strade intelligenti, smart city, ma anche gestione dei servizi, anche non tradizionali, creazioni di app. Tecnologia e tecnica si fondono insieme e il corso mira proprio a creare queste figure nuove che abbiamo battezzato "tecnici staminali della mobilità"».

Ovvero?

«Una classe di tecnici e manager in grado di avere una visione ampia e profonda delle sfide e opportunità del prossimo futuro. Viviamo un momento storico emozionante, dove vecchio e

nuovo si fondono. Sono certo che tanti laureati napoletani torneranno qui motivati a far tornare Napoli il fulcro delle infrastrutture come è stata in passato».

Questa forse è l'Academy più ambiziosa della Federico II.

«È così. E per questo siamo davvero onorati che Fs abbia scelto la nostra Università per avviare questo nuova avventura. Si tratta di un corso molto impegnativo, durissimo. Non uno di quei corsi che si fanno per raggiungere una riga al curriculum. Prevede un impegno totale ma è in gioco non soltanto la carriera di questi giovani, ma anche quello del Paese. Da qui inizia un nuovo modo di immaginare il futuro dei trasporti».

mg. cap.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



DOCENTE Ennio Cascetta presidente del comitato



rappporti internet delle cose

Il mondo interconnesso cambia le nostre vite ma gli ostacoli sono tanti

LA RIVOLUZIONE PLANETARIA DELLA IOT È ANCORA IN FIERI: IL SETTORE È "BULLISH" EPPURE IL PASSAGGIO DALLA SPERIMENTAZIONE ALLA DIFFUSIONE È FRENATO, SOSTIENE UNO STUDIO DI BAIN & COMPANY APPENA PUBBLICATO

Paola Jadeluca

Roma

Il nuovo negozio bandiera di Zara, a Milano, ha un punto di raccolta robotizzato, QrCode, specchi interattivi che identificano i capi scelti dal cliente e suggeriscono abbinamenti selezionati dal team di stilisti del marchio. Anche il mondo retail è rivoluzionato dalla IoT, Internet of things, Internet delle cose. La IoT è ormai ovunque. Dentro le case, con i contatori intelligenti che consentono la lettura dei consumi a distanza e, nei casi più innovativi anche di intercettare la presenza di guasti. La scatola nera nelle automobili rappresenta ormai l'archeologia dell'Insurtech, che proprio grazie a sensori e connessioni mobili consente alle compagnie di assicurazione di proporre polizze su misura non solo a copertura di incidenti, ma addirittura per prevenirli.

Ma la rivoluzione planetaria della IoT è ancora tutta da dispiegare, il potenziale di un mondo interconnesso non ha confini per l'immaginazione. E IoT, dicono le stime, entro il 2021 darà vita a un mercato che toccherà i 520 miliardi di dollari a livello mondiale, oltre il doppio rispetto ai 235 miliardi del 2017. Sono i dati forniti dall'ultimo studio di Bain & Company. Nella cifra sono compresi hardware, software, l'integrazione dei sistemi, le connessioni dati, l'adeguamento delle vecchie tecnologie per interagire con quelle più all'avanguardia. Un universo che va dalla terra al cielo, considerato che ormai la maggior parte dei servizi e dei dati sono depositati nel cloud, e che le connes-

sioni si amplieranno notevolmente con l'avvento del 5G, il prossimo standard di comunicazione mobile che permetterà di collegare ad alta velocità ogni cosa rendendo reali molti progetti che oggi sono solamente sulla carta.

Una rivoluzione, certo, ma il cambiamento avviene meno rapidamente di quanto potrebbe. «La crescita rimane particolarmente importante ma l'adozione a scala di queste soluzioni IoT appare meno rapida delle attese, aumentano i test e i casi di sperimentazioni, però il passaggio dalle sperimentazioni all'adozione estesa accade a un ritmo leggermente più basso di quanto atteso nel recente passato», commenta Mauro Colopi, associate partner di Bain & Company. Sbloccare le opportunità della Internet delle cose, è questo il titolo dello studio di Bain & Company, che si pone da un diverso punto di vista rispetto ad altri studi sul settore: anziché focalizzarsi sulle dimensioni del mercato, punta il dito sugli ostacoli che frenano l'esplosione di questo fenomeno, che è inarrestabile ma che corre meno delle sue potenzialità.

«La percezione degli utenti — spiega Colopi — è che i vendor non abbiano fatto grandi progressi negli ultimi due anni per abbattere le barriere che frenano l'adozione di questo genere di tecnologie, a partire dalla sicurezza, dall'integrazione con le tecnologie esistenti e già in uso nelle imprese e della comprensione profonda dei modelli di business che garantiscano un rapido ritorno degli investimenti. Così anche i programmi di adottare l'IoT nei prossimi anni hanno subito una piccola battuta d'arresto rispetto alle aspettative che si registravano soltanto due anni fa, periodo a cui risale la precedente ricerca di Bain».

Nonostante questo, l'IoT è in piena fase "Bullish". Sono sempre di più, infatti, le aziende che programmano di investire in sistemi IoT, pari al 60% del campione contro il

40% che si registrava nel 2016.

Tra i vendor più importanti ci sono sicuramente i cloud provider, a partire da Amazon Web Services e Microsoft Azure, impegnate ad abbassare le barriere e a rendere sempre più semplice l'adozione dell'Internet of Things, e abilitando l'utilizzo di soluzioni per l'industria in collaborazione con i systems integrator, le imprese, gli sviluppatori di App, gli specialisti di Industrial

IoT, le Telco e i produttori di device. Sicurezza, integrazione con le tecnologie presistenti e scarso ritorno sugli investimenti: secondo gli studiosi di Bain & Company sono queste tre le barriere che frenano la IoT. «Un mondo interconnesso fa sì che aumentino i punti di potenziale attacco — spiega Colopi — La nostra ricerca evidenzia che i potenziali clienti aumentano la loro propensione all'acquisto del 22% quando i rischi della sicurezza vengono superati. Poi c'è il tema del ritorno degli investimenti, che porta con sé l'esigenza di disegnare e implementare progetti di evoluzione operativa articolati. La capacità effettiva di realizzare progetti a scala richiede una specializzazione degli use case, ma ad oggi uno dei problemi è il fatto che ci sono tanti operatori che coprono troppe aree invece di specializzarsi in senso verticale. I prossimi cinque anni saranno cruciali per lo sviluppo di questo mercato, con il rafforzamento o il rischio di declino degli attuali incumbent: quelli tra loro che non riusciranno a muoversi abbastanza velocemente da sposare le richieste del mercato saranno insidiati da un numero crescente di concorrenti: è il caso dei produttori di device, che corrono il rischio di vedersi sorpassare dai produttori di software e dagli specialisti negli analytics, che potrebbero relegarli al ruolo secondario di specialisti nelle componenti hardware».

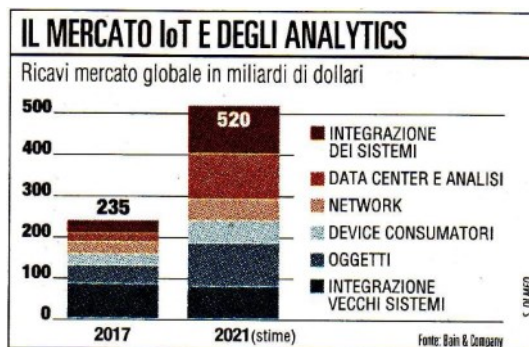
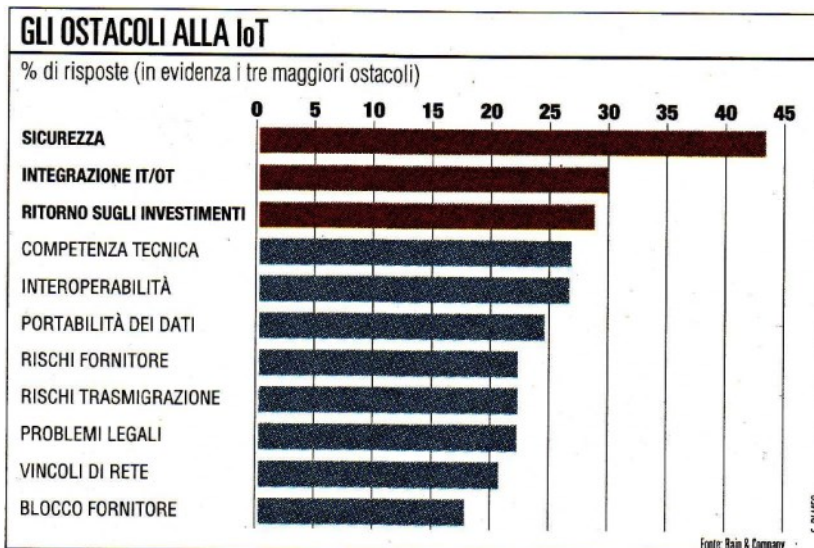
Specializzazione e ritorno sugli investimenti corrono di pari passo.



Chi si specializza, infatti, ha maggiori economia di scala, può offrire una progettualità particolarmente profonda. «Un progetto end-to-end non si limiti all'installazione ma dovrebbe definire in quale modo il modello tradizionale può trasformarsi e a quale ritmo per cogliere pienamente in benefici di innovazione ed efficientamento», spiega Colopi.

Prendiamo il caso della manutenzione predittiva, uno dei primi ambiti di applicazione della Iot: il ritorno degli investimenti si è inizialmente manifestato più lentamente del previsto a causa della mancanza di dati "storici" nel momento in cui le soluzioni vengono implementate e delle necessità di rafforzare gli strumenti di data analytics. L'accessibilità - dai big data alla conoscenza specifica del settore e del modello operativo dei clienti - permettono, invece, di facilitare la generazione di risultati positivi, dando impulso alla diffusione a scala delle soluzioni abilitata dalla Iot.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Nelle tabelle le prospettive del mercato IoT che entro il 2021 toccherà i 520 miliardi di dollari

[IL PROGETTO]**Sensori e cloud
anche l'ascensore
diventa a prova
di incidenti**

Schindler porta l'ascensore sull'Internet delle cose. Schindler Ahead è il progetto del big degli ascensori di Lucerna per realizzare insieme alla cinese Huawei e alla statunitense Ge per ridurre i casi di incidenti, rotture, interruzioni e nello stesso tempo per allungare il ciclo di vita delle proprie apparecchiature. Huawei raccoglie i dati attraverso i sensori e li invia a sistemi cloud. Ge, invece, fornisce un sistema cloud che analizza i dati. Un classico esempio di come Internet delle

cose funziona mettendo insieme diversi operatori del settore.

Un'integrazione di filiera che si tradurrà in futuro nella creazione di network capaci di coprire l'intera filiera della IoT.

Il progetto Schindler Ahead è stato avviato lo scorso anno. Per avere un'idea delle dimensioni della sua applicazione, basti dire che ogni giorno un miliardo di persone si muove attraverso edifici e città negli ascensori e sulle scale mobili di Schindler, e adesso la casa svizzera, che ha 150 anni di vita, celebra il matrimonio tra l'"edge computing", fonti di dati vicine agli utenti, con il "machine learning" per tirar fuori idee di business da milioni di asset connessi. (p.jad.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**1****2**

Andy Jassy
(1) ceo di Aws,
Amazon Web
Services;

**Raghu
Sethuraman**
(2)
general
manager
Microsoft
Azure

**RAPPORTO
INTERNET DELLE COSE**

Sistemi veloci e in grado di dialogare è caccia al business delle piattaforme

AL MOBILE WORLD CONGRESS AMERICAS È STATA CURIOSITY INTERNET OF THINGS A DESTARE LA MAGGIORE ATTENZIONE GRAZIE ALL'ORGANIZZAZIONE CHE CONSENTE DI OFFRIRE UN PRODOTTO SU MISURA AI CLIENTI. E LA SFIDA ADESSO SI MUOVE SUL SETTORE GLOBALE

Luigi dell'Olio

Milano

Il business delle piattaforme It avanza. L'interesse registrato al Mobile World Congress Americas da Curiosity Internet of Things è la conferma dell'interesse intorno alle piattaforme, fulcro di sviluppo della cosiddetta Internet delle cose. All'appuntamento di metà settembre a Los Angeles, Sprint e Packet, quest'ultima controllata dal big giapponese SoftBank, hanno presentato la nuova soluzione pensata per valorizzare al massimo i contesti aziendali basati sulle soluzioni di intelligenza artificiale, robotica ed edge computing (tecnologia che segna l'evoluzione o per alcuni l'erede del cloud computing, consente di elaborare i dati direttamente nei punti in cui vengono prodotti, o quanto meno il più vicino possibile). Rispetto alle soluzioni già presenti sul mercato, Curiosity rivendica di essere la prima davvero chiavi in mano per le imprese, dall'implementazione della connettività all'intervento in caso di necessità manutentive. Il tutto secondo un'architettura già predisposta al 5G, la nuova generazione di telefonia mobile che tra le altre cose consente

una velocità dati di decine di megabit al secondo per decine di migliaia di utenti e 1 gigabit al secondo simultaneamente a molti lavoratori (con gli uffici posti sullo stesso piano).

L'obiettivo è puntare quindi a proporsi come partner unico dei clienti, nella consapevolezza che una piattaforma che comprende hardware, software, cloud, client e soluzioni di machine learning è difficilmente implementabile all'interno della singola azienda. Non tanto per la carenza di tecnologie (anzi spesso c'è ormai sovrabbondanza rispetto alla necessità), quanto per la difficoltà di far dialogare soluzioni acquisite in differenti momenti. Anche per le aziende digitali i tempi di sviluppo interno rischierrebbero di essere molto lunghi, costringendole ad avviare la piena operatività in ritardo rispetto ai concorrenti.

L'interesse per l'Internet of Things si spiega con la consapevolezza che oggetti capaci di parlarsi tra loro senza più l'intermediazione umana non solo possono garantire profitti più elevati (ad esempio riducendo i costi e aumentando l'efficienza) per via diretta, ma forniscono anche informazioni importanti da incanalare all'interno dell'organizzazione. Una leva fondamentale per rendere l'offerta sempre più aderente all'evoluzione della domanda, agendo in via predittiva. Le piattaforme IoT possono essere distinte in due macrocategorie: quelle b2c, cioè per le aziende che producono oggetti destinati ai consumatori finali, tendenzialmente più

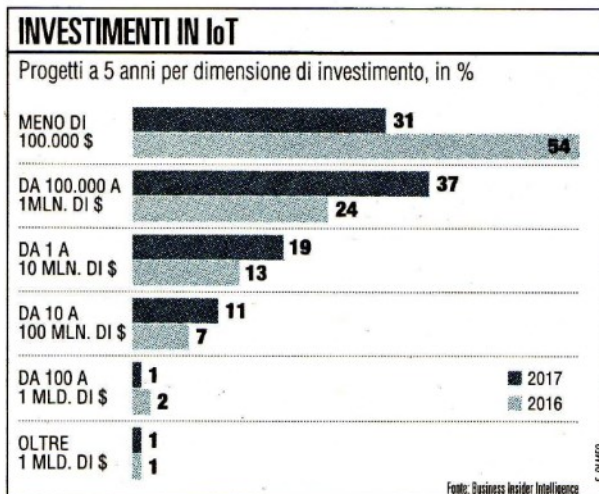
semplici per il numero e la tipologia di dati da raccogliere e analizzare; le piattaforme industriali, che coinvolgono macchine e settori complessi come quello medico, l'aerospaziale, il militare, le smart city e così via.

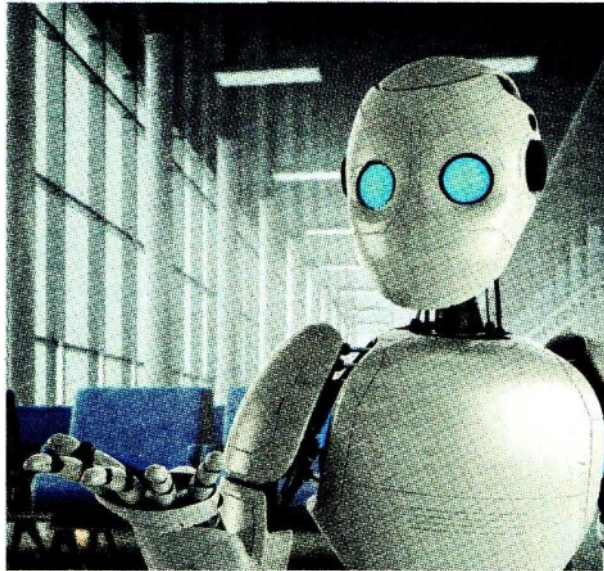
Tra i fornitori di piattaforme, chi arriva per primo a convincere il cliente, sa di potersi conquistare un mandato proficuo nel tempo, tra sviluppo e manutenzione. E allora non è un caso se tutti i big dell'IT si sono fiordati sul business delle piattaforme. È il caso di Microsoft con Azure IoT, che tra i servizi offre gli applicativi, la messaggistica, i meccanismi virtuali, i servizi di archiviazione dati e le strutture di gestione dei database altamente efficienti. Così come di Amazon con Web Services, che offre servizi di gestione dell'infrastruttura, soluzioni di archiviazione dati basate su cloud e trasferimento delle applicazioni. Lo stesso vale per Google con Cloud Platform, che ha come tratto caratteristico la semplicità di utilizzo (in linea con lo spirito che anima tutte le soluzioni della società affermatasi attraverso l'omonimo motore di ricerca), oltre ad assicurare il valore aggiunto del link a Google analytics (che tra le altre cose consente di ricavare delle statistiche dettagliate sui visitatori di un sito Web).

Dunque la caccia aperta, nella consapevolezza che nei settori dell'IT generalmente riesce tende a crearsi una concentrazione di quote di mercato ai primissimi posti. Con tutti gli altri che dovranno accontentarsi delle briciole o poco più.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Nella tabella la crescita degli investimenti nel settore per i progetti a cinque anni tende a concentrarsi di più nella fascia di costo sotto i 100.000 euro





**RAPPORTO
INTERNET DELLE COSE**

Il furgoncino a guida autonoma porta la spesa ordinata col touch

UDELV È LA PRIMA STARTUP AL MONDO A ESSERSI LANCIATA NEL BUSINESS DELLE CONSEGNE A DOMICILIO REGOLATE ONLINE. A SAN FRANCISCO È GIÀ UNA REALTÀ. E LE GRANDI AZIENDE INIZIANO A INTERESSARSI A PARTIRE DAI COLOSSI
Stefania Aoi

Milano

In Italia li vedremo chissà quando. Ma nella Bay Area, a pochi chilometri da San Francisco, sono già una realtà i furgoncini arancioni a guida autonoma che consegnano la spesa a domicilio. Si ordina ciò che serve online, un veicolo parte e porta tutto sotto casa, inviando un messaggio che avverte dell'arrivo della merce. Basterà scendere in strada e aprire, grazie all'app, una delle 18 cassette cubiche che fiancheggiavano la metà posteriore del mezzo. Grazie al dialogo tra telefonino e auto, e dunque alla potenza dell'Internet delle cose, il cliente è servito. Il costo di tutto ciò è per ora un po' alto. A San Mateo, il supermercato di lusso Draeger's (che ha negozi anche a Los Altos, Menlo Park e Danville) fa pagare ogni consegna 10 dollari, ma promette di dimezzare i prezzi.

Draeger's è il cliente 'numero zero' di Udelv, forse prima startup al mondo a essersi lanciata nel business delle consegne a domicilio a guida autonoma. Tutto è iniziato il 30 gennaio scorso e ad oggi ha già realizzato più di 700 consegne, secondo quanto afferma Peter Diamandis, co-fondatore di Singularity University, sulla sua Newsletter Abundance

Insider. Tanto è stato il successo dell'iniziativa, che una decina di giorni fa, Udelv ha firmato un accordo con Narnia Road and Esperanza Real Estate Investments, per fornire dieci dei suoi furgoni ai principali supermercati di Oklahoma (Uptown Grocery, Buy For Less, Smart Saver). Mezzi che entreranno in azione nei primi mesi del 2019.

«Entro il 2021 vogliamo però fare di più: - afferma il ceo di Udelv Daniel Laury - speriamo di avere 1.500 veicoli in circolazione e di lavorare con le grandi aziende coinvolte nella consegna come catene di negozi, Amazon e Ups». Ogni furgoncino può effettuare consegne a 18 diversi clienti in un solo viaggio. La velocità massima è di 25 miglia all'ora. Udelv si rivolge a un mercato redditizio, lo scorso ottobre quantificato a livello globale da McKinsey in 85 miliardi di dollari. Ma, secondo gli analisti, restano notevoli ostacoli per le aziende che si affannano a usare robot da strada per afferrare una fetta di questo giro d'affari.

«Per via delle leggi della California, i veicoli a guida autonoma devono viaggiare con una persona a bordo, per motivi di sicurezza», sottolinea l'analista di Gartner, Michael Ramsey, sul Mercury News. «Invece di un veicolo robotico, una società potrebbe assumere qualcuno per 15 dollari l'ora per effettuare cinque o sei consegne, per un costo di solo circa 3 dollari per consegna», prosegue Ramsey. I veri risparmi per i supermercati potrebbero arrivare quando le normative permetteranno veicoli privi di esseri umani a bordo. Ma per questo si deve aspettare che i governi federali e statali decidano in tal senso. Di si-

curo, aiuterà il fatto che le case automobilistiche stiano investendo affinché le auto a guida autonoma diventino più sicure. Spinte a loro volta dall'interesse crescente dei clienti per la tecnologia. Basti pensare che il numero di abbonati a servizi telematici nelle auto raggiungerà i 258 milioni in tutto il mondo entro il 2023, secondo una ricerca di Berg Insight. Nel 2017 era di 49 milioni.

Altro problema di Udelv è che richiede al cliente di essere a casa quando avviene la consegna. «Sarebbe invece utile avere scatole sul lato del marciapiede dove un veicolo può depositare le merci. «Entro 10-15 anni, questo potrebbe succedere», spiega Ramsey. Allora, l'Internet delle cose sarà più sviluppato e ci saranno le infrastrutture adeguate affinché tutto funzioni.

Nonostante le difficoltà, la startup californiana non è la sola a investire nel settore della consegna con auto senza conducente. I player iniziano a essere diversi. Nuro, startup creata da due ex ingegneri di Google, utilizza un veicolo più piccolo, che assomiglia a una scatola arrotondata e argentata. Amazon sta brevettando un 'veicolo autonomo' per portare gli oggetti da un camion di consegna a una casa. Starship Technologies ha iniziato a testare a San Francisco nel 2016 i suoi robot da marciapiede per portare il cibo, e Marble, sempre con un robot da marciapiede ha inviato a casa dei clienti le cene per il servizio Eat24 di Yelp. Laury ricorda la previsione di McKinsey: «Nei prossimi 10 anni l'80% di tutte le consegne verranno effettuate da veicoli automatizzati, inclusi i droni».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Uno dei camioncini a guida autonoma utilizzati per le consegne a domicilio da Udelv

In cucina la sfida degli assistenti digitali l'affondo di Bezos sugli elettrodomestici

AMAZON LANCIA UNA SERIE DI PICCOLI APPARECCHI DOMESTICI NONCHÉ DI CHIP DA INSERIRE IN QUELLI ESISTENTI, CHE DIALOGANO VIA WI-FI CON I "MAGGIORDOMI" ECHO E ALEXA PER RISOLVERE I PICCOLI PROBLEMI QUOTIDIANI: VUOLE CONSOLIDARE IL VANTAGGIO SUL SIRI DI APPLE E SU GOOGLE HOME

Arturo Zampaglione

New York

Basta surfare sul sito americano di Amazon (non su quello italiano, o almeno non ancora) per rendersi conto di quanto Jeff Bezos e il suo colosso dell'e-commerce puntino sulla smart home, la casa intelligente, e su ogni tipo di gadget a controllo vocale. Eccola, la nuova linea di prodotti della multinazionale di Seattle. Basta dire "Alexa, riscalda il caffè", perché il micronde futuristico venduto per 50 euro da Amazon Basic, il marchio della casa, entri in funzione, sprigionando l'aroma in tutta la cucina. Oppure, all'occorrenza, perché prepari il popcorn per una serata di fronte alla televisione. O magari provveda a ordinare qualche prodotto per la casa. E poi ci sono gli interruttori elettrici comandati con la voce e non con il dito, gli assistenti per l'auto, i sistemi di sicurezza anti-ladri, gli apparecchi che registrano ogni programma della televisione.

Padrone del mondo

A 54 anni, Bezos è l'uomo più ricco del mondo, con un patrimonio di 158 miliardi di dollari. È il leader indiscusso dell'e-commerce, con il 50% di tutte le vendite online. E ha portato la capitalizzazione di borsa di Amazon a un soffio da quella di mille miliardi di dollari della Apple. Ma non gli basta perché fermarsi vorrebbe dire soccombere. Di qui la nuova frontiera: il controllo vocale su tutto, inteso come una sorta di un'alternativa al mouse. Bezos ha imboccato questa strada quattro anni fa con Echo, l'assistente digitale. Che cosa fa? Obbedisce a ogni richiesta di informazione, permette

di ascoltare la musica che si vuole, fornisce le ultime notizie, suggerisce una ricetta, dice l'ora, mette la sveglia, collega ad altri utenti di Alexa, permette di fare acquisti sul sito di Amazon. Il successo è stato immediato, al di là di ogni aspettativa, e ha colto in contropiede i concorrenti. La Apple di Tim Cook e la Google di Larry Page non si aspettavano che Amazon prendesse il sopravvento. Avevano prodotti simili in preparazione: Cupertino puntava su una versione diversa di Siri; Mountain View (dove Google ha il quartiere generale) su Home Mini, un altro "smart speaker" (in gergo si chiamano così), che ora ha una buona penetrazione di mercato. Ma Bezos li ha battuti tutti di anticipo, conquistando una quota di mercato che ora negli Stati Uniti si aggira sui due terzi del totale. Secondo la società di ricerca eMarketer, più di 40 milioni di americani finiranno quest'anno con l'usare una delle tante versioni di Echo, con un aumento del 31% rispetto all'anno scorso. Alla prima generazione di smart speaker, un po' rudimentali ma sempre efficienti, Bezos ne ha fatta seguire un'altra. E ora ne arriva una terza capace di captare persino i "sussurri" degli utenti, di capirli meglio, di intavolare una piccola conversazione, e soprattutto di adattarsi alle nuove frontiere dei gadgets: che sono quelli dei comandi vocali. E la settimana scorsa nel suo nuovo edificio chiamato Spheres, che è a Seattle (in attesa che venga annunciato e realizzato il secondo quartiere generale del gruppo), Amazon ha presentato la gamma completa della "famiglia" Alexa, in tutto una dozzina.

Una novità, oltre al microonde, sarà Echo Auto, che darà agli automobilisti la possibilità di avere dall'assistente vocale, senza distrarsi dalla guida, una serie di informazioni preziose sul traffico o sul il percorso da seguire. Il piccolo apparecchio, che non costerà più di una cinquantina di dollari, permetterà anche di fare acquisti online senza digitare nulla e usando solo la voce. Un'altra serie di gadget comandati da Alexa consentirà agli amanti della musica di ricevere lo streaming stereo dei brani prescelti.

Televisione e orologi

Sempre della stessa famiglia, Fire TV offrirà la possibilità di registrare programmi televisivi e di ritrasmetterli su vari apparecchi. Echo Clock è un orologio interattivo. Alexa Guard, invece, verrà integrato nei sistemi di sicurezza di casa e servirà ad avvertire gli utenti dell'ingresso, in loro assenza, di un ladro. Alexa Hunches, che sarà introdotta prima della fine dell'anno, non è un gadget ma una funzione nuova di Alexa: al momento della buonanotte, si permetterà ad esempio di ricordare all'utente di spegnere le luci esterne. Meno appariscente, ma non per questo meno importante, è l'ultimo dei prodotti presentati la settimana scorsa. Si chiama Alexa Connect Kit, è grande più o meno come una moneta da un euro, è pieno di circuiti stampati ed è dotato di una antenna. A cosa serve? Amazon ne vuole vendere a milioni alle industrie di elettrodomestici e di prodotti per la casa in modo da adattarli all'ecosistema di Alexa. In pratica il chip permetterà di usare gli apparecchi con il solo uso della voce, bypassando le tastiere e i libretti di istruzione.

"Mani libere"

Dicono ad Amazon: «Stiamo cavalcando il nuovo movimento delle "mani libere"». Il gruppo di Bezos, a differenza di Google e soprattutto di Apple, non ha paura di lanciare troppi prodotti contemporaneamente. Non ha l'ossessione di non sbagliare: perché se commette un errore, come è accaduto per i telefonini Fire, quasi invendibili, si affretta poi a fare marcia indietro. In questo modo ha la possibilità di testare il mercato, di capire le preferenze dei consumatori e di agire di conseguenza. Certo, anche la "famiglia" di Alexa ha dei problemi: la settimana scorsa, ad esempio, il servizio si è misteriosamente interrotto per qualche ora in molti paesi europei. In Italia gli assistenti vocali di Amazon non sono ancora disponibili. Anche se - assicurano i dirigenti - entro la fine dell'anno arriveranno anche da noi i primi apparecchi su cui "gira" Alexa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



[SECONDA DOPO MILANO]

La rivoluzione del fresco arriva anche a Roma

Mentre in America vedeva la luce la rivoluzione degli elettrodomestici intelligenti alimentati dal software di Amazon e governati dal "maggiordomo" di Jeff Bezos (foto a destra), Roma diventava la seconda città d'Italia dopo Milano in cui l'azienda offre il servizio "fresh", la consegna a casa in tempi sorprendentemente brevi - secondo il consumato modello "Prime" - di alimenti freschi. Prima di dare l'annuncio, il gruppo aveva realizzato una capillare campagna di alleanze con tutti i fornitori di alimenti freschi, le centinaia di magazzini intermedi della capitale e dintorni da dove partono ogni mattina i camion per i supermarket e per i negozi. E ora anche per Amazon.

[I COMANDI]



FORNO A MICROONDE

Con un comando a voce il fornetto scongela il pollo oppure predispose l'ordine, ovviamente su Amazon, per la marca preferita di popcorn



CAFFETTIERA

Le caffettiere americane sono un po' diverse dalle nostre: il chip di Amazon dice loro quand'è il momento di far bollire l'acqua



VENTILATORE

Il chip sa perfettamente quando fa troppo caldo e così bisogna accendere la ventola, poi a voce gli si comanda dove deve orientarla



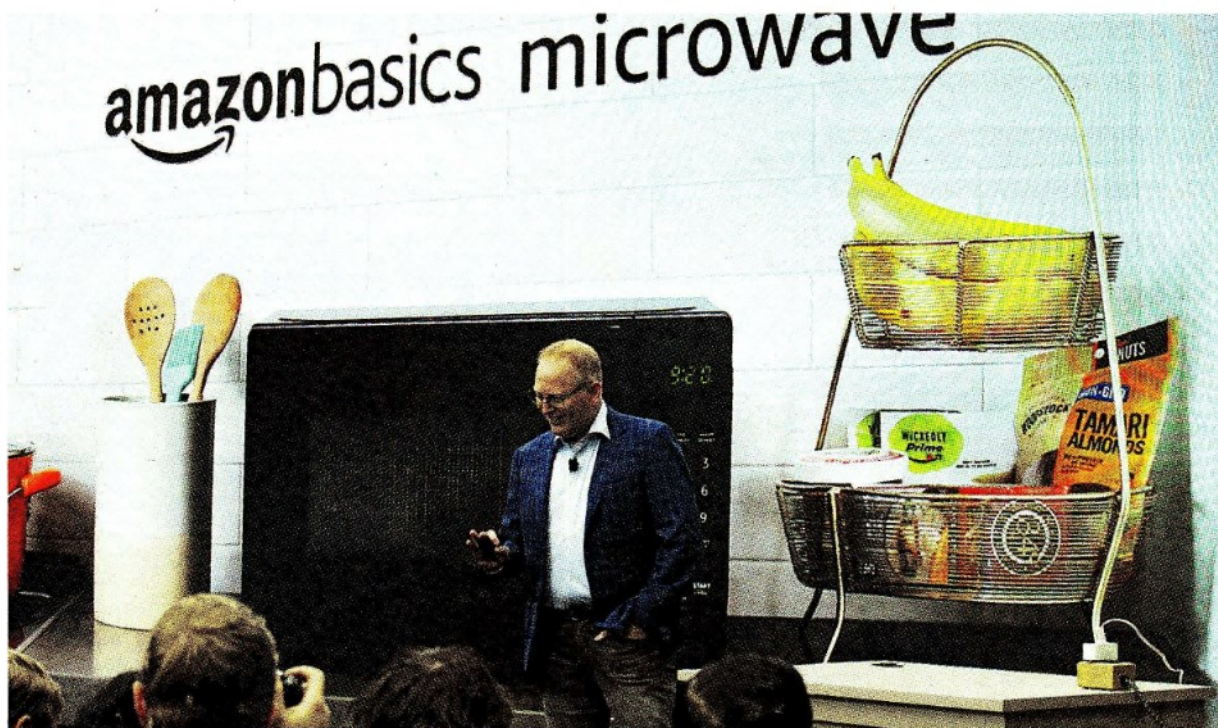
FRIGORIFERO

Il chip "miracoloso" si coordina con Alexa e segnala quando scade il latte o quando bisogna abbassare la temperatura per la carne



Jeff Bezos, fondatore e ceo di Amazon: la quotazione del gruppo si aggira sui mille miliardi di dollari





A sinistra, **Dave Limp**, vice president di Amazon, alla presentazione del microwave equipaggiato con il chip della casa; sopra **Tim Cook** (1), ceo di Apple e **Sundar Pichai** (2), ceo di Google: entrambi i gruppi hanno tentato la stessa via con Siri e Google Home ma senza troppa fortuna

FAR EAST

Filippo Santelli



WANG XING IL SIMBOLO DELLA TECH CHINA CHE NON COPIA PIÙ

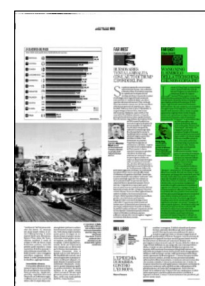
La storia di Wang Xing è la storia del web cinese. Di imprenditori hi-tech più famosi il Dragone ne conta diversi, a cominciare da Jack Ma. Eppure l'ascesa di Wang, appena coronata dalla miliardaria quotazione della sua startup delle consegne pasti a domicilio Meituan Dianping, è una metafora perfetta dell'evoluzione di Tech China. Dagli inizi tutti costruiti sull'imitazione dell'Occidente e dei suoi campioni, a un ecosistema che oggi è capace di immaginare e far marciare imprese assolutamente uniche, colossi con pochi eguali anche negli Stati Uniti. Perché Wang ha iniziato così, copiando senza ritegno le startup americane del momento, tanto da meritarsi il soprannome de "il clonatore". La prima idea è stata nel 2005 una replica carta carbone di Facebook, identica anche nella grafica. Xiaonei, cioè "nel campus", fece boom, ma l'ingegnere laureato alla prestigiosa Tsinghua University dovette venderla per mancanza di fondi: nel 2011 con il nuovo nome di Renren si sarebbe quotata in Borsa. Poco male, perché due anni dopo Wang era pronto con un clone di Twitter, Fanfou, chiuso dalle autorità perché crogiolo di contenuti politicamente sensibili. Niente

paura, tre anni dopo il campione Usa da copiare era Groupon, la startup in cui i ristoranti offrono cene scontate a chi acquista in gruppo. Ed ecco dunque Meituan, il "bel gruppo". Di che scandalizzare la Silicon Valley, così pronta a osannare i "disruptor", i rivoluzionari. Ma Wang ha sempre difeso il suo modello, dicendo che copiare è solo il primo passo, poi bisogna far funzionare le cose. Nel suo caso, il caso della Cina, questo ha significato capire che il modello Groupon per il Dragone non andava bene. Prima lo ha adattato, per esempio introducendo un meccanismo di pagamento automatico che gli ha permesso di consolidare il rapporto con i ristoranti, e respingere l'assalto di Groupon quando si è affacciato a Oriente. E poi lo ha cambiato del tutto, quando si è reso conto che nel Paese gli acquisti di gruppo stavano lasciando il passo ad altre tendenze più lucrative, come la consegna a domicilio. Guardatela oggi Meituan Dianping, nome che ha assunto dopo essersi inglobata la principale concorrente. Consegna 18 milioni di pasti al giorno a 240 milioni di utenti, ma ti fa anche prenotare il cinema o un hotel. Il 20 settembre ha chiuso il suo primo giorno di contrattazioni a Hong Kong con una valutazione di 50 miliardi di dollari, proiettando la fortuna personale del 39enne Wang oltre i 5 miliardi. Lo stesso giorno, al Nasdaq, Groupon ne valeva due.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Wang Xing, l'imprenditore cinese che ha quotato la Meituan Dianping, gruppo hi-tech specializzato nella consegna dei pasti a domicilio



INDUSTRIA 4.0

MICROSOFT

SBARCA A LECCE

Dopo Las Vegas l'azienda ha scelto la città pugliese per presentare il piano Autoimprenditorialità: in Campania bene la misura di Garanzia Giovani

a cura di
Emanuele Imperiali



Barbara Lezzi
ministro
per il Sud

Sonia Palmeri
assessore Campania



Microsoft, dopo l'anteprima di Las Vegas, ha scelto Lecce per presentare le nuove strategie tecnologiche della rivoluzione industriale 4.0 che prevede 830 mila assunzioni in Europa entro il 2020. C'è stata nella città pugliese una giornata di approfondimento con il ministro per il Sud Barbara Lezzi.

Il progetto

Continua la crescita in Sicilia di CheBanca! del gruppo Mediobanca con l'apertura di nuovi negozi finanziari, a Palermo e a Catania. Presto saranno inaugurati anche quelli di Enna, Portici, Reggio Calabria e poi sarà la volta di Sorrento, Lecce, Matera e Taranto.

La piattaforma

Vertis, attraverso il fondo Vertis Venture 2 Scaleup, investe in Credimi, piattaforma di

factoring digitale che in poco più di un anno e mezzo ha erogato finanziamenti per 170 milioni a oltre 3 mila aziende, diventando il più grande lender digitale per imprese dell'Europa continentale.

Il tavolo

Mentre a Roma il ministro Barbara Lezzi riunisce il tavolo sul Contratto istituzionale di Sviluppo per Matera, nella città dei Sassi, Capitale europea della cultura 2019, si è tenuta la riunione annuale di riesame fra la Commissione Ue e le Autorità di gestione dei Programmi 2014/2020 cofinanziati dal Fers e dal Fsc.

Il seminario

Domani, a Napoli, alla Fondazione Valenzi c'è un seminario dedicato a una nuova opportunità per i giovani della terra campana, della quale

ni: la Banca



fanno parte terreni a vocazione agricola di proprietà degli enti pubblici regionali che non sono utilizzati e

adesso possono essere affidati ad under 40 per favorire un ricambio generazionale in agricoltura.

Le imprese

Confronto tra l'assessore al Lavoro della Regione Campania Sonia Palmeri, esperti di Invitalia, e 750 giovani su autoimprenditorialità e misure di accompagnamento al lavoro. Palmeri ha illustrato lo strumento del Bonus Occupazionale, grazie al quale sono già stati assunti 29.500 under 29, metà dei quali a tempo indeterminato, un dato che colloca la Campania al secondo posto dopo la Lombardia.

Tecnologie

Al via la realizzazione di una rete a banda ultra larga integralmente in fibra ottica a Pietrelcina, paese natale di San Padre Pio. Il piano prevede un investimento di circa 350 mila euro e sarà realizzato da Open Fiber. Oltre a private abitazioni e insediamenti produttivi, cablate 10 sedi della pubblica amministrazione, tra cui il museo dedicato a San Pio.

Il prodotto

Bper Banca ha lanciato per la prima volta in Italia, IoConto, un prodotto creato su misura che permette ai clienti di comporre il conto corrente nel modo più utile a soddisfare le proprie esigenze.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Osservatorio Imprese

SERVIZI

Con la testa tra le nuvole Le aziende puntano sul «cloud»

In dieci anni sono scesi gli investimenti pubblici e privati (-13%). Di contro l'information e communication technology ha visto aumentare le risorse del 6,5%. E i fondi destinati alle piattaforme in remoto sono il doppio della media europea

di **Luisa Adani**

Il digitale inizia a trasformare le nostre aziende. Lo fa in ritardo, passo dopo passo, a potenzialità ridotte e un po' a macchia di leopardo. Il percorso è però avviato e se negli ultimi 10 anni gli investimenti industriali complessivi, pubblici e privati, sono scesi del -13,3% quelli in Ict sono invece cresciuti del 6,5%. Altro dato interessante: l'andamento della spesa in piattaforme *cloud* (circa il 6-7% sul totale spese in *information technology*) è il doppio della media dell'Unione europea.

Il livello di digitalizzazione resta però basso o molto basso, soprattutto tra le pmi (89%) mentre cresce nelle grandi aziende (il 48% ha un livello di digitalizzazione alto o molto alto). In questo panorama è netta una evidenza: il 90% delle realtà che ha operato interventi di digital transformation ha ottenuto ricadute in linea e in molti casi anche superiori alle attese. I progetti si stanno sviluppando prevalentemente nelle regioni ad alta vocazione industriale: il Nordest, la Lombardia e l'Emilia Romagna (42% contro il 38% del resto d'Italia). Lo fotografa la recente indagine Ipsos-Ey sull'impatto della digital transformation sulle persone e sulle le imprese.

Sfide parallele

È ora il tempo di investire non solo sulle infrastrutture materiali ma anche sulle infrastrutture immateriali e cioè fibra, 5G e cloud. Per vincere anche questa sfida e massimizzare i risultati bisogna implementare progetti per potenziare la cultura digitale a tutti i livelli - dalla scuola all'università, fino al mondo del lavoro e della pubblica amministrazione

- e operare in modo che si riduca il gap di competenze professionali. «Così come circa quarant'anni fa un'intera generazione ha trasformato competenze meccaniche e manuali nei nuovi processi informatici nati con l'arrivo del personal computer - commenta Donato Iacovone, amministratore delegato di Ey in Italia e managing partner dell'Area Mediterranea - oggi è indispensabile conoscere e praticare modalità di comunicazione e produzione di contenuti e di processi che si avvalgono di tecnologie digitali».

Gli investimenti del piano Industria 4.0 sono infatti stati essenziali per rinnovare *hardware* obsoleto e implementare tecnologia di seconda generazione, ma gli investimenti in innovazione di processo e di prodotto sono ancora insufficienti. Nell'ultimo triennio le aziende hanno infatti investito soprattutto nell'area della sicurezza informatica (45%) e delle applicazioni web e mobili (28%); ora si tratta di concentrarsi sui *big data analytics*, sull'*internet of things* e sulla robotica. Ci vuole un cambiamento di mentalità che permetta il passaggio dall'applicazione della tecnologia alla tecnologia applicata. Si tratta di ragionare cambiando il paradigma di base: la tecnologia oggi deve generare un valore non solo economico ma anche finanziario. Sarebbe riduttivo relegarla alla riduzione dei costi e alla semplificazione di alcune operazioni. La digitalizzazione deve incidere direttamente sulle strategie aziendali inventando nuovi modelli di business. Per fare ciò «è urgente fare uno sforzo formativo, rivolto soprattutto alle pmi - commenta ancora Iacovone -, per metterle nelle condizioni di competere a livello globale attraverso piatta-

forme digitali. Ed è importante anche ripensare il sistema educativo, che deve evolvere dall'attuale modello, basato quasi esclusivamente sul percorso scolastico e universitario, a un sistema flessibile di formazione permanente di alto profilo».

Trasferimenti

Da più parti si sente affermare che le nuove generazioni sono in grado di fare quel salto di mentalità che frena i senior. Ma è proprio così? «Non proprio - commenta Iacovone -. Essere nativi digitali non significa essere professionisti fatti e finiti, ma utenti evoluti: le conoscenze digitali per il lavoro e l'impresa richiedono infatti competenze specifiche. È importante che giovani e vecchi lavorino insieme in modo che si possa trasferire dentro l'universo delle nuove tecnologie l'eredità di una cultura del lavoro e dell'impresa solida e sperimentata».

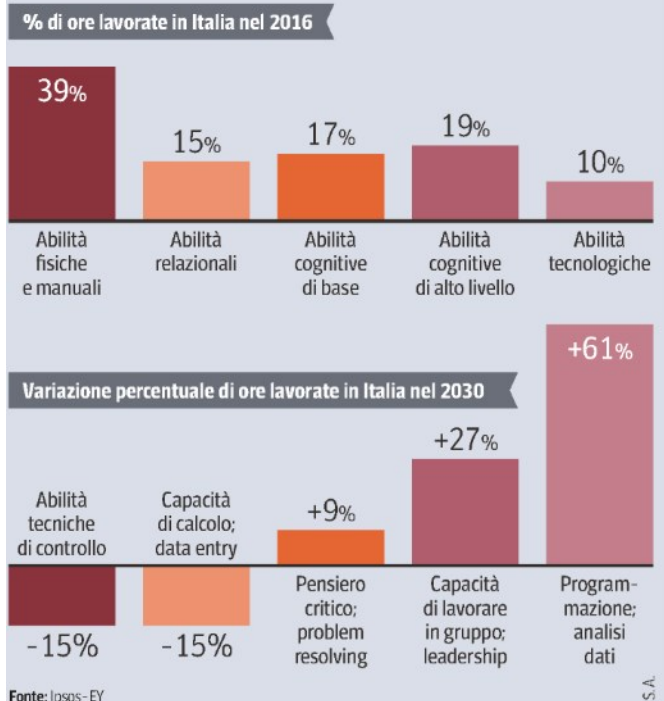
Infine, ecco secondo Ey le cinque condizioni indispensabili per lo sviluppo di una azienda digitale: vi sia un impatto strategico elevato; si sviluppino piani di trasformazione organizzativa e culturale; si costruisca un ecosistema di partnership e alleanze; si ponga un focus sull'innovazione dei modelli di business; il digitale sia realtà pervasiva e non si limiti ad alcuni processi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Uno sguardo sul futuro

Come cambieranno le conoscenze, le competenze e le mansioni richieste da qui al 2030



Le Academy a misura di distretto

Il 37% delle aziende ha difficoltà a trovare persone con le competenze di cui ha bisogno. Per superare questo gap, e sviluppare professionalità allineate con il mondo del lavoro, ManpowerGroup ha dato vita al progetto Manpower Academy. Obiettivo è progettare ed erogare formazione personalizzata raccogliendo le esigenze specifiche dei singoli distretti e, in collaborazione con le aziende sul territorio, organizzare percorsi mirati. È il caso del calzaturiero marchigiano in cui dopo un'attenta analisi dei bisogni si è intervenuto su quattro competenze tecniche: modelliera, taglio cam, stampa 3D e laser. Le Academy già realizzate sono 30 su tutto il territorio nazionale e sono indirizzate a 312 ragazzi (6.470 ore di formazione). Buoni i risultati: il 60% dei partecipanti ha trovato lavoro appena finito il corso e il dato sale all'80% se ci si riferisce ai tre mesi successivi. Entro la fine dell'anno le Academy saliranno a 50 e svilupperanno 500 i profili. I corsi saranno organizzati in momenti di attività d'aula e lezioni pratiche, sono gratuiti in quanto realizzati grazie al sostegno di Forma.Temp (il fondo per la formazione per i lavoratori in somministrazione).

L. Ad

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Analisi

Donato Iacovone, amministratore delegato per l'Italia della multinazionale americana della consulenza EY

Piccole e medie imprese, il digitale arriva online con il manager in affitto

Il progetto sviluppa processi di innovazione grazie a un network di professionisti

Una clinica veterinaria di Roma, la Abivet, decide di crescere puntando sull'innovazione digitale. A guidare i processi di trasformazione, dall'analisi aziendale al *business plan*, dallo studio delle risorse economiche alla fase operativa, serve un manager esperto, ma tra i venti dipendenti e collaboratori nessuno ha il *know how* e l'esperienza per questo difficile compito. Allora Maurizio Albano, 59 anni, veterinario titolare della Abivet, si affida al sito *www.noleggiaunmanager.it*, uno dei primi *network di digital transformation* in Italia, composto da consulenti online a supporto di piccole e medie imprese (pmi): una trentina di professionisti tutti i giorni suggerisce soluzioni studiate per le esigenze di ogni impresa, riduce le tempistiche e sviluppa idee e progetti innovativi.

Il titolare di Abivet spiega: «Per noi è stata una rivoluzione andare dalle relazioni *off-line* fino a integrare il servizio di consulto veterinario *online*: subito ci siamo resi conto che la consulenza professionale sul web offriva ottime opportunità, non solo economiche». Tra le opzioni gli esperti a noleggio forniscono anche informazioni finanziarie, fiscali e tecniche, sono in grado di programmare processi per aumentare produttività, dimensione e solidità dell'impresa. «Il digitale e l'innovazione se non sai governarli, aumentano la complessità del lavoro - spiega Albano - rischiando come imprenditore di sottrarre tempo e risorse preziose all'attività ordinaria». Ma come è cambiato il lavoro quotidiano

alla Abivet dopo l'arrivo di un esperto a noleggio? «Il beneficio diretto è l'ottimizzazione del tempo - risponde il titolare della clinica veterinaria del Tuffello aperta h24 - e di conseguenza il risparmio di costi con maggiori opportunità di riuscita delle iniziative. Ragionando in termini di costo/opportunità, ho quotato il mio tempo con un costo maggiore dell'investimento rispetto al noleggio di un manager, per il periodo del progetto. E quando mi sono rivolto ai manager in affitto, mi hanno subito fatto un preventivo con trasparenza e precisione».

Del resto in Italia, secondo l'Istat, solo il 7,2% delle pmi investe in progetti di ricerca e sviluppo e circa il 50% non ha ancora un sito. Per rispondere alla mancanza di manager qualificati e adatti per la trasformazione digitale delle pmi, Marco Travaglini, 40 anni, ideatore di «noleggia un manager» e docente alla John Cabot University, dal 2010 ha sviluppato un'idea molto semplice: «Ogni pmi potrà accedere a contenuti gratuiti e ha a disposizione 30 minuti di videochiamata gratuita ogni volta che vorrà sperimentare un nuovo manager - precisa -. Basterà prendere un appuntamento tramite email e chat ovvero chiamare l'esperto online e, una volta conosciuto, decidere se avvalersi o meno della sua professionalità, con costi stabiliti al primo contatto». Così si guadagna tempo, si migliora la qualità del lavoro e anche i bilanci possono sorridere.

Francesco Di Frischia

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La vicenda



● L'ideatore del sito «Noleggia un manager» è Marco Travaglini, 40 anni

● L'obiettivo del progetto è la condivisione di fattori strategici e servizi a valore aggiunto come quelli inerenti l'innovazione o la digital transformation

● Solo il 7,2% delle pmi investe in progetti di ricerca e sviluppo e solo il 3% delle imprese con più di 10 dipendenti è digitalizzata



Sport digitali, nuova frontiera esplodono ricavi e pubblicità

Cifre piccole e percentuali di crescita a doppia cifra

IL FENOMENO

Mercato di nicchia creato soprattutto dai giovanissimi

● E' un mercato di nicchia, ma gli esperti gli attribuiscono grandi potenzialità. Gli eSport, ovvero la faccia moderna dei tradizionali videogiochi, sono sempre meno pasatempi e sempre più business: ci sono squadre, tornei, scommesse, tifosi, sponsor, pubblicità. Secondo una stima della Pwc, in Italia il fatturato del settore è destinato a triplicare in pochi anni, passando dai 2,9 milioni di euro del 2017 a 10,1 milioni nel 2022.

Una tendenza in scia a quella che ci sarà su scala mondiale: «Gli eSport - sostengono Vodafone ed Esl, che organizzano numerose iniziative di settore - sono uno dei fenomeni con i maggiori tassi di crescita: nel 2018 si prevede che, a livello internazionale, il mercato giungerà a un giro d'affari di 906 milioni di dollari con l'obiettivo di arrivare ad oltre 1 miliardo e 650 milioni nel 2021».

Quello che colpisce gli addetti ai lavori non sono tanto i numeri assoluti, quanto le percentuali di crescita. Quei poco più di 10 milioni previsti nel 2022 in Italia vanno infatti confrontati con i 41 miliardi di ricavi che Pwc attribuisce al comparto italiano «media e intrattenimento» nel suo complesso, dove internet sarà regina con 18,8 miliardi e la Tv terrà botta con 9,6 miliardi. A differenza degli altri segmenti però, quello degli eSport pare ancora lontano dalla saturazione, con una crescita media che Pwc stima superiore al 20% all'anno, contro quella sotto il 10% di internet. Per la raccolta pubblicitaria, Pwc prevede un balzo negli eSport dai 2 milioni di euro

del 2017 agli 8 milioni nel 2022. Un bel salto, seppur rife-

rito a cifre ancora marginali, visto che il mercato complessivo sfiorerà i 10 miliardi. Fra gli attuali inserzionisti ci sono marchi del calibro di Amazon, Coca

Cola, Sony, Red Bull.

Il primo Rapporto sul settore eSport in Italia, pubblicato di recente da Aesvi (Associazione editori sviluppatori videogiochi italiani) e Nielsen, stima che ogni giorno in Italia 260 mila persone seguano un evento di eSport e che siano un milione quelle che lo fanno almeno una volta alla settimana. Altri studi parlano di 4,5 milioni di spettatori occasionali e di 3,6 milioni di «ultra». Un universo fatto di campionati ufficiali, come quelli organizzati dal Gec (ente riconosciuto dal Coni), partite seguite in streaming o durante mega-raduni, come il Milan Games Week, in programma a Milano dal 5 al 7 ottobre, che l'anno scorso ha richiamato 148 mila visitatori. Secondo il rapporto dell'Aesvi, i fan più sfegatati sono maschi (62%) fra i 16 ed i 30 anni (52%). Fra i videogiochi più seguiti, quelli sulle corse, come F1 e rally, e sul calcio.

Se per ricavi e pubblicità sono attese crescite di sostanza, il fenomeno scommesse langue. Snai è stata la prima in Italia a scoprire questo settore. «Le scommesse sugli eSport, prevalentemente online, rappresentano attualmente lo 0,012% del fatturato totale», spiega Alessandro Allara, direttore trading & digital Snaitech. Secondo Snai, sono due i motivi principali: il divieto di puntare sui «giochi di guerra», che sono quelli con più seguito, e l'età degli appassionati di eSport, al di sotto di quella dello scommettitore tipo.



Economia digitale Quel che resta dell'attenzione

GIANNI RIOTTA A PAGINA 33

UN LIBRO DI BENIAMINO PAGLIARO PER CAPIRE L'ECONOMIA DIGITALE

Quel che resta dell'attenzione È la posta in gioco di social e troll campo di battaglia cruciale del presente

Partendo dalle analisi sul modo in cui i Big data cambiano economia, politica e cultura, la proposta di un sistema «ibrido» di comunicazione dove i tradizionali contenuti di qualità possano convivere con le effimere «stories» di Instagram e Facebook

Occorre una battaglia culturale e morale perché la tecnologia difenda la democrazia

GIANNI RIOTTA

Uno dei migliori studiosi del mondo digitale, Sree Sreenivasan, ammonisce i suoi studenti: «Nessuno presterà attenzione a quel che lanciate online, fino al momento in cui commetterete un errore: allora tutti se ne accorgeranno e vi verranno addosso». La manager incauta che postò prima di volare in Sud Africa una battutaccia razzista e atterrando si trovò licenziata, Elon Musk e la sua rivoluzionaria azienda Tesla punite in Borsa per i tweet sulla vicenda dei bambini indonesiani bloccati in caverna, il ministro Toninelli che scherza tra taglio dei capelli e tragedia di Genova testimoniano della saggezza di Sree.

Per la nostra attenzione residua competono le piattaforme giganti, Google, Facebook, Amazon, Apple, e con loro i nefasti troll russi dell'Agenzia Ricerca Internet, disinformazione finanziata da Putin. Il programma di controllo sociale varato dal presidente cinese Xi Jinping, il più capillare della storia umana con ogni cittadino a ricevere un punteggio social per il suo comportamento digitale, in-

cluso in futuro il riconoscimento facciale, conferma come il dominio statale, non solo economico, sull'attenzione degli individui sia il contratto sociale del XXI secolo.

A questi temi dedica uno snello pamphlet Beniamino Pagliaro, giornalista digitale che con il titolo *Attenzione! Capire l'economia digitale ti può cambiare la vita* (Hoepli, pp. 144, € 14,90) esamina per il lettore la competizione per i nostri occhi, cervello e animo, campo di battaglia cruciale del presente. Pagliaro parte dai temi lanciati dallo studioso di Oxford Viktor Mayer-Schoenberger che nei suoi saggi analizza come i Big data, la massa delle informazioni raccolte on e off line, mutino economia, politica, cultura. Ma la sua storia di cronista lo conduce presto a parlarci di informazione e giornalismo, lamentando il declino degli *old media* a petto del web, e proponendo un sistema «ibrido» di comunicazione dove tradizionali contenuti di qualità convivano con le effimere *stories* di Instagram e Facebook, dove tutto dura - o almeno così pare ai superficiali - solo un attimo.

Pagliaro tocca, in un breve capitolo, il tema delle fake news e cita gli studi italiani di Walter Quattrociocchi, che, da Imt Lucca a Ca' Foscari, ha dimostrato quanto difficile sia contrastare il «Falso» con il «Vero» e quanto, in un'epoca

di polarizzazione politica e culturale, ciascuno di noi tenda a credere e diffondere la propria «verità», ignorando la realtà a vantaggio delle proprie opinioni private.

Per chi voglia un'introduzione ai temi del funzionamento del mercato e dell'informazione al tempo di Instagram, il lavoro di Pagliaro è chiave preziosa e lo consigliamo agli insegnanti che volessero preparare in tal senso gli studenti. Ma al di là della didattica, *Attenzione!* accenna, sia pure in modo iniziale, ai formidabili e tragici nodi che stringono il nostro tempo. Davvero ha ragione il «popolo», come il vicepresidente del Consiglio Luigi Di Maio sostiene, davanti alla scienza economica che prevede guai per l'Italia indebitata? Bastano gli errori di sussiego di certi scienziati a giustificare l'odio irrazionale per la scienza genetica, medica, sociale?

Pagliaro discute di algoritmi, i filtri che selezionano le nostre ricerche, dandoci sì il ristorante cinese a noi più prossimo, ma anche presto



decidendo se avremo o no un posto di lavoro, un mutuo e magari domani assistenza medica, ma alla fine gli algoritmi altro non sono se non «opinioni» espresse in codice informatico, previsioni e analisi, esattamente come quelle soggettive di un editoriale, o magari quelle di questa recensione, e in quanto tali sono soggetti a regole, revisioni, dibattiti, polemiche. Sbaglia chi dice che contro le fake news non ci sia «nulla da fare», che l'epidemia di sfiducia presente debba esaurirsi da sola, perché la disputa per la nostra attenzione, vale a dire per la formazione dell'opinione pubblica critica cara dal 1962 agli studi di Habermas, deciderà

della sorte delle nuove generazioni. Avranno un lavoro, un pianeta vivibile, libertà?

Serve piuttosto - Pagliaro ne è consapevole anche per la sua storia familiare con un nonno vittima delle leggi razziali - una battaglia culturale e morale perché la tecnologia difenda la democrazia e non finisca ostaggio, come tante volte in passato, del totalitarismo. *Attenzione!* si conclude dove si apre dunque l'impegno del domani per quelli che Hal Varian, capo economista di Google, chiama «i migliori content provider», vale a dire i giornalisti. Pionieri come Julia Angwin, sono persuasi che «il nuovo giornalismo deve

basarsi sui dati. L'obiettività è stata un falso mito a lungo... ma la nuova stella polare del giornalismo, un approccio filosofico rivoluzionario, deve essere il metodo scientifico».

In un Paese come l'Italia, dove il 25% dei cittadini non è ancora online e giornalisti e politici detestano la tecnologia, la strada è ardua, ma resta indispensabile. Magari ricordandosi che a parlare di «cultura nuovo-scientifica» sui giornali fu per primo nel dopoguerra Elio Vittorini, dal suo magnifico periodico *Il Politecnico* non a caso irriso dal segretario comunista di allora, Palmiro Togliatti.

Facebook riotta.it —

© BY NC ND AL DB NI DIRITTI RISERVATI



Il libro di Beniamino Pagliaro **Attenzione! Capire l'economia digitale ti può cambiare la vita** è in uscita da Hoepli (pp. 144, € 14,90)



Il mappamondo virtuale del lavoro I big data di LinkedIn per le imprese «Alla ricerca di talenti in tutto il globo»

Si chiama Talent Insights e permette alle imprese di avere un quadro più chiaro del mercato del lavoro e della propria gestione del personale. Lo ha lanciato la piattaforma LinkedIn.

Oltre 15 milioni di offerte sul web

LinkedIn è una sorta di social network per professionisti. Controllato da Microsoft, conta 575 milioni di professionisti e 15 milioni di offerte di lavoro

Due nuovi servizi per i manager HR

I due nuovi servizi di LinkedIn sono rivolti proprio ai cacciatori di teste e ai responsabili delle risorse umane delle aziende

Talent pool report individua i profili

Con 'Talent Pool report' le aziende possono individuare uno specifico target di lavoratori e vedere dove si trovano e come possono reclutarli

I trend di mercato su Company report

'Company report' fornisce su richiesta una visione accurata dei trend del mercato del lavoro, senza doversi affidare a team di data scientist

■ MILANO

LINKEDIN ha lanciato un nuovo strumento per le aziende: Talent Insights. Permette alle imprese di avere un quadro più chiaro del mercato del lavoro e della propria gestione del personale. Gli strumenti di Talent Insights sono due. Il primo si chiama 'Talent Pool report'. Le aziende saranno in grado di definire precisamente e individuare uno specifico target di lavoratori. Quali sono i professionisti più ricercati, in quali settori, in quali città vivono, come vengono selezionati e come si sono formati, quali sono le aziende che li stanno assumendo. Si tratta di dati che possono guidare le assunzioni nell'immediato. Ma non solo. Perché capire chi sono i professionisti più ambiti e dove si trovano indica i mercati più promettenti e consente di ottenere informazioni sui concorrenti.

PER FARE UN ESEMPIO: perché il mio concorrente sta assumendo così tanti specialisti in intelligenza artificiale? Forse dovrei farlo anche io? E come? Lo strumento si rivolge quindi principalmente ai responsabili delle risorse umane, ma aggiunge informazioni utili per indirizzare lo sviluppo strategico di un'impresa.

Il secondo strumento è 'Company report'. Le aziende possono aspet-

tarsi dati *on demand* e una visione quanto più accurata possibile dei trend del mercato del lavoro in qualsiasi momento, senza per questo doversi affidare per forza a un team di *data scientist*. Infatti, il servizio permette alle aziende di comprendere meglio le caratteristiche dei talenti presenti all'interno della società, vedere quanto e come la compagnia stia lavorando per trattenere e attrarre i clienti. Com'è distribuita la forza lavoro per titolo di studio, funzione e geografia. E, in ultima analisi, potrebbe comprendere meglio come fare per catturare i talenti migliori.

IN SOSTANZA LinkedIn ha deciso di far fruttare in modo nuovo il tesoro di ogni piattaforma: i dati. Sulla controllata di Microsoft ci sono infatti 575 milioni di professionisti, 20 milioni di aziende e 15 milioni di offerte.

«Crediamo – ha affermato LinkedIn, presentando il servizio davanti alla stampa – che i nostri dati siano rappresentativi del mercato del lavoro». Talent Insights è uno strumento fai da te.

LinkedIn lo mette a disposizione e le aziende possono usarlo in proprio. Graficamente è una sorta di 'mappamondo' del lavoro. Si impostano i parametri di ricerca dei professionisti (da assumere o già assunti), in modo semplice e intuitivo,

e il risultato è una lista di informazioni notevole, affiancata da una loro rappresentazione grafica.

E che quindi possano restituire un'immagine fedele e in tempo reale di quello che «sta succedendo nei diversi settori, sia a livello globale che in specifiche aree geografiche», spiegano dalla piattaforma. A differenza dei rapporti tradizionali e periodici, la piattaforma ha il suo punto di forza nel fatto che i dati attingono dai profili degli utenti, sempre aggiornati. I dati vengono quindi tradotti in informazioni rilevanti. Per decidere qual è il mercato o la competenza su cui investire. In questo modo, le aziende dovrebbero prendere «decisioni più informate». Non si tratta solo di una o dieci assunzioni. Perché assumere una persona poco preparata è un danno. Ma, sottolinea LinkedIn, «fare una cattiva scelta strategica potrebbe costare milioni di euro».

Alberto Pieri

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**I VERTICI
ITALIANI
DELL'AZIENDA**

**A sinistra
nella foto
piccola
Marcello
Albergoni,
Head of Italy
di LinkedIn**

AFFARI IN PIAZZA**Asta 5G
così Di Maio
ha trovato
un tesoro****Stefano Carli**

Stavolta il governo gialloverde non dovrà alzare la voce, polemizzare e mettere nel mirino le tecnostrutture ministeriali e il governo precedente: senza aver spostato nemmeno una virgola si sta infatti ritrovando per le mani un "tesorone" da 3,5 miliardi di euro. È lo straordinario risultato dell'asta per le frequenze 5G ancora in corso, che ha toccato i 6 miliardi: 3,5 in più, appunto, rispetto ai soli 2,5 che si

attendevano: E potrebbero salire ancora. Un risultato dovuto ad una doppia scelta: quella, prima in Europa, a mettere sul mercato in una sola tornata tutte e tre le bande di frequenza dove viaggeranno le reti mobili a banda ultralarga, 700, 3700 e 26 mila mhz, e un meccanismo di rilanci a botte da 80 milioni l'una che sta assicurando un ritmo da quiz tv e, visti gli importi, adrenalina a fiumi. Tutto merito del predecessore di Di Maio al Mise, Carlo Calenda, e dell'AgCom che ne ha tradotto le indicazioni in un meccanismo micidiale. Tutto nella passata legislatura.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**L'ex ministro
Carlo
Calenda**

Autunno caldo

Tariffe, la guerra dei low cost passa per i rincari e l'asta 5G

Prezzi bassi e competizione agguerrita: un paese dei balocchi che non potrà durare a lungo

1,7

I milioni di euro di multa inflitti dall'Agcom a Tim, Vodafone e Fastweb per le bollette a 28 giorni

Secondo un'indagine svolta dall'Authority, a febbraio sui siti delle compagnie erano ancora presenti offerte per la telefonia fissa con fatturazione ogni 4 settimane

Diritto di recesso

In caso di variazione del contratto ci sono 30 giorni per cambiare gestore senza spese

» PATRIZIA DE RUBERTIS

Tariffe, si salvi chi può. La metafora marinaresca è quella che in queste settimane gira tra gli gestori telefonici che stanno per affrontare uno degli autunni più caldi dell'ultimo decennio. Tutta colpa delle pressioni competitive innescate dal nuovo ingresso sul mercato italiano di Iliad che sta mettendo in seria difficoltà gli altri operatori, nonostante quest'ultimi lo continuino a negare. Oltre alle continue oscillazioni in Borsa delle società quotate e al report diffuso a metà luglio da Moody's in cui già si stimavano in calo tra il 4 e il 6% i ricavi all'anno di Wind Tre, Tim e Vodafone durante i prossimi due anni, ora araggelare il settore ci penseranno i numeri reali delle trimestrali pesantemente condizionate dal crollo dei prezzi registrato dall'inizio dell'estate. Tanto che, secondo SosTariffe.it, le offerte mobili dei principali operatori hanno subito una sforbiciata di oltre il 20% in

un mercato, quello italiano, in cui prezzi sono già fra i più bassi. Per capire meglio, il costo medio mensile dei pacchetti ricaricabili è passato da 12,41 dello scorso anno agli attuali 9,11 euro, mentre i giga sono aumentati del 58%.

ILIAD, non ha però nessuno intenzione di fermarsi: per festeggiare il traguardo di due milioni di clienti raggiunti in poco più di tre mesi dalla data di esordio – il gruppo francese fondato da Xavier Iliad ha conquistato 1,3 milioni di clienti con la tariffa da 5,99 euro e altri 200 mila con quella da 6,99 euro – ha da pochi giorni lanciato una nuova offerta che prevede 50 giga con minuti e sms illimitati a soli 7,99 euro al mese (con il pagamento di 9,99 euro una tantum all'attivazione). “Numeri oltre le aspettative”, come vengono definiti dagli analisti del settore e che rappresentano solo l'inizio dei problemi per il business delle altre compagnie. In quella che, infatti, appare sempre più come una guerra senza esclusione di colpi, per la gioia dei clienti che – archiviato il tristissimo capitolo della bolletta a 28 giorni – mai come oggi possono godere di tutti i benefici della concorrenza, è certo che questo paese dei balocchi non possa durare a lungo. Le perdite che segneranno gli operatori dovranno essere recuperate in qualche modo, ma

il mercato è già saturo e i clienti già cannibalizzati. Come ha sottolineato l'Agcom, a fine 2017 c'erano 83,9 milioni di sim, vale a dire più della popolazione. Inoltre, durante l'estate, oltre a Iliad, sono sbarcate anche i *second brand* low cost di Vodafone “Ho.” e quello di Tim “Kena”. Ma soprattutto il panorama si è affollato di offerte *winback* (che sono comunque temporanee e scadono dopo poche settimane) per recuperare i clienti andati via. Offerte sempre più nutrite di giga e minuti voce che non sono tecnicamente sostenibili alla lunga per i conti delle compagnie senza che ci siano anche adeguate remunerazioni. Discorso che vale *in primis* per Iliad: questa concorrenza spietata gli farà chiudere il bilancio dei primi due anni in perdita, mentre il gruppo deve già registrare in Francia un'emorragia di clienti nel secondo trimestre dell'anno.

“LA GARA al ribasso sul medio termine rischia di impoverire tutta l'industria”, spiegano Tim e Vodafone. “Prezzi più bassi portano a minori investimenti (si tagliano costi per recuperare margini, *nda*) che distruggono salari e occupazione”, è l'allarme che lanciano proprio mentre è in corsa la gara più importante per il settore delle telecomunicazioni: l'asta per le frequenze 5G, la tecnologia del futuro, la nuova



autostrada su cui viaggeranno smartphone sempre più veloci e potenti, che sta però diventando un incubo per gli operatori: venerdì scorso, nella dodicesima giornata, sono stati sfiorati i 6 miliardi di euro di incasso per lo Stato. Un tesoretto ben oltre le aspettative del governo che stimava un minimo di 2,5 miliardi. Continui rilanci da parte dei big telefonici costretti a non arretrare per evitare di lasciare così spazio agli altri perché, una volta che si esaurirà la guerra delle tariffe low cost, sanno bene che la battaglia si sposterà sul campo della tecnologia e dell'innovazione, dove le offerte avranno prezzi più alti per i clienti e, di conseguenza, saranno maggiori gli introiti per loro. Ma anche sul fronte dell'asta 5G resta viva la polemica: mentre Tim, Vodafone, Wind 3, Fastweb, Linkem e Open Fiber si stanno aggiudicando i lotti in base alle offerte più alte, Iliad - come nuovo entrante - ha lotti riservati a un prezzo più basso.

Nel frattempo che succederà ai clienti? Mentre i nuovi continueranno a sfruttare le mega offerte che gli vengono proposte, quelli vecchi devono fare attenzione ai continui ritocchini: dopo i rincari di massa imposti da Vodafone in estate, ora arrivano quelli di Wind e Tim sulla rete fissa: fino a 2,5 euro in più al mese. Le rimodulazioni di Wind partiranno dal 5 ottobre, mentre quelle Tim dal 1° novembre, salvo sfruttare il diritto di recesso gratuito dandone comunicazione al gestore entro 30 giorni dalla ricezione della variazione del contratto.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

INUMERI

2,5 €

Il rincaro massimo previsto per le offerte di rete fissa dal 5 ottobre e dal 1° novembre 2018 per Wind e Tim

83,9

Le milioni di sim attive in Italia a fine 2017, vale a dire più della stessa popolazione

6 mld

L'incasso dello Stato raggiunto venerdì grazie alle 12 aste del 5G a cui hanno partecipato i 5 gestori. Un incasso ben oltre le aspettative del governo che stimava 2,5 miliardi di euro



I tre (pesanti) punti interrogativi di Mister Bolloré

L'avventura italiana piena di dispiaceri, ora la svolta: meno finanza più media. Riuscirà?

di **Stefano Montefiori**

È la fine di un'epoca. Vincent Bolloré arrivò in Italia nel 1999, quando cominciò a comprare le azioni della banca d'affari francese Lazard in Mediobanca. Antoine Bernheim era stato estromesso dal vertice di Generali, di cui Mediobanca era il maggior azionista, e aveva chiamato l'amico Bolloré per farsi aiutare a tornare in sella.

L'operazione Bernheim-Bolloré riuscì: il primo riconquistò la presidenza di Generali nel 2002, e il secondo entrò nel consiglio di amministrazione di Mediobanca, punto di partenza delle sue manovre nel capitalismo italiano. L'annuncio, giovedì scorso, della Financière du Parguet (la finanziaria di Bolloré) di uscire dal patto di sindacato di Mediobanca rappresenta quindi una svolta, motivata con «il crescente impegno finanziario del gruppo in Vivendi».

Bolloré mantiene per il momento le sue quote nella società di Piazzetta Cuccia, ma sembra volersi disimpegnare gradualmente dal cuore storico della sua presenza italiana — cioè la stessa Mediobanca e Generali — per concentrarsi sulle attività di Vivendi nel nostro Paese ovvero Tim e Mediaset, le due avventure che nell'ultimo anno gli hanno riservato grandi dispiaceri.

Se qualche mese fa alcuni temevano una scallata di Bolloré a Generali, tanto da ipotizzare una «cordata italiana» formata da Caltagirone, Del Vecchio e De Agostini, l'addio al patto di sindacato di Mediobanca (che detiene il 13 per cento di Generali) sembra andare nella direzione opposta.

Il messaggio anche agli stessi azionisti di Vivendi, che da anni ormai attendono la fantomatica «Netflix latina» prospettata da Bolloré, sembra essere meno finanza (Mediobanca e Generali) e più media (Tim e Mediaset): il gruppo potrebbe ora concentrarsi sulla guerra per il vertice di Tim dopo avere perso la battaglia di maggio, quando il fondo Elliott conquistò il cda. A inizio settembre Vivendi ha definito «disastrosa la gestione di Tim da quando Elliott ha assunto il controllo del cda», lasciando intendere di non essersi rassegnata. Vivendi è il primo azionista di Tim con quasi il 24%, e detiene poi il 29% di Mediaset (il cui primo azionista è la famiglia Berlusconi con il 40%).

L'uscita di Bolloré dal patto di sindacato di Mediobanca sembra quindi riaprire i giochi su più fronti, e sarà interessante vedere come si muoverà Vivendi con il governo italiano proprio in una fase in cui le relazioni politiche tra Parigi e Roma sono le più complicate degli ultimi anni.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Dealmaking, vast and slow

'We cannot be arrogant and think we can shape everything – the impact of technology will be huge'
Vittorio Colao

The Vodafone chief's strategy turned a sprawling group into a telecoms force. By Nic Fildes and Lionel Barber

The third-largest takeover in history started with a hug, rather than a kiss. The date was April 18, 2013; the scene was the west London townhouse of Vittorio Colao, chief executive of Vodafone, the UK telecoms company.

For five years, Mr Colao had been conducting an elaborate courtship with Lowell McAdam, chief executive of Verizon Wireless, the US mobile operator in which Vodafone held a 45 per cent stake. All options, including a full-scale merger, were on the table. Knowing when to strike a deal was key.

Mr Colao, 56, a tall Italian, remembers vividly the decisive moment in the negotiations with Mr McAdam, which came at the end of a home-made pasta dinner. He recalls the evening during an interview at the FT's offices in London.

"On the way out he gave me a big big hug. It was a very un-American hug, more of an Italian hug. He told me: 'you have a wonderful family', and I understood this was an adieu," says Mr Colao. "I went back to my wife and said: 'It's done. We are going to sell.'"

The Verizon sale finally netted Vodafone \$130bn and ranks as a milestone in the company's history. Selling off parts of the empire created by Chris Gent laid the foundations to transform Vodafone from a sprawling collection of networks and minority stakes into an integrated telecoms company capable of dominating the largest European markets.

The deal was also a highlight in Mr Colao's 10-year career as CEO, which came to an end last week. It was rivalled only by this year's swoop on Liberty Global's central and European cable networks. These deals transformed Vodafone, a mobile phone pioneer, into Europe's largest broadband player, cementing Mr Colao's reputation as an

astute trader of telecoms assets.

The Liberty deal had all the trademarks of Mr Colao's style, whether buying or selling assets: patience and purpose – both reflected in his passion for cycling. Building rapport over a long period with his opposite number has been key to the "slow motion" transformation of Vodafone in the age of digital revolution.

He first visited Denver, Colorado in 2013 to start the process of striking a deal with Liberty Global's executives and owner John Malone, the billionaire "cable cowboy". And Mr Colao approached Kumar Mangalam Birla, the Indian billionaire behind Idea Cellular, as long ago as 2010 to propose the merger with Vodafone that was completed this year.

Mr Colao was under intense pressure to resolve the US impasse as soon as he took the top job in 2008. The Italian had joined Vodafone when it took over Mannesmann, the German conglomerate, at the turn of the century and decided to stay with the UK company.

He briefly returned to his homeland to run RCS Media, owner of Corriere della Sera and El Mundo, which he describes as "my mistake" after he clashed with shareholders over strategy.

In 2006 he was back at Vodafone as heir apparent, at a time when activist investors started lobbying for a sale of the Verizon stake, then worth around \$40bn. The problem was control: Vodafone had no rights over the US asset. Mr McAdam had already bought an Italian coffee machine for the Verizon boardroom to win over the man from Vodafone. "The only thing I could ask for in a company eventually worth \$200bn was an espresso," Mr Colao jokes.

One of the toughest challenges in dealmaking is managing relations with investors and the company board. In Verizon's case, Mr Colao had already sold Vodafone's minority stakes in China, France and Japan but knew that the US deal would be the ultimate test in terms of overhauling the business.

"It is a very long journey. You need to sell a story but you cannot tell all the pieces. This is the thing that public CEOs have to fight. In their mind they are very clear what has to happen, but you cannot declare it. Verizon is the biggest one of these," he says.

Despite the frustration of having to appear committed to an asset he intended to sell, Mr Colao enjoyed meetings with shareholders, even when Vodafone's share price was under pres-

sure. "I have an exam every six months and they need to check my work," he says of his relationship with the City.

Mr Colao's negotiating style is to conduct talks in plain sight. He met Mike Fries, Liberty Global chief executive, in Davos, the annual shindig for the global elite, where they discussed how best to carve up the Austro-Hungarian telecoms empire built by Liberty.

"It was in one of those super crowded, impossible-to-find-a-seat coffee shops in Davos. I have a memory of Mike and myself in a corner hiding in plain sight and discussing is Hungary in, is Hungary out? Is Czech in, is Czech out? You hope the guys sitting next to you aren't bankers," he says.

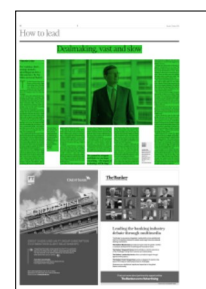
Moments later, Mr Colao was on the phone to Gerard Kleisterlee, his Dutch chairman. Hands freezing, he told him that the long-awaited Liberty deal was within reach.

He has clocked up 1.3m air miles with British Airways over the past decade. This schedule has forced him to adopt a strict regime: it is, he says, essential to keep fit, to sleep at least six hours a night and not drink alcohol while abroad. Just as important is spending 30 minutes a day doing something "deeply personal that you enjoy" which for him could be browsing cycling websites.

Reflecting on his tenure, he urges business leaders to engage with politicians, non-governmental organisations and young citizens. "We cannot be arrogant and think we can shape everything. The impact of technology on politics and society will be huge. It's important to have an understanding of what sort of society they would like," he said.

As he hands over to long-term lieutenant Nick Read, Mr Colao is adamant that Vodafone has further to go. "It is a bit like being a captain of a ship. You know there will be another trip and then another and another and a new captain will come on board. You need to equip the ship for the next sea and the next set of winds. The trip never finishes."

La strategia dell'ad di Vodafone ha trasformato un gruppo disordinato in una forza del settore delle tlc





Vittorio Colao, who has led the 'slow motion' transformation of Vodafone for the past decade, negotiates by building rapport over a long period with his opposite number

Charlie Bibby/FT

What Holds Eyeballs In Mobile: Short Shows

A Murdoch leads a start-up for programming distributed on apps.

By BROOKS BARNES

GLENDALE, Calif. — A young actor with a bushy goatee, cast as a Satanist on a murder-mystery show called “Solve,” sat facing a camera on a stuffy, no-frills set in July. Six tenderfoot crew members stood sweating in the shadows nearby. One was staring at his iPhone’s stopwatch.

“Now give me a take where you’re exhausted,” the director, doubling as a camera operator, told the actor. “You’ve been up all night worshipping Satan in this one. Ready? Action!”

It was no good. “Too long,” the iPhone guy said glumly. “That was 22 seconds.” Orders were given to redo the scene — preferably in an 18-second take. Perhaps try a “jittery” Satanist.

This is the down-and-dirty future of television as practiced by Vertical Networks, a start-up founded by Elisabeth Murdoch, the media entrepreneur whose father is Rupert Murdoch. While her dad and brothers, Lachlan and James, have been busy selling the family’s old-line studios to the Walt Disney Company, she has quietly built Vertical into a major supplier of app-based video series for mobile devices. The stories are told in short bursts (20-second scenes, episodes that last mere minutes) that rely on whiz-bang production techniques (split screens, on-screen text) and are filmed vertically instead of horizontally: MTV for Generation Z.

“I wanted a front-row seat in seeing this new world unfold,” Ms. Murdoch, 50, said in an email. “It’s harder than it looks. Great mobile video is unforgiving, labor-intensive and often counter-intuitive to produce.”

By relying on research, Vertical has figured out how to engage teenage viewers on Snapchat, for instance, even as proven hit makers like

WarnerMedia and Viacom have been slow to gain traction. Vertical-produced hits on Snapchat include “Phone Swap,” a dating show that allows participants to snoop through each other’s mobile devices and attracts an average of 10 million viewers per episode. “Solve,” which details a crime inspired by real events and then asks viewers to sort through potential suspects, debuted in May and draws a similar audience.

“It would be your ‘Law & Order’ if you were 13,” said Adam Lederer, 27, the showrunner for “Solve.”

Vertical, which counts Snap, the parent of Snapchat, as a minority investor, also makes shows for Facebook (“I Have a Secret”) and YouTube (“Yes Theory”). Vertical said its original content — including Brother, a digital magazine for young men that publishes daily on Snapchat and Facebook — attracts more than 50 million monthly active viewers. Ms. Murdoch’s start-up is profitable, a spokeswoman said, with ad sales contributing the bulk of its revenue. Nike, Intel and Warner Bros. are clients.

As the traditional TV business has faltered, with younger audiences forgoing cable connections and broadcasters struggling to compete with Netflix, Hollywood has started to get serious about reaching the mobile masses. Disney is paying \$71.3 billion for vast swaths of the Murdochian media empire to supercharge its app-based streaming plans. Ms. Murdoch declined to comment on the sale.

Jeffrey Katzenberg, the Dream-

Works Animation founder, said last month that his new venture, WndrCo, had secured \$1 billion from investors that include Universal, Sony and Paramount to create high-quality, bite-size content intended for mobile viewing.

Some conventional media companies, including NBCUniversal and Condé Nast, have found some success in this realm. So far, however, the winners in “mobile-first” original series have largely been scrappy start-ups like Vertical.

“The biggest mistake Hollywood makes is arrogance,” said Tom Wright, who was Vertical’s chief executive until recently. “It’s the classic ‘We will give audiences what we want, and if they don’t want it, well, it’s *their* fault for not recognizing *our* brilliance.’”

While the Murdoch sons have mostly spent their careers in the family fold, Ms. Murdoch, who lives in London, has been a serial entrepreneur. She spotted the rise of reality TV, founding Shine Group in 2001 and churning out localized versions of shows like “MasterChef” and “The Biggest Loser.” She sold Shine 10 years later to her father’s News Corporation for \$770 million in today’s dollars. Ms. Murdoch is also credited with pushing her father to take a chance on a show that would become one of the biggest reality-TV hits in history: “American Idol.”

With Vertical, Ms. Murdoch wanted to experiment. Could the



Cosa fa tenere gli occhi incollati sui telefonini:
programmi brevi

upstart studio find novel ways to entertain 13-to-25-year-old users of apps like Snapchat — and spin off that content into traditional television shows, books and other media?

She has reached a verdict after two years of stops and starts. “It looks like we can,” Ms. Murdoch said.

Last month, Vertical adapted “Phone Swap” for television, a first for any Snapchat original series. (The social network has released dozens of shows this year.) Fifteen “Phone Swap” episodes — lasting 30 minutes each, compared with about four minutes on Snapchat — ran on local Fox stations as a test for a full-blown syndicated series. The Fox Television Stations Group will decide whether to order more “Phone Swap” in mid-October, when it typically makes decisions about its summer test shows.

Vertical will also publish an advice book based on its Brother e-magazine, which specializes in audacious lifestyle tips. An example from a recent edition: “Fun fact! Eating snot also keeps bacteria from sticking to your teeth!”

Irreverent content succeeds on Snapchat, which has 188 million mostly young users.

“If we’re not giving them three things to look at simultaneously, we’re losing them,” said Bailey Rosser, Vertical’s director of audience development. “Mobile viewers are used to constant stimulation. Consider how much visual info your brain is processing at it scrolls through a Facebook feed or scans your home screen for app notifications.”

And use the word “you” as often as possible in mobile content, she advised. “I’m serious!” she said, after a reporter shot her a skeptical look. “This audience is narcissistic.”

Ms. Rosser, who started her career at Google, described herself as “old.” She is 30. She joined Vertical two years ago and tracks the performance of the studio’s content across more than 100 variables to learn how viewers behave. What do they like? What keeps them most engaged?

Writers and producers use her

data to shape and reshape Vertical content. Vertical, which is based in the Venice area of Los Angeles and employs about 40 people, calls this practice “the art of the math.”

Bright background colors — like Snapchat yellow — attract viewers and sustain interest over a five-minute episode, the mobile equivalent of an hour of traditional viewing. The early “Phone Swap” data helped Vertical realize that Snapchat viewers needed to see a swapper panicking in the first 20 seconds. Otherwise they would move on. (HBO’s meandering “Westworld” this is not.)

Some rival studios snipe that Vertical has benefited from close ties to other Murdoch-controlled businesses. The “Phone Swap” spinoff ran on TV stations overseen by Ms. Murdoch’s father, for instance. Under a recent deal, Fox also handles advertising sales for Vertical Networks. (Disney is not buying the Fox local stations or Fox broadcast network.)

Mr. Wright and Jesús Chavez, who took over as chief executive this month, dismissed that criticism as jealousy and noted that they had several non-Fox television projects in the works.

“We’ve been disproportionately successful because we have built an amazing team that leans really heavily into audience insights,” said Mr. Wright, who will remain involved in the studio. “The default is to lean into the expertise that you already have — to do what you already know.”

Mr. Chavez added: “It’s not just TV for a smaller screen. There is a real expertise.”

They emphasized that Vertical had been willing to fail. In one misfire, the studio tried to make a mobile show, “Epic Quit,” that involved people quitting their jobs in over-the-top ways. But no matter how much Vertical tweaked the series, viewers did not materialize. The studio ultimately decided that the mere idea of a job was a bore to Snapchat users.

“You have to be willing to very quickly let go of ideas that aren’t working and move on,” Mr. Wright said. “We fail dozens of times a week in order to succeed once a month.”