

PEUGEOT 308
DNA VINCENTE
TUA CON LEASING PRO
A 199 €/MESE

5 anni di garanzia e manutenzione inclusi

PEUGEOT RACCOMANDA **TOTAL** Valori massimi ciclo combinato, consumi: 6,0 l/100 km; emissioni CO₂: 139 g/km.

Ben **29 premi internazionali** conquistati grazie alla Best Technology Peugeot, un progetto innovativo e rivoluzionario che ha cambiato il modo di guidare un'auto. Con i motori di ultima generazione e il Peugeot i-Cockpit®, Peugeot 308 ti offrirà una Driving Experience decisamente premiante. Scopri di più su **peugeotprofessional.it**

TAN 1,99% TAEG 3,76%. Scade il 31/03/2017. Es. di leasing per possessori Partita IVA su 308 Berlina Business BlueHDi 100 S&S con cerchi 17", prezzo promo € 14.750 (IVA escl, mss e IPT escl), in caso di permuta o rottamazione di un veicolo. Primo canone anticipato € 4.283,26 + IVA (imposta sost incl), 59 canoni successivi mensili da € 199,28 + IVA e possibilità di riscatto a € 3.113,44 + IVA. Nessuna Spesa d'istruttoria, TAN (fisso) 1,99% TAEG 3,76%. Includere nel canone Spese di Gestione contratto (pari a 0,09% dell'importo relativo al prezzo di vendita veicolo decurtato del primo canone), servizi facoltativi Peugeot Efficiency Light (Contratto di manutenz. ordinaria per 5 anni o fino a 100.000 km, importo mensile del servizio € 14,96 + IVA) e Unique (Antifurto con polizza furto e incendio - Pr.Va, importo mensile del servizio € 20,70 + IVA). Salvo approvaz. Banca PSA Italia S.p.A. Fogli informativi c/o la Concessionaria. Immagini inserite a scopo illustrativo.

PEUGEOT 308

MOTION & EMOTION



PEUGEOT
PROFESSIONAL

Panorama

FRANCIA

Studente spara sui compagni: 8 feriti

In un liceo della Provenza, uno studente di 17 anni armato di fucile e pistola ha aperto il fuoco contro i suoi compagni ferendone otto in modo lieve. Nel liceo Tocqueville di Grasse è stato anche disinnescato un ordigno con polvere nera. Lo studente, fermato dalla polizia, sarebbe stato in cattivi rapporti con gli altri ragazzi e con il preside della scuola. In un primo momento si era temuto un attacco terroristico, ma la ministra dell'Educazione, Najat Vallaud-Belkacem, ha chiarito che «è stato l'atto folle di un ragazzo fragile e affascinato dalle armi da fuoco».

RUSSIA/GERMANIA

Putin: Merkel a Mosca il 2 maggio

Angela Merkel ritornerà a Mosca il 2 maggio, per la prima visita in Russia da quando, nel marzo del 2014, la Crimea venne reinserita nella Federazione. L'incontro con Vladimir Putin è stato annunciato ieri dallo stesso presidente russo, in occasione di una visita a Mosca del premier bavarese Horst Seehofer, che ha confermato la data del viaggio. Senza una prospettiva immediata di abolire le sanzioni imposte alla Russia dalla crisi ucraina, al centro della visita della Merkel dovrebbero essere la situazione in Ucraina, i rapporti commerciali bilaterali e i timori tedeschi di interferenze russe nel voto di settembre in Germania.

Il vertice dei Grandi. Mnuchin smorza i toni sul surplus tedesco, Schäuble gira a Draghi le critiche sull'euro debole

G-20, pace armata Usa-Germania

Berlino divide l'Europa sul riferimento al protezionismo di Trump

Alessandro Merli

FRANCOFORTE. Dal nostro corrispondente

Divise sulle principali questioni economiche e soprattutto da un surplus commerciale tedesco nei confronti di Washington che lo scorso anno ha sfiorato i 50 miliardi di euro e che l'amministrazione Trump ritiene inaccettabile, Germania e Stati Uniti hanno scelto di adottare un tono costruttivo, pur restando distanti nella sostanza. Almeno a giudicare dall'incontro di ieri sera fra il ministro delle Finanze tedesco, Wolfgang Schäuble e il nuovo segretario al Tesoro Usa, Steven Mnuchin, che fa da preludio alla riunione del G-20 di oggi a Baden-Baden al vertice alla Casa Bianca fra il presidente Donald Trump e il cancelliere Angela Merkel.

Schäuble, normalmente non il più accomodante degli interlocutori, ha definito il colloquio «amichevole e costruttivo» e sottolineato la volontà di collaborazione fra i due Governi per promuovere la crescita globale. Ma il gesto più significativo, per evitare uno scontro con gli Usa, è probabilmente la rimozione del comunicato di domani del G-20 dell'abituale riferimento esplicito all'opposizione al protezionismo, contenuto invece in una dichiarazione separata dove la presidenza di turno tedesca enumera una serie di principi per aumentare la «resilienza» dell'economia mondiale. Un punto sul quale altri membri dissentono dalla decisione di Berlino e che ieri sera a tarda ora era ancora oggetto di discussione nella redazione del comunicato. A una conferenza a Francoforte promossa dall'associazione globale dei banchieri, l'Institute of International Finance, il ministro, in evidente riferimento alla posizione del nuovo Governo americano, aveva detto poche ore prima che «nazionalismo e protezionismo non

sono mai la soluzione giusta anche se possono portare vantaggi di breve termine». Dal canto suo, Mnuchin, al debutto sulla scena internazionale, ha dichiarato che gli Stati Uniti non vogliono guerre commerciali, ma che Trump crede in un commercio «libero, ma equo» e ha sostenuto che l'adozione di una tassa sulle importazioni, la cosiddetta border tax, non è ancora stata presa, ma è una delle opzioni di cui Washington sta valutando pro e contro. Alla conferenza dell'Iif, il direttore del Fondo monetario, Christine Lagarde, che oggi presenterà al G-20 un quadro economico globale

IN MIGLIORAMENTO

Nonostante le tensioni sul commercio, l'Fmi prevede una crescita globale del 3,4% nel 2017 e del 3,6% nel 2018 dopo il 3,1% del 2016

in miglioramento (crescita del 3,4% nel 2017 e del 3,6% nel 2018, dopo il 3,1% del 2016), ha sostenuto a sua volta che uno delle minacce principali allo scenario favorevole è un possibile cambiamento nella politica commerciale degli Stati Uniti. Sulla border tax, un altro dei partecipanti al G-20 di Baden-Baden intervenuto all'Iif, il ministro delle Finanze canadese William Morneau, ha dichiarato che «qualsiasi cosa che introduca frizioni al confine non fa bene a noi e non fa bene agli Stati Uniti».

Mnuchin ha insistito che Usa e Germania devono lavorare assieme per equilibrare il commercio bilaterale. Per Schäuble, che non si sottrae mai all'opportunità di una frecciata a Mario Draghi, il surplus tedesco è dovuto soprattutto alla politica monetaria troppo accomodante della Banca centrale europea, colpe-

vole anche - ha detto in precedenza a Francoforte - dell'eccesso di debito. Il segretario al Tesoro ha dal canto suo smorzato le accuse di altri esponenti dell'amministrazione alla Germania di manipolare il cambio dell'euro, riconoscendo che è la moneta di diversi Paesi e dipende da diversi fattori. «È importante - ha ribadito comunque - che i Paesi non manipolino il cambio». Anche in questo caso, ammorbidendo altre prese di posizione emerse da Washington, ha rispolverato la tradizionale linea del Tesoro sul dollaro forte. «È segno di una maggior fiducia ed è una buona cosa nel lungo periodo, anche se può creare qualche problema a breve», ha detto.

Anche su un altro dei compiti del G-20, le regole della finanza, elaborate dopo la crisi finanziaria mondiale scoppiata nel 2008, le posizioni fra Washington e i suoi partner sono dissonanti. Se Schäuble ha ribadito che il processo di stabilizzare i mercati finanziari continua e anche la signora Lagarde ha ripetuto che la regolamentazione introdotta negli ultimi anni ha rappresentato un «progresso enorme», seppure con la possibilità di revisione, Mnuchin ha parlato invece di deregolamentazione della finanza per favorire il credito. Il direttore dell'Fmi ha messo l'accento anche, per l'ennesima volta, sulla necessità che in alcuni Paesi europei vengano ripuliti dai crediti deteriorati i bilanci delle banche, problema particolarmente acuto in Italia.

A giudicare dall'incontro di ieri a Berlino, la Germania intende indirizzare il G-20 su una linea di confronto ma non di scontro con la nuova amministrazione. Nello stesso spirito il viaggio del cancelliere Merkel in visita a Trump, un leader che, per carattere, stile e convinzioni, non potrebbe essere più diverso da lei.

Il governo autorizzato ad avviare il distacco



La Regina firma, il Brexit Bill è legge

La regina Elisabetta II (nella foto ieri a Londra al National Army Museum) ha dato il proprio assenso al Brexit Bill, la legge che autorizza il primo ministro britannico Theresa May ad avviare il procedimento per il distacco dall'Unione Europea. La firma è una formalità dopo il via libera del Parlamento: ora il capo del governo è libera di avviare in qualsiasi momento la procedura di divorzio dalla Ue. Intanto, la leader scozzese Nicola Sturgeon ha dichiarato che bloccherà il referendum sull'indipendenza della Scozia dal Regno Unito sarebbe «anti-democratico e del tutto insostenibile». La first minister ha risposto così alla May, contraria a una seconda consultazione da parte di Edimburgo come «contromisura» rispetto alla Brexit.

Terrorismo. Lagarde: continueremo a lavorare

Parigi, il mistero della lettera esplosiva all'Fmi

Vittorio Da Rold

Circa 150 persone sono state evacuate in tutta fretta ieri dalla sede del Fondo monetario internazionale a Parigi. La polizia ha perquisito anche i locali della Banca Mondiale, ente gemello dell'istituzione decisa dagli accordi di Bretton Woods, che si trova nello stesso edificio nella capitale francese. Poco prima, nello stabile dell'Avenue d'Iena 66, poco distante dall'Arco di Trionfo, e quindi in pieno centro del XVI Arrondissement, è esplosa una lettera destinata al capo dell'ufficio francese ed europeo dell'Fmi. Aprendo la busta, spedita dalla Grecia, la sua assistente è rimasta leggermente ferita alle mani e al volto. La sua vita non è in pericolo.

«È qualcosa di artigianale, non professionale, un dispositivo pirotecnico, come un grosso petardo», ha detto Michel Cadot, prefetto di Parigi. Nei giorni scorsi c'erano state alcune minacce telefoniche, ma non direttamente legate a quanto accaduto. Ora spetta alla giustizia chiarirne le circostanze.

«Siamo di fronte a un attentato, non ci sono altre parole» ha detto il presidente della Repubblica François Hollande, da Tolone. «Troveremo i responsabili con ostinazione», ha aggiunto.

«Condanno questo atto di vigliaccheria e di violenza e ribadisco la determinazione del Fondo monetario di continuare a lavorare in linea col suo mandato»: così la numero uno dell'Fmi, Christine Lagarde, nonché ex ministro delle Finanze francese, ha commentato l'esplosione avvenuta nell'ufficio di Parigi del Fondo. «Lavoriamo insieme alle autorità francesi per indagare sull'incidente e assicurare la pro-

tezione del nostro staff», ha aggiunto. Al momento non ci sono state rivendicazioni.

Mercoledì però a Berlino un pacco sospetto è stato trovato nella cassetta della posta del ministro delle Finanze tedesco, Wolfgang Schäuble. In questo caso un'organizzazione della sinistra autonoma greca, denominata «Cospirazione delle cellule di fuoco», ha rivendicato l'invio del pacco bomba giunto alla sede del ministero delle Finanze tedesco di Wolfgang Schäuble. Lo riportano alcuni media tedeschi da Atene, fra cui la «Bild online». «Ci assumiamo la re-

COINCIDENZE?

Mercoledì l'invio di un pacco bomba al ministro delle Finanze tedesco era stato rivendicato da un gruppo anarchico greco

sponsabilità per l'invio del pacco postale al ministero delle Finanze della Germania», si legge in un messaggio diffuso su internet. La polizia greca non ha però ancora confermato l'attendibilità della rivendicazione. Nel comunicato gli autonomi si sono detti solidali con la Grecia dove la troika in rappresentanza degli enti creditori internazionali sta discutendo la revisione del terzo piano di prestiti da 86 miliardi di euro in cambio di riforme strutturali. Il plico, che ha destato subito dei sospetti, è stato consegnato alla polizia tedesca. Gli inquirenti hanno scoperto che conteneva esplosivo, in grado di ferire gravemente chi lo avesse aperto. Nessuno era rimasto ferito.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

creafutura.it



MILANO
Bit
YOUR TRAVEL
EXHIBITION.

02 / 04 APRILE 2017
FIERA MILANO CITY • MICO

VIENI IN BIT.
IL TUO PROSSIMO VIAGGIO INIZIA QUI.
PRE-ACQUISTA IL TUO BIGLIETTO E SALTA LA CODA

Seguici su
f t i n o y

ufi
Approved
Event
FIERA MILANO

TeamSystem®

 **FattureinCloud.it**

Caro commercialista,
I piccoli clienti ti fanno impazzire?

Gestiscili su Fatture in Cloud: tutte le fatture e documenti sempre in ordine pronti da importare nel tuo gestionale di studio e un canale unico di comunicazione e scambio file.



Con Fatture in Cloud i tuoi clienti gestiscono facilmente le fatture e tengono sotto controllo costi e ricavi. Tu hai facile accesso a tutti i documenti in tempo reale e un canale unico di comunicazione.

Per te commercialista l'accesso è gratis per sempre, vai su:
fattureincloud.it/commercialisti

ECO-DRIVE.
L'INNOVAZIONE
È CAPACITÀ
DI IMMAGINARE.



€ 199

Luce. Energia. Movimento.

Siamo circondati dalla luce e dalla sua energia inesauribile: trasformarla in movimento è uno dei grandi traguardi di Citizen.

Grazie alla straordinaria efficienza del sistema Eco-Drive, è sufficiente una breve esposizione ad una fonte di luce, naturale o artificiale, per garantire il funzionamento dei nostri orologi per un minimo di sei mesi.

Sistema Eco-Drive

A carica luce, naturale o artificiale.

Scopri l'intera collezione a partire da € 119
www.citizen.it

CITIZEN®

BETTER STARTS NOW

Venerdì
17 Marzo 2017

IL GIORNALE DELL'ECONOMIA REALE

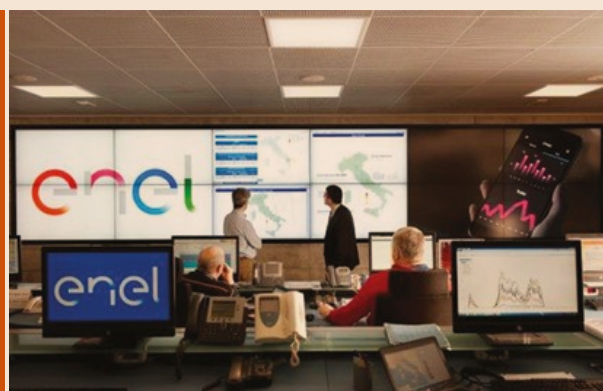
www.isole24ore.com
@24ImpresaTerr



IMMATRICOLAZIONI

Il mercato auto frena in Europa

Augusto Grandi ► pagina 17



ENERGIA

Piano dell'Enel per l'Abruzzo

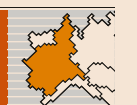
Laura Serafini ► pagina 19

Alimentare. Acquisiti marchi, rete e stabilimento di Fannie May

Ferrero fa shopping di qualità e inizierà a produrre negli Usa

Cioccolato top per aprire il mercato

PIEMONTE



Filomena Greco
TORINO

Ferrero fa tappa negli States e compra Fannie May, produttore statunitense di cioccolato per la fascia alta di mercato, a cui fa capo anche il marchio Harry London. Per la multinazionale di Alba, oltre 30 mila addetti e dieci miliardi di fatturato, si tratta della quarta acquisizione in poco più di due anni e vale circa 115 milioni di dollari. Segue la turca Oltan (azienda leader nella produzione di nocciolate, gennaio 2015), l'inglese Thorntons (cioccolato, estate 2015) e l'azienda belga Delacre (biscotti, dicembre 2016).

Quella sull'americana Fannie May è un'operazione che porta in dote una rete commerciale di circa 80 negozi, tutti nell'Illinois, uno stabilimento produttivo nell'Ohio - il primo per il Gruppo Ferrero negli Stati Uniti visto che l'azienda produce in Canada i prodotti destinati al mercato americano - e circa 750 addetti che si affiancano ai 225 che Ferrero conta negli States attualmente, in particolare nelle due sedi del New Jersey, oltre a 500 stagionali. Un'operazione ispirata alla stessa logica industriale che ha portato all'acquisizione della britannica Thorntons: guardare alla fascia alta del mercato e valorizzare la rete commerciale esistente. Nel caso dell'azienda inglese i punti vendita acquisiti sono stati più di 240.

L'intesa con la 1-800 Flowers.com Inc, società quotata al Nasdaq e proprietaria fino a ieri dei due marchi, prevede, come si legge in una nota diramata dal Gruppo in mattinata, «un accordo strategico di partnership commerciale con l'obiettivo di includere una selezione di prodotti Ferrero e Fannie May nei cesti regalo

e nei siti di e-commerce di 1-800 Flowers.com». Fondata nel 1946, Ferrero è la terza azienda al mondo nel mercato del cioccolato confezionato, con un fatturato a 9,5 miliardi (dato 2014-2015, che non consolida le ultime acquisizioni), una distribuzione in 160 paesi, più di 30 mila dipendenti, 22 stabilimenti, l'ultimo dei quali avviato in Cina, acuisi aggiungono i poli produttivi di Delacre e ora anche di Fannie May. «Fannie May ha un vissuto strategico e culturale molto coerente con noi e siamo lieti che le sue persone di valore, il suo marchio pre-

L'INVESTIMENTO

L'operazione vale 115 milioni di dollari e porta in dote una rete commerciale di 80 negozi nell'Illinois e uno stabilimento nell'Ohio

LE ACQUISIZIONI

I tre precedenti

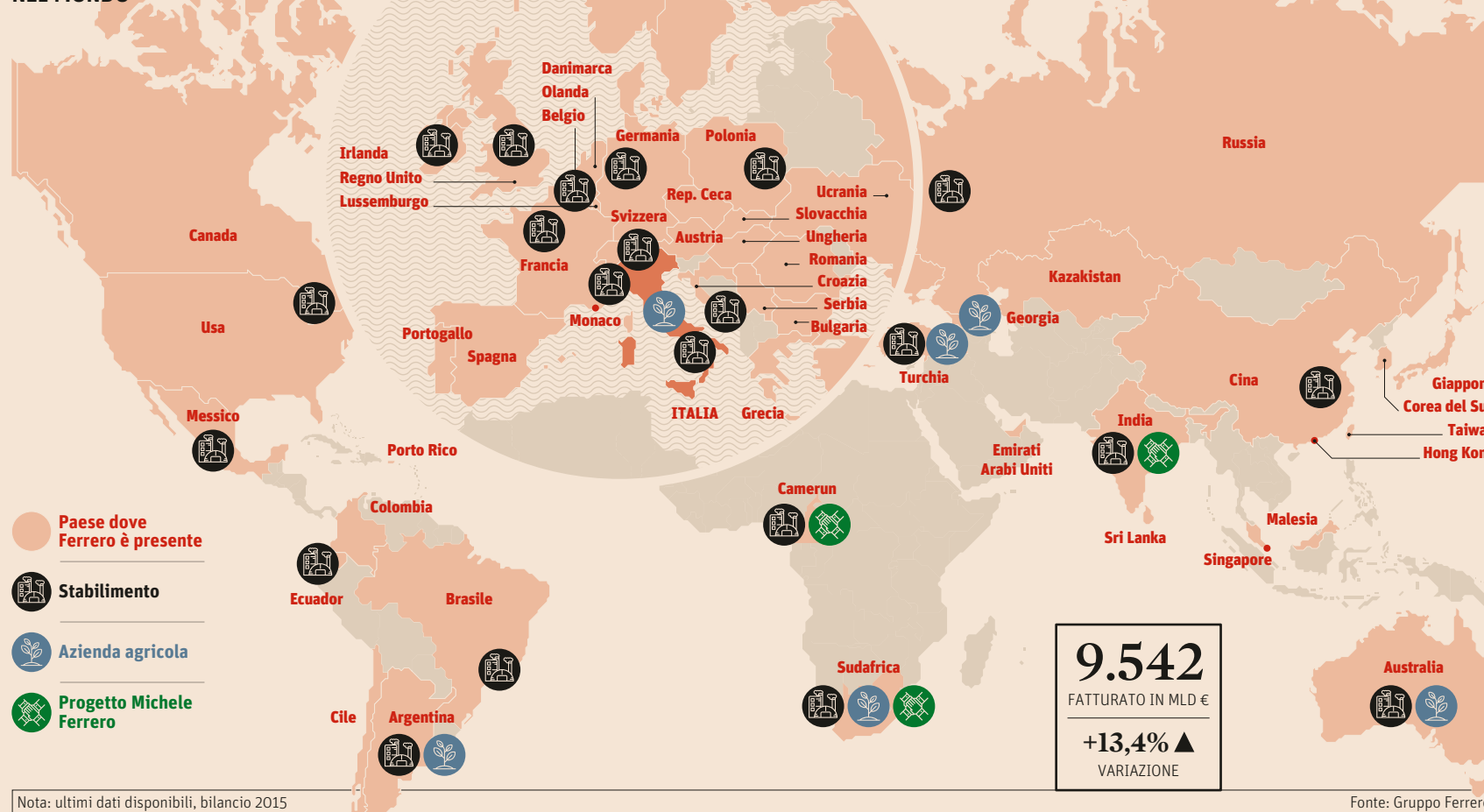
- La nuova fase industriale della Ferrero si apre a inizio 2015 con l'acquisizione dell'azienda turca Oltan leader mondiale nella produzione di nocciolate. Un'operazione che rafforza la filiera del Gruppo a iniziare dalla materia prima
- La seconda tappa arriva nell'estate del 2015 quando il gigante di Alba acquisisce l'azienda inglese Thorntons, produttrice di cioccolato, e rafforza la sua presenza sul mercato britannico anche grazie alla rete commerciale che Thorntons porta in dote
- L'ultima operazione del Gruppo guidata da Giovanni Ferrero risale a dicembre scorso e riguarda l'azienda belga Delacre, produttrice di biscotti

mium e i suoi prodotti di qualità entrino a far parte del nostro Gruppo» ha commentato il ceo Giovanni Ferrero. Il gigante di Alba è entrato negli Usa già nel 1969 grazie a Tic Tac, successivamente sono arrivati anche Ferrero Rocher e Nutella, prodotti «icona» per il gruppo. «Gli Stati Uniti - ha sottolineato ancora Ferrero - rappresentano un importante mercato con un grande potenziale di crescita per Ferrero e siamo entusiasti dell'opportunità di poter supportare lo sviluppo di una grande marca americana, mentre accresciamo la nostra presenza in questo mercato». Area che rappresenta per Ferrero il quinto mercato per importanza.

«Abbiamo intenzione di avallare dell'organizzazione esistente per supportare la crescita dei marchi Fannie May e Harry London - ha sottolineato Paul Chibe, presidente e ceo di Ferrero Nord America -. Siamo confidenti che ci siano significative opportunità di sostenere la crescita di Fannie May, facendo leva sulle capacità di Ferrero di vendere nuovi prodotti sostanzialmente attraverso una più ampia offerta di canali». A seguito della chiusura della transazione, Fannie May continuerà ad operare come entità e marchio autonomo all'interno del Gruppo. I vertici del Gruppo italiano, inoltre, hanno sottolineato che continueranno ad operare attraverso la rete di vendita al dettaglio di Fannie May, «con ulteriori piani di crescita nel corso del tempo», e che Ferrero punta a lavorare in continuità con il management di Fannie May, mantenendo i suoi uffici statunitensi a Parsippany (New Jersey) e le strutture di assemblaggio e packaging a Somerset (sempre New Jersey). Formalmente la transazione, soggetta ad approvazione delle autorità competenti, si chiuderà entro fine di maggio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LA PRESENZA FERRERO NEL MONDO



Capitalismo familiare. Quarta acquisizione all'estero in due anni per il gruppo di Alba

Se il made in Italy non è solo preda

di Paolo Bricco

► Continua da pagina 1

Dunque, in una imprenditoria italiana che ha un problema evidente con le crisi di crescita, la Ferrero rappresenta una eccezione virtuosa. Prima di tutto nel mantenimento del controllo da parte della famiglia fondatrice. E in pochi ci avrebbero scommesso, dopo la morte prima di Pietro Ferrero (all'età di 48 anni, il 18 aprile 2011) e poi di suo padre Michele Ferrero (a 90 anni, il 14 febbraio 2015). In secondo luogo, rappresenta una eccezione virtuosa nello sviluppo di una strategia mixata di consolidamento per linee interne e di espansione per linee esterne, tramite operazioni gradualistiche e oculate. Che dimostrano un gusto per gli affari non patetico. Con un gruppo di manager guidato da Giovanni Ferrero, fratello minore di Pietro, che ascolta ancora i consigli della Signora Maria

Franca, la moglie di Michele.

Ci sono stati investimenti continui nelle fabbriche (nel 2011-2012 quelli in immobilizzazioni materiali ammontavano a 400 milioni di euro, tre esercizi dopo sono saliti a 556 milioni). Nel suo profilo techno-industriale

IL CAPITALE

Adesso il gruppo è chiamato ad affrontare i nodi della leva e dell'eventuale cambio di governance

e commercial-logistico la Ferrero ha assunto le sembianze più efficienti della globalizzazione, trasformandosi in una sorta di mini catena globale del valore, grazie all'acquisizione del produttore di nocciolate turco Oltan nel 2014: il gruppo italiano copre tutte le parti in cui è scomponibile e ricomponibile la Global Value

Chains di questo segmento dell'alimentare, dalla materia prima - controlla così l'incognita dei prezzi - alla loro trasformazione, dai brevetti alla commercializzazione finale. Questo stile di impresa onnicomprensivo - secondo la riclassificazione dei bilanci effettuata da R&S Mediobanca - ha portato a ottenere, fra il 2010-2011 e il 2014-15, utili netti cumulati pari a 2,84 miliardi di euro. Inoltre, nello stesso lasso di tempo il valore aggiunto è salito da 2,4 miliardi a 2,9 miliardi di euro. Bene la strategia di espansione graduale e bene il controllo dei diritti di proprietà.

Adesso, però, il gruppo è chiamato ad affrontare il nodo della finanza di impresa. Secondo R&S Mediobanca, al livello di consolidato del Gruppo Ferrero International il capitale netto dal 2011 al 2015 è sceso da 2,7 miliardi di euro a 2,1 miliardi di euro (in particolare per la flessione delle riserve) e il totale dei debiti è salito dai 2,2 miliardi di euro del

2011 ai 5,4 miliardi di euro del 2015. Tutto questo mostra come un gruppo sano e in espansione come Ferrero potrebbe - in condizioni naturalmente di fisiologia, non di patologia - confrontarsi con il tema del capitale, dopo essersi misurato con successo con la dimensione industriale e commerciale, tecnologica e distributiva. Potrebbe continuare a non giudicarlo un problema proseguendo in una sviluppo misurato e per stratificazione. Oppure potrebbe ritenerlo una opportunità, prendendo dunque in considerazione le opzioni - dalle quotazioni in Borsa alle aggregazioni fra pari, dai takeover sui concorrenti alle offerte provenienti da essi - che, fino a quota 10 miliardi di euro di ricavi, sono state sempre accantonate.

In ogni caso, il tema della leva finanziaria - e della governance manageriale che dovrebbe rinnovarsi nel caso che fosse adoperata - esiste. Qualunque

progetto strategico verrà attuato, l'elemento interessante della traiettoria di questa impresa - da Alba a Montecarlo, dal Lussemburgo all'Inghilterra, dalla Turchia al Midwest - è rappresentato prima di tutto dalla identità dei Ferrero imprenditori. Colpiti dai lutti che recidono i legami familiari. Uniti alla comunità e alla fabbrica. Ossessionati dal prodotto. Felici di bere il barolo chinato in Piazza del Duomo ad Alba e tranquilli - senza ostentazioni - sugli elicotteri. Con uno sguardo distaccato, per i soloni delle banche d'affari e delle società di consulenza che farebbero carte false per essere ingaggiati da loro e dalla loro azienda.

È qualcosa di molto novecentesco, che mostra in filigrana il profilo del vecchio Michele, uno degli imprenditori geniali e perseveranti che hanno scritto il romanzo della nostra industria, un uomo allo stesso tempo delle Langhe e dei mercati internazionali. In fondo, qualcosa di molto italiano.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

TI RENDIAMO SEMPLICE L'ATTIVITA'

SOFTWARE PER AZIENDE E PROFESSIONISTI

Scegli di scambiare **fatture elettroniche** non più solo con la PA, ma **anche tra aziende, partite iva e professionisti**, usufruendo di importanti vantaggi.

Nuovo servizio di FATTURAZIONE ELETTRONICA

- VELOCIZI**
il processo di fatturazione
- RIDUCI AL MINIMO**
le attività manuali e il rischio di errori
- RISPARMI**
tra 7,50€ e 11,50€ a fattura*
- OTTIENI RIMBORSI IVA**
più velocemente

ZUCCHETTI
IL SOFTWARE CHE CREA SUCCESSO

Scopri di più su fatturaelettronica.zucchetti.it

* Politecnico di Milano

Intesa Sanpaolo. Ricavi e margini delle imprese sopra i livelli pre-recessione - Prevista un'accelerazione nel biennio 2017-2018

Distretti oltre la crisi: la sfida è 4.0

Messina: emergenza superata, ma per creare lavoro serve una crescita più robusta

Luca Orlando
MILANO

Un sistema ancora vitale, responsabile di oltre i due terzi dell'avanzo manifatturiero, costituito da aziende con tassi di innovazione, internazionalizzazione e performance superiori alla media. Le imprese distrettuali italiane si confermano motore dell'economia nazionale, capaci di arrivare a nuovi massimi storici per ricavi e margini, con prospettive di crescita ulteriore nel prossimo biennio.

Il nono rapporto annuale di Intesa Sanpaolo sull'economia e la finanza dei distretti industriali restituisce il quadro di un sistema ancora solido, in grado di reagire alla crisi rilanciando l'innovazione e la presenza oltreconfine, anche se nelle scelte di investimento è ancora l'incertezza a frenare i volumi.

L'analisi, che mette a confronto i bilanci di 15 mila aziende appartenenti a 149 distretti con le performance di altre 45 mila imprese "esterne", evidenzia per il biennio 2016-2017 una crescita dei ricavi delle aziende distrettuali dell'1,4%

(3,5 punti oltre i livelli 2008, mentre altrove c'è un gap del 2,5%) con margini lordi arrivati al 7,6%: in entrambi i casi si tratta del nuovo record, oltre i picchi pre-crisi. Punto di eccellenza (in una classifica che tiene conto di crescita, export e redditività) che si realizza in particolare nelle specializzazioni alimentari (Prosecco di Valdobbiadene, salumi di Parma, vini dei colli fiorentini) e meccaniche (meccanica strumentale di Bergamo e Vicenza termomeccanica scaligera), a cui si aggiunge il secondo posto assoluto per l'occhialeria di Belluno.

A determinare performance sistematicamente superiori rispetto alle imprese "esterne" sono alcune caratteristiche cruciali legate a innovazione e proiezione estera, con risultati decisamente più elevati per numero di brevetti, partici-

te estere, quota di aziende che esportano, produttività del lavoro.

Profili competitivi che risentono positivamente anche della presenza di grandi imprese consolidate, in grado di trainare e orientare l'indotto circostante, a cui si aggiunge un numero crescente di medie imprese innovative con risultati nettamente superiori al campione globale. E non a caso, in termini di performance, la stazza dimensionale è variabile decisamente: tra 2008 e 2015 i ricavi delle micro-imprese (distrettuali e non) sono arretrati in modo pesante (-7,8% nei distretti), mentre per medie e grandi imprese il progresso è stato a doppia cifra (+66% per le 360 migliori me-

I NUMERI

Per le imprese dei cluster +3,5% nelle vendite sul 2008 mentre per le altre resta un gap del 2,5%
Ebitda in crescita al 7,6%

die imprese). Una vitalità, quella dei distretti, confermata anche in prospettiva, con il biennio 2017-2018 a vedere una crescita cumulata dei ricavi del 4,3%, più elevata in particolare per le filiere metalmeccanica, aiutata dalla ripresa del ciclo edilizio e dagli investimenti in macchinari legati al piano Industria 4.0.

«È l'espressione più autentica della realtà industriale italiana, in pieno movimento - spiega il responsabile della ricerca di Intesa Sanpaolo Gregorio De Felice - e anche se i problemi non mancano, i distretti restano un sistema vivace e vitale, estremamente competitivo sui mercati esteri, capace di richiamare produzioni delocalizzate e attrarre le multinazionali». Sul fronte dell'innovazione in chiave digitale il quadro distrettuale presenta più di una luce ma

anche qualche ombra. Se infatti già il 50% dei costruttori di beni strumentali (analisi campione su Vicenza) dichiara di produrre macchinari 4.0, così come sette aziende capofila nella moda su dieci utilizzano l'e-commerce come canale di vendita, non altrettanto evidente è la pervasività della nuova filosofia "smart" all'interno del tessuto produttivo.

Nell'adozione di queste tecnologie, in particolare nell'interconnessione dei processi produttivi, il sistema è segnalato in ritardo, con appena una minima parte delle imprese ad avere imboccato questa strada. La sfida del digitale spiegano i ricercatori - può essere vinta solo attraverso un'accelerazione degli investimenti, finora frenati più dall'incertezza che dalla mancanza di risorse, come testimonia il crescente peso della liquidità all'interno degli attività aziendali. Segnali di inversione di rotta sono tuttavia visibili, con Intesa Sanpaolo a registrare nel primo bimestre otto miliardi di erogazioni a medio-lungo termine per famiglie e imprese, un progresso del 23%.

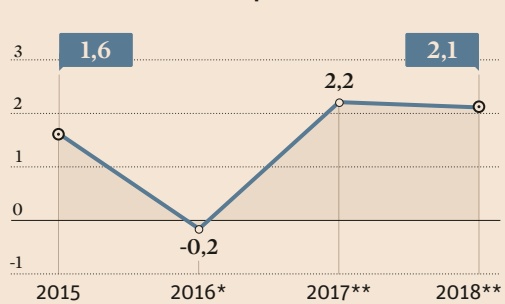
«I consumi crescono - spiega il consigliere delegato di Intesa Sanpaolo Carlo Messina - mentre i flussi di nuove sofferenze sono tornati ai livelli pre-recessione. Il quadro globale è di forte recupero e il Paese è completamente uscito dalla crisi, anche se i tassi attuali di crescita non bastano per riassorbire la disoccupazione. Riduzione del debito pubblico, rilancio del Sud e nuovi investimenti sono cruciali per accelerare e tornare ad essere leader in Europa». Il contesto per investire, tra incentivi fiscali, tassi ai minimi storici e ripresa della domanda estera, pare in effetti di estremo favore, con un mix di condizioni difficilmente ripetibile. È l'occasione, forse unica, per recuperare quei 100 miliardi persi per strada dal 2008 ad oggi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il monitor dei distretti industriali

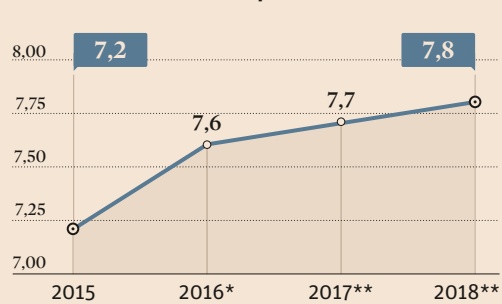
IL FATTURATO

Valori medi. Variazioni percentuale



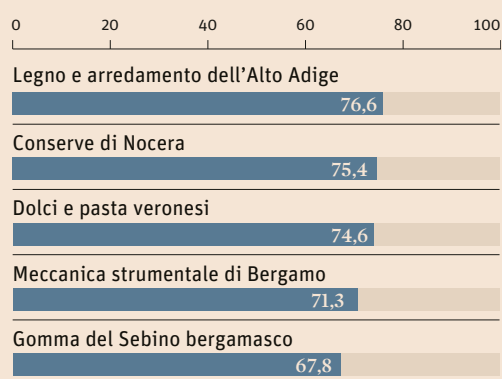
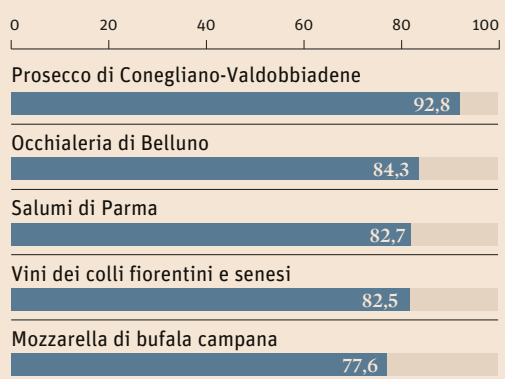
EBITDA

Valori medi. Variazioni percentuale



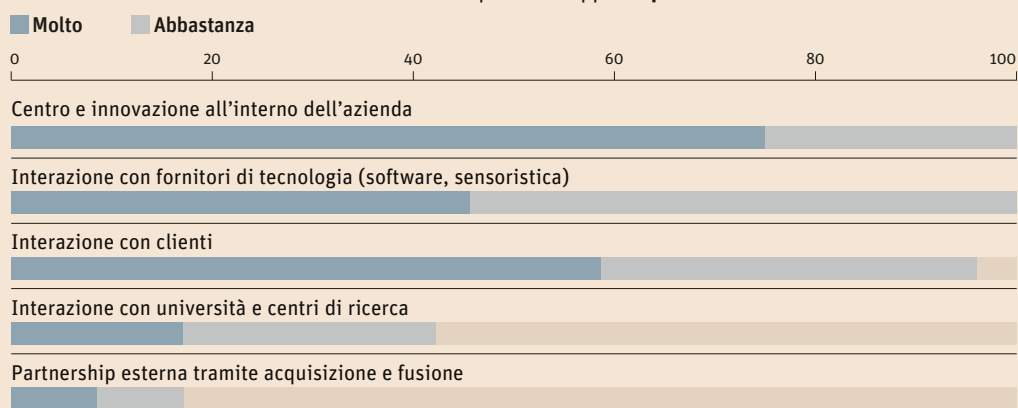
I DISTRETTI MIGLIORI

Performance di crescita e redditività



LA PRODUZIONE DI MACCHINARI 4.0

Fattori che sono stati molto o abbastanza rilevanti per lo sviluppo. In percentuale



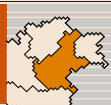
* Stime - ** Previsioni

Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

A Verona. Duemila nuovi buyer esteri

Vinitaly sold out e liste di attesa per i ritardatari

VENETO

**Emanuele Scarci**

Tutto esaurito per la 51esima edizione di Vinitaly (a Verona dal 9 al 12 aprile): 4.120 espositori, a cui si sommano i 291 di Sol&Agrifood e i 200 di Enolitech, il salone dei macchinari del vitivinicolo. Vinitaly 2017 come l'eccezionale Salone del vino del 50° anniversario? «Non escludo che si possa fare anche meglio - ha assicurato Gianni Bruno, brand manager di Vinitaly - Al momento le tre manifestazioni sono sold out e c'è una lista di attesa di piccole imprese ritardarie: cercheremo di sistemare tutte nel limite del possibile». L'anno scorso Vinitaly raggiunse i 100 mila mq di superficie, con 130 mila operatori dei quali 40 mila esteri. Quest'anno sono già registrati 2 mila nuovi buyer.

La 51esima edizione si presenta con tanti investimenti, maggiore internazionalità e un piano di digital transformation, una app dedicata a 3 mila buyer selezionati che permette di capitalizzare al massimo i benefici dalla permanenza a Vinitaly. «Non è un'operazione di facciata - ha detto il dg di Veronafiere Giovanni Mantovani - ma il primo mattone virtuale per costruire la fiera 4.0».

«Vinitaly 2017 - ha sottolineato il presidente Maurizio Danese - si propone come una piattaforma B2B ancorata più internazionale. A oggi, sono già 5 mila gli incontri B2B fissati per gli operatori esteri». Mantovani si è soffermato anche sulla strada sopraelevata che collegherà direttamente la stazione Fs alla Fiera, in 5 minuti. «L'Alta velocità arriverà direttamente in fiera, anche grazie alle 3 corse in più delle Freccie da Roma e Milano» ha annunciato Mantovani.

Oltre al Vinitaly B2b (il biglietto giornaliero costa 80 euro) ci sarà anche Vinitaly and the City (7-11 aprile), il fuori salone dei winelover nel centro storico. Allargato da quest'anno, a Bardolino, sul lago di Garda.

Da febbraio Veronafiere è una spa, ha annunciato un maxi investimento di 94 milioni entro il 2020 oltre che un aumento di capitale (a cui potrebbe rinunciare il Comune di Verona con il suo 37% del polo fieristico mentre la Popolare di Vicenza ha ceduto la quota del 6,6% agli altri soci). Le risorse sono destinate a rafforzare le strutture del polo scaligero e a rilanciare a livello internazionale le principali manifestazioni.

I PIANI

Il presidente Danese:

in agenda 5 mila incontri B2b
Il dg Mantovani: evento negli Usa e piattaforma in Cina in attesa dei fondi

ne, con focus su Usa e Cina. A proposito dell'evento da inserire nella settimana del vino di New York (ma anche in alcuni Stati e in Canada), Mantovani la subordina a un'intesa tra i soggetti seduti al Tavolo del vino e a una divisione dei ruoli. In ogni caso rimane fermo il ruolo dell'International Academy, quale traino della formazione del consumatore americano.

Quanto al ruolo aggregante di Verona per la multiplatforma in Cina, Mantovani ha ribadito che il progetto è stato concordato con Ice, Mise e Mipaaf ed è in uno stadio avanzato. «Solo che il ritardo nella disponibilità dei fondi, i 20 milioni pubblici, hanno spostato in avanti la realizzazione. Probabile in aprile» ha concluso Mantovani.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

METRO

**OFFERTE ESCLUSIVE
PER TITOLARI
DI TESSERA METRO**

Da giovedì 16 a mercoledì 29 marzo 2017

**OFFERTA VALIDA
FINO AL 22 MARZO**

**Birra
HEINEKEN**
bott. 66 cl VAP
imballo vendita
cod. 124369/098761

**PIÙ COMPRI
PIÙ SCONTI**ACQUISTANDO
ALMENO 3 IMBALLI€ **0,80**
CAD

ANZICHÈ € 0,85

**OFFERTA VALIDA
FINO AL 22 MARZO**

**Birra
TENNENT'S**
bott. 33 cl VAP
imballo vendita
cod. 250899

€ **0,98**
CAD

**Nutella
FERRERO**
vaso 630 g
cod. 171780

**PIÙ COMPRI
PIÙ SCONTI**ACQUISTANDO
ALMENO 24 VASI€ **3,39**
1 VASO

ANZICHÈ € 3,59



**Linea
KINDER**
Grandsurpresa
uovo 150 g
soggetti assortiti
Alcuni esempi
cod. 220436/227484

€ **6,89**
CAD

Self-service all'ingrosso. Ingresso riservato a rivenditori, utilizzatori professionali e in grande titolari di tessera METRO possessori di partita IVA. La Società si riserva il diritto di stabilire un limite massimo per ogni singolo acquisto.
Fino ad esaurimento scorte. I prezzi si intendono al netto di IVA e possono non equivalere solo in caso di ulteriori ribassi o possibili errori tipografici.

METRO Il vostro successo è il nostro impegno

Immatricolazioni. Brusco passaggio dal +10,1% di gennaio al +2,1% di febbraio - I Paesi non-euro salgono del 7,2%

Il mercato auto frena in Europa

Fca aumenta la quota di mercato dal 7,4 al 7,9% trainata dall'Alfa Romeo (+23,5%)

Augusto Grandi
MILANO

Il calo delle vendite di auto diesel, la flessione degli acquisti da parte dei privati, ma anche un giorno lavorativo in meno e le incertezze della situazione internazionale: tutti fattori che hanno contribuito alla brusca frenata del mercato europeo dell'auto a febbraio. Un mercato che continua a crescere, ma si è passati dal +10,1% di gennaio al +2,1% del mese scorso, con 1.114.443 immatricolazioni.

I mercati dell'Unione europea sono cresciuti del 2,2% ma - rileva Gian Primo Quagliano, presidente del Centro studi Promotor - l'incremento è stato pari all'1% nei Paesi dell'eurozona mentre i Paesi al di fuori della moneta unica hanno registrato un progresso del 7,2%. Per i tre Paesi Efta (Islanda, Norvegia e Svizzera) la crescita è dello 0,1%.

In particolare sono i mercati dell'Europa Centrale e Orientale a registrare le migliori performance, con Romania, Slovacchia, Slovenia, Ungheria, Polonia e Lituania che registrano incrementi a due cifre. Ma anche Austria, Danimarca, Olanda e

Islanda crescono al di sopra del 10%. In compenso tra i primi cinque mercati continentali la Germania cede il 2,6%, la Francia il 2,9% e la Gran Bretagna lo 0,3%. Solo Italia (+6,2%) e Spagna (+0,2%) restano in territorio positivo seppur in frenata. Aurelio Nervo, presidente di Anfia, spiega che il rallentamento italiano è anche la conseguenza di un calo

LE CAUSE

In calo le motorizzazioni diesel, un giorno lavorativo in meno, giù gli acquisti dei privati. Pesano anche le incertezze per la situazione internazionale

della fiducia dei consumatori oltre all'aumento dei prezzi dei carburanti e all'impennata dell'inflazione.











Ma la flessione del canale dei privati riguarda anche gli altri grandi mercati europei. Anzi, con la crescita di febbraio l'Italia si riporta al secondo posto tra i mercati continentali, alle spalle della Germania e davanti a Francia e Gran Bretagna.

Le valutazioni per i prossimi mesi sono comunque improntate all'ottimismo. L'Unrae stima che la Germania potrebbe chiudere il 2017 in progresso dell'1,1% e la Francia del 2,2%. Maggiori perplessità sulla Spagna, in seguito alla fine del piano di incentivi mentre per la Gran Bretagna è previsto un calo del 5%.

Il quadro generale - avverte Quagliano - potrebbe però cambiare, in peggio, per l'acuirsi di tensioni internazionali e di difficoltà legate al commercio mondiale. Instabilità, preoccupazioni e il deteriorarsi della situazione economica possono influire negativamente sulle scelte di acquisto delle famiglie europee, comprese quelle italiane. E questo nonostante politiche commerciali e promozionali continue da parte delle Case costruttrici e delle reti di vendita.

Ma l'andamento anomalo dei vari mercati influisce anche sulle consegne dei vari gruppi. A febbraio il gruppo Volkswagen mantiene la prima posizione, ma cede l'1,1% (e la quota scende dal 23,9 al 23%) in conseguenza della contrazione del marchio principale non compensata dal raffor-

I primi dieci gruppi (Ue a 28 più Efta)

Immatricolazioni a febbraio 2017 e variaz. % rispetto a febbraio 2016			
	Volkswagen	256.748	-1,5%
	Psa	117.855	-3,1%
	Renault	114.785	+7,2%
	Fca group	88.089	+8,7%
	Ford	71.226	-2,3%
	Opel	70.355	-1,5%
	Bmw	68.074	+0,6%
	Daimler	63.414	+0,6%
	Toyota	54.234	+19,5%
	Nissan	41.643	+3,0%

Fonte: Acea

zamento dei marchi Audi e Seat. In flessione anche Psa che, in attesa di aggregare i dati con Opel, registra una flessione del 3,1%, con la quota che passa dall'11,1 al 10,6%. Cresce del 7,2% il gruppo Renault che conquista il 10,3% del mercato e precede Fca in progresso dell'8,7%, per una quota che sale dal 7,4 al 7,9%. Crescono tutti i marchi di Fca, con Alfa Romeo a +23,5%, Fiat a +8,3%, Lancia a +5,3% e solo Jeep, con un incremento dell'1,3%, cresce meno della media del mercato.

Alle spalle di Fca sono in flessione Ford e Opel mentre per Bmw e Daimler l'incremento è limitato allo 0,6%. Ma febbraio vede l'offensiva vincente delle auto asiatiche. Toyota chiude il mese con un progresso del 19,5% e una quota che sale dal 4,2 al 4,9%. Stabili le quote di Nissan e Hyundai mentre Kia cresce dell'11% e sale al 3,1% del mercato. Volvo cresce del 3,5% e conserva l'1,9% di quota mentre Suzuki registra un balzo delle consegne del 32,4% e sale all'1,5%. Stabile Jaguar Land Rover mentre sono in flessione Mazda, Honda e Mitsubishi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Siderurgia. Le cordate incontrano l'Antitrust

Bruxelles mette sotto la lente le offerte per l'Ilva

PUGLIA



Matteo Meneghello

L'antitrust europeo mette sotto osservazione l'operazione Ilva. La direzione Competition and merger ascolterà nei prossimi giorni a Bruxelles i rappresentanti di Am Investco Italy e Acciaitalia, le due cordate in corsa per aggiudicarsi gli asset del gruppo siderurgico italiano, attualmente in amministrazione straordinaria. L'obiettivo dell'istruttoria è «valutare gli effetti competitivi sul mercato europeo» delle due proposte.

Si tratta della seconda convocazione in ordine di tempo: le parti, a quanto si apprende, erano già state ascoltate nelle scorse settimane, prima della presentazione dell'offerta definitiva.

Dati alla mano, il rischio di una concentrazione sul mercato europeo può lambire solo Am Investco Italy, jv tra il gruppo Marcegaglia e il colosso ArcelorMittal, leader in Europa (e nel mondo) con 97,1 milioni di tonnellate di acciaio prodotto nel 2015. Scarsa o irrilevante, invece, la presenza industriale di Acciaitalia sul mercato comunitario: il player industriale straniero della cordata, Jsw, non ha alcuna attività sul territorio europeo, mentre il partner industriale italiano, Arvedi, ha una stazza limitata (la produzione nel 2015 è stata di circa 4 milioni di tonnellate). Il rischio di una concentrazione è però sempre stato minimizzato dal manager di ArcelorMittal. «Genericamente parlando non credo che ci saranno grossi problemi - ha spiegato nei mesi scorsi al Sole 24 Ore Ondra Otradovec, responsabile dell'area fusione e acquisizioni di ArcelorMittal - Nella maggior parte delle linee di prodotto resteremo comunque sotto il

40% del mercato», sogli di legge in linea generale individuata come limite dall'antitrust comunitario. «In alcune linee potremmo superare questa soglia - ha aggiunto - ma abbiamo studiato a fondo la questione sul piano legale e non abbiamo individuato rischi concreti». Geert Van Poelvoorde, ceo di ArcelorMittal Europe flat products, ha ribadito nei giorni scorsi che il management «non si aspettano problemi» e che «lavoreranno con l'Ue sull'autorizzazione antitrust. La quota del 40% è la soglia dalla quale scattano eventuali azioni - ha ribadito - la nostra quota dovrebbe restare sotto questo livello anche con Ilva. Al limite po-

LA CONVOCAZIONE

Si tratta della seconda in ordine di tempo: Am Investco Italy e Acciaitalia già sentite nelle scorse settimane

temmo rientrare in quel range per alcune singole tipologie di prodotti, come lo zinco».

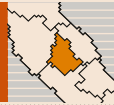
Un portavoce dell'esecutivo ha spiegato che «la Commissione sta seguendo da vicino» la vendita, ma ha ribadito che il processo resta di responsabilità delle autorità italiane, da cui è gestito, pur aggiungendo che «l'inchiesta per aiuti di Stato» relativa alla fase di salvataggio e messa in sicurezza dell'Ilva «è ancora in corso». Sul tema Ilva è intervenuto ieri anche Carlo Messina, ceo di Intesa Sanpaolo, istituto che ha siglato una lettera di intenti per fare il suo ingresso nel capitale di Am. «In questi ultimi anni abbiamo permesso e consentito che non fallisse - ha detto - Riteniamo che sia una azienda infrastrutturata del nostro Paese».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il caso. In 5 anni si amplierà il sito di Terni: 200 nuovi posti e raddoppio del fatturato

Alcantara investe 300 milioni

UMBRIA



Francesco Prisco
MILANO

Investimenti per circa 300 milioni in cinque anni che serviranno a portare a un raddoppio del fatturato e creeranno più di 200 nuovi posti di lavoro.

È questo il cuore del nuovo piano strategico di Alcantara, azienda umbra che con l'omonimo marchio registrato ha firmato interni di celebri auto di lusso, ma anche pezzi unici d'arredo e oggetti di design.

Le risorse impiegate, tanto per cominciare, consentiranno l'ampliamento dello stabilimento di Nera Montoro (Terni) che attualmente ricopre una su-

perficie di 450 mila metri quadrati. Grazie allo sforzo in questione da qui al 2023 si dovrebbe passare dagli attuali 177,5 milioni a oltre 355 milioni di fatturato, mentre gli addetti da 587 arriveranno a quota 800. L'azienda guidata da Andrea Boragno, in questi anni, ha lavorato per conquistare nuove fette di mercato attraverso una politica di costante innovazione e al tempo

stesse soluzioni che coniugavano funzionalità e sensorialità. Ne ha beneficiato anche il marchio, il cui valore è passato dai 6,5 milioni del 2006 agli attuali 100 milioni, con l'obiettivo di arrivare a triplicarlo. Un risultato ottenuto anche grazie alla certificazione 100% Carbon Neutral che Alcantara ha ottenuto nel 2009. Nato nel 1970, l'Alcantara figura tra i materiali contempo-

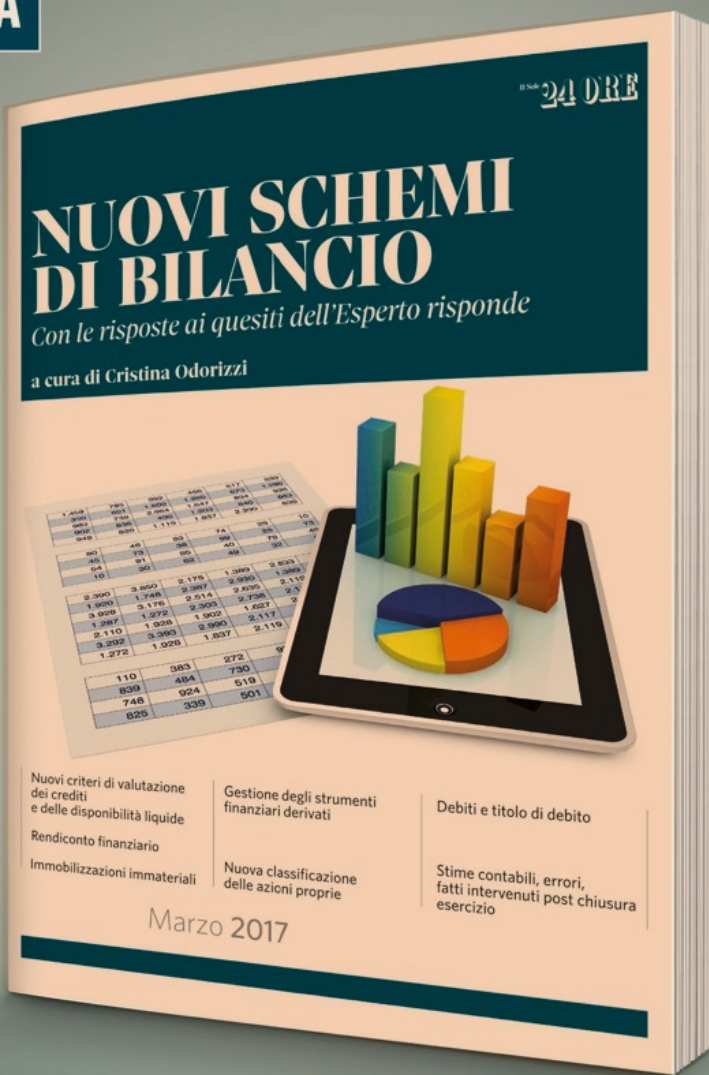
ranei pregiati da rivestimento più noti al mondo: viene utilizzato in particolare per i settori arredamento (interior e contract), automotive, nautica, fashion e accessori moda. Uno sviluppo nel quale ha giocato un ruolo decisivo la rete composta da rivenditori e distributori sparsi nei cinque continenti.

Con l'attuale piano quinquennale di investimenti, Alcantara conta di rafforzare ulteriormente la propria presenza a livello internazionale e potenziare i settori in cui è già attiva. Il bre-

vetto, attraverso un approccio tailor made, viene declinato ai desideri dei clienti: una volta recepite le loro esigenze, il Centro sviluppo applicazioni, organizzato nelle aree di laboratorio prove comportamentali e laboratorio tecnologie applicative, interviene sulle caratteristiche di Alcantara per fornire una soluzione ad hoc. Accanto al Csa opera l'équipe sviluppo stilistico, specializzata nello studio di sempre nuovi colori ed effetti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

IN EDICOLA



La Guida analizza le novità sui bilanci illustrando i Principi Contabili Oic nella versione rivista a dicembre 2016. Partendo dai nuovi schemi di bilancio, la Guida presenta le novità del Rendiconto Finanziario, nella gestione dei derivati, nei criteri di valutazione di debiti e crediti, sulle immobilizzazioni immateriali, sulla soppressione dei Conti d'Ordine e le nuove Microsocietà. Con le soluzioni degli esperti del Sole 24 Ore.

IN EDICOLA CON IL SOLE 24 ORE A € 9,90 IN PIÙ*

OPPURE DISPONIBILE IN FORMATO PDF SU WWW.SHOPPING24.IT

Il Sole 24 ORE



MUDEC
Museo delle Culture

MUDEC
MUSEO DELLE CULTURE
MILANO
VIA TORTONA 56
PORTA GENOVA
INFO E PREVENTIVA
02 54917
WWW.MUDEC.IT

Con la consulenza scientifica di

nm

Con il riconoscimento di

Con il patrocinio di

Sponsor museo

Fondazione

Coffee partner

Ideazione

Con il sostegno di

Sponsor tecnici

Con il patrocinio di

Milano

24 ORE CULTURA

GRUPPO 24 ORE

 zalando

IT'S A MAN BOX

Scegli tra look urban, eleganti o easy-going.
Lo stile arriva direttamente a casa tua.

ZALANDO.IT
LA TUA DECISIONE DI STILE.

