



Università degli studi di Bari Aldo Moro
Orientamento consapevole

**Finanza, mercati e
internazionalizzazione nei processi di
crescita delle imprese**

Prof. Giuseppe Di Martino

Tre macro ambiti della Finanza

1. Finanza dei Mercati
2. Finanza degli Intermediari
3. Finanza Aziendale

Agenda

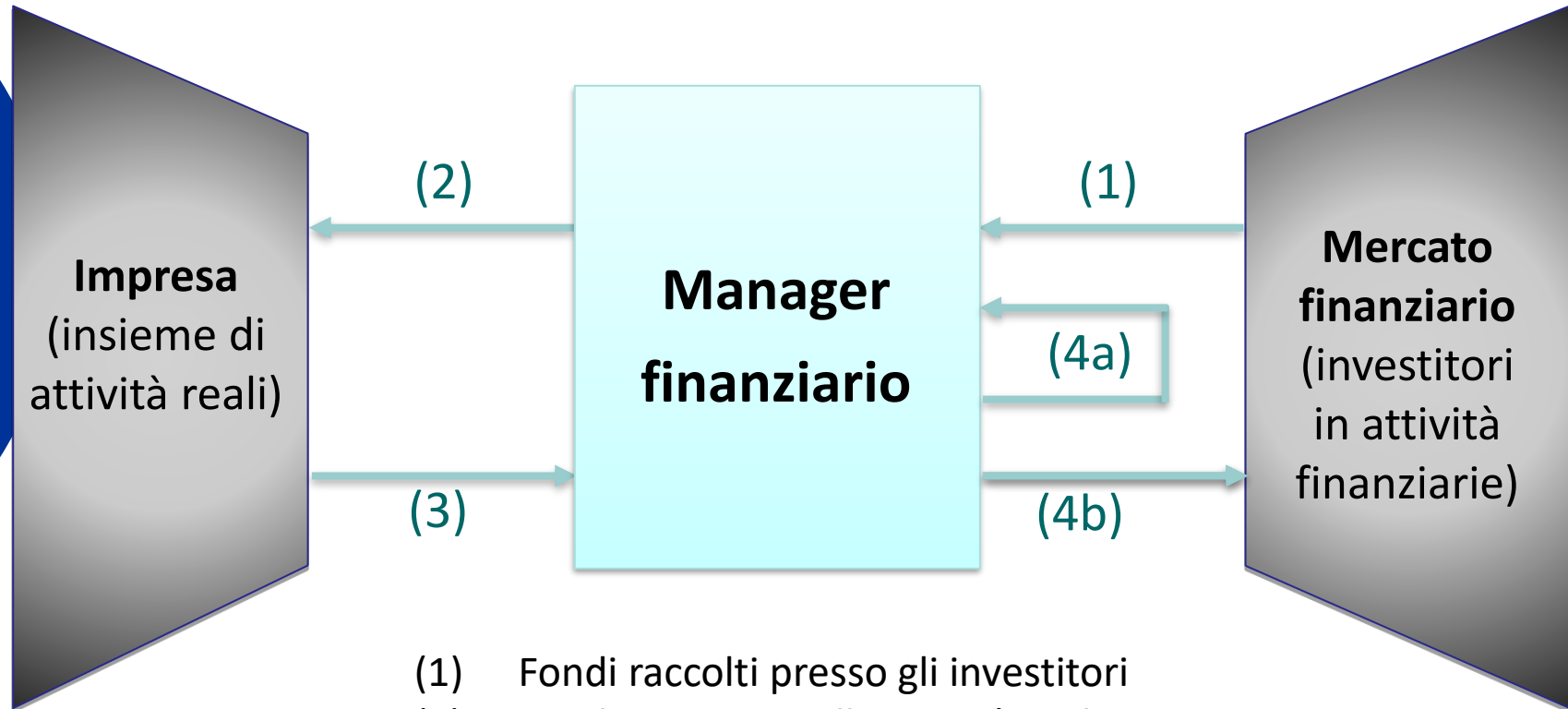
1. Il ruolo del *Financial Manager* e la Creazione di Valore
2. Crescita e Internazionalizzazione
3. Sostenibilità e Creazione di Valore

Agenda

1. Il ruolo del *Financial Manager* e la Creazione di Valore

2. Crescita e Internazionalizzazione
3. Sostenibilità e Creazione di Valore

Il ruolo del *Financial Manager*



- (1) Fondi raccolti presso gli investitori
- (2) Fondi investiti nelle attività reali
- (3) Fondi generati dalla gestione
- (4a) Fondi reinvestiti
- (4b) Fondi restituiti agli investitori

Come il Mercato Finanziario giudica il *Financial Manager* – il caso Luxottica

Industria. La società: no comment, a breve confronto finale con Del Vecchio sulle strategie - Verso il cda entro metà settembre

Luxottica giù in Borsa con Guerra in uscita

Titoli in calo del 3,6%, la Consob chiede chiarimenti ufficiali - Il vertice alla ricerca del successore

Stefano Filippucci

Il divorzio più clamoroso dell'estate a Piazza Affari, quello in Luxottica tra Leonardo Del Vecchio e Andrea Guerra, arriva con uno striminzito comunicato. Alla marea di indiscrezioni debordate sui giornali, ieri il numero uno al mondo negli occhiali si è limitato a non commentare le voci, e a parlare di un «confronto, da tempo, tra il presidente e sulle migliori strategie future del gruppo». Una dichiarazione molto generica, a tratti flosca, che non ha accontentato la Consob (che infatti ieri sera ha inviato ad Agordo una richiesta di chiarimenti). Ma che soprattutto è suonata come una conferma del ru-

miliardi di euro martedì, il mercato ha dunque provato l'addio di Guerra circa mezzo miliardo. Il manager non ha alcuna intenzione di dimettersi ma, siccome la frattura è insanabile, è anche ovvio che si tratta per trovare una soluzione nell'interesse di tutti. Poiché però non è Guerra che ha aperto la frattura, il manager per ora gioca di rimessa. In ogni caso un cda chiarificatore dovrebbe tenersi nelle prime due settimane di settembre.

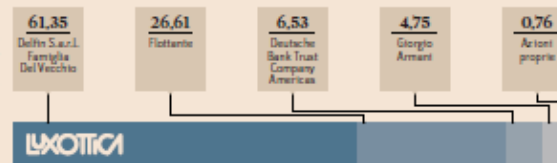
In Veneto la notizia ha destato clamore. Marco Melchiori, il numero uno di Confindustria Belluno-Dolomiti, ha parlato di «un fatto molto significativo», aggiungendo anche che Luxottica «è una multinazionale che mantiene sul territorio un caposaldo importante». Come dire: non ci saranno contraccolpi. Allineati, una volta tanto, anche i sindacati: per la Cisl non ci saranno «ripercussioni» dall'addio di Guerra. Dove non c'è allineamento, invece, sono i motivi dell'allontanamento di un manager che ha portato Luxottica da big internazionale a multinazionale globale, triplicando il valore delle azioni, da 13,2 a 40 euro raddoppiando il fatturato da 3,27 miliardi. C'è chi ieri, a bocca ferme, fa notare che il divorzio avrebbe radici più profonde. Le prime frizioni risalirebbero addirittura a due anni fa.

Nel settembre del 2013, l'azionista di controllo di Luxottica annunciò la vendita di un pacchetto del 7%. Del Vecchio scendeva per aumentare il flottante perché il mercato premeva. Ma fu un successo parziale: si collocò solo la metà (3,6%). L'azienda allora minimizzò, ma Del Vecchio, che aveva ceduto alle avances del mercato solo dopo molte insistenze, pare non l'avesse presa bene. A questo poi si aggiungerebbe anche un certo risentimento del patron per il troppo generoso stock option dell'amministratore delegato (40 milioni di euro quest'anno e 35 nel 2009). Ma forse non delle narbitarie.

La fotografia sul gruppo

LA STRUTTURA

Dati in %



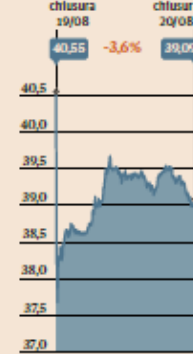
IL SEMESTRE DI LUXOTTICA

Dati in milioni di euro e variazione %



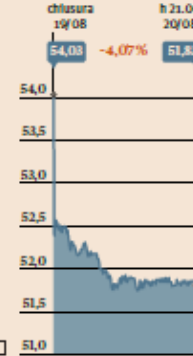
LUXOTTICA

Intraday Ieri a Milano



LUXOTTICA

Intraday Ieri a New York



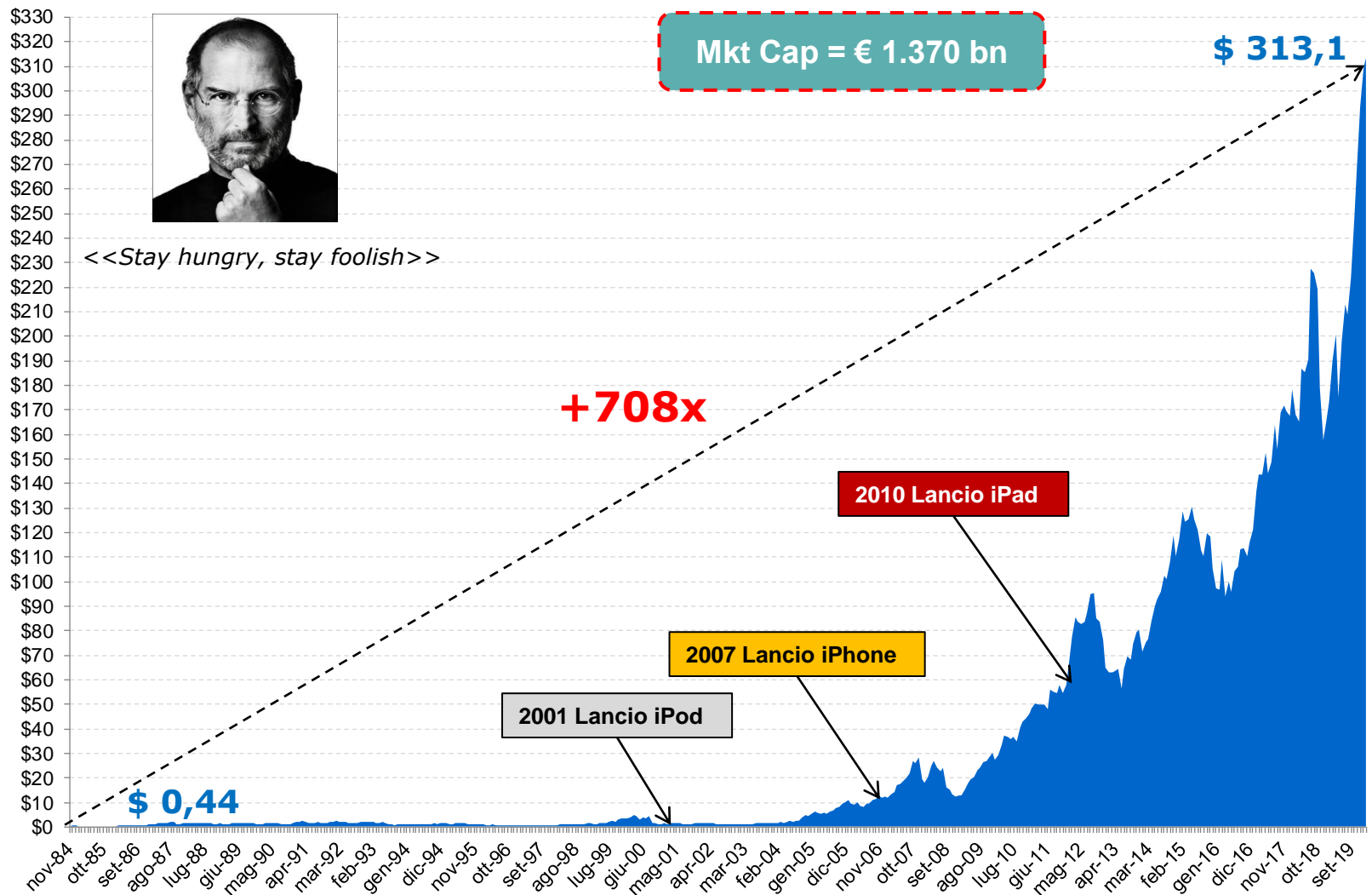
L'ANTICIPAZIONE



La prospettiva del manager finanziario



Un esempio di creazione di valore: il caso Apple



Cosa sconta il Mercato Finanziario nei Prezzi di Borsa ?

iPhone, Wearables and Services Drive All-Time Record Revenue and Earnings

Cupertino, California – January 28, 2020 - Apple today announced financial results for its fiscal 2020 first quarter ended December 28, 2019. The Company posted quarterly revenue of \$91.8 billion, an increase of 9 percent from the year-ago quarter and an all-time record, and quarterly earnings per diluted share of \$4.99, up 19 percent, also an all-time record. International sales accounted for 61 percent of the quarter's revenue.



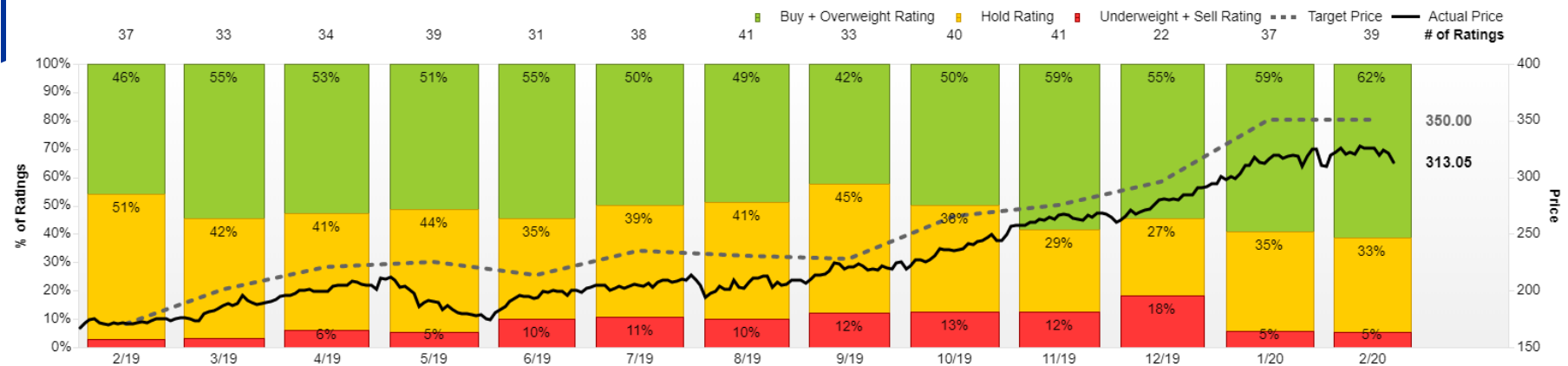
Il Mercato giudica l'operato del management e rivede le aspettative

Consensus Estimates a 45gg al 21.02.2020 (Fonte Factset)

Product Segments (M)



| | Sep '18 | Sep '19 | Sep '20E | Sep '21E | Sep '22E | Sep '23E | Sep '24E |
|---------------------------------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Sales | 265,595 | 260,174 | 283,138 | 309,406 | 325,518 | 338,114 | 345,814 |
| Sharp Consensus | - | - | 281,512 | - | - | - | - |
| Other Products | - | - | 5,808 | 5,808 | - | - | - |
| Products | - | 213,883 | 228,943 | 247,225 | 258,256 | - | - |
| - iPhone | 166,699 | 142,381 | 152,200 | 163,522 | 168,456 | - | - |
| - iPad | 18,805 | 21,280 | 20,203 | 20,170 | 20,283 | - | - |
| - Mac | 25,484 | 25,740 | 25,831 | 26,359 | 26,237 | - | - |
| - iPod | 315 | - | - | - | - | - | - |
| Wearables, Home and Accessories | 17,417 | 24,482 | 33,025 | 37,857 | 44,441 | - | - |
| - Apple Watch | 8,819 | 13,422 | 14,367 | 16,481 | 14,137 | - | - |
| - Accessories | 8,297 | 11,776 | 19,937 | 18,999 | 26,285 | - | - |
| Services | 37,190 | 46,291 | 53,835 | 61,317 | 68,973 | 93,000 | 109,900 |



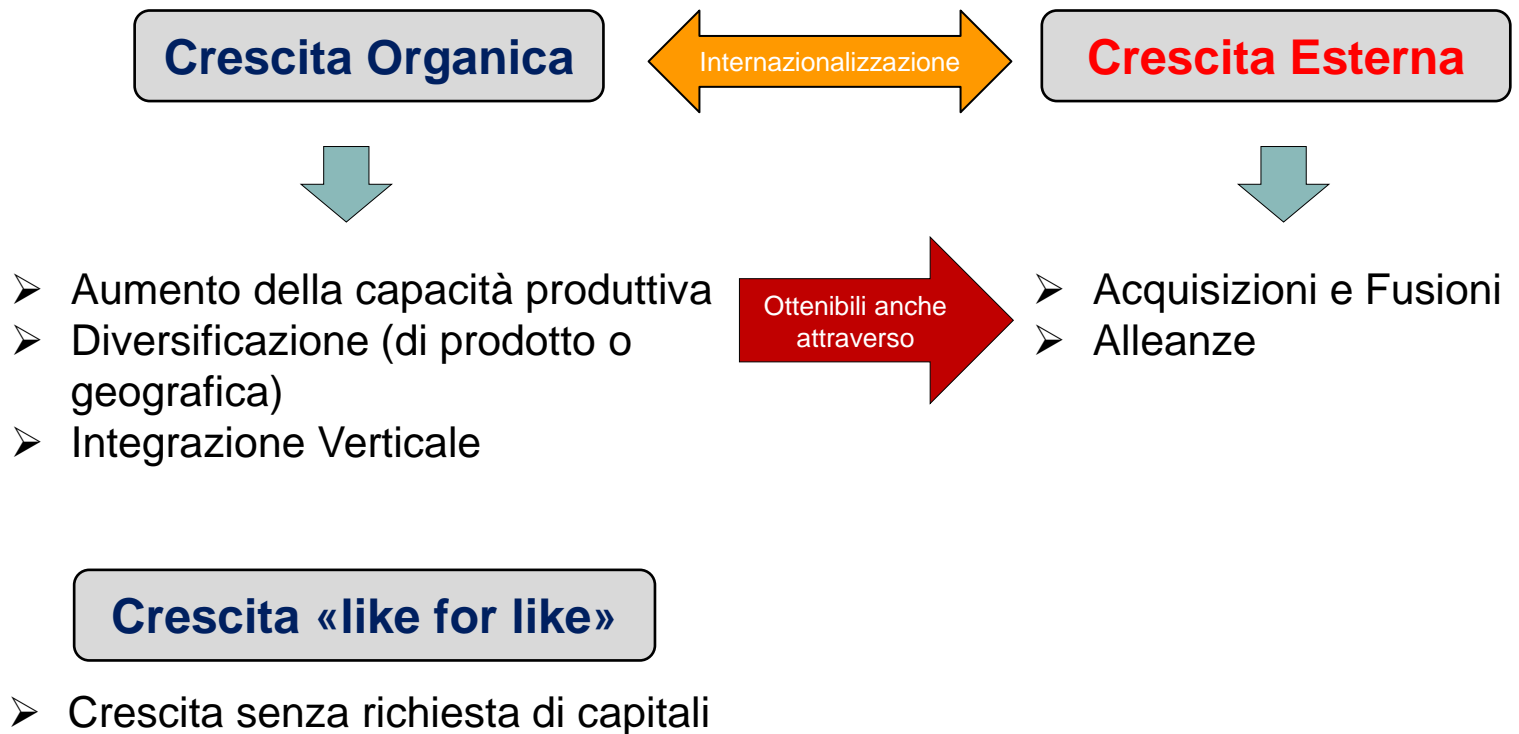
Agenda

1. Il ruolo del *Financial Manager* e la Creazione di Valore

2. Crescita e Internazionalizzazione

3. Sostenibilità e Creazione di Valore

Quali «strade» per la crescita



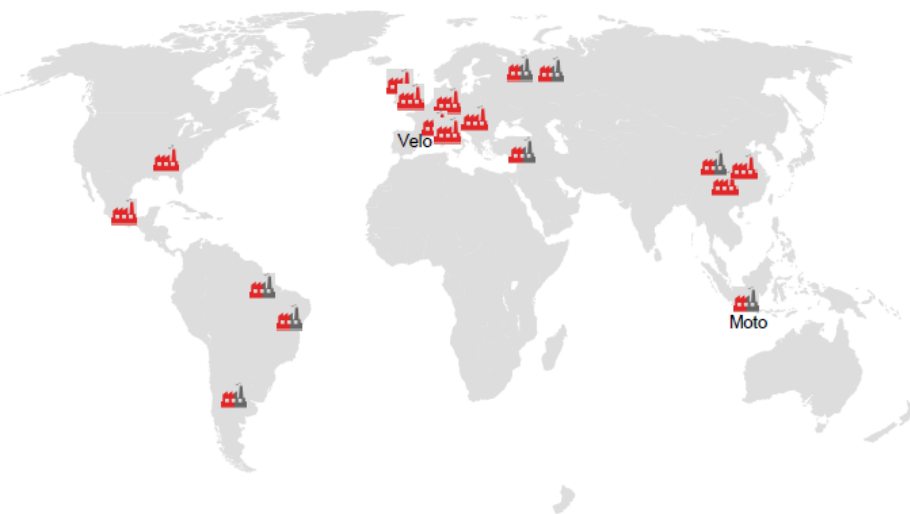
Crescita Organica e Internazionalizzazione per diversificazione geografica – il caso Pirelli & C.



HIGH TECH AND ECO-EFFICIENT MANUFACTURING FOOTPRINT

3. Strategic guidelines & key 2020-2022 programs

PIRELLI MANUFACTURING FOOTPRINT: HIGH-TECH & ECO-EFFICIENT



Full High Value Capacity



H.V. / Std. Capacity

IN 2022 18 PLANTS (~82% LOW COST COUNTRY)

- > 9 Car Fully High Value, of which 6 new / robotized
- > Bollate Plant converted to Premium Velo
- > 2 Production Hubs in Low Cost Countries serving closer High Value markets: LatAm for N. America and Russia for Europe

AN INDUSTRIAL ENVIRONMENTAL FOOTPRINT SUBSTANTIALLY REDUCING

- > 100% renewable electricity worldwide by 2025
- > Group Carbon Neutrality by 2030
- > Commitment to the Science Based Target initiative, in alignment with our CO₂ emissions reduced strategy
- > Excellence in water management
- > Zero waste to landfill



Crescita Organica e Internazionalizzazione per aumento capacità produttiva – il caso Brembo

Stezzano, 23 luglio 2014



BREMBO INVESTE 74 MILIONI DI EURO PER REALIZZARE UNA NUOVA FONDERIA NEGLI USA

Il Gruppo annuncia l'ampliamento della propria capacità industriale nel Michigan e l'integrazione verticale dei propri processi produttivi. Una volta che la costruzione sarà stata completata, il nuovo impianto coprirà una superficie di circa 30.000 metri quadrati, con una capacità fusoria annua fino a 80.000 tonnellate

Brembo annuncia l'avvio della costruzione di una fonderia di ghisa in Michigan, in un'area adiacente ai nuovi stabilimenti di Homer, dando inizio, anche negli Stati Uniti, al processo di integrazione verticale della propria capacità produttiva. **I lavori inizieranno nel 2015 e si concluderanno nel 2017**, consentendo di localizzare tutte le fasi di produzione in un unico sito e garantendo, così, una migliore efficienza del processo.

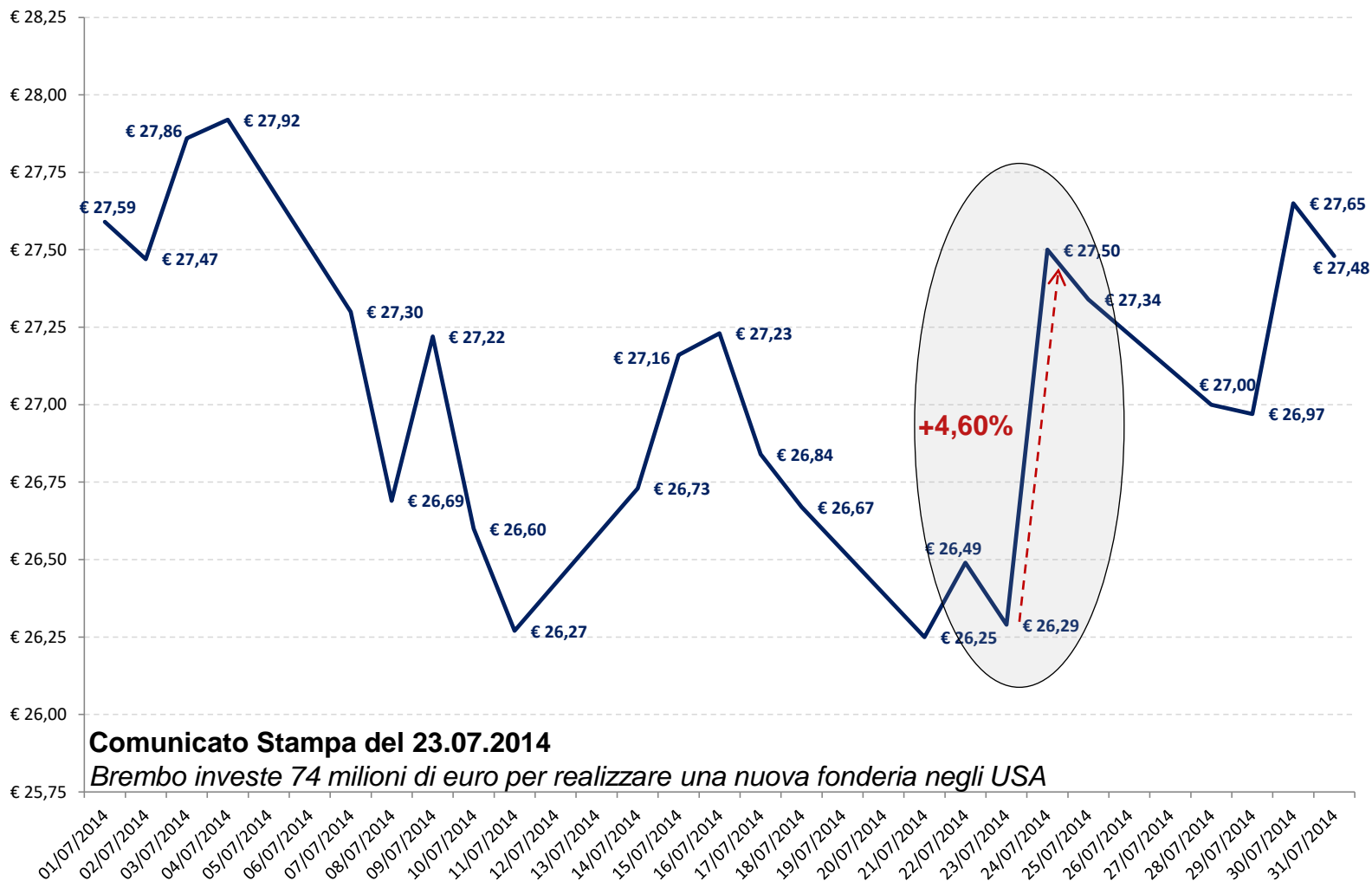
Grazie a un investimento di 74 milioni di euro (100 milioni di dollari), la nuova struttura, una volta a regime, avrà una capacità fusoria di circa 80.000 tonnellate annue. La fonderia, assieme agli uffici tecnici e al magazzino, si estenderà su una superficie di 30.000 mq e assicurerà 250 nuovi posti di lavoro fra le sedi di Homer e di Plymouth.

La realizzazione di un polo integrato in Michigan conferma e rafforza l'interesse dell'azienda per il mercato nord americano, che ha registrato un fortissimo incremento negli ultimi cinque anni e si appresta a diventare il primo mercato di riferimento per Brembo entro la fine del 2014.

«Dopo la realizzazione del quartier generale americano e del centro di ricerche a Plymouth nel 2010, e a due mesi dall'inaugurazione dell'espansione dello stabilimento di Homer, è stato oggi approvato un altro significativo investimento, che rafforza il legame tra Brembo e gli Stati Uniti, uno dei più importanti mercati dell'automotive al mondo», ha dichiarato **il Presidente di Brembo Alberto Bombassei**. «La diffusione crescente delle piattaforme globali tra i costruttori di veicoli, ci spinge a ricercare la migliore integrazione possibile tra le diverse fasi della catena del valore, replicando il modello produttivo adottato da tempo in Italia, e più di recente in Polonia e Cina».

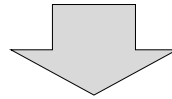
Gli investimenti saranno finanziati attraverso la generazione di cassa del Gruppo e usufruiranno di incentivi promossi dallo Stato del Michigan e dal Michigan Economic Development Corporation.

Crescita Organica e internazionalizzazione per aumento capacità produttiva – il caso Brembo

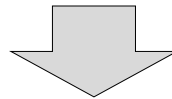


La logica sottostante la Crescita Esterna

$$V_{\text{acq}} = 2 + 2 = 5 !$$



$$V_{\text{post-acq}} = V_A + V_B + V_{\text{Sinergie}}$$



Attenzione a non riconoscere
nel prezzo di acquisizione il
valore di tutte le sinergie!

Rischio di *Overpayment*

Crescita Esterna e Internazionalizzazione: il caso Luxottica

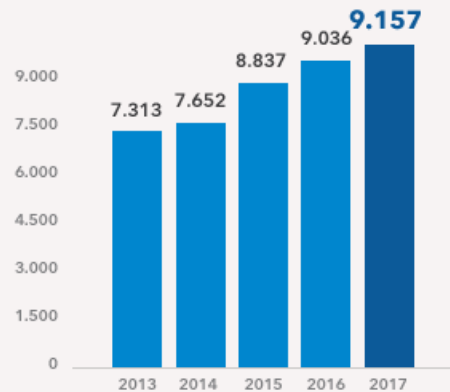
Marchi Propri



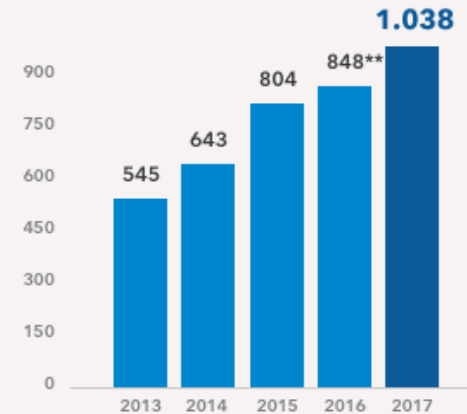
Marchi In Licenza



VENDITE NETTE



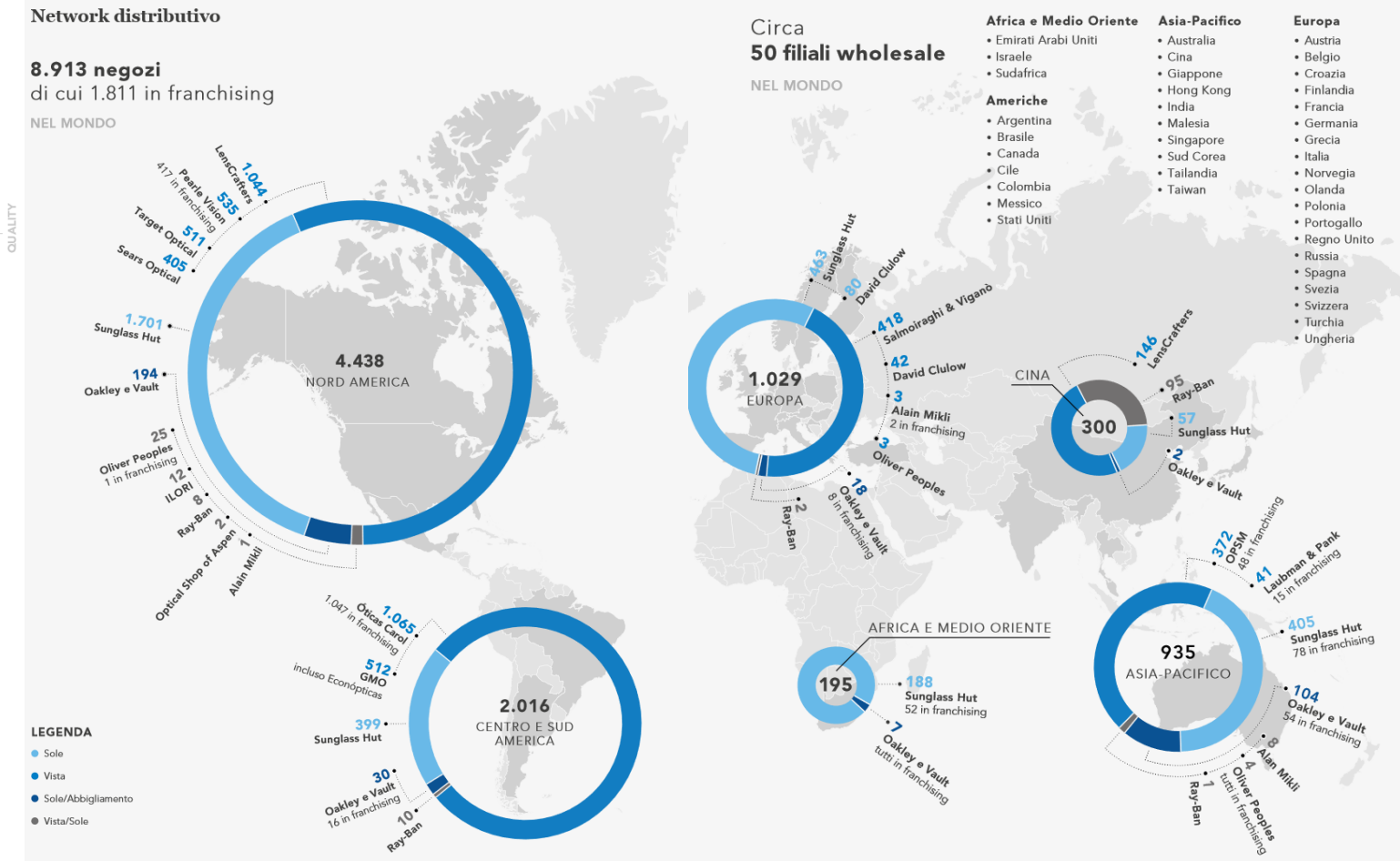
UTILE NETTO



Crescita Esterna e Internazionalizzazione: il caso Luxottica

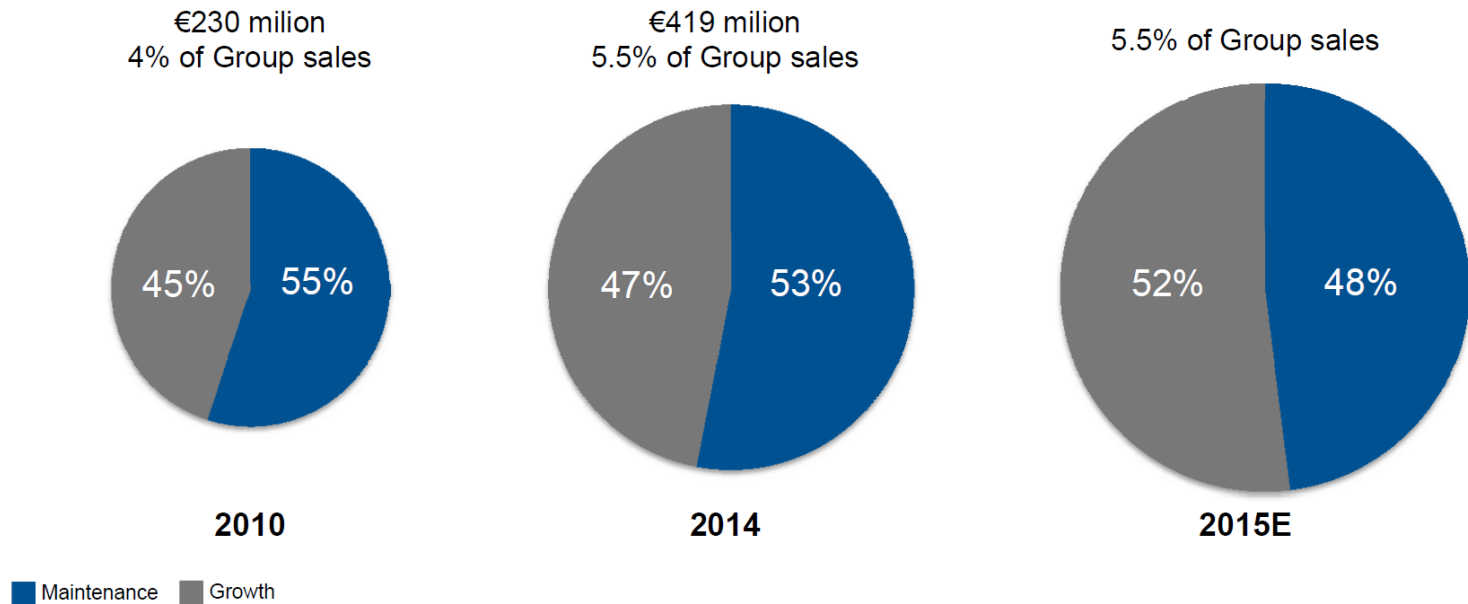
INTEGRAZIONE
VERTICALE

GO TO MARKET & SUPPLY CHAIN



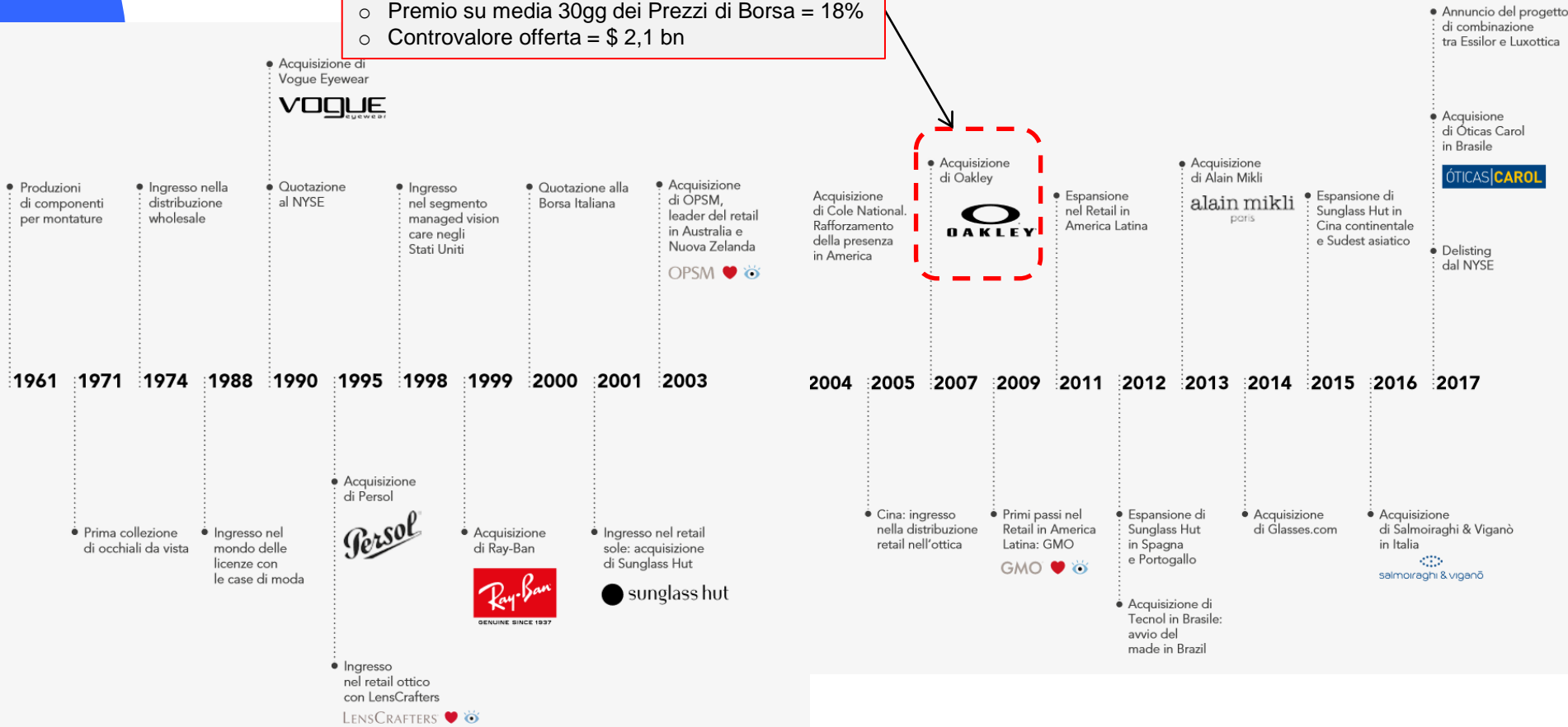
Crescita Esterna e Internazionalizzazione: il caso Luxottica

INCREASING CAPITAL INVESTMENTS TO FUEL GROWTH

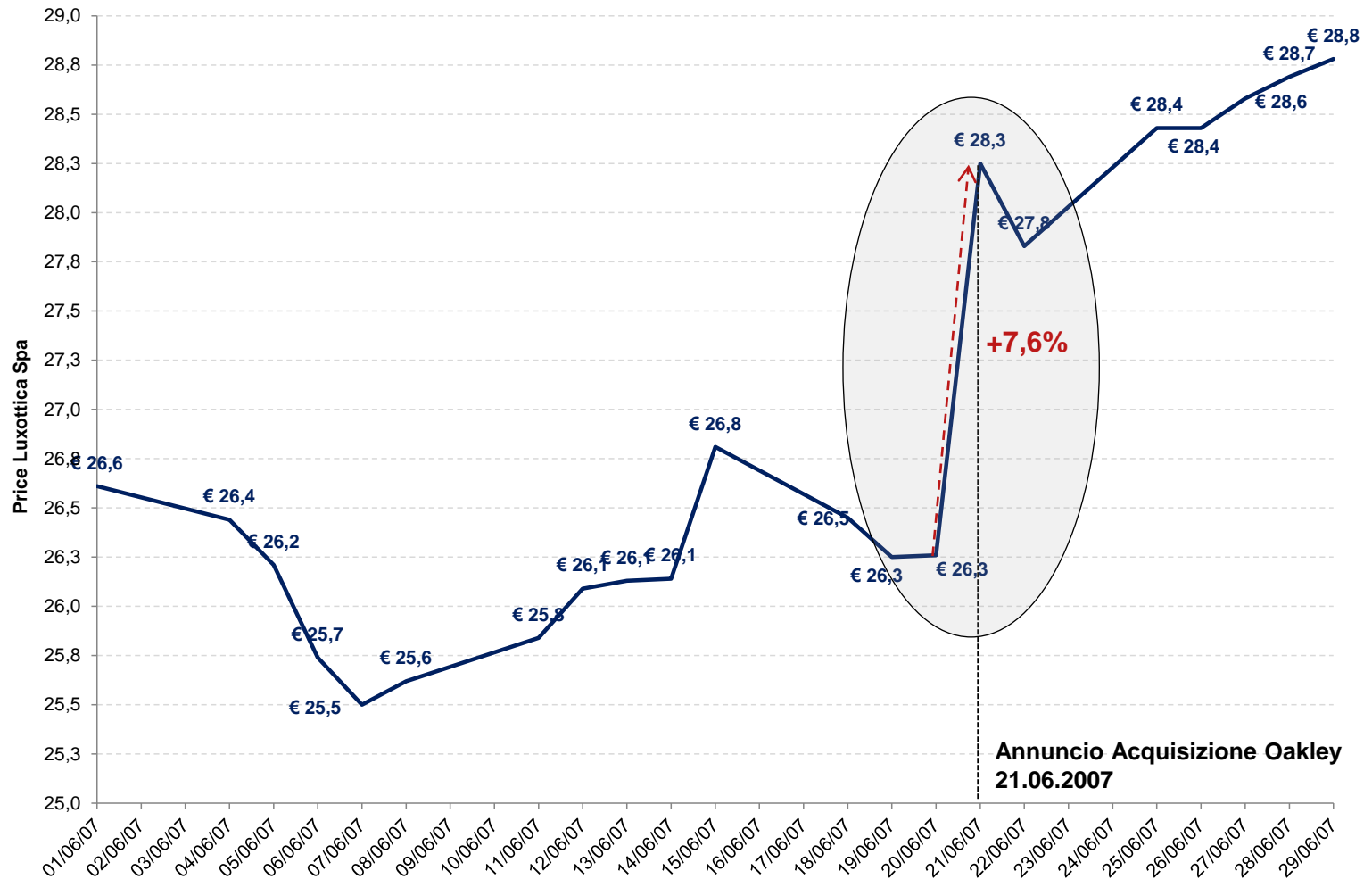


Crescita Esterna e Internazionalizzazione: il caso Luxottica

- Prezzo Offerto per Azione = \$ 29,3
- Premio su media 30gg dei Prezzi di Borsa = 18%
- Controvalore offerta = \$ 2,1 bn



Crescita Esterna e Internazionalizzazione: il caso Luxottica



Crescita Esterna e Internazionalizzazione: il caso Luxottica

Luxottica acquisisce Oakley a US\$ 29,30 per azione

Fonte: Comunicato Stampa del 21 giugno 2007

Punti chiave

- Oakley è un marchio forte e innovativo: leader mondiale nel segmento sport, tecnologia e lifestyle con un design proprio e riconoscibile
- Oakley ha una grande potenzialità di crescita in vari segmenti di mercato
- Luxottica fornirà ad Oakley una piattaforma globale per la diffusione capillare dei propri prodotti
- L'accordo porterà all'integrazione di due modelli di business forti e complementari
- L'operazione rafforzerà il portafoglio dei marchi proprietari e in licenza

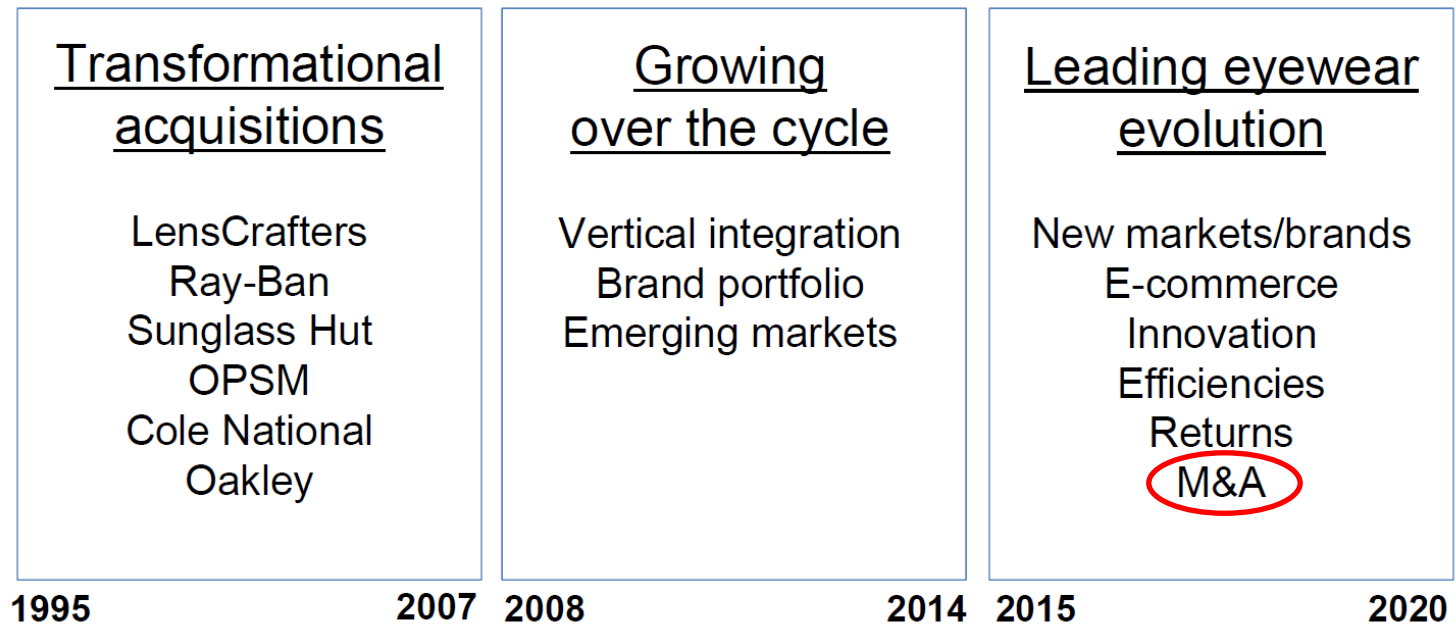
Benefit della transazione

- Capacità di fare leva sull'esperienza e sulle competenze di Oakley nello sport, nella tecnologia e nell'ottica
- L'opportunità di creare nuove categorie di prodotto per soddisfare nuovi bisogni dei clienti
- Incremento del livello di servizio e innovazione per i clienti wholesale
- Creazione di un'azienda globale più dinamica con maggiori opportunità di carriera per i dipendenti
- Nuove economie di scala in riferimento ad approvvigionamento e distribuzione
- Circa €100 milioni all'anno di sinergie operative attese nei prossimi tre anni

Crescita Esterna e Internazionalizzazione: il caso Luxottica

A JOURNEY TOWARDS LONG-TERM SUSTAINABLE GROWTH

Huge opportunities still lay ahead

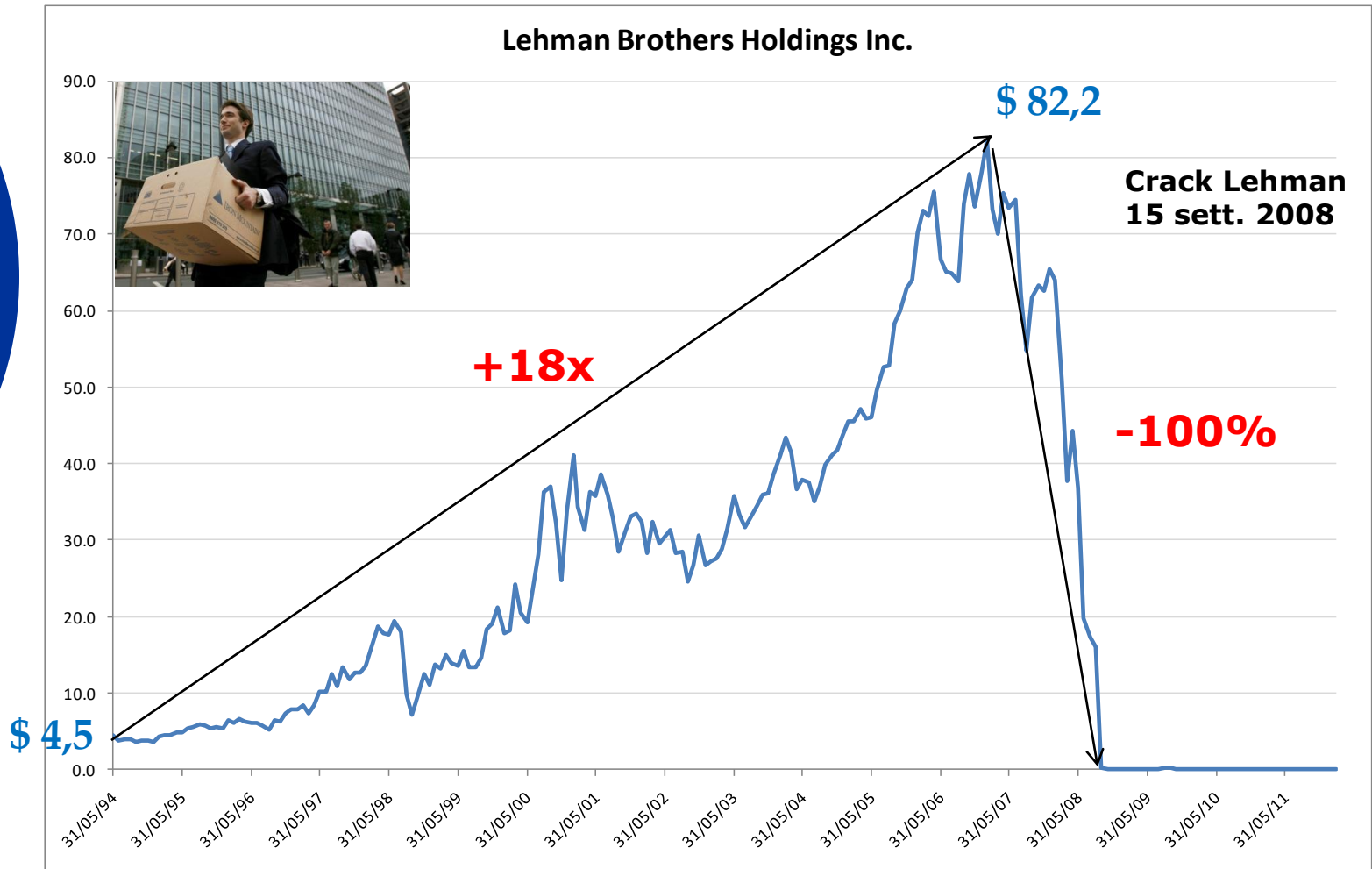


Continuing to balance top line growth with margin expansion

Agenda

1. Il ruolo del *Financial Manager* e la Creazione di Valore
2. Crescita e Internazionalizzazione
- 3. Sostenibilità e Creazione di Valore**

Non sempre la finanza gioca un ruolo «etico»: il *crack* Lehman Brothers



Orientamenti recenti verso la creazione di valore sostenibile: il caso Pirelli & C.

PIRELLI INTEGRATED MODEL

Creazione di Valore Sostenibile

Creazione di valore in grado di preservare le risorse strategiche e fondamentali per lo sviluppo aziendale nel medio - lungo periodo.



MULTI-STAKEHOLDER APPROACH

Governance

Board of Directors
Board Committee

Sustainability
Steering
Committee

Group Sustainability
and Future Mobility

Country Sustainability Managers
(CEOs)

Management systems

Quality

ISO 9001
IATF 16949
ISO/IEC 17025

Labour and Social

OHSAS 18001/ISO45001
Standard SA8000® (Reference Std)

Environment

ISO 14001
ISO 14040
ISO 14064

Anti-Bribery

ISO 37001

Purchasing

ISO 20400¹

Planning

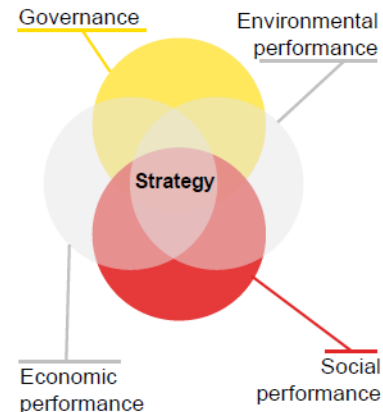
Return on capital

Growth Opportunities
Productivity
Risk Governance

Competitive scenario analysis:
Economic - Environmental
Social - Governance

Reporting²

Group integrated Annual Report



1. Attested by third party. 2. Using Global Reporting Initiative (GRI –Standards), Comprehensive option; principles of integrated reporting contained in the Framework of the International Integrated Reporting Council (IIRC), Assurance Engagements, ISAE 3000 – Assurance Engagement on GHG ISAE 3000;

Fonte: Piano Industriale Pirelli 2020-2022












"La sostenibilità per Pirelli è una scelta di fondo, integrata nella vision e nelle strategie di crescita del gruppo, per tutte le aree di business e in tutte le scelte del management, ovunque nel mondo." – Marco Tronchetti Provera Vice Presidente Esecutivo

Orientamenti recenti verso la creazione di valore sostenibile: il caso Pirelli & C.





KEY FIGURES & ACHIEVEMENTS 2019

KPIs¹

| | 2019 |
|---|-------------------------------------|
|  Eco-Safety Performance revenues ² | 55.8% 63.3% on H.V. ³ |
|  Car tyres Avg. rolling resistance reduction | -18% (vs.2009) |
|  Accident frequency index reduction | -83% (vs.2009) |
|  Average training days per capita | >7 days |
|  Specific energy consumption reduction | -13.1% (vs.2009) |
|  Electricity from renewable sources ⁴ | >41% |
|  Specific CO ₂ emissions reduction | -10.8% (vs.2009) |
|  Specific water withdrawal reduction | -70% (vs.2009) |
|  Waste recovered | 97% |

PIRELLI ESG LEADERSHIP ACKNOWLEDGED BY THE MARKET

Top-of-the-industry ESG ratings

| | |
|--|---|
|  | Global Sector Leader in the S&P Dow Jones Sustainability Indices ⁵ |
|  | Awarded sector Gold Class 2020 in S&P Sustainability Yearbook |
|  | A-List in CDP Climate Change 2019 |
|  | Sector top rating |
|  | Global Compact LEAD company 2019 |

Pirelli distinctive factors

- > **Comprehensive corporate positioning** on key global sustainability challenges, beyond materiality
- > **Management model** complying with most demanding ESG standards⁶
- > **ESG targets** are:
 - Group wide
 - Tangible
 - Challenging and realistic
 - Set to be reached within competitive deadlines
- > **Complete and transparent Reporting**

Pirelli also included in:



1. Preliminary unaudited data; 2. Figure is obtained by weighing the value of sales of Eco-Safety Performance car tyres on the total value of sales of Group car tyres; Eco-Safety Performance products, previously named "Green Performance Products", identify car tyres that Pirelli produces throughout the world and that fall only under rolling resistance and wet grip classes A, B, C according to the labeling parameters set by European legislation; 3. Focus on HIGH VALUE products including RIM18+ and «specialties» (Run-Flat, PNCS, Seal Inside with rim ≤17"); 4. Internal assessment based on data from the International Energy Agency (IEA) taking into account the Pirelli geographical distribution; 5. Score 2019: 85 vs sector average of 36; 6. e.g. ISO 20400, ISO 26000, AA1000, ISO 37001, etc.