

LA CRISI DI ALITALIA



E' il fallimento di un sistema che vede l'azienda pubblica operare senza la consapevolezza di aver testato una formula imprenditoriale.

Spesso i motivi della crisi aziendale derivano dall'incapacità del management di cogliere la necessità di soddisfare la clientela attraverso un sistema di prodotto complesso.

Un mio recente studio sul posizionamento di mercato delle compagnie Aeree, ha dimostrato che la web reputation di Alitalia è all'ultimo posto rispetto a quella delle altre compagnie di Bandiera degli altri paesi Europei e che -addirittura- la maggior parte di clienti non è nemmeno in grado di distinguere se si tratti di una compagnia Low Cost oppure no.

LA DIVERSA PERCEZIONE RISPETTO A "EMIRATES"

Nello stesso studio avevo altresì dimostrato che i viaggiatori che dichiarano di avere viaggiato in classe economica tanto su Alitalia che su Emirates (che ha una delle web reputation più alte tra le compagnie studiate), percepiscono di avere avuto sulla compagnia mediorientale più spazio a disposizione. Sebbene tale circostanza non sia probabilmente vera, in quanto i posti sono in verità equidistanti, l'esempio dimostra come la comunicazione delle due compagnie determini un diverso livello di percezione di servizi: Alitalia ha chiuso l'esercizio 2016 con un disavanzo operativo (Ebit) di €275 milioni e una perdita netta di €348 milioni con molti rilievi da parte degli analisti finanziari che rappresentano che nelle pieghe dei conti sono evidenziati rischi rilevanti, con un onere aggiuntivo di ulteriori €310 milioni (Fonte: Dragoni Gianni, "Alitalia accelera sul piano industriale" su Il Sole 24 ore del 26 gennaio).

Emirates però ha un EBITDAR, prima cioè un margine operativo al lordo anche dei costi di noleggio, pari a 9.200.000 AED pari a circa 2.300.000 euro (Fonte: Annual Report 2016 "Emirates").

MASSIMIZZARE LA SODDISFAZIONE DELLA CLIENTELA

I clienti di Alitalia lamentano che non ci sono più molte rotte, e le rotte cancellate sono quelle in cui, attraverso la cosiddetta “Classe Magnifica” Alitalia otteneva i migliori risultati. La dismissione delle rotte, evidentemente risponde ad un’esigenza di cassa, che ha consentito la soddisfazione momentanea di alcuni interlocutori sociali, a fronte dell’insoddisfazione della clientela.

Allo stesso modo, mentre ogni compagnia, mette a disposizione dei migliori clienti, numerosi posti che possono essere acquistati con le miglia, Alitalia, dichiara “candidamente” sui Social Media che è necessario prenotare anche 11 mesi prima-, senza considerare che nell’ultimo triennio è pressoché raddoppiata la quantità di miglia necessaria per ottenere un volo su altra compagnia del gruppo SKY a spese di Alitalia. I primi elementi di un risanamento aziendale sono sempre quelli endogeni. Non sembra possibile, risanare un’azienda senza passare per il tentativo di massimizzare il valore prodotto per i propri clienti.

Una formula imprenditoriale si valuta sempre secondo due prospettive, da un lato il sistema dei clienti che è soddisfatto mediante il sistema di prodotto, dall’altro lato, il sistema degli interlocutori sociali che si aspetta al remunerazione dei fattori produttivi apportati.

Non c’è dignità nel tentativo di speculazione sulla funzione d’uso del sistema dei prodotti. Tale speculazione, solo apparentemente ha l’effetto di determinare un impoverimento del cliente e un trasferimento a favore dell’azienda. Nei fatti, c’è solo una distruzione del valore aziendale, che ha effetto tanto dal lato della percezione dell’impresa, nel sistema di prodotto, tanto dalla parte del sistema degli interlocutori sociali. Non esiste formula imprenditoriale se il sistema dei clienti non è soddisfatto dal sistema di prodotto, che comprende, tra l’altro, la qualità, il prezzo, la completezza dell’offerta la credibilità del marchio e la sua riconoscibilità.

I TAGLI SBAGLIATI

Nel caso di Alitalia, non vi è dubbio che tagliare i voli a lungo raggio, quelli dove la classe Magnifica era un’eccellenza sia stato più miope che poco lungimirante. Ma il vero problema non è questo. Il miraggio di un low cost irragionevole e di infima qualità ha distrutto Alitalia. È la mancanza di una formula imprenditoriale protesa alla soddisfazione del cliente: sono le migliaia di critiche sistematiche che le persone postano sui profili dei Social, è il palpabile senso di insoddisfazione del sistema dei clienti. Non c’è intervento monetario di investitori esteri o italiani che siano, che possa determinare un risanamento

se prima non si agisce su questi sistemi che determinano la soddisfazione del cliente.

L'economia si definisce globale, da cui il termine globalizzazione, perché globale è il mercato di riferimento, ma è prima di tutto la globalizzazione dei clienti, che agiscono tra di loro comunicando secondo un meccanismo che è stato definito "prismatico", evocando l'idea delle facce dei diamanti in cui ciascuna dà luce a tutte le altre.

Tale meccanismo della comunicazione (non più verticale, ma prismatica) è quello che sta rivoluzionato l'applicazione di tutti i modelli economici aziendali, impattando sulla possibilità di una singola impresa o di un singolo aggregato, di mutare i meccanismi determinanti della generazione di valore in un mercato o della percezione del valore nel sistema degli interlocutori sociali.

Attraverso i social media chiunque è in grado di generare strutture di comunicazione, profili, gruppi di vario genere, strutture di fans, pagine di amici, di seguaci e persone influenti seguite. Come dimostra il recente caso divenuto virale di un cliente della **United Airlines** filmato mentre viene cacciato dall'aereo per un problema di overbooking la cui colpa era imputabile solo alla compagnia aerea, la disattenzione di un'impresa verso i propri clienti si propaga in tempo reale sulla rete, e diventa un pericoloso **driver** di disvalore.

UNA METAFORA DEL "BEL PAESE"

Il rilancio di Alitalia, metafora del rilancio del paese Italia, deve partire da un profondo ricambio della mentalità e dunque del suo **management**, dal ritorno all'efficacia, e dalla fine del corporativismo, che nel caso Alitalia si è espresso in posizioni sindacali miopi e senza possibilità di essere sostenibili economicamente nel tempo.

Proporre una nuova divisa per il personale di bordo avrebbe potuto essere il simbolo di un cambiamento, ma il cambiamento non c'è stato, e alla fine, di nuovo c'è stata solo una divisa arabeggiante, che poco aveva a che spartire con la tradizione Italiana e più che altro sanciva il passaggio in mani straniere.

La compagnia di bandiera, come il nostro Paese, se vogliono decollare, devono tornare ad essere innanzitutto progressive, e al contempo legate alle proprie tradizioni: aperte sì verso l'esterno, ma soprattutto devono puntare alla soddisfazione, dei propri clienti come dei propri cittadini, oppure il malcontento continuerà a trasformarsi in disvalore, perdite economiche e dunque crisi.

Alessandro Arrighi

Dottore Commercialista
e Senior Partner de La Compagnia
P.S.

Sul medesimo argomento vorrei citare qui anche un mio precedente articolo :
<http://www.alessandroarrighi.com/eccellenza-di-cantu-e-fallimento-alitalia/>

DOUGLAS MANGIA LIMONI



Un altro pezzo della Distribuzione Organizzata passa in mano tedesca (Profumerie Douglas) al termine di un processo di risanamento della grande catena di profumerie Limoni-La Gardenia. Un successo per il fondo Orlando.

SI CONCENTRA LA DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

Con 12mila negozi e 14mila dipendenti, la catena -controllata dal fondo CVC Capital Partners- era già presente in 18 paesi tra cui l'Italia, dove però fatturava solo poco più di €140 mln e non guadagnava affatto. Soprattutto, al di là delle cospicue dimensioni, la catena ha già vendite online di misura rilevante e le declina in 22 lingue diverse parlate in tutto il mondo.

Ma la vera notizia è che il processo di consolidamento, cioè la concentrazione del mercato e passaggio in mani straniere dei principali canali distributivi del "mass market" continua anche nel nostro Paese, notoriamente affetto da una crisi dei consumi al dettaglio (anche e soprattutto se il confronto è con gli altri membri dell'Unione), sebbene quello della cura della persona sembra uno degli ambiti che sono andati meno peggio e dove la produzione nazionale brilla di ottima luce ed esporti buona parte del totale.

IL PRIVATE EQUITY SU UN SETTORE STRATEGICO PER L'INDUSTRIA

Il fenomeno dell'aggregazione delle catene distributive in poche forti mani non riguarda solo questo segmento del mercato. Avvolge oramai tutto il largo consumo ed è un ottimo modo per la grande finanza di esercitare un deciso potere strategico nei confronti di tutte quelle principali attività industriali che non sono già in settori molto maturi e che non sono già state concentrate.

Il salvataggio della catena Limoni si deve al fondo di private equity "Orlando", un investitore orientato alle "special situations" ma in realtà anche prima di questo fondo la catena Limoni già apparteneva ad un altro fondo straniero, il cui investimento evidentemente non era andato nel migliore dei modi.

FINANZA E DIMENSIONE FANNO SINERGIE E EFFICIENZE

Con quest'acquisto Douglas consolida una propria leadership europea ma soprattutto pone le basi per una interessante serie di sinergie che possono essere realizzate lavorando sulla filiera del prodotto, che sono il vero obiettivo del perseguire la grande dimensione e la leadership di mercato: la possibilità cioè di controllare e orientare i mercati di sbocco di quasi tutti i piccoli e medi produttori orientati al largo consumo, influenzandoli e intercettandone una parte interessante dei margini.

Il fenomeno della concentrazione delle catene distributive si era già consumato nella Grande Distribuzione, dove oggi nessuno è davvero competitivo se fattura meno di un miliardo di Euro e che copre moltissimi settori merceologici, ma non ha ancora concluso il suo ciclo nelle catene specializzate, dove persistono piccoli distributori, dove ha più senso acquistare online, dove è premiata la peculiarità della proposta. Poi si sono visti mostri sacri come Zara, Terranova, Kiko, OVS, MediaWorld e soprattutto Eataly, che hanno vinto la loro battaglia di "category killer" come chiamano gli Americani quel modello di business.

La distribuzione organizzata è un'attività strategica che produce cassa ma ha margini limitati e perciò funziona bene se lavora con i propri quattrini, se riesce ad essere quotata in borsa o presto venduta (per poter realizzare la creazione di valore). È dunque perfetta per la grande finanza. Non è una tradizione che può passare facilmente di padre in figlio.

ALL'INDUSTRIA ITALIA NON RESTA CHE IL B2B

All'industria italiana, che risulta principalmente di stampo familiare e non gode (se non con poche eccezioni) di grande capacità propria nella distribuzione, non resta che concentrarsi sulle produzioni "business to business" perché, un istante dopo che nuovi giganti nascono nella distribuzione al dettaglio, arrivano i prodotti cosiddetti "private

label”, cioè a marca privata del distributore, che certamente usa i Terzisti e li fa lavorare bene, ma li sprema anche, perché le produzioni a marca privata servono a chi le controlla solo per guadagnare di più.

Stefano di Tommaso

LA CINA STA CAMBIANDO IL PARADIGMA GLOBALE DELLA CRESCITA ECONOMICA



Perché dovremmo preoccuparci della Cina se è così lontana e così diversa da noi? Ricorre spesso questa domanda nella nostra mente: praticamente tutte le volte che leggiamo qualche roboante notizia sulla seconda economia mondiale! Eppure dovremmo farci più attenzione...

Le notizie che arrivano a noi dalla Cina spesso sono solo quelle roboanti, perché le altre non vengono nemmeno riprese dai più comuni organi di informazione. Inoltre le notizie cinesi sono spesso roboanti perché le dimensioni di quella nazione spesso sfuggono alla nostra capacità di fare paragoni: non bastano infatti il miliardo e quattrocento milioni di abitanti per ricordarci che la popolazione dell'intera Italia è il 4,3% di quella cinese, cioè meno di un ventitreesimo, ma bisogna tenere conto di altre "dimensioni".

LA TECNOLOGIA GALOPPA

Quella tecnologica innanzitutto: oggi gli strumenti di pagamento elettronico in Cina hanno

superato i 425 milioni di persone, cioè il 65% del totale degli utenti di telefoni cellulari. Per fare un paragone l'utilizzo della moneta elettronica è 55 volte più diffuso che negli Stati Uniti d'America!



È notizia di oggi sul Financial Times che “JINRI TOUTIAO” (che tradotto significa “le principali notizie di oggi” o “Today’s Headlines”), la piattaforma più diffusa al mondo di articoli di stampa e video, ha raggiunto i 600 milioni di utenti (di cui 78 milioni in media attivi ogni giorno), sforna ogni giorno dell’anno più di 200.000 contenuti, ed è stata valutata da un gruppo di venture capitalists americani guidati da SEQUOIA CAPITAL la bellezza di 11 miliardi di Dollari nel suo ultimo round di finanziamento. JT non è altro che una app per smartphones che aggrega e seleziona notizie e video interessanti. Dunque impiega pochissimo personale e funziona in maniera quasi automatica, ma ciò nonostante ha raggiunto una valutazione che è più di venti volte quella ottenuta nel suo primo round di finanziamento internazionale, nel 2014 ed è nata nel 2012. Un modello di business che ha recentemente portato Tencent, la WhatsApp cinese più nota con il marchio WeChat, ai vertici della capitalizzazione mondiale.



LA PATRIA DELLA “SHARING ECONOMY”

Probabilmente in Cina la televisione è meno diffusa e i cellulari sono divenuti lo strumento di diffusione dei media più popolare, anche perché essi servono anche a fare tante altre cose. Basti pensare a colossi del commercio elettronico come Baidu, Tencent e Alibaba (tutti cinesi) per comprendere quanto “profondo” può diventare il mercato online in un Paese in rapida crescita economica: giovane, coeso e dove la sharing economy può attecchire molto più velocemente che laddove deve vincere la concorrenza degli strumenti più tradizionali.

La sharing economy non fa quasi fatturato (distribuendo gratuitamente buona parte del suo “prodotto”) ma crea enormi valori finanziari come si può riscontrare dalla classifica delle società di maggior valore al mondo.



IL CALO DEL PETROLIO HA MATRICE CINESE

Una notizia passata quasi inosservata è quella del brusco calo del prezzo del petrolio negli ultimi giorni (che, unita a quella della rivalutazione dell’Euro, avrebbe dovuto provocare

una discesa importante del costo dei carburanti, ma nel ns.paese questo è quasi impossibile). Ebbene: pare che il principale motivo questa volta sia non più l'eccesso di offerta del greggio, bensì il calo della sua domanda cinese, in un contesto di ridotta crescita economica (sebbene sempre superiore al 6% annuo) e soprattutto di un ancor più vistoso calo degli investimenti produttivi. In pratica un'oscillazione della domanda in quel Paese è capace di influenzare il prezzo della principale risorsa energetica del Paese. Non succede nemmeno con gli Stati Uniti d'America!

È perché la Cina compra meno petrolio? Pare che la causa principale sia l'eccesso di debito privato e il conseguente stato di crisi del suo sistema finanziario-ombra (una sorta di contro-sistema bancario), sino ad oggi assai tollerato dalle autorità centrali perché favoriva il finanziamento dello sviluppo economico. Un'eventuale scossone al sistema finanziario cinese potrebbe provocare enormi ripercussioni nel resto del mondo, ma i nostri giornalisti con enorme negligenza quasi non ne parlano!



LA CRISI DELLO "SHADOW BANKING"

Il governo cinese è di recente intervenuto con una stretta creditizia che rischia però di essere tardiva, esponendo il sistema finanziario cinese al rischio sistemico di un crollo generalizzato. Ne è un esempio la forte discesa del valore di capitalizzazione delle due borse cinesi negli ultimi mesi, proprio mentre nel resto del mondo accadeva il contrario. Anche il valore dei titoli obbligazionari cinesi sta scendendo regolarmente, suggerendo un pervasivo timore di shock finanziario. La cosa peraltro rischia di danneggiare presto anche molte altre economie emergenti, nonché le loro borse e le loro valute.

Con le sue grandi dimensioni e le sue specificità la Cina sta insomma cambiando il paradigma mondiale della crescita economica, ma sta anche mettendo a rischio il resto del pianeta.

Ma quella della Cina nel restare l'economia più regolamentata al mondo e nel perseguire il suo autonomo modello di crescita rimane tuttavia estremamente osmotica al commercio internazionale, estremamente proiettata al futuro, alle tecnologie e all'innovazione, ed estremamente permeata dai capitali occidentali e dai valori che essi coltivano. Da quelle parti una coalizione di politici, imprenditori, finanziari e tecnologi sta forgiando anche il nostro futuro, ma per i media nazionali l'argomento è ancora spesso relegato alle seconde linee.

IL BATTITO D'ALI DI UNA FARFALLA...

La digitalizzazione e la globalizzazione sembrano avere improvvisamente realizzata quell'antica profezia, secondo cui il battito d'ali di una farfalla può scatenare un uragano dall'altra parte del mondo...

Stefano di Tommaso

LA WOODSTOCK DEL CAPITALISMO



Chi di voi non ricorda (tra quelli che sono almeno degli anni '60) quante emozioni aveva sollevato il famoso Woodstock Music Festival?

Quel Festival di provincia dell'agosto 1969 in una cittadina rurale dello stato di New York è passato alla storia della musica e del costume per la sua grande carica simbolica: accolse inaspettatamente un pubblico di un milione di persone, i musicisti più famosi si alternarono sul palco a tutte le ore del giorno e della notte e vennero consumate quantità enormi di marijuana e lsd.

Il discorso di apertura fu tenuto dal guru indiano Swami Satchidananda che definì la musica "the celestial sound that controls the whole universe". La forza emozionale che riuscì a evocare in tutto il mondo ha ancora oggi una forte eco.





Bè, questo weekend un gruppo di otta-novantenni pimpanti e straricchi ha celebrato, in un'altra incredibile atmosfera di ebbrezza ed emozioni con quasi 40.000 ospiti in persona e oltre un milione di altri "fans" collegati online, un festival tra i più bislacchi che si possa immaginare: quello dell'assemblea annuale degli azionisti (e seguaci spirituali) di uno dei più grandi "guru" dei nostri tempi, l'Oracolo di Omaha (come viene chiamato Warren Buffett) che, con soli 24 adepti, governa un esercito di 350.000 lavoratori delle imprese della sua holding "Berkshire Hathaway", che opera in 70 diverse attività e vale a Eall Street 410 miliardi di dollari!

UN FESTIVAL MILIARDARIO

Il discorso di apertura del festival Buffet invece di recitarlo sul palco lo invia per posta, molte settimane prima, a casa: la sua lettera agli azionisti viene spedita a tutti e poi ripresa ogni anno da praticamente tutte le testate economiche del pianeta. Ma le sue credenziali sono notevoli: se qualcuno avesse investito i suoi denari con lui alla nascita di un figlio - diciamo oggi arrivato a 21 anni di età- avrebbe guadagnato il 650%, contro una rivalutazione dell'indice SP500 di Wall Street di solo il 220%.

Prima di Warren Buffett nessuno era mai riuscito a far guadagnare alla sua azienda così tanti milioni di dollari in occasione della sua assemblea degli azionisti e, soprattutto, a trasformarla in un evento dalla carica emozionale così forte!

Non solo è possibile ascoltare i racconti e la filosofia (di vita come di selezione delle persone e delle opportunità) di Buffet e dei suoi leaders, ma inoltre di tutte le aziende partecipate sono esposti (e venduti copiosamente ai presenti) i prodotti nonché i loro titoli azionari, tutti cresciuti molte volte di valore da quando è arrivato lui!

<http://video.foxbusiness.com/v/5423466936001/?#sp=show-clips>

Qualcuno potrà obiettare che in questo prosaico scorcio di nuovo millennio la poesia musicale delle sfere celestiali che ispirava Woodstock ha lasciato il posto a quella del fruscio delle banconote dei risparmiatori che celebrano il loro divo, ma gli stessi giornalisti che "coprono" l'evento sono pronti a giurare che è difficile trasmettere la strana atmosfera emozionale che si respira in quei capannoni, dove molti genitori per questo accompagnano i loro figli ad ascoltarne i discorsi e comprano per loro un pacchetto di azioni di quella holding, il cui valore unitario è passato in 52 anni da 19 a 250.000 dollari!

LA CERCHIA DELLA "FIDUCIA MERITATA"

Nonostante la sostanzialità degli argomenti trattati in questo festival del capitalismo post-

contemporaneo, la gente non si reca fino a quella sperduta cittadina del Nebraska che risponde al Omaha per sperare di vincere alla roulette delle borse, bensì per respirare quello spirito di “fiducia meritata” che viene celebrata dalla cerchia (oramai molto allargata) degli adepti di Warren Buffet. Per ricordarsi dei valori fondamentali della vita e assorbire una sorta di filosofia di saggezza che l’uomo della strada vuole tornare a cercare in lui.

Quella saggezza che, probabilmente, i media e i loro nuovi rumorosi eroi (attori, campioni, veline e incantatori) con tutte le altre celebrazioni degli eccessi del consumismo moderno, non riescono nemmeno a concepire!

Stefano di Tommaso