

## SCHEDA INFORMATIVA

# LA PIANIFICAZIONE E IL CONTROLLO NELL'ATTIVITÀ DI LEASING

**28 e 29 novembre 2007 (ore 9:30 - 17:30)**

**MILANO – Novotel Milano Linate Aeroporto (Via Mecenate, 121)**

## PRESENTAZIONE

L'obiettivo del corso è di richiamare, nella parte introduttiva, le principali fasi di un processo di pianificazione e controllo e l'approccio metodologico per affrontare organicamente la materia, sgombrando anche il campo da alcuni possibili equivoci derivanti dalla terminologia non sempre univoca. Nella parte di carattere generale vengono trattati argomenti quali la pianificazione strategica, il business plan, la pianificazione finanziaria, la variabile fiscale, il budget economico, finanziario e patrimoniale ed infine la parte relativa al controllo ed al reporting direzionale. Nel seguito i concetti, le tecniche ed i modelli sopra indicati vengono applicati alla specifica attività di leasing valutando criticamente la loro utilità e significatività nello specifico contesto.

Nel corso viene presentato un caso aziendale per verificare "sul campo" le problematiche che si incontrano in concreto nella predisposizione di modelli quantitativi; l'obiettivo è di raggiungere un equilibrio ottimale tra grado di profondità delle analisi e complessità dei dati da gestire. In altri termini, attraverso l'analisi del caso aziendale, si tenta di dare una risposta al quesito: "fino a che punto conviene spingere il livello di dettaglio nella fase previsionale del processo di pianificazione aumentando la complessità e la pesantezza dei modelli e dei dati da gestire?" e inoltre "è sempre vero che l'assunzione di alcune ipotesi semplificative non dovrebbe alterare sostanzialmente la capacità di governare l'evoluzione dell'azienda?"

## DESTINATARI

Il Corso è rivolto a persone che già operano nella Pianificazione e Controllo di società di leasing da alcuni anni ovvero che vi si accostano, con precedenti esperienze in altri settori e che vogliono confrontare la loro conoscenza ed impostazione con l'approccio metodologico suggerito dal docente. Il valore aggiunto che il Corso offre, è dato anche e soprattutto dal confronto delle esperienze tra i vari partecipanti in una materia che per la sua complessità, per le diverse situazioni oggettive e soggettive ed il diverso peso che ogni azienda assegna ai vari aspetti della gestione, non può avere soluzioni universalmente valide. Inoltre le soluzioni ed i modelli di pianificazione e controllo adottati dalla singola società, a causa della dinamica aziendale e delle continue necessità informative per il governo dell'azienda comportano un continuo "work in progress". Il Corso potrebbe essere anche potenzialmente interessante per i vertici aziendali nella misura in cui l'enfasi si sposta dai "tecnicismi" alle scelte di fondo, esplicite ed implicite, che il processo di pianificazione presuppone.

## DOCENTE

**Dott. Gianerminio CANTALUPI**

Ha operato per oltre 25 anni nel settore della locazione finanziaria in posizioni di responsabilità manageriale che gli hanno consentito di conoscere in modo approfondito l'attività di leasing. Ha ricoperto le cariche di Amministratore Delegato e di Direttore Generale in contesti aziendali diversi ed ha partecipato attivamente alla vita associativa in qualità di Presidente della Commissione Tecnica che si è occupata dei temi di natura gestionale, operativa ed amministrativa caratteristici dell'attività di Leasing. Attualmente esercita la libera professione di Dottore Commercialista ed è consulente direzionale di importanti gruppi finanziari, assicurativi ed industriali.

## PROGRAMMA

### PRIMA GIORNATA: MATTINO

#### ➤ **INTRODUZIONE DI CARATTERE GENERALE**

##### • **La pianificazione a medio-lungo termine**

- Le fasi della pianificazione
- La pianificazione strategica
- I piani operativi a medio-lungo termine
- La pianificazione finanziaria, economica e patrimoniale
- La sostenibilità finanziaria di un Business Plan
- La manovra Debt/Equity
- La variabile fiscale

##### • **La pianificazione a breve termine**

- Il budget economico e patrimoniale
- Il budget finanziario ed il budget di tesoreria
- L'evoluzione della posizione finanziaria netta
- L' EVA model
- Le tecniche VAR

##### • **Il controllo**

- Il controllo economico e l'analisi degli scostamenti
- Il controllo dei costi
- Il rendiconto finanziario ed il consuntivo di tesoreria
- Il tableau de bord
- Il reporting direzionale

### PRIMA GIORNATA: POMERIGGIO

#### ➤ **LA PIANIFICAZIONE E CONTROLLO NEL LEASING**

##### • **Le caratteristiche tipiche dell'attività di leasing**

- L'intermediazione finanziaria a medio-lungo termine con assunzione del rischio di credito
- La preponderante importanza nella determinazione dei risultati d'esercizio degli impieghi già in essere e la limitata influenza nel breve termine delle nuove operazioni e delle azioni correttive
- L'importanza del differimento temporale tra domanda di leasing, perfezionamento del contratto e decorrenza dell'operazione
- L'effetto derivante da operazioni declinate, rinunciate dai clienti o modificate prima della decorrenza
- Il caso particolare degli immobili in costruzione
- La forte dipendenza dell'attività di leasing dalla variabile fiscale che può modificare significativamente la propensione della clientela

##### • **La struttura dei costi di una società di leasing**

- Necessità di una chiara distinzione tra i costi relativi alla gestione dei contratti di leasing (gestione caratteristica) e quelli connessi al funzionamento della macchina aziendale (spese generali ed attività di supporto)
- Il riaddebito dei costi della gestione caratteristica alla clientela in forma diretta o forfetaria e le commissioni attive
- Le prestazioni accessorie
- Le provvigioni dovute alla rete distributiva: l'intermediazione commerciale, i rappel, i premi qualità, ecc.
- I costi variabili, legati ai volumi ed i costi fissi o semifissi di struttura: le economie di scala
- L'analisi del costo del personale e/o delle attività in outsourcing

- I costi tipici della fase di acquisizione delle operazioni, di gestione e di estinzione finale o anticipata dei contratti
- Il dibattito sempre attuale tra accentramento e decentramento di funzioni aziendali
- **Le altre caratteristiche tipiche dell'attività di leasing**
  - Il rischio di credito e le sue componenti: il raccordo tra pianificazione e controllo e sistemi di monitoraggio dei crediti e di "credit risk management"
  - L'evoluzione delle posizioni relative a crediti deteriorati già in essere
  - L'analisi della probabilità di default e le perdite attese sulla base delle serie storiche o dei sistemi di "rating interni"
  - L'importanza del "recovery rate" dato dal recupero e realizzo dei beni
  - La "correzione" dei piani economici e finanziari per l'interruzione dei flussi dei ricavi derivante da "eventi normali": riscatto anticipato clienti in bonis e risoluzione anticipata per furto o sinistro totale dei beni
  - Gli eventi derivanti dalla "patologia" dei contratti: ritardi di pagamento dei canoni, risoluzioni forzose dei contratti per inadempienza, recupero e vendita dei beni, passaggi a perdita, ristrutturazioni del debito, accordi transattivi, procedure concorsuali ecc.

## **SECONDA GIORNATA: MATTINO**

### ➤ **INTRODUZIONE AL "CASO AZIENDALE" : LE IPOTESI ASSUNTE E LO SVILUPPO DEL MODELLO**

#### • **Il budget commerciale e la sua trasposizione nel conto economico finanziario previsionale:**

- volumi, spread, durate, provvigioni, commissioni attive
- Il portafoglio degli impieghi già in essere
- Il "magazzino" dei contratti in attesa di avvio locazione e gli immobili in costruzione
- I costi operativi e di struttura
- Lo sviluppo del modello e la sua compatibilità con il sistema informativo centrale

#### • **Le analisi a livello di prodotto, area commerciale, canale distributivo ecc.**

- La difficoltà di attribuzione alle diverse "ottiche" dei relativi costi a causa della preponderanza dei costi comuni rispetto a quelli diretti
- La preferenza per il "direct costing"
- Il "full costing" e l'opinabilità delle tecniche di attribuzione dei costi comuni alle diverse "ottiche"
- La segmentazione di secondo e terzo livello: l'analisi a livello di prodotto differenziata al suo interno per canale distributivo e per area geografica (incroci di ottiche)
- Quando si rende opportuna o necessaria la revisione degli obiettivi di budget?
- Quali sono i riflessi di tale decisione sui sistemi premianti per le reti distributive e le strutture interne?

## **SECONDA GIORNATA : POMERIGGIO**

### ➤ **L'ASSORBIMENTO DI CAPITALE ED I RIFLESSI SUI REQUISITI PATRIMONIALI**

- la ricerca del mix ottimale di impieghi per l'obiettivo rischio/rendimento prefissato
- la "capital allocation" come obiettivo strategico primario
- l'obiettiva difficoltà nell'orientare le reti distributive verso il mix ottimale degli impieghi

### ➤ **RIPRESA ED APPROFONDIMENTO DEI TEMI TRATTATI (su richiesta dei partecipanti)**