

www.pwc.com

Treasury Transformation

Trend e modelli organizzativi per la Tesoreria

AITI Treasury & Finance Forum Day

19 settembre 2014



pwc

Obiettivi della presentazione

- Condividere le spinte al cambiamento e le opzioni di modelli organizzativi per le Tesorerie di Gruppo
- Presentare il caso Pianoforte

The logo for Yamamay, featuring the brand name in white lowercase letters on a dark red rectangular background.The logo for Carpisa, featuring a stylized black outline of a turtle above the word "carpisa" in a lowercase serif font. A yellow horizontal line is positioned below the turtle's shell.The logo for Jaked, featuring a stylized orange graphic above the word "Jaked" in a bold, lowercase sans-serif font.

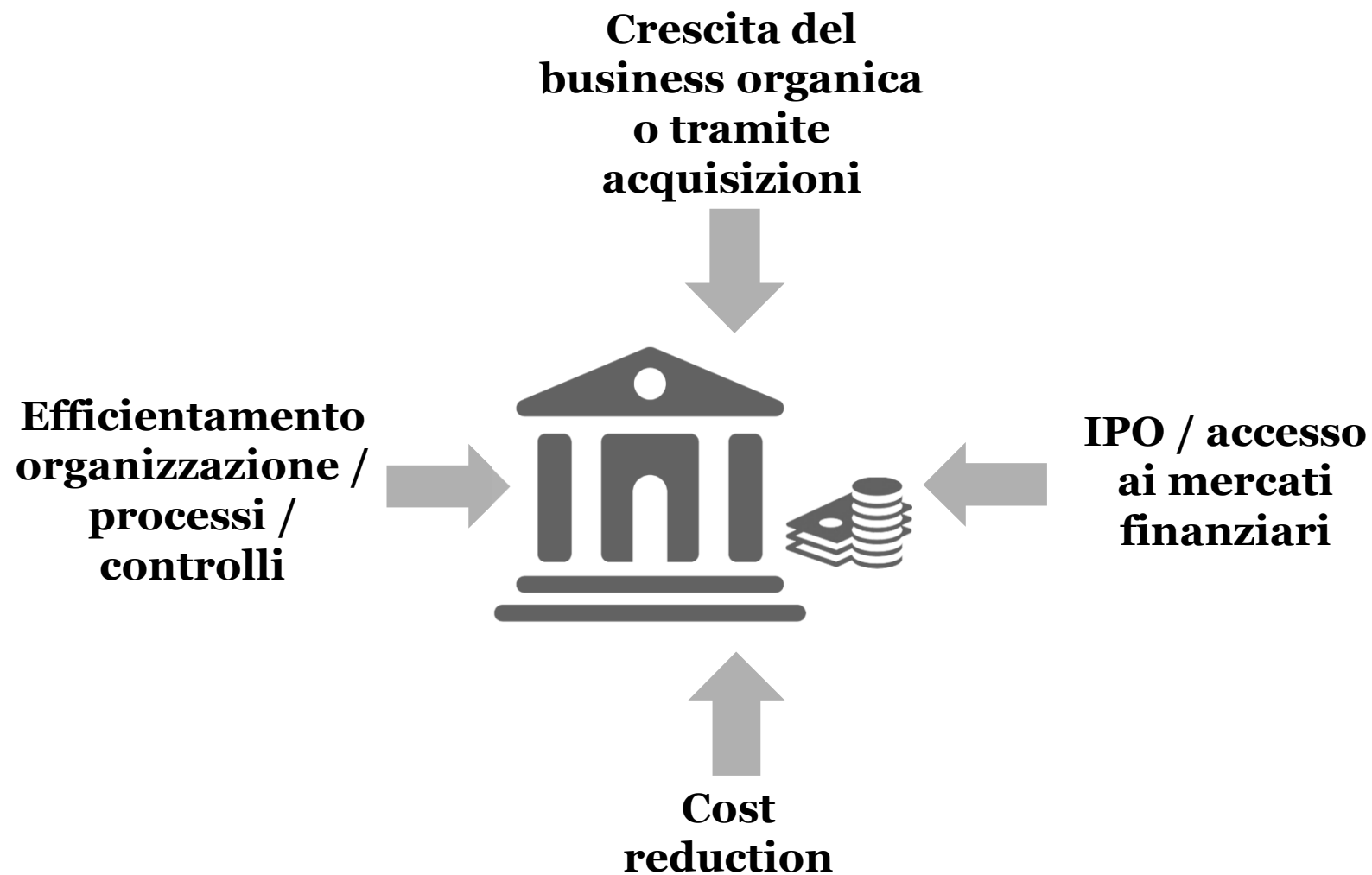
Agenda

- Motivazioni che spingono al cambiamento
- Trend e modelli organizzativi di Tesoreria
- Il caso Pianoforte

Motivazioni che spingono al cambiamento

1

Perché perseguire un cambiamento in Tesoreria



Le sfide per la Tesoreria



Crescita del business organica o tramite acquisizioni

- **Implementazione di strutture e di processi di Tesoreria in nuovi Paesi/mercati**
- **Nuovi adempimenti e regole locali da osservare**
- **Armonizzazione delle differenti prassi in uso in diverse società o gruppi di società**
- **Monitoraggio della liquidità**
- **Razionalizzazione di applicativi presenti nelle Tesorerie**
- **FX risk management**



Le sfide per la Tesoreria



IPO / accesso ai mercati finanziari

- **Completezza e affidabilità dei controlli esistenti sui processi di Tesoreria**
- **Compliance con le normative esistenti**
- **Relazioni strategiche con banche o pool di banche**
- **Informativa/reporting verso il mondo bancario e i mercati finanziari**
- **Pianificazione finanziaria**
- **Adeguatezza del/le numero/competenze delle risorse presenti in Tesoreria**



Le sfide per la Tesoreria



Cost reduction

- **Analisi degli FTE per i processi gestiti e (ri)dimensionamento delle strutture di Tesoreria**
- **Monitoraggio dei costi bancari e degli oneri/proventi finanziari**
- **Ricerche di forme alternative di funding rispetto al canale bancario**
- **Request for Proposal/processi di tender da gestire**
- **Localizzazione geografica della Tesoreria di Gruppo**
- **Integrazione dei processi di Tesoreria in Shared Service Center (SSC)**



Le sfide per la Tesoreria



Efficientamento organizzazione / processi / controlli

- **Ricognizione delle prassi in uso**
- **Benchmarking rispetto alle best practice di mercato e ai Peer di settore**
- **Copertura funzionale degli applicativi utilizzati**
- **Automazione vs manualità dei processi gestiti**
- **Redazione o aggiornamento del corpo normativo**



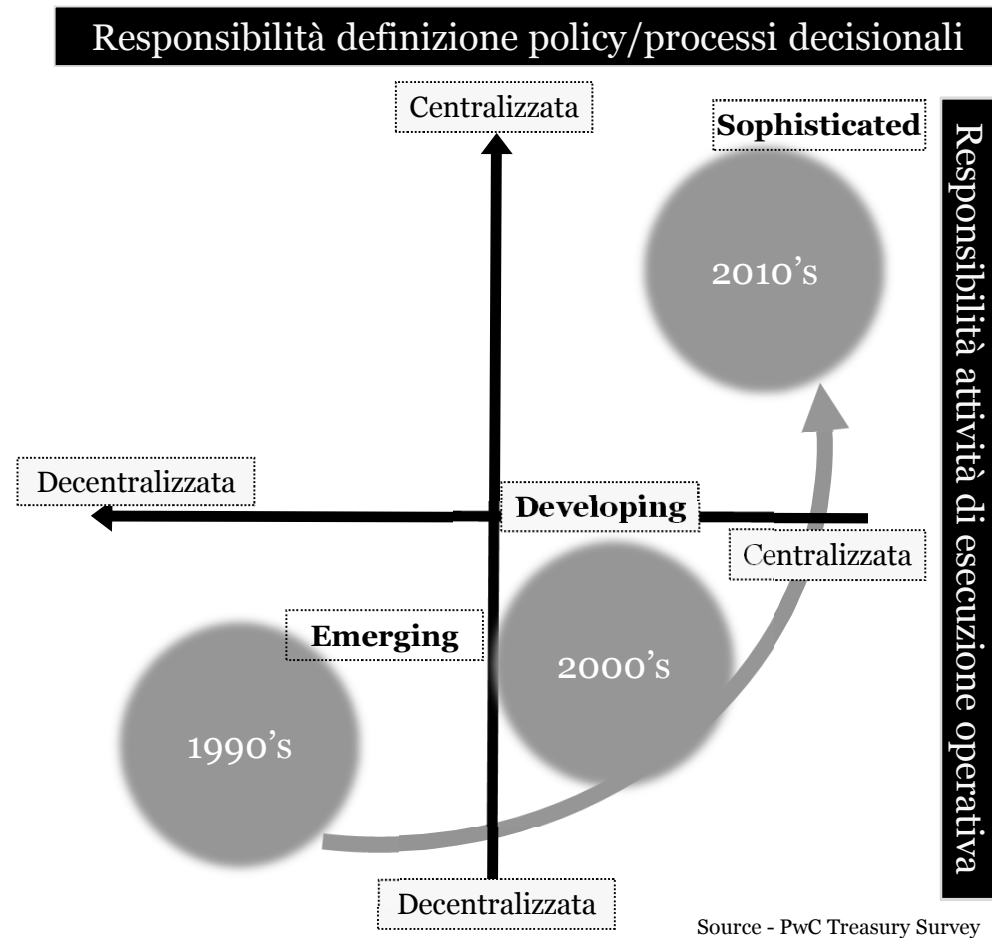
Trend e modelli organizzativi di Tesoreria

2

Trend verso la centralizzazione

Il trend verso la **centralizzazione** nella definizione di policy, nei processi decisionali e di esecuzione operativa è supportato da:

- la concentrazione di professionalità e competenze di Tesoreria in "centri di eccellenza"
- l'uso di sistemi di tesoreria e l'integrazione con il mondo bancario
- la gestione centralizzata delle relazioni bancarie strategiche e non



Modelli di Tesoreria

Le "Good practice" di Tesoreria si sono orientate verso il **Centro a Valore**

Aggiunto:

- obiettivo principale è la gestione della liquidità e dei rischi entro limiti definiti
- limitata discrezionalità nella gestione delle posizioni in linea con le policy aziendali
- elevata interazione con il business

Mantenendo un limitato profilo di rischio, il **Centro a Valore Aggiunto** consente alle organizzazioni di:

- perseguire una riduzione dei costi connessi alla funzione tesoreria
- ridurre il numero di FTEs coinvolti nelle operazioni di tesoreria
- realizzare un'architettura di sistema più standardizzata e semplificata



Strutture di Tesoreria

- Non esiste un unico modo di organizzare le strutture di Tesoreria adatto per tutti i Gruppi di aziende
- Alcune strutture sono caratterizzate da:
 1. "In-Country Treasury Centres" (CTC)
 2. "World Treasury Centre" (WTC)
 3. "Group Treasury Centre with Regional Treasury Centres" (GTC/RTC)
 4. Soluzioni "ibride" che prendono spunto dalle tre precedenti

Ogni Area Finanza e Tesoreria:

1. è unica

2. contribuisce a creare valore per l'Organizzazione

3. non vive in isolamento rispetto al resto dell'Organizzazione

Una prospettiva diversa aiuta a trovare la soluzione migliore



Grazie per l'attenzione!