

Rassegna del 28/08/2019

Il Fatto Quotidiano	15 Il Grande Risiko del cibo a domicilio - Tra cucine fantasma e fusioni, l'oligopolio del cibo a domicilio	<i>Della Sala Virginia</i>	1
Sole 24 Ore	13 Parterre - I segreti di Google e l'ingegnere incriminato	<i>Ri.Ba.</i>	4
Italia Oggi	16 Chessidice in viale dell'editoria - Google, marcia indietro su limitazione cookie	<i>...</i>	5
Italia Oggi	31 Dagli incentivi 4.0 alle garanzie alle pmi: gli aiuti ad accesso rapido - I cinque aiuti ad accesso rapido	<i>Lenzi Roberto</i>	6
Avvenire	12 Alibaba parte da Madrid per conquistare l'Europa	<i>Del Vecchio Paola</i>	9
Italia Oggi	13 Pigna alla conquista del mercato Usa con Amazon - Pigna, dalla crisi all'America	<i>Plazzotta Claudio</i>	11
MF Fashion	1 L'apocalisse del retail Usa, chiuderà un mall su 4 - La retailpocalypse colpisce gli americani	<i>Campana Elisabetta</i>	13
Mf	16 Contrarian - La moneta di Carney? Talmente avanti da risultare inutile	<i>De Mattia Angelo</i>	14
Sole 24 Ore	9 Calcio online, intesa fra Vodafone e Sky	<i>A.Bio.</i>	15
Sole 24 Ore	12 Mediaset, domani in aula il responso sul caso Vivendi	<i>Biondi Andrea</i>	16

ESTERA

Figaro	26 Free-BFMTV: la rivincita delle compagnie di telecomunicazioni	<i>Sallé Caroline - Bembaron Elsa</i>	17
---------------	---	---------------------------------------	-----------

CHI MANGIA CHI | big si fondono, i "vecchi" ristoratori rischiano

Il Grande Risiko del cibo a domicilio

» VIRGINIA DELLA SALA

Travis Kalanick è il miliardario 43enne fondatore ed ex amministratore delegato di Uber, ai cui vertici è rimasto fino al 2017 o meglio fino a che non gli è piovuta addosso l'accusa di aver ignorato le denunce di molestie sessuali nell'azienda. Via dal business del *car sharing*, Kalanick ha capito presto quale sarebbe stato l'affare successivo e così non ha



puntato solo sul mercato in espansione delle consegne di cibo a domicilio – come nel caso di Uber Eats – ma ha previsto quale sarebbe stata la sua evoluzione mentre ancora nessuno la vedeva. Oggi Cloud Kitchens, la sua recente creatura, fa una cosa molto semplice: *"Smart kitchens for delivery only restaurants"* è il motto. Affitta spazi e cucine per chi voglia cucinare solo per le consegne.

A PAG. 15

Tra cucine fantasma e fusioni, l'oligopolio del cibo a domicilio

FOOD DELIVERY Le grandi piattaforme si fondono per controllare il mercato e ridurre i costi: ai vecchi ristoratori non resta che combattere ad armi impari o consegnarsi ai nuovi colossi



Niente tavoli né camerieri

Aumentano gli investimenti per spingere i locali a puntare solo sulle consegne. E c'è chi affitta sulle app gli spazi per cucinare

» VIRGINIA DELLA SALA

T

ravis Kalanick è il miliardario 43enne fondatore ed ex amministratore delegato di Uber, ai cui vertici è rimasto fino al 2017 o meglio fino a che non gli è piovuta addosso l'accusa di aver ignorato le denunce di molestie sessuali nell'azienda. Via dal business del *car sharing*, Kalanick ha capito presto quale sarebbe stato l'affare successivo e così non ha puntato solo sul mercato in espansione delle consegne di cibo a domicilio – come nel caso di Uber Eats – ma ha previsto quale sarebbe stata la sua evoluzione mentre ancora nessuno la vedeva. Oggi Cloud Kitchens, la sua recente creatura, fa una cosa

molto semplice: *"Smart kitchens for delivery only restaurants"* è il motto. In sostanza, affitta spazi e cucine (un po' come si affittano le scrivanie in spazi comuni per lo *smart working*) per chi voglia cucinare solo per le consegne, senza quindi aprire un vero e proprio ristorante.

LI CHIAMANO "ristoranti fantasma" (*ghost restaurants*) o *dark restaurants* e sono in aumento. Niente tavoli, niente camerieri, niente servizio: si cucina e si consegna, con un risparmio di spazio, tempo, energie e con una clientela potenziale grande quanto la metropoli in cui si lavora. Tutto questo per contenere i costi. E se non sono fantasma, le cucine sono "virtuali". Si può ordinare da quella che sulla piattaforma sembra essere una paninetteria, ma potrebbe accadere che il pasto arrivi da una pizzeria. Succede questo: il ristorante è specializzato in pizze, ha alcuni tavoli dove le serve, ma in cucina prepara anche hamburger che vende tramite le consegne e che non sono sul menu. Basta aprire una qualsiasi applicazione per le consegne a domicilio e verificare per o-

gni annuncio, di persona o su Google Maps, se il nome dell'esercizio commerciale coincide con quello presente all'indirizzo indicato. Almeno una volta su cinque non è così. È l'inizio della fine della ristorazione tradizionale? Può darsi.

La trasformazione, nel frattempo, è una certezza, l'avvio di un nuovo oligopolio digitale anche. I grandi nomi delle consegne mondiali scalpitano, si alleano, si fondono, si reinventano per non perdere quote di mercato e per assicurarsi un posto al sole. Il settore del *food delivery* è datempo in forte crescita, oggi – secondo le stime di decine di ricerche di mercato, tra cui quella di Euro-monitor è la più citata – il mercato delle consegne a domicilio vale 84 miliardi di euro. La banca Ubs ha però stimato che nel 2030 il giro d'affari arriverà a 365 miliar-



di di dollari. Non mancano i focus sull'Italia dove il giro d'affari è di 4,7 miliardi di euro e le consegne dei rider coprono il 7 per cento del mercato della ristorazione, il doppio del 2013. La sola Deliveroo qualche giorno fa ha annunciato di voler investire in Italia altri 25 milioni di euro. Nella realtà, lontana dai numeri, si cucina sempre meno, e i dati Nielsen raccontano che i piatti "food-to-go", cioè quelli già pronti da mettere in tavola, sono cresciuti del 12,3 per cento nel 2018.

Se si guarda però alle movimentazioni degli attori del mercato, ci si accorge che aumenta la consapevolezza che i margini di guadagno nel settore sono destinati a ridursi. Con il consolidamento stanno nascendo alleanze e fusioni. A luglio, la britannica JustEat e l'olandese Takeaway.com hanno annunciato la loro fusione con la nascita di un gruppo globale del valore di circa 9 miliardi di sterline. L'obiettivo è fare concorrenza alla

britannica Deliveroo e all'americana Uber Eats. Poco prima, Amazon (la multinazionale dell'e-commerce di Jeff Bezos) ha rinunciato ad Amazon Restaurants, un servizio collegato a Prime per consegnare i piatti direttamente a casa, ma poi ha investito 575 milioni su Deliveroo. Uber Eats, con un giro d'affari di 8 miliardi, ha conquistato il 23 per cento del mercato degli Stati Uniti ed è in rapidissima crescita in Europa. Gli ultimi rumors raccontano di dialoghi esplorativi per una possibile fusione o una acquisizione tra Uber e Deliveroo e la spagnola Glovo.

Tutte alleanze che, però, rischiano di soffocare la ristorazione tradizionale: "Anche se le app di consegna creano nuovi tipi di ristoranti, stanno danneggiando le attività tradizionali, che già affrontano costi operativi elevati e concorrenza brutale" scrive il *New York Times* in una recente indagine.

no app di consegna come Uber Eats pagano commissioni che vanno dal 15 al 30 per cento su ogni ordine. Le piattaforme digitali risparmiano sui costi generali, ma i piccoli ristoranti indipendenti con margini di profitto ristretti non possono permettersi tali commissioni oppure possono permettersi solo quelle, rinunciando così al servizio in sala anche a fronte di un conseguente aumento dei profitti della propria concorrenza tradizionale. "Il timore è che si stia formando un sistema in cui i proprietari di ristoranti sono intrappolati in un modello commerciale instabile e inadatto", ha detto al *New York Times* Mark Gjonaj, presidente del comitato per le piccole imprese del New York City Council. "Esistiamo perché c'è una domanda - ha risposto una rappresentante di Uber negli Usa - Perché un ristorante dovrebbe lavorare con noi se non li aiutassimo ad aumentare i loro ordini?".

I RISTORANTI che utilizza-



L'investimento di Amazon Deliveroo. La Cma ha avviato un'indagine sull'acquisizione di una quota di minoranza in Roofoods, che opera con marchio Deliveroo



I numeri



84 Miliardi di dollari: quanto si stima valga oggi il mercato delle consegne di cibo a domicilio



365 Miliardi di dollari: il giro d'affari che avrà nel 2030 secondo le elaborazioni di Ubs



25 Milioni di euro: è quanto Deliveroo ha annunciato investirà in Italia nei prossimi anni

La consegna I rider coprono il 7 per cento del mercato della ristorazione *LaPresse*



PARTERRE

* * *

I segreti di Google e l'ingegnere incriminato

Se ne era andato da Google portandosi dietro i segreti dell'auto autonoma della controllata Waymo: un disco fisso con 14mila file sensibili segretissimi. Poi è passato a Uber, la società rivale, alla quale li avrebbe venduti per 680 milioni di dollari. L'ex ingegnere di Waymo Anthony Levandowsky è al centro della disputa legale tra le due società avviata nel 2017 da Google.

Uber ha già patteggiato il pagamento di 245 milioni di dollari per chiudere il caso. Ma ora è arrivata l'incriminazione formale sull'ex manager di Google da parte del procuratore federale di San Jose, in California, con 33 capi di imputazione. Levandowski, pioniere nella ricerca sui veicoli a guida autonoma, rischia dieci anni di carcere e una multa di 250mila dollari.

Il suo passaggio a Uber avvenne durante la contestata gestione del ceo fondatore Travis Kalanick. Levandowski è accusato di aver rubato informazioni top secret di Google, che il procuratore nel suo atto di accusa definisce «i diamanti della corona della società», tra cui la tecnologia centrale per la guida autonoma. (Ri.Ba.)



CHESSIDICE IN VIALE DELL'EDITORIA

Google, marcia indietro su limitazione cookie. Dopo aver promesso agli utenti strumenti per permettere loro di limitare l'uso dei cookie, file che permettono alle società pubblicitarie di tracciare il comportamento online degli utenti, Google ha reso noto che non intende portare avanti il progetto. In un post sul blog ufficiale del motore di ricerca, si sottolinea come un completo blocco dei cookie sarebbe controproducente per la privacy, stimolando lo sviluppo di altri metodi di tracciamento più invasivi.



IMPRESA

Dagli incentivi 4.0 alle garanzie alle pmi: gli aiuti ad accesso rapido

Lenzi a pag. 31

Ricognizione di ItaliaOggi sugli strumenti di agevolazione più semplici da ottenere

I cinque aiuti ad accesso rapido

Dagli incentivi 4.0 alle garanzie di stato sul credito alle pmi

DI ROBERTO LENZI

Accesso automatico e sburocratizzazione sono le parole d'ordine che accompagnano la linea nazionale in tema di incentivi alle imprese negli ultimi anni. Se il fondo di garanzia nazionale opera già da tempo con procedure di accesso rapide e alla portata di tutte le imprese, è il piano *Industria 4.0* ad avere nel tempo lanciato una serie di strumenti ad accesso per lo più automatico tramite procedure di semplice comprensione per le imprese. Il credito d'imposta per attività di ricerca & sviluppo prima e gli ammortamenti maggiorati poi (super e iper-ammortamento) hanno adottato un canale di accesso automatico che permette alle imprese una totale auto-gestione dell'incentivo, a partire dalla fase di programmazione, fino alla quantificazione e al suo utilizzo. Presto anche il patent box si trasformerà in un incentivo ad accesso automatico. Di recente, inoltre, è stato lanciato anche lo strumento del voucher per i manager digitali che, pur avendo una procedura di accesso a bando a causa della necessità di distribuire uno stanziamento di risorse pre-determinato, si presenta come un incentivo di semplice comprensione e gestione.

CREDITO D'IMPOSTA R&S. L'obiettivo del credito d'imposta per attività di ricerca e sviluppo, introdotto dall'articolo 3 del decreto legge 23 dicembre 2013, n. 145 e poi modificato più volte, è stimolare la spesa privata in ricerca e

sviluppo per innovare processi e prodotti e garantire la competitività futura delle imprese. L'attuale regime, valido fino a tutto il 2020, è rivolto a tutti i soggetti titolari di reddito d'impresa, indipendentemente dalla natura giuridica, dalla dimensione aziendale e dal settore economico in cui operano. L'agevolazione consiste in un credito d'imposta del 50 o 25% a seconda della tipologia di spesa, su spese incrementali in ricerca e sviluppo, riconosciuto fino a un massimo annuale di 10 milioni di euro annui per beneficiario e computato su una base fissa data dalla media delle spese in ricerca e sviluppo negli anni 2012-2014. Il credito d'imposta può essere utilizzato, anche in caso di perdite, a copertura di un ampio insieme di imposte e contributi, mediante modello F24. Grazie a questo incentivo, sono agevolabili tutte le spese relative a ricerca fondamentale, ricerca industriale e sviluppo sperimentale quali: costi del personale coinvolto nelle attività, contratti di ricerca con università, enti di ricerca, imprese, start up e pmi innovative, quote di ammortamento di strumenti e attrezzature di laboratorio, competenze tecniche e private industriali, materiali utilizzati nel progetto. Altro vantaggio deriva dal fatto che il beneficio è cumulabile con gli altri incentivi del piano nazionale *Industria 4.0*, ma anche con eventuali contributi regionali o europei su progetti di ricerca e sviluppo. L'agevolazione è accessibile automaticamente in fase di redazione di bilancio, indicando le spese sostenute

nella dichiarazione dei redditi, pur sussistendo l'obbligo di produrre apposita documentazione contabile certificata.

IPER-AMMORTAMENTO. L'iper-ammortamento è una maggiorazione del costo di acquisizione dei beni materiali strumentali nuovi funzionali alla trasformazione tecnologica e digitale delle imprese secondo il modello «*Industria 4.0*». A partire dal 2019 è calcolato sulla base di una serie di scaglioni, volti a privilegiare gli investimenti di minori dimensioni e, di conseguenza, le piccole e medie imprese. La maggiorazione è del 170% per gli investimenti fino a 2,5 milioni di euro, del 100% per gli investimenti oltre 2,5 milioni di euro e fino a 10 milioni di euro e del 50% per gli investimenti oltre 10 milioni di euro e fino a 20 milioni di euro. Nessuna maggiorazione spetta invece sulla parte di investimenti complessivi eccedente il limite di 20 milioni di euro. L'iper-ammortamento è destinato ad agevolare gli investimenti in beni materiali strumentali nuovi, in strutture produttive situate nel territorio italiano, effettuati nel corso del 2019, con la possibilità di completare l'investimento entro il 31 dicembre



2020 se entro il 31 dicembre 2019 l'ordine risulta accettato dal venditore e sia avvenuto il pagamento di acconti in misura almeno pari al 20% del costo di acquisizione. L'iperammortamento è inoltre affiancato da una maggiorazione del 40% relativamente al costo di acquisizione di alcuni beni immateriali. Anche questo incentivo è rivolto a tutti i soggetti titolari di reddito d'impresa, indipendentemente dalla natura giuridica, dalla dimensione aziendale e dal settore economico in cui operano. La fruizione dei benefici è vincolata alla produzione di una dichiarazione resa dal legale rappresentante, ovvero, per i beni aventi ciascuno un costo di acquisizione superiore a 500 mila euro, una perizia tecnica giurata o documento analogo, attestanti che il bene possiede caratteristiche tecniche tali da includerlo tra i beni agevolabili e che lo stesso è interconnesso al sistema aziendale di gestione della produzione o alla rete di fornitura. Per i beni che non rientrano nella categoria «Industria 4.0», è comunque possibile fare ricorso al

super-ammortamento che consiste in una maggiorazione del 30%.

FONDO DI GARANZIA PER LE PMI. Il fondo nazionale di garanzia per le piccole e medie imprese

è un incentivo particolarmente longevo, essendo operativo dal 2000. La finalità del fondo, istituito dalla legge 662/96, è quella di favorire l'accesso alle fonti finanziarie delle piccole e medie imprese mediante la concessione di una garanzia pubblica che si affianca e spesso si sostituisce alle garanzie reali portate dalle imprese. La garanzia può essere attivata solo a fronte di finanziamenti concessi da banche, società di leasing e altri intermediari finanziari a favore di imprese e professionisti. L'intervento è concesso, fino ad un massimo dell'80% del finanziamento, su tutti i tipi di operazioni sia a breve sia a medio-lungo termine, tanto per liquidità che per investimenti, per un importo massimo di 2,5 milioni di euro per impresa o professionista, senza un limite al numero di operazioni effettuabili. Il limite si riferisce all'importo garantito, mentre per il

finanziamento nel suo complesso non è previsto un tetto massimo. Le procedure di accesso sono particolarmente snelle e veloci, anche grazie alle numerose semplificazioni che sono state apportate nel tempo.

VOUCHER PER I MANAGER DIGITALI. Il voucher per le consulenze sull'innovazione è rivolto alle piccole e medie imprese e finanzia prestazioni consulenziali di natura specialistica su processi di trasformazione tecnologica e digitale attraverso le tecnologie abilitanti previste dal Piano nazionale impresa 4.0 e di ammodernamento degli assetti gestionali e organizzativi dell'impresa, compreso l'accesso ai mercati finanziari e dei capitali, mediante il supporto del cosiddetto manager per l'innovazione. Il contributo, in regime «de minimis», copre fino al 50% delle spese ammissibili e può arrivare fino ad un importo massimo di 80 mila euro in caso di reti di imprese. La fruizione delle agevolazioni è subordinata alla sottoscrizione di un contratto di servizio tra l'impresa proponente e una società di consulenza o un manager qualificati, iscritti in un elenco istituito con decreto ministeriale. L'operatività dello strumento è attesa per il mese di settembre.

—© Riproduzione riservata—

C'è una corsia veloce per il patent box

Il patent box, grazie al decreto crescita (convertito nella legge 58/2019), è diventato uno strumento di agevolazione ad accesso semplificato. Introdotto a fine 2014, il patent box è un regime opzionale di tassazione agevolata per i redditi derivanti dall'utilizzo di software protetto da copyright, di brevetti, di disegni e modelli industriali, nonché di processi, formule e informazioni relativi ad esperienze acquisite nel campo industriale, commerciale o scientifico giuridicamente tutelabili. L'agevolazione è accessibile da parte di soggetti titolari di reddito d'impresa, indipendentemente dal tipo di contabilità adottata e dal titolo giuridico in virtù del quale avviene l'utilizzo dei beni. L'agevolazione consiste in una detassazione dei redditi per il 50% dell'ammontare derivante da beni immateriali. Un apposito provvedimento dell'Agenzia delle entrate fornisce le indicazio-

ni operative ai soggetti titolari di reddito di impresa per beneficiare della determinazione diretta del reddito agevolabile, nell'ambito del regime opzionale agevolativo.

Opzione annuale. Con l'accesso diretto, l'opzione dovrà essere comunicata nella dichiarazione dei redditi relativa al periodo di imposta al quale si riferisce l'agevolazione patent box, avrà durata annuale e sarà irrevocabile e rinnovabile. A seguito dell'esercizio dell'opzione, il contribuente ripartirà la variazione in diminuzione, riferibile alla quota di reddito escluso, in tre quote annuali, di pari importo, da indicare nella dichiarazione dei redditi e dell'imposta regionale sulle attività produttive relativa al periodo di esercizio dell'opzione e in quelle relative ai due periodi di imposta successivi.

—© Riproduzione riservata—

Il poker di incentivi facili e accessibili a tutti

- Credito d'imposta R&S → accesso automatico e utilizzo in F24
- Iper-ammortamento → accesso automatico con autodichiarazione sotto i 500 mila euro
- Fondo di garanzia → esito in tempi rapidi via e-mail
- Voucher per i consulenti sull'innovazione → bando operativo a settembre 2019
- Patent box → determinazione diretta del reddito agevolabile

Alibaba parte da Madrid per conquistare l'Europa

L'E-COMMERCE

Il rivale cinese di Amazon inizia l'espansione nel Continente dalla capitale spagnola, dove ha aperto il primo negozio fisico per la vendita al dettaglio. Ed è già in cantiere un deposito a Liegi dopo un accordo col Belgio

PAOLA DEL VECCHIO
Madrid

Scene di isteria per l'inaugurazione nel centro commerciale di Xanadú, al sudest di Madrid, del primo maxi-store in Europa di Aliexpress, del gigante cinese dell'e-commerce Alibaba Group. Il rivale asiatico di Amazon muove dalla Spagna alla conquista del vecchio Continente, con l'apertura della prima grande superficie fisica per la vendita al dettaglio, che ha già scatenato valanghe di consumatori. In tremila, arrivati da tutta la Penisola, hanno atteso per o-

re sotto il sole implacabile l'apertura, a mezzogiorno di domenica, della cava di Ali babà. Alcuni dormendo anche per due notti davanti alle porte, per essere fra i primi 500 fortunati clienti, che hanno ricevuto in premio prodotti. David Cardero, 34enne madrileño, il numero 1 della fila, dopo essere rimasto 48 ore a digiuno e senza docciarsi, all'aprirsi sesamo è stato accolto da urla di furore e ha portato a casa gratis uno smartphone ultimo modello. Sui 740 metri quadri di superficie diafana, telefoni intelligenti, monopattini elettrici, robot aspiratori, droni e fotocamere: un migliaio di articoli dei più noti marchi sul mercato, cinesi e non, sepolti dalla ressa. Non a caso, la multinazionale fondata dal miliardario Jack Ma ha scelto Madrid come ariete per lo sbarco in Europa. Fuori dalla Cina, la Spagna è il terzo Paese per volume d'affari - dopo Stati Uniti e Russia - dell'Alibaba Group, che vende attraverso il portale online Aliexpress in 190 Paesi a 150 milioni di clienti, con un fatturato di 17 miliardi di dollari, a fronte dei 63 del competitore Amazon. E, con lo slogan «più vicino che mai», punta sulla scelta strategica del Paese di Don Chisciotte come «la porta d'Europa», ha ripetuto il

direttore operazioni in Spagna e Portogallo, Rúbén Bautista. Il centro di Xanadú funziona ora da showroom, dove si possono provare i prodotti prima di acquistarli. E sarà anche punto di raccolta per le compere online. «Vogliamo esplorare nuove forme di integrazione di spazi fisici e digitali», assicurava il direttore per la penisola iberica, William Wang. Per preparare lo sbarco, nel 2018 il colosso ha lanciato un programma di affiliazione per i venditori europei, che consente loro e ai produttori di utilizzare il portale AliExpress e la sua rete logistica di consegne in cambio di una percentuale, e di un accordo per condividere i dati di vendita con la società madre Alibaba. Per l'espansione, il gruppo ha stretto una partnership con il governo belga per aprire un deposito a Liegi. Ma, oltre a fare da apripista per una rete europea, in anticipo su Amazon, la superficie di Madrid mira ad aumentare la fidelizzazione dei consumatori iberici. E ottenere l'accesso ai dati sui loro modelli di acquisto non ceduti in precedenza ad AliExpress. Insomma, nel pieno della guerra commerciale fra Stati Uniti e Cina, la colonizzazione del vecchio Continente è appena cominciata.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il business miliardario del colosso

190

sono i Paesi in cui è diffuso il gigante asiatico dell'e-commerce. La Spagna è il terzo per acquisti

39,8 miliardi

è stato il fatturato, in dollari, registrato a marzo 2018 da Alibaba Group

38,6 miliardi

è il patrimonio, in dollari, attribuito da "Forbes" al magnate Jack Ma Yun



Chi è

**Il Re Mida asiatico**

È stato il primo cinese ad apparire sulla copertina di "Forbes". Jack Ma Yun, fondatore dell'Alibaba Group, è nato 55 anni fa ad Hangzhou. Insegnante universitario, nel 1998 grazie a un crow-founding di 60mila

dollari, con 18 amici ha creato il sito Alibaba, seguito nel 2003 dalla piattaforma di vendite online Taobao e da Alipay, servizio di pagamento online. Sono il seme del gigante Alibaba Group. Nel 2018 Jack Ma s'è ritirato da ad con un patrimonio da 38,6 miliardi di dollari. (P.D.V.)



Un'immagine da un video amatoriale sull'"assalto" allo store di Alibaba

E IL MOMA DI NY

Pigna alla conquista del mercato Usa con Amazon

Plazzotta a pag. 13

La storica azienda cartiera in uscita dal concordato si lancia nel piano di sviluppo

Pigna, dalla crisi all'America

Amazon, il MoMa e le agende passaporto per l'estero

DI CLAUDIO PLAZZOTTA

Tra pochi giorni si devono preparare le cartelle dei figli che tornano a scuola. E ci sono i quaderni da comprare. Quaderni che evocano i buchi creati cancellando con la gomma da biro, quegli strani fogli finali in carta assorbente, le ultime pagine con tabelle sui fiumi più lunghi o i monti più alti, e il marchio Pigna.

L'azienda di Alzano Lombardo (Bergamo), in effetti, è nata nel lontano 1839 su iniziativa di **Paolo Pigna**. E dopo 180 anni di vita è ancora leader in Italia nel comparto dei quaderni, di cui detiene il 40% di quota di mercato avendo venduto ben 47 milioni di pezzi nel 2018.

Ha tuttavia attraversato una brutta crisi dalla fine degli anni 90 a tutti gli anni

Duemila, che nel novembre 2016 l'ha portata a un concordato in continuità: da circa 500 lavoratori si è scesi piuttosto rapidamente a 96, ma la vera svolta c'è stata nel 2018 quando il gruppo Buffetti ha rilevato il 40% della società, diventandone il principale azionista (gli altri due soci sono DeA Capital alternative funds, del gruppo De Agostini, con il 31%, e la società Gioja del gruppo Jannone con il 29%) e nominando **Massimo Fagioli** presidente e amministratore delegato delle Cartiere Paolo Pigna spa.

L'esercizio 2018 si è chiuso con ricavi per 30 milioni di euro, in crescita del 14% sul 2017, debiti scesi a otto milioni, una imminente uscita dal concordato (con due anni di anticipo rispetto al previsto) e un piano di sviluppo che tra il 2019 e il 2020 porterà a una grande espansione dei ricavi. Il brand è ben radicato in Italia ed Europa dell'Est, con una distribuzione in 380 punti vendita della gdo, 8 mila cartolerie, e una intesa con Amazon per l'online.

Ora si parte alla conquista del mercato americano, soprattutto grazie alla prestigiosa partnership con il MoMa di New York: il MoMa Design store, infatti, ha scelto di distribuire due collezioni di storici quaderni Pigna (Bella Copia e Nero Oriente) all'interno del negozio Fattobene Pop-Up store, aperto a Soho dal 7 agosto al 29 settembre, e sulla piattaforma online store.moma.org. E sempre dal mercato a stelle e strisce si comincerà a spingere forte per sviluppare il comparto «agende» di Pigna, indirizzate verso un pubblico adulto, e che vedrà, pure in Europa, le librerie come canale privilegiato di vendita (siglati accordi con le catene Feltrinelli, Giunti e Libri Mania).

L'intesa con Amazon servirà a Pigna pure per aumentare la sua presenza in Germania, Spagna e Francia. E tra le novità dell'assortimento Pigna ci sarà pure un consolidamento nel settore dei pastelli, matite, pennarelli, diari, zaini e astucci della linea Monocromo.

© Riproduzione riservata



**Massimo Fagioli****Sopra, da sinistra, la riedizione dei quaderni storici Bella Copia di Pigna e il pop up store del Moma Fattobene. A destra, i nuovi pennarelli e un'altro quaderno storico, Nero Oriente**

L'apocalisse del retail Usa, chiuderà un mall su 4

Analisi del Credit Suisse
Sul banco degli imputati
c'è l'e-commerce

Campana
in *MF Fashion*

La retailpocalypse colpisce gli americani

La distribuzione negli States fa i conti con i punti deboli messi a nudo dallo tsunami dell'e-commerce, in particolare da Amazon. Secondo Credit Suisse entro il 2022 chiuderà il 20-25% dei mall, pari a oltre 200 realtà su un totale di 1.100

L'annunciata chiusura per metà 2020 del flagship store milanese di Abercrombie & Fitch fa toccare con mano la crisi che stanno affrontando i retailer americani. Oltre a A&F, insegne come Gap, Banana Republic, J. Crew, Aeropostale, American Apparel, Crocs, Foot Locker, Bcbg, Victoria Secret's e Michael Kors, ma anche Macy's, Sears, Kmart e JC Penney stanno ottimizzando la loro rete vendita e riorganizzando strategia e business. Per non parlare dei luxury department store da Nordstrom a Neiman Marcus, da Saks fifth avenue a Bloomingdale's fino a Barneys New York che ha dichiarato bancarotta (vedere *MFF* del 6 agosto). Problemi che però non sono solo degli americani. E nel caso delle tante realtà quotate, la Borsa non perdona perdite elevate, performance altalenanti e outlook deludenti. Sono due, in estrema sintesi, gli errori più comuni commessi dai retailer: l'aver speso troppo per i negozi e l'espansione del network, pagando affitti anche stellari, e investito poco, o male, in tecnologia e online. Negli Usa il problema è amplificato da 3 aspetti: l'elevato numero di insegne e punti vendita, la grandezza degli store fino a migliaia di metri quadrati e, non ultimo, lo strapotere di Amazon, che qui è di casa. Secondo un report di Credit Suisse entro il 2022 negli States chiuderà tra il 20% e il 25% degli shopping mall, pari a 220-275 realtà su un totale di 1.100. Per Coresight Research a inizio 2019 i retailer Usa hanno annunciato la cessazione di quasi 2.200 punti vendita (+23% rispetto

al 2018), mentre in luglio la previsione per l'anno è lievitata a circa 12 mila unità. Tra questi dovrebbero abbassare la saracinesca 20 store di Victoria's Secret, 50 J.Crew, 46 Crocs, 60 A&F, 110 Foot Locker, 125 Michael Kors, 160 Kmart e 200 Banana Republic. Si tratta di negozi sia all'interno di shopping center, sia nei centri città o, comunque, nelle aree urbane. E come per A&F, ma non solo, riguardano pure i flagship oltreconfine. Il principale colpevole additato è l'e-commerce che corre sì a doppia cifra, ma per Statista nel 2019 rappresenterà (solo) il 13,7% delle vendite retail globali. Percentuale che nel 2021 dovrebbe raggiungere il 17,5%. Il fisico gioca ancora la parte del leone. E non deve sottrarsi alle sue responsabilità. Certo, il web toglie vendite dirette ai negozi, ma soprattutto traffico, causando un calo della resa al metro quadrato degli spazi. (riproduzione riservata)

Elisabetta Campana



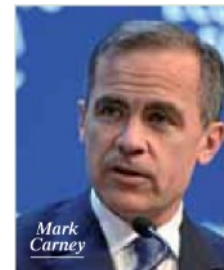
CONTRARIAN

LA MONETA DI CARNEY? TALMENTE AVANTI DA RISULTARE INUTILE

► Dopo la proposta del governatore della Banca d'Inghilterra Mark Carney riguardante l'istituzione di una valuta digitale globale si è aperto, per ora prevalentemente tra esperti, un dibattito. L'idea ricorda alla lontana, sia pure in un contesto enormemente diverso, la proposta di John Maynard Keynes, formulata in occasione dei lavori per la creazione del Fondo monetario internazionale, di una moneta globale, il cosiddetto Bancor, una proposta che però non ebbe successo. L'introduzione di una moneta digitale come prospettata da Carney, con lo scopo innanzitutto di fronteggiare l'egemonia del dollaro, presuppone una Banca centrale globale e un ordinamento altrettanto globale che ne regoli l'attività e i rapporti con i singoli Stati. Si tratta tuttavia, a oggi, di una visione utopistica, non essendosi finora riuscito neppure a promuovere una riforma del Fondo monetario internazionale che ne facesse anche un'istituzione di monitoraggio della liquidità globale, insomma un embrione di Banca centrale. Nel clima della ricostituzione post-bellica l'idea della valuta globale non fece passi avanti, come accennato, eppure poteva essere il clima più favorevole per una tale riforma; oggi, quando esplodono visioni populiste e sovraniste e gli Usa ingaggiano una battaglia a colpi di dazi e tariffe, è ancora più illusorio immaginare che gli Stati si spossino del potere di battere moneta, singolarmente o in aggregazioni per aree regionali, ancorché attribuito a coesistenti banche centrali, per partecipare a una istituzione globale trasferendo a

essa tale potere, nella forma digitale che il progresso rende possibile. A questo proposito va osservato che una cosa è il ricorso delle banche centrali alla forma digitale per emettere proprie monete o per accordi con altre banche centrali, una cosa è una tale emissione che rientri, *lato sensu*, nell'evoluzione del sistema dei pagamenti, ben altra cosa è la proposta Carney che, nel migliore, più ottimistico giudizio esprimibile, potrà essere materia per i prossimi decenni. Il carattere politico e istituzionale che sottende proposte della specie, come non di rado accade nel mondo dei banchieri anche centrali, è messo in secondo piano, quando esso è, invece, il *prius* da affrontare. Non basta agitare lo spettro dell'egemonia del dollaro per legittimare il ricorso a un nuovo strumento che rasenta il parto di fantasia nelle condizioni dell'oggi. Diventa una fuga in avanti che può apparire pure come la voglia di non occuparsi dei più diretti e stringenti problemi indotti, accanto alle evidenti, straordinarie opportunità, dalla digitalizzazione in campo bancario e finanziario. Piuttosto ci si concentri, allora, sul regime delle monete elettroniche, a cominciare dalle criptovalute, che sono in corso di progettazione per arrivare necessariamente alla regolamentazione e alla controllabilità anche per gli impatti che esse potrebbe avere sulla stessa base monetaria e, più in generale, per prevenire tutti i rischi che la loro introduzione e diffusione possono provocare. (riproduzione riservata)

Angelo De Mattia



Mark Carney



Calcio online, intesa fra Vodafone e Sky

TLC & MEDIA

L'accordo riguarda pacchetti d'intrattenimento e di sport con la Serie A

Vodafone gioca la carta dei contenuti per spingere in alto i propri abbonamenti in fibra. E puntando sui contenuti amplia la sua partnership con Sky mettendo a disposizione dei propri clienti, oltre a una maggiore offerta d'intrattenimento, anche il piatto forte: la Serie A.

Nell'estate delle grandi manovre sull'asse tlc-media – giocate principalmente sull'appel del calcio come dimostrano le trattative che vedono coinvolti a geometria variabile Tim con la sua Timvision, Sky e Dazn – entra l'intesa fra Vodafone e Sky. A quanto *Il Sole 24 Ore* ha potuto verificare la telco guidata in Italia da Aldo Bisio e la media company di casa Comcast hanno perfezionato la loro intesa già esistente riguardante l'offerta poi declinata con la Vodafone Tv. In particolare Vodafone offrirà, fra i vari nuovi pacchetti, uno specifico con un'offerta di Now Tv (la piattaforma Ott di Sky) comprensiva delle 7 partite su 10 a settimana della Serie A di cui Sky detiene i diritti in esclusiva.

Un'offerta "bundle" sullo sport già esisteva, ma non comprensiva della Serie A. Adesso si aggiungono le partite della massima serie con un'offerta a 15 euro al mese in più sull'offerta di rete fissa (e 2 euro mensili per il box della Vodafone Tv). In realtà il costo è di 30 euro, di cui la metà quindi offerta da Vodafone.

Non ci sarà solo la Serie A a rientrare in questo pacchetto "Vodafone Tv Sport Plus" e la telco è pronta a mettere sul mercato altri pacchetti variamente giocati sul mix di sport e intrattenimento facendo leva sui contenuti di Sky e compresi nell'offerta di Now Tv. In questi casi il prezzo varierà dai 5 ai 14,90 euro. Tutti i nuovi clienti Giga Network Fibra a 1 Gigabit/s po-

tranno avere la Giga Network Fibra di Vodafone e vedere Vodafone TV con Now Tv Intrattenimento e Serie Tv a 27,90 euro per tutta la durata della sottoscrizione dell'offerta.

Per Sky, dunque, con questa intesa si presenta una nuova possibilità di valorizzazione dei propri contenuti pregiati facendo leva sull'accordo con una ulteriore piattaforma distributiva. Guardandola dal lato di Vodafone, la compagnia telefonica – che per la campagna di lancio delle nuove offerte di Vodafone Tv, pianificata da Wavemaker di GroupM, ha scelto come testimonial Pio e Amedeo – gioca così una carta pesante, fatta di sport (in particolare calcio) e intrattenimento, per dare un'accelerata alla diffusione della sua offerta in fibra.

Stando alle informazioni riportate nel comunicato sui conti al 30 giugno, i servizi in fibra di Vodafone sono disponibili in 2.444 città italiane, di cui 75 coperte fino a 1 Gigabit al secondo. Nella rete fissa i clienti sono 3 milioni, di cui 2,8 in banda larga, in crescita del 9,7% su base annua. Quelli con fibra Vodafone – al cui interno ci sono i clienti con la Vodafone Tv – sono quantificati in 1,8 milioni: +38,2% rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente. Altri dati contenuti nell'Osservatorio trimestrale Agcom, fermi però a marzo 2019, segnalano Vodafone al secondo posto, dietro a Tim, come quota di mercato sia nel totale degli accessi di rete fissa (14,5%), sia negli accessi broadband e ultrabroad (16%) dove in un anno la market share è salita di 1,6 punti percentuali. La strategia della telco per dare una sferzata verso l'alto ai numeri puntando sui contenuti risponde in qualche modo anche alla logica che ha portato il gruppo Vodafone ad acquisire le attività in Europa di Liberty Media. La piattaforma Vodafone Tv, dal canto suo, già ospita app e vari servizi, da Netflix a Prime Video, offerti più o meno in bundle. Con la Serie A di Sky sul tavolo va il piatto più pregiato.

—A. Bio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Serie A. Un momento della sfida tra Inter e Lecce a San Siro



Mediaset, domani in aula il responso sul caso Vivendi

TELEVISIONE

Per il socio francese strada stretta tra assemblea e scelta del recesso

Andrea Biondi

È prevista per domani la resa dei conti in tribunale fra Mediaset e Vivendi. Sarà la giudice Amina Simonetti a decidere sul ricorso del gruppo francese che si è rivolta al tribunale di Milano per chiedere di poter essere ammessa al voto nell'assemblea straordinaria degli azionisti di Mediaset del 4 settembre che deciderà sul piano di riassetto del gruppo televisivo.

Vivendi aveva chiesto al Tribunale di esprimersi con «provvedimento emesso *inaudita altera parte* o, in subordine, previa fissazione di un'udienza e comunque prima del 4 settembre». La giudice Simonetti – la stessa che ha rigettato l'urgenza per l'annullamento delle precedenti assemblee richiesta dalla fiduciaria dei francesi Simon – per tutta risposta ha fissato un'udienza per la discussione tra le parti, sempre all'interno di una procedura di urgenza. Quello di domani sarà un responso chiave perché in caso di mancato accoglimento della richiesta è da considerare sostanzialmente impraticabile l'idea di Vivendi di bloccare l'operazione in assemblea. Servirebbe il voto dei due terzi del capitale presente. Già con il 9,9% dei diritti di voto a disposizione la mission è quantomeno ardua. Senza, sarebbe da considerare impossibile dando per scontato il no del Cda Mediaset alla partecipazione di Simon Fiduciaria all'assemblea del 4 settembre. Il trust nel quale sono stati riversati, come da dettame Agcom, azioni e diritti di voto di Vivendi eccedenti il 10% vista la contemporanea presenza dei francesi in Mediaset e Tim, si è visto precludere l'accesso già in altre occasioni. Quanto a Vivendi il board Mediaset nell'ultima assemblea del 18 aprile ha stabilito che il «socio scomodo» sarebbe potuto entrare ma senza votare. Da

qui il ricorso al Tribunale di Milano da parte della media company francese che lunedì ha reso noto il suo no al progetto di Mediaset di holding internazionale (Mfe).

Perché Mfe salti c'è bisogno del voto contrario in assemblea (due terzi in Italia e maggioranza semplice in Spagna) o Vivendi – come il proxy advisor Iss che si è manifestato per il no al contrario di Glass Lewis – dovrà puntare sul recesso scommettendo sullo sfondamento del limite massimo dei 180 milioni fissato da Mediaset. Ieri il titolo Mediaset ha chiuso a 2,934, in calo dell'1,28% ma sopra la soglia del recesso di 2,77 euro. A 5,978 euro il titolo Mediaset España (6,54 euro la soglia del recesso) in calo dello 0,37%, ma a un livello reso meno pericoloso dal concambio a 2,33.

In ogni caso, non una scelta semplice. Il ceo di Vivendi Arnaud De Puyfontaine lo ripete da più di 3 anni: serve un'aggregazione paneuropea dei broadcaster per fronteggiare l'avanzata dei colossi d'Oltreoceano. Esattamente quello che sta tentando di fare Mediaset con Mfe. Non a caso la società capitanata da Vincent Bolloré non ha contestato il senso industriale di Mfe ma ha spiegato nel comunicato diffuso lunedì che il no è stato deciso «avendo valutato i diritti che sarebbero riconosciuti, o negati, agli azionisti di minoranza, e a Vivendi in particolare». Ovvero: nessun posto in Cda per gli uomini del finanziere bretone, nessun potere decisionale. A meno di una costosissima scalata con Opa per togliere a Fininvest il timone della nave.

Ora per Parigi c'è l'evidente rischio di farsi anticipare in un progetto paneuropeo che nasce da una loro idea. Non solo. In Mfe si è più volte evocato un futuro ingresso anche di Tfi: la tv free leader in Francia dove è il rivale numero uno (soprattutto nella fiction) di Canal+, la pay tv di Vivendi con un patron, Martin Bouygues, i cui rapporti con Bolloré si sarebbero deteriorati da tempo.

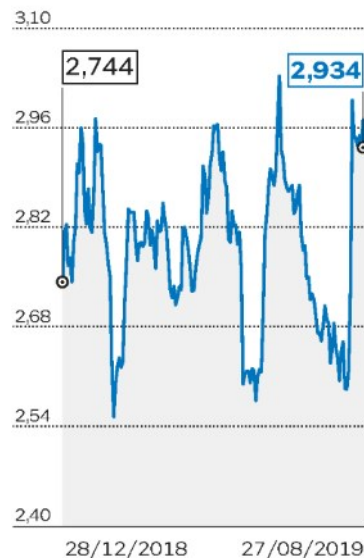
Per tutti questi motivi, Bolloré potrebbe essere tentato di arrivare all'estrema soluzione. Far di tutto per

affossare un'operazione che rafforzerebbe l'azionista di controllo di Mediaset in Italia e Spagna e viceversa indebolirlo, confidando nel fatto che in caso di insuccesso di Mfe la famiglia Berlusconi possa anche accarezzare l'idea, in cambio di un'offerta interessante, di uscire del tutto dal business. E la strada per far fallire l'operazione, come detto, sarebbe quella del recesso chiedendo a Mediaset i circa 900 milioni dell'intera quota azionaria francese. Ma anche sganciare la «bomba atomica» del recesso non è azione priva di rischi. Con questo valore del titolo del Biscione per Vivendi significa sostanzialmente svendere la propria quota. E poi, chi tra gli azionisti Mediaset in prima istanza e successivamente tra tutti gli operatori non comprenderebbe a 2,77 euro azioni che, come ora, valgono quasi 3 euro?

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Mediaset

Andamento del titolo a Milano



Free-BFMTV : la revanche des télécoms

Tandis que Free a cessé de diffuser BFMTV, le modèle de rémunération des chaînes est remis en cause.

« Il y a un trou dans la raquette de la régulation »

SEBASTIEN SORIANO, PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ DES TÉLÉCOMS (ARCEP)

CAROLINE SALLE @carolinesalle
ET ELSA BEMBARON @elsabembaron

TÉLÉVISION Le conflit entre Free et Altice est l'arbre qui cache la forêt. Il fait subitement ressurgir le spectre de la guerre acharnée qu'ont menée pendant plus d'un an les groupes de télévision comme TF1 et M6 afin d'imposer aux opérateurs télécoms le principe d'une rémunération de leurs différentes chaînes. C'est ce « new deal », instauré au forceps, qui pourrait vaciller demain.

Free, qui semble suivre une ligne dure, a coupé mardi sur ses box l'accès aux chaînes d'Altice, BFMTV, RMC Découverte et RMC Story. Motif : le groupe de Xavier Niel ne peut plus les distribuer sous peine d'une amende de 300 000 euros par jour, car il refuse de payer pour ces trois chaînes, comme le lui demande Altice. Et il est en droit de le faire.

Saisi cet été par BFMTV pour régler le différend qui l'opposait à Free, le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) avait ébauché une nouvelle règle du jeu entre les deux acteurs. Dans son verdict, le régulateur concluait que les chaînes de télévision étaient fondées à demander une rémunération. Mais il indiquait également que les opérateurs télécoms n'avaient pas l'obligation de les distribuer.

Au lieu de solidifier les fondations du nouveau cadre que tentent de mettre en place les groupes audiovisuels, cette décision a peut-être créé une brèche dans laquelle les opérateurs télécoms pourraient être tentés de s'engouffrer. « Il y a un trou dans la raquette de la régulation », admet Sébastien Soriano, le président de l'Autorité des télécoms (Arcep). *L'Arcep devrait être dotée d'une compétence pour veiller au bon accès des contenus et des services.*

Altice est également en pleine renégociation de son contrat avec Orange qui arrivera à son terme tout début septembre. Pour le moment, ces discussions sont au point mort. Les deux parties ne se parlent plus. Or « Orange est un maillon stratégique dans ce dossier. En fonction de sa position, le secteur

s'acheminera soit vers une solution, soit vers un problème », prédit un bon connaisseur du dossier. « À l'époque, les opérateurs télécoms ont accepté les demandes des chaînes un peu contraints et forcés. Mais, aujourd'hui, le sujet ne suscite plus la même indignation », remarque un acteur des médias. Françoise Nyssen, la précédente ministre de la Culture, avait haussé le ton et menacé de légiférer si les chaînes ne trouvaient pas d'accord avec Free et Canal+. Sollicitée sur l'actuel bras de fer entre Free et Altice, la Rue de Valois n'a pas répondu.

Cette polémique pourrait bien rebondir au moment des discussions autour du projet de loi audiovisuelle. « Il est probable que la tension entre Free et SFR se retrouve au cœur d'une bataille d'amendements que les deux camps vont pousser auprès des parlementaires », estime Philippe Bailly, le président du cabinet NPA Conseil. « En rémunérant les chaînes de TF1 et M6, les opérateurs télécoms ont ouvert la boîte de Pandore. Mais ils ont une fenêtre de tir pour détricoter les accords qu'ils ont noués précédemment », analyse un observateur des médias. « S'il est bancal, avec des chaînes qui sont rémunérées et d'autres pas, le système ne tiendra pas », conclut-il.

« Pour la première fois, Xavier Niel reconnaît publiquement une valeur forte aux contenus de TF1 et M6 », fait remarquer un autre. Dans une tribune publiée mardi dans le journal *Les Échos*, le vice-président du conseil d'administration d'Iliad, maison mère de Free, assurait que « TF1 et M6 ont obtenu d'être rémunérées (...) car leur valeur pour nos abonnés est établie ». Un gage, selon certains, qu'il n'y a pas matière à s'alarmer sur une éventuelle remise en cause du principe de rémunération des chaînes par les distributeurs. Interrogé, TF1 ne manifeste d'ailleurs aucune inquiétude.

Les opérateurs n'ont toutefois pas rendu les armes. Ils sont même tentés d'ouvrir un deuxième front : celui des fréquences. Certains s'agacent de devoir débours des centaines de millions pour leur licence, quand celles des chaînes de la TNT leur sont attribuées gratuitement, en contrepartie d'obligations de financement dans la création. Ce modèle est remis en cause ouvertement. La guerre ne fait que commencer. ■

Free-BFMTV: la rivincita delle compagnie di telecomunicazioni

