

## Rassegna del 19/01/2017

### ECONOMIA E FINANZA

SOLE 24 ORE	Int. a KEMPF DIETER: «LE NOSTRE PROPOSTE AL GOVERNO CONDIVISE CON GLI INDUSTRIALI ITALIANI»	<i>N. P.</i>	1
SOLE 24 ORE	LE IMPRESE: PIÙ INVESTIMENTI NEL DIGITALE, PRIORITÀ PER CRESCERE	<i>PICCHIO NICOLETTA</i>	3
IL FATTO QUOTIDIANO	Int. a BERNABÈ FRANCO: "STUDIAMO IL MODELLO CINESE PER COSTRUIRE UNA CLASSE DIRIGENTE"	<i>TRUZZI SILVIA</i>	5
PANORAMA	UNA PRESENZA NEGLI USA PER ESSERE GLOBALI	<i>STARACE FRANCESCO</i>	8

### ATTIVITA' PRODUTTIVE, COMMERCIO E TURISMO

CORRIERE DELLA SERA	INTESA SANPAOLO. ITB, LA BANCA PER I TABACCAI		9
SOLE 24 ORE	AMAZON ERODE QUOTE ALLA GDO	<i>E.SC.</i>	10
SOLE 24 ORE	INDUSTRIA 4.0, FORMAZIONE A TAPPETO	<i>COSTA GIORGIO</i>	11

### TRASPORTI, POSTE E TELECOMUNICAZIONI

SOLE 24 ORE	ALITALIA STUDIA L'IPOTESI DI CEDERE I VOLI BREVI A RYANAIR O EASYJET	<i>DRAGONI GIANNI</i>	13
-------------	--	-----------------------	----

## L'intervista

## Kempf (Bdi): ai governi proposte condivise con gli industriali italiani



Dieter Kempf

■ La battaglia comune è la crescita e l'occupazione. E far sì che la politica sia attenta alle istanze delle imprese, in quanto motore dello sviluppo. Lo dice al Sole 24 Ore Dieter Kempf, neopresidente della Confindustria tedesca (Bdi).

Picchio ▶ pagina 4

INTERVISTA ■ Dieter Kempf ■ Presidente Bdi

# «Le nostre proposte al governo condivise con gli industriali italiani»

**«Credito fondamentale ma per gli investimenti servono anche sicurezza politica e sociale»**

**«Per le sfide che abbiamo davanti è fondamentale la collaborazione tra le nostre organizzazioni»**

BERLINO. Dal nostro inviato

■ La battaglia comune è la crescita e l'occupazione. E far sì che la politica sia attenta alle istanze delle imprese, in quanto motore dello sviluppo. «Per la Germania è un anno di elezioni. Come Bdi abbiamo un pacchetto di proposte da presentare al governo, che condivideremo anche con Confindustria». Dieter Kempf da due settimane è presidente dell'organizzazione delle industrie tedesche. La conferenza economica Italia-Germania di ieri mattina è stata per lui, in questo nuovo ruolo, la prima occasione pubblica di confronto sul futuro del manifatturiero, sia con la politica che con il presidente di Confindustria, Vincenzo Boccia. Ma con il numero uno degli industriali italiani il dialogo si era già avviato: proprio l'altro ieri, alla vigilia del vertice di Berlino, Confindustria e Bdi hanno messo a punto un documento comune sul credito e sulla necessità di sbloccare gli investimenti alle imprese per rilanciare la crescita. Il tassello più recente di una collaborazione tra le due organizzazioni che ormai è strutturata e va avanti da tempo e che ha una tappa consolidata nel bilaterale di ottobre di Bolzano. L'impegno preso tre mesi

fa era stato quello di lavorare insieme costantemente, senza limitarsi all'appuntamento annuale, su una serie di temi individuati nella dichiarazione congiunta e nel patto per la competitività firmati ad ottobre. Una collaborazione, tra sistemi industriali e tra nazioni, che è stata rilanciata e considerata necessaria ieri mattina, sia dagli imprenditori che dalla politica.

**Un motivo in più per Confindustria e Bdi di andare avanti insieme: con quali prospettive?**

Le sfide che abbiamo davanti, a partire dalla *open innovation*, non possiamo coglierle da soli. Né come imprese, né come paesi. La collaborazione tra le due organizzazioni imprenditoriali è la base per la collaborazione tra le industrie. E viceversa. Sono due elementi che vanno avanti parallelamente.

**In vista delle elezioni Bdi ha messo a punto una serie di proposte: ne ha già parlato con Boccia?**

Con il presidente di Confindustria abbiamo parlato molto in questi due giorni a Berlino. Anche Confindustria presenterà un pacchetto di interventi finalizzati alla crescita. Comunque vorrei sottolineare

che il merito delle questioni è importante, ma è più importante ancora la collaborazione in sé, come processo.

**Le imprese dei primi due paesi manifatturieri d'Europa uniscono le forze per mettere al centro la questione industriale: dal dibattito è emersa la necessità di rilanciare gli investimenti e spingere l'acceleratore sulla digitalizzazione. Condivide?**

Bisogna incrementare gli investimenti nell'industria e nei servizi. Industria 4.0 è una trasformazione dei processi più che dei prodotti, le pmi non l'hanno ancora assorbito in pieno e devono cambiare atteggiamento. Come Bdi ci dobbiamo impegnare perché ci sia un nuovo modo di pensare e si facciano gli investimenti adeguati. Da questo punto di vista il tema del credito è fondamentale.



Ma c'è anche un'altra questione che ritengo centrale: la sicurezza politica e della società, perché se un'azienda vuole investire la prima preoccupazione che ha è se vale la pena farlo. Poi si pone il problema di trovare i finanziamenti.

#### **Potrebbe essere un successivo position paper...**

Con Boccia ne abbiamo parlato. Abbiamo parlato anche dell'importanza del modo di comunicare delle nostre associazioni. Uno dei compiti che abbiamo è spiegare all'esterno le nostre posizioni e convincere la politica. Siccome i politici sono eletti dalla gente, per far sì che i politici siano attenti alle nostre posizioni dobbiamo convincere gli elettori. Ci stiamo riflettendo.

#### **La crescita è la questione principale. Quali sono le priorità che l'economia indica alla politica?**

La cosa più importante è una condizione di base affidabile della politica e della società. È la circostanza in cui le imprese investono. Bisogna inoltre distinguere tra l'investimento pubblico e quello privato: per gli investimenti privati la stabilità è il fattore prioritario, penso alle regole fiscali oppure ai dazi, motivo per cui stiamo seguendo costantemente i tweet di Donald Trump! L'investimento pubblico, invece, deve intervenire là dove il privato non vede motivazioni di mercato. Penso principalmente a strade, all'istruzione e alla banda larga come interventi prioritari che possano spingere lo sviluppo.

**N.P.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### NEO-ELETTO



#### **Collaborazione consolidata**

■ Dieter Kempf (foto), 64 anni, è dal 1° gennaio scorso presidente della Bdi (Bundesverband der Deutschen Industrie), l'organizzazione che riunisce le industrie tedesche

■ La collaborazione tra Confindustria e Bdi va avanti da tempo. Una tappa consolidata è il bilaterale di ottobre di Bolzano. Lunedì, alla vigilia del vertice di Berlino, le due organizzazioni hanno messo a punto un documento comune sul credito e sulla necessità di sbloccare gli investimenti alle imprese per rilanciare la crescita

# «Investimenti in digitale, priorità per crescere»

Boccia: lavorare su un piano a medio termine per la competitività, no a guerre tra noi sull'auto

**Confindustria-Bdi.** Boccia: serve un piano a medio termine, industria al centro

## Le imprese: più investimenti nel digitale, priorità per crescere

### Dialogo a quattro

A chiudere il summit i leader politici e i vertici delle imprese dei due Paesi

### Collaborazione tra sistemi

«Non ci dobbiamo limitare al vertice annuale di Bolzano, diamo vita a un vero e proprio partenariato industriale»

#### LA NOMINA DI TAJANI

Il leader di Confindustria: «Dà lustro all'Italia e conforta il mondo industriale per la competenza mostrata nelle vesti di commissario Ue» di **Nicoletta Picchio**

**I**nvestire di più per crescere. Puntando sulle infrastrutture, soprattutto quelle digitali. Uno sforzo che devono fare tutti i paesi europei, in particolare Italia e Germania, le due nazioni più industrializzate della Ue e che vogliono continuare a mantenere la leadership nel manifatturiero.

Per farlo, la strada è unire le forze, aumentare la collaborazione tra sistemi industriali e nella politica. Ne hanno convenuto tutti ieri mattina alla Conferenza economica italo-tedesca che si è tenuta a Berlino. «La partita ormai è chiara, la sfida è tra Europa e mondo esterno. Ai nuovi protezionismi possiamo rispondere solo come Europa», è la convinzione del presidente di Confindustria Vincenzo Boccia, che ha rilanciato la frase dei giorni scorsi della Cancelliera Angela Merkel, «gli europei devono essere padroni del proprio destino», in risposta a Donald Trump. C'era la Merkel a concludere la conferenza, insieme al presidente del Consiglio italiano, Paolo Gentiloni, oltre ai ministri dell'Economia e dello Sviluppo, Sigmar Gabriel e Carlo Calenda. È la prima volta di un dialogo a quattro, ha sottoli-

neato il nostro presidente del Consiglio, tra la politica e la business community.

Moltissimi gli imprenditori in sala, italiani e tedeschi, e anche sul palco, insieme a Boccia e al suo omologo, presidente della Bdi, Dieter Kempf. La volontà del mondo delle imprese è di giocare un ruolo attivo nelle politiche nazionali ed europee. Va in questa direzione il lavoro che Confindustria e Bdi svolgono da tempo: «Abbiamo una collaborazione storica, non ci dobbiamo limitare al vertice bilaterale che si tiene ogni anno a Bolzano, ma va costruito un vero e proprio partenariato industriale su temi come gli standard di Industria 4.0 o la contaminazione dei digital hub». Un impegno che ieri Kempf ha condiviso, nel metodo e nei contenuti. Bisogna aumentare la digitalizzazione delle due economie e di tutta l'Europa. Lo hanno sottolineato Boccia e Kempf, oltre agli altri ospiti, a partire da Wilhelm Molterer, direttore esecutivo del Fondo europeo per gli investimenti strategici, facendo il punto sui risultati e sugli obiettivi del piano Juncker.

È un tema che va fatto comprendere soprattutto alle pmi, bisogna far cambiare loro atteggiamento, condividendo le best practice, è stato uno dei punti sollevati da Kempf. «Condivido le sue parole, Industria 4.0 è una questione culturale più che tecnologica. Non basta avere at-

tenzione al prodotto, bisogna essere eccellenti in tutte le funzioni aziendali», ha sottolineato Boccia, che ha rilanciato l'idea di «lavorare insieme ad un piano di medio termine, tenendo conto delle esigenze nazionali, rimettendo la questione industriale al centro delle politiche europee e di quelle dei singoli paesi». Chiedere una politica industriale, ha spiegato, non vuol dire chiedere scambi ma un paese più competitivo. In questa chiave il presidente di Confindustria ha apprezzato molto la legge di bilancio: «Per la prima volta si incide sui fattori di competitività e non sui settori».

La vicenda del dieselgate e della polemica del il ministro dei Trasporti tedesco, che ha chiesto alla Ue di ritirare alcuni modelli Fca, è rimasta dietro le quinte. «Ha pesato poco, mi sembra che sia più una questione interna alla Germania», ha detto Boccia, aggiungendo di condividere le parole del ministro Calenda. «Dobbiamo evitare di fare una guerra tra di noi, perché la



partita è tra noi e gli altri, non fra paesi d'Europa e industria d'Europa. Intanto - ha aggiunto - come italiani auspichiamo che Fca possa dimostrare quanto prima di poter uscire da questa situazione».

Molta attenzione ieri è stata data alle Pmi, più indietro rispetto alle grandi nell'attuazione dell'innovazione digitale. Ed è a queste che si sono rivolge in particolare l'attenzione di istituzioni come la Cassa depositi e prestiti e l'omologa Kfw tedesca, come è stato detto durante la conferenza. Istituzioni che stanno già collabo-

rando. Le Pmi, come è emerso, sono quelle che trovano più difficoltà a trovare credito per progetti di investimento a lungo termine. E proprio al credito è dedicato il documento che Confindustria e Bdi hanno presentato martedì, alla vigilia del vertice, come ha sottolineato Boccia, che si è congratulato con Antonio Tajani per la nomina al vertice del Parlamento europeo: «Dà lustro all'Italia e conforta il mondo industriale per la competenza mostrata nelle vesti di commissario europeo».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**ESPORTAZIONI E IMPORTAZIONI CON LA GERMANIA**

Valori in milioni di euro, periodo gennaio - novembre 2016

Prodotti agricoli	Prodotti estrazione di minerali	Prodotti attività manifatturiere	Energia	Prodotti attività trattamento dei rifiuti	TOTALE
ESPORTAZIONI	ESPORTAZIONI	ESPORTAZIONI	ESPORTAZIONI	ESPORTAZIONI	ESPORTAZIONI
1.585	104	46.243	39	224	48.784
IMPORTAZIONI	IMPORTAZIONI	IMPORTAZIONI	IMPORTAZIONI	IMPORTAZIONI	IMPORTAZIONI
458	361	51.415	461	684	54.500

**I DUE DOCUMENTI**

**Il documento sul credito**

■ Il documento messo a punto da Confindustria e Bdi sostiene che, per favorire il finanziamento dell'economia non bastano le misure per smaltire gli Npl. Tra le priorità, occorre mettere fine all'incertezza normativa evitando un'ulteriore stretta regolatoria. Altra sollecitazione è il completamento dell'Unione bancaria. Inoltre è essenziale la creazione tempestiva di un sistema europeo di assicurazione dei depositi per proteggere i depositanti (fino a 100mila euro). Altro punto è lo smaltimento «a livello sostenibile e in un lasso ragionevole di tempo» dei non

performing loans che pesano sui bilanci delle banche. Le banche devono inoltre ridurre i costi operativi, sviluppare l'online banking, migliorare i canali di distribuzione, valorizzare gli indicatori qualitativi per la valutazione del merito di credito delle imprese. Accanto al canale bancario, si sottolinea la necessità di rafforzare il mercato dei capitali e sviluppare strumenti di finanza alternativa per finanziare i progetti delle imprese

**Il documento di Bolzano**

■ In ottobre le due confederazioni avevano steso un altro documento nel Forum

tenuto a Bolzano. L'obiettivo globale era quello di definire un quadro strategico europeo per la modernizzazione dell'industria. Tra i 12 punti l'invito a rafforzare il lavoro congiunto su Industria 4.0 e a rivedere le politiche per l'innovazione a livello nazionale ed europeo, l'impegno ad applicare il brevetto unico europeo, a rafforzare gli investimenti in banda larga e a sviluppare una visione comune sui servizi di mobilità. Inoltre forte impulso a incoraggiare nuovi modelli industriali di business e a risolvere le esigenze di finanziamento delle imprese europee

**SUL SOLE**



**Intesa tra sistemi produttivi**  
 ■ Sul Sole 24 Ore i dettagli del documento di otto pagine messo a punto da Confindustria e Bdi (l'organizzazione delle industrie tedesche): otto pagine dedicate al credito con la richiesta di un maggiore finanziamento dell'economia per contrastare la carenza di credito

BERNABÈ

“Classe dirigente,  
ci resta soltanto  
il modello cinese”

◉ TRUZZI A PAG. 9

L'INCHIESTA

**Cercasi classe dirigente/6** Abbiamo smantellato una delle principali filiere produttive di élite: le tanto vituperate imprese di Stato. Parla Franco Bernabè

# “Studiamo il modello cinese per costruire una classe dirigente”

» SILVIA TRUZZI

**D**a diversi giorni sul *Fatto* affrontiamo il nodo – centrale – della qualità della classe dirigente di cui il nostro Paese dispone. Con Franco Bernabè, uno degli ultimi grandi manager di imprese pubbliche e private, abbiamo parlato dell'eredità dispersa di quel capitalismo di Stato che per decenni ha fornito dirigenti al sistema Italia.

**Dottor Bernabè, partiamo dalle partecipazioni statali accusate di ogni nefandezza, dagli sprechi al nepotismo. Il ritornello era quello del carrozzone...**

Le partecipazioni statali hanno salvato una parte importante dell'industria italiana prebellica e hanno rilanciato l'industrializzazione del Paese nel Dopoguerra. Il progetto di Alberto Beneduce – il papà dell'Iri, pioniere del capitalismo di Stato italiano – era complesso: investiva l'apparato industriale e finanziario, il rapporto fra lo Stato e l'industria, le relazioni tra industria privata e pubblica, il ruolo delle banche e delle assicurazioni... Era un vero e proprio sistema di governo dell'economia. L'Italia si è trova-

ta con quella grande eredità dopo la Seconda guerra mondiale: un'architettura – che tra gli anni 50 e 70 è stata assai feconda – mantenuta fino al 1992, quando è avvenuta la trasformazione degli Enti pubblici in società per azioni. Le interferenze della politica negli anni 80 e la necessità di salvare per finalità sociali alcuni comparti in crisi irreversibile, ha dato inizio al declino delle partecipazioni statali. Il modello andava ripensato, ma la liquidazione degli enti di gestione, è stata una scelta affrettata e non necessaria. Un grosso errore.

**Nel '92 lei era amministratore delegato dell'Eni.**

Sì, e con il mandato di liquidarla: cosa che non ho fatto e non me ne pento. Ho proposto ad Amato e Ciampi un progetto di trasformazione dell'Eni che loro hanno accettato. Oggi possiamo dire che ha funzionato visto che, pur in forme diverse, è l'unica entità sopravvissuta tra le partecipazioni, continuando a essere un elemento fondante del sistema industriale italiano.

**Le partecipate erano la culla delle raccomandazioni?**

Ma no! Le partecipazioni statali avevano due livelli: uno rappresentato dagli enti di gestione dove al vertice dominava la lottizzazione ma nelle strutture funzionali degli stessi enti s'incontravano fior

di professionisti. Le società operative viceversa erano gestite da tecnici, una tradizione di tutti i Paesi in cui lo Stato ha un ruolo importante nell'economia. Alcuni indubbiamente cercavano supporto politico anche a fini di potere, ma erano comunque personaggi con una solida preparazione tecnica. La completa cessione a privati di società fondamentali come Telecom, cosa che peraltro non hanno fatto né i francesi né i tedeschi, non ha portato alcun miglioramento: basta guardare appunto a Telecom.

**Li non è riuscito a fare quel che aveva fatto con Eni.**

La prima volta ho cercato di resistere a un'operazione che ritenevo disastrosa e che avrebbe – come è accaduto – distrutto le potenzialità di sviluppo del nostro Paese in quel settore. La seconda volta ho tentato di recuperare una situazione con un piano che richiedeva tempi lunghi. Gli azionisti non erano disposti ad aspettare e quindi me



sono andato.

**Lei dice: la liquidazione delle partecipazioni statali è stata un duro colpo alla formazione della classe dirigente.**

Esatto. La classe dirigente è il sistema di persone che gestisce la complessità di una società, i cui attributi sono: competenza, esperienza, carattere. Quest'ultimo è una variabile non prevedibile, cambia da individuo a individuo. Gli altri due no. La competenza nasce dalla formazione scolastica e professionale; l'esperienza richiede un percorso, ed è ciò che davvero oggi manca. Tutti i percorsi che consentivano di accumulare esperienza sono stati smantellati, in ambito economico ma anche politico.

**La rottamazione?**

È un processo che risale agli ultimi vent'anni, a dopo il crollo dei partiti tradizionali. Come si formava la classe politica prima?

Nel territorio, con un percorso che aveva momenti di formazione e un *cursus honorum* che ti permetteva di farti conoscere, di acquisire e accumulare competenze politiche, amministrative e giuridiche. Improvvisamente tutta l'attenzione si è spostata sulla leadership. Il potere viene gestito dal capo, in un momento in cui i partiti sono stati svuotati. Per diventare De Gasperi o Togliatti la strada era lunga e quindi anche la conquista della leadership. Credo che abolizione delle preferenze e introduzione del maggioritario, in un momento in cui i partiti si trasformavano in comitati elettorali, abbiano accelerato il processo. Non dimentichiamo lo *spoils system* dove una politica – che non è più selezionata, ma funziona per autocooptazione – arbitrariamente sceglie i vertici dell'amministrazione pubblica, il terzo pilastro, con le

imprese e la stessa politica, della formazione della classe dirigente.

**Come se ne esce?**

Essendo consapevoli che si deve ricostruire il Paese. Non esiste una formuletta magica, bisogna reintrodurre meccanismi fondamentali che prevedono esperienza, competenza, merito...

**Del merito i nostri politici parlano molto...**

Spesso a vanvera. Il merito non è un elemento valutabile in astratto, ma è uno degli elementi di quel famoso percorso che dovrebbe essere continuamente sottoposto a verifiche. Spesso cito il caso della Cina dove il sistema degli esami di stato introdotto quasi 1500 anni fa è stato l'unico meccanismo di selezione della classe dirigente a tutti i livelli: dal primo ministro ai funzionari locali. Fu un gesuita italiano Matteo Ricci che, alla fine del Cinquecento, raccontò in Occidente che esisteva un meccanismo di selezione della classe dirigente diverso da quello occidentale: meritocratico e non basato su un sistema di cooptazione per censo o per diritto di sangue.

**A proposito di Cina: lei è stato per 15 anni nel consiglio di amministrazione di PetroChina, che pensa del massiccio ingresso degli stranieri nelle aziende italiane?**

Ci sono esempi di grande successo che hanno portato in Italia ottime competenze. Voglio dire: meno male che a Firenze General Electric ha sviluppato il Nuovo Pignone, meno male che cinesi e giapponesi si comprano aziende italiane se le fanno funzionare. Almeno si creano meccanismi di selezione della classe dirigente: un compito cui la nostra politica ha completamente abdicato. Meno bene invece quando le aziende acquisite vengono svuotate di competenze e diventano delle semplici unità produttive. Questo impoverisce il Paese e ne svuota il potenziale di sviluppo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Chi è**

**Franco Bernabè (Vipiteno, classe 1948) nel 1976 è diventato Senior economist all'Ocse di Parigi; nel 1978 è passato alla Fiat come Chief economist. È entrato in Eni nel 1983 da assistente del presidente, in seguito ne è stato direttore centrale per lo sviluppo e, nel 1992, amministratore delegato, gestendone il rilancio fino alla quotazione in Borsa. È stato due volte ad di Telecom. È stato presidente della Biennale di Venezia e del Mart di Rovereto. È presidente di CartaSi e Icbpi (Istituto Centrale delle Banche Popolari)**

**L'iniziativa**

▪ **LA RAPIDA** caduta del governo Renzi e i guai della giunta Raggi hanno un tratto comune: l'assenza di classe dirigente e un personale politico inadeguato. Come si forma una classe dirigente? In una serie di articoli indaghiamo il problema più profondo della politica. E non solo

**LA FINE DELLE PARTECIPATE**

*Quello pensato da Beneduce per l'Iri era un vero sistema di governo dell'economia  
Liquidarlo è stato un errore*

.....

**NON SOLO MERITO**

*Sono stati distrutti tutti i percorsi che consentivano di accumulare esperienza: è ciò che oggi più ci manca*

L'OPINIONE

# Una presenza negli Usa per essere globali

Il 14 febbraio Italian business & investment initiative, con EY, ha organizzato a New York l'incontro «Italy meets United States of America» di cui *Panorama* è media partner. Una grande occasione per il made in Italy perché l'internazionalizzazione è un veicolo di crescita essenziale. Lo dimostra anche la storia di un grande gruppo come l'Enel.

**I**n un mondo sempre più globalizzato, l'apertura internazionale delle imprese italiane rappresenta un imprescindibile veicolo di crescita, quando non una necessità. Al contempo, i processi attuali e potenziali di investimento estero in Italia costituiscono opportunità di sviluppo molto importanti per il nostro Paese.

**In questo contesto, avere solide relazioni con gli Stati Uniti è fondamentale** per le aziende che hanno l'ambizione di investire e competere sui mercati globali. Iniziative come quella del 14 febbraio a New York, «Italy meets United States of America», organizzato da Italian business & investment initiative e EY (Ernst Young), rappresentano un'occasione per aiutare l'Italia a posizionarsi nella business community degli Stati Uniti, per mostrare il meglio della nostra imprenditorialità e per aumentare il volume d'affari tra i due Paesi. Gli Stati Uniti offrono molte opportunità non solo a grandi aziende come Enel, che possono giocare un ruolo trainante per alcune filiere italiane, ma anche a imprese medie e piccole, a start up che mettono in primo piano innovazione, ricerca e sostenibilità.

**Enel è un grande investitore e un pioniere in Nord America** nel campo delle rinnovabili. Siamo infatti presenti in 23 Stati americani e due province canadesi, gestendo oltre 2.800 MW di capacità installata. Quello americano

è un mercato eccellente, molto competitivo ed efficiente, in cui crediamo fortemente. Abbiamo una presenza che copre tutte le tecnologie, idro, geotermica, solare ed eolica. Gli Stati Uniti sono infatti ricchi di risorse naturali e presentano un quadro regolatorio interessante e stabile sia a livello federale che dei singoli Stati.

**Un contesto, questo, che ci ha consentito di mettere a frutto le nostre migliori capacità «multi tecnologiche»:** a Stillwater, in Nevada, abbiamo inaugurato lo scorso anno la prima centrale al mondo in grado di combinare geotermico, solare termodinamico e fotovoltaico, un impianto di eccellenza che testimonia la tecnologia pionieristica e innovativa di Enel Green Power, un esempio di successo nel collaborare con governi e partner industriali di tutto il mondo e un modello da esportare per il made in Italy. In Kansas stiamo costruendo quello che sarà il più grande impianto eolico al mondo del gruppo, che conferma Enel Green Power North America come il maggior operatore eolico dello Stato.

**E sempre gli Stati Uniti, grazie a una joint venture con General Electric,** diventeranno il primo Paese in cui sarà attuato un nuovo modello di sviluppo che il nostro gruppo ha aggiunto alle sue attività nel settore: il «BSO» (build, sell and operate) che consiste nell'avviare progetti di investimento, cederne una quota di almeno il 50 per cento e mantenerne la gestione. Un modello, questo, che permette di aumentare la capacità installata, ma con una minor intensità di capitale, in modo da ridurre i rischi ed accelerare la creazione di valore qui negli Usa, come nel resto del mondo. ■

© RIPRODUZIONE RISERVATA

di **Francesco Starace**  
amministratore delegato  
dell'Enel

**Appuntamento  
a New York  
il 14 febbraio.**

**Intesa Sanpaolo****Itb, la banca per i tabaccai**

**P**resentata a oltre mille tabaccai la nuova banca Itb, dopo il perfezionamento a dicembre dell'acquisizione del controllo totalitario da parte di Intesa Sanpaolo. Banca Itb, fondata nel 2008, è la prima banca online in Italia che opera nel settore dei sistemi di pagamento ed è dedicata alla rete delle tabaccherie.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Commercio.** Il retailer decimo operatore

# Amazon erode quote alla Gdo

**TOP 250**

Walmart è leader assoluto mentre la prima catena italiana, Coop, si colloca solo al 76esimo posto, seguita da Conad

■ Il motore dei consumi si sposta velocemente dalle catene tradizionali con i negozi fisici ai retailer online. Per la prima volta Amazon, il più grande e-retailer al mondo, entra nella Top 10 dei distributori mondiali (scalzando i tedeschi di Metro) con un fatturato 2015 di 79,3 miliardi di dollari e un balzo di oltre il 13%. Amazon ha il fiato sul collo del gigante britannico Tesco (81) e tallona da vicino il discount tedesco Aldi (82 miliardi) e la blasonatissima francese Carrefour (84,8 miliardi). Nella classifica mondiale dei pesi massimi Top 250 stilata da Deloitte, i primi retailer italiani sono lontanissimi e sia Coop che Conad perdono una decina di posizioni, collocandosi rispettivamente al 76° e 77° posto. Anche Esselunga passa dalla 121esima posizione alla 125esima. Migliorano sensibilmente invece i risultati di Eurospin, che guadagna 26 posizioni, salendo al 188esimo posto.

In dettaglio, nel Global powers of retailing di Deloitte sono compresi i risultati dell'esercizio al 30 giugno 2016. Nel complesso, il fatturato globale dei 250 più grandi retailer mondiali ha raggiunto nel periodo (compreso tra luglio 2015 e giugno 2016) i 4.308 miliardi di dollari, +5,2%. Da notare che 40 e-retailer dei Top 50 figurano nella classifica generale.

Tutto il podio è americano. Walmart si conferma leader globale con vendite per 482 miliardi di dollari (-0,7%) con anche un pesante

quarto posto come e-retailer, con 13,7 miliardi (+12,3%); seguita da Costco e Kroger (che ha acquisito Harris Teeter). Tra i colossi europei, la tedesca Schwarz si conferma sul quarto gradino, Carrefour al settimo, mentre Tesco rotola di quattro posizioni in nona.

«Assistiamo a un veloce cambiamento nel business del retail e nelle abitudini dei consumatori - commenta Dario Righetti, partner Deloitte -. Per andare incontro ai nuovi modelli di consumo, i retailer non tradizionali stanno sviluppando nuovi business model orientati alla personalizzazione e alla volontà di far vivere una vera e propria esperienza di acquisto. Proprio in questo contesto si inserisce il successo di Amazon: una crescita esponenziale influenzata anche dal rapido consenso ottenuto da Amazon Prime, il nuovo servizio offerto dall'azienda». Nel food & beverage Amazon avrà lo stesso successo del non food? «Credo che crescerà ancora - risponde Righetti - mala quota del food & beverage rimarrà contenuta». Impietoso il confronto tra retailer tradizionali ed e-retailer: nella classifica dei Top 10 la crescita media annua 2011/15 è stata quasi per tutti a due cifre. Amazon si conferma al vertice con vendite per 79 miliardi, seguita dalla cinese JD.com che, con 27 miliardi e una crescita media 2011/15 del 68%, supera Apple (24 miliardi). Il colosso cinese Suning, specializzato nel dettaglio di elettrodomestici, si colloca in quinta posizione con oltre 8 miliardi (71%). Ben 27 e-retailer dei Top 50 hanno sede negli Usa e 18 in Europa. Dei restanti 5, 4 sono cinesi e uno brasiliano.

**E. Sc.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**RAPPORTO DELOITTE****76°****Coop nei Top 250**

Secondo il report di Deloitte, la prima catena italiana, Coop, è solo 76esima. Segue Conad al 77esimo. Esselunga si colloca in posizione 125.

**2,7%****Margine commerciale**

Il dato medio italiano delle grande distribuzione però scivola all'1,6% quando si passa all'utile operativo, inferiore al 2,5% della media internazionale



**Innovazione.** Confindustria Emilia-Romagna ha avviato un maxi-programma da 3,5 milioni che prevede 23mila ore di attività

# Industria 4.0, formazione a tappeto

Saranno coinvolti oltre tremila tra imprenditori e manager in 700 appuntamenti

## LA STRATEGIA

Marchesini: è la strada maestra per rafforzare la competitività, alle risorse della Regione si affiancano quelle delle imprese



### Giorgio Costa

■ Formare oltre 3mila tra manager e imprenditori per aprire la strada all'industria 4.0, quel modo di fare impresa in cui scienza e produzione si fondono. Un progetto, quello messo in campo da Confindustria Emilia-Romagna, che interesserà dapprima 1.100 imprese e ne "accompagnerà" circa 700 con eventi di formazioni e di coaching per un totale di oltre 23mila ore. Il tutto per un investimento di 3,5 milioni, oltre un terzo delle risorse (10 milioni di euro) che la Regione Emilia-Romagna, attingendo ai fondi Fse, ha messo a disposizione per vincere la sfida del riposizionamento in chiave hi-tech del sistema produttivo regionale, per metterlo in grado di competere a livello globale grazie ad una manifattura ad altissimo valore aggiunto.

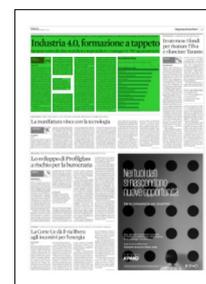
«Formare le persone è la strada maestra per rafforzare la competitività - ha detto ieri Maurizio Marchesini, presidente di Confindustria Emilia-Romagna durante la presentazione di «Verso industria 4.0», il piano messo a punto per accompagnare le imprese della regione nei processi di innovazione e sviluppo - per una rivoluzione che è dirompente, basti pensare alla differenza tra stampante 3D e macchine utensili, ma che può vedere convivere tecnologie diverse tra loro. Il nostro obiettivo è stimolare la consapevolezza negli imprenditori con un investimento forte da parte regionale e a cui si affiancheranno le risorse investite direttamente dalle imprese». Si tratta, ha concluso Marchesini, «di un'occasione straordinaria per dare la svolta al sistema produttivo dell'Emilia-Romagna anche perché pur essendo la crescita 2016 al 1%, e quindi più alta del sistema

Italia, resta ancora troppo lenta. Dobbiamo riaccendere i motori, e questo è un tassello».

Intanto la Regione continua spendere tutto quel che la Ue mette a disposizione (la quota della spesa ha saturato al 100% le risorse disponibili) per dare forza alle imprese sui mercati globali. «Il nostro obiettivo - ha spiegato l'assessore allo Sviluppo e al lavoro Patrizio Bianchi - è mettere a sistema istituzioni competitive, a partire dalle università, e settore industriale senza agevolare solo chi fa molto e già eccelle ma aiutare tutto il sistema perché occorre far avanzare il gruppo sui temi strategici del climate change, dei big data e della nuova industria della salute e dei bisogni». Tutto questo per far sì che in ambito di globalizzazione «il territorio continui a contare. E ciò accade solo se si sta negli "incroci" e non ai margini».

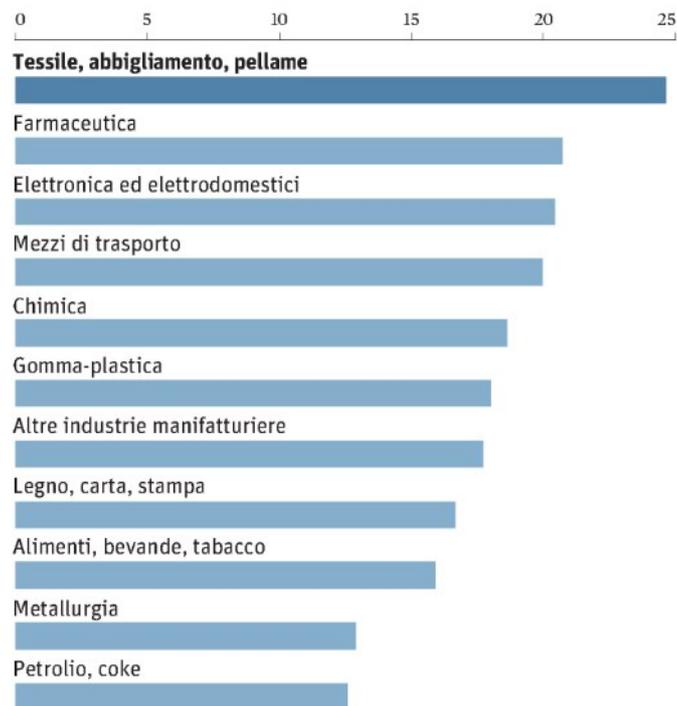
Del resto, quello della crescita omogenea e diffusa del sistema produttivo italiano e del "salto culturale" necessario verso l'industria 4.0 è un'esigenza imprescindibile e di cui ha coscienza, come ha sottolineato Luca Paolazzi, direttore del Centro studi di Confindustria, circa l'80% degli imprenditori italiani. «Il sistema produttivo resta fortemente eterogeneo con un quinto del totale delle imprese che ha performance rilevanti, un altro quinto che soffre e nel mezzo, un po' meno dei due terzi del totale, che possono evolvere verso il gruppo di testa». I dati del Roe (di fatto la redditività) delle imprese leader è pari al 26%, quelle di "coda" sono a -17% mentre la media del gruppo di mezzo è tra il 10 e l'1 per cento». Una divaricazione delle performance che era iniziata prima della crisi e poi si è solo accentuata. «E che ora - spiega Paolazzi - va contrastata con decisione anche, come fa Confindustria, con progetti concreti sul territorio come quello che è stato messo a punto in Emilia-Romagna. Puntando, peraltro, con decisione sia sul brand Italia, che resta fortissimo, sia sul capitale umano, considerando i laureati una risorsa e non un costo».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Alta redditività diffusa**

Quota % di imprese per settore con Roe superiore al 20%



Fonte: elaborazioni Csc su dati Bureau Van Dijk

**TRASPORTO AEREO**

# Alitalia studia l'ipotesi di cedere i voli brevi a Ryanair o easyJet

Gianni Dragoni ▶ pagina 33

**Riassetti.** L'opzione sarebbe alternativa allo sviluppo di una low cost interna

# Alitalia studia l'ipotesi di cedere i voli brevi a Ryanair o easyJet

Il piano dell'ad Ball sarà verificato da Roland Berger e Kpmg

**LE ORIGINI DEL PROGETTO**

Il 13 dicembre scorso O'Leary, numero uno di Ryanair, si è offerto di trasportare con i suoi aerei i passeggeri per Alitalia sul breve e medio raggio

**Gianni Dragoni**

ROMA

■ L'ad. di Alitalia, Cramer Ball, chiede luce verde agli azionisti per studiare due ipotesi di piano industriale per il breve e medio raggio: o fare una propria compagnia low cost o mollare tutto e vendere quest'attività a una low cost già affermata, come Ryanair o easyJet.

La proposta, che sarebbe rivoluzionaria per Alitalia anche per l'impatto sociale se si arrivasse a una cessione (vale il 70% della compagnia), è stata ipotizzata - secondo fonti autorevoli - dall'ad. australiano di Alitalia nel vertice di ieri con i rappresentanti delle banche azioniste e della Cai, la società che possiede il 51% della nuova Alitalia.

La riunione, è intervenuto anche il presidente della compagnia e di Cai, Luca Cordero di Montezemolo, era stata convocata per informare i nuovi consiglieri espressi dalle banche, Gaetano Micciché (per Intesa Sanpaolo) e Federico Ghizzoni (per Unicredit), sullo stato di avanzamento del lavoro chiesto dal cda della compagnia il 22 dicembre per ottenere risparmi sui costi entro 60 giorni. I risultati finora sono pari a zero. Ball è stato in vacanza dal 23 dicembre al 3 gennaio, episodio che non è piaciuto alle banche

azioniste, che sono in contrasto con il socio forte Etihad e cercano un nuovo capo di Alitalia.

Messo alle strette nella riunione con Micciché e Ghizzoni, Ball ha chiesto l'autorizzazione a studiare anche una nuova ipotesi, in alternativa allo sviluppo di una low cost in casa (con Cityliner), la cessione a Ryanair o easyJet. Questo significa un progetto diverso dalle linee guida del piano già presentato al cda e poi al governo.

Ball ha ottenuto l'autorizzazione a proseguire nell'approfondimento delle due ipotesi. Il 13 dicembre scorso Ball ha incontrato Michael O'Leary, a.d. di Ryanair, che si è offerto di trasportare con i suoi aerei e le sue basse tariffe (40 euro a tratta) i passeggeri per Alitalia sul breve e medio raggio.

Il nuovo piano, che Ball deve ancora preparare, dovrà essere verificato dai consulenti «indipendenti» già scelti insieme alle banche, Roland Berger e Kpmg. L'incarico formale sarà affidato dal cda il 23 gennaio. Roland Berger avrà sei settimane (sta già lavorando), più del tempo che il management di Alitalia ha avuto per fare il piano industriale, il documento generico di 168 pagine che non spiega però come sarebbe la low cost. Le sei settimane servono per prendere tempo e fare un nuovo piano.

L'ad. di Etihad, James Hogan, ha detto ieri che «Etihad e governo di Abu Dhabi sono impegnati ad invertire la rotta di Alitalia e a farla tornare all'utile». Dopo lo scontro con le banche azioniste che non si fidano di Etihad e le cri-

tiche al governo, Hogan ha usato toni distensivi, ha elogiato «il sostegno dato ad Alitalia» da «Unicredit e Intesa», «così come quello del governo italiano». Ha detto che Etihad ha recentemente «iniettato 100 milioni di capitale» in Alitalia, oltre ad aver convertito obbligazioni in quasi-equity (per 216 milioni). Hogan ha detto che Etihad è interessata ad aumentare la collaborazione commerciale con Lufthansa, ma non ad acquisire una quota azionaria nel vettore tedesco.

Mentre Ball, appoggiato da Hogan, cerca di prendere tempo, aumentano i nomi dei potenziali candidati alla guida di Alitalia. Oltre a Corrado Passera, che è il preferito di Micciché, al «ferroviere» Mauro Moretti (a.d. di Leonardo) che potrebbe avere l'appoggio del ministro Graziano Delrio e a Flavio Cattaneo, a.d. di Telecom che piacerebbe a Montezemolo, è emerso il nome di Roberto Scaramella, l'ex a.d. di Meridiana Fly che guida il gruppo di logistica aerospaziale Ala.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

