

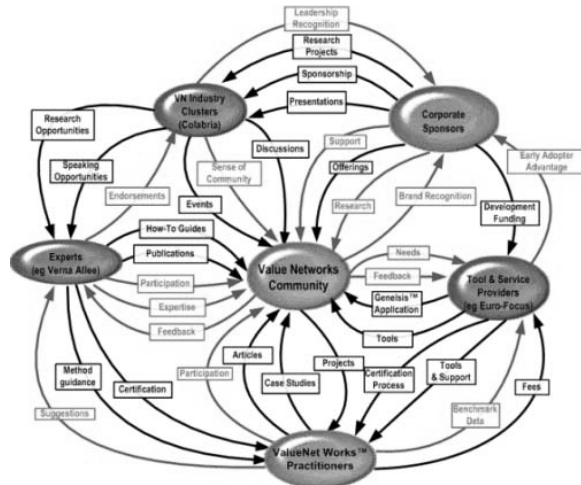
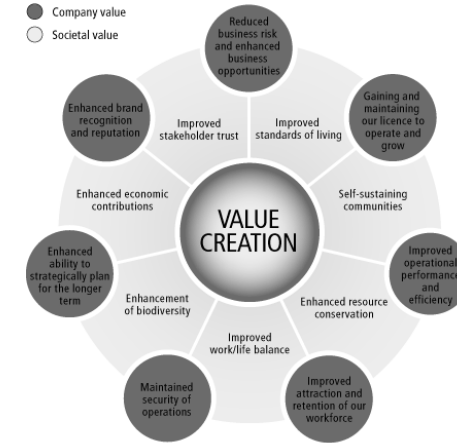
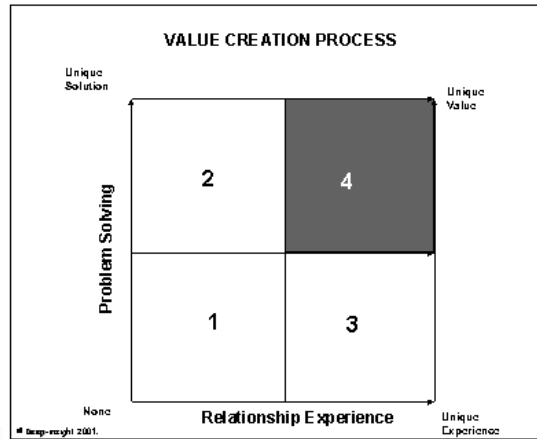
Gli effetti economico-finanziari delle decisioni di business

Come collegare gli strumenti del
Management e del Financial accounting

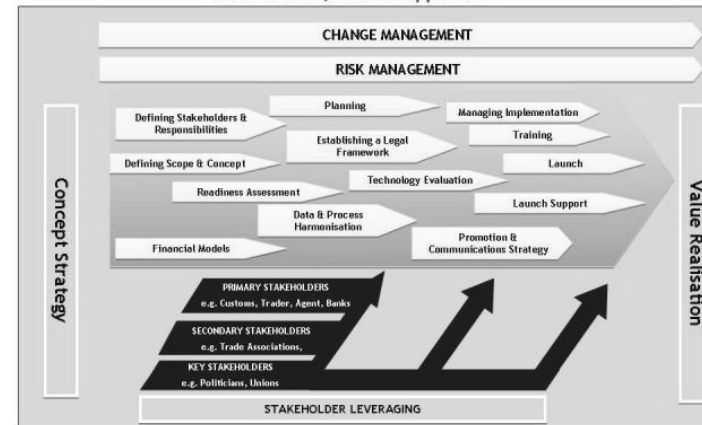
Artemio Affaticati

Consigliere Delegato SAMP S.p.A.

La creazione del Valore



Detailed approach that integrates Strategy Confirmation and Goal Definition
Multi-Phased, Parallel Approach



La creazione del Valore

La creazione di valore è l'obiettivo intrinseco dell'azienda.

Non occorre però addentrarsi in formule matematiche o schemi complicati. Basta fornire a tutti i dipendenti **obiettivi chiari e semplici.**

La creazione del Valore

Come si misura il valore creato?

Un metodo semplice per capire se una impresa crea valore è valutare se il parametro EVA è positivo.

Economic Value Added (EVA)

$$EVA = EBT - CC = EBT - WACC \times CI$$

Dove:

EVA Economic Value Added

EBT Earnings Before Taxes

CC Cost of Capital

WACC Weighted Average Cost of Capital

CI Capital Invested

La creazione del Valore / Condivisione

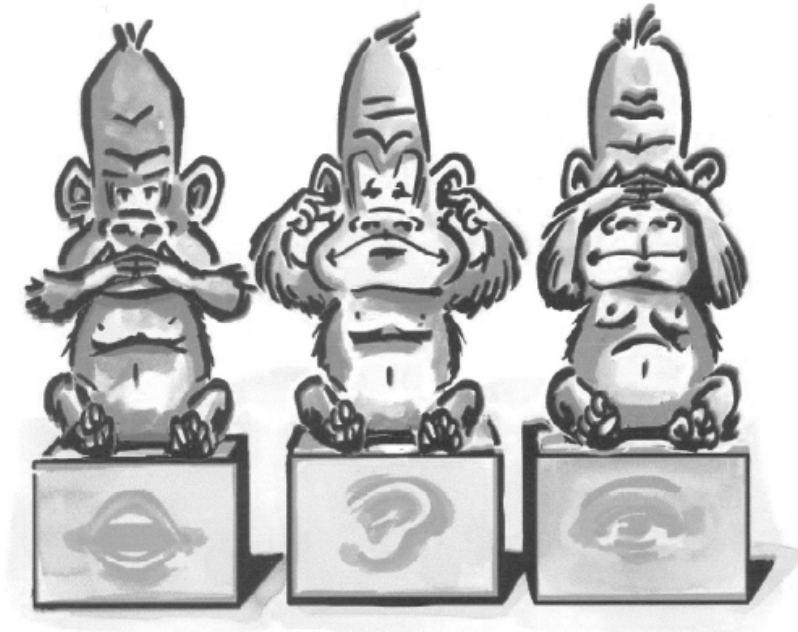
Nessun programma di Creazione del Valore in azienda può essere portato a termine se TUTTI gli stakeholder non condividono gli Obiettivi e la Metodologia.

I Responsabili devono innanzitutto chiarire chi fa parte del Team e motivare tutta la struttura.

Il raggiungimento del risultato (Economico) deve essere chiaro a tutte le persone coinvolte. La profittabilità deve diventare un obiettivo di tutti in azienda.

Occorre sviluppare una **Cultura Aziendale Comune**

La creazione del Valore / Condivisione



La condivisione non deve essere solo „di facciata“.

Creare valore = creare cassa nel medio periodo



La creazione del Valore / Cultura

Per sviluppare qualcosa di nuovo occorre sviluppare un approccio creativo piuttosto che reattivo.



**Qual è la forza trainante principale
nella nostra organizzazione?**

La creazione del Valore / Cultura

Lo sviluppo di una **tensione creativa** è una delle responsabilità principali del Management

Visione, Aspirazione, Scopo, Significato
(Ciò che si vuole)



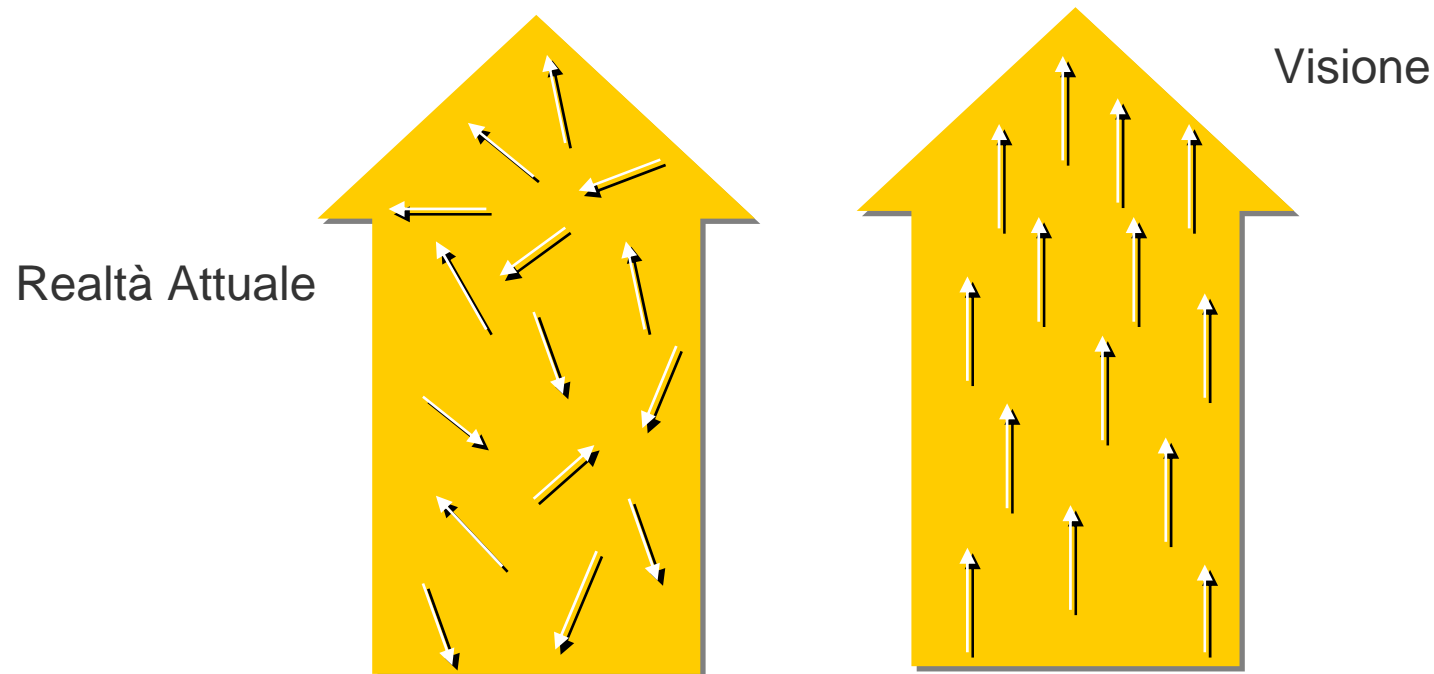
**Tensione
Creativa**



Realtà Attuale
(Ciò che si ha)

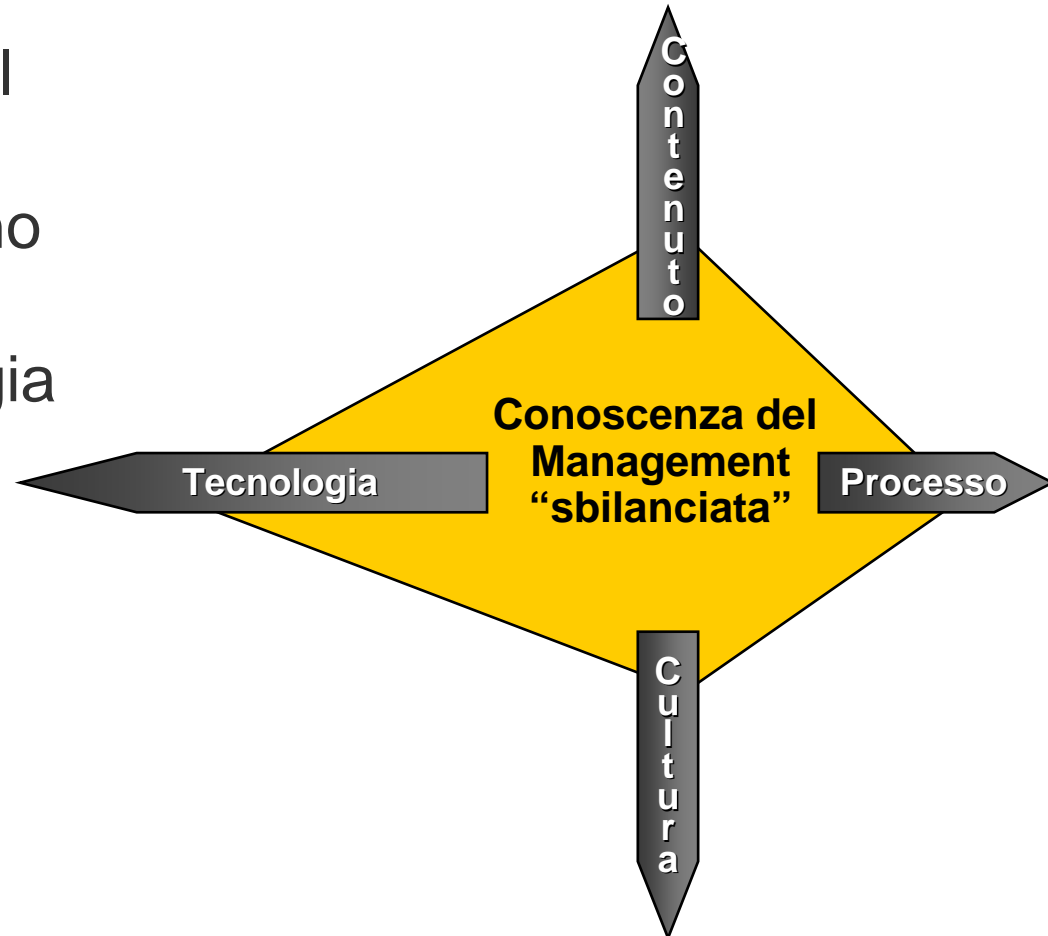
La creazione del Valore / Cultura

Quando le persone hanno una visione comune della realtà attuale, si assiste ad un allineamento.

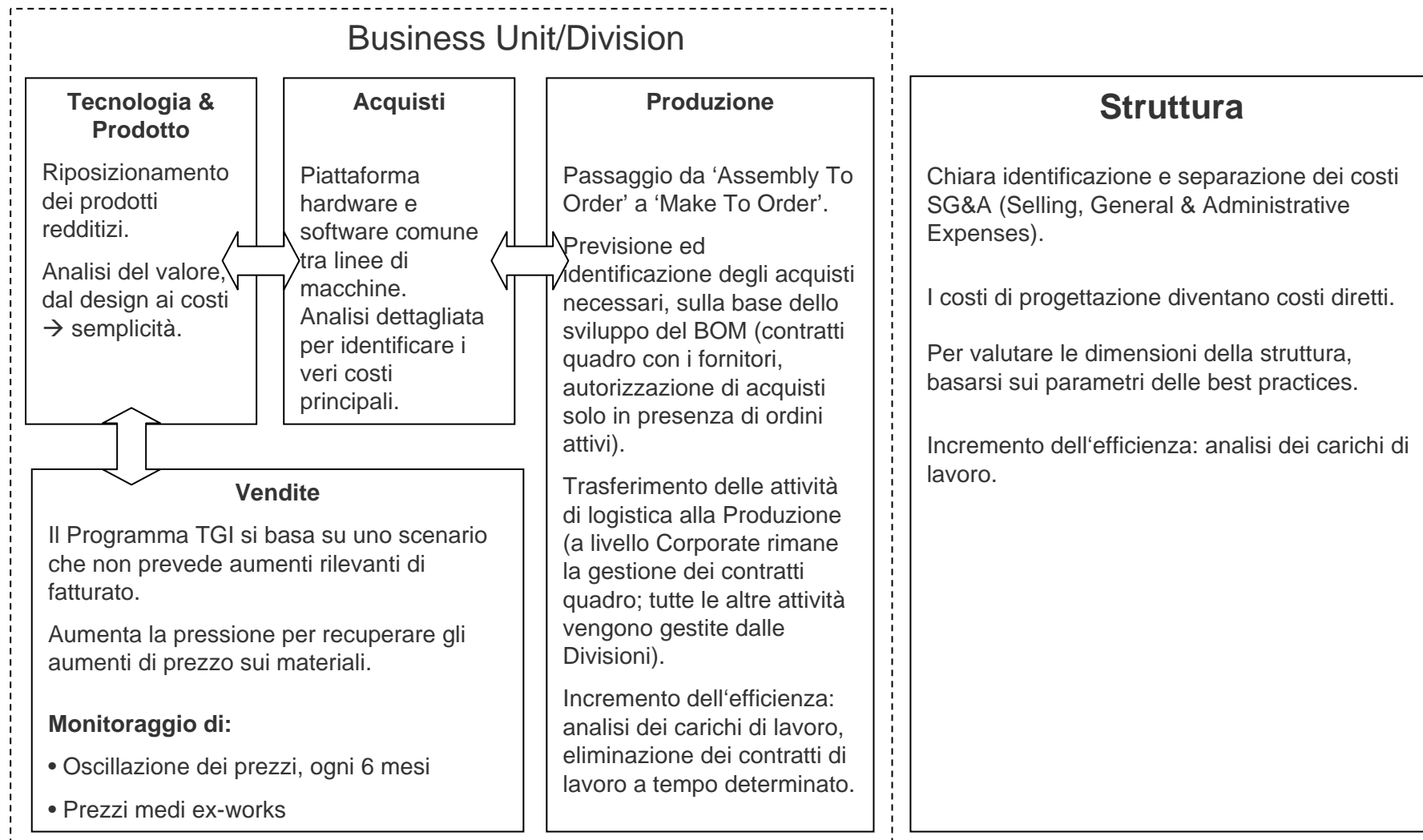


La creazione del Valore / Cultura

Gran parte degli sforzi del Management non hanno successo perché non sono bilanciati. Tendono a focalizzarsi sulla tecnologia senza considerare i processi necessari, gli aspetti culturali e di contenuto.



La creazione del Valore / Collaborazione



La creazione del Valore / Prodotti

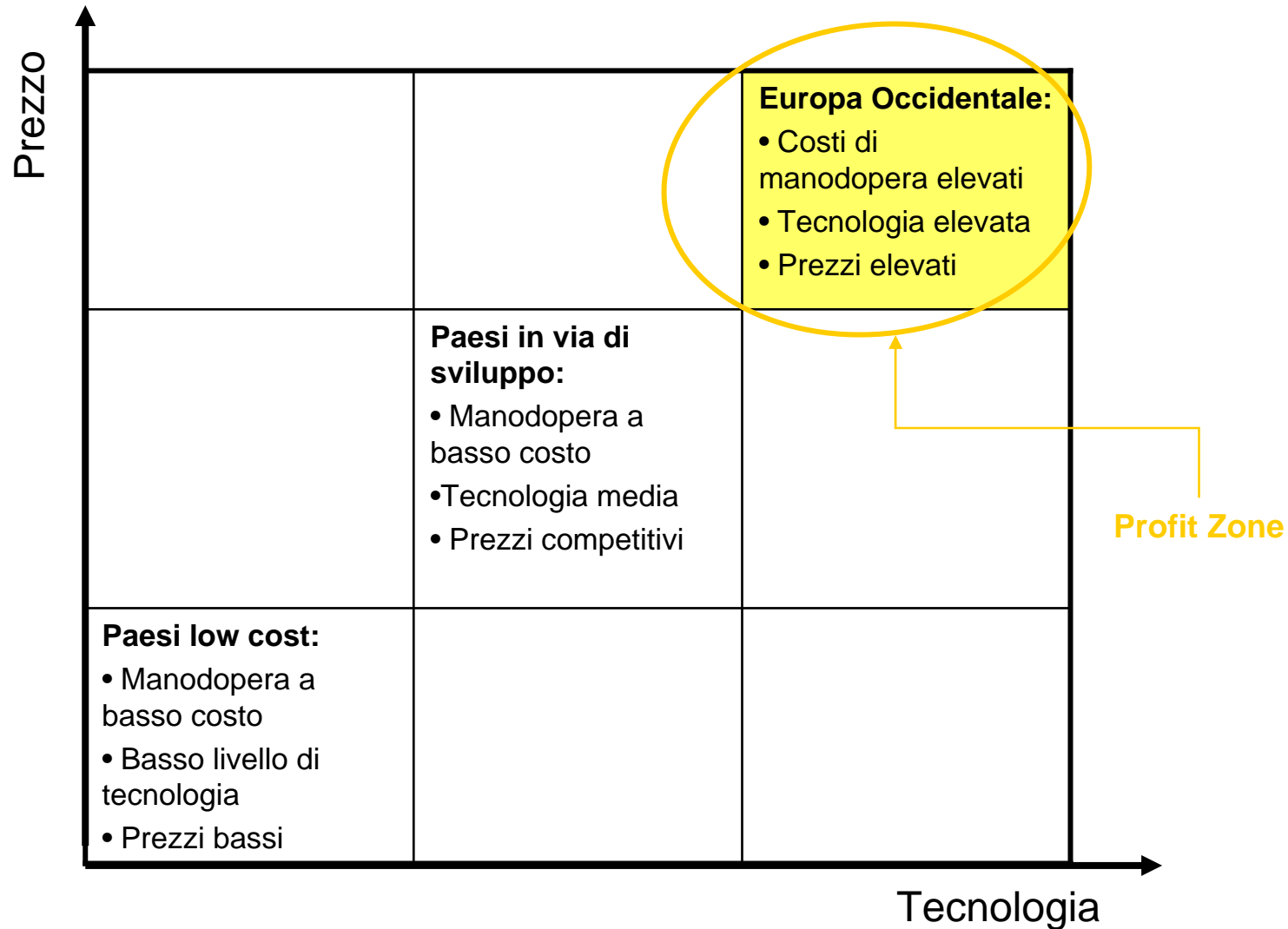
Se chiedete ad un qualsiasi direttore commerciale quali nuovi prodotti occorra sviluppare per aumentare i ricavi e migliorare i margini vi risponderà sempre che vuole qualcosa che sia:

Meglio della macchina tal dei tali del miglior concorrente, con un prezzo di vendita che sia del 15% inferiore perché l'azienda non è market leader.

Di solito si pensa al passato e non ad **anticipare i bisogni del mercato.**

L'Innovazione intesa come beneficio per il cliente non è il frutto di una intuizione ma di un processo.

La creazione del Valore / Prodotti



La creazione del Valore / Operations

Scopo fondamentale delle Operations è
minimizzare il Net Working Capital

ovvero:

- Crediti e debiti commerciali pareggiati
- Magazzino coperto da anticipo clienti
- Minimizzare il tempo di attraversamento

La creazione del Valore / Trasparenza

Impostare delle
Strutture precise e misurabili
per determinare la profittabilità.

Strutturazione della azienda in Centri di Prodotto (PC) e Centri di Profitto (PF).

La creazione del Valore / Organizzazione

“Con decorrenza 16 Febbraio 2009, sarà operativa la nuova struttura aziendale SAMP, basata sui seguenti principi:

- Responsabilità dei Direttori di Funzione finalizzata al raggiungimento del risultato;
- Alleggerimento della struttura aziendale e riduzione dei costi generali e dei costi fissi;
- Ottimizzazione delle risorse in base alle conoscenze e alle performance.

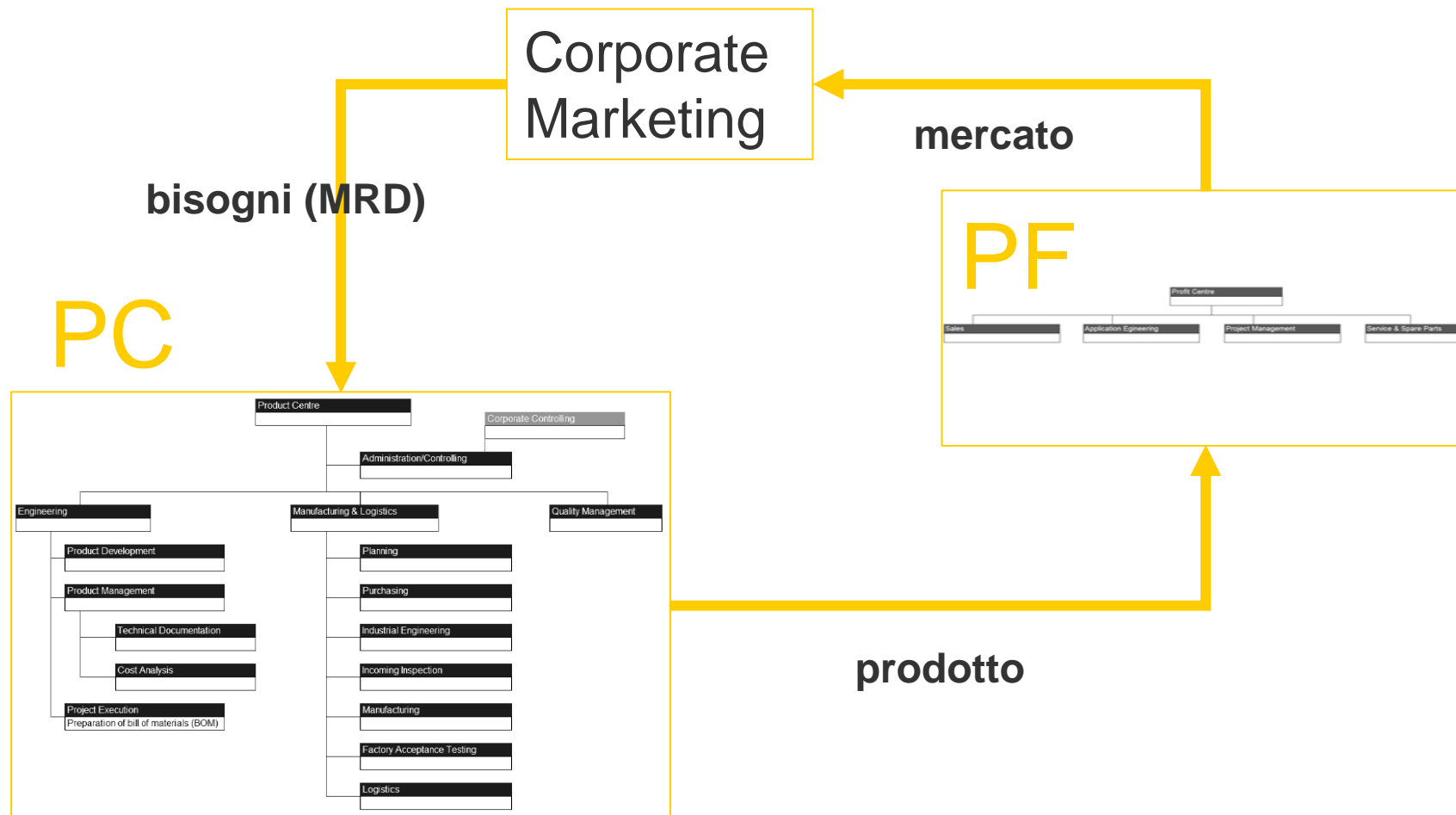
La nuova struttura sarà composta da:

- **Product Centres** formati da team responsabili per lo sviluppo dei prodotti in base alle richieste del mercato, personalizzazione dei prodotti in base alle richieste dei clienti, produzione, qualità, logistica. Lo sviluppo dei nuovi prodotti avviene in stretta collaborazione con il Corporate Marketing. I prodotti vengono trasferiti con prezzo interno ai Profit Centres che ne hanno fatto richiesta.

- **Profit Centres** formati da team responsabili delle attività di vendita dei prodotti, application engineering, post vendita, installazione e assistenza clienti. I Profit Centres lavoreranno in stretta collaborazione con i Product Centres e con il Corporate Marketing.

I Direttori di Funzione sono pregati di fornire ai loro collaboratori il massimo grado di informazione affinché la nuova struttura aziendale possa operare nel migliore dei modi.”

La creazione del Valore / Organizzazione



La creazione del Valore / Organizzazione

L'Intercompany Transfer Price tra un PC ed un PF si basa su valori concordati, identificati nel Marketing Requirement Document (MRD).

Il transfer price viene diminuito del 2% all'anno in caso di miglioramenti produttivi, e viene aumentato o diminuito in base alle variazioni di prezzo dell'acciaio. I listini hanno validità annuale, eccetto in caso di un aumento di prezzo dell'acciaio maggiore del 5%.

L'Intercompany Transfer Price copre i costi indicati nella tabella a destra:

Order values in K €	Values	%
Materials	100	
OH Materials		
Direct Labour		
OH Production		
Technical office direct cost		
OH technical office		
Warranty		
Provisions		
Transport		
Installation		
Sales cost		
G&A cost		
R&D cost		
Financial cost		
One-time effects		
EBIT (3% of cost of good sold)		

La creazione del Valore / Organizzazione

In casi specifici, il Profit Centre può fornire ricambi a proprie spese durante il periodo di garanzia, ed in questo caso il transfer price viene scontato del 2% sul Costo del Venduto (COGS).

Determination of Minimum Selling Price values in K €	Example
Machine cost (Intracompany Transfer Price from the Product Centre)	250
Transportation	20
Insurance	1
Installation	10
Service Interventions during the warranty period	50
Sales costs	10
General & Administration costs	5
Profit margin	50
Minimum Selling Price	396

Debiti finanziari (Fonte: „Sole 24 ore“)

I debiti finanziari di Telecom Italia, contratti in buona parte con la scalata della Olivetti di Colaninno, sono pari nel complesso a una volta e mezzo il suo capitale netto. Essi ammontano a 42 miliardi. Da questa cifra la Telecom detrae 6 miliardi di cassa, banche e titoli (ovvero di disponibilità liquide), 1,8 miliardi di crediti finanziari e 872 milioni di crediti finanziari non strumentali all'attività operativa. La società esibisce, così, un debito finanziario netto di 33,3 miliardi.

I debiti finanziari dell'Enel sono poco meno di una volta e mezzo il suo capitale netto. In valore assoluto sfiorano i 68,6 miliardi. L'esposizione dell'ex monopolista dell'elettricità è cresciuta per l'acquisizione del controllo del gruppo spagnolo Endesa. Dall'indebitamento totale l'Enel detrae 6 miliardi di cassa, banche e titoli e 10,5 miliardi di crediti finanziari. La sua posizione finanziaria netta ammonta a quasi 52 miliardi.

Passiamo alla Fiat. Tra i più grandi gruppi industriali quotati in Borsa, la casa automobilistica controllata dalla famiglia Agnelli è tra quelle con il più alto rapporto debiti/capitale netto: 247 per cento. Per ogni euro di capitale, la Fiat ne ha quasi due e mezzo di debiti. L'esposizione totale, al termine del primo trimestre 2010, è di 28,3 miliardi. L'esposizione netta scende invece a 16,8 miliardi. La società infatti abbatte dai debiti finanziari totali oltre 11 miliardi di cassa, banche e titoli.

L'esposizione totale dell'Eni ammonta a 23,7 miliardi. Ma si tratta di una cifra modesta in rapporto al capitale netto: neanche il 44 per cento. Non solo: l'indebitamento netto del gruppo petrolifero di Stato - di circa 21 miliardi - è di poco inferiore al suo indebitamento totale. La differenza è data da 2,5 miliardi di cassa, banche e titoli e da 169 milioni di crediti finanziari non strumentali all'attività operativa.

Concludiamo con Atlantia, la holding controllata dalla famiglia Benetton, cui fa capo la società Autostrade. L'indebitamento finanziario netto di Atlantia - di 9,6 miliardi - si discosta dal lordo di quasi 2,4 miliardi (1,4 miliardi per disponibilità e quasi 1 per depositi vincolati a lavori in corso). La società ha debiti finanziari pari a oltre tre volte e mezzo il capitale netto, ma, per un monopolio naturale il cui margine operativo netto è pari al 43% del fatturato, un'esposizione di questo ordine di grandezza è assolutamente sostenibile. Il debito di Atlantia origina peraltro dall'Opa effettuata, all'atto della privatizzazione di Autostrade, dalla famiglia Benetton.

Per acquisire il 30% della società, i Benetton investirono nel 2000, tramite Schemaventotto, 2,5 miliardi di euro (1,3 miliardi di mezzi propri e 1,2 di debito). Nel 2003, un veicolo controllato da Schemaventotto - NewCo28 - rilevò con un'Opa il 54% di Autostrade per 6,5 miliardi. Quindi NewCo28 incorporò Autostrade scaricandole il debito che aveva contratto per finanziare l'Offerta.

Per i Benetton l'operazione s'è chiusa a costo zero. Schemaventotto, tra il 2000 ed il 2009, ha prelevato da Autostrade 1,4 miliardi di dividendi, tutti generati da utili, e ha collocato in Borsa il 12% della stessa Autostrade con un incasso di altri 1,2 miliardi. Il totale fa 2,6 miliardi. Essa è in sostanza rientrata del debito, ha recuperato i mezzi propri e oggi la sua partecipazione in Autostrade vale 2,8 miliardi. Dal canto proprio Autostrade, nonostante l'alto livello di indebitamento, continua a produrre redditività elevata e profitti superiori ai dividendi.

Scenari / Sovracapacità I (Fonte: „Sole 24 ore“)

L'industria europea dell'automobile evidenzia una sovraccapacità produttiva del 35 per cento.

Sono, infatti, le parole di John Fleming, presidente e CEO di Ford europea nonché vice presidente con delega sul lavoro e il manufacturing della casa di Dearborn. L'allarme è tanto più grave se si pensa che Ford, l'unica casa che non ha ricevuto il sostegno del Governo Usa durante l'annus horribilis dell'automobile, quel 2009 che ha cambiato la geografia dell'industria delle quattro ruote, ma che – in Europa e in Italia – ha conquistato quote di mercato grazie agli incentivi e agli sconti che hanno sostenuto le vendite di prodotti, vedi Fiesta, che hanno fatto breccia.

Ora per Fleming è tempo di invertire la rotta, non si possono vendere auto a tutti i costi, con buona pace dei margini e della profittabilità delle imprese. «Bisogna – ha spiegato a Bilbao di fronte ai convenuti del congresso di Automotive News – prendere atto della realtà: in Europa si producono auto in eccesso e gli sconti, le promozioni costanti non fanno che svilire marchi e prodotti».

La sovraccapacità è la ragione principe che spinge le Case a condurre aggressive campagne di sconti. Alcuni costruttori stanno lottando al limite delle loro forze per cercare di mantenere i cash flow a livello accettabile e i livelli di produzione. In gioco ci sono non solo le imprese ma soprattutto i lavoratori e le loro famiglie.

Il ricorso agli sconti eccessivi può essere una tattica nel breve termine, ma nel lungo, porta a dissesti irreversibili poiché svena finanziariamente le Case.

Una simile situazione industriale - spiega il top executive dell'Ovale blu – è insostenibile: i mercati sono saturi, il sostegno artificiale con incentivi pseudo eco è un palliativo pro tempore.

La realtà è semplice: le auto moderne durano di più, sono affidabili, con intervalli di manutenzione diradati nel tempo, e in momenti di crisi come l'attuale, l'acquisto dell'auto è estremamente legato a un'esigenza di improcrastinabile sostituzione, mentre le flotte aziendali sempre più spesso fanno in modo che il noleggio sia più lungo.

Scenari / Sovracapacità II (Fonte: „Sole 24 ore“)

Per John Fleming c'è una sola cura:

Ridurre in modo significativo la capacità produttiva.

Molti costruttori hanno già iniziato, altri dovranno seguirne l'esempio. Solo in questo modo l'industria europea delle quattro ruote potrà riguadagnare competitività anche in vista delle sfide globali che sarà chiamata ad affrontare nel brevissimo termine.