

**La connessione tra il cambio di
modello di business e la
pianificazione finanziaria**

Stefano Della Valle
CFO – LA RINASCENTE

AGENDA

- Riposizionamento strategico del format commerciale
- Impatto su organizzazione interna, relazione con clienti, fornitori, dipendenti, processi e sistemi
- Piano industriale e le leve per il raggiungimento degli obiettivi
- Piano di investimenti e ristrutturazione della rete di punti vendita
- Previsione delle risorse finanziarie proprie e di terzi necessarie per lo sviluppo e la realizzazione del piano industriale
- Relazione con istituti finanziatori e strumenti di finanziamento

LA RINASCENTE

- Apertura a Milano nel 1865 del primo negozio a Milano
- Fino al 2004 primo conglomerato *retail* a livello italiano
- Nel 2005 vendita delle diverse *business units* a investitori privati
- 2005-2011 Piano di riposizionamento e focalizzazione nel segmento *luxury*
- Nel 2011 cessione al gruppo Thailandese Central Retail Corporation (CRC)
- Nel 2013 partenza del piano di espansione internazionale con l'acquisizione del *department store* danese ILLUM.

RIPOSIZIONAMENTO STRATEGICO

DA RETAIL A ENTERTAINEMENT

BUY TO LIVE	BUY TO BE
SHOPPING AS CHORE	SHOPPING AS PLEASURE
NEED	WANT
AWARENESS	KNOWLEDGE
READ ADVERTISING	GENERATE ADVERTISING
LETTERS	PHOTO
MONUMENTS	MALLS
PRODUCT	BRANDS
PRICE	STYLE

KNOWLEDGE

1960

WINE

1970

WINE
RED

1980

WINE
RED
FRENCH

1990

WINE
RED
FRENCH
BORDEAUX

2000

WINE
RED
FRENCH
BORDEAUX
CHEVAL BLANC

2010

WINE
RED
FRENCH
BORDEAUX
CHEVAL BLANC
2004

IMPATTI

- ORGANIZZAZIONE: vendita, logistica,
- CLIENTI: relazione, fidelizzazione,.....
- FORNITORI DI MERCI E SERVIZI: offerta commerciale, fornitori di nuovi *brands*, nuove formule contrattuali, condizioni commerciali, livello di servizio,
- DIPENDENTI: livello di servizio, da *self service* a *full service*, nuove mansioni e figure professionali,
- PROCESSI E SISTEMI

FROM TO

STORE	PLACE
BUYERS	SPACE MANAGERS
SELECTION OF PRODUCT	NEGOTIATION OF TERMS
PRODUCT ADVERTISING	TRAFFIC GENERATOR
GENERIC PRODUCT	WELL KNOWN NAMES
PRIVATE LABELS	BRANDS
QUANTITY	QUALITY
CASHIERS	ADVISORS
STATIC CUSTODIAN	AGILE ADAPTOR
SHORT TERM TACTICS	LONG TERM VISION
GENERAL STYLE	PERSONAL STYLE
BIG COMPANY PROCEDURES	SMALL COMPANY ACTIONS
BIG PLANS	FAST PLANS
GENERAL RESPONSIBILITY	INDIVIDUAL CONTRIBUTIONS

PIANO INDUSTRIALE E INVESTIMENTI

- KPI e assumptions
- Obiettivi in termini di vendite e margini al mq
- Nuovo modello di *business* e organizzazione del lavoro (da *self service* a *full service*)
- Stima dei costi generali in linea con i nuovi livelli di servizio
- Piano di investimenti e ristrutturazione della rete di punti vendita
- Modelli di valutazione degli investimenti e tasso di ritorno

RISORSE FINANZIARIE E STRUMENTI

- KPI e assumptions
- Impatto del nuovo modello di business sulle necessità di cassa (giorni di rotazione dello stock, giorni medi di pagamento, *working capital*, ecc)
- Stima dei flussi finanziari e dei picchi di finanziamento nel corso dell'esercizio
- Finanziamento degli investimenti materiali e immateriali
- Linee di finanziamento dedicate (*capex line*, leasing, ecc) e autofinanziamento dalle attività operative
- Altri strumenti finanziari