

**FACOLTA' DI INGEGNERIA - UNIVERSITA' DI
NAPOLI FEDERICO II**

**ESERCIZIARIO DI ECONOMIA ED
ORGANIZZAZIONE AZIENDALE I**

**(Esercizi ed Articoli - tratti dai principali
quotidiani economici italiani - di supporto alle
dispense**

DOCENTE: PIERLUIGI RIPPA

2011

Dispensa realizzata grazie alla collaborazione degli studenti:

Mariateresa Sorrentino

Gianluca Siervo

Articolo 1 - da IL SOLE 24 ORE - 01/12/2008

Le opportunità «nascoste» nella crisi

<http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/dossier/Economia%20e%20Lavoro/motori-2-4-ruote/industria-protagonisti-trend/auto-crisi-opportunita.shtml?uuid=68c193ae-be2d-11dd-a7e6-159b8087b4f8&DocRulesView=Libero&fromSearch>

L'industria automobilistica è da sempre fortemente correlata con i cicli economici. Negli ultimi vent'anni, vi sono state tre recessioni e cinque anni in cui la produzione mondiale è diminuita rispetto all'anno precedente: fra il 1990 e il 1993 e successivamente nel 1998 e 2001. Anche questo ciclo di recessione – reso ancora peggiore dalla crisi finanziaria – richiederà tagli alla capacità produttiva. Tutti i costruttori in questo momento stanno rivedendo al ribasso le loro proiezioni di volumi di produzione e vendita e i target di profitto. Tuttavia, la crisi può offrire delle opportunità sia nel breve che nel medio per alcuni costruttori, quelli più robusti finanziariamente ma anche più agili e flessibili operativamente. Le crisi hanno spesso rappresentato per molti settori economici l'opportunità di avviare una fase di "distruzione creativa" della contemporanea struttura dell'industria. Negli anni 20 la Ford vendeva dieci volte la Chevrolet, ma nel decennio successivo Chevrolet superò Ford. Le crisi accelerano le tendenze in corso, favorendo una più rapida riconfigurazione dello scenario competitivo. Date le tendenze dell'attuale industria automobilistica, possiamo immaginare alcuni eventi.

- Le difficoltà delle "big three" di Detroit le portano sull'orlo della bancarotta, destino che sembra già segnato per Gm e Chrysler, salvo che arrivi il piano di salvataggio statale in corso di discussione;
- l'estensione verso i segmenti bassi dei costruttori premium – con nuovi prodotti nei segmenti "entry C" e B – continuerà in modo ancora più rapido;
- la necessità di mediare in termini di volumi e margini attraverso la diversificazione geografica nei mercati emergenti diventa ancor più vitale, soprattutto se i Governi di questi Paesi aumentassero ulteriormente i dazi alle importazioni;
- la preoccupazione di sopportare i costi derivanti dai limiti sulle emissioni posti dall'Unione europea diventa – soprattutto per i costruttori premium – ancor più una criticità. Tuttavia, potrebbe rivelarsi un'opportunità se l'Unione europea o singoli Stati vareranno programmi di sostegno proporzionali alle riduzioni di emissioni (sul modello francese).

La crisi sta avendo anche un altro effetto immediato: ha repentinamente ribaltato l'impatto sui costi di alcuni fattori di input. I costi delle materie prime, fino a qualche mese fa indicati da tutti come uno dei problemi fondamentali per l'industria, sono improvvisamente calati e la domanda ora è: «Fino a quando dureranno su questi livelli?».

L'attenzione si è quindi spostata dai costi delle materie prime alla riduzione dei costi fissi e della capacità produttiva per abbassare il punto di pareggio economico e aumentare il margine di sicurezza.

Per un'industria basata su pianificazioni a medio-lungo periodo con elevati costi fissi l'impatto della volatilità dei mercati può essere destabilizzante. Come stanno reagendo i costruttori di fronte alla crisi? Con le tipiche misure di emergenza e contingenti: revisioni al ribasso delle proiezioni di volumi, vendite e profitti, drastici programmi di riduzione dei costi, interruzione temporanea, posticipazione senza data o annullamento di varie iniziative in corso. Tuttavia, accanto a tali rimedi da buon padre di famiglia, vi sono opportunità sia di breve che di medio periodo su cui vale la pena riflettere.

Articolo 2 - MilanoFinanza, 26/08/2009

Safilo cerca la strada per il break even nel 2010

http://www.milanofinanza.it/news/dettaglio_news.asp?id=200908261043521109&chkAgenzie=TMFI&sez=news&testo=safilo&titolo=Safilo%20cerca%20la%20strada%20per%20il%20break%20even%20nel%202010

Per buona parte del 2009 il focus maggiore su Safilo sarà incentrato sulla ristrutturazione finanziaria. Dopo il fallimento a luglio delle trattative con i fondi di private equity, il gruppo di occhialeria ha annunciato di essere al lavoro per incrementare il rendimento operativo grazie al supporto delle banche creditrici.

Comunque, la stampa italiana continua a scommettere su una potenziale offerta pubblica d'acquisto. Gli analisti di Citigroup temono che gli azionisti abbiano poco da celebrare in entrambe le situazioni. Gli esperti tagliano l'Ebitda per il 2009-2010, rispettivamente del 15,6% e del 6,6%. L'Eps 2009 passa da 0,02 a -0,04 euro per azione e quello 2010 da 0,03 a 0.

Citigroup si aspetta che Safilo **segna una perdita nel 2009 per poi arrivare al break-even durante il 2010**. Se le stime degli analisti fossero corrette, il supporto delle banche in corso potrebbe essere visto come un rischio. Se così fosse, la ristrutturazione finanziaria dovrebbe tornare in agenda.

Gli analisti della banca americana credono che la sfortuna di Safilo sia da attribuire all'eccessivo debito e alla sua corporate governance. Per Citigroup l'azione è da evitare. Mentre il business rimane potenzialmente interessante nel lungo termine. Safilo ha bisogno di ribilanciare la struttura del capitale e questo potrebbe richiedere un aumento di capitale altamente diluitivo o un debt/equity swap.

Gli esperti mantengono quindi il giudizio sell sul titolo Safilo tagliando il target price da 0,51 a 0,33 euro. Tra l'altro, secondo quanto riportato da MF, si starebbe studiando un nuovo piano per il salvataggio del gruppo. A tale riguardo, l'amministratore delegato, Roberto Vedovotto, starebbe valutando l'affidamento in pegno di alcuni asset del gruppo, tra cui i punti vendita retail e la controllata Smith, al fine di ottenere ulteriori affidamenti bancari che potrebbero garantire alla società liquidità sufficiente almeno per i prossimi 12 mesi.

E' contestualmente allo studio un piano di rientro del debito, pari a oltre 600 milioni, che dovrebbe essere presentato alle banche il prossimo mese di settembre. A Piazza Affari il titolo Safilo guadagna l'1,11% a 0,44 euro. Nonostante l'affidamento in pegno degli asset non-core sia un'iniziativa in grado di mantenere la continuità aziendale del gruppo, gli analisti di una sim milanese rimarrebbero stupiti che le stesse banche affidatarie del gruppo, con Intesa Sanpaolo e Unicredit in testa, optassero per un ulteriore aumento dell'esposizione.

Secondo gli esperti, tale ipotesi allo studio, non diminuisce le possibilità (50%) allo scenario che vede Luxottica avere successo nell'integrazione del gruppo Safilo. Confermata la raccomandazione neutrale con un prezzo obiettivo a 0,40 euro. Equita sim copre, invece, il titolo con hold e un target price a 0,50 euro.

Articolo 3 - MilanoFinanza, 22/01/2010

Perdita operativa di 50 milioni per ST-Ericsson, target break even vicino

http://www.milanofinanza.it/news/dettaglio_news.asp?id=201001221245332617&chkAgenzie=TMFI&sez=notfound&testo=St-Ericsson&titolo=Perdita%20operativa%20di%2050%20milioni%20per%20ST-Ericsson,%20target%20break%20even%20vicino

ST-Ericsson, joint venture tra STM e la svedese Ericsson, ha chiuso il quarto trimestre con una perdita operativa core di 50 milioni di dollari e vede il mercato in calo nel primo trimestre 2010. La perdita operativa core, quindi prima di ammortamenti e oneri di ristrutturazione, è comunque da confrontare con una perdita pro forma di 98 milioni nello stesso periodo dello scorso anno e di 77 milioni nel terzo trimestre 2009.

"Mentre la visibilità nel medio termine è limitata, il primo trimestre del 2010 dovrebbe essere caratterizzato dal normale calo stagionale", ha sottolineato il gruppo. La flessione economica ha colpito la domanda di chip per la telefonia mobile nel 2009 provocando un calo di vendite anche nei produttori di cellulari come Sony Ericsson, un'altra joint venture di Ericsson.

Da parte sua ST-Ericsson sta procedendo nel suo piano di risparmi da 230 milioni di dollari, nel tentativo di affrontare tempi più difficili. A dicembre ha detto che avrebbe tagliato altri 115 milioni di dollari dai costi riducendo le spese operative e per ricerca e sviluppo. Le vendite sono invece risultate in rialzo del 2% su trimestre a 740 milioni di dollari, un dato inferiore alla guidance dell'intero gruppo STM di +5/+12% sequenziale.

"Nel quarto trimestre abbiamo ottenuto ulteriori opportunità in uno dei più veloci mercati emergenti, la Cina, dove siamo i leader nello standard TD-Scdma", ha commentato l'Ad, Gilles Delfassy. "Inoltre abbiamo intrapreso nuove azioni per migliorare la nostra performance finanziaria e aumentare la nostra competitività".

ST-Ericsson, che rappresenta circa il 30% del fatturato di STM, è il secondo maggior produttore di chip wireless dopo Qualcomm e subito prima di Texas Instruments. Il titolo STM scende ora dell'1,7% a 6,075 euro. Non è stata data nessuna indicazione sul gross margin della joint venture, mentre il cash burn è stato di circa 40 milioni, al netto di un cash-in non ricorrente versato dagli azionisti, portando la cassa netta a 229 milioni.

"Per il primo trimestre 2010 si parla solo di usuale debolezza stagionale senza quantificarla", commenta un analista di una sim milanese. "Riteniamo che il calo del fatturato si aggiri intorno a -6/-9% a livello sequenziale. Alla luce del quarto trimestre riteniamo che l'obiettivo del management di raggiungere il break-even a livello operativo quando il fatturato raggiunge 750/800 milioni sia più probabile con il fatturato nella parte alta".

L'implementazione dell'ultimo piano di taglio dei costi, annunciato lo scorso dicembre, e la recente rivalutazione del dollaro sicuramente agevoleranno tale obiettivo. I risultati sono in linea con le previsioni degli analisti e nessuna sorpresa giunge dalle previsioni sul 2010. Il processo di ristrutturazione dunque prosegue e porterà al break even operativo nei prossimi due-tre trimestri.

Articolo 4 - MilanoFinanza - 05/11/2008

Pirelli Re, male il terzo trimestre ma l'anno sarà in break even

http://www.milanofinanza.it/news/dettaglio_news.asp?id=200811052010121720&chkAgenzie=TMFI&sez=news&testo=pirelli%20Re,male%20il%20terzo&titolo=Pirelli%20Re,%20male%20il%20terzo%20trimestre%20ma%20l%27anno%20sar%C3%A0%20in%20break%20even

Pirelli Re chiude i primi nove mesi dell'anno con ricavi aggregati pro-quota pari a 938,3 milioni (982,8 milioni al 30 settembre 2007) e con un Ebit comprensivo del risultato da partecipazioni, al netto di oneri di ristrutturazione, di 33,1 milioni (141,2 milioni nei primi nove mesi 2007). Il risultato netto consolidato al 30 settembre, ante oneri di ristrutturazione, è in breakeven, mentre il risultato netto consolidato totale è negativo per 12,9 milioni a fronte di un utile di 95,8 milioni dei primi nove mesi dello scorso esercizio (-113,5%). I conti del 2007 includevano 42 milioni derivanti dalla cessione del 49% di Pirelli Re Facility e 51,5 milioni di rivalutazioni a fair value degli immobili. Al 30 settembre 2008 le vendite di immobili risultano in diminuzione e ammontano a 714,5 milioni (1.186,6 milioni nei primi nove mesi del 2007). Nel 2008 Pirelli Re ha avviato un piano di ristrutturazione con l'obiettivo di generare 25-30 milioni di risparmi nel 2009. Il piano, annunciato al mercato in occasione del resoconto intermedio di gestione al 31 marzo, procede secondo i tempi previsti e porterà un beneficio superiore a 30 milioni già a partire dall'esercizio 2009. Il patrimonio netto di competenza ammonta a 609,8 milioni rispetto ai 715,7 milioni del dicembre 2007. La posizione finanziaria netta al 30 settembre 2008 è passiva per 323,8 milioni a fronte di 337,4 milioni al 30 settembre 2007. Il patrimonio in gestione (valutato a book value) è pari a 17,4 miliardi (di cui 4,6 miliardi in co-gestione), con un incremento rispetto a dicembre 2007 di 3,7 miliardi. Il cash flow netto della gestione caratteristica è negativo per 34,1 milioni a fronte di un valore negativo di 196 milioni al 30 settembre 2007.

Pirelli Re ha specificato che a causa "della crisi finanziaria che ha provocato un forte rallentamento del mercato non ritiene possibile confermare il proprio target di Ebit 2008". La società prevede comunque "un risultato netto in break even, inclusivo di oneri e proventi straordinari". Risultato che raggiungerà grazie alla cessione a Manutencoop della società (in joint venture paritetica con Intesa Sanpaolo) specializzata nel facility management. L'operazione è avvenuta sulla base di un'enterprise value di 270 milioni e verrà imputata al quarto trimestre. "Entro fine anno siamo fiduciosi di completare la cessione del Facility Management a Manutencoop", ha affermato Carlo Puri Negri. "Ci sono due clausole di sospensione ma contiamo di completare l'operazione entro quella data". In particolare, la cessione annunciata da Pirelli Re riguarda la quota in Pirelli Re Integrated Facility Management Bv, capogruppo di società specializzate nel settore dei servizi di facility e project management che vanta circa 1.200 dipendenti.

"L'acquisizione", ha spiegato a sua volta Manutencoop, "sarà realizzata attraverso la contestuale sottoscrizione di un aumento di capitale di 180 milioni di euro, pari al 28,57% del capitale sociale del gruppo Mfm, e che sarà sottoscritto da primari investitori finanziari. Con l'aumento faranno ingresso nella compagine societaria di Mfm Mps Venture sgr e Sici sgr, Private Equity Partners sgr, 21 Partners sgr, IDeA Capital Funds sgr, Finint oltre a Unipol".

Il mancato rispetto da parte di Pirelli Re di alcune clausole (covenants) su linee di credito per 750 milioni ha invece determinato la sospensione delle stesse. "Abbiamo sospeso le linee di credito perchè entro fine anno non avremmo rispettato i covenant", ha detto Puri Negri, precisando che le

linee di credito ammontano a 750 milioni di euro. Puri Negri ha comunque tranquillizzato sulla situazione di Pirelli Re: “abbiamo la nostra controllante (Pirelli) piena di liquidità, in cassa abbiamo 400 milioni, la nostra posizione finanziaria è più che solida”.

"Per quanto riguarda il futuro", ha continuato Puri Negri, “devo aspettare che il consiglio di amministrazione approvi il piano triennale". L'amministratore delegato ha stimato per il 2009 una chiusura della società "in pareggio per la parte ordinaria, in positivo con la straordinaria", per il 2010 una chiusura positiva "con la gestione ordinaria" e un ritorno a livelli di normalità a partire dal 2011. "L'opinione generale", ha ricordato l'Ad, “è che il 2009 sarà un anno difficile e che la normalità tornerà nel 2011. Faremo del nostro meglio”, ha concluso il manager “per riacquistare la nostra indipendenza finanziaria”.

Articolo 5

Alitalia arretra, il break even slitta al 2006

http://www.milanofinanza.it/news/dettaglio_news.asp?id=128977&chkAgenzie=TMFI&sez=news&testo=alitalia%20arretra,il%20break%20even&titolo=Alitalia%20arretra,%20il%20break%20even%20slitta%20al%202006

Alitalia a motori spenti. L'azione cede l'1,90% a 0,257 euro depressa dal bilancio 2004 presentato ieri dalla compagnia di bandiera e dalla notizia che domani, a causa dello sciopero dei controllori di volo, ben 196 voli verranno cancellati. In sostanza, i conti sono sì migliorati, ma a preoccupare è il fatto che il break even, il punto di pareggio, non verrà raggiunto nel 2005 ma solo nel prossimo anno. Lo scorso esercizio si è chiuso con una perdita di 812 milioni di euro, in peggioramento di 292 milioni di euro rispetto al 2003, ma comunque leggermente meglio delle stime di AbaxBank per una perdita di 856 milioni di euro. Inferiori alle previsioni di questi esperti sono stati pure gli oneri straordinari, pari a 309 milioni di euro rispetto ai 373 milioni di euro previsti. Nel dettaglio, 200 milioni sono a fronte dei costi di ristrutturazione e 110 milioni di euro sono relativi alla svalutazione dell'attivo di Az Servizi, la società che incorpora tutte le attività non volo della compagnia. Si tratta di un'azione propedeutica al passaggio sotto Fintecna, anche perché il Cda di Alitalia ha già approvato il contratto tra il gruppo e Fintecna per l'ingresso di quest'ultima nel capitale di Alitalia servizi. Quanto al 2005, la società si aspetta di conseguire risultati economici sensibilmente più positivi di quelli dell'anno precedente, ma non ancora tali da consentire di raggiungere appunto il pareggio a livello di risultato netto. "Nel complesso non ci sono state sorprese negative rispetto a quando era prevedibile. Rimane fondamentale la ricapitalizzazione, considerato che il patrimonio netto consolidato è diminuito a 452 milioni di euro a seguito della perdita 2004", commentano ad AbaxBank.

"Da considerare che nel primo trimestre 2005 la società ha riportato un'ulteriore perdita per 134 milioni di euro, che ha ancora diminuito il patrimonio netto". A questo punto è di importanza sempre maggiore la data del prossimo 7 giugno, in cui dovrebbe esserci la risposta ufficiale dell'Ue in merito al piano di risanamento. "Si tratta di un passaggio fondamentale perché la società di revisione possa certificare il bilancio, nella presunzione della continuità aziendale, rendendo tecnicamente realizzabile l'aumento di capitale", concludono gli analisti di AbaxBank, che su Alitalia hanno un rating di outperform (farà meglio del mercato), considerato però dagli stessi ad alto rischio.

Articolo 6 - Il Sole 24 Ore - 15/01/2010

Volano le vendite di Computer

<http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnline4/Tecnologia%20e%20Business/2010/01/ventite-computer-positive.shtml?uuid=b9ea3d4a-01ba-11df-9054-66bb1a6c98d4&DocRulesView=Libero>

Personal computer è di nuovo boom. Il mercato dei personal computer ha messo a segno nell'ultimo trimestre del 2009 un rialzo del 22,1% in termini di unità vendute in tutto il mondo per un totale di 90 milioni di pezzi, contro i poco meno di 78 milioni dello scorso anno. A dirlo è la società di analisi Gartner. È il miglior risultato da sette anni a questa parte, quando cioè, sulla scia dell'arrivo di Windows Xp e di una internet ormai pervasiva, il settore dei pc ha messo le ali ai piedi.

Che l'industria dei computer in tutte le sue articolazioni, piccoli server su tecnologia x86 compresi, sia fuori dal tunnel della crisi è confermato anche dai risultati dell'intero anno, per cui si registra un incremento del 5,2% per un totale di quasi 306 milioni di esemplari venduti. Il balzo, secondo gli analisti di Gartner e in particolare di Mikako Kitagawa, è dovuto principalmente alla forte domanda di macchine di basso costo che incontrano l'interesse delle aziende (alle prese con sempre più limitati budget per l'it) e delle famiglie. Una tendenza che però comprime i margini dei produttori, obbligati a sviluppare elevati volumi per stare a galla.

I pc low-cost sono per lo più portatili. Il fisso, il vecchio desktop è ormai in totale declino, anche in ambito aziendale, e sono i notebook e ancor più i netbook i veri protagonisti del mercato. I pc bonsai, infatti, rappresentano il prodotto economico per eccellenza e sono loro ad aver trasformato il settore in meno di due anni, introducendo il paradigma del mini-pc, superpersonale e di basso costo, perfetto per la Rete e il social networking. I dati di DisplaySearch, altra nota "firma" di analisi del settore hi-tech, parlano del resto chiaro: i netbook nel 2009 hanno evidenziato un tasso di crescita superiore al 70%. È vero, il 2008 era contraddistinto da volumi ancora bassi di domanda per questi ultra portatili dal prezzo molto abbordabile, ma il terremoto nel mercato c'è stato, eccome, e non è esagerato dire che i pc bonsai hanno salvato l'industria dei personal computer e la sua intera catena del valore dopo la vistosa flessione di due anni fa. Sembra, dunque, che il buco di domanda registrato a causa della crisi economica sia ormai del tutto superato, sebbene Windows 7 non abbia ancora avuto un impatto determinante, essendo stato lanciato durante il quarto trimestre. Ma il nuovo sistema operativo di Microsoft è sicuramente stato tra i driver di acquisto nelle ultime settimane. Hp, con una market share globale del 19,8% e un tasso di crescita del 24,9%, si conferma regina assoluta del mercato, ma il vero exploit è di Acer che mette a segno un balzo del 41,5% e va al secondo posto con una quota mondiale del 13,5%. La casa taiwanese ribadisce la propria supremazia nei netbook, segmento che le ha permesso di accorciare le distanze nei confronti di Hp. Del resto il colosso di Palo Alto si è dimostrata all'inizio freddo nei confronti dei mini pc e ha lanciato, tardivamente, un prodotto d'esordio sbagliato: il Mini-Note 2133, troppo pesante sia fisicamente sia per il sistema operativo Windows Vista. Hp è corsa poi ai ripari con una gamma adeguata che ha riscosso un buon successo. Acer, al contrario, sul carro dei mini-pc è salita subito, a ruota di Asus. Dell, sorpassata da Acer, si dimostra invece in affanno: è oggi al terzo posto con una crescita del 5,7% di gran lunga inferiore alla media di mercato. Sono definitivamente tramontati i fasti del passato quando il colosso texano dei pc venduti direttamente (web e telefono) era al primo posto. Del resto la società ha evidenziato una certa lentezza nel recepire la consumerizzazione del mercato e le nuove istanze del design e ad assecondare le domanda di pc ultra mobili. Lenovo, al quarto posto è ben distaccata dai primi tre costruttori. La casa cinese (che nel 2005 acquisì la divisione personal di Ibm) ha evidenziato una crescita record del 42,2% che la porta a una share

dell'11,5%. A dare impulso alle sue vendite i nuovi modelli di notebook con un design più piacevole e meno austero del passato. Toshiba, al quinto posto, mette a segno un balzo del 31,2%. E Apple? La casa di Cupertino non figura nelle classifiche mondiali ma è quinta negli Usa. In Europa, Medio Oriente e Africa il quarto trimestre si è chiuso con un timido +3,6% in volumi. La classifica di vendita vede al quarto posto, pericolosamente vicino a Dell, proprio quella Asus che ha due anni fa acceso la rivoluzione dei pc bonsai con la famiglia Eee Pc.

Articolo 7 - Corriere della Sera - 30/11/2009

Alitalia accerchiata Perso il 6% dei posti

È il calo medio dell' offerta della compagnia di bandiera a Linate, Fiumicino, Malpensa Salgono invece Lufthansa, EasyJet e Blue Panorama. Ma il vero rivale resta la Frecciarossa

L' attacco ad Alitalia ha i capelli rossi di Heike Birlenbach. È la 43enne a capo di Lufthansa Italia, società registrata un mese fa dal gruppo tedesco per fare concorrenza diretta alla compagnia di bandiera che non potè rilevare. Insediata a Malpensa, ora chiede Linate. «Stiamo studiando di quanto possiamo rafforzare la nostra posizione nel mercato italiano, ma questo significa sbarcare a Linate - dice Birlenbach -. Non abbiamo accesso alla rotta Linate-Fiumicino, la più trafficata d' Europa con 10 mila passeggeri al giorno. Siamo in contatto con il ministero dei Trasporti e la Regione Lombardia per risolvere la questione degli slot (le fasce orarie di decollo, ora al 65% di Alitalia, ndr)». È la questione cruciale sulla rotta cruciale. «Per rispondere alla domanda dei viaggiatori business - dice Birlenbach - necessitiamo sicuramente più di sei slot al giorno. Il monopolio Linate-Fiumicino non aiuta i viaggiatori italiani».

I dati: Per la compagnia guidata da Rocco Sabelli e Roberto Colaninno, nell' anno in cui Iata prevede 7 miliardi di euro di perdita del settore nel mondo, Lufthansa è solo uno dei tre fronti aperti. Gli altri sono, da un lato, le compagnie low cost: Easy Jet che parte con la campagna «I love Italy» e quattro nuovi scali, Ryan Air di Michael O' Leary che vuole «diventare il numero uno» l' anno prossimo e la Blue Panorama di Franco Pecci che ha un terzo della Torino-Roma. Questi rivali, con Lufthansa, hanno già investito quasi 2 miliardi sull' Italia. Dall' altro lato c' è l' outsider, le Ferrovie di Mauro Moretti, con la Frecciarossa che, dal 13 dicembre, collegherà Milano a Roma in tre ore. È il temuto accerchiamento? Certo è che, nonostante la fusione con AirOne benedetta dall' Antitrust e a meno di un anno dalla rinascita con Cai, Intesa, gli azionisti privati ed Air France al 25% («Consideriamo la collaborazione con Alitalia strategica», ribadisce Francis Richard, direttore generale), la partita si sta giocando verso Nord sul mercato domestico. E qui Alitalia cede quote negli aeroporti decisivi: non solo a Malpensa, ma anche a Linate e Fiumicino (dove ora ha un terminal dedicato). In questi tre scali, dicono i dati Oag che circolano fra gli operatori (vedi tabella), Alitalia-AirOne ha perso, se si facesse la media, il 6% dell' offerta totale nel novembre 2009 rispetto al novembre 2008: -2,8% a Linate, -7% a Fiumicino, -7,3% a Malpensa. L' offerta di Lufthansa, Easy Jet e Blue Panorama, se si contasse insieme e sulla media dei tre scali, è salita dell' 8%.

Il calo di capacità: La nuova Alitalia resta prima compagnia a Linate e Fiumicino, ma è più debole. Anche per gli 82 aerei in meno di cui dispone rispetto alla vecchia Alitalia («Anche le altre compagnie tradizionali europee hanno tagliato la capacità, ma meno», nota Dario Balotta, responsabile trasporti di Legambiente). La posizione di Alitalia-AirOne non solo si è, come

prevedibile, dimezzata a Malpensa, dal 16,8% al 9,5%, ma è scesa a Linate dal 63,1% al 60,3%; e anche a Fiumicino, dal 56,9% al 49,9%. I rivali sono andati al contrario, approfittando (oltre che dello smantellamento di Malpensa hub) del buco apertosi mentre Cai-Alitalia nasceva. Così il gruppo Lufthansa (con Lufthansa, Swiss, Air Berlin, Brussels Airlines, Austrian) ha guadagnato l'1,4% a Linate (ora ha il 4,6%), l'1,8% a Fiumicino (ha il 7,1%) e il 10,7% a Malpensa, dove con il 24,9% dell'offerta è ormai il secondo operatore dopo Easy Jet. I tedeschi sono secondi anche a Fiumicino. «Abbiamo investito 350 milioni per otto Airbus a Malpensa - dicono -. Potremmo metterne altri solo su Linate». Easy Jet (che ha investito in Italia 600 milioni, con quattro aerei a Roma e 14 a Malpensa) ha aumentato il peso dal 26,3% al 29,7% a Malpensa (+3,4% sull'offerta totale) e l'ha quasi triplicato, dall'1,4% al 5,7% a Fiumicino, dov'è terza (+4,3% sul totale). «Ci interessa il mercato domestico italiano perché vale moltissimo, vogliamo diventare il numero due - dice François Bacchetta, responsabile Sud Europa -. Siamo molto interessati a Linate, ma gli slot sono tutti occupati da Alitalia. Ce ne servono dieci al giorno».

Verso Torino: La Blue Panorama posseduta da Pecci è cresciuta del 2,2% a Fiumicino, passando dall'1,6% al 3,8% dell'offerta. Ha investito 140 milioni in Italia, il 17 dicembre lancia il Roma-Istanbul quotidiano a 49 euro (un decimo di Alitalia). «Abbiamo il 30% della Torino-Roma - dice Pecci -. Alitalia ha il 70%, ma era al 100% un anno e mezzo fa». C'è poi Ryanair con l'80% di Ciampino. Prevede che Alitalia perda il 23% dei passeggeri quest'anno e di salire del 22%. «Finora gli italiani hanno mantenuto un rapporto emozionale con il marchio Alitalia - dice Enrico Valdani, della Valdani Vicari Associati -, ma quanto durerà? Alitalia ha tenuto i prezzi alti, sistema semplice per fare cassa a breve». Ma la vera incognita, per tutti, è un'altra, le Ferrovie, ai cui prezzi Alitalia sta allineando i propri: partire il sabato da Milano e tornare domenica da Roma costa 195 euro in aereo e 207,20 in prima classe sul Frecciarossa (prezzi al 28-29 novembre). «Su Linate il mercato è blindato, Alitalia ha gli slot e non li usa - dice David Jarach, Sda Bocconi -. C'è un forte sistema di portatori d'interesse che rende difficile passare dalle parole ai fatti nella concorrenza, ma il problema sulla Milano-Roma è strutturale. Sulla Madrid-Barcellona l'alta velocità ha spostato il 90% dei viaggiatori d'affari sul treno. Il rischio è che la compagnia nazionale perda i clienti business». Quelli cercati da Sabelli. Perché Trenitalia starà anche aumentando i prezzi, ma ha un vantaggio: «Non può essere bloccata dall'Antitrust»

Offerta per operatore nei tre principali aeroporti italiani, variazione novembre 2009 su novembre 2008

		2009	2008	Var. %
Linate	1. Alitalia-Air One	60.3 %	63.1%	-2.8 %
	2. Meridiana-Eurofly	14.1 %	18.6 %	-4.5 %
	3. Gruppo Lufthansa	4.6 %	3.2 %	+1.4 %
	4. British Airways	4.0 %	3.2 %	+0.8 %
	5. Air France Klm	2.5 %	2.2 %	+0.3 %
Malpensa	1. Easy Jet	29.7 %	26.3 %	+3.4 %
	2. Gruppo Lufthansa	24.9 %	14.2 %	+10.7 %
	3. Alitalia-Air One	9.5 %	16.8 %	-7.3 %
	4. Air France Klm	5.7 %	6.0 %	-0.3 %
	5. Iberia	2.3 %	2.4 %	-0.1 %
Fiumicino	1. Alitalia-Air One	49.9 %	56.9 %	-7.0 %
	2. Gruppo Lufthansa	7.1 %	5.3 %	+1.8 %
	3. Easy Jet	5.7 %	1.4 %	+4.3 %
	4. Meridiana-Eurofly	4.4 %	7.9 %	-3.5 %
	5. Blue Panorama	3.8 %	1.6 %	+2.2 %

Articolo 8 - Il Sole 24 Ore, 25/02/2010

La Sim si dà al 3G e già si affaccia il 4G

<http://infrastrutture.ilsole24ore.com/bancadati/1598>

Il 3G è cresciuto lentamente, dal suo debutto (ottobre 2002), e solo l'anno prossimo supererà il 2G (Gsm) per numero di Sim attive in Europa occidentale. Intanto si affaccia il 4G (fino a 100 Megabit/s in movimento). Ma anche se già da quest'anno saranno vendute le prime Sim per il 4G, solo tra due anni avranno rilevanza di almeno qualche punto percentuale sul totale delle Sim in circolazione. Nel 2013, però, il numero di nuove Sim 4G supererà quello delle nuove Sim 3G, stando alle previsioni di Analysys Mason. Ci sono già modem Usb 4G Lte, mentre i primi cellulari arriveranno in Europa tra il 2010 e il 2011. Il cambio generazionale avviene sempre in modo molto graduale, insomma, nel mondo dei cellulari in Europa.

Al via una libreria online con oltre 5mila titoli, tra le più ricche presenti oggi in Italia

Primato Mediaworld negli ebook

MILANO

Mediamarket scommette sui libri digitali gettando il suo guanto di sfida a colossi come Apple e Amazon. Il gruppo presente in Italia con le insegne Mediaworld e Saturn lancerà oggi *Net-ebook*, un catalogo online con oltre 5mila titoli digitali da scaricarsi sui nuovi tablet. «La maggior parte dei volumi sarà in formato "epub" - spiega Pierluigi Bernasconi, amministratore delegato di Mediamarket - protetti con Dm Adobe, anche se saranno presenti titoli in versione free, quindi senza licchetto digitale».

Le piattaforme di distribuzione sono Mondadori, Edigita, Semplicissimus e Bookrepublic, mentre i metodi di pagamento dei testi "virtuali" andranno dalla carta di credito a Paypal, passando per le tessere prepagate da acquistare direttamente nel punto vendita.

BORSELLINO VIRTUALE

Bernasconi (Mediamarket): «Si potrà pagare con Paypal o con le carte di credito, con prezzi più bassi rispetto ai libri tradizionali»

La sfida "libreria" di Mediaworld parte in realtà da lontano, quando quasi quattro anni fa il gruppo decise di puntare su un business alternativo per compensare i magri guadagni derivanti dal settore dell'*home entertainment*, soprattutto cd musicali e dvd. Nel corso del tempo questa compensazione è stata possibile da un lato grazie all'ottimo andamento dei videogiochi, console in primis, e dall'altro da un inaspettato exploit proprio dei "vecchi" libri. Un trend che continua ancora oggi, visto che nell'ultimo anno sono state vendute oltre 2 mi-

lioni di copie cartacee, in crescita tendenziale dell'11%, con titoli di classifica e libri per bambini tra i settori preferiti. Oggi l'offerta online andrà a integrare un business già avviato, puntando sul mercato degli e-book, «stimabile per quest'anno in oltre 3 milioni di euro - racconta Bernasconi - per circa 2 milioni di utenti coinvolti, il 3% della popolazione, con oltre 100mila supporti hardware distribuiti sul territorio nazionale».

L'altra sfida importante sarà quella dei prezzi: Mediamarket promette che saranno mediamente il 20-30% meno cari ri-

Auto. I risultati di uno studio commissionato dalla Fiom sulla fabbrica lucana

«A Melfi si produce troppo» Ma la Fiat contesta i dati

Volpato: «Il piano Marchionne va valutato più in profondità»

MELFI (PZ)

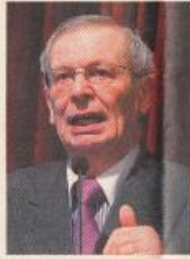
Gennaro Grimalizzi

■ Riduzione dei costi e aumento della produttività. È questo il binomio che caratterizza il modello di organizzazione del lavoro dello stabilimento Fiat-Sata (circa 5.700 addetti) e che emerge dal quinto rapporto dell'Osservatorio sull'industria metalmeccanica. La ricerca, commissionata dalla Fiom-Cgil Basilicata, si è svolta tra i mesi di maggio e settembre scorso ed è stata curata da Davide Bubbico dell'Università di Salerno. La Fiom ne trae la conclusione che la condizione dei lavoratori è peggiorata, ma sia la Fiat sia un noto esperto del settore ritengono che i dati non siano sufficienti.

Perno delle attività produttive della Sata, dove attualmente si produce la Punto Evo, è il sistema Ergo uas, derivante dal modello organizzativo del World class manufacturing e finalizzato a migliorare l'ergonomia delle postazioni di lavoro con con-



Sindacalista. Emanuele De Nicola, segretario Fiom lucana



Docente. Giuseppe Volpato della Ca' Foscari di Venezia

sequente riduzione dei tempi morti. L'Ergo uas è stato introdotto due anni fa, e secondo la Fiom, espone gli operai a ritmi di lavoro più intensi, con conseguenze sulla salute. Dal rapporto si evince che l'unità di montaggio, costituita da due linee produttive parallele, è il luogo più esposto ad infortuni.

Nelle prime quattro Ute (Unità tecnologiche elementari) del montaggio, secondo lo studio il lavoro risulta pesante per le particolari condi-

zioni ergonomiche esistenti. I problemi più frequenti derivano dalla mancata descrizione sulle postazioni delle operazioni da compiere e dalla mancata conoscenza da parte dell'operaio di quanto indicato dal cartellino operativo. Il rapporto, a proposito del contenuto del cartellino operativo, evidenzia che i lavoratori «spesso, anche quando lo conoscono, non lavorano secondo le modalità di esecuzione previste per la mansione».

Nel maggio di quest'anno a Melfi è stato tagliato il traguardo dei cinque milioni di autovetture prodotte. L'inizio delle attività risale al 1993. In nove mesi di lavoro, dal novembre 2009 alla fine dello scorso agosto, la produzione complessiva è stata di 180mila automobili.

Lo stabilimento lucano registra livelli di produttività tra i più alti al mondo con 72 vetture per occupato. «Se da un lato - dice Davide Bubbico -, questo è il risultato della sua organizzazione del lavoro, dell'intensificazione della prestazione di lavoro e degli investimenti, dall'altro ciò ha prodotto e sta producendo un disagio crescente sul piano della salute e delle condizioni di lavoro, come dimostra il numero di addetti con ridotte capacità lavorative presenti nello stabilimento Sata e nelle aziende dell'indotto di Melfi».

Emanuele De Nicola, segretario della Fiom Basilicata, considera fondamentale il coinvolgimento dei lavoratori per tutte le scelte azien-

dali: «Secondo il piano-Marchionne, lo stabilimento di Melfi dovrà produrre più di 400mila vetture all'anno dal 2014. Per fare questo, crediamo che siano necessari ulteriori investimenti e un aumento dell'occupazione».

L'indagine della Fiom lascia perplessa la Fiat. Dal Lingotto si limitano ad evidenziare che si tratta di uno studio di parte, non avvalorato da basi scientifiche.

Analogo il parere di Giuseppe Volpato, ordinario di Economia e gestione delle imprese nell'Università Ca' Foscari di Venezia, che studia da decenni fabbriche e mercati del lavoro: «Il rapporto commissionato dalla Fiom si focalizza molto sulla storia dello stabilimento, con un esame riduttivo del piano-Marchionne per i prossimi quattro anni. Inoltre, la descrizione dell'Ergo uas che viene fatta mi sembra un po' forzata. In linea di massima lo studio appare leggero, sarebbe stato opportuno un maggior approfondimento sul tema dell'organizzazione complessiva del lavoro nella fabbrica».

Inoltre, a detta dell'economista, «considerata l'importanza della Sata, sarebbe stato utile dare alla ricerca un taglio internazionale, confrontando, per esempio, le metodologie di lavoro applicate a Melfi con quelle di altri importanti stabilimenti europei».



Tensione. Un momento delle proteste di

Flop cinese. La Mattel costretta a chiudere il megastore inaugurato due anni fa

La casa di Barbie se ne va dalla Cina

■ In Cina le fabbricano, ma non le comprano. Barbie è stata costretta a traslocare dalla sua casa dei sogni a Shanghai: Mattel, il leader dei giocattoli, ha annunciato ieri la chiusura di un megastore di sei piani dedicato interamente all'iconica bambola americana e che aveva inaugurato solo due anni or sono nel cuore della metropoli asiatica. Una chiusura resa ancora più paradossale dal fatto che molte delle Barbie vendute in tutto il mondo continuano a essere «made in China».

La ritirata di Mattel non è un caso isolato per la Corporate America: nelle scorse settimane il gigante dell'elettronica al dettaglio Best Buy ha in sordina deciso l'abbandono per scarsi risultati di tut-

ti e nove i negozi con il proprio marchio in Cina. Si concentrerà piuttosto sull'espansione di una catena locale sotto il suo controllo, Five Star.

Mattel, a sua volta, ha fatto sapere che lancerà nuove strategie asiatiche. Ma il gran rifiuto del fascino di Barbie da parte dei consumatori di Shanghai, giovanissimi e meno giovani, è il segno inequivocabile che il mercato cine-

STRATEGIE SBAGLIATE

Le vendite della bambola continuano ad aumentare a livello globale ma sul mercato cinese il marchio non ha sfondato

se non è facile. Per quanto grande sia (le vendite al dettaglio si sono impennate in media del 18% al mese l'anno scorso) e per quanto resti assetato di lifestyle occidentale. Il negozio flagship, il primo del suo genere per la bambola, era nato nel 2009 con ben altre ambizioni. Era il soesimo compleanno della bambola e doveva essere la sua cura per ringiovanire. Se ancora nel quarto trimestre 2010 le vendite di Barbie sono aumentate dell'8% e in un anno i suoi prodotti generano tre miliardi di dollari per Mattel, qualche ruga ha da tempo cominciato ad apparire. L'antidoto al declino veniva cercato in una palazzina con scale mobili color rosa acceso, scaffali di bambole ma

anche un salone di bellezza, borse, finte passerelle di moda e autentici capi d'abbigliamento ispirati a «Sex and the City».

A tradire Barbie, però, sarebbe stata l'arroganza. «Negli Stati Uniti il marchio ha una lunga storia, conosciuta da generazioni - ha detto ben Cavender di China Market Research - Non così in Cina». Mattel avrebbe inoltre prestato scarsa attenzione alla sensibilità locale. «I prodotti sono stati percepiti come troppo sexy», ha aggiunto Cavender. Per ben tre volte dal lancio del negozio Mattel aveva già dovuto ridimensionare le previsioni. Finché, per Barbie, non è rimasto che lo sfratto.

M.Val.



Una bionda in vetrina. Il megastore di sei piani della Mattel a Shanghai

Media. Riassetto organizzativo per il gruppo che aggiunge tre direzioni trasversali: editoriale, digitale e operations

Costa vara la nuova Mondadori

L'ad: «Modello divisionale non più adeguato alle sfide future» - Briglia nel board

Daniele Lepido
MILANO

Un riassetto «di grande rilievo per il futuro di Mondadori», per spingere su business digitali, servizi e valorizzazione dei marchi. Con una promozione eccellente: quella di Roberto Briglia, attuale numero uno dei periodici, a direttore editoriale del gruppo con un posto in consiglio d'amministrazione insieme con due new entry indipendenti: Carlo Sangalli, presidente di Confindustria e Angelo Renoldi, docente di Economia e gestione delle imprese presso l'Università di Bergamo. È la piccola rivoluzione annunciata ieri con una lettera ai dirigenti di Segrate dall'amministratore delegato Maurizio Costa, che il Sole 24 Ore ha potuto visionare, per annunciare il passaggio «da un modello strutturato per divisioni, non più sufficiente a garantirci lo sfruttamento dei nostri asset, a uno a matrice, più proiettato verso le sfide future».

«Nell'ultima parte di quest'anno - scrive Costa - comincerà l'attuazione di un piano di rapida e forte espansione dell'azienda che porterà con sé interventi di sviluppo, insieme a rilevanti modificazioni nel modello di business e in quello organizzativo». In particolare si punterà su queste attività: «Sfruttamento intensivo dei brand e dei contenuti dell'intero gruppo; una fortissima accelerazione del business digitale per crescita organica, per acquisizioni, per attività stand alone perché sarà in quest'area che ri-

sciremo a raccogliere significativi tassi di crescita dei fatturati; una focalizzazione sui nostri lettori, che vanno conosciuti, attivati e fidelizzati. A loro va offerta una varietà più articolata e del tutto nuova di prodotti, soprattutto digitali».

Le direzioni centrali continueranno quindi a garantire il presidio delle risorse finanziarie, delle risorse umane e della comunicazione, «con un crescente impegno nel garantire il supporto al nuovo modello organizzativo», spiega Costa. Per quanto riguarda poi le direzioni generali di business queste «supereranno il precedente modello divisionale» e riporteranno direttamente all'amministratore delegato. E quindi: la direzione centrale finanza e controllo rimarrà a Carlo Vismara (già membro del consiglio con il ruolo di Cfo), relazioni esterne e comunicazione a Rossella Citireo, personale, sistemi informativi e operations a Enrico Selva. Riconferme anche per Riccardo Cavallero (libri trade), Anto-

nio Baravalle (libri educativi), Angelo Sajeva (pubblicità), Ernesto Mauri (Mondadori France), Renato Rodenghi (direct) e Carlo Mandelli (Mondadori). Una delle grandi novità è il passaggio di Roberto Briglia dai periodici alla direzione editoriale del gruppo, una delle tre nuove direzioni e nello specifico «la più strategica e propulsiva», come scrive Costa, che avrà l'obiettivo di «proporre, valutare e coordinare le iniziative di innovazione editoriale e di valorizzazione dei contenuti e dei marchi, patrimonio fondamentale per il new deal della Mondadori». Briglia entra, inoltre, nel Cda insieme ai nuovi indipendenti, Sangalli e Renoldi.

Le altre due direzioni sono la digital, affidata a Vittorio Veltroni «con la missione di sviluppare la presenza del digitale sia a supporto delle direzioni generali di business, sia con una propria forte iniziativa nel creare nuove opportunità». E poi la direzione operations «che entrerà a far parte della direzione centrale del personale e sistemi informativi per realizzare recuperi di efficienza nella trasversalità dei processi di acquisto».

Infine, la direzione periodici Italia viene affidata a Stefano De Alessandri (ex Hachette), che sostituisce Gianni Vallardi nominato venerdì scorso direttore generale dell'area quotidiana del Sole 24 Ore.

<http://danielelepido.blog.it/sole24ore.com>

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Stabilimento Fiat di Melfi



Denuncia Fiom, la Procura chiede l'archiviazione

La Procura della Repubblica presso il Tribunale di Melfi (Potenza) ha chiesto al giudice per le indagini preliminari di archiviare la denuncia della Fiom contro due rappresentanti della Fiat. I due, il 23 agosto scorso, non permisero ai tre operai dello stabilimento di Melfi licenziati e reintegrati dal giudice del lavoro di tornare alle linee di produzione,

concedendo solo di accedere a una sala per svolgere l'attività sindacale. I tre operai erano stati licenziati nel luglio scorso; il 9 agosto successivo il giudice del lavoro Melfi li reintegrò. Il 20 la Fiat inviò loro una lettera per avvertirli che li avrebbe regolarmente retribuiti pur se «intendeva poi avvalersi della loro prestazione lavorativa».



Vicepresidente e ad. Maurizio Costa

Storie aziendali. Il successo del made in Italy dipende spesso dalla genialità e dalla tenacia personali

Imprenditori alla ribalta

L'identikit dell'azienda-tipo: piccola, familiare e manifatturiera

Cinque appuntamenti salteranno nel settore dei servizi e del terziario, più o meno avanzato, ma affermare che, anche dopo la fine di questa crisi, l'impresa italiana tipo sarà, per un tempo, quella di un artigiano, di un piccolo imprenditore familiare e non public company, imprenditoriale e non manageriale.

Quelle imprese, nella specificità dei singoli territori e nella differenza delle storie aziendali, sono omogenee. La peculiarità economica italiana consiste in una produzione di imprese piccole, di proprietà familiare, e prevalentemente manifatturiere.

Queste sono, e saranno a lungo, le caratteristiche del nostro Paese. Non è un altro perché non siamo capaci di fare altro e perché questo ci riesce particolarmente bene da almeno cinquant'anni. Su questo occorre dunque restare fermi e approfittarne. La coscienza comune senza andare a cercare ispirazione in modelli che non ci appartengono per storia e cultura. Ovviamente ciò non significa misconoscere la presenza e l'importanza di imprese di maggiori dimensioni, a proprietà diffusa, con prevalente gestione manageriale operanti nel settore di servizi e del terziario, più o meno avanzato, ma affermare che, anche dopo la fine di questa crisi, l'impresa italiana tipo sarà, per un tempo, quella di un artigiano, di un piccolo imprenditore familiare e non public company, imprenditoriale e non manageriale.

SORPRESE

Ci si lamenta dello stato delle nostre infrastrutture eppure si scoprono casi eccellenti dislocati in zone del paese impervie

Da questo punto di vista sembra imporsi il tema della specializzazione. Le imprese di successo hanno sviluppato la convizione che saper fare bene una determinata attività, e averlo dimostrato a sé e al mercato con i risultati raggiunti in tanti anni di lavoro, non significa automaticamente saperne fare altrettanto bene altre. Ne consegue una scarsa propensione alla diversificazione strategica come antidoto alla crisi in corso. Cambiare completamente la propria combinazione strategica per una che riterrà, anche a ragione, in crisi per inseguirne altre più alla moda significa snaturare una consuetudine tipica, in particolare, delle piccole e medie imprese. L'imprenditore non è uno per tutte le stagioni, e quello che più si avvicina alle caratteristiche di chi si muove secondo la prospettiva del finanziere, e dunque lega la propria avventura aziendale a fattori molto specifici, spesso casuali. Le mansioni svolte e il settore dell'azienda in cui ha operato da dipendente prima di rischiare in proprio, il crescere all'interno di una famiglia proprietaria di un'impresa presente in un certo mercato, il settore e le specializzazioni del

distretto territoriale in cui è nato e cresciuto, la formazione professionale acquisita e altre circostanze tipiche della vita di ciascuno sono fatti che indirizzano l'esperienza dell'imprenditore e che orientano il suo fare impresa. Pensare di poter cambiare con facilità e con successo di risultati la predisposizione che nasce da questo accumulo di esperienza pregressa è molto meno logico che applicarsi con maggiore creatività per migliorare la combinazione strategica originaria recuperando l'efficienza e l'efficacia eventualmente perse per causa propria o, più probabilmente, per maggior dinamismo altrui.

Il protagonista di questa ampia agenda di lavoro non può che essere l'imprenditore. Ci sono settori industriali maturi, come il tessile-abbigliamento e il calzaturiero, dove fare impresa è diventato sempre più difficile anche per la pressante concorrenza cinese e tuttavia ci sono imprese che proprio in questi anni e in quei settori hanno costruito esperienze di successo. Il sistema-paese italiano non fatica a trovare nuovi equilibri per riprendere a macinare successi, c'è sempre un imprenditore, una persona, per cui

anche la loro attività quotidiana è intralciata da vincoli utili a dare fastidio, ma non a regolamentare l'azione imprenditoriale e tuttavia anche in questi difficili frangenti tante aziende esportano quote importanti del loro fatturato. Ci si lamenta di infrastrutture e di come questo costituisca un ulteriore difficoltà per gli imprenditori, e tuttavia si scoprono casi aziendali di successo dislocati in zone del paese impervie, addirittura oltre i mille metri di altezza e in comunità dove la strada finisce. Si è sempre sottovalutati l'importanza dei distretti per l'azione del Pmi, oggi un po' meno per la durata delle imprese con risultati economici positivi e costanti nel tempo che operano a centinaia di chilometri di distanza dal distretto di riferimento.

In tutti questi casi chi è in grado di fare la differenza, chi determina che un'azienda vada bene e l'altra male? È l'imprenditore. All'origine di ogni azienda, anche di quelle che oggi faticano a trovare nuovi equilibri per riprendere a macinare successi, c'è sempre un imprenditore, una persona, per cui



L'unione fa la differenza. Dietro il successo di un'impresa c'è sempre la dedizione intelligente di chi ci lavora, a tutti i livelli gerarchici: imprenditori e dipendenti rappresentano due forze complementari

Banche e imprese

un'idea non è solo un'intuizione destinata a restare tale, ma un'occasione per costruire, con un poco di fortuna e molta tenacia, un'opera economica. Alcuni, nelle variegate vicissitudini della propria avventura personale e professionale, si sono atardati su formule strategiche e organizzative che hanno garantito loro in un recente passato ottimi risultati, ma che oggi denunciano la propria crecente obsolescenza. In altri casi buoni risultati di mercato sono stati raggiunti nonostante molte difficoltà da affrontare: sono aziende, queste più di altre, che esaltano la figura imprenditoriale perché il loro successo non è spiegabile se non con un'idea imprenditoriale particolarmente azzeccata e con la tenacia e la bravura di chi le guida.

È indubbio, e sarebbe grave dimenticarsene, che dietro il successo di un'impresa c'è sempre l'identificazione e la dedizione intelligente di chi ci lavora, a tutti i livelli gerarchici, dal più giovane al più anziano, ma non è ancora adeguatamente sottolineato, mi sembra, il ruolo fondante dell'imprenditore, le condizioni e le occasioni dipendenti che rappresentano le due facce del problema lavoro: due aspetti complementari, ma temporalmente in sequenza. Senza i primi secondi non hanno motivo d'essere, ogni tanto secondario d'insparare dai primi il gusto del rischio e diventano imprenditori a loro volta.

Paolo Preti, professore di Organizzazione delle Pmi, Università delle Terre d'Otranto e Università Bicconi e pmi@univostroma.it

L'impresa sceglie come pagare

È possibile adottare le regole delle società di capitali

Giorgio Gavelli
Giovanni Valcarenghi

Imprese individuali e società di persone in contabilità ordinaria hanno ancora poche settimane per esercitare l'opzione che consente di determinare l'Irap secondo le modalità previste per le società di capitali, aderendo alle regole del bilancio e non a quelle del Tuir. Scade infatti il 1° marzo il termine di sessanta giorni dall'inizio del periodo d'imposta entro cui, pena l'inefficacia dell'opzione, chi intende transitare nel regime naturale per i soggetti "maggiori" deve compilare e trasmettere telematicamente all'agenzia delle Entrate il modello di comunicazione, approvato con provvedimento direttoriale del 31 marzo 2008 (si veda, per la scadenza, la circolare 60/E del 2008).

Se la compilazione del model-

lo non comporta alcuna difficoltà, non si può dire altrettanto per la scelta di convenienza: è necessario mettere a confronto le peculiarità dei due regimi di determinazione del valore aggiunto della produzione (Vap) e "misurarli" sulla situazione del singolo contribuente. Per

IL MECCANISMO

La decisione è irrevocabile e produce effetti per tre anni. Il regime può essere tacitamente rinnovato alla fine del periodo

soggetti con una struttura di costi molto elementare e "leggera" è spesso inutile uscire dal proprio regime naturale. Per imprese più strutturate e con oneri caratterizzati da un tetto di deducibilità ai fini Irpef, invece,

l'opzione si presenta raramente come sfavorevole.

I soggetti

L'opzione è consentita soltanto alle imprese Irpef in contabilità ordinaria (per obbligo o per opzione), mentre chi è in contabilità semplificata non può uscire dal regime naturale previsto dall'articolo 5-bis del decreto legislativo 446/1997 (idem per i professionisti, disciplinati dall'articolo 8). Bisogna tenere presente che l'opzione è irrevocabile per tre periodi d'imposta, per cui in queste settimane si decide per il triennio 2011-2013.

Chi già in passato ha esercitato l'opzione e ha terminato il triennio nel 2010 deve scegliere: se non fa nulla, il regime prescelto si intende (tacitamente) rinnovato per un altro triennio. Altrimenti, con lo stesso modello e sempre entro il 1°

marzo prossimo, deve esercitare la revoca (tornando così a determinare il Vap secondo le regole previste dall'articolo 5-bis del Decreto Irap), anch'essa con effetto triennale e irrevocabile.

Il metodo contabile

Le società di capitali determinano il valore aggiunto della produzione partendo direttamente dai dati espressi dal conto economico (metodo contabile): la base è la differenza tra il valore e i costi della produzione di cui alle lettere A) e B) di questo documento, con esclusione - dal lato dei costi - delle voci di cui ai numeri 9), 10), lettere c) e d), 12) e 13). Ci sono poi una serie di altri oneri da considerare comunque in deducibili, indipendentemente dalla loro collocazione a conto economico (costi per amministratori non professionisti e collabo-

ratori a progetto, Ici e così via).

Il metodo fiscale

I soggetti Irpef determinano invece l'Irap partendo da una serie di componenti reddittuali positive e negative tassativamente indicati dal legislatore, che vanno assunti nella loro quantificazione e imputazione temporale rilevante ai fini dell'imposta sul reddito. Si tratta dei ricavi di cui all'articolo 85 del Tuir (escluse le lettere c e d), delle variazioni delle rimanenze finali e dei costi delle materie prime, sussidiarie e di consumo, delle merci, dei servizi, dell'ammortamento e dei canoni di locazione anche finanziaria dei beni strumentali materiali e immateriali. Anche qui, poi, ci sono oneri che comunque non sono mai deducibili, in gran parte analoghi a quelli del regime ordinario (ad esempio: interessi impliciti nei canoni leasing).

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ESERCIZI SUL BREAK EVEN

ES 1

L'azienda POCHO Srl deve scegliere se affidare la vendita dei propri prodotti a una rete commerciale basata su venditori diretti oppure su agenti plurimandatari.

Nel primo caso, essa dovrebbe sostenere oneri per retribuzioni per 180.000 €, corrispondendo inoltre ai venditori un premio pari al 10% del fatturato lordo realizzato. Nel secondo caso, invece, dovrebbe corrispondere una remunerazione minima garantita complessiva agli agenti di 35.000 € più un premio pari al 30% del fatturato raggiunto.

Sapendo che il prezzo unitario a cui viene venduto il prodotto è 100 €, quale tra le due scelte si presenta maggiormente conveniente per l'azienda?

Esercizi MODELLO DI PORTER



La storia dell'azienda inizia nei primi anni del 1900, quando il nonno di Diego Della Valle, Filippo, creò una piccola fabbrica di scarpe. Il passaggio da azienda familiare ad azienda industriale avviene a fine anni 70, con l'ingresso in azienda di Diego Della Valle, e l'inizio del processo di progressivo sviluppo dell'attività. Oggi Tod's SpA è la holding operativa di un Gruppo, che si colloca tra i principali players nella produzione e commercializzazione di calzature e pelletteria di lusso, con i marchi Tod's e Hogan, attivo anche nell'abbigliamento con il marchio Fay. L'elevata qualità dei prodotti è garantita dalla forte componente manuale che caratterizza tutte le fasi della filiera produttiva: ogni prodotto viene eseguito a mano, con tecniche di alto artigianato, per diventare, dopo numerosi passaggi e controlli, un oggetto esclusivo e riconoscibile. La produzione viene realizzata negli stabilimenti del Gruppo (7 per le calzature e 2 per la pelletteria) e presso un ristretto numero di laboratori specializzati, con i quali il Gruppo ha instaurato relazioni consolidate di lungo periodo. Per tutti i prodotti l'acquisto dei materiali, la sorveglianza su tutte le fasi produttive ed il controllo dei prodotti finiti sono centralizzati presso la capogruppo, anche sui prodotti realizzati nei laboratori esterni.

1. Alla luce delle informazioni contenute nel caso e in base alla vostra conoscenza del prodotto/servizio offerto dall'azienda provare a valutare il grado di attrattività con riferimento alle barriere in uscita e in ingresso applicando il modello di Porter. Fornire una breve spiegazione.
2. Quali fra le strategie di base individuate da Porter è quella più plausibile per un'azienda con le caratteristiche della Tod's? Spiegare il perché.

	Attrattività				
	Bassa		Media		Alta
Barriere all'uscita					
Specializzazione degli investimenti Interrelazioni strategiche con altri business Barriere emotive Vincoli sociali e governativi					
Barriere all'entrata					
Economie di scala differenziazione dei prodotti identità di marca accesso ai canali di distribuzione accesso a know how e tecnologia avanzati o specialistici					

Oggi Benetton è un gruppo presente in 120 Paesi del mondo, focalizzato nel settore dell'abbigliamento: un gruppo con una consolidata identità italiana di stile, design e passione, dedinata nei marchi United Colors of



Benetton, Sisley, The Hip Site, dedicato ai teenager, e nei marchi sportswear Playlife e Killer Loop. L'azienda, con una produzione totale di oltre 100 milioni di capi l'anno effettuata per oltre il 90 per cento in Europa, è caratterizzata da un network commerciale di 5.000 negozi nel mondo sempre più orientato verso superfici di vendita grandi per dimensioni e qualità dei servizi. Lo sviluppo dell'organizzazione commerciale Benetton è sostenuto da un significativo programma di investimenti per l'apertura di negozi più grandi, alcuni dei quali vengono gestiti direttamente dal Gruppo. Questi negozi sono caratterizzati, oltre che dalle grandi dimensioni, da una posizione privilegiata nei centri storici e commerciali e da un'elevata qualità dei servizi offerti alla clientela. I nuovi megastore Benetton ospitano le collezioni complete di abbigliamento casual donna, uomo, bambino e intimo, oltre ad un'ampia scelta di accessori e complementi d'abbigliamento, proponendo in modo globale lo stile e la qualità Benetton.

1) Alla luce delle informazioni contenute nel caso e in base alla vostra conoscenza del prodotto/servizio offerto dall'azienda provare a valutare il livello di attrattività con riferimento alle barriere in uscita e in ingresso applicando il modello di Porter. Fornire una breve spiegazione.

2) Quali fra le strategie di base individuate da Porter è quella più plausibile per un'azienda con le caratteristiche della Benetton? Spiegare perché.

	Attrattività				
	Bassa		Media		Alta
Barriere all'uscita					
Specializzazione degli investimenti					
Interrelazioni strategiche con altri business					
Barriere emotive					
Vincoli sociali e governativi					
Barriere all'entrata					
Economie di scala					
Differenziazione dei prodotti/servizi					
Identità di marca					
Accesso a know how e tecnologia avanzati o specialistici					

ANALISI SWOT – IL CASO SEIKO

Seiko Watch Corporation è una grande azienda giapponese con oltre 120 anni di storia orologiaia riconosciuta nel mondo per l'elevato livello qualitativo dei suoi prodotti, oltre che per il livello tecnologico raggiunto negli anni. È stata la prima grande azienda a opporsi al predominio svizzero nell'ambito orologiaio, creando il primo orologio al quarzo della storia. La ricerca tecnologica e la volontà di dare vita a continue innovazioni ha portato nel tempo l'azienda a proporre sul mercato sempre nuovi meccanismi unici e innovativi. Si ricordano in particolare la creazione e produzione del primo orologio subacqueo resistente ad oltre 600 metri di profondità, la creazione del primo orologio da polso automatico, la realizzazione del movimento Kinetic (ricarica elettrica attraverso il movimento del polso), oltre che del primo orologio con meccanismo di calendario perpetuo.

Anni di successi hanno contraddistinto l'impresa a livello mondiale, connotandola come un'azienda creatrice non solo di innovazioni tecnologiche ma anche di orologi di qualità per l'uso quotidiano a prezzi in linea con l'andamento del mercato.

La riconoscibilità e conoscenza mondiale del brand è sempre stata elevatissima (seconda marca più conosciuta in Europa, terza negli Stati Uniti) anche grazie all'attenta attività di sponsorizzazione di eventi di caratura mondiale quali olimpiadi estive e invernali, campionati del mondo e campionati europei di varie discipline sportive, tra le quali spicca l'atletica.

Nell'ultimo decennio, il mercato mondiale dell'orologeria si è caratterizzato per una stagnazione delle vendite, specialmente nelle fasce di prezzo più basse del mercato (50-300 Euro), che hanno risentito fortemente, all'inizio degli anni Novanta, del fenomeno Swatch. Performance medie si sono invece presentate nella fasce medio-alte del mercato, che non hanno risentito di periodi negativi e di cali di fatturato.

Seiko, all'interno di questo panorama, ha fatto segnare nel 1999 il suo anno di peggiore rendimento, caratterizzandosi come un brand generante una continua ed emorragica perdita di fatturato. Le ragioni di questo appannamento erano diversificate e fortemente riconoscibili:

- riduzione della notorietà del brand a seguito di una limitata attività sul territorio e verso i consumatori (sponsorizzazioni, allestimenti vetrinistica);
- ridotta reazione all'evoluzione delle dinamiche del mercato che, almeno nelle fasce medio-basse dell'offerta, si stava orientando verso lo sviluppo di prodotti fortemente connotati (target femminile: fenomeno brand fashion, target maschile: fenomeno brand sportivo);
- realizzazione di prodotti limitatamente distintivi, la cui connotazione di brand, in ambito tecnologico, veniva sempre in secondo piano;
- sfiducia da parte dei retailer, dal momento che il brand non generava traffico all'interno dei punti vendita.

Una serie di concause avevano fatto sì che l'immagine del brand, prima forte e distintiva, risultasse decisamente appannata e caratterizzabile come "brand ordinario" senza una propria connotazione distintiva sul mercato di appartenenza.

IDENTIFICARE PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA, MINACCE ED OPPORTUNITA'

LA STRATEGIA ADOTTATA DA SEIKO:

Riscattare il brand da una situazione difficile, riportandolo ai passati splendori si rivelò essere il nuovo obiettivo dell'azienda. Questo agendo sulla forte tradizione orologiaia e imprimendo un nuovo posizionamento della marca mediante una rivisitazione di tutte le leve interne.

SWOT Analysis Template Oggetto dell'Assessment _____ (Questo schema è indicato per valutare nuovi investimenti e nuove opportunità. I criteri da inserire nei box possono variare a seconda del focus di indagine.)			
Esempi di criteri Vantaggi? Capacità? Vantaggi competitivi? Risorse, Asset, Persone? Esperienze, Conoscenze, dati? Riserve finanziarie? Marketing? Aspetti innovativi? Collocazione geografica? Prezzi, valore, qualità? Accreditementi, certificazioni? Processi, sistemi, IT, comunicazione? Cultura, abitudini, comportamenti? Copertura della d'intigenza, successioni? Filosofia e valori?	Punti di forza	Punti di debolezza	Esempi di criteri Svantaggi? Gaps di capacità? Mancanza di forza competitiva? reputazione? Capacità finanziarie? vulnerabilità? Pressioni esterne? Cashflow, disponibilità liquide? Continuità, robustezza della catena di fornitura? Distrazioni, effetti sulle attività core? Affidabilità dei dati e dei piani strategici? Morale, commitment, leadership? Accreditementi, ecc...? Processi e sistemi, ecc...? Copertura della d'intigenza, successioni?
Esempi di criteri Sviluppo del mercato? Vulnerabilità dei concorrenti? Trend industriale? Sviluppo tecnologico ed innovazioni? Influenza globale? Nuovi mercati, verticalizzazioni, orizzontalizzazioni? Mercato target di nicchia? Export, import? Tattiche: es, sorpresa, maggiori contatti? Sviluppo business e prodotti? Informazione e ricerca? Partnerships, agenzie, distribuzione? Volumi, produzione, economie? Influenze stagionali?	Opportunità	Minacce	Esempi di criteri Effetti politici? Effetti legislativi? Effetti ambientali? Sviluppo IT? Inninzioni dei concorrenti? Domanda di mercato? Nuove tecnologie, servizi, idee? Sostenibilità delle capacità interne? ostacoli? Debolezze insormontabili? Perdita di elementi chiave? Sostenibilità finanziaria? Effetti stagionali?