

Rassegna del 24/07/2018

Sole 24 Ore	13 Parterre - Hera diventa più «smart» nei pagamenti digitali	R.Fi.	1
Sole 24 Ore	15 Fintech e innovazione, Bankitalia: le banche non siano attendiste	Colombo Davide	2
Mf	10 Bankitalia: ancora pochi gli investimenti nel fintech	Ninfolo Francesco	3
Mf	11 Fabrick (B.Sella) lancia Beesy, piattaforma di servizi fintech per imprese e professionisti	Peveraro Stefania	4
Italia Oggi	19 Wpp apre a Tencent e Alibaba sul mercato cinese - Wpp apre a Tencent e Alibaba	Capisani Marco_A.	5
Italia Oggi	15 Hermès non cede ai millennial e allo street style - Hermès non cede ai millennial	Sottilaro Francesca	7
Gazzetta dello Sport	22 Sky-Dazn intesa tutta la serie A ma ci vuole la rete Internet - Intesa Sky-Perform Tutta la A «scontata» ma serve Internet	Iaria Marco	9
Sole 24 Ore	7 Tlc, accelerano i servizi Investimenti in salita del 10%	A.Bio.	12
Repubblica	23 Il grafico - Banda larga, boom d'investimenti	...	13
Stampa	19 Telecom, congelata la sfiducia a Genish Polemica sul Brasile	Spini Francesco	14
Stampa	19 Il commento - Amos e la poltrona più rovente dell'estate	Zatterin Marco	16
Sole 24 Ore	13 «Inwit interessata al riassetto nelle torri Vicina la chiusura dell'accordo con Iliad»	Olivieri Antonella	17
Mf	13 Anche in Cina è febbre da torri tlc - Una maxi-ipo per le torri cinesi	Colamartino Francesco	18
Sole 24 Ore	18 Nomine Fs e Rai in alto mare, tensione nella maggioranza - Fs-Rai, nomine in alto mare Salta la fusione Ferro-Anas	Perrone Manuela	19
ESTERA			
Expansión	2 Dieci tendenze per capire la rivoluzione digitale	Prieto M.	21
Financial Times	7 Interrompere la dipendenza	Bradshaw Tim - Kuchler Hannah	25

PARTERRE

Hera diventa più «smart» nei pagamenti digitali

La tecnologia e la digitalizzazione hanno fatto da tempo breccia anche nel mondo delle utility. Anzi, negli ultimi anni, rappresentano sempre più il fattore vincente nei servizi offerti ai clienti visto che la differenza, ormai, oltre al prezzo, la fanno anche gli “optional” previsti dalla bolletta in vista dell'ormai prossima liberalizzazione totale del mercato. Anche per questo Hera ha sottoscritto con Unicredit un accordo per rendere i pagamenti digitali sempre più “smart”: esso prevede lo sviluppo di un servizio di “Virtual Account”, che li renderà più semplici e veloci. In virtù di questa intesa, la banca ha generato 6 milioni di Iban “virtuali” dedicati che Hera metterà a disposizione di ciascun cliente. Quest'ultimo potrà così pagare anche dal proprio internet banking, senza file, con riconoscimento automatico e univoco del pagamento. L'innovazione è uno dei cinque pilastri strategici su cui si fonda il piano industriale del gruppo Hera, che nel 2017 ha investito 78 milioni in progetti dedicati alla diffusione della digitalizzazione, in ambiti quali smart city, data analytics, business intelligence, Utility 4.0, economia circolare e customer experience. (R.Fi.)



Fintech e innovazione, Bankitalia: le banche non siano attendiste

CREDITO

**Il capo della Vigilanza,
Barbagallo: «Condizioni
giuste» per le nuove sfide**

Davide Colombo

ROMA

La diffusione delle tecnologie digitali nei servizi bancari e finanziari (Fintech) impone alle autorità di Vigilanza di trovare un compromesso tra i rischi e i benefici che s'imporranno in termini di stabilità finanziaria, prudente gestione delle aziende di credito e tutela dei risparmiatori. Lo ha affermato ieri il capo della Vigilanza di Bankitalia, Carmelo Barbagallo, intervenendo a un convegno organizzato dall'Università Cattolica di Milano sui nuovi servizi finanziari. «Anche se i benefici dei cambiamenti tecnologici possono richiedere del tempo per materializzarsi completamente - ha detto Barbagallo - l'innovazione contribuisce a diminuire i costi, ridurre l'asimmetria informativa, ad aumentare l'efficienza e la concorrenza e a consentire un accesso più ampio ai servizi finanziari».

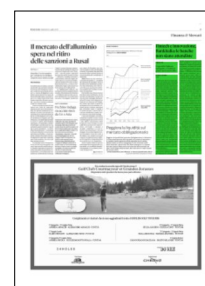
Bankitalia, nel suo ruolo istituzionale di concessione di licenze per l'attività di credito, ha una visione d'insieme degli sviluppi del Fintech sul mercato domestico, una evoluzione che sta procedendo, ha spiegato Barbagallo, soprattutto con l'offerta di nuovi strumenti di pagamento digitale o di moneta elettronica, iniziative che spesso hanno per protagonisti player finanziari europei che accedono al nostro mercato con «procedure di passaporto» e dopo ampie «riorganizzazioni dei loro modelli di business».

Le banche italiane non possono e non devono adottare una strategia «wait and see», ha spiegato Bar-

bagallo, ma devono investire con il giusto equilibrio su queste nuove dinamiche. Peraltro il percorso di smaltimento dai bilanci dell'eredità della doppia recessione sta procedendo - ha aggiunto il capo della Vigilanza - e le banche si trovano ora nelle «giuste condizioni» per affrontare queste nuove sfide che comporteranno, tra l'altro, ulteriori processi di consolidamento (negli ultimi dieci anni, è stato ricordato, il numero delle filiali è stato ridotto del 17% e quello dei dipendenti del 21%). La redditività è girata in positivo l'anno scorso grazie a una significativa riduzione degli accantonamenti per perdite su crediti e al calo dei costi e il rendimento annualizzato del capitale proprio (Roe) è salito al 4,1%, al netto delle entrate straordinarie. Mentre i risultati del primo trimestre 2018 indicano un consolidamento dei livelli di capitalizzazione con un Cetratio prossimo al 14%, il doppio delle media di dieci anni fa. Dunque bisogna muoversi: «Un recente sondaggio sulle iniziative di Fintech condotto dalla Banca d'Italia rivela che c'è molto da fare - ha detto ancora Barbagallo - visto che il valore degli investimenti in questo settore è ancora basso e che i progetti in fase di implementazione hanno un impatto finanziario limitato».

Parlando a margine del convegno Barbagallo ha poi giudicato positivo l'approccio «caso per caso» con cui l'Ssm procederà nella valutazione dei piani di smaltimento degli Npl adottati dalle banche: «Ovviamente dipenderà tutto da come questo approccio verrà implementato. Ma l'approccio è corretto» ha detto Barbagallo che, nel corso del suo intervento, ha ricordato come lo stock dei crediti in sofferenza si sia ridotto al 5,1% dei prestiti totali e «diminuirà ulteriormente nei prossimi anni, secondo i piani delle banche».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Barbagallo: la strategia wait-and-see è un'opzione rischiosa per le banche. La regolamentazione è ancora incompleta

Bankitalia: ancora pochi gli investimenti nel fintech

DI FRANCESCO NINFOLE

La sfida del fintech è una delle più rilevanti per le banche, ma in questo ambito gli investimenti degli istituti sono «ancora bassi». Lo ha osservato ieri Carmelo Barbagallo, capo della vigilanza della Banca d'Italia, in un convegno a Milano alla Cattolica. «Quasi tutti i progetti basati su tecnologie innovative sono in fase di introduzione e il loro impatto finanziario è limitato. Cambiamenti significativi non sono ancora visibili», ha aggiunto.

Il fintech, ha ricordato Barbagallo, non va visto solo come una minaccia: può rappresentare al contrario «un fattore-chiave di successo per le banche che sono in grado di sfruttarlo. Può essere strumentale al miglioramento dell'efficienza, al sostegno alla redditività, all'ampliamento dei servizi offerti ai clienti e al miglioramento della loro qualità; in breve, può cambiare completamente i modelli di business delle banche».

In una fase in cui lo sviluppo tecnologico è rapido, il rischio è quello di una strategia wait-and-see, che secondo Barbagallo è però «un'opzione rischiosa» per le banche: le espone alla concorrenza di istituti più attivi e di nuovi entranti nel settore, che spesso hanno strutture più agili, maggiore capacità di adattamento alle novità e un carico regolamentare inferiore. Secondo una recente indagine Abi Lab, il 63% del-

le banche operanti in Italia lavora in partnership strategica con aziende fintech per realizzare nuovi servizi. Per Barbagallo

un'altra conseguenza della digitalizzazione è che «tende ad aumentare l'esposizione ai rischi informatici» che «possono mettere in ginocchio un intermediario come i tipici rischi finanziari, forse più rapidamente. Garantire la sicurezza dell'infrastruttura Ict richiede, ancora una volta, investimenti costosi».

L'altra sfida del fintech è la regolamentazione: «l'insieme delle normative che lo governano è ancora largamente incompleto», ha detto il capo della vigilanza di Bankitalia. Inoltre, «ci sono dubbi sull'interpretazione delle regole esistenti, poiché le attività di fintech sono spesso difficili da classificare secondo i vecchi concetti». La Banca d'Italia ha aperto sul sito internet un canale dedicato al fintech. Le autorità nazionali sono «preoccupate per i rischi potenziali per il sistema finanziario e per i clienti così come per l'economia: la sfida che abbiamo davanti è di trovare un equilibrio di fondo tra benefici e rischi». A margine del convegno Barbagallo ha inoltre osservato in merito alle ultime indicazioni Bce sugli npl: «Mi sembra che ci siano stati dei passi avanti. Il fatto che si abbia un approccio caso per caso è sicuramente positivo. Ovviamente dipenderà tutto da come questo approccio verrà introdotto e lo vedremo dopo. Ma l'approccio è corretto». (riproduzione riservata)



Carmelo Barbagallo



Fabrick (B.Sella) lancia Beesy, piattaforma di servizi fintech per imprese e professionisti

di **Stefania Peveraro**

La piattaforma italiana fintech Fabrick e la tedesca Finleap hanno lanciato insieme Beesy, un portale a cui imprenditori e liberi professionisti potranno accedere alle migliori soluzioni digitali per la gestione delle finanze, con servizi bancari multipli, strumenti contabili, pagamenti, analisi, ma anche consulenza fiscale. Lo ha annunciato a *MF-Milano Finanza* Paolo Zaccardi, ceo di Fabrick, che amplia così la propria offerta integrata di servizi innovativi al sistema bancario e finanziario italiano, in logica di open banking. Azionista di maggioranza della piattaforma è Banca Sella, con circa l'80% del capitale. Il resto è invece distribuito tra i soci-imprenditori che via via hanno aderito al progetto apportando in tutto o in parte il capitale della loro azienda ed entrando a far parte del management e della compagine sociale di Fabrick. Fra loro, anche Zaccardi con Kubique (piattaforma soluzioni software per la gestione finanziaria della supply chain) e Innoblue (consulenza nel settore dell'innovation management, customer experience e design). Banca Sella, da parte sua, ha conferito la partecipazione in Hype, start-up accelerata da SellaLab e successivamente integrata nel gruppo. Questa app trasforma lo smartphone in un conto di moneta elettronica, consentendo di trasferire denaro tra privati, fare pagamenti online e nei negozi fisici, di pianificare obiettivi di risparmio e di spesa. Sempre del gruppo Sella è anche Axerve, un hub di accettazione dei pagamenti, che permette a esercenti e aziende di ricevere denaro in modo chiaro, semplice e sicuro, in modalità multichannel. Fa già parte della piattaforma anche Viper, specializzata in soluzioni innovative di pagamento e di servizi di mobile banking, società di cui Sella detiene al momento il 12,5%. Il 30 luglio, però, a conclusione dell'operazione lanciata lo scorso maggio da Sella Open Fintech Platform, la società sarà delistata dall'Aim di Londra e sarà controllata da Fabrick. Alcuni accordi di collaborazione con le start-up fintech, infine, sono a

solo livello di partnership commerciale, sull'esempio di quella siglata lo scorso giugno con la piattaforma israeliana di P2P lending BLeanders.

Ad animare Fabrick è la logica di open banking, ossia la volontà di favorire in un ecosistema di attori e tecnologie l'incontro e la collaborazione tra banche, fintech company e imprese. L'obiettivo, ha aggiunto Zaccardi, «è quello di continuare a coinvolgere start-up fintech, ma anche altre banche e istituzioni finanziarie oltre a Sella». Un aiuto in termini di capacità di aggregazione lo dà il fatto che Fabrick sia responsabile della gestione degli eventi di networking del Fintech District di Milano. Fabrick è stata costituita a fine dicembre 2017 e ha condotto investimenti per un valore complessivo di circa 40 milioni di euro, tra cash e acquisizioni carta-contro-carta: a fine 2018 il fatturato è previsto intorno ai 30 milioni. La nuova operazione ha visto Fabrick come lead investor di un round seed da 2,1 milioni, a fronte del 27,8% del capitale di Beesy, per il resto controllata da Finleap, che ha apportato l'idea e lo sviluppo della tecnologia. FinLeap è una start-up tedesca specializzata nel creare a sua volta start-up fintech. La scorsa primavera ha aperto a Milano, nel Fintech District, il suo primo ufficio al di fuori della Germania, per trovare clienti per le aziende già in portafoglio, ma anche per crearne di nuove in Italia. A guidare la filiale italiana è l'ad Marco Berini, un passato in Unicredit come responsabile dell'innovazione e poi capo di Unicredit evo, partnership fra la banca italiana e il gruppo di venture capital specializzato in fintech, Anthemis, per investire in start-up finanziarie in tutto il mondo. FinLeap ha finanziato la nascita di 15 start-up fintech e insurtech con capitali propri, derivanti da una serie di aumenti di capitale sottoscritti da investitori istituzionali, che spesso sono anche clienti dei prodotti e servizi sviluppati dalle società finanziate. (riproduzione riservata)



ALLEANZA

Wpp apre a Tencent e Alibaba sul mercato cinese

Capisani a pag. 19

Al via il progetto di Sorrell di cedere il 20% delle attività cinesi. Anche Cmc al tavolo

Wpp apre a Tencent e Alibaba

Alleanza tra creativi, piattaforme di musica e e-commerce

DI MARCO A. CAPISANI

Da una parte c'è il primo gruppo pubblicitario al mondo (Wpp), in cerca di un modello riorganizzativo e di risorse fresche, dall'altra ci sono il colosso cinese dell'e-commerce (Alibaba) e quello sempre cinese impegnato nei social network, nei servizi istantanei di messaggistica e nella musica (Tencent). Questi ultimi due hanno a disposizione miliardi di consumatori sempre più connessi e relative aziende locali disposte a pagare per promuoversi. Dalla convergenza degli interessi di tutti e tre i big, secondo indiscrezioni di mercato non smentite, nasce l'intesa perché Alibaba e Tencent acquistino il 20% delle attività cinesi del conglomerato creativo britannico. Attività che non è escluso finiscano in una nuova società di cui Wpp continuerà a detenere la maggioranza. Le attività cinesi degli inglesi vengono valutate tra i 2 e i 2,5 miliardi di dollari (rispettivamente 1,7 e 2,1 miliardi di euro), forti di una presenza nell'ex Impero celeste avviata da tempo.

A rafforzare il gioco a tre c'è un quarto protagonista: il fondo d'investimento China media capital (Cmc), con una passione per l'intrattenimento (in particolare il cinema americano) e il cui fondatore e presidente **Li Ruigang**, non a caso, siede già nel board di Wpp (seppur senza poteri esecutivi).

Vista così, il mercato ha benedetto l'operazione e il

titolo Wpp ne ha beneficiato nella giornata di ieri. Anche perché i primi contatti sono partiti quando al timo-

ne del numero 1 della creatività globale c'era ancora saldo alla guida il patron storico di Wpp: **Martin Sorrell**. I contatti sono poi stati portati avanti dai viaggi in Cina dell'attuale presidente **Roberto Quarta** e **Andrew Scott**, co-chief operating officer (ora alla guida di Wpp con l'altro coo **Mark Read**).

Sorrell ha spesso tuonato contro gli over-the-top (ott) come Google e Facebook. Con quest'idea di accordo, quindi, sembra aver puntato a farsi amici i loro concorrenti, non potendoli sconfiggere direttamente e invece creando un circolo virtuoso con Alibaba e Tencent, proprio in un mo-

mento in cui le società di consulenza aziendale fanno concorrenza ai pubblicitari e lo stesso mercato creativo si fa sempre più tecnologico. Del resto la piattaforma e-commerce di **Jack Ma** conosce i profili e i dati dei consumatori che effettuano transazioni online, così come il polo fondato dal presidente **Ma Huateng** che spazia con la sua holding dai pagamenti online ai video e soprattutto alla musica. Infatti Tencent ha confermato ufficialmente, in questi giorni, che Tencent

Music sarà a breve quotata negli Usa. Valore: 25-30 miliardi di dollari (21,4-25,6 miliardi di euro). Obiettivo: raccolta da un miliardo di dollari (circa 850 milioni di euro).

Insomma, Wpp mette la fantasia al servizio del marketing orientale e, in parallelo, assorbe risorse per ridurre il suo debito che, nel primo trimestre di quest'anno, è salito in media sui 4,8 miliardi di sterline (5,4 miliardi di euro) dai precedenti 4,4 mld (4,9 mld di euro), su di 357 milioni di sterline (circa 400 milioni di euro). E sempre per recuperare risorse è ancora data come possibile la vendita di un altro gioiello del gruppo Uk: Kantar, agenzia del gruppo specializzata in ricerche di mercato (nel mirino in passato pure della nuova società S4 Capital di Sorrell). In Italia, intanto, si è iniziato a parlare di «ottimizzazione» del network (vedere *ItaliaOggi* del 20/07/2018).

—© Riproduzione riservata—





Andrew Scott



*Roberto
Quarta*

FEDELE ALLE ORIGINI

Hermès non cede ai millennial e allo street style

Sottilaro a pag. 15

Chic alla francese più che street style. Il surf? Con i motivi dei foulard. Semestre a 2,8 mld

Hermès non cede ai millennial

Il ceo Dumas: fedeli alle origini. Online vendiamo anche divani

DI FRANCESCA SOTTILARO

Non tutto il lusso vuole e può scendere a patti con i millennial, tra linguaggio social, denim e sneakers. Hermès è la prima delle grandi firme a scardirlo a chiare lettere: prima sfilando con la collezione uomo a Parigi, dove a fine giugno ha opposto allo street style imperante il suo «chic alla francese», poi per bocca di **Axel Dumas**, ceo della maison di pellettieri e sellai, che si è detto intento a non distorcere l'integrità della marca rispondendo alle richieste delle nuove generazioni. «Esiste una clientela sempre più alla moda e sempre più giovane, per questo occorre progredire continuamente», ha detto dalle colonne del *Figaro* parlando nel weekend di una «californizzazione» del sistema moda. «Credo che il cambiamento vada però accompagnato restando fedeli alle proprie origini, con prodotti che possano riflettere il saper fare e la creatività».

Un esempio su tutti: Hermès firma, tra gli altri, una tavola da surf ma lo fa riprendendo i motivi Savana Dance dei carrè, i celebri foulard di seta. Ed è venduta insieme a una cera antiscivolo profumata studiata da **Christine Nagel**, direttore

creativo della divisione profumi della maison. In questi giorni guadagna copertine estive ma al momento del lancio era consigliata come regalo per la festa del papà.

Dalla sua la maison, che si

è appena quotata a Parigi al Cac 40, il segmento dei titoli a maggior crescita, può permettersi di prendere posizioni: ha chiuso il primo semestre a quota 2,8 miliardi di euro (+11% rispetto all'analogo periodo dell'anno passato), mentre il margine operativo, che sarà svelato il 12 settembre, dovrebbe essere vicino al record registrato nei primi sei mesi (34,3%), nonostante l'impatto dei tassi di cambio.

Nonostante il ritmo di crescita superiore alla media di mercato (6%), Dumas si chiama fuori dalla corsa a chi vuol fare di più tra i big degli accessori di moda. «La clientela internazionale è sempre più ampia e si interessa alla qualità dei nostri prodotti. E' un punto di forza in un settore che da due anni si sta polarizzando». Da un lato ci sono i Gucci, Chanel, Louis Vuitton con un incremento a doppia cifra, poi Burberry e Prada e dietro un esercito di brand. «L'obiettivo di Hermès non è diventare il più grande ma restare quello che siamo», ha detto il ceo, «ovvero degli intenditori del settore e manterremo questa strada».

Non piegarsi alle mode millennial non impedisce al gruppo di investire sull'online o nelle tendenze. «Siamo stati i primi a produrre sneakers con **Pierre Hardy** all'epoca di **Martin Margiela** (lo stilista belga dal '97 al 2003 è stato responsabile del prêt-à-porter donna per Hermès, ndr)», ha sottolineato. «Non ci sono frontiere nella creatività». Quelle geografiche e consolidate invece coincidono con le economie in sviluppo, da Hong Kong al Golfo Persico dove sono state aperte nuove

boutique.

Pioniera sul web dal 2002, la società ha sviluppato una nuova boutique online: «C'è voluto del tempo ma registriamo molto traffico grazie ai nuovi sistemi di navigazione», ha precisato Dumas. «Gli acquisti via smartphone negli Stati Uniti sono raddoppiati, mentre Hermes.com è il primo negozio del gruppo per la vendita di cravatte e profumi e il secondo per i foulard di seta e le calzature». Il primo oggetto venduto in America dopo il rilancio del sito? «Un divano».

© Riproduzione riservata





**La nuova boutique
Hermès a Dubai.
A sinistra, la tavola
da surf con i
motivi dei foulard**

22 IL CALCIO IN TV

**SKY-DAZN INTESA
TUTTA LA SERIE A
MA CI VUOLE
LA RETE INTERNET**

Nuovi palinsesti: la D'Amico condurrà la Champions, al suo posto Bonan. Entra Pirlo tra i commentatori

IARIA > PAGINA 22

Intesa Sky-Perform Tutta la A «scontata» ma serve Internet

● Agli abbonati agevolazioni per vedere le 3 gare di Dazn, però sarà necessaria una connessione

Marco Iaria
MILANO
twitter@marcoiarial

Adeso che l'accordo Sky-Perform è ufficiale, si è fatta definitiva chiarezza su dove si vedrà la Serie A dalla prossima stagione e per il ciclo 2018-21. Diciamolo subito: è una rivoluzione, un cambio di abitudini per il tifoso che era solito accomodarsi sul divano di casa davanti al vecchio schermo collegato alla parabola o agganciato al segnale del digitale terrestre. Una rivoluzione nata dalla vendita dei diritti del massimo campionato, per la prima volta ceduti dalla Lega per prodotto e non per piattaforma. E dall'arrivo in Italia di un operatore Over The Top, che propone i suoi contenuti sul web, stile Netflix. Non a caso Perform viene definita la Netflix dello sport: si è aggiudicata i diritti esclusivi di tre partite a giornata (tra cui quella del sabato sera), mentre sette sono finite a Sky. Perform proporrà un pezzetto di Serie A in streaming attraverso la sua piattaforma Dazn, che offrirà pure tutte le partite della Serie B, la Liga e presto arricchirà l'offerta italiana di eventi spor-

tivi, come già avviene in altri Paesi quali Canada, Germania, Giappone, Austria. Dopo l'assegnazione dei diritti della A ci sono state trattative tra Perform e altri operatori che stanno portando a una serie di accordi commerciali: con Mediaset, con Sky e magari con compagnie di telecomunicazione. Ciò significa che gli abbonati di Premium e dell'emittente satellitare avranno facilitazioni tecniche e agevolazioni economiche per vedere quelle tre partite di Perform, ma una cosa è chiara: rispetto al passato, per vedere tutta la Serie A sarà indispensabile avere un secondo abbonamento e dotarsi di un collegamento a Internet.

GLI ABBONATI SKY Non cambierà praticamente nulla solo per chi ha un abbonamento a Sky Q, la piattaforma di ultima generazione che si appoggia a smart tv, tablet, smartphone, cioè tutti quei dispositivi che mostrano contenuti audiovisivi attraverso Internet. Bene, la app di Dazn (con tutto il suo palinsesto) verrà integrata su Sky Q: si pagherà un sovrapprezzo per accedere a questo servizio aggiuntivo, direttamente dalla home di Sky Q.

Stiamo parlando, però, di una platea al momento limitata, seppure in rapida espansione perché in futuro si tenderà sempre più verso una personalizzazione dell'offerta: in circolazione ci sono al momento 500mila decoder Sky Q. E i milioni di vecchi abbonati Sky che sono agganciati alla parabola? L'emittente di Murdoch metterà loro a disposizione dei ticket che consentiranno di acquistare a prezzo scontato l'accesso ai contenuti di Dazn. Tuttavia è importante specificare che l'accesso dovrà avvenire in autonomia, fuori dall'ambiente Sky, attraverso un mezzo connesso al web: tablet, smartphone, computer, smart tv, console per videogiochi. In pratica, gli abbonati Sky col vecchio decoder dovranno rivolgersi direttamente alla piattaforma web Dazn per vedere



le restanti tre partite di Serie A, anche se beneficeranno di uno sconto. Quanto? Per l'accesso di un mese a Dazn i clienti Sky da più di un anno pagheranno 7,99 euro anziché 9,99. «Quando i diritti vengono venduti per prodotto, come avviene nella maggior parte d'Europa, è normale che un solo soggetto non possa trasmettere tutte le partite. Questa situazione è fisiologica. Sono convinto che i nostri abbonati saranno soddisfatti e che non ci saranno troppe critiche», ha detto Matteo Mammi, direttore Sport Rights, Programming & Production di Sky.

GLI ABBONATI PREMIUM Anche Mediaset, ormai concentrata sulla tv in chiaro, ha stretto un accordo con Perform. I vecchi abbonati di Premium avranno accesso a Dazn con il canone di 19,90 euro ma servirà comunque l'immane connessione a Internet e nell'abbonamento non ci saranno altri contenuti calcistici, dopo l'uscita di scena berlusconiana dalla Serie A e dalla Champions, tornata a Sky. Sul digitale terrestre, peraltro, ha già allungato i suoi tentacoli Sky: da giugno è presente una sua offerta pay col meglio dello sport e della Champions, presto si potrà anche acquistare un pacchetto Serie A. La nuova strategia multiplatforma di Sky punta a compensare il mancato possesso dell'intero campionato con la più alta dose di esclusive da esercitare su tutte le piattaforme, con l'obiettivo di sfondare quota 5 milioni di abbonati.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

UNA GUIDA PER ORIENTARSI

SETTE PARTITE SU SKY

Sky ha l'esclusiva di 7 gare a giornata: le finestre del sabato alle ore 15 e alle 18, della domenica alle 15 (due gare), alle 18 e alle 20.30 e del lunedì alle 20.30. Sky le proporrà sul satellite, sul digitale terrestre e sulla fibra.

TRE PARTITE SU DAZN

Perform ha l'esclusiva delle restanti tre partite, che trasmetterà in streaming sulla piattaforma Dazn. Si tratta delle finestre del sabato alle 20.30, della domenica alle 12.30 e alle 15.

GLI ACCORDI COMMERCIALI

Gli abbonati alle pay tv avranno delle agevolazioni. I clienti Sky potranno pagare 7,99 euro (anziché 9,99) per vedere Dazn; quelli Premium ce l'hanno nel pacchetto da 19,90. Serve però una connessione a Internet.

I PALINSESTI DI SKY

Una nuova era con la Champions e Pirlo tra i talent

Su Sky sarà overdose di calcio: sette giorni su sette. Non più l'intero campionato di Serie A ma 266 partite in esclusiva, con 16 big match su 20 (gli altri quattro su Dazn) che verranno individuati qualche giorno dopo il varo del calendario, in programma giovedì. E ci sarà il ritorno della Champions League (ed Europa League), dopo i tre anni di Premium. E poi Premier League e Bundesliga (la Liga sarà su Dazn) e molti altri sport, dal tennis con Wimbledon prenotato fino al 2022 al basket Nba, dai motori al golf. «Abbiamo la fortuna di vivere un'età dell'oro, con tanti campioni da Ronaldo a Messi al nostro Molinari. Racconteremo tutto con il nostro stile», le parole del direttore di Sky Sport Federico Ferri.

SFIDA A ogni modo, è la stagione della svolta per Sky, anche dal punto di vista industriale. Nel campo delle tradizionali pay tv si avvia a recitare di fatto da monopolista con l'obiettivo di potenziarsi e fronteggiare l'avanzata dei nuovi player globali. La presentazione del palinsesto sportivo, nella splendida cornice milanese di Villa Necchi Campiglio, trasmette il senso di questa nuova sfida. Cambia il paniere dei diritti, cambia l'organizzazione dei canali, cambiano le forze in campo. Tra i talent la novità è Andrea

Pirlo, che dopo aver smesso di giocare e aver completato il corso di allenatore, si cimenterà da commentatore. «Un'esperienza difficile ed emozionante», ha detto l'ex centrocampista di Inter, Juve e Milan che sarà presente nello studio di Champions, alternandosi con Del Piero, Cambiasso e Vialli, assieme a Costacurta, Capello e Condò.

STAFFETTA La conduzione dei pre e post partita di Champions, martedì e mercoledì (gare alle 18.55 e 21), toccherà a Ilaria D'Amico, che dopo 15 anni lascia il campionato. Al suo posto, a Sky Calcio Show, ci sarà Alessandro Bonan, mentre sono confermati Marco Cattaneo il sabato a Sky Calcio Live e Fabio Caressa al Club della domenica sera. Il giovedì spazio all'Europa League con lo studio condotto da Anna Billò, nel weekend la Premier League con Paolo Di Canio (Federica Lodi in studio) e la Bundesliga. Veste rinnovata per Sky Sport 24, diretto da De Bellis. E nel corso della stagione non mancheranno i racconti tra sport e cultura di Buffa, Marani e Porrà. Lo sforzo è anche tecnologico: negli studi calcistici confermata e rinnovata la realtà aumentata per rendere più spettacolare l'esperienza di visione, inoltre ci saranno nuovi «totem led» modulari e lo Sky Sport Tech Plus, per ripercorrere nei dettagli le immagini esaltando il bello del gioco.

m.iar.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LA NOVITA'

Highlights: per 4 milioni tutte le tv sono in corsa

● (m.iar.) Ricordate il caro, vecchio Novantesimo Minuto? A partire dalla nuova stagione, il programma della Rai potrebbe essere replicato da tutte le emittenti che lo vorranno. Basterà pagare 4 milioni all'anno per acquistare dalla Lega gli highlights delle partite della domenica pomeriggio della Serie A, che potranno essere trasmessi a partire dalle ore 19. La novità, infatti, è che questi diritti in chiaro per il ciclo 2018-21 non sono esclusivi. E non c'è nemmeno

una gara. Basterà offrire il prezzo richiesto dalla Lega per aggiudicarseli (c'è tempo fino al 18 agosto). A disposizione anche highlights meno pregiati: costano 2 milioni quelli che si possono trasmettere a partire dalle 22 di domenica e 1,5 milioni per quelli disponibili dalle 22.45 di lunedì. Tra i pacchetti varati dalla Lega pure i diritti per le dirette radiofoniche (3,5 milioni), anche questi non esclusivi, e il campionato Primavera. Rinvio tecnico per il bando delle partite nelle sale cinematografiche e a teatro.



La conduttrice Ilaria D'Amico con il nuovo opinionista Sky Andrea Pirlo alla presentazione dei palinsesti

Tlc, accelerano i servizi

Investimenti in salita del 10%

I NUMERI

70

MILIARDI DI EURO IN 10 ANNI

Gli investimenti degli operatori sono cresciuti del 10%. In totale, negli ultimi 10 anni, si superano i 70 miliardi di euro

28,1

QUANTO VALE IL SETTORE

Ammonta a 28,1 miliardi la spesa di consumatori e imprese.

Nel 2008 era di 33,4 miliardi

Imprese e sindacati al lavoro per risolvere il nodo di anzianità e competenze

Un settore, quello delle telecomunicazioni, in grande trasformazione, dove l'avanzata del digitale mette tutti, imprese e lavoratori, dinanzi alla necessità di spostare l'asticella più in là in termini di servizi (le une) e di competenze (gli altri). Un dato su tutti, come spiega il presidente dell'associazione delle imprese Asstel, Pietro Guindani: «Fondamentale per cogliere le opportunità offerte dall'innovazione tecnologica - ha ricordato Guindani - è investire nella formazione dei dipendenti, indispensabile alla luce dell'evoluzione degli occupati, di cui la quota con un'età media superiore ai 55 anni è aumentata nell'ultimo quadriennio dal 6% al 12% e la percentuale di occupati con un'anzianità superiore ai 10 anni è salita dal 60% al 70%».

Nel Rapporto Asstel 2018 - elaborato dagli "Osservatori Digital Innovation" della School of Management del Politecnico di Milano - c'è un altro

numero che più degli altri fotografa come il settore delle telecomunicazioni in Italia sia immerso in questa dinamica di trasformazione. Gli investimenti degli operatori tlc sono cresciuti in un anno del 10% arrivando a 7,2 miliardi di euro. A conti fatti si tratta di 70 miliardi di euro negli ultimi dieci anni: un periodo in cui il settore delle telecomunicazioni ha dovuto far fronte a un calo pronunciato dei ricavi - dovuto a dinamiche competitive - e contemporaneamente a un incremento della richiesta di servizi e della dotazione infrastrutturale.

Tutti aspetti di cui si è parlato ieri nel corso dell'incontro fra Asstel e le organizzazioni sindacali di categoria (Slc-Cgil, Fistel-Cisl e Uilcom Uil nel corso del "Forum nazionale", arrivato alla sesta edizione.

L'immagine, come detto, è quella di un settore che, nella sua veste più allargata (comprensiva quindi di fornitori e contact center) va oltre i 43 miliardi di euro, che scendono a 28,1 miliardi se si considera la dinamica dei ricavi derivanti dalla spesa di consumatori e imprese (senza dunque considerare i ricavi intraoperatore). Ben altro livello era quello del 2008 (33,4 miliardi di euro). Ma nell'ultimo anno i ricavi sono saliti del 2 per cento.

In questo quadro a balzare agli occhi è la crescita nel segmento del fisso, a fronte di una stazionarietà tendente verso il basso per il segmento mobile. Una divergenza che, anche questa, è segno di una trasformazione nella quale il settore si trova inserito. Non che il livello di diffusione del servizio sia da urlo. Ma intanto la diffusione dell'infrastruttura di Tlc a banda ultralarga ha generato incrementi a doppia cifra dei volumi di traffico dati, +36% per il fisso, +52% per il mobile.

«L'evoluzione tecnologica - ha commentato in una nota congiunta il presidente di Asstel Pietro Guindani - richiede lo sviluppo di nuove competenze professionali e la diffusione in tutte le funzioni di una robusta cultura digitale. Questo sforzo di cambiamento necessita di investimenti rilevanti nella formazione da parte delle imprese».

Un messaggio, quello di Guindani, che trova sulla stessa lunghezza d'onda anche i sindacati. «La filiera delle tlc - hanno affermato a loro volta i Segretari Generali Fabrizio Solari (Slc-Cgil), Vito Vitale (Fistel-Cisl), Salvo Uglierolo (Uilcom-Uil) - sarà attraversata nel prossimo futuro da inevitabili processi di cambiamento ponendo imprese e lavoratori davanti a nuove sfide rispetto alle quali servirà andare oltre ai tradizionali schemi di confronto, per individuare gli strumenti più idonei a governare positivamente il processo di cambiamento e favorire uno sviluppo virtuoso di tutta la Filiera». Necessaria la formazione continua, ma anche «la costituzione di un "Fondo di Solidarietà", strumento che può consentire di passare da una logica solo difensiva ad una espansiva per affrontare i cambiamenti in atto nel mondo del lavoro». Le trattative per il rinnovo del Ccnl riprenderanno il 26 settembre.

—A. Bio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



IL GRAFICO



Banda larga, boom d'investimenti

La fibra ottica rivitalizza la telefonia fissa. I dati di Asstel (associazione di settore di Confindustria) mostrano che nel 2017 gli investimenti degli operatori Tlc sono cresciuti del 10% a 7,2 miliardi di euro, a cui si aggiungono 1,8 miliardi per l'acquisto delle licenze. Crescono dopo 10 anni anche i ricavi lordi (+3% a 16 miliardi)

□ Capex escluse licenze □ Licenze

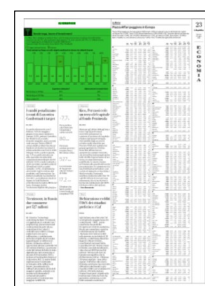
Trend calcolati sul Capex al netto degli investimenti in licenze (in miliardi di euro)



Copertura abitazioni

Abbonamenti su totale linee

Banda larga a 30 Mps	87%	22%
Banda larga a 100 Mps	22%	5%
Rete mobile 4G	98%	53%



OGGI IL CONSIGLIO SULLA SEMESTRALE

Telecom, congelata la sfiducia a Genish Polemica sul Brasile

La nomina di Foguel non è passata dal cda di Tim
Ma il top manager prova a rilanciare sui risultati

**La controllata Inwit
vede l'utile a +18,8%
«Pronti a valutare
il riassetto Eir Towers»**

**FRANCESCO SPINI
MILANO**

Raccontano che Amos Genish, l'amministratore delegato di Tim finito sulla graticola per i conti che vanno così e così e per le accuse lanciate ad alcuni consiglieri di remare contro, abbia fatto di tutto per ricucire i rapporti con il cda e rifocalizzare l'attenzione sul business. Dopo le scuse in consiglio, nei giorni scorsi ha incontrato personalmente diversi consiglieri e il presidente Fulvio Conti. Così la possibile sfiducia che a maggio sembrava essere solo rimandata, appunto, a oggi, quando il consiglio di amministrazione dovrà dare il via libera ai conti dei primi sei mesi, sembra ora finita nel freezer.

La tensione resterà comunque alta: alcuni consiglieri, a quanto pare, non avrebbero accolto con favore le modalità con cui Sami Foguel è stato nominato ad di Tim Brasil. Il manager portoghese che sostituì

Stefano De Angelis, prima si occupava di avioinee (senza essere ceo) e ora dovrà applicarsi nella banda larga. Il problema è che tale nomina non è stata condivisa con il consiglio della capogruppo. Di ciò sarà probabilmente chiesto conto a Genish. Resta poi da capire che ruolo l'ad darà a De Angelis. È un manager assai stimato dentro Tim: a lungo si è parlato di lui come possibile Coo, direttore operativo. Ma per oggi non è previsto alcun cambio nell'organizzazione e nella governance, se si esclude la possibile nomina di un «lead independent director», un «capo» dei consiglieri indipendenti, ruolo già più volte visto negli scorsi consigli. Oggi Genish proverà a dare dei segnali di distensione al consiglio, riportando una performance «neutrale» nei conti nonostante le avverse condizioni di mercato, con numeri buoni nella generazione di cassa. Ora l'idea è quella di concentrarsi sulla separazione della rete, chiudendo l'operazione entro fine anno, continuare a migliorare la performance

nella generazione di flussi di cassa per tornare «investment grade» nel giudizio delle agenzie di rating nel corso del 2019, e pagare dividendo nel 2020. Il manager dirà che il suo piano funziona e resiste alle insidie dei prezzi bassi di Iliad e alla rete di Open Fiber, con cui la disponibilità è sempre aperta. Da ieri, però, la fila dei potenziali pretendenti della poltrona di ad si è ingrossata: Alfredo Altavilla, dimessosi da Fca, potrebbe alzare le sue ambizioni sfruttando il fatto che Luigi Gubitosi non incontrerebbe i favori del governo. Probabile che gli assetti si giocheranno però nell'assemblea che dovrà essere convocata entro fine anno per nominare i revisori, ma che Vividini potrebbe sfruttare per tornare in sella. Intanto la controllata Inwit ha chiuso i conti del semestre con l'utile in crescita del 18,8% a 70,2 milioni. L'ad Giovanni Ferigo s'è detto «interessato» alle tori tlc che Eir Towers dovesse mettere sul mercato a valle del suo riassetto: «Valuteremo e prenderemo una decisione al momento giusto». —

© BY NO NO ALCUNI DIRITTI RISERVATI





La sede centrale del gruppo



Amos Genish

Amos e la poltrona più rovente dell'estate

È la poltrona più rovente dell'estate, ma non per questo è la meno desiderata. Amos Genish guida un'azienda, la telefonissima Tim, che rischia la tempesta perfetta: necessita una robusta messa a punto, risponde a un azionariato instabile, opera su un mercato dall'accesa concorrenza e non ha proprio il governo della sua. Al consiglio odierno questi nodi verranno al pettine. Possibile anche un tentativo di ribaltone, in sala ci saranno almeno due pretendenti, più un tecnico che scalpita a latere. Eppure, al netto di sempre possibili colpi di scena, nessuno si attende una vera soluzione di discontinuità.

Il top manager israeliano si prepara a una partita di difesa sognando il contropiede. In casa Tim dicono che i conti sono «flat», in linea col passato; gli analisti parlano di un calo di qualche punto. Genish dirà che il bilancio è stato influenzato da molteplici fattori negativi, come la fine delle bollette a 28 giorni, la multa golden power (74 milioni), l'effetto della svalutazione sui domini brasiliani, la riduzione dei contratti di solidarietà (20 milioni). Cercherà di persuadere i suoi consiglieri che le cose non vanno così male come si dice, invitando ad valutare che i concorrenti hanno guai non dissimili.

Sarà una contesa avvelenata. I francesi di Vivendi (23,94% del capitale) sono al-

la finestra, a giugno hanno pensato a ribaltare il tavolo e, per loro fortuna, hanno rinunciato. Lo «squalo» Elliott è distratto dal Milan. Gli occhi sono puntati sulla rete, che Genish s'è deciso a scorporare, senza però perderne il controllo. Il governo la vorrebbe, anche se - per ora - è impegnato in altre vicende: tornerà, se non altro per celebrare le nozze fra statalismo e rifiuto dello straniero. La pubblica Open Fiber fa movimento, ma non risulta in linea con le ambizioni. Il suo azionista Cdp è disturbato dall'intervento in Tim; l'altro socio, Enel, vorrebbe evitare il calice del network Tlc, tanto che non risultano seguiti all'offerta di dialogo di Genish che, fra l'altro, si è trasferito a Roma per dare un segnale di impegno.

Tim ha bisogno di una sferzata. Deve recuperare sulla strada tecnologica come l'Italia, dove appena il 52% dei cittadini usa il pc. Lo scontro per il potere mette a rischio un'azienda parecchio dimagrita rispetto a ciò che era a inizio secolo. Servirebbe chiarezza, certo una compagine azionaria determinata che lavorasse in pace per il bene collettivo. Sarebbe utile che in consiglio si parlasse più di programmi e meno di poltrone. Cosa normale in altri Paesi. Ma temi su cui, qui da noi, le buone intenzioni finiscono per schiantarsi in un caos che il disordine politico non fa che amplificare. —

BY NC ND ALGUNI DIRITTI RISERVATI



«Inwit interessata al riassetto nelle torri Vicina la chiusura dell'accordo con Iliad»

INFRASTRUTTURE

L'ad Ferigo: guardiamo alle mille torri tlc di Eitowers in ottica di consolidamento

Tredicesimo trimestre in crescita per la società che si affaccia all'estero

Antonella Olivieri

Inwit è interessata alle mille torri di tlc che ha in portafoglio Eitowers, semmai la società delle torri broadcast in procinto di passare sotto l'egida di F2i, decedesse di cederle. F2i, in realtà, ha in mente in modello American Towers che, dall'altra parte dell'Atlantico, ha consolidato il settore mettendo assieme torri per la telefonia e per le tv. Però, mai dire mai. «La cosa ci interessa. Stiamo valutando e ne abbiamo già parlato con Telecom Italia», ha detto in conference call il nuovo ad Giovanni Ferigo che da aprile è subentrato a Oscar Cicchetti alla guida della società, posseduta al 60% da Telecom. E per essere pronti a partecipare alla partita del consolidamento che la mossa di F2i potrebbe avere innescato, Inwit ha deciso di dotarsi di un comitato strategico di cui fanno parte oltre all'ad e al presidente Stefano Siragusa, anche i consiglieri Enrico Maria Bignami, Mario Di Mauro e Secondina Giulia Ravera. Tra i compiti del nuovo comitato c'è appunto quello di svolgere valutazioni preliminari in materia di scelte strategiche. Ferigo, nel corso della conference, ha chiarito che il comitato «permetterà di monitorare meglio il settore, analizzando le possibilità di consolidamento in Italia e di sfruttare il momento».

La società delle torri Tim ha del resto le carte in regola per giocare un ruolo da protagonista. È al suo 13-esi-

mo trimestre di crescita consecutivo, come è stato sottolineato con gli analisti. Cosa che ha permesso di chiudere la prima metà dell'esercizio con ricavi per 188,9 milioni, in aumento dell'8,7% considerati anche alcuni proventi una tantum e del 6,4% al netto delle poste straordinarie. Il "tenancy ratio" (numero medio di operatori per sito) è salito a 1,85 e la società conta di poter annunciare presto anche l'accordo con Iliad. «Stiamo gestendo gli aspetti contrattuali e nel giro di giorni o settimane potremmo formalizzare l'accordo», ha preannunciato Ferigo agli analisti.

Nel periodo gennaio-giugno anche l'Ebitda è cresciuto del 18,7% a 107,6 milioni (+14,4% al netto delle una tantum) con un incremento del 12,8% nel secondo trimestre. L'utile netto del semestre si è attestato a 70,2 milioni, con un incremento del 18,8% o del 12,1% al netto dei proventi una tantum. Il free cash flow ricorrente (escludendo il capitale circolante) è salito del 27,1% a 101,4 milioni (+22,1% al netto delle una tantum), di cui 54 milioni realizzati nel secondo trimestre. Gli investimenti sono stati pari a 26,1 milioni, con un aumento del 77%. L'indebitamento finanziario netto al 30 giugno era pari a 79,7 milioni.

Inwit si è anche affacciata per la prima volta sulla scena internazionale, partecipando, in qualità di partner industriale, al consorzio guidato da Morgan Stanley Infrastructure e Horizon equity partners che ha vinto la gara lanciata dal gruppo francese Altice per la vendita delle azioni della nuova società che gestirà le 3mila torri di Meo (ex Portugal Telecom), operazione nella quale ha avuto un ruolo, come advisor finanziario, anche Equita. L'intervento di Inwit si articola in due step. Nel primo ha operato come advisor nella fase di gara, sovrintendendo in particolare alla due diligence sulle attività, alla

definizione del business plan della nuova società delle torri e alla negoziazione del master service agreement, che regolerà i rapporti tra la società e l'operatore di tlc portoghese per l'affitto pluriennale dei siti. Il mandato proseguirà ora anche nella fase di lancio e gestione della società infrastrutturale con un contributo al management e un'attività di consulenza e supporto svolta da un team di specialisti di Inwit.

Oggi i risultati del semestre dell'intero gruppo Telecom saranno all'esame del cda. Il consensus degli analisti vede, per l'ultimo trimestre, ricavi (reported) in calo del 3,7% a 4,769 miliardi e Ebitda in flessione del 4,7% a 2,05 miliardi. Poco variato l'indebitamento che, secondo le stime, resta intorno a 25,4 miliardi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Inwit

Andamento del titolo



Anche in Cina è febbre da torri tlc

China Tower prepara
maxi-ipo da quasi
9 miliardi di dollari

Colamartino
a pagina 13

IL COLOSSO INFRASTRUTTURALE CHINA TOWER PUNTA A RACCOGLIERE 8,7 MILIARDI \$

Una maxi-ipo per le torri cinesi

*La valutazione può arrivare a 35 mld
Si tratta dell'operazione più grande
dalla quotazione di Alibaba del 2014*

DI FRANCESCO COLAMARTINO
MF-DOWJONES

La Cina si prepara a un'altra ipo da record quattro anni dopo lo sbarco di Alibaba in borsa, sempre nel mondo delle telecomunicazioni. China Tower, operatore cinese delle reti infrastrutturali wireless, punta a raccogliere 8,7 miliardi di dollari con un'offerta pubblica iniziale a Hong Kong. Sul mercato andrà il 25% del capitale del colosso statale creato nel 2015 da China Mobile Communication, China United Network e China Telecom, la cui valutazione può arrivare a 34,7 miliardi di dollari. Includendo un'opzione per vendere un'ulteriore quota in caso di domanda sostenuta, l'operazione potrebbe raggiungere un valore di 10 miliardi. China Tower è il più grande operatore di infrastrutture per cellulari del mondo, con circa 1,9 milioni di siti nella Cina continentale e con

una quota di mercato nel Paese del 97%. Ora punta a vendere 43,11 miliardi di nuove azioni a 1,26-1,58 dollari di Hong Kong ciascuna, che equivalgono a 0,1605-0,2013 dollari Usa. China Tower si è assicurata il supporto di 10 investitori con un investimento totale di 1,4 miliardi. Tra questi figurano Alibaba con 100 milioni, Hillhouse Capital con 400 milioni, China National Petroleum con altri 100 milioni e il produttore di auto Saic Motor. Con gli introiti la società espanderà la sua rete e ripagherà il debito. L'ipo sarà lanciata domani e il titolo sarà scambiabile dal prossimo 8 di agosto. Gli sponsor sono China International Capital e Goldman Sachs. L'ultima grande ipo che la Cina ricordi è proprio quella di Alibaba. Nel 2014 il gruppo fondato da Jack Ma scelse però Wall Street, raccogliendo 25 miliardi, per ragioni legate al divieto di voto plurimo. Di recente la borsa dell'ex colonia britannica ha però cambiato le sue regole per cercare di attrarre più ipo tecnologiche, assicurandosi intanto quella da 4,7 miliardi di dollari di Xiaomi. Per China Tower si tratta di una sfida, dal

momento che, per via della guerra commerciale tra Usa e Cina, l'indice Hang Seng è calato del 15% dal picco di gennaio. Il colosso delle torri ha detto agli investitori che punta a un payout pari ad almeno la metà dei suoi utili, che lo scorso anno a 285,5 milioni di dollari. Goldman Sachs, coinvolta nell'operazione, prevede che l'ebitda di China Tower crescerà dell'11% entro il 2022. Intanto il Partito Comunista cinese sta apportando dei cambiamenti nella leadership dei giganti delle telecomunicazioni di Stato, in vista del lancio della nuova generazione di reti wireless. Il Central Organization Department ha nominato Li Guohua general manager di China Unicom. In più, il chief operating officer di China Telecom, Liu Aili, ha rassegnato le dimissioni per andare a dirigere il servizio postale nazionale. A detta di Edison Lee, analista di Jefferies, la mossa potrebbe essere vista come un tentativo, di velocizzare il lancio della tecnologia 5G, che sarà centrale anche nel settore della guida autonoma e in quello della realtà virtuale, per reazione alla guerra commerciale in atto con gli Stati Uniti di Donald Trump. (riproduzione riservata)



AZIENDE PUBBLICHE**Nomine Fs e Rai in alto mare, tensione nella maggioranza**

Ancora uno scoglio sulle nomine per la maggioranza di governo Lega-M5S. Oggetto del contendere questa volta sono la Rai e le Ferrovie, ma il fronte è molto più ampio.

Per la Rai il Mef ha chiesto di rinviare al 27 luglio l'assemblea per la ratifica del nuovo Cda, mentre per le Fs è tramontato il nome di Giuseppe Bonomi, ex Sea.

— a pagina 18

Fs-Rai, nomine in alto mare Salta la fusione ferro-Anas

TUTTI GLI SCOGLI**1****IL NODO FERROVIE**

Si cerca il successore dell'ad
L'assemblea di Ferrovie per decidere le sorti dell'ad Renato Mazzoncini, rinviato a giudizio, è convocata per giovedì. La maggioranza gialloverde non ha dubbi sul fatto che debba essere sostituito. Ma sui profili non c'è ancora intesa

2**RINVIO SULLA RAI**

Mancano ad e presidente
Il Mef ha chiesto il rinvio a venerdì dell'assemblea dei soci che dovrebbe ratificare il nuovo Cda. Prima però dovranno arrivare in Consiglio dei ministri, indicati proprio dall'Economia, i nomi di presidente e Dg

3**PARTE ITER VERTICE ISTAT**

Procedura senza call pubblica
Il nuovo presidente non verrà scelto con una call pubblica, come nel caso del vecchio governo, ma seguendo il percorso tracciato dal decreto legislativo 322 del 1989 che prevede cinque tappe prima di arrivare al nuovo insediamento

4**OGGI IL CDA DI CDP**

Governanceda definire
Dopo la scelta di Fabrizio Palermo (in quota M5s) come amministratore delegato della Cassa depositi e prestiti, oggi l'assemblea nominerà il consiglio. Discussione aperta su deleghe e governance. Alla presidenza Massimo Tononi

ITER IN STALLO

Sfuma Bonomi, fra i nomi Iacono. Toninelli contro il gruppo unico con le strade

Fi contro Bianchi Clerici che resta in lizza. Assemblea, oggi, di Cdp per il nuovo cda

Manuela Perrone

ROMA

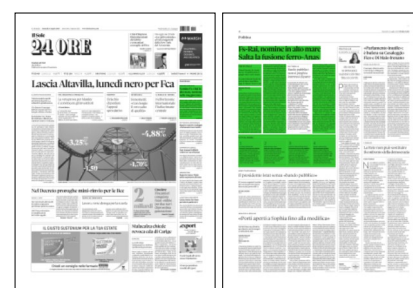
A meno di nuovi vertici a sorpresa, come quello di venerdì che ha permesso di superare l'impasse per Cdp, la nave del governo gialloverde si arena ancora sullo scoglio delle nomine. Stavolta i pomi della discordia sono soprattutto Rai e Ferrovie, anche se il rischio dei rinnovi si amplia di giorno in giorno. Appesantito dalle tensioni mai sopite tra i vicepremier e il ministro dell'Economia. Ai «limiti di bilancio» ricordati da Giovanni Tria, Luigi Di Maio replica invitando a scrivere una «legge di bilancio coraggiosa» e

ad annoverare il reddito di cittadinanza tra le «priorità». Matteo Salvini risponde così a chi gli chiede della flat tax: «Se qualcuno, l'Inps, l'Europa o la Corte dei conti, dice "no" ad alcuni provvedimenti che secondo noi servono, ce ne faremo una ragione».

È con questa zavorra che procede la triangolazione sulla partita delle poltrone: da quelle strategiche in vista della manovra, come Inps e Istat, alla Rai. Il rappresentante del Mef ha chiesto il rinvio al 27 luglio dell'assemblea dei soci della Tv pubblica che dovrebbe ratificare il nuovo Cda. Prima dovranno arrivare in Consiglio dei ministri, indicati dall'Economia, i nomi di presidente e dg. E i tempi potrebbero allungarsi. «Voglio incontrare tutte le persone», ha fatto sapere Salvini dal *Corriere della Sera*. Stefano Buffagni, il sottosegretario pentastellato che segue il dossier nomine con Di Maio, conferma che i leader vedranno i candidati: «A noi non interessa lottizzare, a noi interessa trasformare questa società, che è la società culturale del Paese, e portarla nel futuro, con digitalizzazione, utilizzo delle risorse inter-

ne, valorizzazione delle competenze, diminuzione delle esternalizzazioni, taglio al potere degli agenti».

Sull'ipotesi di Giovanna Bianchi Clerici alla presidenza, ex deputata leghista ed ex consigliera Rai, è arrivato il freno di una parte di Forza Italia. «Non si possono imporre scelte a colpi di maggioranza», spiega il senatore Maurizio Gasparri, componente della commissione di Vigilanza che dovrà approvare la nomina con i due terzi (M5S e Lega hanno 21 voti su 40). Bordate contro Bianchi Clerici sono arrivate anche da Indigne Rai, il movimento fondato da Riccardo Laganà, eletto rappresentante dei dipendenti in Consiglio. Se per il posto di Dg restano alte le quo-



tazioni di Fabrizio Salini, ex direttore di La7 ed ex ad di Fox, seguito da Andrea Castellari (Viacom), il confronto più serrato tra Di Maio e Salvini riguarda le direzioni dei Tg, con la Lega che reclama Tg1 e Tgr (l'ultima cassella liberata, con Andrea Morgante che lascia per Tv2000).

È in stallo anche la trattativa su Ferrovie. Secondo fonti della Lega, non sarebbe più sul tavolo il nome di Giuseppe Bonomi, ex Sea. E M5S esclude l'indiscrezione di Stefano Donnarumma pronto al trasloco: «Credo che non sia serio da parte dei Cinque Stelle interrompere un incarico in una società importante come Acea per fargliene iniziare un altro», chiosa Buffagni. Nella girandola di nomi spuntano Marco Piuri, numero uno di Arriva, che però veleggia verso Trenord, e Orazio Iacono, ad di Trenitalia. Ma solo su un punto c'è piena intesa tra Lega e M5S: chiunque arriverà dovrà «fermare la fusione Anas-Ferrovie», come Di Maio e il ministro Toninelli hanno sollecitato ieri.

Oggi, invece, è il giorno di Cdp: l'assemblea dovrà suggellare Fabrizio Palermo ad e Massimo Tononi presidente, scelto dalle Fondazioni. Per il board Tria ha proposto Luigi Paganetto, preside di economia a Tor Vergata. E il presidente Acri, Giuseppe Guzzetti, elogiando «l'equilibrio trovato da Tria», frena già sulla tentazione di interventi in Alitalia: «Sono assolutamente contrario».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Diez tendencias para entender la revolución digital

Las claves de la era que ha encumbrado a gigantes tecnológicos como Amazon, Google, Facebook, Netflix, Spotify o Alibaba. **Por M. Prieto**

El informe 'Internet Trends' de Kleiner Perkins es uno de los más completos sobre la economía digital

Los consumidores se suben a los servicios de suscripción de contenidos como Netflix o Spotify

La industria móvil dice adiós a su época dorada, tras no lograr crecer durante el pasado año

China se consolida como gran potencia digital, con pesos pesados como Alibaba o Tencent

Uno de los motivos que explican el éxito de los gigantes de EEUU es su gasto en I+D y capex

Cada año, la prestigiosa analista estadounidense Mary Meeker analiza en el informe *Internet Trends* de Kleiner Perkins las grandes tendencias que marcan el desarrollo digital. Analizamos las diez claves más destacadas de la última edición del estudio.

1

La industria de móviles dice definitivamente adiós a su edad dorada. El año pasado, el mercado no logró crecer debido a la alta penetración de los móviles inteligentes y a que los consumidores alargan el ciclo de vida de los terminales. También se ralentiza el crecimiento de la población

internauta, cuya tasa de incremento cae por debajo de los dos dígitos (7% en 2017). Aproximadamente, la mitad de la población mundial utiliza Internet. La penetración se ha duplicado en ocho años. "Cuando te diriges a un mercado donde la penetración es del 50%, es más difícil conseguir crecimientos del negocio", apunta Mary Meeker.

2

La experta de Kleiners Perkins apunta a la importancia que tiene la inversión en I+D y en bienes de capital (capex) a la hora de explicar el dominio de los gigantes digitales estadounidenses en la

economía de Internet. Seis de las quince empresas que más gastan en Estados Unidos en investigación y desarrollo y en inversiones capex son tecnológicas. Mientras que esta industria aumentó el año pasado el gasto en estas partidas un 18%, las empresas de la industria de la salud lo incrementaron un 8%. En el caso de las tecnológicas, dedican a este ámbito un 18% de sus ingresos, cinco puntos más que hace una década.



Dieci tendenze per capire la rivoluzione digitale

En lo alto de este ranking de inversiones se encuentran los gigantes Amazon, Alphabet (Google), Intel, Apple y Microsoft. Estas cinco empresas, junto con Facebook, son las que más están incrementando sus presupuestos en este ámbito. Amazon, por ejemplo, aumentó el año pasado esta partida un 45%. En términos de crecimiento, le sigue Facebook, cuyo gasto en I+D y bienes de capital creció el año pasado 40%.

3

El comercio electrónico es imparable. Las ventas online crecieron el año pasado un 16% en Estados Unidos, dos puntos más que el año previo. El ecommerce sigue así arañando cuota de mercado, y supone ya el 13% del gasto minorista en el país, más del doble que hace una década. En China, el porcentaje es el 20%, el mayor del mundo. Amazon sigue siendo el rey indiscutible de esta revolución en Occidente. La compañía tiene una cuota de mercado del 28%, ocho puntos porcentuales más que en 2013.

El informe apunta cómo Google está evolucionando de plataforma de publicidad a “plataforma de comercio, y Amazon de una plataforma de comercio a una publicitaria”. En este sentido, es reseñable que el año pasado la compañía que dirige Jeff Bezos aumentó sus ingresos publicitarios un 42% hasta los 4.000 millones de dólares.

4

El estudio también destaca las similitudes entre Amazon y el gigante chino Alibaba. Si bien la estadounidense bate a la china en términos de ingresos y capitalización, Alibaba tiene un volumen de negocio bruto mayor, que el año pasado ascendió a 701.000 millones de dólares, frente a los 225.000 millones de dólares de Amazon. Meeker apunta aspectos comunes a ambos gigantes digitales: su apuesta por el concepto de *marketplace*, su incursión en el *retail* físico, sus herramientas de pagos, su oferta de contenido digital y sus servicios en la nube.

5

Cada vez más gente se abona a servicios de entretenimiento. Netflix tenía en 2017 un total de 118 millones de suscriptores, un 25% más. A fecha de 30 de junio, el número de abonados había alcanzado ya los 130 millones. Jeff Bezos desveló recientemente que su programa Amazon Prime tiene más de 100 millones de usuarios en todo el mundo. En el caso del servicio sueco de música Spotify, la compañía cuenta con 75 millones de clientes de pago, mientras que Sony PlayStation Plus suma 34 millones de miembros. “Spotify es uno de los mejores ejemplos. En diez años ha logrado que el 45% de sus usu-

arios activos paguen gracias a la experiencia de uso que ofrece”, indica Meeker.

6

¿Qué impacto tendrá la revolución digital en el empleo? Meeker recuerda que no es una preocupación nueva y que los datos muestran que en los últimos setenta años en Estados Unidos, a pesar de los cambios tecnológicos, acaba creciendo el PIB, mientras que la tasa de desempleo oscila entre el 3% y el 10% “¿La tecnología afectará los empleos de manera diferente esta vez? Quizás, pero sería inconsistente con la historia ya que la tecnología crea nuevos trabajos y servicios, eficiencias y crecimiento”, opina.

7

El informe hace referencia a lo que denomina como los dos grandes *big bang* tecnológicos: la computación en la nube que arrancó Amazon en 2006 y la revolución móvil que propició la llegada del iPhone en 2017.

8

La inteligencia artificial es la nueva gran revolución. Sundar Pichai, director ejecutivo de Google, asegura que la inteligencia artificial “es una de

las cosas más importantes en las que trabaja la humanidad”. En su opinión, la revolución tiene más alcance que lo que supuso “la electricidad o el fuego”. En esta carrera, es fundamental el papel que juega la abundancia de datos. Meeker destaca cómo están emergiendo plataformas de inteligencia artificial dentro de los servicios *cloud*. Amazon y Google son dos buenos ejemplos en este sentido.

9

China es una potencia al alza en la era digital. Hace cinco años, nueve de los veinte líderes de la economía digital eran estadounidenses frente a dos chinos. Hoy, once son de Estados Unidos y nueve del gigante asiático. Facebook y Google son las mayores plataformas occidentales en número de usuarios, por encima de los 2.000 millones. Los líderes chinos, Tencent y Alibaba, tienen 1.000 millones y 700, respectivamente, gracias a su dominio en China.

10

El avance de la inteligencia artificial impulsa la mejora de la tecnología capaz de procesar el lenguaje natural. Todos los gigantes tecnológicos están invirtiendo en este ámbito. Amazon, Google y Apple, por ejemplo, compiten en el mercado con altavoces inteligentes.

DE LA EXPLOSIÓN DE INTERNET A LA REVOLUCIÓN MÓVIL

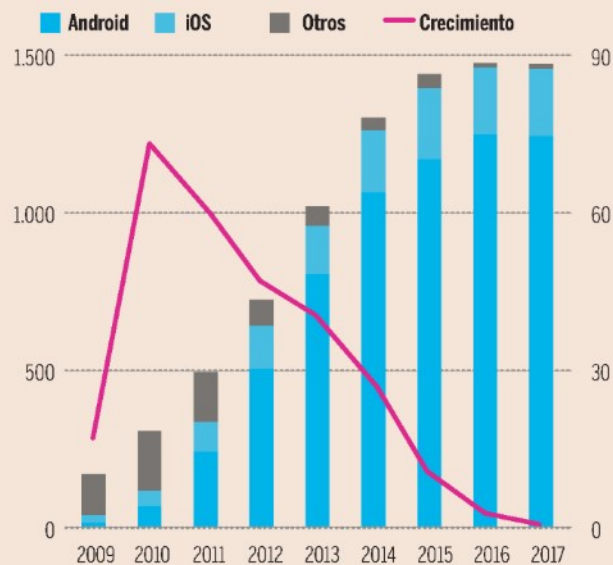
> Población internauta mundial

Internautas en millones.



> Venta de móviles inteligentes

En millones de unidades.



Fuente: Kleiner Perkins

Expansión

LOS DATOS

50% de penetración



La penetración mundial de Internet prácticamente se ha duplicado en ocho años hasta alcanzar el 50% de la población. El año pasado, el crecimiento se ralentizó hasta situarse en el 7%.

18% de crecimiento



La industria tecnológica incrementó el año pasado su gasto en I+D y bienes de capital un 18%. Amazon, Alphabet, Intel, Apple y Microsoft lideran el ránking de inversión en estas partidas.

20% del comercio chino



China es el país donde el comercio electrónico tiene una mayor penetración, puesto que supone el 20% de las compras minoristas, frente al 13% de cuota que tiene en Estados Unidos.

9 gigantes chinos



Hace cinco años, sólo dos de las veinte empresas líderes en la economía digital eran chinas. Hoy, nueve de estas compañías son del país asiático, y las once restantes de Estados Unidos.

Apple, Google and Facebook are belatedly tackling obsessive behaviour on digital devices. But how far will they go when their business models are tied so closely to people looking at apps on their smartphone?

By Tim Bradshaw and Hannah Kuchler

Shutting down addiction

Like many iPhone owners, Tim worries that he is spending too much time staring at the glowing black rectangle in his pocket. "I have to tell you, I thought I was fairly disciplined about this, and I was wrong," says the 57-year-old from Alabama. "When I began to get the data, I found I was spending a lot more time than I should."

It is a problem familiar to many – yet one that he is uniquely positioned to solve. As Apple's chief executive, Tim Cook has to strike a delicate balance between addressing screen addiction and admitting that his company might be to blame for it. He told CNN last month that he wanted Apple customers to be "satisfied and empowered" by its devices but insisted: "We've never wanted people to spend a lot of time on them, or all of their time on them."

His comments coincided with Apple unveiling a new set of controls in its iOS operating system designed to let users track how much time they spend on apps and to cut down on the number of notifications they receive. "Empowering people with the facts [will enable them] to decide for themselves how they want to come back, or if they want to come back [at all]," Mr Cook said.

Yet when Apple marked the 10-year anniversary of the iPhone app store just a few weeks later, its press release celebrated the popularity of Angry Birds, Candy Crush Saga and Instagram without acknowledging the role that its platform's barrage of pings and notifications has played in training consumers to be constantly checking their screens.

Digital distraction has been blamed for a range of ills, from ruining dinner-table conversation and disrupting sleep patterns, to interfering with children's education and contributing to an increase in anxiety and depression – even putting young people at higher risk of suicide. In June, the World Health Organization created a new classification of "gaming disorder", to describe people whose personal or professional lives have seen "significant impairment" due to excessive video gaming.

Asian societies have been trying to address the issue for longer. In 2015, the South Korean government mandated that all smartphone users under the age of 19 install an app that allowed parents to monitor their activity. In China, internet and gaming addicts have been

sent to "boot camps" for rehabilitation.

Silicon Valley has finally taken what is widely recognised as the first step towards treating addiction: admitting that it has a problem. But internet companies such as Google, Facebook and Twitter rely on winning consumers' attention to secure advertising revenues. The internet boom over the past decade, just like the dotcom bubble before it, has largely been fuelled by eyeballs – only this time, in such huge numbers that marketers have been eager to pay to reach them.

Some tech groups are trying to tackle the problem themselves.

Evan Sharp, co-founder of Pinterest, says the scrapbook app is pushing people to spend more time offline. Pinterest's "tried it" buttons encourage people not just to browse mindlessly, fantasising about a better life, but to upload photos showing they really did make a recipe or complete a craft project.

"The most important thing to me is just trying to help people spend time on themselves," he adds.

Breaking the connection

Investors are likely to see a conflict of interest over Mr Sharp's comment. There is only so far that internet companies can go in encouraging their billions of users to tear their eyes away from their apps before shareholders start to worry about the impact on revenues.

Given that smartphones are the most popular device for going online, campaigners have focused their attention on Apple and Google, which makes the Android operating system run by most of the world's smartphones, identifying them as the gatekeepers to this world.

In January a pair of Apple investors, Jana Partners and the California State Teachers' Retirement System (Calstrs), wrote to the iPhone maker urging it to consider the "potential long-term consequences of new technologies" when they are invented.

"Apple can play a defining role in signalling to the industry that paying special attention to the health and development of the next generation is both good business and the right thing to do," they wrote. In an implicit comparison to the regulatory crackdown and litigation that has swamped the tobacco and oil sectors, the investors warned: "Companies pursuing business practices that

make short-term sense may be undermining their own long-term viability".

Serious legal threats or class action lawsuits have not yet emerged around smartphone addiction. Nonetheless, both Google and Apple have taken steps to address the issue. Google's Digital Wellbeing tools and Apple's Screen Time both offer new dashboards that calculate how long a smartphone user spends staring at particular apps and offer the ability for both parents and individuals to set time limits. Apple will allow parents to shut off specific apps and games on their children's devices at specific times of day using its time tracking system.

They are also tweaking how their smartphones handle alerts or push notifications, to make them easier to mute or filter. Those tools will be released later this year as part of the next versions of Android and iOS.

Apple's Mr Cook has said that its new features were in development long before shareholders started to agitate about these issues. But with Big Tech companies under regulatory pressure over taxes, privacy and anti-competitive behaviour, the industry has been trying to get out in front of screen addiction.

For families in particular, a serious response from Silicon Valley cannot come soon enough. Jean Twenge, author of *iGen*, a book on "super-connected kids", says parents have been "crying out" for the kind of controls being introduced. "It is a really welcome development... and it looks easy to use, which is another really key thing."

Apple, which unlike Google makes most of its money from selling devices rather than advertising, has an opportunity to turn a liability into a selling point, Ms Twenge adds.

"Parents might be more likely to buy their kid an iPhone if it had better parental controls, so it makes sense with their business model," she says. "For Facebook, Instagram, Snapchat and other apps it is a much harder sell – their business models are based on peo-

Interrompere la dipendenza



ple spending more time on the site.”

Lynn Perkins, chief executive of US babysitting service UrbanSitter, says managing the screen time for her three children, aged five to 10, is a very different proposition to television, because the displays are so small and personalised. “It would be great to see something that shows you [just] what [apps and games] they have been on,” she says.

Ms Perkins admits that the responsibility ultimately lies with parents, not tech companies, to manage their children’s smartphone usage. In her household, that has meant establishing “no screen Tuesdays” when the entire family puts away its phones.

Educational and ethical role

Apple has won plaudits for its recent moves. Jana and Calstrs, the investors that called on the company to tackle screen addiction in January, welcomed its “huge step in meeting that challenge” in June, praising its “ethical leadership”.

Yet some campaigners want to see Silicon Valley companies, which together have hundreds of billions of dollars in cash at their disposal, to go further still.

Dr David Greenfield, a clinical psychologist who founded the Connecticut-based Center for Internet and Technology Addiction, is pushing for greater education. “The internet is addictive, smartphones are even more addictive,” he says. “Anything we can do to educate people will help with that.”

He warns that the features launched by the large tech groups may not help the “hardcore addicts” – smartphone users who spend more than the average five to seven hours a day on screen.

He also questions whether the companies are introducing the measures simply to improve their own image, in the face of

shareholder and public criticism. “It is hard not to be a little sceptical about their intentions,” he says, adding that the problem has been around for a long time – he wrote his first book on tech addiction in 1999 – but the companies have taken 20 years to respond.

“They knew this tech was addictive from early on. The warning signs were pretty clear. Facebook designs its technology to have social validation loops – the whole use of ‘likes’ is designed from the ground up to be addictive,” he adds. “They know intermittent reinforcement is more likely to push people to use it over and over again.”

Dr Greenfield would like to see warning signs flash up when people turn on their smartphones, informing them of the dangers of addiction and of driving while using devices, in an echo of those developed to stamp out drink-driving.

“We went through a lot of issues with cigarettes, alcohol and gambling, a lot of it was unregulated at first. Then it became more regulated and more controlled and the industries were required to donate to public education and treatment,” he says.

Compulsive behaviour

Faced with this onslaught of new technology, parents are struggling even to answer questions about how much time on technology is “too much” and at what age it should be limited.

Mr Cook has said that customers checking their iPhone every five minutes might be too much but has not suggested how often would be considered OK. But it is not just a matter of frequency. The question becomes even harder when some apps, such as the world-building game Minecraft, aimed primarily at children aged seven and over, might be considered partly educational, as well as potentially addictive.

“It’s been an amazingly fast-paced, explosive 10 years, whether you are a company working on this or a consumer,” says Linsly Donnelly, a mother of three living in the San Francisco Bay Area. “Culturally we are just pausing and saying, ‘wait a minute, we need to

have a moment of reckoning in how we deal with all of this.”

In 2015, Ms Donnelly became frustrated at the limited options available for parents to filter the millions of online apps and videos, to see what she felt was appropriate for her own children. So she launched a start-up, SmartFeed, with the idea to build a tagging system – a cinema-style certification scheme – for apps and videos based on both age ranges and character traits to help parents avoid apps that might encourage compulsive behaviour.

Ms Donnelly believes that “doing right by children and making money do not have to be mutually exclusive”. Yet despite the lip service that many in Silicon Valley are paying to these issues, SmartFeed has struggled to win funding from venture capitalists or the tech companies. Potential investors, she says, questioned the business model, saying such guides already existed or that it would be difficult to make money outside Apple and Google’s app stores.

Ms Donnelly cites the example of organic food, which 20 years ago was written off as a niche sector. As organic standards were established by farmers and environmentalists, the likes of Whole Foods emerged to build a sustainable retail model.

But with so many people hooked on checking their apps and feeds and the tech industry dependent on the advertising income that

the activity generates, it is unclear exactly who in Silicon Valley has the incentive to become the Whole Foods of digital consumption.

“They knew this tech was addictive from early on – the whole use of “likes” is designed from the ground up to be addictive’

Digital meditation Listen to the GDPR for peace of mind

Apps like Calm and Headspace have a business proposition designed to harness our obsession with our smartphones but for good: they are trying to provide some peace in our pockets.

The meditation apps use notifications to encourage smartphone users to take time out, put in their headphones and float away to the sound of birdsong or self-care platitudes. Just like Snapchat engages users eager to carry on sending photos to a friend, they track how many days in a row you have logged on. Once there, you can choose from different 10-minute meditations, often arranged in courses of seven or 21 days on a particular topic. Calm even has soothing sleep stories, including one where BBC announcer Peter Jefferson reads extracts from the EU's General Data Protection Regulation designed to lull you to sleep.

Instead of barraging the meditator with advertisements, both apps are embracing

a new, yet oddly traditional, business model of charging for their product. Headspace charges \$12.99 a month, while Calm costs \$59.99 for a year. Calm is reported to have made annual revenues of \$60m in 2017, when it was named Apple's App of the Year.

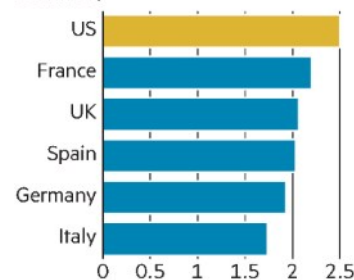
Investors think that being mindful will be profitable in the long term. San Francisco-based Calm raised about \$25m at a valuation of around \$250m in a fundraising round earlier this year, from venture capitalists including Insight Venture Partners and Ashton Kutcher's VC firm Sound Ventures.

Headspace, based in Santa Monica, raised \$37m last year, bringing its total funds to about \$75m. Investors include the media company the Chernin Group and Boston-based Spectrum Equity.

But so far, no large tech companies have created their own copycat meditation features. *Hannah Kuchler*

Smartphone users in the US spend more time online

Average time users spend browsing on their phone (hours a day, selected countries)



Source: Ofcom (UK communications regulator), Aug 2017