

Opportunities in adversity: a che punto siamo ad un anno dall'inizio della crisi?

Felice Persico

Performance CFO - Milano, 9 luglio 2009

Contenuti

- ▶ Scenario economico

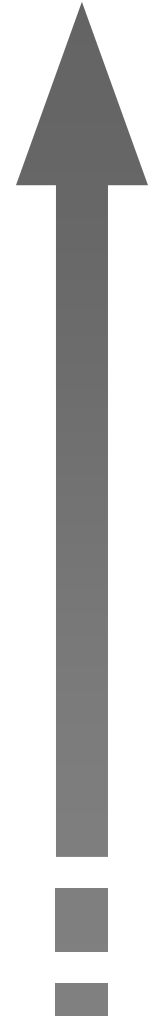
- ▶ La ricerca

- ▶ Stress pendulum
 - ▶ Insolvent – Securing your present
 - ▶ Distressed – Protecting your assets
 - ▶ Stressed – Improving your performance
 - ▶ Downturn – Reshaping your business
 - ▶ Success – Sustaining the future

- ▶ Lesson learned: thinking differently

Economia globale: cosa cresce...

- ▶ **Tasso di disoccupazione** - A livello globale è previsto per il 2009 tra il 6.1% e il 7.1%
- ▶ **Bancarotte** – Si prevede una crescita in Europa fino al 18,3% a fine 2009, mentre era solo del 2% nel 2008
- ▶ **Necessità di rifinanziamento** - \$1.000 miliardi di dollari in non-leveraged debt da rifinanziare in ognuno dei prossimi tre anni
- ▶ **Rischi e normative**
- ▶ **Interventi governativi** - Ad oggi intervento dello stato in 93 istituzioni finanziarie



...e cosa decresce

- ▶ **Crescita del PIL** – Il tasso stimato di crescita del PIL mondiale scende allo 0,9%, il più basso dalla seconda guerra mondiale; Emerging mkts vs mature mkts (-2.5% to +7.0%)
- ▶ **Le Borse** – Perdita media del 35-40% in tutte le principali borse mondiali dal 1 Gen 2008 (FTSE 100 -31%, Dow Jones -30%, DAX 30 -40%, Nikkei 225 -43%, Shanghai 180 -66%)
- ▶ **I prezzi delle materie prime** - Il petrolio ha perso oltre \$100 al barile
- ▶ **I tassi di interesse più bassi della storia**
US 0.25%, UK 1.0%, ECB 2.0%
- ▶ **La fiducia dei consumatori**



La ricerca

Gennaio 2009

- ▶ Abbiamo condotto uno studio in collaborazione con “Economist Intelligence Unit (EIU)” su un campione di 350 imprese “globali” per capire gli effetti della recessione e le azioni che avrebbero intrapreso

Giugno 2009

- ▶ Ad un anno dall’inizio della crisi e a sei mesi dalla prima indagine, siamo tornati a monitorare la situazione ampliando il campione (569 imprese) per aggiornare le valutazioni strategiche dei leader

La ricerca – Caratteristiche

▶ Realizzata da Economist Intelligence Unit ed Ernst & Young

▶ Livello apicale degli intervistati: principalmente CEO, CFO e amministratori indipendenti

▶ Copertura di tutti i più rilevanti settori industriali

▶ Fatturato delle aziende campione:

- ▶ \$10mld o più – 27%
- ▶ da \$1mld a \$10mld – 31%
- ▶ da \$100ml a \$1mld – 42%

▶ Distribuzione geografica:

- ▶ Europa - 32%
- ▶ Asia Pacifico - 27%
- ▶ Nord America - 24%
- ▶ Altri mercati emergenti - 17%

Visione degli imprenditori

La ricerca – Gli obiettivi

- ▶ Troppe le opinioni dei politici e degli economisti, poche quelle degli imprenditori. Quale è il punto di vista di chi opera sul mercato. Stiamo veramente uscendo dal tunnel della crisi?
- ▶ Necessità di confronto all'interno della “business community”
- ▶ Comprensione delle strategie in momenti di turbolenza dei mercati. Bilanciamento delle visioni di breve e di quelle di medio lungo
- ▶ Ruolo del CFO
- ▶ Posizionamento dei servizi professionali in una fase di radicale cambiamento delle logiche corporate

La ricerca – I risultati

- ▶ Incapacità di previsione di tutti gli “stakeholder”. Modelli economici previsionali inadeguati
- ▶ Permanere delle incertezze sui tempi di uscita dalla crisi
- ▶ Liquidità ai livelli di sei mesi fa, nonostante l'intervento dei governi a supporto del sistema creditizio
- ▶ Scarsa fiducia sulla volontà delle banche di ritornare nel breve periodo a supportare il sistema delle imprese
- ▶ Forti attese di nuove regole dei mercati
- ▶ Cambiamenti irreversibili sui modelli di business della maggior parte delle imprese

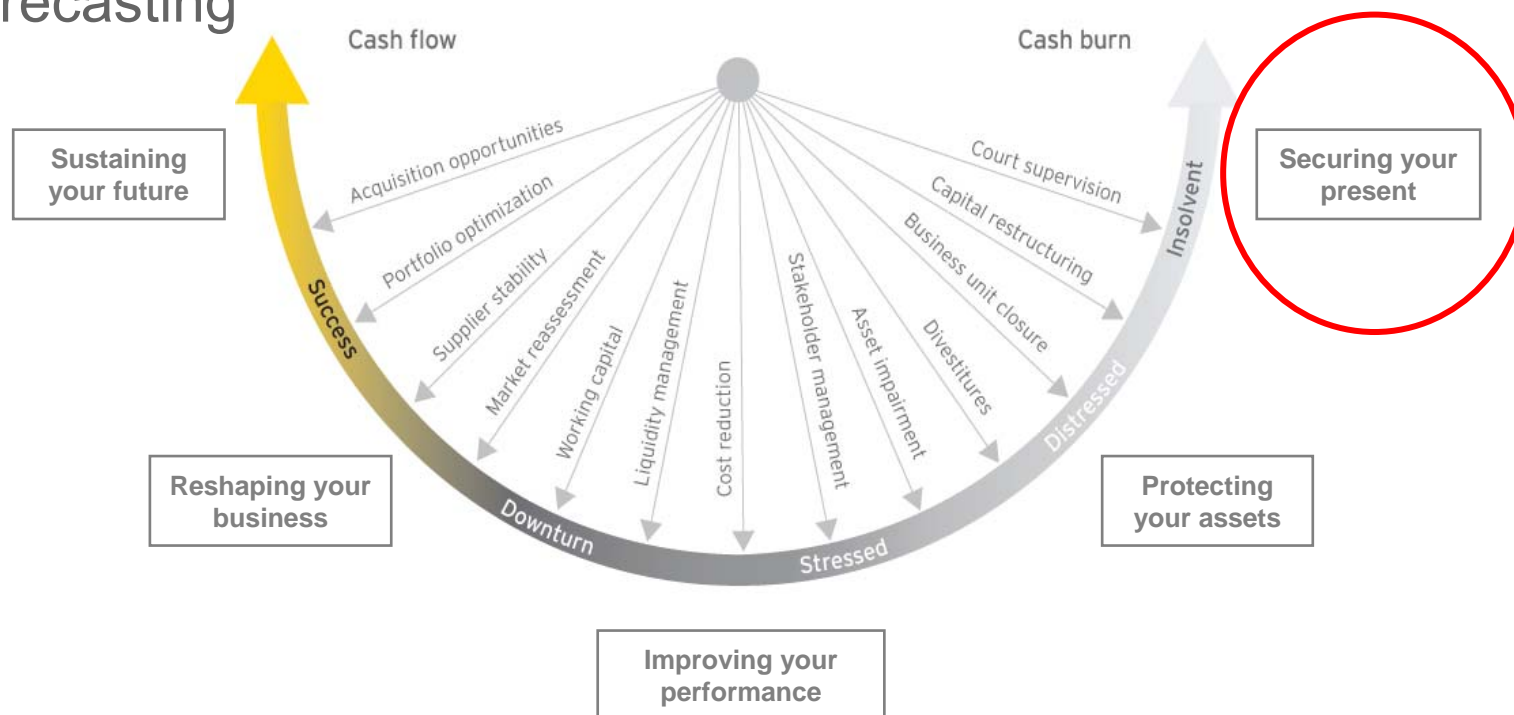
Stress pendulum

- La ricerca si sviluppa sulla valutazione del management su “quale fase l’azienda sta vivendo, dal *cash burn* al *cash earn* e, conseguentemente, quali azioni è necessario intraprendere.” Tale valutazione viene razionalizzata con l’utilizzo dello “stress pendulum”.



Insolvent – Securing your present

- ▶ L'accesso alla liquidità continua ad essere il problema – fattore di sopravvivenza (82% delle aziende +8% vs. gennaio 09)
- ▶ Principali azioni: strategie fiscali e working capital
- ▶ Grande importanza (70%) viene data ai processi (es: forecasting)



Distressed – Protecting your assets

- ▶ “*Dynamic change brings increased risk*”. Il riposizionamento del *risk management* viene valutato come un elemento essenziale
- ▶ Bilanciamento tra le iniziative di riorganizzazione e riduzione costi (es. forza lavoro e controlli) ed i conseguenti rischi



Stressed – Improving your performance

- ▶ E' essenziale concepire la riduzione dei costi come conseguenza di iniziative di *improvement*
- ▶ Bilanciamento tra le iniziative volte alla sopravvivenza e una crescita sostenibile. “*Cutting is not the route to sustainable success*”



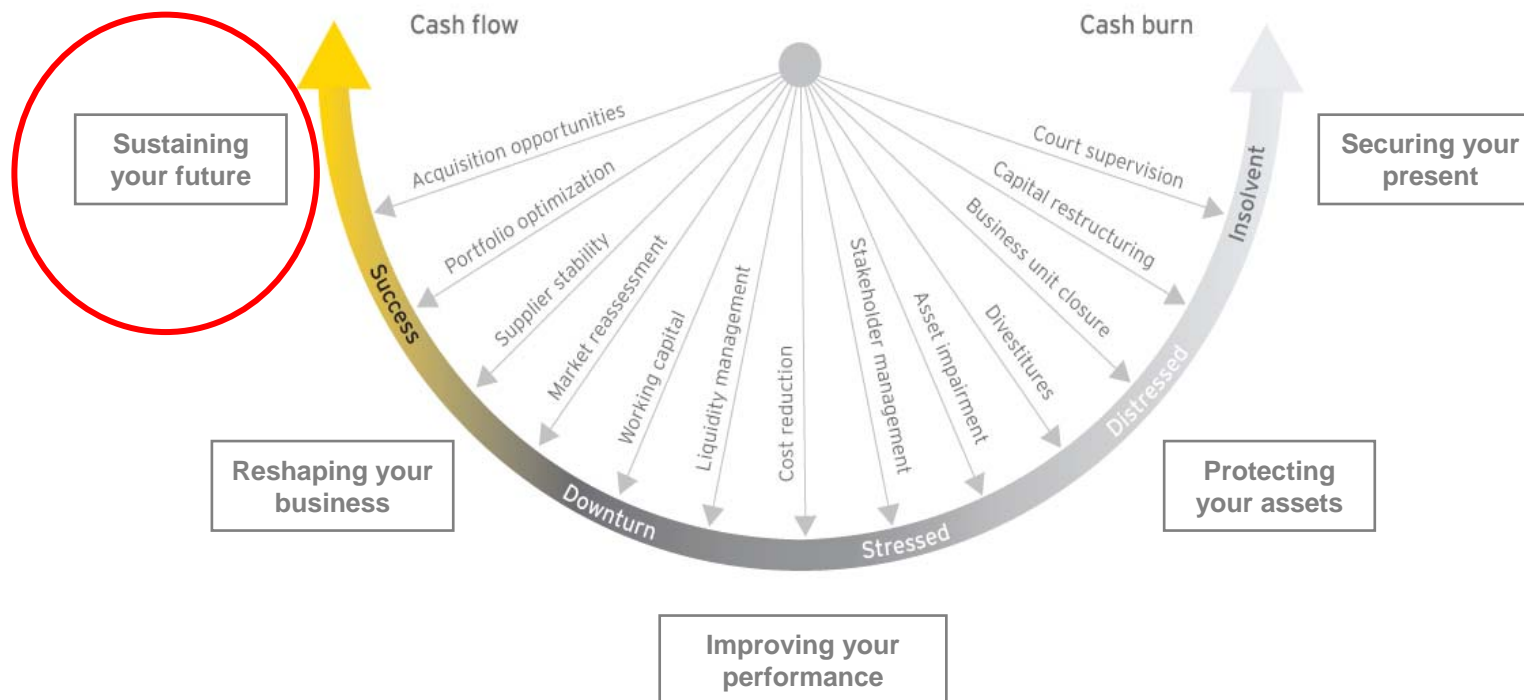
Downturn – Reshaping your business

- ▶ La crisi ha modificato i rapporti di forza e le dinamiche della competizione. Acquisizioni e cessioni di business diventano elementi centrali del riposizionamento. E' necessario affrontarli come processi aziendali e non come eventi



Success – Sustaining your future

- ▶ “The future starts now”. Crisi come acceleratore del cambiamento
- ▶ Il 43% delle aziende intervistate ha dichiarato di aver cambiato in modo permanente il proprio modello operativo
- ▶ Molti nuovi leader emergeranno dalla crisi



Lesson learned: thinking differently!

- ▶ Non si può più pensare “*business as usual*”
- ▶ Il sistema non è più “*cash as usual*”, qualunque sia la strategia si deve tener conto della scarsità di liquidità
- ▶ Dov'è finita la domanda?
- ▶ Come bilanciare le strategie di breve e lungo periodo?

**Concentrarsi sull'urgenza
mantenendo comunque
una visione strategica**