



# Project work Piaggio S.P.A.

A.A. 2022/2023

A CURA DI EDOARDO CROCI, FRANCESCO LAZZARELLI, MICHELE MEAZZINI

# Sommario

<b>0. Introduzione del Team</b>	<b>3</b>
<b>1. Presentazione della società (4-5)</b>	<b>3</b>
<b>2. Storia (6-7)</b>	<b>3</b>
1884 - Il sogno Made in Italy (Navi)	3
1900 - Rotta verso l'innovazione (Treni)	4
1917 - Dalla terra al cielo (Aerei)	4
1924 - Lo stabilimento di Pontedera	4
1930 - Ingegneri e Inventori (Elicotteri)	4
1944-46 - Dal Paperino alla Vespa Iconicità parte 1	4
1964 - I.A.M Rinaldo Piaggio e Piaggio & C. si separano	4
1967-69 - Iconicità parte 2	5
ROBE DA DIRE VELOCEMENTE NEL MEZZO	5
2013-15 - Avanguardia	5
2018 - Sempre più green	5
<b>3. Governance</b>	<b>6</b>
Organigramma	6
Organi sociali	6
Situazione Azionaria	7
Struttura del gruppo	7
Rapporti con gli stakeholder	8
Clienti e Dealer	8
Pubblica amministrazione e Istituzioni	8
Welfare	9
<b>4. Business Model</b>	<b>9</b>
Business Model Canvas	9
Approfondimenti al BMC	12
Customer Segments	12
Value Proposition	12
Cost Structure	12
Revenue Stream	13
<b>5. Analisi di Bilancio</b>	<b>13</b>
Indicatori 1	13
Indicatori 2	13
Costi diretti	13
Costi indiretti	14
<b>Intervista a Paolo Pezzini</b>	<b>15</b>
<b>Sitografia e altre fonti</b>	<b>18</b>
<b>Utility</b>	<b>18</b>

## 0. Introduzione del Team

Siamo il Dream Team etc...

Inoltre, abbiamo avuto la possibilità di intervistare Paolo Pezzini, interno dell'azienda nel reparto comunicazioni (Responsabile comunicazioni Aprilia) che ci ha fornito informazioni e ci ha aiutato ad inquadrare meglio alcuni aspetti non pubblici e poco conosciuti di Piaggio.

## 1. Presentazione della società (4-5)

Piaggio la possiamo riassumere in 3 punti principali che caratterizzano l'azienda:

1. Icona dell'italianità dal 1884 anno in cui viene fondata la prima sede a Sestri Ponente in provincia di Genova.  
Grazie all'iconica Vespa, Piaggio è riconosciuta in tutto il mondo come simbolo dell'italianità.  
Lo confermano la quantità di film esteri ambientati in Italia che sono stati resi iconici anche dall'utilizzo di una Vespa (la possiamo quasi vedere come una protagonista del film). Tra i più iconici ricordiamo Vacanze Romane del 1953 e Il talento di Mr. Ripley del 1999.
2. Da sempre una visione responsabile e sostenibile.  
Già dalla fine degli anni '80 sono iniziati gli sviluppi di un primo prototipo di ape elettrica, la svolta nella sostenibilità si ha negli anni '10 del 21esimo secolo con l'introduzione sul mercato della vespa elettrica, e la creazione del Piaggio Advanced Design Center (PADC) a Pasadena (California) per lo studio di nuovi materiali e l'impiego di nuove soluzioni energetiche più green.
3. Uno dei più grandi costruttori europeo di scooter e moto.  
Secondo solo a Honda, è sviluppato molto in europa

A partire dal secondo dopoguerra Piaggio è protagonista della “rivoluzione” della mobilità, al servizio del miglioramento della qualità della vita degli italiani e degli europei e possiamo riassumere questa visione con una citazione di Enrico Piaggio del 1946 "Voglio un veicolo che metta il paese su due ruote".

## 2. Storia (6-7)

### 1884 - Il sogno Made in Italy (Navi)

L'avventura di Piaggio inizia a Sestri Ponente, Genova, nel 1884. Proprio in quell'anno, un giovanissimo Rinaldo Piaggio rilevò l'attività del padre e la convertì in un'azienda di arredamento navale, precedentemente una segheria per legname.

## 1900 - Rotta verso l'innovazione (Treni)

Sono gli inizi del Novecento e l'industria italiana è in fermento. Gli ebanisti della Piaggio creano gli arredi di lussuose navi italiane e straniere, tuttavia non sembrano esserci ulteriori possibilità di crescita in questo settore. Così, Rinaldo decise di estendere le sue imprese nel settore ferroviario, con un'attività di costruzione e riparazione di carrozze, questa scelta portò alla creazione di una squadra di tecnici e ingegneri d'eccezione.

## 1917 - Dalla terra al cielo (Aerei)

Con l'avvento della prima guerra mondiale, Piaggio, che si occupava della riparazione e costruzione di idrovolanti dal 1915 acquisisce, nel 1917, un'azienda aeronautica di Pisa. Riuscendo a sfruttare questa produzione Piaggio sopravvive alla crisi postbellica e acquisisce perfino un'altra azienda, la Pegna-Bonmartini (Azienda aeronautica).

## 1924 - Lo stabilimento di Pontedera

Il successo della produzione convinse Rinaldo a fare un ulteriore passo per la crescita della Piaggio e nel 1924 acquistò lo stabilimento Costruzione meccaniche nazionali di Pontedera. Un'importante officina nata prima della guerra che permise all'imprenditore di costruire in proprio i motori degli aerei e, dopo qualche anno, anche di altri veicoli.

## 1930 - Ingegneri e Inventori (Elicotteri)

Tra i nuovi talenti per la ricerca e sviluppo arruolati da Piaggio spicca Corradino d'Ascanio, che si distinse fin da subito e realizzò nel 1930, insieme ad altri inventori, uno dei primi prototipi mondiali di elicottero, da cui nacquero i famosissimi elicotteri PD1 e PD2 (Piaggio-d'Ascanio).

## 1944-46 - Dal Paperino alla Vespa Iconicità parte 1

Enrico Piaggio in previsione della fine della seconda guerra mondiale commissionò un veicolo per gli spostamenti individuali. In principio, Renzo Spolti disegnò l'iconico scooter "Paperino". Poco convinto del risultato, Enrico chiese a Corradino d'Ascanio di rivedere il progetto. Dal 44 con il "Paperino" passando per l'MP 6 nel 45 si arriva al 1946, dove iniziò la produzione del due ruote che avrebbe fatto la storia: la Vespa 98. Nel 1948 fu lanciata anche l'Ape, un altro dei simboli caratteristici della Piaggio.

## 1964 - I.A.M Rinaldo Piaggio e Piaggio & C. si separano

La Piaggio subisce una scissione e nascono due nuove società la I.A.M Rinaldo Piaggio (settore aeronautico-ferroviario) e la Piaggio & C. (scooter). Nel 1965 alla morte di Enrico Piaggio, Umberto Agnelli succede alla presidenza di Piaggio & C.

## 1967-69 - Iconicità parte 2

Nel 1967 venne introdotto il “Ciao”, un veicolo più simile a una bicicletta che d’Ascanio aveva progettato nel 1955 e che è rimasto in produzione, quasi immutato, fino al 2006. A questa novità si aggiunse anche l’acquisizione di Gilera nel 1969 che consolidò la Piaggio come punto di riferimento del settore motociclistico.

## ROBE DA DIRE VELOCEMENTE NEL MEZZO

Nel 1989 Piaggio presenta lo Sfera, il primo scooter con carrozzeria in plastica e telaio in tubi d’acciaio, inaugurando una nuova generazione di veicoli pratici, leggeri e semplici.

Nel 1992, Piaggio passa dalle tre ruote dell’Ape alle quattro del Porter e arricchisce ancor di più la sua produzione con l’Hexagon del 1994, il primo maxiscooter della storia Piaggio. Con il passare degli anni, alla praticità e alle prestazioni si affianca una maggior sicurezza, concretizzata nella doppia ruota anteriore di Piaggio MP3: il primo e più grande successo di scooter a tre ruote del mondo con livelli di grip e stabilità impossibili per gli scooter tradizionali.

Nel 1996 arriva il Liberty, lo scooter che porta il fenomeno dei “ruota alta” nella mobilità urbana. Quest’ultimo introduce ruote da 14” e 16” regalando stabilità, piacere alla guida e un’estetica accattivante. È il primo di una famiglia con cilindrata da 50 a 500 cc.

## 2013-15 - Avanguardia

Nel 2013 viene inaugurato in California a Pasadena il Piaggio Advanced Design Center (PADC) che studia le nuove tendenze della mobilità, nuovi materiali e l’impiego di nuove soluzioni energetiche. Un esempio è la Vespa 946, presentata nello stesso anno e dotata di componenti in alluminio, design futuristico e un’elettronica sofisticata. Durante l’EICMA 2015, Piaggio presenta Wi-Bike: una bici a pedalata assistita con motore elettrico e connessione con il proprio smartphone.

## 2018 - Sempre più green

Piaggio continua a frenare le emissioni e nel 2018 lancia la prima Vespa Elettrica. Uno scooter elettrico con 100 km di autonomia, solo 4 ore per una ricarica totale e prestazioni superiori a quelle di un tradizionale scooter 50 cc..

Ancora oggi Piaggio guarda al futuro. Ogni giorno continua a perfezionare i propri veicoli grazie alla gestione elettronica, l’implementazione di app e nuove soluzioni di mobilità elettrica.

### 3. Governance

La governance aziendale è un sistema mediante il quale le società sono controllate e governate. Lo scopo è di individuare le figure che hanno potere decisionale e di responsabilità.

#### Organigramma

L'organigramma è il grafico della struttura articolata dei vari organi e delle fasi di svolgimento delle operazioni di un'azienda.

L'organigramma individuato per Piaggio S.p.A. è di tipo FUNZIONALE. Sono presenti 5 tipologie diverse di funzioni:

- 1) Pubbliche relazioni e marketing (in beige)
- 2) Ricerca e sviluppo (in giallo)
- 3) Contabilità e affari legali (in verde)
- 4) Mercati esteri (in rossa)
- 5) Personale (in azzurro)

[ EMEA è l'acronimo dell'inglese Europe, Middle East, and Africa (Europa, Medio Oriente e Africa) nel caso lo chiedesse ]

#### Organi sociali

Il Consiglio di Amministrazione in carica è composto da 9 membri nominati dall'Assemblea Ordinaria degli Azionisti del 2021.

Il Consiglio riveste un ruolo centrale nell'ambito dell'organizzazione aziendale e ad esso fanno capo le funzioni e la responsabilità degli indirizzi strategici ed organizzativi, nonché la verifica dell'esistenza dei controlli necessari per monitorare l'andamento dell'Emittente e delle società del Gruppo cui l'Emittente è a capo.

Il Consiglio è investito di tutti i poteri per la gestione della Società e, a tal fine, può deliberare o compiere tutti gli atti che riterrà necessari o utili per l'attuazione dell'oggetto sociale, ad eccezione di quanto riservato dalla legge e dallo statuto all'Assemblea dei Soci.

Inoltre, nell'ambito delle sue competenze gestionali, il Consiglio esamina ed approva i piani strategici, industriali e finanziari della Società e del Gruppo, il sistema di governo societario e la struttura del Gruppo stesso.

Il collegio sindacale è l'organo di controllo delle società: vigila sull'osservanza delle norme di legge e dello statuto ed esercita in alcuni casi anche il controllo contabile.

È previsto dal codice civile ed è obbligatorio per le società di capitali di grandi dimensioni, così come per alcuni enti pubblici e privati.

I sindaci devono essere indipendenti: non possono avere rapporti di parentela con gli amministratori della società, né essere lavoratori o consulenti presso la stessa azienda.

Una società di revisione contabile è un organismo, piccolo o grande, che si occupa appunto dell'attività di revisione dei conti.

Deloitte & Touche S.p.A. fa parte delle cosiddette Big Four, cioè le quattro più grandi aziende di revisione al mondo.

## Situazione Azionaria

La maggioranza delle quote (50.1%) è detenuta da Immsi S.p.A, holding italiana controllata dalla famiglia Colaninno, a cui fanno capo oltre 40 società operative nei settori immobiliare, industriale e navale. Una parte delle azioni è invece detenuta dalla holding della famiglia Della Valle dal 2007.

Nel corso del 2022 Piaggio ha triplicato la quantità di azioni proprie possedute (da 1 milione a quasi 4 milioni). Le azioni proprie detenute sono al momento solo l'1% (circa 11.000.000 il controvalore in euro), ma il 18/04/2023 il Consiglio di Amministrazione ha approvato l'avvio di un programma di acquisto di azioni proprie, potranno essere acquistate al massimo 10.675.000 azioni.

Infine, una piccolissima parte è in mano ad Omniaholding S.p.A., holding proprietaria di Immsi S.p.A.

## Struttura del gruppo

Piaggio si trova all'interno del portafoglio societario della Holding Immsi S.p.A che a sua volta si trova all'interno di Omniaholding S.p.A posseduta dalla famiglia Colaninno.

Abbiamo deciso di riportare le 5 imprese di maggiore rilevanza controllate da Piaggio S.p.A. Nello specifico abbiamo indicato la società brasiliana, indiana e vietnamita, nazioni in cui quest'azienda ha un grandissimo mercato, Aprilia, attiva specialmente nel mondo del racing (MotoGP e appassionati) e il Piaggio Concept Store di Mantova che si occupa dei Motoplex. Il Motoplex è un concessionario ufficiale di Aprilia, Derbi, Moto Guzzi, Vespa, (ecc) [contiene tutti i marchi del gruppo], è un complesso provvisto di showroom per tutti i marchi appena citati ed è il primo esempio di come si svilupperanno i futuri punti vendita e i concessionari del Gruppo Piaggio nel mondo: non solo in Europa, dove il Gruppo è leader assoluto a livello continentale, ma anche negli USA (dove Vespa è lo scooter più venduto del gruppo Piaggio).

Di motoplex ce ne sono già 500 in tutto il mondo (Dato del 2019)

## Rapporti con gli stakeholder

Gli stakeholder, infatti, si qualificano come portatori di interessi o aspettative di varia natura (sociale, economica, professionale, umana) nei confronti dell'Azienda. Abbiamo individuato una serie di categorie di portatori d'interesse rispetto all'operato dell'azienda.

- Clienti e Dealer
- Fornitori
- Università e Centri di ricerca
- Comunità locali
- Risorse umane
- Azionisti e Finanziatori
- Media
- Istituzioni e Pubblica amministrazione

### Clienti e Dealer

- Quasi 1000 punti vendita e assistenza sparsi per il mondo (593 solo in Italia!)
- Ogni paese ha la propria linea customer care, sempre disponibile per esigenze, solo per i veicoli in garanzia
- Una linea telefonica 24/7 dedicata all'assistenza stradale
- Un portale dedicato ai rivenditori autorizzati piaggio e un numero verde dedicati, dove possono controllare ordini, pagamenti, nuovi arrivi.
- Piaggio richiede uno standard molto alto di qualità e soprattutto richiede tutti i pagamenti in anticipo per questo motivo i rivenditori piaggio cambiano molto spesso. (Piccoli rivenditori, non si applica ai grossi).

I dealer sono circa 3.300.

### Pubblica amministrazione e Istituzioni

I principali settori in cui le istituzioni e le pubbliche amministrazioni collaborano con Piaggio sono: delivery generale (posta, pacchi, cibo), forze dell'ordine (polizie nazionali), primo soccorso e servizi di noleggio.

- Hong Kong (MP3 → Polizia)
- Italia
- Georgia
- Romania
- Macedonia
- Senegal (Vespa → Compagnia di delivery e Servizi di noleggio e spedizioni)
- Spagna
- Germania
- Ungheria



- Inghilterra
- Francia
- Grecia
- Olanda
- Slovenia
- Norvegia
- Cipro
- Austria
- Israele (MP3 → Polizia e Croce Rossa)

## Welfare

Fasi totalmente opposte dopo la morte di Enrico Piaggio

- (Prima) Villaggio piaggio composto da qualsiasi cosa:
  - Case per i dipendenti
  - Scuole
  - Chiesa
  - Palestre
  - Circolo ricreativo
  - Negozi

Un villaggio che poteva esistere da solo.

- (Dopo) Contratto da metalmeccanici  
Welfare praticamente assente è previsto da contratto solamente un benefit di un valore di 200 euro a tutti i lavoratori a tempo indeterminato, oppure con contratto determinato e con almeno 3 mesi di anzianità conseguita entro dicembre 2022.  
Fuori dal contratto metalmeccanico è prevista un'assicurazione sanitaria per gli alti manager.

## 4. Business Model

### Business Model Canvas

I colori rappresentati sono:

- Azzurro → Privato cittadino in cerca di mobilità facile;
- Giallo → Vespisti;
- Rosso → Piccole imprese;
- Verde → Organizzazioni governative e commerciali;
- Beige → Comune a tutte le categorie;

### Key partners

Nell'ambiente cittadino Sava è un produttore di gomme molto presente quando si parla di motocicli Piaggio. Continental per la produzione delle gomme esclusivamente utilizzate per il marchio vespa.

Prendendo in considerazione una vista più generale, altri partner sono Brembo e Bosch, rispettivamente per impianti frenanti e ricambi elettrici. Non ci sono altre figure chiave per Piaggio, infatti, anche quelle elencate non costituiscono legami forti.

### Key activities

Le attività principali di Piaggio, come ci si può aspettare, sono la produzione di veicoli, dalle 2 alle 4 ruote, così come la ricerca e lo sviluppo per mantenere un rapporto con il concetto green verso cui ci stiamo sempre più muovendo. Anche il merchandising costituisce una grande fetta di guadagni di questa impresa (perché i costi di produzione sono minimi e il ritorno è quindi altissimo), specialmente grazie a Vespa. Infine, la distribuzione a terzi è una delle attività maggiori per piaggio lo testimonia il fatto che in Italia ne sono presenti 593 e con il resto del mondo arriviamo a quasi 1000.

### Key resources

Le risorse chiave sono i beni più importanti necessari al funzionamento del modello di business, e nel caso di Piaggio ne troviamo di importanti sia tangibili che intangibili. Sono infatti importantissimi il brand, i brevetti (intangibili), il personale e gli impianti di produzione (tangibili).

Il brand è icona di italianità e sostenibilità (come detto prima) ma anche adrenalina e comodità è per questo diventato un fantastico biglietto da visita di questa impresa.

I brevetti sono necessari in quanto permettono di trarre profitto e tutelare le invenzioni.

Nel 2021 infatti Piaggio ha vinto una sentenza contro Peugeot Motocycles per la contraffazione, col modello Peugeot Metropolis, di un brevetto europeo relativo alla tecnologia dello scooter a tre ruote Piaggio MP3. Il brevetto oggetto delle sentenze, riguarda nel dettaglio il controllo del sistema che consente ad un veicolo a tre ruote di inclinarsi di lato come una motocicletta tradizionale. Il risarcimento è stato quantificato in € 1.500.000.

Link [all'articolo](#).

Il personale rientra nelle risorse chiave perché è la componente che ha permesso di trovare design unici e immortali come quello di Vespa. È importante parlare del welfare di quest'azienda, perché a differenza di molte altre dalle dimensioni simili è ~0, infatti, a parte le condizioni indicate nel contratto per metalmeccanici hanno una partecipazione nel fondo Cometa per metalmeccanici e assicurazioni sanitarie per dirigenti e altre figure di alto livello.

### Value propositions

Piaggio fornisce molti valori aggiunti insieme ai servizi che offre, tra questi spiccano:

- La comodità degli scooter e gli altri mezzi Piaggio;
  - Per la mobilità cittadina.
- Il design, la rete di assistenza e la sostenibilità comuni a tutti i marchi;

- Punto di forza dell'impresa specialmente per quanto riguarda Vespa e scooter in generale.

### **Customer Relationships**

Le relazioni con i clienti descrivono la natura delle relazioni che l'azienda stabilisce con il cliente. Piaggio non ha una relazione molto intensa con il cliente in quanto lo raggiunge principalmente con rivenditori autorizzati (relazione indiretta), ha però relazioni di lungo periodo poiché in media la vita di uno scooter supera i 4 anni, numero che aumenta notevolmente se si parla di veicoli a 3 o 4 ruote. Per quanto riguarda l'intimità la relazione è di tipo personale quando si parla di veicoli, dato che ci si relaziona personalmente con il venditore per ottenere un riscontro sulle proprie necessità. L'intimità è invece tendente all'automatica nel caso del merchandising, poiché i clienti preferiscono gli e-commerce per l'acquisto di gadget ecc.

### **Channels**

I canali sono i metodi con i quali l'impresa trasmette i propri valori al cliente finale. I rivenditori autorizzati rientrano nei canali indiretti in quanto permettono la vendita di prodotti tramite store di terzi. Il sito web per l'acquisto di gadget e l'acquisizione di informazioni rientrano invece nei canali diretti, così come i social network. In quanto sono canali di vendita e comunicazione propri.

### **Customer segments**

I segmenti di clientela sono i gruppi di persone che l'azienda vuole raggiungere. Quelli da noi identificati, che appartengono al mercato B2C, sono:

- Cittadini - Piaggio
- Vespisti - Vespa

Mentre quelli appartenenti al B2B sono:

- Piccole imprese
- Organizzazioni governative e commerciali

Piaggio, specialmente per i due ruote, è molto richiesta per la mobilità cittadina grazie ai bassi consumi e il prezzo modesto.

Vespa il due ruote italiano più iconico di sempre, il suo design è rimasto sempre invariato nel tempo, anche se ogni 10 anni circa vengono applicate delle modifiche minori. Questo brand è considerato un vero e proprio stile di vita.

### **Cost structure**

Materie prime - gran parte dei costi sostenuti dall'azienda sono rappresentati dalle materie prime utilizzate per la costruzione dei veicoli. Piaggio ha come principale valore quello dell'utilizzo di materiali ecosostenibili e di qualità, caratteristiche che aumentano di molto il prezzo delle materie prime (i fornitori sottoscrivono un Codice etico Piaggio). Ricerca e sviluppo - il settore R&D di Piaggio è estremamente ampio e si diffonde su tutte le fasi di costruzione di un veicolo, dalle prestazioni alla sicurezza fino ai più

moderni sistemi informatici, pertanto l'azienda compie grossi investimenti in questo campo.

Personale - L'azienda è diffusa a livello mondiale e conta circa 3300 dipendenti solo in Italia (6000 in tutto il mondo).

Distribuzione - La presenza capillare del gruppo a livello mondiale crea grossi problemi di logistica e distribuzione dei veicoli, ciò fa sì che i costi legati a questo settore siano molto elevati.

### Revenue streams

I ricavi di questa società provengono principalmente da: merchandising, vendita dei veicoli e servizi di noleggio.

In opposizione a come ci si potrebbe aspettare la vendita di gadget, magliette ecc è una grande fetta degli introiti. Infatti, come sostenuto da Paolo Pezzini, è un mercato in forte crescita e con enormi margini di guadagno dovuto al fatto che i costi di produzione sono molto bassi e il ricarico è di oltre il 100%.

La vendita di veicoli è ovviamente annoverata nella lista di questi flussi poiché è il mercato primario di questa società.

## Approfondimenti al BMC

### Customer Segments

I vespisti vanno annoverati come segmento di clientela a parte, è incredibile come questo marchio riesca infatti a riunire grandi gruppi di persone in club che organizzano viaggi e giornate commemorative per condividere la loro passione per questo scooter dal design immortale.

In questa slide abbiamo riportato l'esempio della polizia del traffico di Hong Kong, anche in questo caso Piaggio è stata identificata come migliore soluzione personalizzata, quello su cui vogliamo porre la vostra attenzione è l'espansione che quest'impresa ha a livello mondiale, non solo italiano.

### Value Proposition

Come si può notare dalla mappa, Piaggio presenta circa 593 rivenditori autorizzati e centri di assistenza diffusi in tutta Italia, con una maggiore densità al nord. Per far parlare un po' di più questi numeri abbiamo deciso di fare dei confronti, in Italia Honda dispone di circa 100 concessionarie, così come Kymco, quindi Piaggio da sola ne ha più del doppio dei suoi maggiori competitor sommati.

Vespa invece è un'enorme community, non solo in Italia, ma in tutto il mondo. Esistono più di 50 Vespa Club Nazionali, oltre alle centinaia di club locali, con un totale di più di 120000 soci. Quindi più di una nazione su 4 ha un Vespa Club Nazionale.

Inoltre, in Italia ma non solo, Piaggio fornisce soluzioni di personalizzazione per ordini di grandi quantità di veicoli, l'esempio qui riportato è quello di Poste Italiane che nel 2021 ha richiesto 3800 tricicli Mymoover con 125 cc in quanto quest'ultimi sono considerati i più comodi per carichi che vanno dai 25 ai 70 chilogrammi mantenendo un buon livello di sicurezza e manovrabilità.

## Cost Structure

\*\*

## Revenue Stream

Merchandising assurdo, margine più del 100% il guadagno vero lo fanno lì in termine percentuale, i termini assoluti è la vendita dei veicoli. Mentre il margine per le moto è il 14-20%. Il Merchandising è fatto in outsourcing.

# 5. Analisi di Bilancio

## Indicatori 1

Nella prima slide sono riportati i seguenti valori: EBITDA, Utile Netto e Ricavi delle vendite.

In tutti e tre si nota un andamento simile per quanto riguarda i quattro anni presi in esame: nel 2019 osserviamo la situazione dell'azienda in condizioni normali, nel biennio 20/21 si ha un calo di utile e ricavi dovuto alla pandemia seguito da una prima ripresa, il 2022 invece rappresenta l'anno più recente nonché quello che ha visto un importante risalita dei valori anche rispetto al 2019.

E' chiaro che questi 4 anni hanno rappresentato un momento importante per la crescita dell'azienda, basta pensare che nel 2022 il fatturato ha raggiunto per la prima volta i 2 miliardi.

## Indicatori 2

In questa seconda slide invece andiamo ad analizzare 4 indicatori fondamentali nell'analisi del bilancio:

$ROE \text{ (Return on Equity)} = \text{Utile Netto} / \text{Patrimonio Netto}$

$ROS \text{ (Return on Sales)} = \text{Risultato operativo (EBIT)} / \text{Ricavi delle vendite}$

$ROT \text{ (Return on Turnover)} = \text{Ricavi delle vendite} / \text{Capitale investito}$

$ROI \text{ (Return on Investments)} = ROS * ROT = \text{Risultato operativo} / \text{Capitale investito}$

Mentre il patrimonio è rimasto pressoché costante sui 300 milioni di euro, come abbiamo visto prima l'utile netto è prima calato (piena pandemia) poi cresciuto

abbastanza rapidamente, ciò si ripercuote sul ROE che rappresenta quindi il profitto ottenuto dagli azionisti.

Il ROT non ha subito particolari modifiche, tanto che per il biennio 2019/2020 ROI segue il ROS, dopodiché con un leggero aumento del profitto sugli investimenti si ha un aumento del ROI, determinato anche da un aumento dell'utile

## Costi diretti

Tra i costi diretti abbiamo individuato costi fissi e costi variabili.

I primi che abbiamo analizzato sono i costi per il personale che sono probabilmente i costi diretti fissi più alti, questi sono rappresentati dai costi dovuti al pagamento degli stipendi sia per il personale in produzione sia per quello d'ufficio.

Si nota ancora un andamento simile agli indicatori precedenti, ma sul personale è facilmente interpretabile, possiamo pensare infatti che i disagi causati dalla pandemia abbiano portato ad uno stop della produzione e quindi a un calo degli stipendi anche a fronte di un numero di dipendenti che è rimasto pressoché costante (circa 3300).

Tra i costi variabili abbiamo inserito le variazioni materie e l'acquisto di materie prime.

Il primo ha sicuramente un grafico più particolare, nello specifico si ha un crollo del valore delle materie prime nel 2021, in condizioni normali ciò potrebbe far pensare al passaggio a materiali di qualità peggiore, ma come sappiamo in quell'anno la pandemia ha fatto crollare i prezzi delle materie prime data la diminuzione della domanda.

Dopo questo crollo si ha una graduale ripresa del prezzo delle materie acquistate.

I due grafici sembrano essere collegati, infatti il grafico di costi per le materie prime ha una forte salita proprio nel 2021, questo potrebbe far pensare che Piaggio abbia voluto trarre vantaggio del calo dei prezzi acquistando una grossa quantità di materiale, cosa che si può notare anche nell'anno successivo dove però la differenza non è così forte.

## Costi indiretti

Per ultimi analizziamo i costi indiretti fissi che ci sono sembrati più importanti, tra essi troviamo i costi per i servizi, quelli per ammortamenti e quelli per il godimento di beni di terzi.

Non si hanno particolari andamenti in questi tre grafici che rispecchiano infatti le fluttuazioni viste in precedenza.

L'unica particolarità si ha nel godimento beni di terzi, in cui nel 2022 si ha una crescita importante dei costi, come sappiamo questa categoria racchiude tutte quelle spese per affitti e utilizzo di mezzi terzi, manovra che potrebbe essere stata portata avanti da Piaggio per completare la ripresa economica dopo la pandemia.

# Intervista a Paolo Pezzini

## Domande:

1. Piaggio & C. spa e Piaggio group sono la stessa cosa? se no, quali sono le differenze? se sì, cos'è Piaggio group? **[Sono la stessa cosa]**
2. Dobbiamo fare il BMC potresti rispondere a queste domande:
  - a. Quali sono le vostre risorse chiave?
  - b. attività chiave?
  - c. partner chiave?
  - d. relazione con il cliente?
  - e. canali di comunicazione principali?
  - f. value proposition?
  - g. canali di distribuzione?
  - h. tipi di clienti principali? (se c'è qualcosa di particolare che noi ignoriamo)
  - i. quali sono le entrate
  - j. cost structure (se c'è qualcosa di particolare che noi ignoriamo)
  - k. relazioni tra dipendenti, welfare ecc

## Risposte:

1. Piaggio Group è una piccola holding che possiede al 100% Aprilia racing, Piaggio fast forward, e altre piccole imprese. Piaggio Group non è altro che una rinominazione della casa madre Piaggio & C. S.p.A.
2.
  - a. .
  - b. Ricerca e sviluppo, Produzione all'avanguardia, Merchandising assurdo, margine più del 100% il guadagno vero lo fanno lì in termine percentuale non assoluto. Mentre il margine per le moto è il 14-20%. Il Merchandising è fatto in outsourcing
  - c. Dal punto di vista tecnico hanno un rapporto puramente di fornitura Pirelli e Sava (gomme).  
Però sviluppano insieme a Bosch, Continental e Brembo  
Non hanno particolari partnership commerciali con imprese che non possiedono?  
Hanno partnership con Castrol per lo sviluppo di eco fuel e lubrificanti (specialmente per il racing), sono importanti perché sviluppano il prodotto "insieme", inoltre vengono sponsorizzate sulle carene delle moto, ma sono partnership a termine e vengono eventualmente rimpiazzate.
  - d. .
  - e. "è più facile creare un prodotto di successo che una rete di comunicazione efficace". Inizialmente piccoli rivenditori locali, adesso ci sono molti rivenditori un pò più grossi ma vengono cambiati molto spesso perché Piaggio "non li tratta bene" chiede pagamenti anticipati e uno standard molto alto di qualità.

Negli USA è diverso vengono "trattati un pò meglio", le reti vendite hanno manager locali.

Il merchandising permette di fare guadagni spaventosi (portachiavi, maglie, ricambi, accessori [faretti, optional], ecc), perché il ritorno è alle volte maggiore del 100%. → quest'ultimo nel futuro diventerà sempre più importanti.

- f. Riconoscibilità del marchio specialmente nel motorismo.

Ogni marchio ha delle peculiarità e Piaggio è quello che rappresenta la comodità ma ha meno forza evocativa, grossa rete di assistenza.

Design molto forte in tutte (particolare Aprilia, Vespa, moto guzzi).

Tecnologia all'avanguardia (Moto ad acqua nel '22 di moto guzzi)

- g. a

- h. Molto ampio , Piaggio group fattura in italia il 15% il resto fuori dall'italia.

In Europa è molto simile, uso cittadino. In Asia ci sono dinamiche differenti, pubblico e marketing diversi. I veicoli sono simili ma l'uso differente.

Vespa è differente dagli altri scooter, ne nasce una "diversa" ogni 10 anni.

Appassionati (motogp B2C) , Persone normali (uso cittadino B2C),

Rivenditori al dettaglio (B2B), Tem professionista motogp (Professionisti)

- i. .

- j. Ricerca e sviluppo (contenuto in tutto il gruppo non esiste separato per ogni "marchio")

- k. Ha una politica di welfare uguale a quella del contratto nazionale per metalmeccanici → Piaggio da tutto quello che è lì indicato, ma non implementa altro. L'unica vera variabile di welfare è la contribuzione dell'assicurazione sanitaria, hanno una partecipazione nel fondo Cometa, e altre coperture sanitarie di livello più alto per manager, vice presidenti ecc. (MetaSalute - Fasi?). Il welfare è ~0. Adeguamento salariale e/o bonus se il bilancio raggiunge dei livelli molto buoni.

Nel boom economico (Anni 60/70) c'era un vero e proprio villaggio alla sede di Pontedera con scuole e asili.

Quando arriva Agnelli (che sposa la figlia di Paola Piaggio), il figlio prova a ricreare un villaggio a Pontedera come negli anni 60/70, il progetto non va avanti perché il figlio di Agnelli muore giovane e il progetto non viene ripreso.

Aprilia racing srl

Piaggio fast forward si occupa di nuove tecnologie, robot autosufficiente che segue persone trasporta materiale riconoscendo strade e cartelli stradali, da qui tecnologie applicabili a qualunque auto (frenata automatica, mantenimento carreggiata)



piaggio → mobilità facile, aprilia → moto ad alte prestazioni,, vespa → poca innovazione ma tanto branding (lusso come Gucci), moto guzzi → moto classiche, ape (solo in India), Gilera e Derbi (???? **Asia/Cina** mi sembra di aver capito)

Gilera e Derbi nel 2004 vengono sorpassate da Aprilia (che conteneva Moto Guzzi), questo causa un abbassamento dell'investimento in Gilera e Derbi ("Marchi dormienti"). Gilera e derbi non producono più direttamente ma gli viene solo messo il logo a fine della produzione in altre aziende e vengono vendute principalmente in India e Asia in generale.

La poca innovazione in Vespa è fondamentale per il consumatore perché uscendone una ogni 10 anni questa mantiene il valore e il suo stile invecchia molto lentamente  
Il bilancio di tutte queste sotto aziende è compreso in quello Piaggio, però Aprilia è una SRL a parte insieme a Piaggio fast forward.

Piaggio con Guzzi fa una fortissima "impressione" grazie all'immagine che viene riposta nel marchio. **Puntano sull'evocare qualcosa!**

**Fatturato sopra i 2 mld euro**, anche durante il 2020 l'anno del covid andò molto bene

In Italia si ha solo il 15% del fatturato piaggio, il resto è nel resto del mondo, in particolare Asia

VALUE PROP: Piaggio → Comodità, Vespa → Unicità, Aprilia → Prestazioni e tecnologia, Moto Guzzi → Design classico, tutte hanno un enorme rete di assistenza

Il reparto R&D è comune a tutte le sottoaziende

Quest anno per la prima volta il fatturato ha superato i 2mld

Gadget, lifestyle (magliette cappellini caschi ecc), ricambi, garantiscono margini di guadagno del 100% e oltre, scooter e moto 20%

paolo.pezzini@piaggio.com

Piaggio non si è mai fusa con FIAT pur essendo gestita dalla famiglia Agnelli intorno agli anni 90/2000

investor & relator → slide: riassunto mostrato ai maggiori azionisti

## **WELFARE**

fotocopia del contratto internazionale metalmeccanici, piaggio ha più di 4000 dipendenti, applica il contratto metalmeccanico nella sua integrità, non attiva niente di

più, non esistono welfare aggiuntivi, ci sono aziende che preferiscono venire meno ad alcune parti del contratto ma aggiungono ricompense alla prestazione del dipendente, che Piaggio non fa.

L'unica variabile di welfare è la parte di assicurazione sanitaria, fondo cometa dei metalmeccanici che garantisce metasalute a tutti i dipendenti, il management Assidim, per i presidenti Assidim e Fasi (sono coperture sanitarie)

Quando l'annata è buona i sindacati fanno leva sull'aumento dello stipendio, negli anni 70 esisteva una scuola per l'istruzione dei dipendenti a Pontedera

## Sitografia e altre fonti

Siti web Piaggio S.P.A:

<https://www.piaggio.com/>

<https://www.piaggiogroup.com/>

Sito Gazzetta per film con la Vespa:

<https://www.corrieredellosport.it/news/motori/due-ruote/scooter/2016/04/23-10821657/vespa-e-il-cinema-due-ruote-da-oscar>

Sito maggiori produttori europei:

<https://www.dueruote.it/news/attualita/2021/01/14/moto-piu-vendute-europa.html>

<https://red-live.it/moto/classifiche-moto/moto-scooter-piu-venduti-gennaio-2023-dati-ancma/>

<https://www.motociclismo.it/mercato-moto-scooter-gennaio-2023-crescita-dati-analisi-82123>

Stakeholder

<http://fleet.piaggiogroup.com/piaggio-site-flotte/Solutions/Best-Case.html>

Paolo Pezzini

## Utility

paolo.pezzini@gmail.com

<https://www.piaggiogroup.com/it/investor/presentazioni>