

Rassegna del 15/03/2019

Sole 24 Ore	12	Nelle tlc debutta il Simoitel, la banca dati dei cattivi pagatori - Consumatori Debutta Simoitel, la banca dati dei cattivi pagatori delle Tlc - Tlc, al via la banca dati dei cattivi pagatori	Biondi Andrea	1
Sole 24 Ore	18	In breve - Pagamenti digitali Nexi-Garmin Pay, accordo contactless	...	3
Avvenire	23	Crescono del 650% i pagamenti via smartphone	...	4
L'Economia del Corriere della Sera	34	A tutto tech. L'università di Padova promuove i champions	Bettiol Marco - Di Maria Eleonora	5
L'Economia del Corriere della Sera	13	Salto di qualità. Lo spirito solido dei "medi" e le 4 mosse per andare oltre	Parisatto Michele	8
L'Economia del Corriere della Sera	8	Intervista a Innocenzo Cipolletta ed Enzo Rullani - Capitalisti di territorio. La qualità vi farà grandi	Di Vico Dario	11
L'Economia del Corriere della Sera	32	Crescita, profitti e pochi debiti Chi svetta in classifica	Gambarini Francesca	13
L'Economia del Corriere della Sera	6	Italia, voglia di ripartire - Le migliori 600	Polato Raffaella	16
Sole 24 Ore	12	Robot collaborativi, big data e droni: così il 5G rivoluziona l'industria italiana	Meneghello Matteo	20
Stampa	27	Speciale le conseguenze del futuro - Tecnologia, servizi, Big Data e meno lavoro manuale Un cambio di epoca con nuove regole economiche	Pochmann Marcio	21
Mf	11	Spotify alza i prezzi causa Apple	Bertolino Francesco	23
Italia Oggi	12	L'Alibaba africano ora vuole debuttare a Wall Street - Adesso c'è anche l'Alibaba africano	Ratti Angelica	24
Mf	11	Facebook indagata sui dati degli utenti	Brustia Carlo	25
Sole 24 Ore	13	In breve - Nielsen Gennaio freddo per la pubblicità	...	26
Italia Oggi	18	Pubblicità, gennaio giù del 4,1%	Livi Marco	27
Sole 24 Ore	5	Italia-Cina, piani per golden power e cabina di regia sulle alleanze - Cabina di regia per il rispetto delle alleanze euroatlantiche	Pelosi Gerardo	28
Sole 24 Ore	5	L'ipotesi di estendere il «golden power» ad appalti e forniture	Fotina Carmine	30
Sole 24 Ore	17	Cda Telecom, la maggioranza Elliott fa quadrato su presidente e ad	Olivieri Antonella	31

TELEFONIA

Nelle tlc debutta il Simoitel, la banca dati dei cattivi pagatori

Andrea Biondi — a pag. 12

Consumatori

Debutta Simoitel, la banca dati dei cattivi pagatori delle Tlc

Lunedì partiranno le prime raccomandate delle società di telecomunicazioni ai clienti morosi, sancendo il debutto del Simoitel, la banca dati dei cattivi pagatori.

— pagina 12

Tlc, al via la banca dati dei cattivi pagatori

CONSUMATORI

Debutta il Simoitel: lunedì le prime raccomandate ai clienti con insoluti

Iscrizione se l'utenza è staccata da almeno 3 mesi e con 150 euro di morosità

Andrea Biondi

Stanno facendo il conto alla rovescia le compagnie telefoniche prima dell'ora X in cui far scattare l'attacco ai cattivi pagatori. Si chiama Simoitel (Sistema informativo sulle morosità intenzionali nel settore della telefonia) lo strumento che da lunedì partirà operativamente e con il quale le tlc puntano a colpire e affondare gli abitué del turismo telefonico, in grado di "surfare" da un'offerta all'altra ma lasciando dietro di sé lunghe scie di conti non pagati.

L'ora del redde rationem scoccherà quindi a inizio della prossima settimana, quando dagli uffici degli operatori di telefonia partiranno le prime

raccomandate verso i soggetti morosi per avvisarli che, di lì a 30 giorni, o elimineranno la posizione debitoria oppure si vedranno inseriti in una banca dati comprensiva dei nomi dei peggiori clienti insolventi. Il che può significare grattacapi non da poco, a iniziare dal fatto che le compagnie telefoniche potranno sbattere la porta in faccia a richieste di attivazione di nuove linee fisse o mobili. A quel punto l'unica alternativa è optare per soluzioni prepagate.

Insomma, un meccanismo che richiama alla mente la centrale rischi per mutui e dei prestiti. «Diversamente dalle banche dati creditizie - tiene però a precisare l'Asstel, che associa le aziende della filiera delle tlc - il Simoitel è uno strumento di contrasto alle morosità intenzionali gravi e non a qualsiasi insoluto. Il provvedimento risponde a un'esigenza dell'industria delle tlc di fronteggiare in modo efficace il fenomeno di coloro che si sottraggono intenzionalmente dal pagare quanto dovuto nel passaggio da un operatore all'altro».

Per arrivare a questo risultato il lavoro non è stato da poco, né breve. La realizzazione del Simoitel discende

infatti da un provvedimento del Garante per la Privacy dell'8 ottobre 2015. Il provvedimento rispondeva a una precisa richiesta dell'industria delle telecomunicazioni afflitta dal fenomeno dei cattivi pagatori, o meglio di coloro che - sfruttando le possibilità offerte dalla liberalizzazione del servizio e dalla rapidità con cui si può modificare la scelta sul proprio fornitore - spesso non pagano affatto.

Ora, dopo anni di limatura e passando attraverso un'approfondita istruttoria sotto la regia degli uffici del Garante per la privacy, la struttura giuridica e informatica del Simoitel è stata realizzata. Il soggetto gestore del Simoitel è stato scelto con procedura competitiva e sarà il Crif. E alla fine i requisiti di "cattivo pagatore" risulta-



no essere particolarmente stringenti. Servono infatti: il distacco dal servizio con recesso dal contratto da non meno di tre mesi; un importo insoluto di almeno 150 euro; la presenza di fatture non pagate nei primi sei mesi successivi alla stipula del contratto (a indicazione dell'atteggiamento "opportunistico" dell'utente); l'assenza di altri rapporti contrattuali post-pagati, attivi e regolari nei pagamenti con lo stesso operatore (a garanzia del fatto che si vadano a colpire il turismo telefonico e le morosità intenzionali).

«Asstel – spiega ancora l'associazione – ha posto il tema all'attenzione delle diverse Autorità producendo evidenze e stime del fenomeno e il Garante per la Protezione dei Dati Personali ha ritenuto necessario l'introduzione di uno strumento ad hoc. Assicurando la correttezza dei comportamenti debitori, la funzionalità del Simoitel è certamente nell'interesse diretto degli operatori ma anche una garanzia per i tanti consumatori onesti». La speranza delle telco è di mettere un freno a un fenomeno che è molto sentito, e da tempo. Basti pensare che la scorsa estate l'Antitrust ha sanzionato Wind Tre, Tim e Vodafone per 3,2 milioni di euro in totale per pratiche commerciali scorrette. Fra queste è stata considerata la minaccia, utilizzata per spingere i propri utenti a saldare debiti e importi insoluti di entità più o meno cospicua, di iscriverli al Simoitel che però ancora non era partito. Ora è diverso. Il 27 febbraio si è costituito il Comitato di gestione della banca dati e dal lunedì 18 marzo partiranno le lettere di preavviso. Con la guerra dei prezzi in atto e con gli investimenti messi in conto e alle porte per il 5G, le compagnie sono intenzionate ad agire sul punto con decisione

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LO STRUMENTO

IL SIMOITEL

Contro i cattivi pagatori

Sta per entrare in funzione il "Sistema informativo sulle morosità intenzionali nel settore della telefonia" (di seguito, S.I.Mo.I.Tel. o Sistema), la cui realizzazione è stata possibile grazie al provvedimento del Garante per la Protezione dei Dati Personali dell'8 Ottobre 2015.

La gestione

Il soggetto gestore del Simoitel è stato individuato, tramite procedura competitiva, in Crif, cui si potranno rivolgere tutti gli interessati che intendano avere informazioni sull'eventuale trattamento dei propri dati nel Simoitel, per esercitare il diritto di accesso o rettifica

IN BREVE**PAGAMENTI DIGITALI****Nexi-Garmin Pay,
accordo contactless**

Nexi, la PayTech di riferimento nel mercato dei pagamenti digitali in Italia, rende disponibile Garmin Pay per i clienti di oltre 100 banche italiane. Dal 17 marzo oltre 4,5 milioni di carte di pagamento saranno abilitate al sistema di pagamento contactless di Garmin che consente di effettuare acquisti in negozio tramite alcuni dei suoi più avanzati smart sportwatch compatibili con il servizio.



TECNOLOGIA**Crescono del 650%
i pagamenti
via smartphone**

In Italia è boom di acquisti con smartphone che segnano un'impennata del 650% nel 2018, grazie ai pagamenti effettuati da 1 milione di italiani (il doppio del 2017) che hanno speso in media 500 euro a testa nell'anno, per un valore complessivo di 530 milioni di euro transati. A scattare la fotografia del mondo dei pagamenti in Italia è stato l'Osservatorio "Mobile payment & commerce" della School of Management del Politecnico di Milano.



4.

A TUTTO TECH L'UNIVERSITÀ DI PADOVA PROMUOVE I CHAMPIONS

di **Marco Bettiol e Eleonora Di Maria***

L'indagine di Palazzo Bo sulle aziende de «L'Economia» e ItalyPost: tra i fattori di successo, l'utilizzo delle tecnologie digitali che arriva all'80%. La media tra le Pmi è del 18,6%. Tra le grandi non si va oltre il 50%

Le Champions sono imprese fuori dal comune. Lo sappiamo dalla ricerca L'Economia-Italypost, che ha selezionato queste aziende partendo da parametri economici e finanziari di assoluto valore. Quello che ancora non sappiamo è «come» le Champions abbiano ottenuto risultati così importanti. Per provare a capire meglio ciò che si nasconde all'interno del cofano di queste fuoriserie, al Laboratorio manifattura digitale dell'Università di Padova abbiamo condotto una ricerca con questo obiettivo: avere un'idea più precisa di come le imprese stanno affrontando la rivoluzione digitale, in particolare quella del 4.0.

Motori di competitività

Come è stato evidenziato da diversi studi a livello nazionale e internazionale, la tecnologia è uno dei motori principali attraverso i quali le imprese costruiscono la propria competitività. Capire se, e come queste imprese stanno utilizzando le tecnologie legate a Industria 4.0 può da un lato fornirci informazioni utili per comprendere meglio le ragioni che conducono a risultati economici così significativi, dall'altro dare indicazioni concrete alle altre imprese sulla strada da seguire. Con la collaborazione di Italypost abbiamo intervistato, nel periodo tra settembre 2018 e gennaio 2019, 74

delle 500 Champions identificate nel 2018. I risultati sono sorprendenti. L'80% degli intervistati ha dichiarato di utilizzare tecnologie 4.0. È una percentuale molto elevata, se paragonata con i risultati di altre indagini effettuate sul tema. I dati della ricerca che, come Laboratorio manifattura digitale abbiamo condotto sulle piccole e medie imprese manifatturiere del Nord Italia nel 2017, segnalano un tasso di diffusione medio del 18,6%.

I risultati della ricerca condotta dal ministero dello Sviluppo economico mettono invece in evidenza come il tasso di maggiore diffusione del 4.0 in Italia si abbia solo nelle grandi imprese (sopra i 250 dipendenti) e arrivi al 50%.

Ma non è solo il tasso di adozione ad essere rilevante, lo è anche l'intensità: secondo il nostro studio sui Champions il 72% delle imprese adotta da tre a più tecnologie 4.0. Un'intensità davvero molto importante se paragonata con la nostra precedente ricerca del 2017, nella quale solo il 29% delle imprese era arrivata a questi livelli di utilizzo.

Se entriamo nel dettaglio della tipologia di tecnologie adottate scopriamo che le imprese hanno puntato primariamente su cloud computing (65) e Big Data (58%). La robotica occupa la terza e quarta posizione: quella tradizionale con il 47%, quella innovativa con il 42%. L'Internet of Things



(IoT) e la «manifattura additiva» (stampa 3D) sono utilizzate rispettivamente dal 37% e 35% delle imprese. Colpisce che una tecnologia come il laser cutting sia utilizzata solo dal 13%. Se, infatti, confrontiamo questo dato con quello dell'indagine del 2017 scopriamo che è molto più basso di quello delle pmi, che si attesta al 44,2%. Un segno del fatto che le aziende Champions non si occupano più soltanto di produrre, ma coordinano una rete complessa di fornitori, la gran parte dei quali presenti sul territorio. In questa prospettiva, si spiega il forte ricorso a cloud computing e Big Data, che sono strumenti adeguati per organizzare il lavoro in rete. Proprio investendo in queste tecnologie, le imprese dimostrano di aver pienamente capito il valore del dato e della necessità di conservarlo e usarlo al meglio.

La grande attenzione che le Champions dedicano alla tecnologia non è improvvisata, viene da lontano. Se analizziamo gli investimenti che hanno caratterizzato la precedente rivoluzione tecnologica, quella basata sulle Ict (Information and Communication Technologies), scopriamo che il 77% delle imprese ha un software gestionale di classe Erp, il 60% è presente sui social media, il 45% ha un Crm. Numeri davvero significativi se paragonati alla media delle altre aziende manifatturiere. Anche in termini di intensità la differenza è notevole: il 67% delle aziende Champions adotta più di cinque tecnologie Ict contemporaneamente.

Quali difficoltà hanno incontrato queste imprese nel processo di adozione del 4.0? Non quelle che ci si aspetterebbe. Le due principali sono: la lunghezza dei tempi di implementazione dei progetti e l'inadeguatezza dei propri sistemi informativi. Da un lato le imprese hanno capito che le tecnologie 4.0 non sono «plug and play», ma richiedono un processo di personalizzazione e adattamento alle caratteristiche di ogni azienda, secondo una logica più di

progetto.

Dall'altro hanno scoperto che, pur avendo già investito molto in Ict, il 4.0 richiede un ulteriore aggiornamento della dotazione tecnologica. Sono aziende che con buona probabilità continueranno ad investire in futuro proprio per tenere il passo di un cambiamento tecnologico che hanno innescato. Le risorse finanziarie non costituiscono per loro un limite all'investimento. Solo il 3% lo considera un problema. Una percentuale così bassa è spiegata anche dal fatto che tutte le imprese hanno fatto ricorso — o lo faranno a breve — a qualche forma di incentivo (dal piano 4.0 del precedente governo agli incentivi regionali).

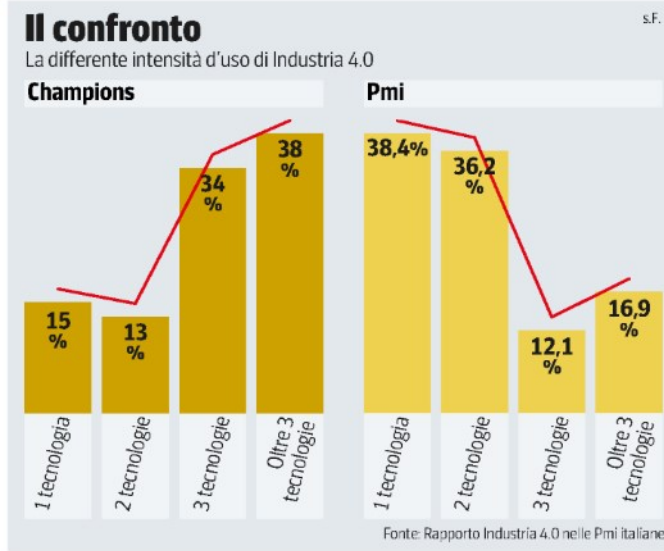
Esaltare il Made in Italy

L'idea che ci si potrebbe fare a questo punto è che queste imprese si stiano trasformando in aziende high-tech più vicine al mondo della Silicon Valley che a quello del Made in Italy.

Niente di più sbagliato. Fanno l'esatto opposto: utilizzano le tecnologie per esaltare le caratteristiche della manifattura italiana. Un esempio è Arredo 3, azienda specializzata nella produzione di cucine, che ha puntato sul 4.0 per essere in grado di offrire ai propri clienti un'elevata possibilità di personalizzazione del prodotto a costi ragionevoli. Ma non solo, per aiutare il cliente nel processo di scelta utilizza un casco per la realtà virtuale che lo fa «immergere» nel prodotto. Le Champions stanno traghettando il made in Italy dentro la quarta rivoluzione industriale, dando un forte segnale anche alle altre imprese che collaborano con loro all'interno delle filiere produttive. Una trasformazione importante che merita di essere incoraggiata e sostenuta.

**Professori associati di Economia e Gestione delle imprese
all'Università di Padova*

© RIPRODUZIONE RISERVATA



STRATEGIE

1) Superare la diffidenza e scegliersi buoni manager: nelle aziende private ce ne sono solo 212 mila contro 17 milioni di dipendenti. 2) Impresa 4.0 è fatta: ora serve consolidare e mettere ordine. 3) La finanza fa bene (e dalle banche arriverà sempre meno). 4) Allargarsi con nuovi prodotti, mercati e brand: come? Con acquisizioni

SALTO DI QUALITÀ LO SPIRITO SOLIDO DEI «MEDI» E LE 4 MOSSE PER ANDARE OLTRE

di **Michele Parisatto***

**I consigli di Kpmg:
non è solo questione
di numeretti. Si deve
rilanciare lo spirito
che ci fece un grande
Paese industriale**

Da dove potrà ripartire la nostra crescita? Non si tratta solo di Pil. Si tratta di rilanciare quello spirito che ci ha reso un grande Paese industriale. Intraprendenza, coraggio, creatività, mobilità sociale. Negli ultimi 20 anni abbiamo registrato l'uscita di scena di alcune grandi nomi del capitalismo industriale italiano. Parallelamente, per fortuna, si è osservato il consolidamento delle medie imprese industriali, che oggi esprimono la parte più dinamica del nostro tessuto imprenditoriale. Aziende che hanno capitalizzato l'esperienza delle filiere, guadagnando posizioni di leadership all'interno di catene del valore globali. Uno degli aspetti più problematici è legato alla loro crescita. Solo poche di loro riescono a fare il salto dimensionale. Alcuni numeri fotografano bene questa dinamica di fondo. Nel 2008, all'inizio della crisi, le aziende industriali con fatturato compreso tra 250 e 500 milioni di euro erano 741 mentre oggi sono 786; quelle con fatturato compreso tra 500 milioni e un miliardo sono passate da 357 alle attuali 391. C'è stata tenuta, ma i numeri sono più o meno gli stessi. Stiamo parlando di oltre un migliaio di aziende da cui dipende largamente il futuro del nostro sistema industriale. Per molte di queste la sfida è superare il miliardo di euro di fatturato che rappresenta la soglia psicologica per avere qualche ambizione sui mercati globali. Molte di loro si trovano ad un bivio «esistenziale»: o crescono oppure, con molta probabilità, saranno acquisite.

Dal nostro osservatorio, gli ingredienti essenziali per la crescita delle medie imprese sono essenzialmente quattro: l'introduzione di figure manageriali; la gestione dell'innovazione; buoni meccanismi di governance, consiglieri indipendenti, apertura del capitale e quotazione in Borsa; processi di crescita dimensionale attraverso M&A.

Dirigenti

Per le medie imprese il vero salto di qualità passa dall'adozione di modelli organizzativi e gestionali evoluti. Per far questo servono figure manageriali preparate e indipendenti, in grado di gestire la complessità accompagnando l'imprenditore/azionista. Il ritardo italiano è evidente, anche considerando la mancanza di grandi aziende. Solo l'1,2% del totale dei dipendenti ha ruoli dirigenziali contro la media europea che si aggira intorno al 5%. In valore assoluto questo si traduce in appena 212 mila dirigenti su circa 17 milioni di dipendenti del settore privato. Il motivo



per cui le aziende non assumono molti manager è perché l'imprenditore non si fida, e pensa di poter gestire tutto da solo senza delegare. Spesso si denuncia la mancanza di periti industriali. Poche volte si riconosce la mancanza di figure manageriali a 360 gradi per tutte le principali funzioni aziendali. La bassa produttività dipende anche dalla mancanza di competenze manageriali in molte aziende familiari.

Innovazione

L'Industry 4.0 è stato un volano importante per far ripartire gli investimenti. In molti casi si sono fatti anche investimenti in soluzioni tecnologiche di nuova generazione: Internet of Things, Data Analytics, Artificial Intelligence, Robotic Process Automation e così via. Ora è il momento di mettere ordine tra le diverse piattaforme. Serve un re-engineering di tecnologie e processi per sfruttare tutto il potenziale del digital manufacturing. Per l'Italia questa nuova ondata di innovazione, apre le porte alla personalizzazione di massa, con la possibilità di significative innovazioni di prodotto/servizio in grado di conquistare nuovi mercati. Significa dare la possibilità alle nostre imprese di non competere più sul piano dei costi, ma della qualità e dell'eccellenza del prodotto, sulla fascia alta di mercato. Per farlo le imprese devono sfruttare il dato in modo strategico.

Apertura del capitale, governance e Borsa

In un sistema bancocentrico come quello italiano, in un decennio i crediti alle imprese sono passati da 869,4 miliardi a 678,6, in calo del 22%. Le nuove regole Bce sulle coperture patrimoniali delle banche, il livello elevato di Npl e la congiuntura lasciano presagire un'ulteriore restrizione del credito. In questa prospettiva, l'apertura del capitale ai fondi di private equity, l'introduzione di modelli di governance avanzati con l'inserimento di consiglieri indipendenti e la successiva quotazione in Borsa rappresentano un percorso virtuoso da intraprendere con gradualità e convinzione. Non solo in termini di raccolta di capitali, ma soprattutto per la creazione di una moderna cultura d'impresa e di assetti gestionali evoluti. Si tratta di un investimento che a lungo termine migliora la competitività, con ricadute positive anche in termini di visibilità e di attrazione dei talenti.

M&A

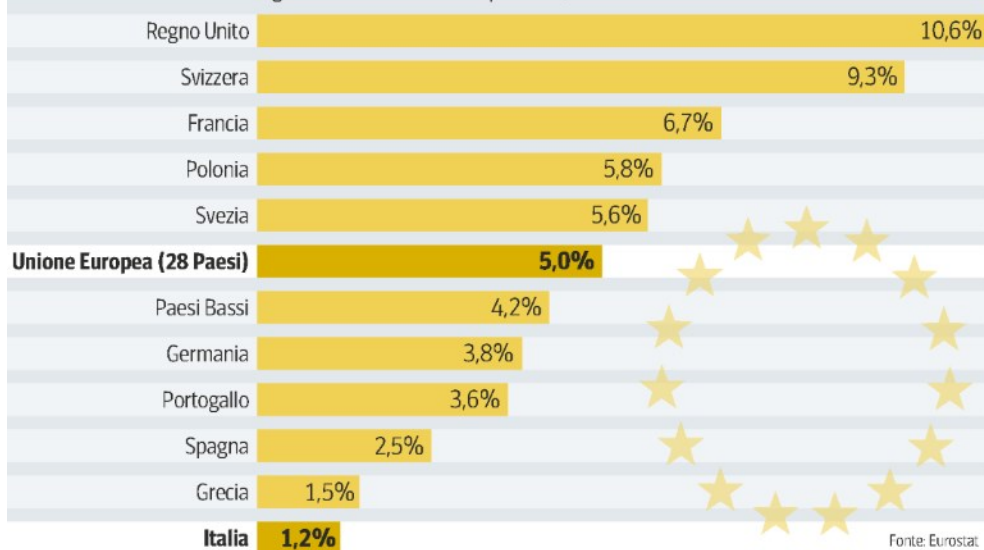
Le aziende che sono cresciute di più negli ultimi 20 anni hanno tutte utilizzato operazioni di M&A in modo continuativo. Realtà come Amplifon, Biesse, Brembo, Campari, Danieli, Diasorin, Cerved, Coesia, Granarolo, Ima, Interpump, Prysmian, solo per citarne alcune, si sono affermate come leader globali nei rispettivi settori grazie ad acquisizioni. Operazioni che hanno consentito loro di diversificare il portafoglio prodotti, entrare in nuovi mercati, acquisire nuovi brand, rafforzare il know how tecnologico o le catene distributive. L'attività di M&A accelera il salto dimensionale e porta i benefici delle economie di scala e maggiore forza nei confronti degli intermediari finanziari, non solo bancari. Da uno studio Kpmg/Sda Bocconi emerge che le aziende che fanno acquisizioni creano più valore di quelle che crescono solo in modo organico, in particolare hanno un livello di redditività superiore del 50% a chi non fa M&A anche con un livello di indebitamento più contenuto. Sotto il profilo del capitale umano un'analisi Bankitalia del 2011 ha rivelato anche che le aziende più grandi tendono ad assumere più laureati.

*Managing Partner Kpmg Advisory

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Un gap da colmare

L'incidenza del numero di manager sul numero totale di dipendenti, dati 2018



Analisi

Michele Parisatto, managing partner di Kpmg Advisory: la bassa produttività dipende anche dalla mancanza di competenze manageriali in molte aziende familiari

COME SI CRESCE

CAPITALISTI DI TERRITORIO LA QUALITÀ VI FARÀ GRANDI

Dialogo con due economisti — Cipolletta e Rullani — su filiere e distretti, piccoli, medi e multinazionali

I nostri ce la possono fare, ma almeno tre quarti del sistema deve ancora compiere il salto digitale

E non bastano le macchine, serve capitale umano. Poi meno slogan sul Made in Italy: va fatto un investimento sul valore, per rendere non sostituibili servizi e competenze

È uno sforzo, però, che chiama in causa la politica e i corpi intermedi. E qui ci fermiamo...

di **Dario Di Vico**

Il nuovo (le tecnologie) deve contaminare e riallocare il vecchio, per non ingessare l'evoluzione creativa del sistema produttivo

Mi è capitato nelle scorse settimane di discutere separatamente con due economisti del peso di Innocenzo Cipolletta e Enzo Rullani dell'andamento e stato di salute delle filiere italiane. E le riflessioni che ne sono venute fuori sono interessanti ai fini di una messa a fuoco del fenomeno Champions e più in generale dell'evoluzione dei distretti. La discussione partiva dal giudizio di Cipolletta circa il vantaggio distintivo dei produttori distrettuali: quello di integrare in una filiera aperta le medie imprese committenti e le piccole loro fornitrici. Una caratteristica che oppone la competenza distintiva dei produttori italiani a quella delle

filiere verticali chiuse tipiche delle multinazionali, che invece utilizzano i fornitori come esecutori a basso costo di ordini di lavorazione dettati dall'alto e rispondenti a modelli e procedure standard.

Il «tailor made» vince

Secondo Rullani la possibilità di avere accesso a più fornitori specializzati per ogni segmento/lavorazione è sicuramente una fonte importante di flessibilità e anche «una base collaudata di capacità creativa, dovendo ad ogni step inventare soluzioni fuori dalle procedure consuete». Tutto ciò ha creato su scala internazionale una divisione del lavoro tra le multinazionali che presidiano le innovazioni portanti (e le procedure derivanti) e le imprese italiane che gestiscono filiere maggiormente flessibili o che contribuiscono alle filiere delle multinazionali «nei compiti fuori programma o di eccellenza quasi artigianale».

Tutto bene quindi? Il posizionamento italiano garantisce il futuro? No, secondo lo stesso Rullani, perché una forte discontinuità è venuta dalla transizione digitale/globale iniziata nel Duemila, che ha depotenziato la divisione del lavoro di cui sopra, imponendo a tutte le filiere una proiezione internazionale sempre più diretta e una codificazione digitale delle conoscenze. «Due passaggi difficili per imprese locali che lavoravano in base a relazioni informali e sapere pratico». Oggi tocca, per integrarsi a monte, codificare il proprio saper fare, mettere in rete le proprie relazioni e rendere riconoscibili le proprie ca-



pacità creative presso interlocutori esteri con cui non si ha alcuna familiarità preconstituita. C'è quindi, per Rullani, un salto culturale da fare, salto che finora è riuscito solo a un 25% circa delle imprese del nostro sistema. Che sanno fare cose su misura, personalizzate in base alle esigenze del cliente e sfornare prodotti/prestazioni che possiamo definire sartoriali.

Più competenze

Ma questa è solo la «faccia vincente» della medaglia, ammonisce Rullani. I nostri winner. Una parte ancora prevalente del sistema distrettuale invece non è ancora riuscita ad avviare la transizione al digitale e non si tratta di un ritardo da poco. Non è vero forse che la crescita della produttività media italiana è lenta rispetto ai partner stranieri nonostante il peso del manifatturiero nella nostra economia? Che cosa non va, allora, e come possono essere colmati i ritardi? La prima ricetta che Rullani suggerisce è di investire in modo massiccio nella creazione di competenze digitali e legami globa-

li, non solo macchine di interconnessione ma anche capitale umano. «Non posso non aggiungere che toccherebbe allo Stato presidiare questa transizione — sottolinea l'economista — e lo dovrebbe fare in sintonia con i nostri campioni nazionali».

La seconda ricetta passa da un rinnovato legame delle nostre multinazionali tascabili con i loro territori di origine. «Bisogna che le società locali e la politica nazionale riconoscano loro questo ruolo, lo appoggino e lo sostengano attivamente».

Non solo «origine»

Infine Rullani sostiene che sia necessaria una seconda importante discontinuità. «Iniziare a ripensare l'idea di made in Italy che nasce come marchio di origine e ora rischia di ingessare l'evoluzione creativa del sistema produttivo», alimentando posizioni di rendita di chi lo usa come marketing gratuito e non va troppo per il sottile sul livello di qualità e affidabilità dei prodotti rovinando anche la reputazione degli altri.

Come muoversi allora? Per far valere a pieno la riconoscibilità dell'industria sartoriale e farla riconoscere dal mercato, l'investimento da fare è quello sui marchi di qualità — non solo di origine — che rendano i nostri fornitori non solo utili alla competitività delle grandi filiere, ma «difficilmente sostituibili».

Il capitalismo di territorio non esce come un modello competitivo irrimediabilmente superato, ma ciò a condizione che «il nuovo sappia contaminare e riallocare il vecchio».

Se concordiamo sulla direzione di marcia da seguire — chiude Rullani — il sistema Italia ce la può fare portando a termine la sua riconversione digitale/globale senza eccessivi timori. Ma non dipende solo dai singoli imprenditori Champions, è necessario chiamare in causa le loro reti, le loro associazioni, gli attori sociali, le persone, la politica economica e industriale. «Pensando a tutto ciò è chiaro che il nostro futuro possa apparire meno sicuro e meno promettente, ma la partita va giocata». Senza interrogarsi troppo sul risultato.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Quanto valgono i Champions

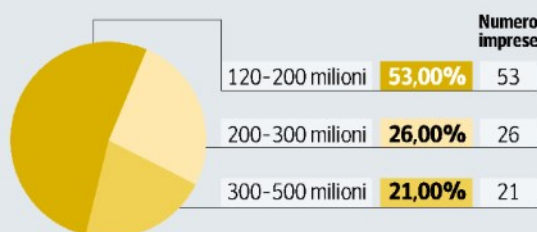
I dati aggregati delle Top 100 (fino a 500 milioni di ricavi) e Top 500 (fino a 120 milioni)

	Classe di fatturato da 120 a 500 milioni di euro	Classe di fatturato da 20 a 120 milioni di euro	Totale (600 imprese)
Fatturato*	21.403.000	22.297.000	43.700.000
Fatturato medio per azienda*	213.900	42.600	72.800
Cagr 2011-2017**	9,59%	12,73%	11,10%
Ebitda totale 2017*	3.844.000	4.413.000	8.257.000
Ebitda medio ultimi 3 esercizi	17,68%	19,17%	18,44%
Posizione finanziaria netta totale*	-1.419.000	-2.571.000	-3.990.000
Dipendenti	79.777	79.500	159.277
Ros 2017***	13,54%	16,11%	14,85%
Roe 2017***	14,50%	19,80%	17,05%
Patrimonio netto*	13.890.000	12.954.000	26.844.000

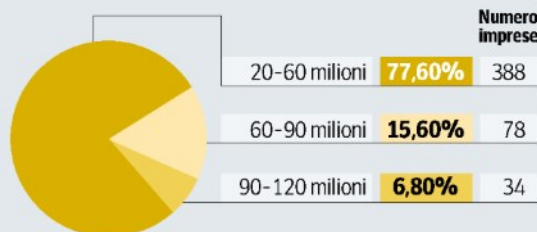
* in migliaia di euro. L'Ebitda indica i profitti industriali lordi. Il segno meno davanti alla Posizione finanziaria indica un attivo; ** indica la crescita media annua del fatturato; *** il Ros è il rapporto tra utili operativi e ricavi netti: indica la redditività delle vendite. Il Roe è il rapporto tra utili netti e capitale investito: ne indica quindi la redditività

La suddivisione percentuale delle imprese in base alla classe di fatturato

Da 120 a 500 milioni di euro



Da 20 a 120 milioni di euro



CRESCITA, PROFITTI E POCHI DEBITI CHI SVETTA IN CLASSIFICA

di **Francesca Gambarini**

Sono nomi più o meno noti dell'industria e del terziario.

Da Branca a Trub, da Abiogen a Pizzato Elettrica,

ecco i numeri più «virtuosi» tra le eccellenze del made in Italy

La forza patrimoniale spinge crescita e utili. E si conferma la grande capacità dei piccoli di autofinanziare il loro sviluppo

Curioso tra i 600 bilanci delle eccellenze del «made in Italy» manifatturiero, industriale e del terziario che vi abbiamo raccontato in questa seconda edizione dei Champions, la sorpresa è sempre dietro l'angolo. Volendo premiare le aziende che più hanno visto volare i propri ricavi, si scopre, per esempio, che viene da Brunello, in provincia di Varese, il «super campione» della crescita. Si chiama Trub ed è una società del gruppo Elmec, che si occupa di servizi e soluzioni di *information technology* e implementa progetti innovativi che migliorano i processi delle aziende. Con 650 dipendenti, attività in cento Paesi e un fatturato di gruppo di 220 milioni di euro è la più grande azienda italiana privata del settore. La «sua» Trub è anche un'eccellenza a se stante: i suoi fatturati (124 milioni quello del 2017) sono cresciuti in media del 28,7% anno su anno, dal 2011 e per sei anni: il tasso più alto tra le top 100.

Ma cresce addirittura più del doppio un'altra azienda «regina», che ha sì un fatturato più piccolo, 62 milioni di euro, ma ha visto un incremento medio annuo dei suoi ricavi del 70%: è la Leo Shoes di Casarano, in provincia di Lecce, che produce calzature per marchi del lusso globale.

Se invece cerchiamo un re dei profitti, dobbiamo risalire lo Stivale e arrivare fino a Pisa, dove l'azienda farmaceutica Abiogen, specializzata nell'area osteoarticolare, con un fatturato 2017 di 168 milioni di euro (più che raddoppiato dal 2011), ha profitti lordi che arrivano

al 46,4%: non «di picco», è la media annua degli ultimi tre esercizi. Fondata come realtà familiare oltre un secolo fa, oggi va velocissima, come dicono i numeri di ItalyPost, tra ricerca, brevetti e innovazione, ed è rimasta in mano alla famiglia. Nata da una costola dell'Istituto Galenico, vede al timone il bisnipote del fondatore, l'amministratore Massimo Di Martino. La moglie, Carlotta Cesqui, è invece il ceo di Gensan, che produce integratori e fa parte della holding di famiglia. La produzione? A Ospedaletto, alle porte di Pisa, in un'area di 120 mila metri quadrati.

Più piccola, ma sempre in testa nella hit della redditività c'è Mondo Tv, la *factory* romana dei cartoni animati, uno dei principali player del settore. L'anno scorso la media dei suoi profitti industriali lordi (secondo i bilanci dal 2014 al 2016) arrivava a 66,5%; quest'anno, calcolati sul triennio 2015-2017, toccano il 71,5%. Ora per l'azienda, quotata al segmento Star della Borsa e guidata dalla famiglia Corradi (il fondatore Orlando è morto lo scorso autunno), si apre un periodo impegnativo, come si evince dal piano strategico al 2023, che dovrà concentrarsi sui prodotti con la migliore performance. Nel 2018 sul bilancio peserà il rallentamento della Cina — uno dei principali mercati per le produzioni della casa — e le tensioni commerciali con gli Stati Uniti, che a Pechino hanno determinato una diminuzione degli investimenti anche nei prodotti «media», soprattutto se di origine occidentale. La perdita di esercizio, si legge nella relazione del consiglio, sarà stimabile in circa 39 milioni di euro, ma la società ha patrimonio netto di poco meno di 60 milioni di euro e risorse finanziarie già acquisite per supportare lo sviluppo dei prossimi anni.

Di svilupparsi infatti, queste aziende, spesso «campioni» dell'export, che

sfidano le incertezze dei mercati internazionali, le tensioni geopolitiche e la recessione che in Italia preoccupa piccoli, medi e grandi imprenditori, non smettono mai. È una delle chiavi del loro successo. E in questa tensione alla crescita, in comune hanno un'altra caratteristica: una sorta di «ossessione» per la capacità di autofinanziarsi, senza ricorrere alle banche.

Lo si legge nelle tabelle che illustrano le società con il miglior rapporto tra indebitamento e totale degli attivi. Per la categoria dei *big*, a primeggiare è Branca. L'azienda degli amari fondata nel 1845 da Bernardino Branca, l'inventore del Fernet-Branca, con un fatturato 2017 di 357,7 milioni di euro, ha un tasso di indebitamento (cioè la percentuale di debiti sul totale degli attivi) appena del 16,4%.

Da Milano, sede storica della Branca, in Veneto. Qui troviamo infatti Pizzato Elettrica, regina del «debito al minimo» tra i Champions con fatturato sotto i 120 milioni. Forse il suo nome non vi dirà molto, ma con ricavi a 38,5 milioni nel 2017, il suo tasso di indebitamento supera di poco la doppia cifra: è al 10,6%. L'azienda di Marostica (Vicenza), ha cinque stabilimenti e produce interruttori di posizione, dispositivi di sicurezza e per ascensori. Anche qui, giochiamo in famiglia: i Pizzato, Giuseppe e Marco, l'anno scorso hanno aperto la quarta filiale negli Stati Uniti. E con i loro bilanci sono pronti a sfidare (anche) i mercati inquieti e la guerra dei dazi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La top ten della crescita

Incremento medio annuo del fatturato 2011-2017
Dati in milioni di euro e in percentuale

Fatturato
da 20 a 120
milioni

Ragione sociale	Fatturato 2017	Cagr 2011-2017	Settore
Leo Shoes	62,2	70,0%	Produzione calzature per conto di brand del luxury
Milestone	28,6	66,2%	Produzione e sviluppo di videogiochi per console e PC
H.N.H. Hotels & Resorts	22,3	43,2%	Gestione hotel 4 stelle nella provincia di Venezia
Ad.el	26,9	39,9%	Produzione sistemi di connettività di reti industriali
Trasporti Pesanti	26,4	37,7%	Trasporti eccezionali di prodotti siderurgici e ferroviari
Cotto Petrus	34,6	37,6%	Realizzazione pavimenti e rivestimenti in marmo, legno, cotto
Imoon	23,3	37,45%	Produzione impianti illuminotecnici per il settore food & retail
The Bridge	31,1	35,7%	Produzione bevande vegetali biologiche
Vis Hydraulics	21,8	34,4%	Produzione valvole oleodinamiche
Radeztky (Kaidor)	48,3	33,8%	Retail orologi, articoli gioielleria e argenteria plurimarca

La hit della redditività

Crescita media annua dei profitti industriali lordi in rapporto al fatturato. Dati in milioni di euro e in percentuale

Fatturato
da 20 a 120
milioni

Ragione sociale	Fatturato 2017	Ebitda medio 3 anni	Settore
Mondo Tv	32,0	71,5%	Produzione e distribuzione cartoni animati. Quotata
Fin Service	25,0	59,2%	Consulenza per l'erogazione di contributi da parte delle P.A.
Ornellaia e Masseto	37,1	55,1%	Produzione e commercializzazione vini
Farmavita	22,2	54,8%	Produzione cosmetici per la cura dei capelli
Paolo Astori	50,6	51,6%	Produzione componentistica per l'automotive e l'aeronautica
Technoprobe	118,7	49,4%	Produzione componenti microelettronica per circuiti integrati
Tecres	22,6	45,8%	Produzione resine acriliche per il settore medicale
Officina Profumo Farmac. di Santa Maria Novella	26,4	45,6%	Produzione e distribuzione di essenze, profumi, cosmetici
Palissandro Marmi	24,3	45,2%	Estrazione e lavorazione marmi speciali
Franchi Umberto Marmi	48,8	44,8%	Estrazione e lavorazione materiali lapidei

Quando il debito non c'è

Le società con il miglior rapporto tra indebitamento e totale degli attivi. Dati in milioni di euro e in percentuale

Fatturato
da 20 a 120
milioni

Ragione sociale	Fatturato 2017	Indebitamento	Settore
Pizzato Elettrica	38,5	10,6%	Produzione interruttori di posizione e dispositivi di sicurezza
Gimet Brass	35,5	11,7%	Produzione catene e minuterie in ottone
Marittima Emiliana	20,5	12,0%	Servizi di trasporto marittimo di derivati del petrolio
Farmavita	22,2	12,5%	Produzione cosmetici per la cura dei capelli
Officina Profumo Farmac. di Santa Maria Novella	26,4	12,9%	Produzione e distribuzione di essenze, profumi, cosmetici
Drass Galeazzi	29,7	14,1%	Tecnologie per immersione con equipaggio, subacque e iperbariche
Condorpelli	23,1	14,3%	Produzione articoli in pelle e pelliccia
Paolo Astori	50,6	14,4%	Produzione componentistica per l'automotive e l'aeronautica
Mecal	26,1	14,9%	Componenti per automotive, telecomunicazioni e IT
Palmieri	45,1	15,1%	Produzione ricambi macchine per escavazione gallerie

La top ten della crescita

Incremento medio annuo del fatturato 2011-2017. Dati in milioni di euro e in percentuale

Fatturato
da 120 a 500
milioni

Ragione sociale	Fatturato 2017	Cagr 2011-2017	Settore
Trub (Gruppo Elmec)	124,7	28,7%	Servizi di IT
Techedge	147,9	27,1%	Servizi di consulenza IT e di system integration. Quotata
ZF (Gruppo Zapi)	394,3	23,1%	Produzione batterie industriali e caricabatterie per veicoli elettrici
Mario Levi	130,9	20,7%	Produzione rivestimenti interni settore automotive
Giuseppe Zanotti	204,6	19,1%	Produzione calzature di alta moda
Sportswear Company (Stone Island)	146,1	19,1%	Produzione e vendita abbigliamento
Poltronsofà Holding	335,5	18,6%	Distribuzione retail mobili imbottiti
Aetna Group Holding	206,8	17,2%	Produzione macchinari per il packaging
Aboca Società Agricola	192,7	16,8%	Produzione dispositivi medici e integratori alimentari
Sicuritalia (Gruppo Lomafin)	242,7	16,8%	Servizi di sicurezza e vigilanza

La hit della redditività

Crescita media annua dei profitti industriali lordi in rapporto al fatturato. Dati in milioni di euro e in percentuale

Fatturato da 120 a 500 milioni

Ragione sociale	Fatturato 2017	Ebitda medio 3 anni	Settore
Abiogen Pharma	168,4	46,4%	Produzione farmaci nell'area osteoarticolare
Rimorchiatori Riuniti Società per azioni	144,7	46,3%	Servizi marittimi portuali
Branca International	357,7	38,4%	Produzione liquori e distillati
FA.TA. Ricambi Società per azioni	161,1	28,8%	Produzione ricambi per veicoli industriali
ZF (Gruppo Zapi)	394,3	28,6%	Produzione batterie industriali e caricabatterie per veicoli elettrici
Ice	205,1	28,4%	Distribuzione di prodotti chimici per l'industria
Marchesi Antinori	181,7	28,1%	Produzione e distribuzione vini
Ab Holding	211,6	28,0%	Progettazione e produzione impianti di cogenerazione
Copan Italia	122,6	27,8%	Produzione materiali reattivi e apparecchi per analisi di laboratorio
Fin Twin (Gruppo Florim)	424,8	27,3%	Produzione pavimenti e rivestimenti in gres porcellanato

Quando il debito non c'è

Le società con il miglior rapporto tra indebitamento e totale degli attivi. Dati in milioni di euro e in percentuale

Fatturato da 120 a 500 milioni

Ragione sociale	Fatturato 2017	Indebitamento	Settore
Branca International	357,7	16,4%	Produzione liquori e distillati
ZF (Gruppo Zapi)	394,3	16,7%	Produzione batterie industriali e caricabatterie per veicoli elettrici
Trub (Gruppo Elmec)	124,7	18,8%	Servizi di IT
Syn-gest (Gruppo Pre-Gel)	122,2	19,8%	Produzione semilavorati per gelateria e pasticceria
Cosmo (Globo)	462,3	20,9%	Retail plurimarca di abbigliamento e calzature
Co.ge.fin.	159,0	22,5%	Produzione ossido di zinco, commercializzazione materie plastiche
Finanziaria Il Belvedere (Gruppo Carvico)	260,0	22,5%	Produzione tessuti indamagiabili in catena e tessuti a maglia
I D B Holding (Gruppo Indena)	232,6	22,8%	Produzione principi attivi fitoterapici
FA.TA. Ricambi Società per azioni	161,1	23,2%	Produzione ricambi per veicoli industriali (Euroricambi)
Reagens	224,3	24,6%	Produzione additivi per PVC e altri polimeri termoplastici

Numero
speciale

ITALIA, VOGLIA DI RIPARTIRE

I 600 Campioni vincenti già leader del made in Italy
e quelli che lo diventeranno (in un mondo che cambia)

Il 2019 come sarà? Di **Ferruccio de Bortoli, Dario Di Vico, Federico Fubini, Massimo Gaggi, Francesca Gambarini, Francesco Giavazzi, Luigi Ippolito, Daniele Manca, Raffaella Polato, Guido Santevecchi e Paolo Valentino**

LE MIGLIORI



Meccatronica e vini pregiati, farmaceutica e naturalmente moda, alta ingegneria e costumi da bagno: i piccoli (ma grandi) campioni del sistema manifatturiero italiano che non hanno mai smesso di correre, e promettono di continuare a farlo. Valgono il 2% del Prodotto interno lordo. E sfidano la nuova crisi a colpi di innovazione, investimenti, export

di **Raffaella Polato**

Corrono. Non hanno mai smesso, neppure durante la Grande Crisi, e non hanno intenzione di fermarsi adesso.

Continueranno a crescere, dicono, a dispetto dei venti contrari che sono tornati a soffiare, più o meno forti e più o meno ovunque.

L'ottimismo possono permetterselo: lo consentono gli ordini che hanno già in casa e i contratti che stanno per firmare. Il che non significa che anche il 2019, alla fine, sarà «un anno bellissimo» per l'economia nazionale. È esattamente il contrario. Corrono e correranno, i 600 campioni della nostra imprenditoria, perché producono in Italia, all'Italia danno lavoro, dell'Italia rappresentano il meglio. Poi, però, è sui mercati globali che vanno a fare affa-

ri. E sì, certo che quello là fuori è un mondo caotico e ipercompetitivo. Difatti non è che i Champions non vedano — e non temano — le incognite sospese su di loro tra le guerre dei dazi, quella Brexit che è ancora in alto mare eppure già fa danni, il rallentamento preannunciato dalla Cina (dove per la verità è tutto relativo: Pechino crescerà pur sempre del 6-6,5%). Però, loro, i segreti della competitività internaziona-



le li hanno imparati e affinati proprio in mezzo alla Grande Crisi.

Hanno scelto nicchie superspecializzate, hanno investito per possedere e dunque poter offrire il meglio del binomio tecnologia-qualità, si sono organizzati in modo da essere ultraflessibili. Se lavorano nell'automotive tutto ciò non sarà sufficiente a respingere le ondate che hanno già cominciato a investire il comparto, in Europa più che altrove: diciamo che punteranno a limitare l'impatto, mentre a loro volta si preparano alla «rivoluzione elettrica»

(e non solo) continuando a investire. In tutti gli altri settori — che parliamo di meccatronica o vini pregiati, di moda o farmaceutica, di ingegneria o costumi da bagno — i Champions selezionati da *L'Economia* e ItalyPost vedono, nel loro 2019, altro sviluppo. Magari non più a due cifre, almeno non per tutti. Ma sviluppo.

Potrebbe non essere così per chi non è cresciuto ancora abbastanza da aprirsi strade all'estero, né per chi è più vicino al commercio

che alla manifattura: il calo dei consumi interni si fa sentire da mesi e per ora, dicono, non dà segni di ripresa. Tra i Campioni delle nostre due classifiche, la Top 500 aggiornata e la nuova Top 100, sono la minoranza. Ciò non toglie che sia anche questo un segnale. Un altro spartiacque utile a capire in quali direzioni dovrebbe muoversi la politica industriale, se mai ce ne fosse una e se davvero volesse creare supporto allo sviluppo.

Scommesse

Non è complicato immaginare lo scenario — virtuoso, per una volta — su cui l'Italia potrebbe a quel punto scommettere. Questo è il secondo viaggio-reportage de *L'Economia* tra le piccole e medie aziende d'eccellenza. Siamo partiti dall'analisi dell'ufficio studi ItalyPost su sei anni di bilanci di tutte le imprese con fatturato tra i 20-120 e 120-500 milioni di fatturato, abbiamo selezionato le migliori sulla base di parametri molto stretti (vedi scheda in pagina, ndr), siamo andati a cercarle (e continueremo: fino a metà giugno, ogni settimana, incontreremo i Champions direttamente nei loro territori).

Ne è uscita questa fotografia, che è datata 2017 ma mostra trend confermati l'anno scorso: fossero un'unica realtà, le 600 aziende Top sarebbero il nostro maggior gruppo privato e quello con il più alto tasso di sviluppo a lungo termine (dietro i 43,7 miliardi di ricavi c'è una crescita media annua dell'11,1% per l'intero periodo 2011-2017), il primo datore di lavoro del Paese (con 160 mila dipendenti), una delle realtà più patrimonializzate in rapporto alle dimensioni (con 26,9 miliardi di patrimonio netto), delle meno indebitate (la posizione finanziaria è anzi «cash positive» per 4 miliardi), quasi certamente la più redditizia (esistono, altri investimenti che rendano il 17%?).

È un esercizio puramente teorico, sì. I Champions non sono un unico gruppo. Sono tante

tessere, sparse in tanti settori diversissimi tra loro, di un puzzle che non potrà mai essere composto. E, se pure fosse, i risultati non potrebbero probabilmente essere gli stessi.

Un fatto non cambierebbe: da queste aziende

che producono, creano lavoro, crescono, esportano (anche oltre il 90%), fanno ricchi utili, reinvestono tutto o quasi tutto in innovazione di processo e di prodotto, arrivano al 2% del Prodotto interno lordo italiano e un consistente contributo alla bilancia commerciale.

Leadership

Il paradosso è che, spesso, noi nemmeno le conosciamo. A volte è «colpa» loro, e proprio perché puntano tutto sull'estero. Per dire: chi aveva mai sentito, fin qui, il nome Botter? Dalle loro cantine escono ottimi vini, sono il settimo produttore italiano e il primo esportatore, eppure quelle che oltre confine considerano eccellenti etichette del made in Italy qua nessuno le ha neanche mai viste (rimedieranno: ora i piani di espansione includono anche il mercato interno).

In moltissimi altri casi, però, ci confermiamo un Paese un po' distratto. Apple non rivela mai i nomi dei suoi fornitori, e impone loro (per contratto) di applicare lo stesso ossessivo silenzio. Però: è possibile che Cupertino chiami Italia per (esempio) la struttura esterna o gli interni del suo campus astronave, e noi di aziende così (almeno un paio, nella sola Top 500) non ci accorgiamo?

Il problema non è esaltare le imprese in questione. È qualcosa di molto più serio, da iscriverne direttamente al capitolo «progettare il futuro». D'accordo: i Champions il futuro se lo sono progettati da soli, senza fare alcun conto su un sistema-Paese che del resto non c'è.

L'hanno fatto così bene da essersi conquistati un bel po' di leadership internazionali (di nicchia, okay, ma non è meno complicato). Però, quando quel sistema-Paese un po' se ne è interessato, loro non si sono voltati dall'altra parte.

Prendete, per dire, il Piano Industria 4.0 lanciato dal precedente governo. Uno studio dell'Università di Padova (ne parliamo in questo stesso numero) suggerisce che i Champions ne abbiano approfittato fino all'ultimo «zero virgola»: nell'80% delle loro aziende le tecnologie 4.0 sono un fattore di competitività (e di successo) quotidiano. Il che fa evidentemente una certa differenza, a giudicare dal panorama generale: tra tutte le piccole e medie imprese il tasso di «adozione» si ferma al 18,6%, e nemmeno i grandi gruppi vanno oltre il 50%.

Dopodiché. I Campioni saranno anche l'élite dell'industria italiana per capacità di crescita e di innovazione, ma è chiaro che neppure tra loro il quadro è fatto solo di luci. I «pro» dell'impresa familiare — uno su tutti, in questo caso: il reinvestimento quasi totale degli utili — prima o poi rischiano di essere superati dai limiti, la chiusu-

ra a manager o capitali esterni finisce col confondere «indipendenza» con «autoreferenzialità».

È qui che dovrebbe scattare l'allarme, perché è qui che anche i Champions possono mancare il bivio dello sviluppo. È successo, succederà.

Ma, se è vero che a un certo punto «piccolo» non può più essere sinonimo di «bello», concludere che sono le dimensioni-bonsai il male del capitalismo italiano non porta molto lontano.

Questo è quello che abbiamo, e dire «non va» non cambierà le cose. Prendere un modello che funziona e metterlo in condizione di autoreplicarsi, forse, sì.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

In Italia inventano, producono, creano lavoro. Ma è all'estero che poi vanno a fare affari. Da leader (anche se di nicchia) che conoscono i segreti della competitività globale

Il «paradigma Champions» è un modello che funziona e andrebbe replicato. Il paradosso, invece: sono spesso noti agli stranieri, quasi sconosciuti da noi



● **Così si diventa Champions**

Occorre superare asticelle molto alte, per essere ammessi tra i Champions. La classifica elaborata dall'Ufficio studi di ItalyPost parte da una prima analisi dei bilanci di tutte le piccole e medie imprese. Supera l'esame solo chi rispetta, tra gli altri, questi parametri: per la Top 500, ovvero le aziende con 20-120 milioni di fatturato, una crescita media annua di almeno il 7% negli ultimi sei anni, un Ebitda medio pari almeno al 10% nell'ultimo triennio, un rapporto di indebitamento non superiore all'80%; per la Top 100, ossia le imprese con ricavi tra 120 e 500 milioni, una crescita media annua di almeno il 4,5%, sempre nel periodo 2011-2017, un Ebitda medio di almeno l'8,5% negli ultimi tre esercizi, lo stesso rapporto di indebitamento non superiore all'80%.



Robot collaborativi, big data e droni: così il 5G rivoluziona l'industria italiana

FABBRICHE INTELLIGENTI

Nel Campus del Politecnico in mostra le soluzioni più avanzate per le aziende

Matteo Meneghello

Tecnologie più fluide, affidabili, veloci e fruibili. In uno slogan: più 4.0 per tutti. È questa la promessa della rivoluzione 5G, tecnologia che si prepara a diventare un fattore abilitante per numerose applicazioni industriali nelle fabbriche intelligenti italiane. Ne è convinta in primis Vodafone, che in questi mesi sta curando una sperimentazione su diversi use cases a Milano (nell'ambito del progetto pilota del Mise realizzato con altri 38 partner industriali). Sedici applicazioni sono visibili in questi giorni, nell'ambito della Milano digital week. «La tecnologia 5G può favorire un balzo tecnologico per l'industria italiana - spiega Sabrina Baggioni 5G program director di Vodafone Italia: richiede interventi meno invasivi sugli impianti e quindi abbassa la soglia di accesso, o di scalabilità, degli investimenti in 4.0». La tecnologia diventa più democratica e anche le Pmi possono scommettere sulla digitalizzazione. «Non c'è più bisogno di cablare l'intero stabilimento, ma è sufficiente

installare i sensori necessari» prosegue Baggioni. Inoltre il 5G è più «intelligente»: si possono superare «i vincoli di capacità di calcolo dei device e dei robot, gestendo l'intelligenza della soluzione all'edge della rete o, se necessario, in un edge dedicato all'interno dell'impresa, con potenzialità di elaborazione pressoché infinite». Un vantaggio che apre prospettive concrete anche per la manutenzione predittiva: il rischio del fermo macchina, grazie all'accresciuta capacità elaborativa del sistema, può diventare un ricordo.

Vodafone ha presentato al pubblico (sono fruibili da ieri fino a stasera nel Campus del Politecnico) quattro soluzioni 5G applicate a processi industriali. Il primo use case (sviluppato da Vodafone, Politecnico e Huawei) è una soluzione di gestione avanzata dei processi su un impianto produttivo basata su machine learning e artificial intelligence, che permette di individuare possibili criticità con l'analisi dei segnali raccolti e la riconfigurazione della linea di produzione in tempo reale. L'obiettivo è sperimentare algoritmi più sofisticati di manutenzione preventiva e predittiva residenti sull'edge cloud. Una piccola linea è stata allestita a scopo divulgativo nel Campus in Bovis. «Elaborare questa massa di dati in locale è impossibile - spiega Giacomo Tavola, referente dell'Industry

4.0 Lab del Politecnico. -. Inoltre, grazie al 5G, abbiamo potuto abilitare questa macchina senza toccare una vite o cambiare una riga dei codici. Per chi intende implementare il 4.0 partendo dal brown field questa è una rivoluzione». Vodafone, Politecnico, Huawei e Italdron hanno invece sviluppato un drone per ispezioni industriali e infrastrutturali che permette in remoto di acquisire immagini video e decidere in tempo reale eventuali interventi, soluzione oggi non praticabile a causa della larga banda necessaria.

In mostra anche soluzioni innovative di robotica collaborativa (grazie a e-Novia e Abb) che sfruttano algoritmi in grado di riconoscere e prevedere le azioni dell'operatore: il 5G in questo caso massimizza flessibilità e produttività dell'impianto. Infine, Vodafone (con Huawei e Altra Italia) ha mostrato una soluzione di realtà aumentata in ambito industriale che permette videochiamate in remoto e supporto real time nell'ambito della manutenzione a distanza. «Ci aspettiamo - conclude Baggioni - che queste soluzioni possano essere disponibili in maniera diffusa già nel 2020. Il 5G rende necessario un cambiamento dell'intero ecosistema che dovrà adottare modelli operativi e di business collaborativi e di open innovation».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il 5G da provare. Una delle sedici applicazioni 5G in mostra a Milano, nello spazio allestito da Vodafone per la «Milano digital week»



SPECIALE LE CONSEGUENZE DEL FUTURO

Il tempo storico accelera e i concetti tradizionali perdono validità: bisogna cogliere i segni e saperli interpretare per poter plasmare il futuro

Tecnologia, servizi, Big Data e meno lavoro manuale Un cambio di epoca con nuove regole economiche

INTERVENTO

MARCIO POCHMANN*

Nessuna società rimane la stessa per molto tempo, in quanto è soggetta a profonde trasformazioni che possono avere effetti, congiuntamente, sulla sua infrastruttura (base economica), struttura (classi e frazioni di classi sociali) e sovrastruttura (istituzioni, valori e regole). Quando questo avviene, questa contingenza storica può essere definita "cambio di epoca".

In generale, un cambio di epoca è un risultato di processi associati alla accelerazione del tempo storico, quando la distanza che separa lo spazio dell'esperienza vissuta nel tempo presente dall'orizzonte delle aspettative e possibilità aperte nel tempo futuro si riduce sensibilmente. L'avvicinamento tra i due tempi distinti tende a avvenire raramente, in quanto dipende da un complesso di avvenimenti che, conformandosi in maniera concentrata e articolata, provoca la transizione da un'epoca all'altra.

Per quanto non possa esserne l'unica causa, il progresso tecnologico profondo può influenzare il cambio di epoca, date le ampie conseguenze che questo ha sull'insieme della società: sia nella forma politica di organizzare e distribuire la produzione economica,

sia nel comportamento sociale e culturale, emergono nuove interazioni tra persone e istituzioni che finiscono col modificare il modo di vivere e la condotta delle persone.

Il consolidamento del possibile significato della nuova epoca che si delinea dipenderà da quale gruppo all'interno della società prevarrà nel dominio sugli altri. Questo dipende, tra le altre cose, dalla capacità di percepire questo processo di accelerazione del tempo storico, di mettere in dubbio la validità dei concetti tradizionali dell'epoca passata per interpretare l'attuale cambio di epoca e interferire con questo.

La varietà e simultaneità degli avvenimenti della fine del secolo passato sembrano articolare e avvicinare il tempo presente a un inedito orizzonte di prospettive future. Oltre al profondo salto tecnologico, la fine dell'interregno di sospensione della globalizzazione in vigore tra la Prima guerra mondiale (1914) e il conflitto Iran-Iraq (1980), permise, in concomitanza con un ritorno della seconda globalizzazione, il consolidamento di un cambio di epoca.

Restano sempre meno caratteristiche dell'antica società urbana e industriale, quelle che predominarono di fronte all'inedito avanzamento della società dei servizi. La modalità di produzione e distribuzione della modernità industriale

basata su beni tangibili e concreti e sul lavoro materiale e subordinato è stata sostituita dalla generazione e distribuzione post-materiale, spinta dal salto tecnologico e dalla spazializzazione delle attività nel mondo.

L'abbondanza prende il posto della scarsità nel nuovo ordine economico, sociale e politico dei big data, mettendo in dubbio la legge neoclassica dei rendimenti marginali decrescenti, sostituiti, adesso, dai rendimenti marginali crescenti.

Sebbene rimanga, la centralità del lavoro si sposta dalla sua oggettività classica alla soggettività, la cui autonomia - ancora senza regole - cattura senza limiti le individualità. Anche la pluralità che sembra sussistere nello spazio pubblico si conforma, nello svuotamento dello schema dell'azione collettiva associato alla precedente conformazione delle classi sociali, come moltitudini che vivono precariamente in un contesto di surplus di massa del lavoro.

In questo quadro di instabilità, emergono nuove possibilità di organizzare le esperienze vissute nel tempo presente della società dei servizi, alterando le forme tradizionali di rappresentazione associate alla società urbana e industriale. Il nuovo, per quanto incerto, è in costruzione.

*Economista e politico brasiliano

© BY NC ND ALIQUOI DIRITTI RISERVATI





Marcio Pochmann



Il cosiddetto Big Data è l'accumulo di una sterminata quantità di informazione digitali che ci dà un nuovo accesso al mondo

IL COSTO DELL'ABBONAMENTO SALIRÀ SE L'APP STORE NON RIDURRÀ LE COMMISSIONI

Spotify alza i prezzi causa Apple

Il ceo Daniel Ek accusa Cupertino di avvantaggiare slealmente il suo servizio di streaming musicale
E la Mela si prepara a lanciare una piattaforma di streaming video per fare concorrenza a Netflix



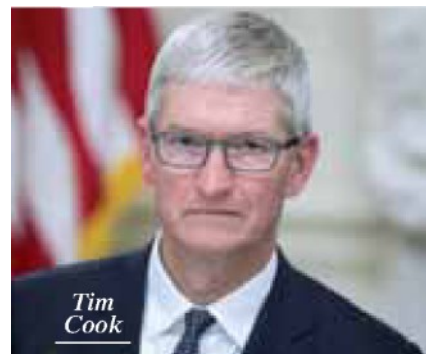
DI FRANCESCO BERTOLINO

Spotify alza la pressione su Apple, facendo appello ai consumatori. Il ceo Daniel Ek ha detto ieri che la piattaforma di streaming musicale sarà costretta ad aumentare i prezzi se Apple continuerà ad applicare una commissione del 30% per l'utilizzo dell'App Store. Pochi giorni fa, Spotify ha depositato un ricorso alla Commissione europea contro la Mela, accusata di abuso di posizione dominante.

Secondo la piattaforma, la «tassa» del 30% imposta sugli acquisti effettuati attraverso il sistema di pagamento dell'App Store rappresenta un indebito ostacolo alla concorrenza e finisce per favorire Apple Music, il servizio di streaming musicale del colosso guidato da Tim Cook. Apple ottiene «un vantaggio ingiusto, avendo la possibilità di competere a prezzi di gran lunga inferiori», ha rimarcato Ek. «Ritengo ovviamente che il nostro servizio sia superiore al loro, ma una differenza del 30% nel costo pesa». Se la commissione non verrà eliminata, ha concluso, «non avremo altra scelta che alzare i nostri prezzi». Il management di Spotify ha sempre respinto le richieste degli azionisti di alzare il costo dell'abbonamento,

preferendo espandere la base clienti prima di dedicarsi alla ricerca di una superiore redditività. La piattaforma, fondata nel 2008, conta 96 milioni di utenti a pagamento su un totale di 203 iscritti. Nel 2015, però, sul mercato è arrivata anche Apple Music che, forte del sostegno finanziario del colosso di Cupertino e avvantaggiandosi all'ecosistema Apple, ha raggiunto in pochi anni 50 milioni di abbonamenti, diventando grazie alla diffusione dell'iPhone la prima applicazione di streaming musicale negli Stati Uniti.

L'esperienza di Spotify suona come un monito per Netflix. Nei prossimi giorni Apple dovrebbe lanciare un servizio di streaming video in concorrenza con la società di Reed Hastings. Secondo gli analisti di Wedbush, la piattaforma di Cupertino avrebbe le potenzialità per raggiungere 100 milioni di abbonati in tre anni (Netflix, partita nel 1997, ne conta oggi 139 milioni), generando ricavi fra i 7 e i 10 miliardi di dollari. Un contributo prezioso per Apple, che negli ultimi tempi ha sofferto lo stallo nelle vendite di iPhone, la principale voce di fatturato. Per compensare questa stagnazione, Cupertino ha adottato una strategia che si impernia sulla crescita dei servizi (Apple Music, iCloud, Apple Pay, Apple Care e presto, forse, il servizio video). Gli analisti della casa d'affari Cowen si aspettano grandi cose dalla diversificazione di Apple e hanno perciò alzato il prezzo obiettivo sul titolo del 20% a 220 dollari. Ieri, a un'ora dalla chiusura di Wall Street Apple saliva dell'1,2% a 184 dollari. (riproduzione riservata)



Tim Cook

Quotazioni, altre news e analisi su
www.milanofinanza.it/apple



SI CHIAMA JUMIA

L'Alibaba africano ora vuole debuttare a Wall Street

a pag. 12

JUMIA VUOL QUOTARSI A WALL STREET

Adesso c'è anche l'Alibaba africano

DI ANGELICA RATTI

Jumia, primo sito di e-commerce in Africa, aveva già vinto il titolo di primo unicorno africano, soprannome riservato alle startup con un valore superiore a un miliardo di dollari (886 milioni di euro). La società nigeriana ora progetta di diventare la prima azienda tecnologica dell'Africa a entrare in borsa negli Stati Uniti, secondo quanto ha riportato *Le Monde*. Martedì 12 marzo ha depositato il dossier in vista dell'ingresso a Wall Street, tappa strategica verso la maturità.

Creata nel 2012, dall'incubatore tedesco Rocket Internet, il gruppo ama presentarsi come l'Alibaba africano facendo riferimento al colosso cinese del commercio online. Jumia, che vende prodotti e servizi, è stata fondata da Sacha Poignonnec e da Jérémy Hodara, ha sede in Nigeria e opera in 14 paesi del Continente Nero e ha già raccolto più di 760 milioni di dollari. Oltre all'incubatore Rocket Internet nel suo orizzonte ci sono anche grandi nomi delle tlc come Orange, l'operatore sudafricano Mnt e la banca americana Goldman Sachs. Il fatturato 2017 è cresciuto di oltre l'11%, a 93,8 milioni di euro, secondo quanto ha riportato *Le Monde*. Nel 2018 il sito ha contato oltre 750 milioni di visite (+36%), ma il gruppo continua ad accusare perdite operative. In una regione con penuria di infrastrutture, Internet debole e dove la maggioranza della popolazione che non ha un conto in banca, Jumia ha dovuto inventarsi un proprio modello: ha sviluppato una propria catena logistica e un proprio modello di pagamento, Jumia Pay, e ha accettato che gli acquirenti paghino alla consegna. Oggi l'e-commerce rappresenta solo lo 0,6% delle vendite al dettaglio in Africa, contro il 12% degli Usa e il 20% in Cina, ma il potenziale c'è tenendo conto anche che il settore della distribuzione fisica è sottosviluppato e che l'uso dello smartphone è cresciuto del 70% tra il 2016 e il 2017 nel continente.

© Riproduzione riservata



Jérémy Hodara



Facebook indagata sui dati degli utenti

di Carlo Brustia

L'indagine penale negli Stati Uniti che coinvolge Facebook per violazioni nella condivisione dei dati sta muovendo i primi passi. Il *Wall Street Journal* ha riportato che la giuria che sta conducendo l'esame delle prove presentate dal procuratore del Eastern District di New York ha richiesto i dati relativi ad almeno due produttori di hardware in partnership con Facebook per la condivisione dei dati. Il *New York Times* aveva riferito a giugno che Apple, Microsoft e oltre 100 compagnie avevano accordi con il social network per la fornitura di dati personali sugli utenti, tra cui amici e informazioni di contatto. Facebook aveva sostenuto che tali partnership erano lecite e che avrebbe collaborato con gli inquirenti. Questi accordi tra le società risultano anche al vaglio della Federal Trade Commission e della Securities and Exchange Commission. (riproduzione riservata)



IN BREVE

NIELSEN

Gennaio freddo per la pubblicità

Inizio freddo per il mercato pubblicitario: -0,5% a gennaio secondo Nielsen. Ma il calo sarebbe del -4,1% senza Google e Facebook. Bene radio e digital, ma male la tv (-3,9%) che pesa per oltre i due terzi di raccolta. Cresce solo La7 (+9,4%). Male Mediaset (-3,9%); Rai (-2,2%); Sky (-10%) e Discovery (-7,5%).



Con search, social e Ott il primo mese dell'anno ha chiuso in calo dello 0,5%. Cinema +5,2%

Publicità, gennaio giù del 4,1%

Periodici -13,5%, quotidiani -16%. Radio +2%

DI MARCO LIVI

Il mercato degli investimenti pubblicitari nel mese di gennaio chiude in calo dello 0,5%, rispetto allo stesso periodo del 2018, con un decremento di circa 2,9 milioni di euro, considerando l'intero perimetro del web advertising. Se si esclude dalla raccolta web la stima Nielsen sul search, social, classified (annunci sponsorizzati) e dei cosiddetti Over the top (Ott), il mercato chiude il mese di gennaio a -4,1%.

«Dopo tre anni in cui l'anno esordiva con un mese di gennaio in positivo», spiega **Alberto Dal Sasso**, ais managing director di Nielsen, «il 2019 inizia in sostanziale pareggio, trainato dal digitale e da una raccolta pubblicitaria in radio che continua sulla strada della crescita già intrapresa lo scorso anno, seppur in misura più moderata».

Relativamente ai singoli mezzi, la tv cala del 3,9%, mentre la Go Tv flette del 4,9%. Sempre in negativo la stampa: i quotidiani iniziano l'anno in diminuzione del 16% e i periodici del 13,5%. Gli investimenti in radio crescono del 2%.

Sulla base delle stime realizzate da Nielsen, la raccolta dell'intero universo del web advertising registra un incremento del 9,8% rispetto a gennaio 2018 (+4% se si considera il solo perimetro Fcp AssoInternet).

Trend negativo per l'outdoor (-11,4%) e il direct mail (-2,3%). Andamento positivo, invece, per il cinema (+5,2%) e il transit (+12,6%).

Per quanto riguarda i settori merceologici, se ne segnalano 11 in crescita, con un apporto di circa 20,6 milioni di euro. Per i primi comparti del mercato si registrano andamenti differenti. Alla buona

performance di alimentari (+4,9%), tempo libero (+22,2%) e farmaceutici (+5,6%), si contrappone il calo di automobili (-11,5%), abitazione (-18,3%) e telecomunicazioni (-20,3%). Tra gli altri settori che contribuiscono alla crescita si segnala il buon risultato in termini di investimenti pubblicitari di informatica/fotografia (+193,9%), media/editoria (+7,9%) e turismo e viaggi (+20,7%).

«Per dare una dimensione realistica all'andamento dell'anno sarà importante capire come si chiuderà il primo trimestre che ci porterà verso le elezioni europee», conclude Dal Sasso. «I mesi che ci separano da questo appuntamento continuano a essere condizionati da un clima diffuso di incertezza, a cui, però, il mercato sembra aver preso le contromisure, mostrando una certa resilienza nei numeri».

© Riproduzione riservata

Così la raccolta sui diversi mezzi

Stima del mercato pubblicitario (dati netti in migliaia di euro)	Gennaio 2018	Gennaio 2019	Var. %
TOTALE PUBBLICITÀ	429.863	412.097	-4,1
QUOTIDIANI ¹	39.435	33.135	-16,0
PERIODICI ¹	14.201	12.279	-13,5
TV ²	288.258	276.992	-3,9
GO TV	1.236	1.176	-4,9
RADIO ³	24.918	25.411	2,0
DIGITAL ⁴	26.161	27.206	4,0
OUTDOOR ⁵	3.686	3.264	-11,4
TRANSIT	8.506	9.575	12,6
CINEMA	1.862	1.959	5,2
DIRECT MAIL	21.600	21.100	-2,3

L'universo di riferimento è quello dei mezzi rilevati da Nielsen ad eccezione dei Quotidiani dove sono utilizzati i dati FCP-ASSOQUOTIDIANI solo per le tipologie: Locale, Rubricata e Di Servizio e delle Radio dove sono utilizzati i dati FCP-ASSORADIO solo per la tipologia Extra Tabellare (comprensiva c.a.).

¹ Le elaborazioni sono effettuate con il contributo di FCP - ASSOQUOTIDIANI e FCP - ASSOPERIODICI. Per i dati dei Quotidiani Commerciale Locale, Rubricata e Di Servizio la fonte è FCP-ASSOQUOTIDIANI

² Il dato comprende le emittenti Generaliste, Digitali e Satellitari

³ Le elaborazioni sono effettuate con il contributo di FCP - ASSORADIO

⁴ Le elaborazioni sono effettuate con il contributo di FCP - ASSOINTERNET

⁵ Le elaborazioni sono effettuate con il contributo di AUDIOOUTDOOR



Italia-Cina, piani per golden power e cabina di regia sulle alleanze

NUOVA VIA DELLA SETA

Boccia: «Tutelare interessi nazionali. Non bisogna cedere asset strategici»

Crescono le preoccupazioni internazionali per le politiche commerciali Italia-Cina. E il nostro Governo corre ai ripari pensando a un "osservatorio" per i rapporti con Pechino. Tutto è ancora da decidere ma la riunione fissata dal premier Giuseppe Conte per oggi a Palazzo Chigi con i ministri degli Esteri Moavero, dell'Interno Salvini, dello Sviluppo economico Di Maio e delle Infra-

strutture Toninelli. Si farà il punto sul Mou che verrà firmato il 23 marzo a Villa Madama con il presidente cinese Xi Jinping e sui 50 accordi in via di finalizzazione. Obiettivo: superare le divergenze sui rapporti con la Cina tra Lega e M5S e rassicurare Washington e Ue sulla nostra fedeltà euroatlantica. Quanto al 5G, prende corpo l'ipotesi di estendere il golden power ad appalti e forniture. Boccia, presidente Confindustria, è intervenuto: «Occorre fare accordi in una logica multilaterale. Non possiamo avere corsie privilegiate con nessun Paese. Serve una logica Paese e difendere le infrastrutture strategiche». A partire dal porto di Trieste. — *Servizi a pagina 5*

ITALIA-CINA

Cabina di regia per il rispetto delle alleanze euroatlantiche

Oggi Conte vede Moavero, Toninelli e Salvini: confronto sul Memorandum

ma soprattutto rassicurare sia Bruxelles che Washington sulla nostra immutata fedeltà euroatlantica.

Se per il 5G (che non fa parte degli accordi) è stato individuato uno strumento di controllo ad hoc attraverso il nuovo Comitato di vigilanza creato all'interno del Mise, sarà molto probabilmente una task force interministeriale di funzionari di alto livello a monitorare il rispetto dei paletti fissati nel Memorandum con la Cina. Uno strumento concordato tra Palazzo Chigi e il Quirinale che dovrebbe metterci al riparo da brutte sorprese soprattutto nei rapporti con gli Usa. La Farnesina è in contatto continuo con l'ambasciata americana per spiegare il senso della visita di Xi e gli accordi. L'ambasciatore americano in Italia Lewis Eisenberg nei giorni scorsi ha avuto frequenti colloqui chiarificatori con il sottosegretario al Mise, Michele Geraci, grande sponsor dei rapporti con Pechino, e sembra che abbia compreso le motivazioni esclusivamente economiche del Memorandum.

Un confronto chiave per i rapporti Ue-Cina è previsto lunedì a Bruxelles tra i ministri degli Esteri dei 28 e l'omologo cinese Wang Yi. Sarà sulla base di questo scambio che verrà preparato il confronto tra i leader sulla questione Cina, in programma durante la cena del vertice Ue di giovedì e che dovrà

adottare la dichiarazione congiunta presentata martedì con le 10 azioni per ricalibrare i rapporti con Pechino. Questa discussione sarà il punto di partenza per il vertice bilaterale Ue-Cina del 9 aprile, su cui Bruxelles punta per ottenere da Pechino con metodi opposti a quelli degli Usa l'attuazione degli impegni più volte presi in passato ma mai messi in pratica, dallo stop ai trasferimenti forzati di tecnologia all'apertura del mercato cinese alle imprese europee sino alla fine di sussidi a settori industriali strategici come la siderurgia.

Il nodo degli accordi bilaterali con la Cina sulla nuova Via della Seta non è ufficialmente in agenda ma secondo le fonti Ue «non si può mai escludere che uno o due Paesi possano volere informare gli altri», alludendo a Italia e Lussemburgo. Quanto alla politica interna italiana le differenze tra Lega e Cinque stelle non sembrano affatto superate: da un lato Salvini afferma

Il vicepremier Salvini: «Il memorandum non è un testo sacro, si può modificare, si può migliorare»

Gerardo Pelosi

Un "osservatorio" del Governo per i rapporti con la Cina. Tutto è ancora da decidere ma la riunione fissata dal premier Giuseppe Conte per oggi a Palazzo Chigi dovrebbe vedere allo stesso tavolo i ministri degli Esteri Enzo Moavero, dell'Interno Matteo Salvini, dello Sviluppo economico Luigi Di Maio e delle Infrastrutture Danilo Toninelli. Si farà un giro d'orizzonte sul Memorandum of understanding che verrà firmato il 23 marzo a Villa Madama durante la visita del presidente cinese Xi Jinping in Italia e sui 50 accordi (29 tra ministeri e istituzioni pubbliche italiane e cinesi e 21 tra aziende private o partecipate) in via di finalizzazione. L'obiettivo è superare le diverse visioni sui rapporti con la Cina tra Lega e Cinque stelle



che «il memorandum non è un testo sacro, si può modificare, si può migliorare». Di Maio sdrammatizza invece e parla di ritrovata unità nel governo. «Con questo memorandum - osserva Di Maio - si comincia a prendere i prodotti italiani e a portarli in Cina: per questo sono contento che da stamattina ci sia totale accordo nel governo. E sono contento che anche il Quirinale abbia manifestato assenso». Getta acqua sul fuoco Moavero: «La mia comprensione è che si sia trovato un punto di equilibrio».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

50**ACCORDI**

Sono 50 gli accordi (29 tra ministeri e istituzioni pubbliche italiane e cinesi e 21 tra aziende private o partecipate) in via di finalizzazione tra l'Italia e la Cina

5G ED ALTRI SETTORI STRATEGICI

L'ipotesi di estendere il «golden power» ad appalti e forniture

Nato: consultazioni sul 5G. Verso standard minimi di sicurezza nelle gare pubbliche

Carmine Fotina

ROMA

L'attuale normativa sul "golden power" non consente l'esercizio dei poteri speciali, come il veto, su operazioni commerciali. Per questo a Palazzo Chigi, su input del sottosegretario leghista Giancarlo Giorgetti, si starebbe studiando una modifica, da inserire forse nel decreto sblocca cantieri, che ne amplierebbe il raggio d'azione, oggi limitato ai casi in cui vengano acquisite partecipazioni azionarie in aziende che operano in settori ritenuti strategici (difesa, tlc, energia, trasporti). L'allargamento agli appalti/forniture consentirebbe teoricamente di intervenire - tra gli altri settori strategici - anche sul 5G e sulle forniture tecnologiche di Huawei e Zte. Ma siamo ancora alle ipotesi tecniche, peraltro secondo alcuni di difficile realizzazione in considerazione delle regole europee. In ogni caso, se anche fosse modificata la normativa originaria (il decreto 21 del 2012), il golden power andrebbe poi esercitato caso per caso in consiglio dei ministri con appositi Dpcm.

Il ministro degli Esteri Enzo Moavero Milanesi, a margine di un'audizione alla Camera, si è detto «assolutamente favorevole alla riflessione» sulla estensione delle prerogative del golden power, «una valutazione sui vari scenari mondiali che possono riguardare la Cina ma anche altri Paesi o investitori». Un altro discorso aperto, su suggerimenti degli esperti del Dipartimento per le informazioni sulla sicurezza, è l'introduzione di requisiti addizionali su gare e procurement per asset strategici della

Pubblica amministrazione: la pratica del massimo ribasso verrebbe consentita solo se si rispettano determinate soglie di sicurezza.

Nel frattempo va ancora attivato il Cvcn (Centro di valutazione e certificazione nazionale) che, presso il ministero dello Sviluppo economico, dovrà certificare, qualificare ed eventualmente fare raccomandazioni sugli apparati tecnologici montati sulle reti strategiche. Non basta il decreto ministeriale firmato da Di Maio, manca ancora il decreto direttoriale che deve definire il funzionamento del Centro, per il quale potrebbero servire risorse dedicate.

Ieri intanto anche la Nato si è pronunciata sul 5G. «Alcuni alleati - ha detto il segretario generale dell'Alleanza Jens Stoltenberg - hanno espresso preoccupazioni sulle infrastrutture 5G di Huawei. Prendiamo queste preoccupazioni molto sul serio, e per questo continuiamo a consultarci, e vedere se la Nato ha un ruolo da giocare nell'affrontare gli aspetti della sicurezza».

Il nuovo standard di telecomunicazioni mobili è del resto solo uno dei temi che hanno acceso le preoccupazioni diplomatiche. L'interesse cinese sui grandi porti del Nord è un altro terreno scivoloso. In questo caso, sottolinea una fonte tecnica vicina al dossier, uno degli aspetti controversi potrebbe essere l'eventuale firma di accordi tra Authority portuali e controparti cinesi rappresentate non da un'Autorità pubblica ma da un'impresa. Il rischio paventato, secondo questa interpretazione, è che alle concessioni o ai contratti non si applichino le regole del Codice degli appalti pubblici. L'articolo 16 del testo infatti contiene una deroga proprio nel caso di accordi internazionali (bisognerà verificare se l'MoU che si va a firmare ne avrà il rango).

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Cda Telecom, la maggioranza Elliott fa quadrato su presidente e ad

VERSO L'ASSEMBLEA

Dieci sì e cinque no al documento che contesta i rilievi dei sindaci

Per Vivendi si prospetta una Caporetto: pollice verso anche da Glass Lewis

Antonella Olivieri

Anche il terzo proxy advisor, Glass Lewis, boccia in toto la linea di Vivendi su Telecom, mentre il consiglio - che si è riunito ieri per rispondere alle accuse di parte francese e ai rilievi dei sindaci - fa quadrato sul presidente Fulvio Conti e sull'ad Luigi Gubitosi con l'ormai consueta spaccatura tra maggioranza (i dieci consiglieri indicati da Elliott) e minoranza (i cinque consiglieri espressi da Vivendi). Per il gruppo che fa capo a Vincent Bolloré (che tra l'altro si è ritirato nella cassaforte di famiglia, non quotata, a capo di tutta la filiera) si prospetta dunque una Caporetto all'assemblea del 29 marzo, alla quale è stata sottoposta anche la richiesta di revoca di cinque consiglieri in quota Elliott. Senza oltretutto avere spiragli per un cambio di presidenza che l'ex ad Amos Genish, uscendo ieri dalla riunione del board, ha commentato come prospettiva augurabile.

La stessa Glass Lewis, una delle maggiori "società di consulenza" dei fondi, pur avendo letteralmente massacrato le tesi di Vivendi - ha però osservato che le segnalazioni del collegio sindacale sulle riunioni "settarie" del board puntano il dito sulla ca-

pacità di Conti di evitare "asimmetrie informative" all'interno del board, suggerendo che gli altri amministratori dovrebbero «prescrivere una risoluzione» a fronte delle risultanze delle indagini dei sindaci, in assenza di una formale azione o raccomandazione di un'Autorità indipendente.

La risposta c'è stata, ma non nella direzione evocata dal proxy advisor. Il consiglio Telecom ha infatti approvato - con la consueta maggioranza - un documento, che vuole essere conclusivo, che sarà allegato alla documentazione dell'assemblea. Nel documento si confutano tutti i punti sollevati da Vivendi, ma anche le «valutazioni critiche» del collegio sindacale che si sono tradotte in segnalazioni di «irregolarità» trasmesse alla Consob.

In particolare, sulle riunioni "settarie" prima della sfiducia a Genish, che hanno prodotto le supposte asimmetrie informative tra consiglieri di maggioranza e consiglieri di minoranza, il documento sottolinea che «il fatto che il presidente abbia avuto consultazioni con alcuni consiglieri, anche con la partecipazione dei consulenti legali esterni della società, è fisiologico e appropriato rispetto ai doveri che tale carica impone e segnatamente rispetto alla funzione di indirizzo che questi deve esercitare nei confronti del consiglio nonché allo specifico compito di organizzare i lavori». «Il che, per l'appunto, include fra le altre cose quello di intrattenere contatti con singoli consiglieri - prosegue l'arringa - fermo il principio che a tutti siano fornite adeguate informazioni ai fini della discussione sulle materie all'ordine del giorno».

Nessuno - afferma il documento del cda - «ha avuto accesso a dati, documenti o informazioni diversi o comunque tali da alterare la parità informativa ai fini della discussione sulla revoca» delle deleghe a Genish, mentre le decisioni sono state prese solo in sede consiliare, senza violare quindi il principio della collegialità. Peraltro la revoca delle deleghe a Genish è stata motivata con «la progressiva perdita di fiducia nelle sue capacità di fronteggiare efficacemente le condizioni di mercato, come risultava dalla circostanza che il piano industriale dallo stesso perseguito non stava dando i risultati attesi». Valutazioni che ovviamente non sono condivise dall'ex ad sfiduciato, ma a incalzare la maggioranza nel consiglio di ieri sarebbe stato piuttosto il ceo di Vivendi Arnaud de Puyfontaine. A un certo punto sarebbe stato chiesto anche a Conti se non ritenesse di doversi dimettere spontaneamente a fronte dei rilievi del collegio sindacale. La risposta, appunto, è stata il compatto dei consiglieri di maggioranza intorno a presidente e ad.

L'assemblea di fine mese non potrà comunque fine al Vietnam nel board Telecom. Vivendi, con tutta probabilità, ne uscirà sconfitta. Impietoso a riguardo il giudizio di Glass Lewis, che conclude la sua analisi - dove ha smontato anche le illusioni sul collar di Elliott - osservando che «ci sono ben pochi azionisti Telecom in grado di parlare di solida corporate governance con minor credibilità di Vivendi». Vivendi conserva comunque in portafoglio una quota del 23,94% che le assegna una sicura minoranza di blocco.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Verso l'assemblea di Tim. Nuovo scontro fra soci sulla governance