

Pininfarina S.p.a

Una pezza di aleandro

July 3, 2021

1 Introduzione (Giacomo)

Buongiorno, noi siamo il team ‘una pezza di Aleandro’ e in questo progetto ci siamo occupati della Pininfarina S.p.A. È una società che, com’è noto, è molto legata all’ambito del design e agli aspetti estetici, e anche per questo motivo è diventata celebre nel mondo. Per questo abbiamo deciso, dove possibile, di inserire le immagini di alcuni dei numerosi prodotti da essi progettati, che, come vedremo, spaziano moltissimi settori. Qua nella prima slide troviamo uno dei lavori della nostra società in collaborazione con Ferrari, la Mythos, realizzata come ‘esercizio di stile’ in un solo esemplare nel 1989. Nell’immagine la vediamo ai margini della Galleria del Vento, uno degli strumenti che hanno permesso a Pininfarina, come vedremo, di specializzarsi anche sotto un punto di vista ingegneristico, oltre che estetico.

Mi chiamo Giacomo Sansone e ho svolto il ruolo di team leader; il mio compagno Daniele Giaquinta si è occupato del design della presentazione e della raccolta ed analisi dei dati. Aleandro Prudenzeno ha contribuito alla realizzazione della presentazione, con attenzione alla realizzazione dei grafici. In ogni caso, abbiamo svolto quasi l’intero progetto in gruppo, confrontandoci su quanto riuscivamo scoprivamo sulla società e sugli aspetti che potevano essere rilevanti ai fini dell’analisi. Sulla sinistra di questa slide è presente la fiaccola olimpica realizzata da Pininfarina per le olimpiadi invernali a Torino nel 2005.

In effetti, tale realizzazione non solo è legata all’importanza della società come emblema italiano, ma anche ad una forte commistione tra il capoluogo piemontese e la Pininfarina, visto che qua è stata fondata, nel 1930, da Battistia Farina. La richiesta da parte del mercato dei servizi della società ha portato alla realizzazione di un gruppo, di cui Pininfarina S.p.A è capogruppo, con società dislocate in tutto il mondo, come possiamo vedere dall’immagine. La società, infatti, nonostante si sia affermata nell’ambito dell’automobile, ad oggi offre soprattutto servizi di consulenza per la progettazione dal punto di vista estetico di prodotti. A questo, affianca la conoscenza acquisita nei novant’anni di attività per le scelte ingegneristiche, quali le analisi aereodinamiche dei prodotti. La società accompagna anche i clienti nel lancio sul mercato, grazie anche all’uso del marchio ‘Pininfarina’ noto in tutto il mondo come simbolo italiano. L’aspetto del marchio ha portato a risultati molto positivi specie nel mercato asiatico ed

americano, ma anche in Medio Oriente. Quella che vediamo sulla sinistra è la torre di controllo dell'aeroporto di Istanbul. Le collaborazioni che vanta ad oggi Pininfarina sono oltre le centinaia, nel campo automotive, come la già citata Ferrari, che in moltissimi altri settori. Appartiene dal 2015 al gruppo M&M, e la sola società vanta xxx dipendenti.

2 Timeline (Aleandro)

- È il 1930 e Battista Farina, detto “Pinin” fonda a Torino la “Pininfarina”, una azienda di produzione di carrozzerie su ordinazione per automobili di lusso. Già dall’inizio di questo percorso Battista inizia a collaborare con “Lancia” di proprietà del suo amico Vincenzo Lancia che ha anche aiutato economicamente la fondazione dell’impresa.
- I successi non tardano ad arrivare, infatti è il 1947 quando la Pininfarina inizia la produzione della carrozzeria della “Cisitalia 202”, una berlinetta dal design talmente ricercato e rivoluzionario che nel 1951 sarà la prima automobile a venire esposta al Museum of Modern Art di New York.
- Nel 1951 Battista Farina ed Enzo Ferrari si incontrano e decidono di collaborare. Enzo Ferrari crede che la parte importante di una automobile sia la meccanica e quindi è alla ricerca di qualcuno che pensi al design in maniera più tecnica e pratica che in maniera dogmatica. Trova quindi in Battista ed il figlio Sergio dei partner formidabili accanto ai quali lavorerà per oltre 100 modelli diversi di Ferrari.
- Sin dalla fondazione la Pininfarina è una azienda di design diversa dalle altre, nei suoi disegni oltre alla bellezza mette la praticità, mette l’aerodinamica e lo studio tecnico sopra ogni cosa. La laurea del figlio Sergio in ingegneria meccanica aiuta molto a formare un approccio ingegneristico all’interno della filiera produttiva ma più di ogni altra cosa dobbiamo nominare la costruzione della prima galleria del vento italiana nel 1972 presso lo stabilimento di Grugliasco. Questa galleria del vento è tutt’ora in utilizzo sebbene surclassata da modelli tecnicamente migliori e più giovani. Nella foto accanto abbiamo la struttura a Grugliasco che ospita la galleria del vento il giorno dell’inaugurazione, sulla destra Renzo Carli (CEO al tempo) e sulla sinistra Sergio Pininfarina.

3 Timeline (Daniele)

- Nel 1986 la Pininfarina decide un ulteriore salto di qualità con la quotazione delle sue azioni in borsa, e al contempo le sue attività produttive si rivolgevano verso altri modelli di automobile, tra i quali si possono citare: Ferrari Testarossa, Alfa Romeo Spider, Fiat Fiorino e molte altre.

- La società, che in questo periodo continuava a detenere un modello automotive-centrico, continuò a crescere fino al 1999, in cui le azioni toccarono il loro massimo valore storico, pari a 56,31€.
- Questo trend di crescita, tuttavia, sarà destinato a ribaltarsi, e a causa della crisi del mercato Automotive degli inizi degli anni 2000 la società dovette adattarsi, e nel 2010 il modello di business della Pininfarina si era ormai completamente spostato dalla produzione ai servizi, ed in ambiti che non coprivano più solo il mondo dei motori, ma quello del design e dell'ingegneria più a tutto tondo.
- La caduta verso il basso della società continua tuttavia fino al 2015, in cui la Pininfarina venne acquisita dal gruppo Mahindra & Mahindra al prezzo di 1,10€ per azione.

4 Governance (Giacomo)

Prima di introdurre la governance e gli aspetti più caratteristici che hanno a che fare con la Pininfarina, vediamo qua un'immagine del Juventus Stadium. Indipendentemente dai gusti calcistici, è stato senza dubbio un progetto importante sia economicamente, vista la dimensione, sia per il legame della società con Torino. In particolare, sono stati progettati sia gli interni che gli esterni dell'edificio.

In termini di gruppo, Pininfarina S.p.A. è una holding industriale, detenendo le partecipazioni delle altre società del gruppo ma proseguendo nella propria attività produttiva. Tra le società troviamo anche la Pininfarina engineering s.r.l., che si trova in liquidazione dal Novembre 2020. Purtroppo, infatti, come vedremo più avanti, gli affari non stanno andando bene soprattutto nel mercato europeo. A fronte di questa situazione che si protrae ormai da qualche anno, nel 2015 c'è stata l'acquisizione da parte del gruppo indiano M&M, che ha fondato una holding finanziaria, PF Holding BV, per proseguire alla sua acquisizione. L'accordo è stato concordato con Pincar, l'ex socio di maggioranza, con il conseguente lancio di un'offerta pubblica di acquisizione, arrivando al 76% di acquisizione.

5 Governance (Daniele)

Nel 2017 la PF Holdings BV ha sottoscritto un aumento di capitale di 24M di euro, portando il totale a 54M.

Di recente inoltre si è impegnata a sottoscrivere un altro aumento di capitale da 27 milioni di euro, per il quale il consiglio di amministrazione ha ricevuto delega dall'assemblea dei soci lo scorso 16 marzo.

Sono state quindi emesse delle azioni che il partner finanziario dovrà acquistare in modo da aumentare, oltre che il capitale sociale, anche il valore in

cassa della società. L'accordo prevede l'impegno della PF Holding BV a completare l'acquisto delle azioni entro il 31 Dicembre 2021, data in cui sarà quindi sicuramente ultimato l'aumento del capitale sociale.

È importante notare che per mettere in atto questo aumento di capitale sociale, la Pininfarina ha emesso azioni senza valore nominale dichiarato:

I vantaggi che derivano dall'emettere azioni senza valore nominale indicato sono in modo particolare associati ad una semplificazione nella esecuzione delle operazioni straordinarie che impattano sul capitale sociale e quindi sulle azioni in circolazione. Per via del fatto che il valore nominale delle azioni non è più un elemento dello statuto sociale, sia l'ammontare del capitale sociale sia il numero delle azioni in circolazione possono essere modificati l'uno indipendentemente dall'altro, pur sempre nel rispetto della disciplina civilistica vigente.

6 Relazione con gli stakeholder (Aleandro)

Pininfarina Spa è una società molto attenta ai bisogni dei suoi stakeholder, la relazione di carattere non finanziario infatti è scritta rivolgendosi direttamente a loro. Questo documento inoltre presenta la matrice di materialità riportata sulla destra, che rappresenta i principali nodi di interesse sia per la società che per i portatori di interesse. Tra questi obiettivi quelli sicuramente più importanti per il nostro periodo storico sono quelli ambientali: Pininfarina si impegna in prima persona per la mobilità sostenibile collaborando all'ideazione sia di mezzi di locomozione senza motore (si ricordi la bici con De Rosa) che a mezzi totalmente elettrici come quelli presentati al salone dell'automobile. Inoltre sono in analisi anche gli interni di camion per il trasporto di materiale completamente elettrici.

Un altro punto importante è l'efficienza della linea produttiva che vanta oltre il 98% di recupero dei rifiuti prodotti.

Ultimo punto degno di nota è la presenza di un "Codice Etico" cioè un documento all'interno del quale è scritta nero su bianco la politica aziendale circa la governance, l'ambiente e la società.

7 Organigramma (Daniele)

In quanto Società per Azioni, la Pininfarina ha una organizzazione corporativa e alla radice di tale struttura vi è una assemblea dei soci (e la società di revisione è la KPMG) che elegge i membri del consiglio di amministrazione, il cui attuale presidente è Paolo Pininfarina, e del collegio sindacale, dotato di 3 sindaci più 2 sindaci supplenti.

Incaricato dal consiglio di amministrazione al ruolo di amministratore delegato della società vi è Silvio Pietro Angori, a cui per altro va riconosciuto il merito di aver guidato la società nel reindirizzamento dall'esclusivo mercato Automotive all'apertura a molti altri campi ingegneristici e di design.

La Pininfarina adotta inoltre una struttura funzionale, dove ogni reparto è dotato di un vertice e all'interno dei quali si trovano ulteriori suddivisioni di com-

piti e responsabilità. Questo è il motivo per cui per rappresentare l'organizzazione della Pininfarina è stato scelto un modello piramidale e non uno matriciale, che sarebbe invece indispensabile se si volesse rappresentare la struttura del Gruppo Pininfarina, in quanto molti nomi che si incontrano nella struttura societaria detengono ruoli di rilievo anche nelle varie divisioni estere del gruppo.

8 Business Model Canvas (Giacomo)

Nel discutere del Business Model Canvas abbiamo posto la nostra attenzione soprattutto sull'offerta di una progettazione condivisa di prodotti con i clienti. Infatti, sotto questo punto di vista, non abbiamo trovato un settore nel quale la società si possa dire più specializzata, avendo competenze trasversali e facendo uso, dove necessario di consulenze esterne. La value proposition offerta dalla collaborazione con Pininfarina sta nei design che riescono a garantire e che l'hanno resa grande nel mondo, in un approccio al design che cerca una commistione tra estetica e funzionalità, così come a dei servizi 'chiavi in mano'. La società accompagna in questo modo i clienti dall'ideazione alla commercializzazione dei prodotti.

9 Business Model Canvas (Aleandro)

9.1 Customer Segments

Tra i segmenti di mercato interessati abbiamo quello delle case automobilistiche, settore storico di punta sin dalla fondazione della "carrozzeria Pininfarina" nonostante l'apertura verso nuovi mercati.

Imprese manifatturiere in cerca di design innovativi.

In fine generalmente clienti attenti al marchio poiché sfruttando il "co-branding" il marchio pininfarina viene apposto sui vari prodotti ai quali partecipa nella creazione.

9.2 Customer Relationships

Le relazioni con i clienti sono accentrate attorno alla "co-creazione" quindi alla progettazione mediante una diretta collaborazione con il committente, inoltre si mette a disposizione l'assistenza personale e si lavora per mantenere i rapporti duraturi, la storia della Pininfarina è infatti costellata di partner storici più che di partner occasionali.

9.3 Channels

La società non ha veri e propri mezzi attivi di pubblicità, è già conosciuta essendo un punto cardine del design italiano ed internazionale. Inoltre partecipa e propone numerosi concorsi di design, l'ultimo è in corso proprio in questi giorni ed è visibile tramite le pagine social della società stessa.

9.4 Revenue Streams

Le principali provenienze di flussi di ricavi si hanno ormai con i servizi di progettazione ed i servizi ingegneristici, inoltre sono presenti molte royalties date dall'applicazione del marchio aziendale su elementi co-prodotti dalla Pininfarina. In fine in margine irrisorio abbiamo le vendite dai prodotti dello store online, abbigliamento, penne e quant'altro tutto targato Pininfarina Spa.

10 Business Model Canvas (Daniele)

10.1 Key Activities

Lo studio e la ricerca rappresentano una delle attività più preponderanti della società, che in particolare non si limita a sfruttare sempre le ultime tecnologie nel campo del design e dell'industrial design, ma da sempre prova ad andare oltre progettandone e sperimentandone sempre di nuove.

La Pininfarina inoltre affianca le società alle quali offre il proprio servizio anche nelle campagne di marketing e negli eventi, suscitando maggiore attenzione sul prodotto finito grazie alla loro fama di noto centro di stile.

10.2 Key Resources

Ed è proprio la fama di questo marchio italiano ad essere anche una risorsa chiave per la società.

Questa fama ovviamente è stata costruita in decenni di esperienza nel settore Automotive, grazie alla realizzazione o alla progettazione di numerose auto di successo, molte delle quali sono già state accennate.

La Pininfarina ha inoltre un approccio sociologico al design: questo si può riassumere con un loro slogan; Design Thinking: dietro la realizzazione di ogni prodotto non si nascondono solo designer e ingegneri, ma anche studiosi, psicologi e sociologi. Il design diventa uno strumento per generare emozioni e per personalizzare il servizio.

10.3 Key Partners

Per quanto riguarda i Partner Chiave della società è fondamentale citare Mahindra & Mahindra, principale partner finanziario. Gli altri partner della Pininfarina sono invece le società che più spesso si trovano a collaborare o a richiedere servizi dalla Pininfarina. Si può pensare a due macrocategorie, ovvero le società legate al mondo dell'automotive, come Ferrari, Fiat, Lancia, Alfa.... e quelli non legati a tale mondo, come Juventus, Lavazza, Coca Cola....

10.4 Cost Structure

Per quanto riguarda i costi, proprio come suggerirebbe il modello basato sul valore che la società detiene, le voci più rilevanti riguardano i costi per il per-

sonale, che spesso deve essere altamente specializzato, i costi per materie prime di ottima qualità, le spese necessarie a tenere continuamente attivi reparti di ricerca e sviluppo e ovviamente le spese per il mantenimento degli stabilimenti e delle attrezzature.

11 La curva S (Giacomo)

L'esemplificazione della value proposition e della possibilità di un co-branding è espressa dalla Pininfarina tramite l'idea della curva S. Essa rappresenta la naturale evoluzione dell'interesse dei clienti verso il prodotto, con una derivata molto grande immediatamente dopo il rilascio che tende però a decrementare col passare del tempo, visto la naturale propensione a dedicarsi ad altro e a dimenticare le cose 'vecchie'. Ciò fa sì che un prodotto, nonostante sia ben realizzato e di successo, tenda in ogni caso a perdere il suo successo, con la necessità, da parte dei costruttori, di ripensarlo se non di lanciarne uno nuovo. Pininfarina si inserisce lungo la curva S in tre momenti distinti: la fase di progettazione, come più volte detto; la fase di lancio, nel quale cerca di adattare il prodotto alle esigenze di mercato; la fase in cui, a seguito della discesa della curva, serve reinventare il prodotto. In tal modo, la curva avrà una nuova salita, come si vede nella parte azzurra dell'immagine.

12 Key Resources and Activities (Daniele)

In questa slide invece è possibile notare come tutti i punti focali accennati per quanto riguarda le key resources e le key activities della società, siano anche desumibili dai vari motti dei presidenti della Pininfarina, e membri della famiglia stessa, nel corso degli anni. Questi motti rappresentano la filosofia stessa della Pininfarina.

Nella prima citazione di Sergio Pininfarina si nota l'importanza che viene data alla bellezza e all'estetica del prodotto, e anche il patriottismo e il vanto del proprio marchio italiano, elementi che hanno influito alla sua raggiunta fama.

Nella seconda fondamentale citazione di Andrea Pininfarina si nota come la linea guida della società sia sempre stata quella di tentare di innovare, cambiare le carte in tavola, sperimentare, fare qualcosa che nessun altro aveva ancora nemmeno immaginato.

A tutto questo si unisce infine un ultimo tassello importantissimo, come si vede nell'ultima citazione: passione per le nuove tecnologie e il design è lo strumento per umanizzare l'innovazione. La Pininfarina progetta, disegna e realizza sempre tenendo in mente chi usufruisce del prodotto finito, chi lo vedrà, cioè l'uomo. Per la società è un impegno non secondario quello di studiare a fondo ciò che ricerca la mente umana, cosa è per noi la bellezza e cosa ci appaga.

13 Customer Segments (Aleandro)

Parlando di segmento automotive abbiamo le case automobilistiche, specialmente quelle del lusso o sportive, si ricordino le numerose collaborazioni con Ferrari e con Lancia, che hanno portato al pubblico alcune tra le più belle macchine della storia del design italiano ed internazionale, inoltre molte imprese manifatturiere che sono alla ricerca di design innovativi, possiamo nominare De Rosa per le biciclette, ma anche Coca Cola con la quale hanno disegnato e realizzato un distributore di bevande marchiato Pininfarina.

Ci troviamo dunque d'innanzi ad un mercato segmentato in quanto il servizio di "design e progettazione" è offerto in maniera eguale ma su settori completamente diversi tra di loro, ma anche un mercato diversificato in quanto i settori sono diversi tra di loro ma per la società c'è il nodo cruciale del design.

14 Numeri sull'esercizio (Giacomo)

Quella che presentiamo qua è una piccola analisi dei numeri della società nel bilancio 2020. Ovviamente non vuole essere un'analisi di bilancio, ma solo fornire dei dati per capire lo stato di salute della Pininfarina. Essa in effetti presenta dei numeri piuttosto scoraggianti, con un ROE negativo e soprattutto un ROI negativo. Ciò significa che lo squilibrio economico nasce da quello che è il core business della società e non da scelte finanziarie poco accurate. I dirigenti imputano tale problema alla crisi del mercato del lusso sul territorio europeo, cosa che sicuramente è vera, considerando che, per esempio, la società americana presenta un utile positivo. Nel complesso, vediamo anche che ci sono state accurate politiche finanziarie in modo che l'indebitamento non fosse eccessivo, ma in ultima istanza ci ritroviamo con un risultato d'esercizio negativo. In effetti, i 13M€ di gap tra i due esercizi sono dovuti soprattutto alle spese per la liquidazione di Pininfarina engineering s.r.l., cosa che fa notare come, nonostante la pandemia, la società sia riuscita ad avere un rapporto costi/ricavi piuttosto inalterato.

15 Flussi di cassa (Daniele)

Per quanto riguarda i flussi di cassa in entrata e in uscita della società, si possono vedere sulla sinistra quelli relativi al 2019 e sulla destra quelli relativi al 2020. Salta subito all'occhio come in entrambi questi due anni la Pininfarina abbia chiuso in perdita, con situazione nell'ultimo anno registrato che non segnala un miglioramento della situazione ma anzi un peggioramento. In particolare, risultano diminuiti rispetto all'anno 2019 i flussi in entrata, e anche se sono diminuiti anche quelli in uscita, non è stato abbastanza per compensare.

I maggiori guadagni della Pininfarina arrivano dal suo Core Business, che nel 2020 gli ha fatto registrare 38,9 milioni di ricavo.

Per quanto riguarda i flussi in uscita, si nota che le spese più ingenti sono date dalle retribuzioni e dai contributi e dai servizi di engineering esterni alla

società che la Pininfarina richiede.

Per quanto riguarda i ricavi, si nota per l'appunto che la maggior parte di essi derivano dai servizi di stile, una piccola porzione dalle royalties, e un'ultima quasi insignificante da altri canali, come ad esempio il loro store online.

È interessante notare che nonostante si stia analizzando la Pininfarina SPA, che ha sedi comunque solo in Italia, i flussi in entrata della società derivino solo in piccola parte dall'Italia, mentre per parti egualmente grandi dal resto dell'UE e da paesi extra UE, in particolar modo gli Stati Uniti.

16 Classificazione dei costi (Aleandro)

Perché abbiamo fatto queste scelte?

Materie prime e componenti – variabili diretti: le materie prime in linea di massima sono usate per la produzione diretta della value proposition che abbiamo indagato precedentemente, inoltre varia in base alle commesse

Altri costi variabili di produzione – variabili indiretti: sono costi non categorizzati quindi supposti generali a tutta la produzione pininfarina, non solo quella da noi indagata. Variabili perché ce lo dice direttamente.

Servizi di engineering – variabili diretti: sono costi diretti per la perpe-
trazione della VP e variano in base alle commesse, quindi alla produzione

Retribuzioni e contributi – diretti fissi: supponiamo che la maggior parte degli operai ed una piccola parte dei manager lavorino proattivamente alla VP, quindi sono costi diretti. Sono fissi perché non variano in base alla produzione

Retribuzioni e contributi – indiretti fissi: supponiamo poi che ci sia una piccola porzione di dirigenti che lavorino per mantenere la pininfarina operativa, quindi non direttamente alla produzione e quindi costi indiretti. Fissi perché non variano comunque significativamente sul breve periodo

Ammortamento delle immobilizzazioni materiali ed immateriali – indiretti fissi: siamo di fronte ad un ammortamento, quindi, costi indiretti e fissi in quanto non sono direttamente legati alla produzione corrente e ci sono sempre finché si useranno gli assets industriali/aziendali

Spese diverse – variabili diretti e variabili indiretti: supponiamo che il totale delle spese diverse sia equamente distribuito tra produzione e non produzione