

NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO

FS LOGISTICA SPA

(incontro della Società con OOSS Nazionali – 7 febbraio 2013)

NUOVO ASSETTO ORGANIZZATIVO PER IL RIPOSIZIONAMENTO STRATEGICO E LA RISTRUTTURAZIONE DI FS LOGISTICA

Il presente documento ha l'obiettivo di sintetizzare quanto rappresentato alle OOSS nel corso degli incontri del 21/12/12 e 31/01/13 riguardo alle criticità produttive ed organizzative di FS Logistica (d'ora in avanti, per comodità, FSL) e delle azioni organizzative ipotizzate per consentire un efficace e rapido processo di riposizionamento strategico dell'azienda, per consentirle di arrivare rapidamente ad autosostenersi economicamente e finanziariamente.

Il nuovo management di FSL, partendo da un'analisi delle attività svolte e dei risultati conseguiti da FSL nel 2011 ha rilevato che i principali indicatori economici di FSL evidenziano, come la società, da quando ha iniziato ad operare con questo nome, sia stata caratterizzata da un trend di sostanziale flessione che ha interessato tutti gli indicatori, tra cui spiccano in particolare:

- il risultato operativo (EBIT) che, nel periodo considerato, non è mai stato positivo ed è addirittura peggiorato di oltre 20 volte tra 2007 e 2011;
- il risultato ante imposte e il risultato netto che sono passati, con un andamento quasi esponenziale, da un buon valore positivo conseguito nel 2007 al "profondo rosso" del 2010 e del 2011.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO*					
<i>(Valori in migliaia di euro)</i>	2007**	2008**	2009	2010	2011
RICAVI OPERATIVI	213.317	187.037	112.537	105.055	136.360
MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)	5.584	737	(1.480)	(5.928)	(7.946)
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	(593)	(5.205)	(5.430)	(10.287)	(12.009)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	7.734	698	(6.943)	(16.638)	(17.622)
RISULTATO NETTO DI PERIODO	7.518	1.044	(7.285)	(19.894)	(18.546)

* Fonte: Bilanci di FSL

** ITAGAAP

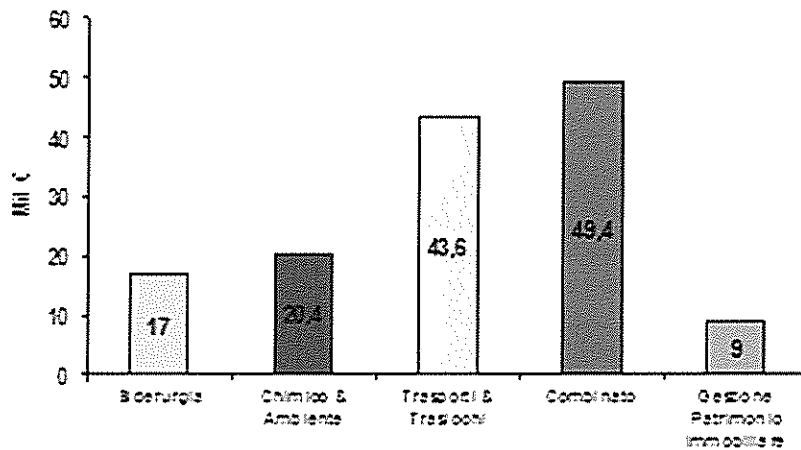
E' perciò evidente la necessità e l'urgenza di intervenire in FSL, mentre più complesso è stato invece decidere come intervenire per fare in modo che FSL torni ad autosostenersi economicamente e finanziariamente. La complessità dell'operazione deriva da 3 elementi principali:

- la varietà, la disomogeneità e la dimensione delle attività svolte oggi da FSL, in relazione alla "cifra d'affari" sviluppata dall'azienda;
- la struttura organizzativa (dimensione e composizione) di cui l'azienda è oggi dotata;
- la particolare situazione finanziaria che connota oggi FSL.

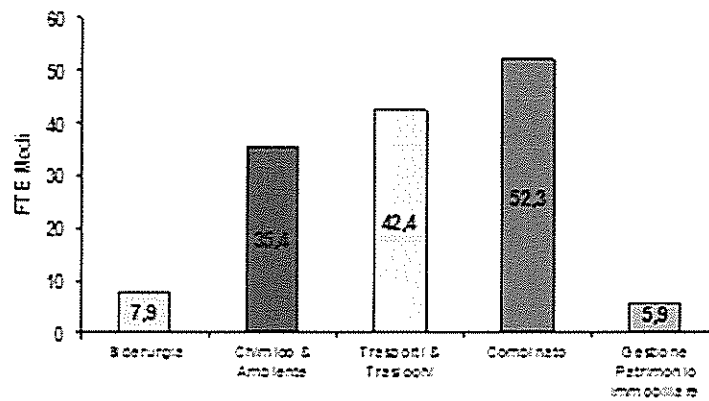
Aree di Business

Nel 2011, l'azienda ha operato in 5 differenti Aree di Business (Siderurgia, Chimica & Ambiente, Trasporti & Traslochi, Combinato Marittimo & Door to Door, Gestione e Sfruttamento Patrimonio Immobiliare) che, oltre ad avere tra loro poche affinità operative, hanno sviluppato ricavi operativi, ottenuto risultati (EBITDA) ed assorbito forza lavoro di FSL in modo molto differente:

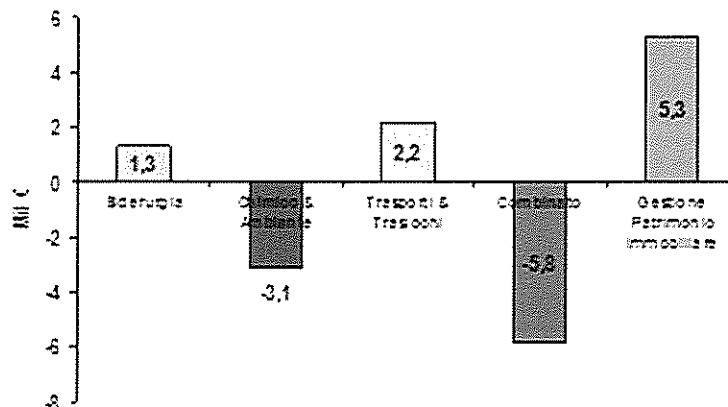
Ripartizione dei Ricavi Operativi 2011



Ripartizione dell'Organico Specifico 2011



Ripartizione dell'EBITDA 2011



La presenza di FSL in settori così differenti e disomogenei tra loro sembra essere più la conseguenza delle scelte operate in passato che il risultato di un razionale posizionamento strategico, tra le quali la riacquisizione, da Italia Logistica, del ramo d'azienda riferito alle attività di Trasporto e Logistica Multimodale.

La storia di FSL è stata caratterizzata da tre "fasi" principali che ne hanno determinato l'attuale assetto:

Fase 1: Ferrovie dello Stato Italiane acquisisce il 100% di FS Cargo, la società di Trenitalia nella quale erano state incorporate le società di trasporto e logistica di proprietà (Ecolog, Cargo Chemical, Omnia Express, Omnia Logistica e FS Railfreight) con l'obiettivo di rendere più competitivo il trasporto delle merci su ferrovia, valorizzando la "trazione ferroviaria" prodotta da Trenitalia stessa, e crea FSL. Dalla "Fase 1" è derivata l'attuale presenza di FSL nelle aree di business "Chimica & Ambiente", "Trasporti & Traslochi" e "Siderurgia".

Fase 2: nel periodo 2008-2011 è stato conferito ad FSL un patrimonio immobiliare di circa 5 milioni di mq per un valore contabile complessivo superiore ai 300Mil€. In questa fase è stato anche nominato un nuovo AD di FSL a cui è stato assegnato il principale compito di valorizzare il patrimonio immobiliare di cui la società è stata dotata. Dalla "Fase 2" è derivata la presenza di FSL nell'area di business "Gestione e Sfruttamento del Patrimonio Immobiliare", che - nonostante l'importanza del patrimonio immobiliare conferito - risulta però oggi essere assai marginale tra le attività aziendali (circa 7% dei ricavi ottenuti con il 4% dell'organico specifico).

Fase 3: incorporazione di Italcontainer in FSL stante le difficoltà economico/patrimoniali dell'azienda. Dalla "Fase 3" è derivata infine l'attuale presenza di FSL nell'area di business "Combinato Marittimo & Door-to-Door", che oggi è già stata trasferita alla società controllata CEMAT.

Struttura Organizzativa

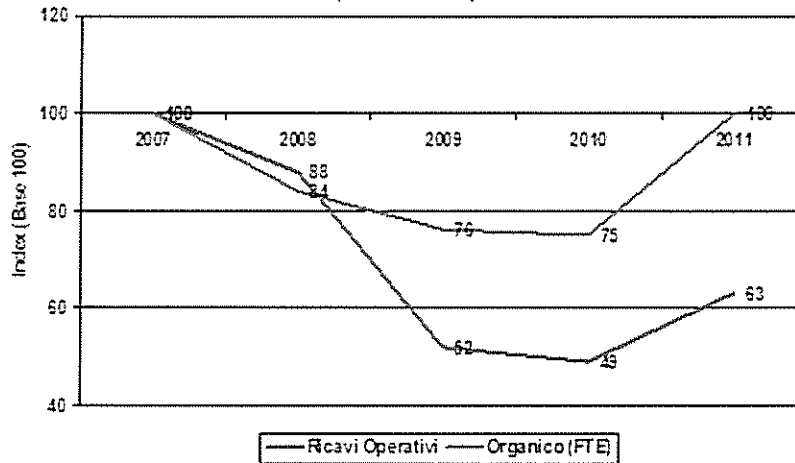
L'organico dell'azienda non è stato adeguato alle variazioni che nel tempo hanno caratterizzato il volume d'affari gestito.

Nel 2011 l'azienda appare già con un'incidenza delle "staff" molto elevata.

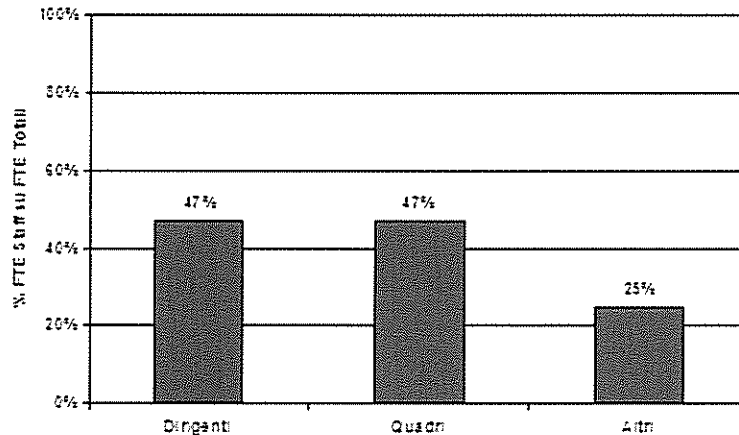
EVOLUZIONE ORGANICO FSL 2007-2011					
Dati in FTE Medi	2007	2008	2009	2010	2011
Dirigenti	5,93	4,75	3,67	4,00	3,91
Quadri	24,66	20,67	17,25	16,88	25,33
Altro personale	169,60	144,17	130,42	129,31	170,87
TOTALE	200,19	169,59	151,34	150,19	200,11

Fonte: Dati FSL

**CORRELAZIONE RICAVI OPERATIVI - ORGANICO
(2007 = 100)**



**INCIDENZA DELLE STAFF NEI DIVERSI QUADRANTI
FSL 2011**



Situazione Finanziaria

Anche dal punto di vista patrimoniale-finanziario la situazione di FSL risulta essere fortemente disequilibrata. Dall'analisi dei prospetti sintetici di SP e RF del quinquennio 2007 – 2011 e con l'ausilio di informazioni tratte dal bilancio d'esercizio 2010 emerge una situazione molto critica, per le seguenti ragioni:

- impossibilità di soddisfare i creditori;
- Capitale Circolante Netto in passivo già dall'esercizio 2009 (€ - 10,5 mln nel 2009 € -19,2 mln nel 2010 e € -6,6 mln nel 2011), evidenziando un disequilibrio tra debiti e crediti correnti a svantaggio di quest'ultimi;
- Posizione Finanziaria Netta anch'essa passiva, con un incremento dall'esercizio 2009 (€ 54,7 mln) al 2011 (€ 87,2 mln).

La possibilità per FSL di stare in piedi è dovuta al fatto che il Gruppo FSI, principale finanziatore della società, non ha richiesto il rimborso di quanto immesso finanziariamente nella società stessa.

Nella situazione attuale (flussi di cassa passivi e risultati economici negativi) la possibilità per il socio/finanziatore di FSL di recuperare le proprie risorse è, inoltre, impensabile.

L'intervento in questo ambito deve quindi porsi come obiettivo quello di ricondurre la struttura finanziaria e patrimoniale (anche con ridefinizione del debito con il socio ed i fornitori) ad un livello tale da consentire, nel breve periodo, la sopravvivenza societaria e, nel medio periodo, il recupero dell'equilibrio finanziario.

In estrema sintesi, l'analisi della situazione attuale di FSL ha evidenziato la necessità per FSL di mettere rapidamente in atto le seguenti 2 macro-attività:

1) Revisione del posizionamento strategico.

Partendo dall'approfondita analisi, sopra sintetizzata, dagli elementi di vantaggio competitivo differenziale e dalle criticità che caratterizzano ciascuna delle Area di Business attualmente gestite da FSL, è stato identificato il posizionamento strategico più efficace per l'azienda (i.e. in quale Area di Business continuare ad operare e come) in modo che, in un lasso di tempo ragionevolmente breve e compatibilmente con i vincoli derivanti dalla particolare situazione economico-finanziaria e dall'attuale assetto organizzativo, FSL possa tornare ad avere una situazione di sostenibilità economica e finanziaria.

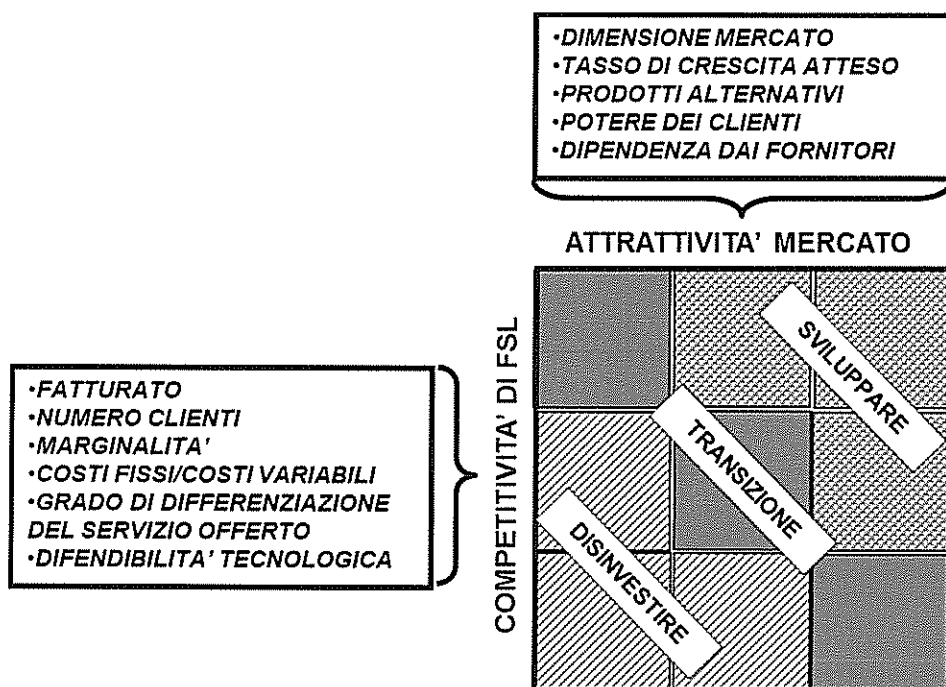
2) Definizione ed attuazione del "Piano di risanamento e rilancio".

Sulla base di quanto sopra definito, è stata necessaria la predisposizione di un dettagliato piano di risanamento delle attività svolte. Il "Piano di risanamento e rilancio" consentirà all'azienda di razionalizzare quelle attività che si riveleranno non più coerenti con il posizionamento strategico atteso e di efficientare e sviluppare quelle che invece sono ritenute funzionali al perseguimento dei nuovi obiettivi strategici.

Come evidenziato, più che da una mera sovrapposizione di decisioni prese in passato, il "Business Portfolio" di FSL deve scaturire da un'attenta valutazione delle specifiche combinazioni:

- "Attrattività del singolo mercato in cui opera FSL"
- "Capacità competitiva di FSL in quello specifico mercato".

Tale valutazione, infatti, ha consentito a FSL di decidere come approcciare le diverse Aree di Business attualmente gestite, differenziando quelle da sviluppare, da quelle da "trasformare", trasferire a terzi o abbandonare.



Già una prima e sommaria valutazione può fornire utili indicazioni sulla complessità del processo di risanamento che si intende intraprendere.

- Business Area: SIDERURGIA

CAPACITA' COMPETITIVA DI FSL	ATTRATTIVITA' DEL MERCATO
<ul style="list-style-type: none"> •Fatturato 2011: 17 Mil€; •Clienti: 22. ABC=> 80% Ricavi con 9 clienti; •EBITDA 2011: 1,3 Mil€; EBITDA% 2011: 7,5% (sui Ricavi); •Difendibilità Tecnologica: Basso; •Grado di differenziazione servizi offerti: Basso; •Rischiosità: elevato rischio di "spin-off" interno. 	<ul style="list-style-type: none"> •Dimensione del Mercato: limitata; •Crescita del Mercato: media (post crisi); •Servizi sostitutivi: significativi; •Potere Clienti: medio (servizi fabbrica-fabbrica); •Dipendenza dai fornitori: media.
Valutazione complessiva: BASSA	Valutazione complessiva: MEDIA

- Business Area: CHIMICA & AMBIENTE

CAPACITA' COMPETITIVA DI FSL	ATTRATTIVITA' DEL MERCATO
<ul style="list-style-type: none"> •Fatturato 2011: 20,4 Mil€; •Clienti: rapporto intermediato da TI nel trasporto e con i clienti nelle UOL (dove viene svolta un'attività simile a quella di una cooperativa); •EBITDA 2011: -3,1 Mil€; EBITDA% 2011: -15,3% (sui Ricavi); •Difendibilità Tecnologica: Basso (flotta noleggiata da terzi) •Grado di differenziazione servizi offerti: Basso •Rischiosità: molto elevata. FSL ha tutti i rischi connessi allo svolgimento delle attività. Nel trasporto appronta i carichi e noleggia i mezzi a TI, nelle UOL opera come una cooperativa manipolando merci pericolose. In entrambe le attività non ha benefici economici che giustificano tale assunzione di rischio. 	<ul style="list-style-type: none"> •Dimensione del Mercato: elevata; •Crescita del Mercato: in contrazione; •Servizi sostitutivi: significativi; •Potere Clienti: elevato. •Dipendenza dai fornitori: elevata nel trasporto.
Valutazione complessiva: BASSA	Valutazione complessiva: BASSA

- Business Area: TRASPORTI & TRASLOCHI

CAPACITA' COMPETITIVA DI FSL	ATTRATTIVITA' DEL MERCATO
<ul style="list-style-type: none"> • Fatturato 2011: 43,6 Mil€; • Clienti: 19. ABC=> 80% Ricavi con 7 clienti di cui 5 intra-gruppo. • EBITDA 2011: 2,2 Mil€; EBITDA% 2011: 5,1% (sui Ricavi); • Difendibilità: Elevata se clienti sono davvero "captive"; • Grado di differenziazione servizi offerti: Basso. • Rischiosità: non esiste esplicitazione del fatto che il mercato debba continuare ad essere "captive". 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensione del Mercato: limitata; • Crescita del Mercato: media; • Servizi sostitutivi: non esistono se captive (almeno per il GFSI). • Potere Clienti: modesto (se mercato captive); • Dipendenza dai fornitori: elevata (non si possiedono né assets specifici, né competenze specialistiche, né dimensioni in grado di garantire anche "in house" il livello di efficienza necessario).
Valutazione complessiva: MEDIA	Valutazione complessiva: MEDIA

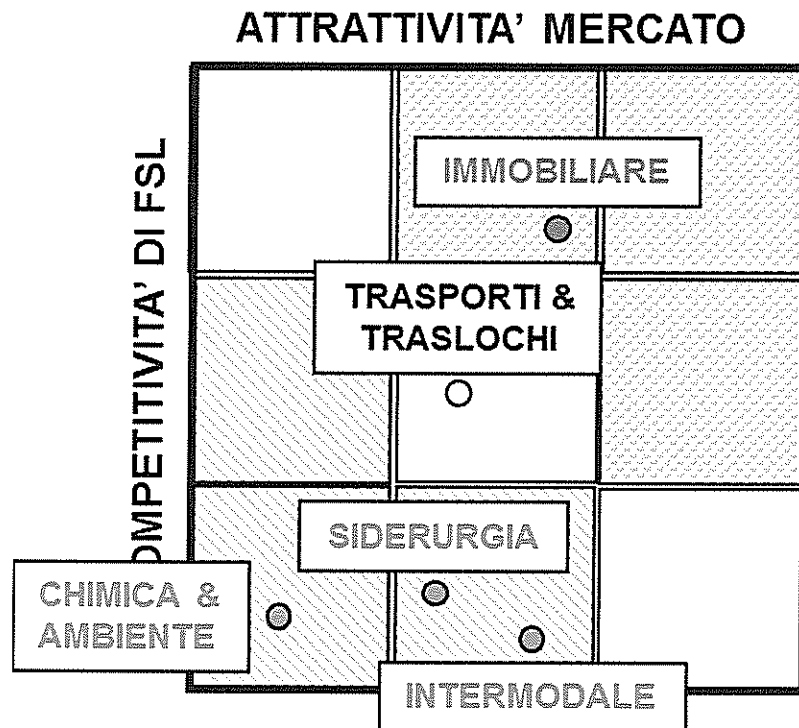
- Business Area: INTERMODALE

CAPACITA' COMPETITIVA DI FSL	ATTRATTIVITA' DEL MERCATO
<ul style="list-style-type: none"> • Fatturato 2011: 49,4 Mil€; • Clienti: circa 130. ABC=> 80% Ricavi con 2 clienti; • EBITDA 2011: -5,8 Mil€; EBITDA% 2011: -11,8% (sui Ricavi); • Difendibilità Tecnologica: Basso; • Grado di differenziazione servizi offerti: Basso 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensione del Mercato: media; • Crescita del Mercato: buone aspettative; • Servizi sostitutivi: significativi; • Potere Clienti: elevato. • Dipendenza dai fornitori: elevata ma fornitori essenzialmente intra-Gruppo.
Valutazione complessiva: BASSA	Valutazione complessiva: MEDIA

- Business Area: IMMOBILIARE

CAPACITA' COMPETITIVA DI FSL	ATTRATTIVITA' DEL MERCATO
<ul style="list-style-type: none"> • Fatturato 2011: 9 Mil€; • Clienti: xx. ABC=> 80% Ricavi con x clienti; • EBITDA 2011: 5,3 Mil€; EBITDA% 2011: 58,4% (sui Ricavi); • Grado di differenziazione servizi offerti: Elevato. 4,6 mil mq di aree per un valore 232 mil€; • Rischiosità: media. Valore a libro delle proprietà non in linea con i valori di mercato. Necessità di significativi interventi per la rimessa a norma delle proprietà e per la manutenzione delle stesse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensione del Mercato: media; • Crescita del Mercato: subisce gli effetti della crisi; • Servizi sostitutivi: non significativi; • Potere Clienti: limitato; • Dipendenza dai fornitori: non rilevante.
Valutazione complessiva: ALTA	Valutazione complessiva: MEDIA

In estrema sintesi il futuro posizionamento strategico di FSL potrebbe essere quello riassunto nella seguente matrice:



Pertanto, le strategie individuate e da adottare quanto prima possibile sono state:

- IMMOBILIARE: sviluppare, potenziando il management.
- TRASPORTI & TRASLOCHI: efficientare e "sfruttare", facendo leva su un mercato che sia realmente "captive".
- INTERMODALE: trasferire a Cemat (già avviata a giugno 2012).
- SIDERURGIA: dopo uno studio se trasferire a terzi sfruttando l'inertza si è deciso di cessare l'attività con il nuovo esercizio.
- CHIMICA & AMBIENTE: trasferire a TI o abbandonare velocemente (in considerazione del rapporto rischi/benefici).

Il futuro posizionamento strategico di FSL, che potrebbe consentire all'azienda, nell'arco di un triennio, di raggiungere la sostenibilità economica, porta ad una significativa ri-perimetrazione dell'attività svolta da FSL (rispetto a quella del 2011).

Per ottenere il pareggio economico sarebbe necessario, nel triennio ipotizzato:

- mantenere ricavi e EBITDA come nel 2011 per "Immobiliare" e "Trasporti & Traslochi";
- cedere le attività "Siderurgia" e "Chimica & Ambiente" con tutti i costi diretti ad esse connessi (incluso il personale);
- completare la cessione dell'"Intermodale" a Cemat;
- razionalizzare le attività di back-office, riducendo il personale di staff coerentemente all'attività sviluppata di circa il 50/60%.

RISTRUTTURAZIONE ORGANIZZATIVA

Per effettuare la necessaria ristrutturazione organizzativa FSL ha proceduto alla:

- Individuazione del perimetro di attività (portfolio attività) a regime;
- descrizione della struttura organizzativa e del suo costo;
- individuazione della struttura ritenuta necessaria per gestire in modo efficace ed efficiente il portfolio di attività individuate e la strategia individuata;
- individuazione dei GAP tra le due strutture descritte, quella attuale e quella a tendere, da colmare e delle eccedenze e dei fabbisogni da gestire.

La revisione del portfolio di attività e della struttura organizzativa ha permesso l'individuazione delle risorse umane che sono necessarie ad FS Logistica per attuare in modo efficace, efficiente e sicuro la strategia individuata.

E' stato eseguito un programma di revisione dei ruoli, delle responsabilità e delle competenze necessarie per tutte le posizioni dell'azienda, la mappatura tra ruoli e competenze attuali e ruoli e competenze richiesti.

Da tale mappatura sono scaturiti i fabbisogni da colmare e le eccedenze da ricollocare.

Dall'esito della riorganizzazione si potrà conseguentemente definire se FSL potrà o meno raggiungere l'assetto atteso e, in caso affermativo, in quanto tempo esso potrà essere raggiunto.

La revisione del portfolio di attività, in corso di valutazione, avrà impatto sulla struttura come descritto qui di seguito e come sintetizzato nella tabella successiva:

- Trasferimento attività della chimica a Trenitalia: trasferimento dell'attività della Chimica e della struttura diretta della BU, composta da 23 dipendenti, a Trenitalia/Serfer oltre che gestire il passaggio di circa 15 contratti di somministrazione;
- Cessazione dell'attività del siderurgico (eccedenze 3 risorse);
- Cessione attività BU Italcontainer: occorre gestire le eccedenze derivanti dal rientro dei distacchi (8 risorse);
- Inoltre è stato necessario attuare sia in base al ridimensionamento delle attività, delle competenze presenti e degli inquadramenti ridondanti, razionalizzazioni importanti nelle BU Omnia Express e TLM e nelle strutture di Staff.

Nella tabella sono riportate le 71 risorse individuate per gestire le attività di FSL riferite al nuovo perimetro produttivo e quelle per le quali necessita un intervento di ricollocazione all'interno delle Società del Gruppo FSI:

FS LOGISTICA Spa - Riepilogo piano di riorganizzazione

struttura	n. risorse eccedenti ricollocabili in società del Gruppo	n. risorse in FSL
Staff	22	21
Chimica	27	
Siderurgia	3	
Gestione e Sviluppo Asset	5	8
Omniaexpress	14	30
ex Bu Italcontainer	8	1
BU TLM	8	11
TOTALE	79	71