

## Rassegna del 23/01/2017

\*\*\*

<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>6</b> Agcom, Cardani arbitro prudente della guerra in tv - Angelo Cardani il professore prudente con AgCom arbitro dei destini di Mediaset	<i>Carli Stefano</i>	<b>1</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>5</b> Affari in Piazza - Telecom Cattaneo fa squadra sul bonus	<i>Benenwitz Sara</i>	<b>4</b>
<b>Corriere della Sera Economia</b>	<b>22</b> L'analisi - La concorrenza telefonica è in via di manutenzione	<i>Segantini Edoardo</i>	<b>5</b>
<b>Corriere della Sera Economia</b>	<b>1</b> Io, inventore di Android Nove persone su dieci telefonano grazie a me - Mr Android Batterò l'iPhone con l'intelligenza artificiale	<i>Ottolina Paolo</i>	<b>6</b>
<b>Repubblica Affari&amp;Finanza</b>	<b>26</b> Aristoncavi punta sui supercablaggi calano i ricavi, esplodono i margini	<i>Paolini Roberta</i>	<b>8</b>
<b>Corriere della Sera Economia</b>	<b>23</b> Ecommerce L'unione fa la Rete I siti comuni del made in Italy	<i>Cimpanelli Giulia</i>	<b>10</b>
<b>Corriere della Sera Economia</b>	<b>5</b> Da Berlusconi a Benetton fino a Caprotti: quante partite aperte per le dinastie italiane	...	<b>12</b>
<b>Corriere della Sera Economia</b>	<b>17</b> Intervista a Matteo Lentini e Gianluca Cocco - Capitalismo leggero I signori di Foodora - Foodora e il cibo a domicilio La differenza la fa l'algoritmo (e soprattutto la velocità)	<i>Di Vico Dario</i>	<b>13</b>

Dir. Resp.: Mario Calabresi

[IL PERSONAGGIO]

Agcom, Cardani  
arbitro prudente  
della guerra in tv

Stefano Carli a pagina 6

# Angelo Cardani il professore prudente con AgCom arbitro dei destini di Mediaset

L'EX BRACCIO DESTRO DI MONTI ALL'UE AI TEMPI DELLA MAXI MULTA MICROSOFT HA SUL TAVOLO LE RICHIESTE DEL BISCIONE DI ANNULLARE OGNI MOSSA DI BOLLORÈ. MA VISTA LA LEGGE GASPARRI LA MIGLIOR VIA SARÀ PRENDERE TEMPO. E ASPETTARE L'INTESA

**Stefano Carli**

*Roma*

È così a fare da arbitro alla guerra delle guerre nella tv italiana, quella tra la famiglia Berlusconi e la Vivendi di Vincent Bolloré attorno a Mediaset sarà Angelo Marcello Cardani, il presidente dell'AgCom. Cardani è un bocciano 68ottenne, chiamato da Mario Monti nel 2012 alla guida dell'Autorità per le Comunicazioni dopo che lo stesso Monti lo aveva avuto come braccio destro a Bruxelles, quando era commissario Ue alla Concorrenza e in quella veste inflisse la storica multa da mezzo miliardo di euro alla Microsoft. Ora, dopo cinque anni alla guida dell'Autorità e a due dalla fine del mandato, si trova a gestire l'affare più spinoso che potesse capitare sul tavolo dell'Authority di via Isonzo.

Ma è meglio non farsi trarre in inganno dall'espressione paciosa da parroco di campagna del presidente, dai suoi toni sempre stemperanti, dalla pazienza istituzionale con cui presenzia tutti i convegni a cui viene chiamato a partecipare, spesso armato del fedele ventaglio con cui allevia la difficoltosa climatizzazione della maggior parte delle sale-conferenza. Sotto quell'aria da Don Ab-

bondio c'è capacità di manovra, pur senza rinunciare allo stile low profile. Vuol dire che non ci sarà da attendersi gesti e decisioni eclatanti. Cardani tende ad esercitare il potere per sottrazione. E lo si vedrà leggendo nel non detto e nelle pause.

A partire dal vantaggio, certo non voluto, in cui è venuto a trovarsi. Con l'improvvisa scomparsa, prima di Natale, del commissario Antonio Preto, il fronte pro Mediaset si è ridotto al solo Antonio Martuscello e a Francesco Posteraro, commissario in quota Udc, che in fatto di tv, si ricorda a Via Isonzo, ha sempre votato con Martuscello. E Preto non è ancora stato sostituito. Ad Authority completa le decisioni più spinose potevano essere prese a maggioranza, tre a due, anche contro il voto di Cardani e del commissario di nomina Pd Antonio Nicita. Ora non è più così.

La prima risposta di AgCom all'esposto di Mediaset ha colpito per inusuale rapidità. Un comunicato, non una delibera o un altro atto istituzionale, in cui si dicono due cose: la prima è che Vivendi non può lanciare un'OPA su Mediaset. La seconda: che su tutto il resto si deciderà entro la fine di aprile. E' una posizione presa all'unanimità. E già questo è un risultato che la dice lunga.

L'Agcom è infatti un animale bifronte per dna: lo è sempre stato. E per due ragioni. Bifronte perché nasce, nel 1997, quindi giusto 20 anni fa, come una replica in scala del Parlamento: 8 membri, allora, metà della maggioranza e metà all'opposizione. Bifronte, ancora, perché si è sempre divisa a metà.

Metà si è occupata di tlc, telefoni, telefonini, internet e tariffe, dove ha lasciato il segno, nel bene e nel male, contribuendo all'evoluzione del mercato. Metà occupandosi di tv, l'argomento più spinoso che ci sia nell'Italia del ventennio berlusconiano, e dove di segni ne ha invece lasciati molti meno. E anche meno del dovuto. Un esempio? Uno a caso: la Legge Gasparri. Sì, proprio quella di cui si è sempre detto, che fosse stata scritta nei dintorni di Arcore. Nel 2004 la Gasparri si inventa il Sic, il Sistema integrato delle Comunicazioni, cuore di un meccanismo anti-trust in base al quale Mediaset, che ai tempi aveva il 70% circa di quota sul mercato della raccolta pubblicitaria italiana (oggi ne ha ancora il 56,8% secondo l'ultimo rapporto di It Media Consulting), aveva una "quota Sic" ampiamente e comodamente sotto il 20%, oltre cui scattano le misure anticoncentrazione. Bene, la legge Gasparri prevedeva che si definissero i "mercati rilevanti" all'interno dei quali si dovessero evidenziare le eventuali posizioni dominanti. Per elencare quali fossero i mercati rilevanti si è arrivati fino al 2010. E dall'elenco, guarda caso, manca proprio la pubblicità. Ci



sono la tv in chiaro e la pay (separate) la stampa quotidiana e i magazine (separati) la radio, il cinema e, in splendida solitudine, la pubblicità online. Ma non sono mai stati definiti i limiti antitrust da imporre in ciascun mercato. Quindi non funzionano. L'anno scorso è stato proprio Cardani, a capo di una AgCom intanto dimezzata a quattro soli commissari in nome della spending review, come tutte le altre Authority d'altre, a decidere che era arrivato il momento di chiudere la questione dei mercati rilevanti. Ma essendo passato ormai molto tempo, sei anni, dalla loro prima definizione, si è anche deciso di ricominciare tutto da capo.

La lettera-esposto di Mediaset è arrivata sul tavolo dello stesso Cardani e di tutti i commissari lo scorso 20 dicembre, poche ore prima che Vivendi comunicasse di aver raggiunto quasi il 30% del Biscione. Cologno Monzese chiede ad AgCom di rendere nulli tutti gli atti "ostili" di Vivendi contro Mediaset. La risposta di AgCom non dice né sì né no: "ostili ma non occlusivi" è il mantra che sembra girare per i corridoi di via Isonzo. Una posizione che ricalca in sostanza quella del governo espressa dal ministro per lo Sviluppo Economico Carlo Calenda. Significa: non ci piace la scalata fatta in questo modo, ma sul resto, sulla sostanza della acquisizione (ostile) o forse fusione (in caso di accordo), si può discutere.

Il nocciolo della questione è il seguente. Per la Gasparri un soggetto che abbia oltre il 40% del mercato delle comunicazioni elettroniche non può controllare più

del 10% del Sic, né direttamente né tramite società controllate e collegate. Vuol dire che Telecom Italia non può comprare tv se non in quota residuale: e infatti a questo serviva la norma quando era stata scritta nel 2004. Oggi, secondo Mediaset, vuol dire che Vivendi non può comprare la stessa Mediaset che vale poco meno del 14% del Sic. Ma non è così scontato e ci sono molti nodi. Primo, nessuno ha mai definito cosa sia il "mercato delle comunicazioni elettroniche", cosa comprenda e cosa no e quindi non è certo che Telecom sia sopra il 40%. Girano in AgCom varie ipotesi "da corridoio" che variano tra il 40 e il 45%. Se passasse l'ipotesi di minima a Telecom basterebbe vendere le torri di Inwit, per dire, e sarebbe sotto. Poi, e forse è il passaggio più spinoso, non è chiaro come e in che misura quello che vale per Telecom valga anche per Vivendi. A occhi profani potrebbe sembrare scontato, ma attorno alla definizione di società controllata e collegata ci sono già una mezza dozzina di studi di avvocati d'affari che hanno iniziato ad impilare analisi, pareri e precedenti. E' insomma già partita una battaglia legale in cui di certo c'è solo la durata e i successivi immancabili ricorsi a Tar e Consiglio di Stato.

La presa di posizione AgCom ha insomma dato immediata soddisfazione ai Berlusconi con il no all'Opa. Ha dato un apparente secondo parere favorevole ammettendo che la questione dell'annullamento anche della quota di minoranza comprata da Bollorè sul mercato possa essere messa in di-

scussione, ma ha detto che ci vuole comunque un'istruttoria. Che il risultato finale non è scontato e comunque anche lì perfino un eventuale "no" può essere modulato in un ventaglio di ipotesi molto ampio. Si va dall'annullamento puro e semplice dell'acquisizione di tutte le quote Mediaset in mano a Vivendi (decisione possibile ma con pochissimi, forse nessun precedente) fino ad un invito a mettere in campo operazioni di deconcentrazione. Anche in questo secondo caso le sfumature sono diverse e di sostanza. Al meglio per Bollorè Vivendi potrebbe tenere le sue azioni Mediaset, anche aumentarle fino a non superare la soglia dell'azionista di controllo Fininvest e impegnarsi a regolarizzare la sua posizione entro 12 mesi. Esercitando però in questo periodo i suoi diritti di azionista di minoranza.

Temporeggiare è ciò che l'AgCom ha sempre fatto. E Cardani resta sulla linea. Anche se stavolta il tempo gioca più in favore di Bollorè. O meglio: di una soluzione di mercato. Certificare, come ha fatto AgCom che nulla di questo sarà comunque deciso prima di fine aprile può solo voler dire che si lascia aperta una porta molto larga ad una soluzione di mercato. E d'altra parte una presa di posizione troppo netta contro Bollorè sarebbe stata un ostacolo proprio nel caso in cui Berlusconi e il presidente di Vivendi arrivino alla fine ad un accordo. E forse le voci che hanno iniziato a susseguirsi nei giorni scorsi circa la possibilità che Bollorè si disimpegni da Telecom ne sono la conferma.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## [LA SCHEDA] Net Neutrality e Telecom i prossimi dossier per l'Autorità

«Nonostante la crisi questa fase non è di declino ma di mutamento. Un mutamento che richiede coraggio, innovazione, espansione delle dimensioni aziendali, economie di scala, internazionalizzazione, diversificazione dei modelli di business». Parola di Angelo Marcello Cardani. Prese dall'introduzione alla relazione annuale di AgCom presentata lo scorso luglio al Parlamento. Parla in generale ma quel passaggio si adatta alla perfezione al caso Mediaset. Non era preveggenza: il mercato già da mesi si muove chiaramente in questa direzione. Quindi bastava guardare. Una capacità che all'Authority andrà

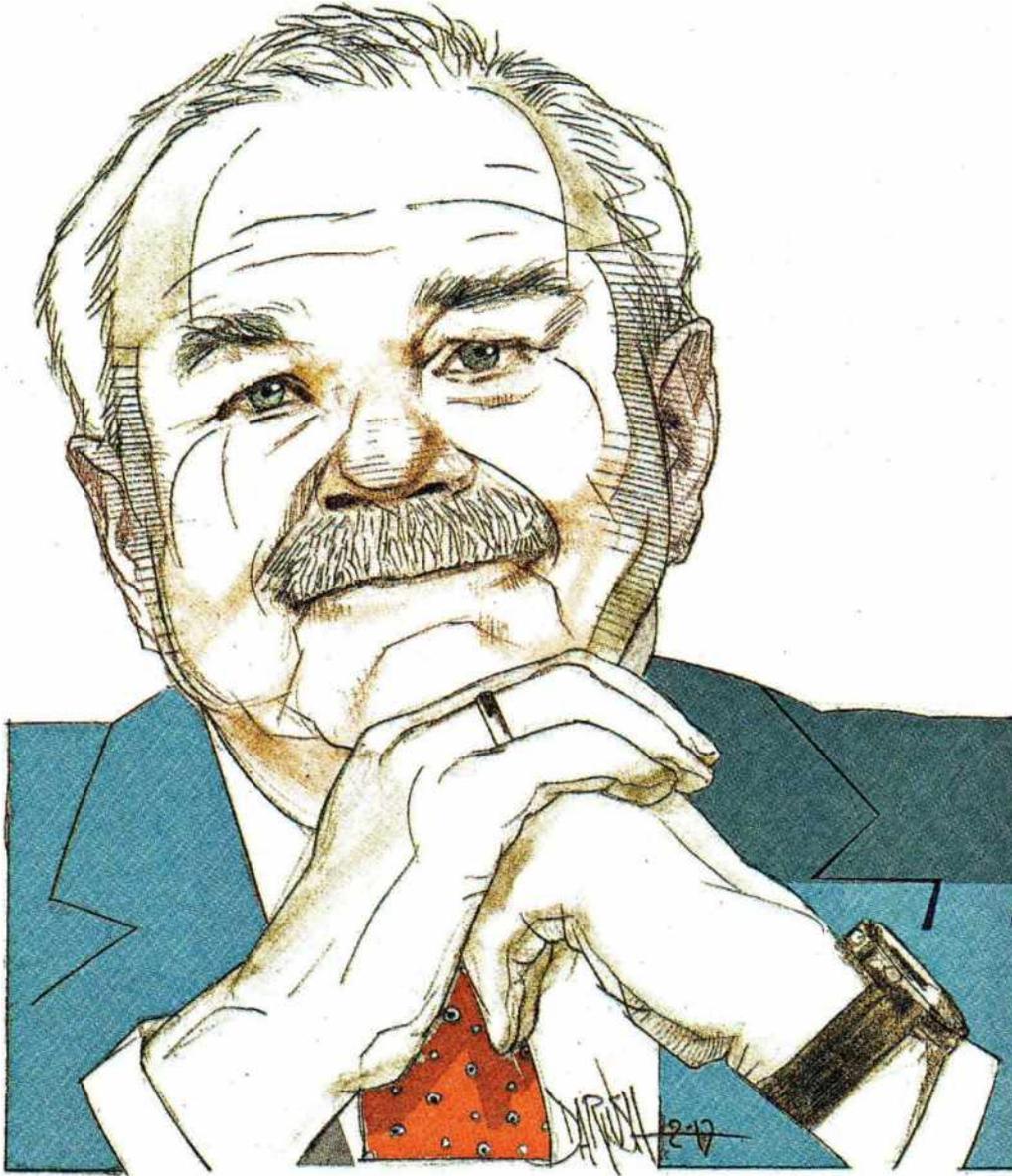
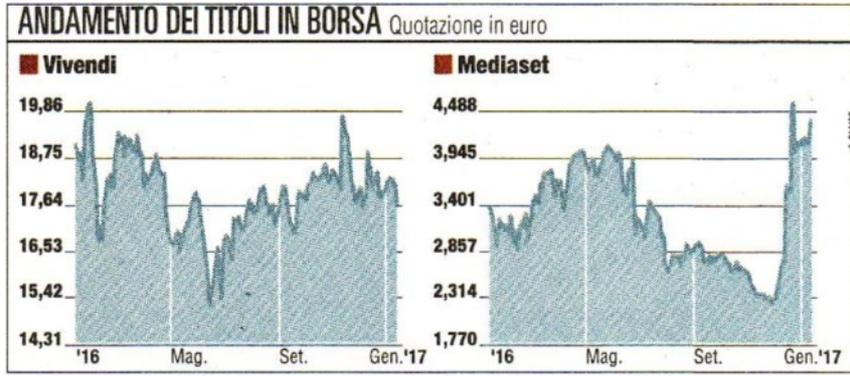
a servire più che mai nei prossimi mesi in cui ci sono diversi passaggi strategici da definire. Intanto il perimetro della Comunicazione elettronica per calcolare la quota esatta controllata da Telecom Italia.

Poi, si dovranno ridefinire i Mercati rilevanti del Sic e decidere una volta per tutte che la Tv, sia free o pay, è un mercato unico, così come un mercato unico è la pubblicità. Tanto più che in questo caso c'è pure un'ulteriore fronte da risolvere: la vertenza con Google che rifiuta di assoggettarsi all'obbligo di comunicare ufficialmente i suoi dati di mercato all'Authority. Tema su cui Mountain View ha appena perso, in autunno, un ricorso in sede Ue che ha rimandato la palla al Tar italiano.

E ancora, sempre in tema di convergenza, AgCom dovrà

pronunciarsi sulla "net neutrality" argomento strategico alla convergenza tra le telco, gestori di rete, e i broadcaster che chiedono loro di far passare sulle reti i loro contenuti con forti garanzie di qualità. E infine, altri impegni potrebbero arrivare anche da un eventuale accordo Mediaset-Vivendi: che tipo di disimpegno dalla telco potrebbe preparare Bollorè? Totale, in questo caso non ci sarebbero problemi. O si tornerà a parlare di scorporo della rete? (s.car.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Nel disegno il presidente dell'AgCom **Angelo Marcello Cardani** visto da **Dariush Radpour**

Dir. Resp.: Mario Calabresi

**AFFARI IN PIAZZA**

## Telecom Cattaneo fa squadra sul bonus

Sara Bennewitz

Il mercato aspetta di conoscere il primo piano di Flavio Cattaneo per Telecom Italia, i dipendenti invece sono in attesa di capire chi della squadra dell'ad si dividerà i 15 milioni di bonus previsti a fianco dei 40 milioni riservati a Cattaneo. Di sicuro tra questi ci saranno i dirigenti che ha portato lui in Telecom come Massimo Arciulo (chief pricing officer), Elisabetta Colacchia, Francesco Micheli (risorse umane) ma anche manager della vecchia squadra come Stefano Azzi (consumer), Daniela Biscarini (contenuti di Timvision), Stefano Ciurli (wholesale open access), Stefano De Angelis (ad Tim Brasil) e Lorenzo Forina (top client). Intanto in azienda continuano i giri di poltrone, dopo 10 anni agli affari societari Franco Brescia lascia ad interim le cariche al presidente Giuseppe Recchi per mettersi in proprio. Arriva invece di ritorno dal Brasile il nuovo capo dell'It Raimondo Zizza, al posto di Gianluca Pancaccini.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Flavio  
Cattaneo**, ad  
Telecom Italia



L'analisi

# La concorrenza telefonica è in via di manutenzione

DI EDOARDO SEGANTINI



**Iter comune per l'attivazioni delle utenze e database unico le novità**

**L**a concorrenza telefonica è in via di manutenzione. E non solo in senso metaforico. Il prossimo passaggio, nel confronto tra Telecom Italia e i concorrenti, sarà trovare un'intesa sulla manutenzione delle centrali e delle linee. Passaggio arduo sul quale finora le distanze sono state profonde.

Intanto però l'Autorità per le comunicazioni (Agcom) ha approvato il piano d'impegni dell'ex monopolista per l'apertura «non discriminatoria» della rete agli altri operatori. Tra le nuove regole ci sono un database unico e un iter comune per le attivazioni dei nuovi clienti.

Restano ancora tempi insopportabilmente lunghi nella portabilità del numero di linea fissa da operatore a operatore, ma sono state comunque poste le premesse per un funzionamento più fluido e meno litigioso del mercato.

La creazione di un unico database al posto dei nove precedenti, contenente tutte le informazioni necessarie ad allacciare le nuove linee, dovrebbe rendere più trasparente la gestione della rete che Telecom Italia dà in affitto agli altri operatori. Allo stesso obiettivo si spera contribuiscano alcune innovazioni organizzative importanti come la creazione di un'unica direzione Wholesale (Ingrosso), al cui interno confluiranno le strutture che danno i servizi agli altri operatori e quelle che li forniscono

alla stessa Telecom. Questa riorganizzazione, controllata dall'Agcom, nasce dal fatto che Telecom è tenuta per legge a mettere a disposizione dei concorrenti la propria rete e i propri servizi, compresi quelli a banda ultralarga.

Si tratta cioè di un mercato «regolato», in cui talvolta però le regole vengono violate dai giocatori e dove, di conseguenza, regna il contenzioso. Ma litigare costa e non giova a nessuno e, quando si può, lo si evita. Così, nel novembre 2015 (gestione Marco Patuano), Telecom ha preso gli impegni che ora l'Agcom ha approvato. E il risultato raggiunto è, indubbiamente, un successo dell'azienda, che ha trovato una via d'uscita dall'angolo in cui si trovava, accerchiata dai concorrenti, dall'Agcom e dall'Antitrust: quest'ultima, infatti, ha appena respinto il ricorso di Vodafone e Fastweb per nuove sanzioni all'operatore storico. Ma, soprattutto, è un successo dell'Organo di vigilanza interno a Telecom Italia, l'organismo indipendente che ha il compito di controllare la corretta esecuzione degli impegni presi dall'azienda.

Ne fanno parte cinque personalità di alto profilo e competenza tecnica come Antonio Sassano (presidente), Marco Lamandini, Michele Polo, Giovanni Amendola e Fabio Di Marco. Forse per la prima volta, l'Agcom ha utilizzato pienamente il contributo di questa struttura. Ed è probabile che lo utilizzi ancor più nel prossimo futuro, quando si tratterà di verificare l'attuazione della complessa riforma organizzativa che Telecom ha promesso di realizzare.

 @SegantiniE

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Visionario** Dopo Google, Rubin punta sull'intelligenza artificiale

Io, inventore di Android  
Nove persone su dieci telefonano grazie a me

DI PAOLO OTTOLINA

Andy Rubin è uno dei volti più noti della Silicon Valley: nel 2003, quando Apple non aveva ancora lanciato l'iPhone, ha fondato Android, il sistema operativo che oggi è presente in quasi nove telefoni su dieci. Adesso ci prova di nuovo e con la sua startup Essential ha intenzione di lanciare uno smartphone «super smart».

A PAGINA 6

**Personaggi** Il telefono avrà un grande display con bordi ridotti. Costerà quanto il prodotto di punta della Mela. Anche un italiano nel team

# Mr Android Batterò l'iPhone con l'intelligenza artificiale

Il ritorno ambizioso di Rubin, ex Google: un dispositivo di fascia alta e super smart

**Essential, la sua nuova startup, sta creando diversi oggetti intelligenti**

DI PAOLO OTTOLINA

Il mercato dell'elettronica di consumo quest'anno toccherà i 754 miliardi di dollari (dati Ces Las Vegas). Di questi, il 47% saranno frutto degli smartphone, che restano la forza trainante del settore. Una forza stanca, però: secondo le stime, nel 2017 il fatturato totale sarà di 432 miliardi, contro i 431 dell'anno scorso. Se i mercati più ricchi sono saturi e non bastano quelli emergenti per continuare a correre, sorprende quindi che ci siano startup che puntino su hardware e smartphone. Tanto più se non si tratta di uno dei tanti marchi cinesi che lanciano prodotti low cost scopiazzati dai big del settore.

**Idee**

L'idea arriva invece dagli Stati Uniti, come ha anticipa-

to Bloomberg: un'azienda chiamata Essential sta lavorando a un super-smartphone che vorrebbe competere con i top di gamma come iPhone, Samsung Galaxy S o Google Pixel. Il suo punto di forza sarà un sistema di intelligenza artificiale, a bordo anche di altri oggetti smart prodotti dalla startup. Prima di liquidare la faccenda come folle o inconsistente è bene aggiungere che il regista dell'operazione non è uno qualunque, ma è Andy Rubin. Ovvero il padre di Android, il sistema operativo mobile di Google che domina il mercato, installato su quasi l'88% degli smartphone in circolazione. Informatico, nato nel 1963, Rubin ha fondato Danger, azienda (poi venduta a Microsoft) che ha prodotto uno dei primissimi smartphone. Poi ha creato Android Inc., che nel luglio 2005 passò, con i suoi dipendenti, a Google. Lì cominciò l'ascesa di Rubin, man mano che il robotino verde (logo del sistema operativo) si trasformava da

promettente idea a forza dominante del mercato «mobile». Fino al 2013, quando Rubin fece un passo indietro, lasciando spazio a Sundar Pichai, oggi ceo di Google. Andò ad occuparsi di robotica, una delle sue grandi passioni. Un anno dopo Andy lasciò definitivamente il colosso di Mountain View.

Una separazione che ha fatto discutere. Non solo perché Rubin faceva parte del circolo ristretto di Larry Page, ma anche perché lui era Android. Lo era letteralmente: «Android» era il soprannome che i colleghi gli diedero nel 1989 quando lavorava in Apple, un po' per l'assonanza «Andy-Android», un po' per l'amore per i robot. Android.com è stato il suo sito personale fino al 2008.

Finita l'avventura con Big G, è cominciata quella di Playground Global, un incubatore di startup: 300 milioni di finanziamenti e attenzione a trend come intelligenza artificiale, robotica e realtà aumentata. Rubin crede in un'idea ancora più au-



dace, quella che il mondo reale possa interagire con Internet e con i dati. «Penso che la nuova opportunità sia prendere dati da fonti offline — ha spiegato Rubin a *Bloomberg* — e non dal cloud. Qui è dove entrano in gioco i robot. I robot si spostano, li si può dotare di sensori che percepiscono l'ambiente, farli interagire e apprendere. Se fai cose nel cloud, resti imprigionato nella nuvola».

### Incubatore

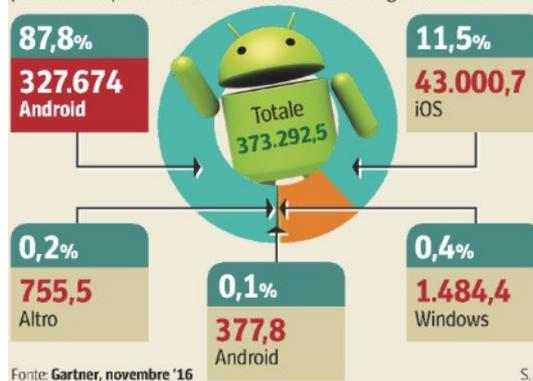
In Playground, Rubin e il suo team, 15 ingegneri con esperienze differenti, stanno incubando una quindicina di aziende. C'è chi lavora sui computer quantistici e chi pensa a portare l'intelligenza artificiale a nuovo livello. Rubin è convinto che la AI (*Artificial Intelligence*) sia l'onda che sconvolgerà la tecnologia. «I cambi di scenario nell'informatica accadono ogni 10-12 anni. Qual è il prossimo? Gli esseri umani che insegnano alle AI come imparare» ha detto nel giugno scorso alla *Bloomberg Technology Conference*.

Per questo si ritiene che la sua Essential punterà per il futuro smartphone anche sull'intelligenza artificiale, terreno di battaglia che coinvolge i big (da Amazon a Google, da Microsoft a Apple, da Samsung a Huawei).

Che cos'altro si sa di questo telefono? Dovrebbe avere uno schermo più grande dell'iPhone 7 Plus (5,5 pollici) ma dimensioni più compatte grazie a bordi ridotti. Sarà in metallo e ceramica ad alta resistenza, lo produrrà la cinese Foxconn. Lo schermo gestirà differenti livelli di pressione, come l'iPhone. Ed è allo studio uno speciale connettore magnetico in grado di espandere e aggiornare le funzionalità. Ad esempio con accessori quali una videocamera sferica a 360 gradi. La data di arrivo sul mercato è stimata, secondo *Bloomberg*, intorno a metà 2017 con un prezzo simile a quello dell'iPhone 7 (650 dollari). Con Rubin lavora una squadra di esperti hardware e software, molti dei quali ex Google e Apple. C'è anche un italiano: Niccolò De Masi è presidente e Coo (Chief Operating Officer). De Masi è stato per anni ad di Glu, azienda di videogame per dispositivi mobili: nel 2015, a 33 anni, fece notizia per la paga record di 7,7 milioni l'anno (più di Zuckerberg). «Labilità di Rubin — racconta a *Business Insider* una fonte anonima che lo conosce bene — è attirare talenti e convincerli ad avere fiducia nel percorso che ha scelto. È il suo tocco magico».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**DOMINIO ASSOLUTO** Le vendite di telefonini per sistemi operativi nel 3° trimestre 2016 in migliaia di unità



## Focus

### La storia

Android Inc. è stata fondata da Andy Rubin nel 2003. Acquisita da Google, è servita da base per sviluppare il sistema operativo, oggi installato sull'88% degli smartphone (Gartner, novembre 2016).

Android è alla settima versione: ognuna porta il nome di un dolce, l'ultimo è Nougat (torrone). Ha una base *open source*, ma Google richiede ai produttori di installare il pacchetto delle sue app, da Search al Play Store.

L'Antitrust Ue ha aperto un'indagine per abuso di posizione dominante.

### Precursore

Andy Rubin è uno dei volti della Silicon Valley che più hanno contribuito a rivoluzionare il mercato degli smartphone e dell'accesso a Internet in mobilità: quando fondò Android, nel 2003, Apple non aveva ancora lanciato il primo iPhone. Oggi il suo sistema operativo è presente in quasi nove smartphone su dieci nel mondo

# Aristoncavi punta sui supercablaggi calano i ricavi, esplodono i margini

IL GRUPPO VENETO STA LASCIANDO GLI ORDINI DI PRODOTTI PIÙ TRADIZIONALI E SI CONCENTRA SU QUELLI A MAGGIOR VALORE AGGIUNTO COME I CAVI INTELLIGENTI DELLE GRANDI GRU, DELLE "TALPE" E DELLE METROPOLITANE  
**Roberta Paolini**

**Vicenza**

Quanta tecnologia può starci dentro un cavo? Lungo le reti oggi corrono miriadi di dati, posso trasportare potenza e dunque energia, ma anche e soprattutto informazioni. Aristoncavi, piccola azienda che di mestiere fa questo, ha capito le potenzialità dei cavi sei anni fa. Ne ha fatto una trasformazione industriale importante. Oggi lungo i "fili" tirati dall'azienda vicentina corrono le informazioni e l'elettricità che muovono la metropolitana di Dubai e Singapore, le immense gru che movimentano le merci nei porti di Qingdao e Bangkok. I suoi cavi corrono lungo il gasdotto Siberia Cina, nel traforo del Fréjus, cablano l'aeroporto di Heathrow. Possono resistere ad altissime e bassissime temperature, hanno una superficie neutra per allungarsi anche dentro l'acqua potabile, sono resistenti a trazioni ed ambienti corrosivi.

La trasformazione verso i cavi hi-tech ha portato Aristoncavi a cambiare il mix dei ricavi, spostando l'asse verso i cosiddetti cavi speciali. «Una scelta fatta nel 2011», spiega Leopoldo Destro, l'ad, 43 anni spostato con Samantha Tabacchi (famiglia ex azionista di riferimento di Sifilo) seconda generazione (il fondatore è il padre Nereo). «Abbiamo preferito ridurre il peso del fatturato a vantaggio del margine - spiega - Meno commes-

se standard, più lavori ad alto contenuto di tecnologia». Così si è passati dai 65 milioni di euro del 2010 ai circa 55 milioni del 2015. «Se prima il mix era 80% cavi standard, 20% cavi speciali, oggi abbiamo una ripartizione che vede 60% speciali e il resto business tradizionale». La mutazione è in atto, l'obiettivo è spostare ancora l'asticella, riducendo l'apporto dei cavi tradizionali al 20%. I risultati si stanno già apprezzando, se si è ridotto il valore della produzione il margine è migliorato, nel 2012 era 500mila euro oggi è a 4,2 milioni.

«Era una scelta indispensabile per contrastare la competizione di gruppi più grandi, spostandoci dai cosiddetti cavi commodity ad altri più complessi ma che aumentano la nostra marginalità - dice Destro - Abbiamo dovuto potare dentro molta tecnologia e cambiare il nostro modo di stare su un mercato diverso». I principali concorrenti di Aristoncavi sono Prysmian (ex Pirelli Cavi), Nexan, Sothwire, Top Cable. Gruppi con dimensioni diverse rispetto alla piccola di casa Destro. Il lavoro sul cavo hi-tech è di natura sartoriale. Per realizzarlo i Destro hanno dovuto mettere nell'azienda nuove competenze. «Abbiamo investito in R&D, dovevamo portarci dentro nuovo know how, nuove tecnologie e persone».

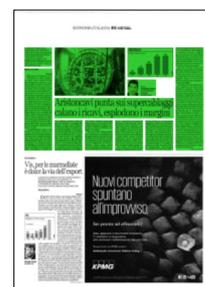
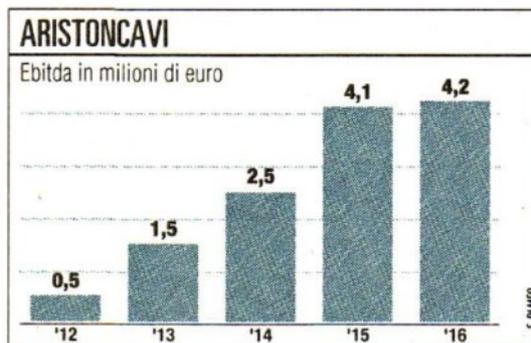
Ecco allora che l'azienda ha inaugurato collaborazioni con il Politecnico di Milano, con la facoltà di Ingegneria a Padova e con il Politecnico di Napoli. E poi ha dato mandato a diversi laboratori a Londra e in Svizzera («I nomi però restano top secret - ride Leopoldo Destro - non voglio dare troppe informazioni ai concorrenti») per studiare diverse applicazioni sia sui materiali, sulla resistenza al movimento, sulle nanotecnologie. «Il cavo oggi è in

grado di veicolare non solo l'energia - spiega Destro - ma è il nastro di comunicazioni tra le macchine. Però non sempre abbiamo a che fare con reti statiche, o che viaggiano in condizioni normali. Le grandi gru che operano nei porti hanno delle performance meccaniche elevate e dei movimenti molto forti. Bisogna quindi studiare un cavo che possa portare potenza e resistere alla cinetica di queste macchine».

Così per esempio Aristoncavi ha fornito 10 gru del porto di Qingdao sulle 40 totali presenti nel colossale scalo cinese. Sei le gru sulle venticinque presenti fornite a Bangkok, cinque su 15 nel porto del Pireo e altre tre per il più piccolo porto di Siviglia.

L'energia e le informazioni servono soprattutto nei lavori infrastrutturali complessi. Aristoncavi ha per esempio fornito tutta la linea della metropolitana di Dubai, riuscendo a raggiungere le macchine che hanno scavato i tunnel sotterranei per far correre i treni. Ora in occasione di Expo 2020 l'azienda è in lizza per realizzare anche la linea due della metro dell'emirato arabo. Mentre in Sud America hanno lavorato per la realizzazione della metropolitana di Lima, anche in questo caso sia nella parte di realizzazione della rete di trasporto sotterranea che per la fornitura finale dei cavi che "accendono" i treni. «Tutta la Cordigliera Andina - spiega Destro - in particolare Cile, Perù e Colombia sono mercati molto interessanti per noi, dove ci sono investimenti infrastrutturali. Così pure il Medio Oriente». L'esposizione verso l'estero è cresciuta proporzionalmente allo spostamento del business, in sei anni il fatturato è composto all'85% da produzione fatta all'estero, rispetto al 60% di sei anni fa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**A lato,**  
**Leopoldo Destro**  
amministratore  
delegato  
di Aristoncavi



Affari I produttori locali e la sfida del web: dal cibo al design, 40 mila aziende già vendono online

# Ecommerce L'unione fa la Rete I siti comuni del made in Italy

Gli aggregatori fanno crescere il business. I casi di successo

DI GIULIA CIMPANELLI

**I**l tonno delle tonnare siciliane a Milano? Il riso della Pianura padana in Basilicata? Ma anche le scarpe dei calzaturieri marchigiani in tutto il mondo. I prodotti dei piccoli artigiani italiani si possono trovare ovunque grazie all'e-commerce che sempre più si verticalizza sulle nicchie d'eccellenza del made in Italy.

Primo fra tutti il cibo, con iniziative su larga scala che permettono ai piccoli produttori di approdare al mercato digitale e farsi notare. Il «made in Italy» di Amazon, già attivo da ottobre 2015 con gli artigiani fiorentini e sardi, da novembre si è esteso a Calabria, Campania, Lombardia (Bergamo) e Veneto (Vicenza): i nuovi artigiani possono esportare in tutta Europa, con fatturati che crescono fino al 50% grazie alle vendite sui marketplace. Attraverso queste piattaforme comuni accedono all'e-commerce anche i piccoli, che non potrebbero permettersi un canale privato per la vendita digitale. Non a caso tra i primi venti protagonisti del commercio online in Italia, dieci sono aggregatori (siti che mettono insieme centinaia di produttori).

Oggi sono circa 40 mila le imprese italiane attive online (dati Osservatorio eCommerce B2C Netcomm, Politecnico di Milano, 2016).

Anche eBay offre opportunità ad artigiani e piccoli imprenditori: «Nel 2015 ben 105 venditori professionali hanno fatturato almeno un milione di

dollari grazie alle vendite effettuate sul nostro marketplace, registrando un aumento del 19% rispetto all'anno precedente», commenta Irina Pavlova, responsabile comunicazione di eBay in Italia.

## Le storie

A testimoniare storie come quella della Bottega del calzolaio di Battipaglia (Salerno), che da 2016 realizza prodotti artigianali in pelle e che, giunto alla quinta generazione, ha aumentato del 400% le vendite approdando su eBay nel 2014: «Sicuramente eBay rappresenta una fetta importante del nostro business e costituisce ultimamente il 50% delle vendite totali online. Abbiamo all'attivo 500 inserzioni e tra 30 e 40 vendite al giorno». Di cui gran parte oltreconfine. Perché a tanti produttori queste piattaforme aprono una vetrina sul mondo: «Lavoriamo molto con chi intraprende un percorso di internazionalizzazione — commentano i fondatori di LOVETHESIGN, piattaforma che vende oggetti di design made in Italy —, infatti siamo presenti anche in Regno Unito, Francia, Spagna e Polonia con siti dedicati e con un portale generico per gli altri mercati europei. In questo modo offriamo ai produttori la possibilità di personalizzare la propria presenza in base ai gusti dei singoli Paesi e di crescere oltre confine».

## Le cantine

Gli amanti del vino solitamente amano scoprire le cantine locali e i piccoli produttori. Wineowine punta proprio su questo. Si tratta di un sito specializzato che propone oltre 150 piccoli imprenditori vitivinicoli di tutta Italia: solo cantine fino a 200 mila bottiglie di produzione annua ma il 90% ne produce tra le 20 e le 30 mila. Esclusivamente selezionate e italiane. Come funziona? «I produttori ci inviano una campionatura — commenta il cofondatore Federico De Cerchio —. Questa viene degustata alla cieca dal nostro team di sommelier. Una volta approvata la qualità viene comunicato il prezzo. Se i vini degustati rispettano un livello qualitativo elevato e hanno un prezzo equo in proporzione con la qualità, allora vengono selezionati e proposti su Wineowine». Ci sono poi eshop dedicati agli appassionati delle eccellenze gastronomiche italiane. Lorenzo Vinci è una bottega gastronomica online che unisce i piccoli produttori italiani, una sorta di gastronomia di lusso sul web dove si trovano eccellenze: dai formaggi tipici piemontesi alla bresaola valtellinese, passando per le confetture del monte Somma.

Se oltre a cercare il made in Italy si vuole un prodotto unico o su misura, si può cercare online anche l'artigiano di alto livello adeguato: Wellmade è il Tripadvisor dell'artigianato italiano, per scoprire i migliori artigiani e recensire la qualità dei prodotti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Dir. Resp.: Luciano Fontana

**IL COMMERCIO SUL WEB IN ITALIA** Dati 2016

**40 mila**

Le aziende attive nella vendita online (sono 800 mila in Europa)

**41%**

Le aziende attive nell'e-commerce che hanno venduto merce sui marketplace\*\* (erano il 33% nel 2015)

**575 milioni di euro**

Valore del comparto alimentare nelle vendite online\* (+30% dal 2015)

**105**

I piccoli imprenditori che hanno fatturato almeno 1 milione di euro sul marketplace eBay nel 2015 (+19 dal 2014)

**652 milioni di euro**

Valore del comparto arredamento nelle vendite online\* (+48% rispetto al 2015)

**1,9 miliardi di euro**

Valore del comparto abbigliamento nelle vendite online\* (+27% dal 2015)



Fonte: Osservatorio eCommerce B2C Netcomm Politecnico di Milano; eBay

Prima

\*Stima; \*\*mercati digitali come Amazon, eBay, Alibaba

# Da Berlusconi a Benetton fino a Caprotti: quante partite aperte per le dinastie italiane

C'è chi deve decidere se vendere, chi come risolleverebbe i conti e chi accettare un lascito difficile

Quando, la scorsa settimana, gli è stato chiesto se la famiglia fosse compatta nella volontà di tenere il controllo di Mediaset, sotto attacco della francese Vivendi, Pier Silvio Berlusconi, secondogenito di Silvio Berlusconi, ha detto che sì, «è totalmente» unita, sottolineando due volte il «totalmente». La scalata ostile di Vincent Bolloré ha rinsaldato i cinque fratelli Berlusconi, che non sempre si sono ritrovati sulle stesse posizioni. Di certo, quella che fa capo all'ex premier è una delle grandi famiglie imprenditoriali italiane che si trova di fronte a uno snodo: vendere e incassare, concentrandosi su Mondadori, o continuare a fare impresa televisiva. Un dilemma che si era già posto 18 anni fa quando un altro interlocutore, Rupert Murdoch, mise sul piatto 7 mila miliardi di (allora) lire per rilevare le televisioni Mediaset. Erano stati i figli maggiori di Silvio, Marina e Pier Silvio, a convincere il padre a non vendere. L'altra parte della famiglia, i tre figli del secondo matrimonio con Veronica Lario, avevano un pensiero diverso, che si dice in realtà abbiano anche oggi. Come evolverà la storia lo diranno i prossimi mesi, certo il costo per fronteggiare Bolloré è alto.

Ma i Berlusconi sono i soli. La scorsa settimana Fabio Cerchiai e Marco Patuano si sono insediati — rispettivamente come presidente e amministratore delegato — al vertice di Edizione, la holding che controlla l'impero Benetton (da Autogrill ad Autostrade a Benetton). Un cambiamento forte, dal momento che Edizione è stata finora retta da Gilberto Benetton (adesso vice presidente) e il suo storico manager di fiducia Gianni Mion. Un'intesa, quella tra Gilberto e Mion,

che si è interrotta lo scorso anno. Sul tavolo della famiglia di Ponzano Veneto e dei suoi nuovi vertici operativi c'è ora il destino di Benetton e, collegato a questo, il rapporto tra i quattro fratelli che rappresentano la prima generazione. La gestione di Benetton Group, tolta ad Alessandro Benetton, il figlio del fondatore Luciano, tre anni fa e assegnata a Mion non ha dato i risultati sperati. Per questo alla fine dello scorso anno Alessandro si è polemicamente dimesso dal consiglio dell'azienda di moda e il padre Luciano ha scelto di non sostituirlo con un altro componente del suo ramo familiare. Il primo segnale ufficiale di una crepa nei rapporti tra fratelli. Una presa di posizione che avrebbe, però, aiutato il chiarimento e le relazioni oggi sarebbero migliorate. Il posto in cda, intanto, è ancora vacante, mentre si avvicina l'assemblea che in primavera dovrà dire se sono vere le voci che vedono l'uscita dell'amministratore delegato Marco Airolti. Il quale, pure, va detto, ricopre questo ruolo da tre anni. Quasi un record per la società veneta.

Dalle tv alla moda ai supermercati. Operano in questo settore i Caprotti, protagonisti lo scorso anno di una delle decisioni ereditarie più chiare e al tempo stesso più difficili di una famiglia imprenditoriale. Bernardo Caprotti, l'uomo che ha fatto diventare Esselunga un campione della grande distribuzione italiana, morendo ha deciso di lasciare tutto ciò che gli era concesso dalla legge alla moglie Albero e alla loro figlia, Marina, rendendole così azioniste di controllo dell'impero. E riservando, invece, ai figli maggiori, avuti dal primo matrimonio, solo la quota obbligatoria di legge. Gli avvocati sono al lavoro.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Mediaset-Vivendi  
Silvio Berlusconi



Dir. Resp.: Luciano Fontana

## Nuovi mercati

### Capitalismo leggero I signori di Foodora

DI DARIO DI VICO

Il mercato del food delivery in Italia promette di arrivare a 700 milioni quest'anno. La sfida però si gioca su qualità, puntualità e margini. Ecco chi sono i signori delle consegne a domicilio.

A PAGINA 17

Dove vanno i business del capitalismo leggero/3 Parlano gli amministratori delegati Cocco e Lentini

# Foodora e il cibo a domicilio La differenza la fa l'algoritmo (e soprattutto la velocità)

L'industria vive sui volumi e sul lavoro autonomi dei rider  
Tempo medio di consegna: 32 minuti a Milano. Di più a Roma

**Il mercato italiano valeva 400 milioni nel 2015, 550 l'anno scorso e punta ai 700 a fine anno**

DI DARIO DI VICO

Il business delle consegne di cibo a domicilio è assurdo agli onori della cronaca prima dell'estate per gli scioperi dei fattorini torinesi di Foodora. Così nel breve giro di qualche giorno gli italiani si sono resi conto di due novità: si era via via affermata una nuova modalità di consumare i pasti e il lavoro indipendente si era esteso a un altro, sia pure piccolo, comparto. Ora che le relazioni industriali in Foodora sembrano aver ritrovato il loro corso fisiologico, varrà la pena fare un passo indietro e occuparsi dell'evoluzione di un business così legato al mutamento degli stili di vita metropolitani. Con la più classica delle eterogenesi dei fini la filiale italiana della società tedesca deve molto alla lotta dei rider se ha guadagnato posizioni, in termini di conoscenza del marchio e di supremazia di «ricordo», rispetto agli altri pur agguerriti concorrenti come Deliveroo e Just Eat. I due amministratori delegati italiani di Foodora, Gianluca Cocco e Matteo Lentini non lo ammetteranno mai, ma per un'attività così giovane lo spazio occupato sui giornali per questioni sindacali ha contato moltissimo.

## Percorso

Per capire dove sta andando il *food delivery* bisogna però cominciare *ab ovo*: è da almeno 50 anni che si ordina la pizza per telefono, poi lo si è fatto ancora via Internet o ora con lo smartphone ma con Foodora e le sue sorelle il servizio offerto si è arricchito e di molto. Non si ordina un prodotto indifferenziato ma si può chiedere quel piatto specifico che magari si è soliti ordinare proprio in quel ristorante e che stasera vogliamo consumare tra le mura di casa (o in ufficio perché facciamo tardi).

In virtù di questa sofisticazione il *business* sta crescendo rapidamente anche in Italia, così come ha fatto già nei Paesi anglosassoni, ma anche in Olanda e Germania. I numeri lo dicono chiaramente: il mercato italiano valeva 400 milioni nel 2015, si è fermato a 550 nel 2016 e promette di raggiungere quota 700 nel 2017.

«Ovviamente - sostiene Cocco - le differenze dei mercati nazionali si fanno sentire. I tedeschi stanno più a casa degli italiani, noi non abbiamo la banda larga dappertutto, la cucina asiatica ha spinto molto i consumi nel Nord Europa mentre noi siamo mediamente più campanilisti. Le differenze si fanno sentire anche tra le diverse città italiane: Milano è più aperta alle novità come la cucina *fusion* e il cibo asiatico, Torino invece è più legata alle tradizioni come la carne di Fassona».

## Crescita

Al di là dell'incoraggiante tasso di crescita il *food delivery* è inesorabilmente un'industria di volumi, bisogna lavorare molto per sperare di far profitto. Lo scontrino medio in Italia è di 20 euro e alle società di trasporto va un margine lordo di poco sopra i 2 euro. Per stabilizzare i volumi, quindi, è necessario non aspettare solo gli ordini, ma anche stipulare accordi di fornitura con singole aziende e si arriva al *break even*, se tutto va bene, in tre anni. Naturalmente più il menù ordinato dai clienti è vario più si alza il margine per *delivery* ma per guadagnare si deve crescere continuamente, non ci sono nicchie dentro cui ripararsi.

«La sfida competitiva tra i *player* del mercato è sui tempi di consegna - spiega Lentini -. Variano da città a città, noi a Torino e Milano riusciamo a farlo in 32 minuti medi, a Roma qualcosa di più e a Firenze, più compatta, qualcosa di meno. Decisiva di-



venta la qualità del software e degli algoritmi che tengono conto del tempo, della dislocazione della flotta dei rider e ottimizzano l'assegnazione degli ordini di consegna».

A monte c'è il tempo necessario al ristorante per cucinare il piatto e lì si può solo premere perché il ristorante preveda in cucina uno spazio apposito per il *delivery* (come sta avvenendo) ma è fondamentale quella che gli operatori chiamano «la promessa del tempo di consegna», ovvero non bisogna mai mentire al cliente. È chiaro che alla lunga i tempi di trasporto tendono ad allinearsi tra i concorrenti e le cose però potrebbero cambiare solo perché il business è giovane e come tale è sempre in cerca di soluzioni creative. A fare la differenza sul mercato pesano anche la temperatura e la qualità del cibo appena consegnato che dipendono non solo dal tempo ma molto del *packaging* e dall'attenzione messa durante il trasporto.

### Lavoratori

E arriviamo al lavoro. La qualità della flotta come la chiamano Cocco e Lentini, ovvero dei fattorini, è un altro importante fattore di successo. Devono parlare italiano e conoscere la città. «Usiamo la bicicletta perché va dappertutto, lo scooter è solo la soluzione B, del resto il raggio massimo di consegna con una buona dislocazione dei ragazzi sul territorio non è più di 2 chilometri», racconta Cocco. Nessuna società assume i rider e le forme contrattuali sono sostanzialmente tre: partita Iva, ritenuta d'acconto fino a 5 mila e contratto di co.co.co. Spiega Lentini: «Noi preferiamo quest'ultima forma perché tutela meglio i collaboratori: prevede contributi Inps e assicurazione Inail. Deve essere chiaro però che la sostenibilità di questo business è incompatibile con forme di lavoro dipendente, non saremo mai in grado di offrire 8 ore di contratto perché le consegne sono comunque limitate agli orari del pranzo e della cena, non sono purtroppo un flusso ininterrotto».

I fattorini di Foodora tra Torino e Milano arrivano già ora a circa 800 unità più un centinaio tra Roma e Firenze. Lavorando una media di 18 ore settimanali riescono a guadagnare circa 600 euro al mese, se ne fanno solo 12 si fermano a 400.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Focus

### La storia

Foodora è una piattaforma online che fornisce a ristoranti ed esercizi partner un servizio di «e-commerce food», ovvero di promozione, marketing e *delivery* per la consegna di piatti di alta qualità. La società, fondata a Monaco di Baviera, ha esordito nel 2015 a Milano. In Italia ha un team di 35 persone quasi tutte con un'età inferiore ai 30 anni, a partire dai due co-managing director: Matteo Lentini e Gianluca Cocco. Si avvale di una rete di collaboratori composta da circa 800 rider che consegnano gli ordini.

### Gli altri

In Italia sono attivi anche altri servizi di «online food delivery», da Deliveroo (in Italia dal 2015, fondato a Londra nel 2013) a Just Eat (nato in Danimarca e in Italia attivo in oltre 400 comuni), fino a Glovo (ex Foodinho, attivo solo a Milano)