Odcec M@ster I tre pilastri dell'adeguato assetto organizzativo – I parte

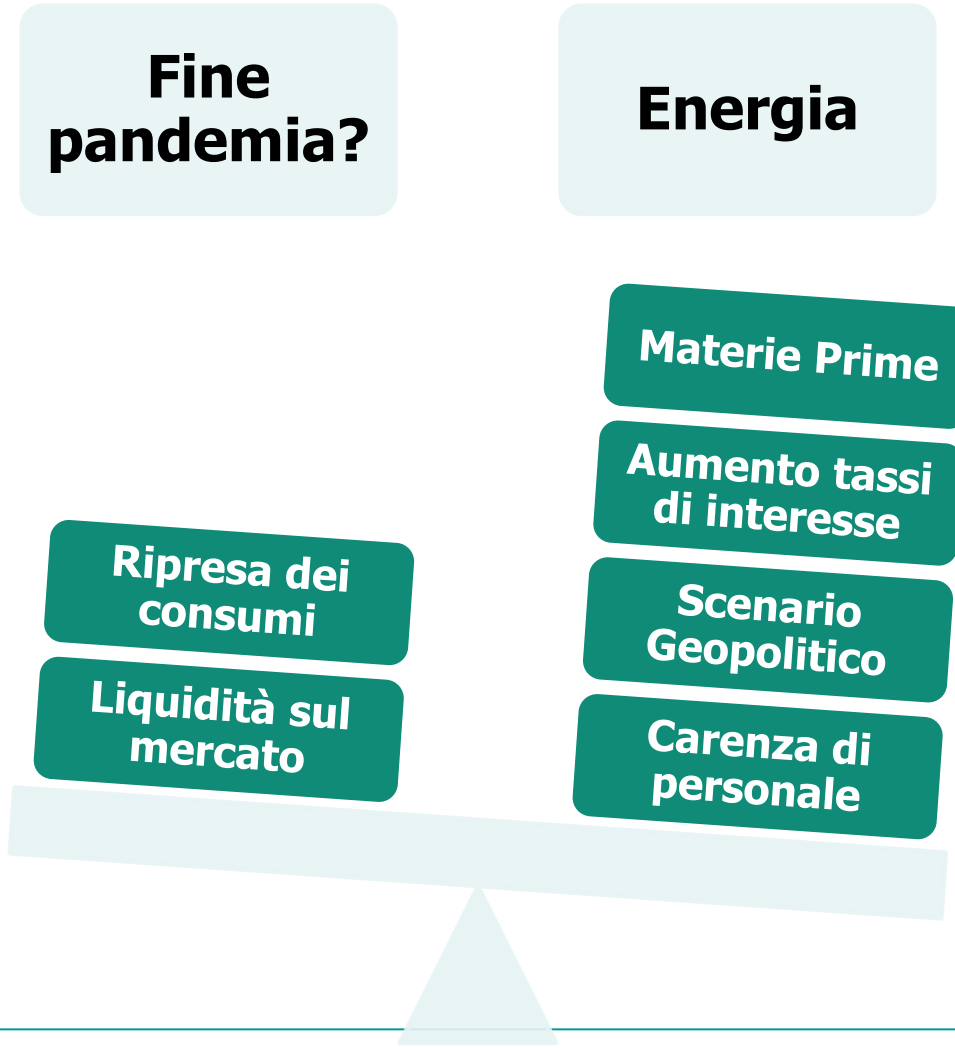
IL CONTROLLO DI GESTIONE PROPEDEUTICO A OPERAZIONI DI FINANZA STRAORDINARIA

DOTT.SSA DEBORAH SETOLA

31 ottobre 2022

Dall'approccio teorico all'applicazione pratica

Lo scenario macroeconomico attuale



SCG: dalle definizioni di Borsa Italiana all'EBITDA

- *«L'obiettivo principale del SGC è rendere disponibili tutte le informazioni rilevanti per svolgere in modo efficace le attività di pianificazione e controllo. Pertanto il Sistema è finalizzato a soddisfare i fabbisogni informativi del management che sono specifici della singola impresa, in quanto dipendono in larga misura dalla strategia aziendale e in particolare dalle scelte operate in termini di "dove competere" (quali sono le classi di clienti o i singoli clienti ai quali ci si rivolge con la propria offerta) e "come competere" (le scelte relative a come si caratterizza la customer value proposition)»*
- *«Il SCG rappresenta un potente meccanismo **a supporto del Consiglio di Amministrazione e del management** per la gestione della società ed è posto **a diretta salvaguardia della finalità di creazione di valore per gli azionisti»***

Turnover is vanity, profit is sanity

- **Azienda 1 – produttore di biscotti in Basilicata**

Bilancio non consolidato	31/12/2021 EUR	31/12/2020 EUR	31/12/2019 EUR	31/12/2018 EUR	31/12/2017 EUR
	12 mesi Dettagliato ICS	12 mesi Dettagliato ICS	12 mesi Dettagliato ICS	12 mesi Dettagliato ICS	12 mesi Dettagliato ICS
Ricavi delle vendite	13.749.455	15.300.168	15.176.510	15.498.921	17.112.066
EBITDA	298.590	858.952	-29.937	265.788	49.105
Utile Netto	37.058	29.960	-422.295	38.337	-242.563
Totale Attività	25.727.964	24.696.105	24.907.640	24.594.646	24.133.584
Patrimonio Netto	14.404.952	14.367.890	14.337.934	14.760.224	14.721.890
Posizione finanziaria netta	2.273.622,00	3.080.753,00	4.467.143,00	1.202.717,00	-272.551,00

Enterprise Value circa 2,4 mln
Equity Value praticamente nullo

- **Azienda 2 – produttore di biscotti in Basilicata**

Bilancio non consolidato	31/12/2021 EUR	31/12/2020 EUR	31/12/2019 EUR	31/12/2018 EUR	31/12/2017 EUR
	12 mesi Dettagliato ICS	12 mesi Abbreviato (D) ICS	12 mesi Abbreviato (D) ICS	12 mesi Abbreviato (D) ICS	12 mesi Abbreviato (D) ICS
Ricavi delle vendite	11.286.703	9.105.098	8.421.326	6.664.039	5.549.870
EBITDA	3.971.732	2.427.678	1.691.576	1.229.457	778.554
Utile Netto	1.668.686	1.100.594	663.383	542.275	197.728
Totale Attività	15.374.559	14.118.722	12.397.974	6.346.303	4.846.508
Patrimonio Netto	9.206.397	7.692.133	2.589.429	2.136.045	1.593.771
Posizione finanziaria netta	-449.077,00	1.938.759,00	2.686.202,00	763.175,00	1.378.423,00

Enterprise Value circa 31,7 mln
Equity Value oltre 32 mln

Prima e dopo le operazioni straordinarie

IPO

- L'introduzione di un SCG è requisito sostanziale propedeutico alla quotazione in Borsa
- Un documento sul controllo di gestione è tra i documenti da presentare per l'IPO e devono essere espressamente indicate le aree di miglioramento su cui si intende intervenire ed i tempi previsti per l'entrata a regime

M&A Industrial

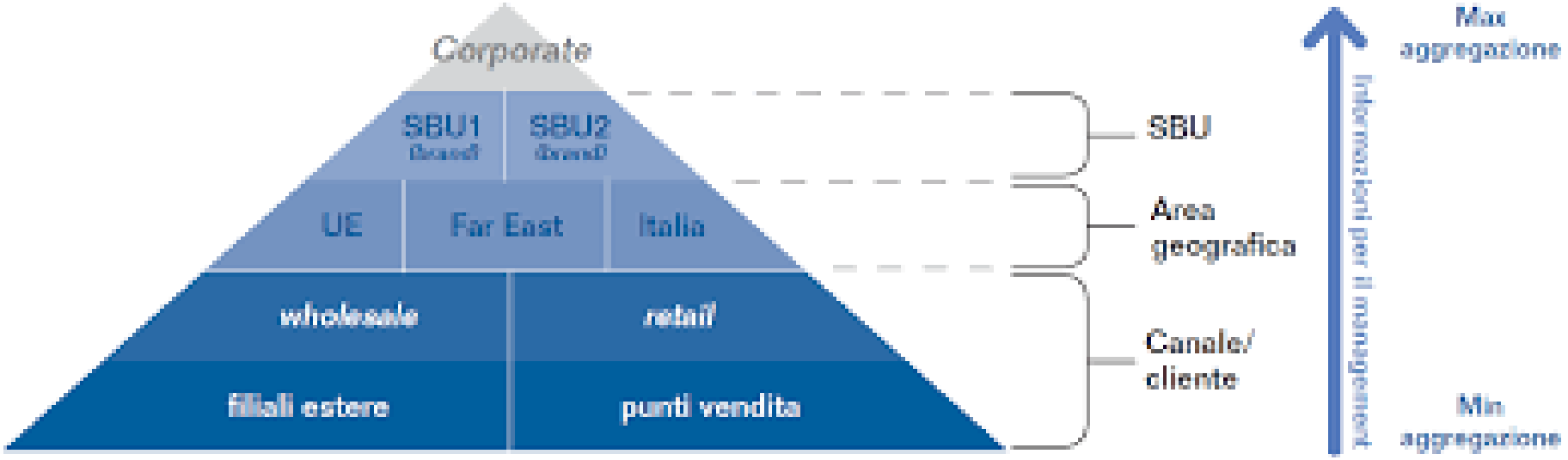
- Vedremo dopo un caso pratico di cessione ad un industriale in cui separando le due business unit esistenti si riesce ad estrarre maggior valore dalla cessione di quella più performante
- Spesso solo in fase di cessione ci si accorge di cosa si sarebbe potuto fare per massimizzare la marginalità (es. efficientamento del portafoglio prodotti…)

M&A Private Equity

- Appena entra in un'azienda, il Fondo cerca di estrarre valore e di recuperare marginalità implementando tutte le analisi che l'azienda non ha fatto prima
- Nel corso del periodo di investimento, il SCG è fondamentale per massimizzare il valore in exit, per cui è richiesta una reportistica attenta

Un esempio di analisi: il modello di pianificazione di Borsa Italiana

- Le analisi per BU, per prodotto, per brand, per canale distributivo, per area geografica raccontano il passato ma indirizzano il futuro di un'azienda
- Il livello di dettaglio a cui si può e si deve arrivare in termini di analisi è strettamente correlato al tipo di business e al settore in cui opera la società: ad esempio **il settore retail (CE per negozio e analisi per paese)**, **il settore alberghiero (CE per albergo e tassi ottimali di riempimento)**, qualsiasi settore – dal food al design alla cosmetica – in cui ci sia un portafoglio di brand e un mix di marchi propri e di conto terzi



Decisioni: il sistema di pianificazione di Borsa Italiana

- Il controllo di gestione può portare a prendere delle decisioni «difficili» nel breve periodo – perdere un cliente importante, abbandonare un mercato geografico, chiudere dei negozi, vendere una business unit
- Nel lungo periodo però queste scelte si traducono in una razionalizzazione dell'attività di impresa e in una massimizzazione dell'Ebitda. Sono tanti i casi di «se lo avessi fatto prima», dalla società di catering fallita alla società del food con 3 BU di cui una da chiudere e le altre due da ottimizzare. Anche tutte le decisioni di sviluppo sono figlie del SCG

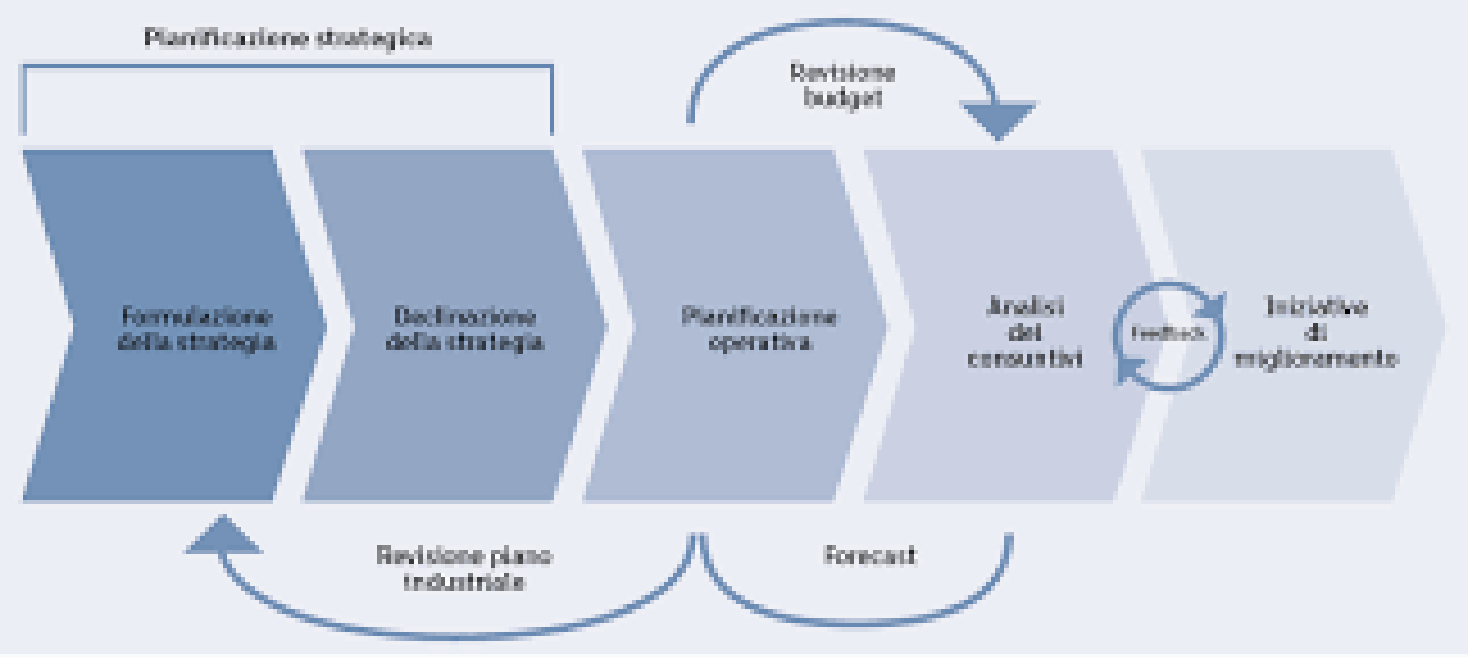


FIGURA 5: Il sistema di planning

Un paio di casi pratici

Un caso reale di M&A: confronto tra BU

P&L (Figures in €' 000)	me S.r.l.	Assembly BU	Safe Lock BU		Incidence on Revenues S.r.l.	Assembly BU	Safe Lock BU	Incidence .r.l. Assembly BU	Safe Lock BU
Revenues	5.803	2.172	3.631		99%	97%	100%	37%	63%
Other Revenues	67	67	-		1%	3%	0%	100%	0%
Total Revenues	**5.870**	**2.239**	**3.631**		***100%***	***100%***	***100%***	***38%***	***62%***
Raw mat. and Δ in inventory	(2.815)	(1.204)	(1.610)		-48%	-54%	-44%	43%	57%
Direct Labor Cost	(480)	(400)	(80)		-8%	-18%	-2%	83%	17%
External processing	(441)	(9)	(432)		-8%	0%	-12%	2%	98%
Packaging	(15)	(6)	(10)		0%	0%	0%	37%	63%
Transportation costs	(134)	(49)	(84)		-2%	-2%	-2%	37%	63%
Electricity	(32)	(29)	(3)		-1%	-1%	0%	90%	10%
Other variable costs	(344)	(9)	(334)		-6%	0%	-9%	3%	97%
Extraordinary revenues	5	5	-		0%	0%	0%	100%	0%
Variable Costs	**(4.255)**	**(1.701)**	**(2.554)**		***-72%***	***-76%***	***-70%***	***40%***	***60%***
Contribution Margin	**1.615**	**538**	**1.077**		***28%***	***24%***	***30%***	***33%***	***67%***
Margin	*27,5%*	*24,0%*	*29,7%*						
Indirect personnel Costs	(613)	(488)	(125)		-10%	-22%	-3%	80%	20%
Fuels	(3)	(3)	-		0%	0%	0%	100%	0%
Other materials	(58)	(21)	(37)		-1%	-1%	-1%	37%	63%
Royalties to	(288)	-	(288)		-5%	0%	-8%	0%	100%
Insurance	(16)	(16)	-		0%	-1%	0%	100%	0%
Maintenances	(50)	(38)	(13)		-1%	-2%	0%	75%	25%
Consulting costs	(86)	(86)	-		-1%	-4%	0%	100%	0%
Other fixed costs	(146)	(86)	(60)		-2%	-4%	-2%	59%	41%
Fixed Costs	**(1.261)**	**(739)**	**(522)**		***-21%***	***-33%***	***-14%***	***59%***	***41%***
EBITDA	**355**	**(201)**	**555**		***6%***	***-9%***	***15%***	***-57%***	***157%***
Margin	*6,0%*	*-9,0%*	*15,3%*						
Royalties to	288	-	288		5%	0%	8%	0%	100%
Leasing	47	24	24		1%	1%	1%	50%	50%
EBITDA Adj.	**690**	**(177)**	**867**		***12%***	***-8%***	***24%***	***-26%***	***126%***
Margin	*11,8%*	*-7,9%*	*23,9%*						
D&A	(229)	(203)	(26)		-4%	-9%	-1%	89%	11%
Write-off	(6)	(4)	(3)		0%	0%	0%	59%	41%
EBIT	**119**	**(407)**	**527**		***2%***	***-18%***	***15%***	***-342%***	***442%***
Margin	*2,0%*	*-18,2%*	*14,5%*						
Financial Charges	(3)	(0)	(3)		0%	0%	0%	5%	95%
Exchange rates	25	25	-		0%	1%	0%	100%	0%
EBT	**141**	**(383)**	**524**		***2%***	***-17%***	***14%***	***-272%***	***372%***
Taxes	(49)	133	(182)		-1%	6%	-5%	-272%	372%
Net income	**92**	**(250)**	**342**		***2%***	***-11%***	***9%***	***-272%***	***372%***
Margin	*1,6%*	*-11,2%*	*9,4%*						

Un caso M&A: comprare o no?

	Hotel	Turnover	EBITDA	*EBITDA Margin*	Rent	EBITDAR	EBITDAR / Rent	*EBITDAR Margin*	*Rent/ Turnover*
Strutture Paperopoli	Hotel Pippo	1.599	440	*27,50%*	300	810	2,7	*50,64%*	*18,8%*
	Hotel Pluto	3.531	832	*23,57%*	540	1.442	2,7	*40,85%*	*15,3%*
	Villa Rockerduck	2.707	284	*10,48%*	340	694	2,0	*25,62%*	*12,6%*
	Hotel Paperoga	1.403	341	*24,29%*	290	701	2,4	*49,96%*	*20,7%*
	Villa Minni Resort	2.757	414	*15,00%*	360	844	2,3	*30,59%*	*13,1%*
	Zio Paperone Design Hotel	1.688	253	*15,00%*	300	623	2,1	*36,92%*	*17,8%*
	Sport Hotel Paperina	1.719	140	*8,13%*	250	460	1,8	*26,74%*	*14,5%*
Nuove strutture	Hotel Biancaneve	1.413	226	*16,00%*	300	596	2,0	*42,18%*	*21,2%*
	Villa Mammolo	1.314	142	*10,80%*	200	412	2,1	*31,34%*	*15,2%*
	Sport Hotel Gongolo	6.693	1.017	*15,20%*	800	1.887	2,4	*28,20%*	*12,0%*
	Design Hotel Dotto	3.034	434	*14,30%*	400	904	2,3	*29,79%*	*13,2%*
	Villa Brontolo	6.499	851	*13,10%*	800	1.721	2,2	*26,49%*	*12,3%*
	Resort Cucciolo	2.921	313	*10,70%*	300	683	2,3	*23,37%*	*10,3%*
	Villa Pisolo	4.023	414	*10,30%*	450	934	2,1	*23,23%*	*11,2%*
	Total	**41.301**	**6.100**	***14,77%***	**5.630**	**12.710**	**2,3**	***30,77%***	***13,6%***

Il percorso di un Private Equity

Entrata del Fondo e Recupero efficienza

Bilancio non consolidato	31/12/2021 EUR	31/12/2020 EUR	31/12/2019 EUR	31/12/2018 EUR	31/12/2017 EUR	31/12/2016 EUR	31/12/2015 EUR	31/12/2014 EUR
	12 mesi Dettagliato ICS	12 mesi Dettagliato ICS	12 mesi Dettagliato ICS	12 mesi Dettagliato ICS	12 mesi Dettagliato ICS	12 mesi Dettagliato ICS	12 mesi Dettagliato ICS	12 mesi Dettagliato ICS
Ricavi delle vendite	42.889.536	37.041.778	30.693.144	29.141.612	25.435.562	24.550.248	24.115.722	26.584.719
EBITDA	4.068.566	3.504.161	2.368.853	2.133.985	814.970	521.219	-1.587.494	-3.099.313
Utile Netto	509.370	595.469	60.727	-181.366	-1.362.022	-1.628.467	-690.910	-1.138.264
Totale Attività	48.918.639	37.114.845	24.960.340	22.566.672	18.006.685	18.243.517	16.643.495	19.040.558
Patrimonio Netto	6.692.700	6.193.379	2.912.748	2.852.021	659.582	-252.647	1.033.011	-3.776.077
Posizione finanziaria netta	19.061.455,00	15.034.468,00	4.719.193,00	2.212.828,00	2.261.324,00	2.506.218,00	2.178.999,00	7.846.353,00

Acquisizione di diverse partecipate italiane e internazionali

Export dal 40% al 70%
Aumento dei prezzi del 15%
Focus su gluten free

Riferimenti

Dott.ssa Deborah Setola

Partner Arkios Italy – www.arkios.eu

Commissione Finanza ODCEC Milano

E-mail deborah.setola@arkios.eu