

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
VERONA

FACOLTÀ DI ECONOMIA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA
AZIENDALE

CdS in Economia e Legislazione d'Impresa



Corso di
«Economia dei Gruppi»
prof. Alessandro Lai

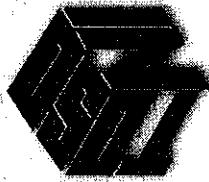
Intervento

**Il percorso di sviluppo
del Gruppo Tosoni**

Bruno Tosoni
Presidente

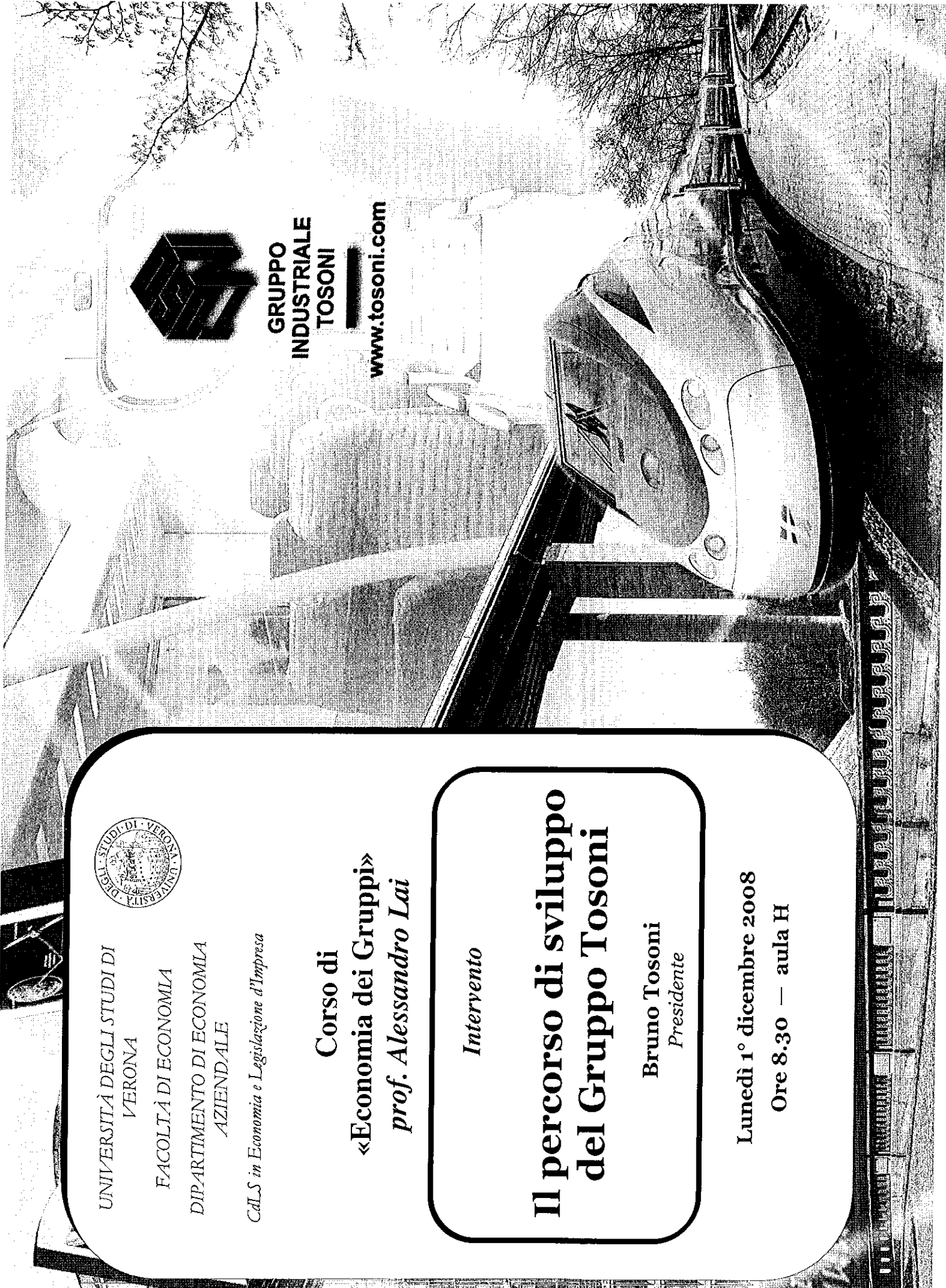
Lunedì 1° dicembre 2008

Ore 8.30 — aula H



**GRUPPO
INDUSTRIALE
TOSONI**

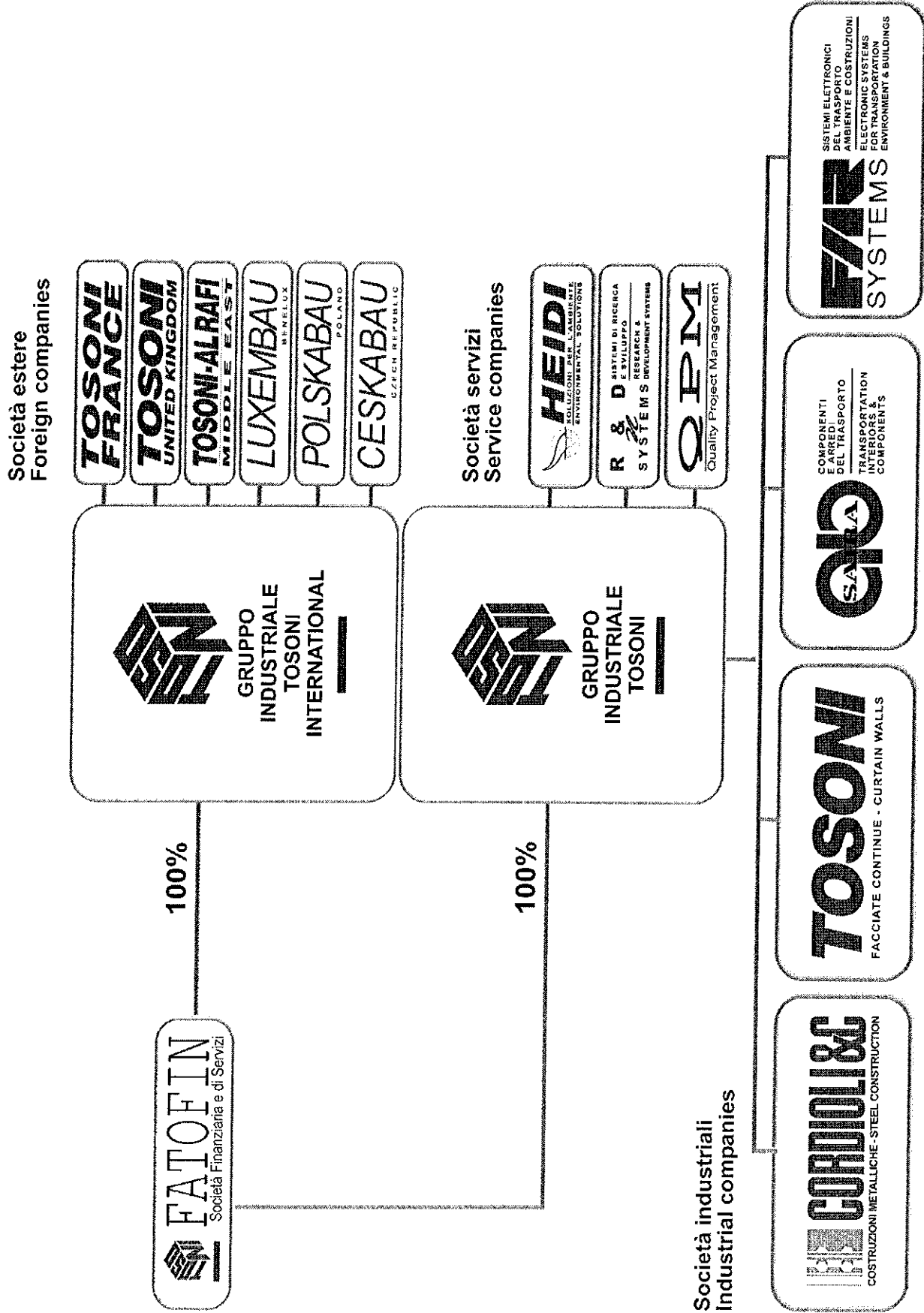
www.tosoni.com



- **Messaggio di benvenuto**
- **Struttura del Gruppo**
- **Governance**
- **Organigramma**
- **Settori di attività**
- **Valore della Produzione**
- **Portafoglio Ordini**
- **Risorse Umane**
- **Bilancio Sociale**
- **Piano di sviluppo**
- **Il nostro focus**
- **Regole per il futuro**



Struttura del Gruppo



Società estere
Foreign companies

Società servizi
Service companies

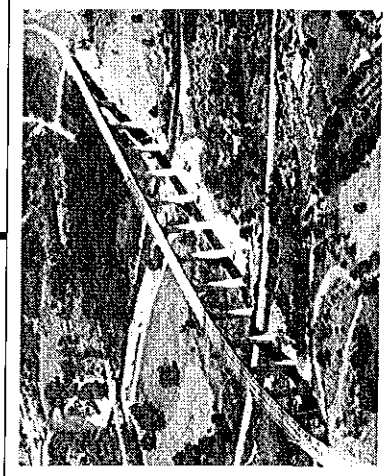
Società industriali
Industrial companies



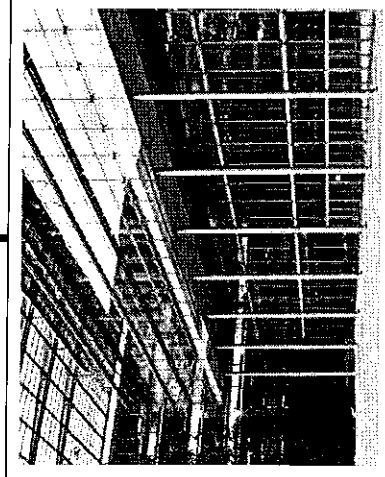
GRUPPO
INDUSTRIALE
TOSONI



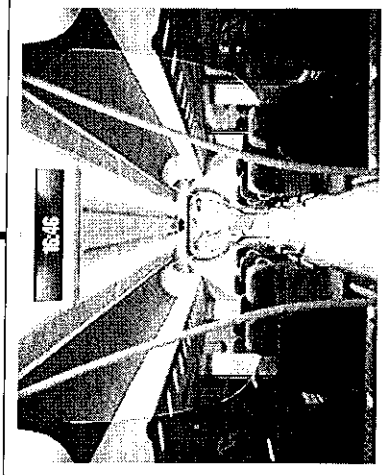
GRUPPO
INDUSTRIALE
TOSONI



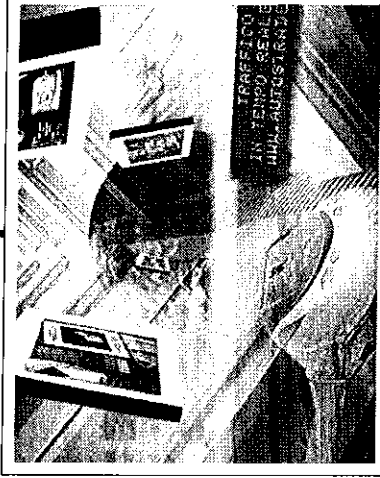
CORDOLI & C.
COSTRUZIONI METALLICHE - STEEL CONSTRUCTIONS



TOSONI
FACCIAE CONTINUE - CURTAIN WALLS



SANBIA
COMPONENTI
E ARREDI
DEL TRASPORTO
TRANSPORTATION
INTERIORS &
COMPONENTS



FAR
SYSTEMS
SISTEMI ELETTRONICI
DEL TRASPORTO
AMBIENTE E COSTRUZIONI
ELECTRONIC SYSTEMS
FOR TRANSPORTATION
ENVIRONMENT & BUILDINGS



GRUPPO
INDUSTRIALE
TOSONI

Il Gruppo Industriale Tosoni SpA è governato dalla holding GIT SpA, guidata da un Consiglio di Amministrazione diretto operativamente dal Presidente, Bruno Tosoni. Il CdA è composto da dieci membri, rappresentanti la proprietà, i vertici delle società del Gruppo e tre consiglieri indipendenti. Nel corso del 2007 sono entrati a far parte dell'organo amministrativo l'ing. Bruno Cussigh, Executive Vice President di Far Systems SpA ed il dott. Giovanni Martino Dettori, profondo conoscitore dell'ambito finanziario.

Consiglio di Amministrazione

Presidente Onorario:

Anna Ravanini

Presidente Operativo:

Bruno Tosoni

Consiglieri:

Massimo Tosoni

Luca Tosoni

Nicola Tosoni

Andrea Rosa

Patrizia Rota Biasetti

Paolo Bertelli

Alberto Forchielli

Dario Cordioli

Giovanni Martino Dettori

Bruno Cussigh

Collegio Sindacale

Presidente:

Dott. Gianfranco Bertani

Sindaci effettivi:

Dott. Francesco Benedetti

Dott. Paolo Fratta Pasini

Società di revisione

PricewaterhouseCoopers

Sotto il profilo organizzativo la holding è articolata in due principali aree di attività, cui fanno capo tutte le aziende del Gruppo. Il settore amministrativo è diretto dalla dott.ssa Patrizia Rota Biasetti, mentre l'area industriale da Andrea Rosa, entrambi consiglieri rispettivamente a ciò delegati dal CdA. Ciascun segmento trova poi ulteriore ramificazione (come evidenziato nello schema grafico), sviluppando tutte le funzioni aziendali che ad oggi vengono espletate dal GIT SpA.

Organigramma GIT SpA

PRESIDENTE

CdA

Revisori dei conti

AREA INDUSTRIALE

Consigliere delegato

AREA AMMINISTRATIVA

Consigliere delegato

RISORSE UMANE

ACQUISTI

CONTROLLO DI GESTIONE

MARKETING E RELAZIONI

ESTERNE

LEGALE

SERVIZIO QUALITÀ

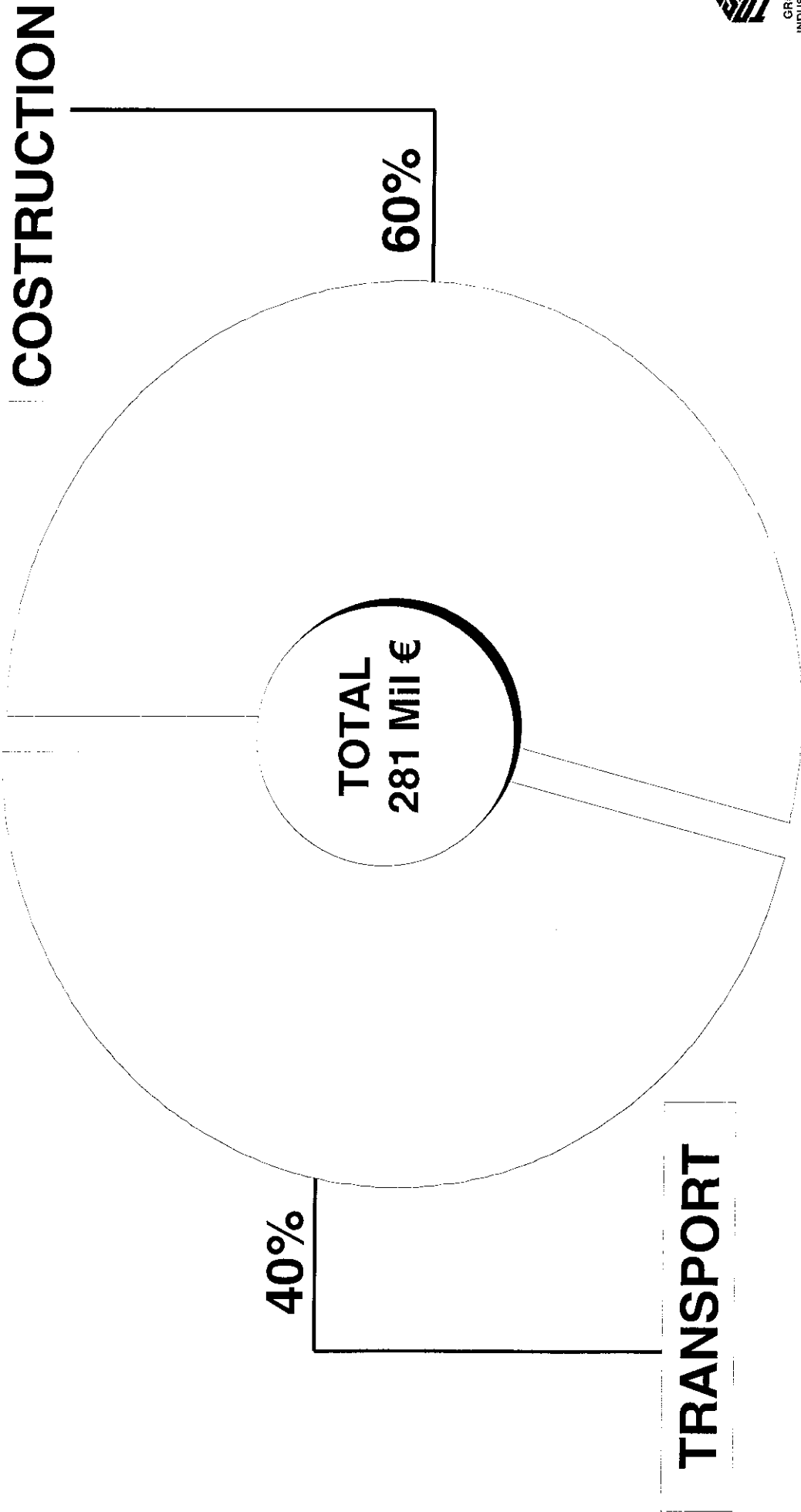
SISTEMI INFORMATIVI

AMMINISTRAZIONE

TESORERIA
E FINANZA



GRUPPO
INDUSTRIALE
TOSONI



Valore della produzione



FAR
SISTEMI ELETTRONICI
DEL TRASPORTO
AMBIENTE E COSTRUZIONI
ELECTRONIC SYSTEMS
FOR TRANSPORTATION
ENVIRONMENT & BUILDINGS

15 mln. €

SAIRA
COMPONENTI
DEL TRASPORTO
TRANSPORTATION
INTERIORS
COMPONENTS

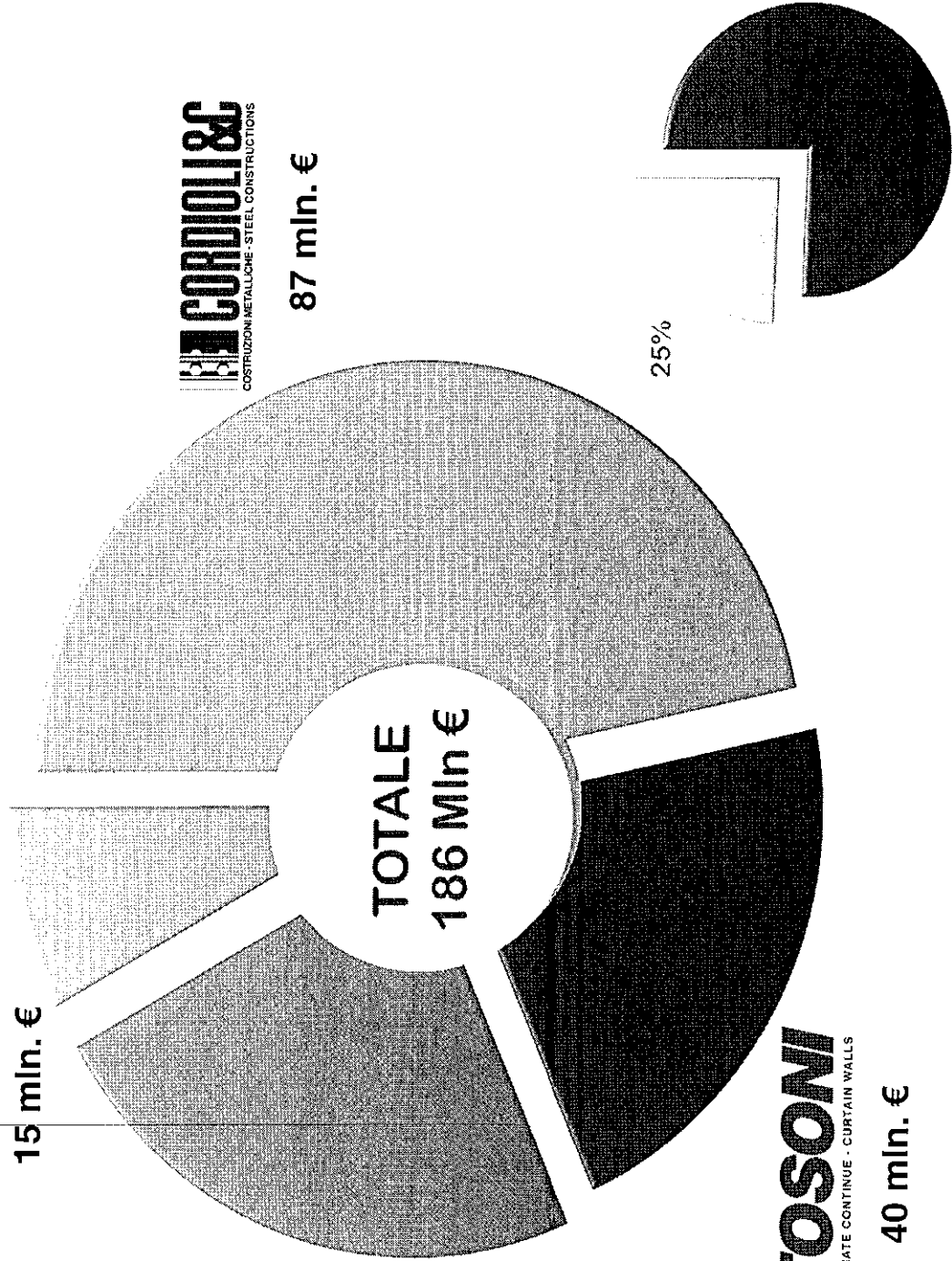
44 mln. €

CORDIOLI&C
COSTRUZIONI METALLORE - STEEL CONSTRUCTIONS

87 mln. €

TOSONI
FACCIADE CONTINUE - CURTAIN WALLS

40 mln. €



■ Italia

■ Estero

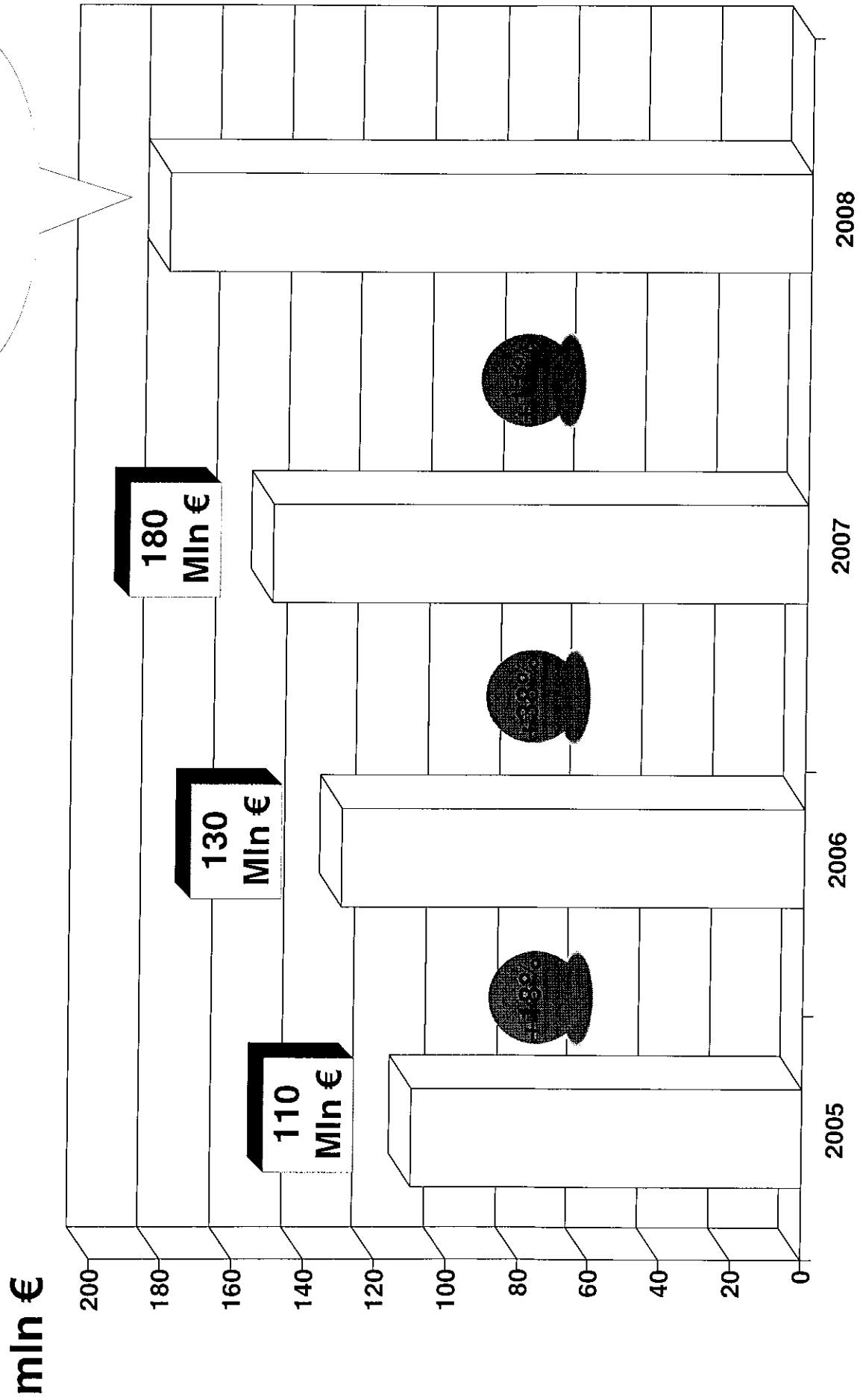
75%



GRUPPO
INDUSTRIALE
TOSONI

Trend di Crescita

FORECAST 2008
200 mln €



AI 30/09/2008

FAR
SISTEMI ELETTRONICI
DEL TRASPORTO
AMBIENTE E COSTRUZIONI
ELECTRONIC SYSTEMS
FOR TRANSPORT
ENVIRONMENT & BUILDINGS

27,3 Mil€

HEIDI
SOLUZIONI PER L'AMBIENTE
ENVIRONMENTAL SOLUTIONS

2,2 Mil€

TOSONI
FACCIE CONTINUE - CURTAIN WALLS

32,9 Mil€

SALVA
COMPONENTI
ELETTRONICI
DEL TRASPORTO
ELETTRONIC SYSTEMS
FOR TRANSPORT
COMPONENTS

88,5 Mil€

FAR
SISTEMI ELETTRONICI
DEL TRASPORTO
AMBIENTE E COSTRUZIONI
ELECTRONIC SYSTEMS
FOR TRANSPORT
ENVIRONMENT & BUILDINGS

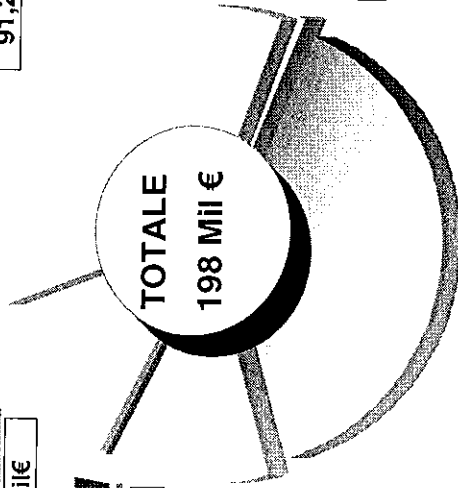
21,4 Mil€

TOSONI
FACCIE CONTINUE - CURTAIN WALLS

20,8 Mil€

QPM
Quality Project Management

1,9 Mil€



TOTALE
198 Mil €

INTERIOR
MOVING
SYSTEMS
INTERIOR
SYSTEMS

0,1 Mil€

SALVA
COMPONENTI
DEL TRASPORTO
TRANSPORTATION
COMPONENTS

91,2 Mil€

QPM
Quality Project Management

0,8 Mil€

CORDOLI & C.
COSTRUZIONI METALLICHE - STEEL CONSTRUCTIONS

128,1 Mil€

CORDOLI & C.
COSTRUZIONI METALLICHE - STEEL CONSTRUCTIONS

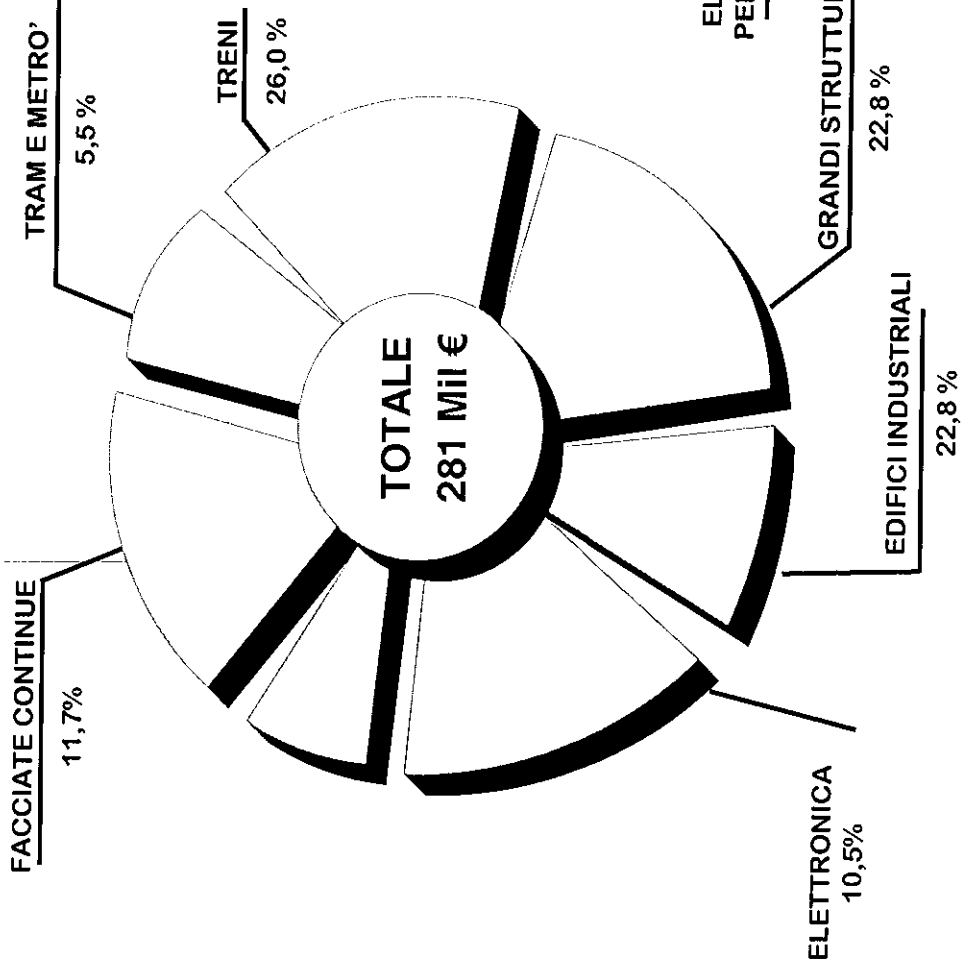
63,5 Mil€



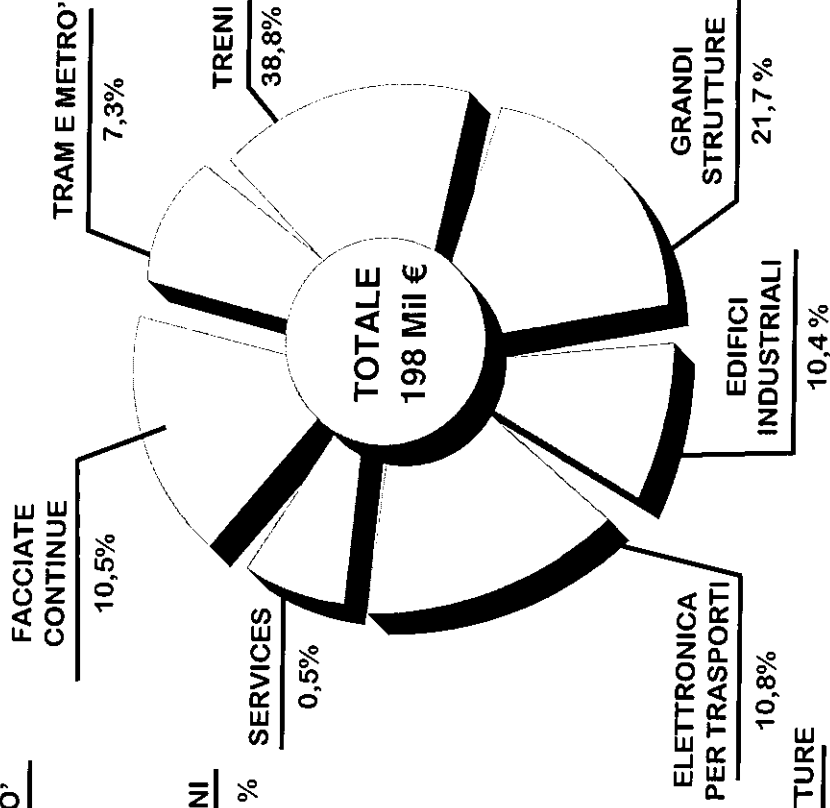
GRUPPO
INDUSTRIALE
TOSONI



AI 30/09/2008



AI 30/09/2007

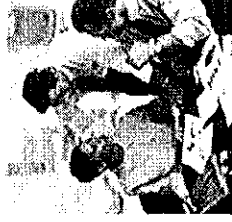




17
**SENIOR
MANAGERS**



267
EMPLOYEES



279
WORKERS



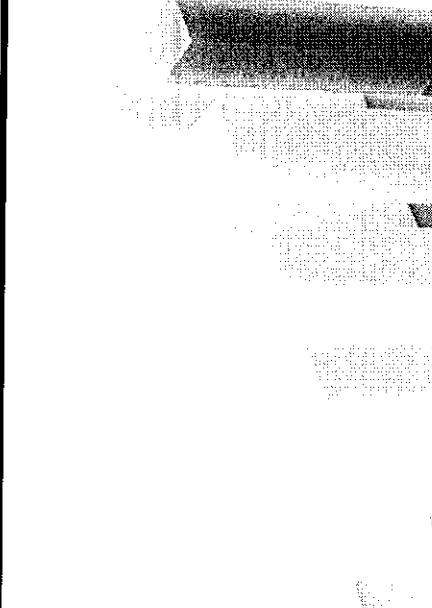
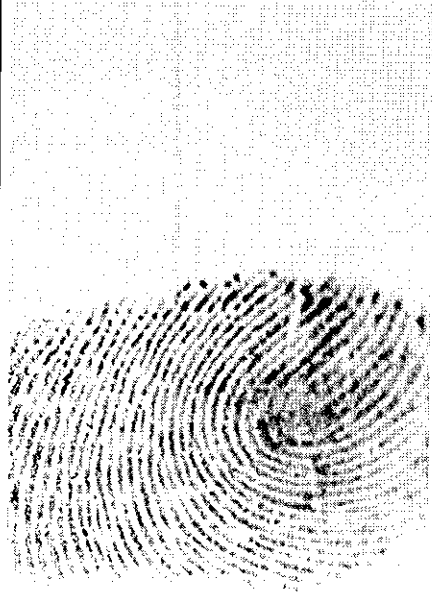
17
COLLABORATORS



18
STAGE



TOT. 598



Bilancio Sociale 2008



GRUPPO
INDUSTRIALE
TOSONI

www.tosoni.com



GRUPPO
INDUSTRIALE
TOSONI

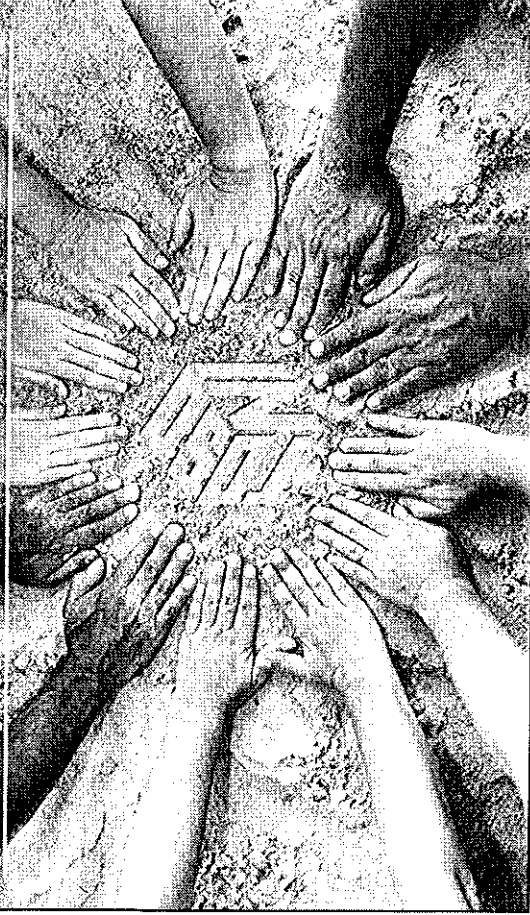
M i s s i o n

Gestire ed integrare le **risorse** tutte, per assicurare la necessaria **competitività**, garantendo nella **flessibilità la crescita** e lo **sviluppo** delle nostre aziende.

Carta Valori

- centralità della persona
- valorizzazione delle risorse umane
- affidabilità dei sistemi e delle procedure di gestione per raggiungere la massima sicurezza
- interrelazione con la collettività e con le sue componenti rappresentative
- efficienza, efficacia ed economicità dei sistemi gestionali
- attenzione al cambiamento, all'innovazione e alla qualità

ESSERE GRUPPO



C o d i c e e t i c o

Nel corso del 2007 il Comitato per il Progetto Sociale, su mandato della Proprietà della Direzione Industriale di Gruppo, ha avviato un percorso volto alla definizione del Codice Etico. Le previsioni di tale Codice, una volta diffuso e conosciuto da tutti i destinatari, dovranno trovare pronto riscontro da parte del management. In quest'ottica il Comitato ha interpellato il management delle aziende del Gruppo, per meglio comprendere l'opinione relativa ad alcuni valori, posti alla base del Codice stesso. Il risultato di tali questionari ha costituito importante elemento di riflessione e di indirizzo ai fini della stesura del documento, che verrà diffuso nel corso del 2008.



GRUPPO
INDUSTRIALE
TOSONI

Prospetto di determinazione del Valore Aggiunto (valori in Euro)

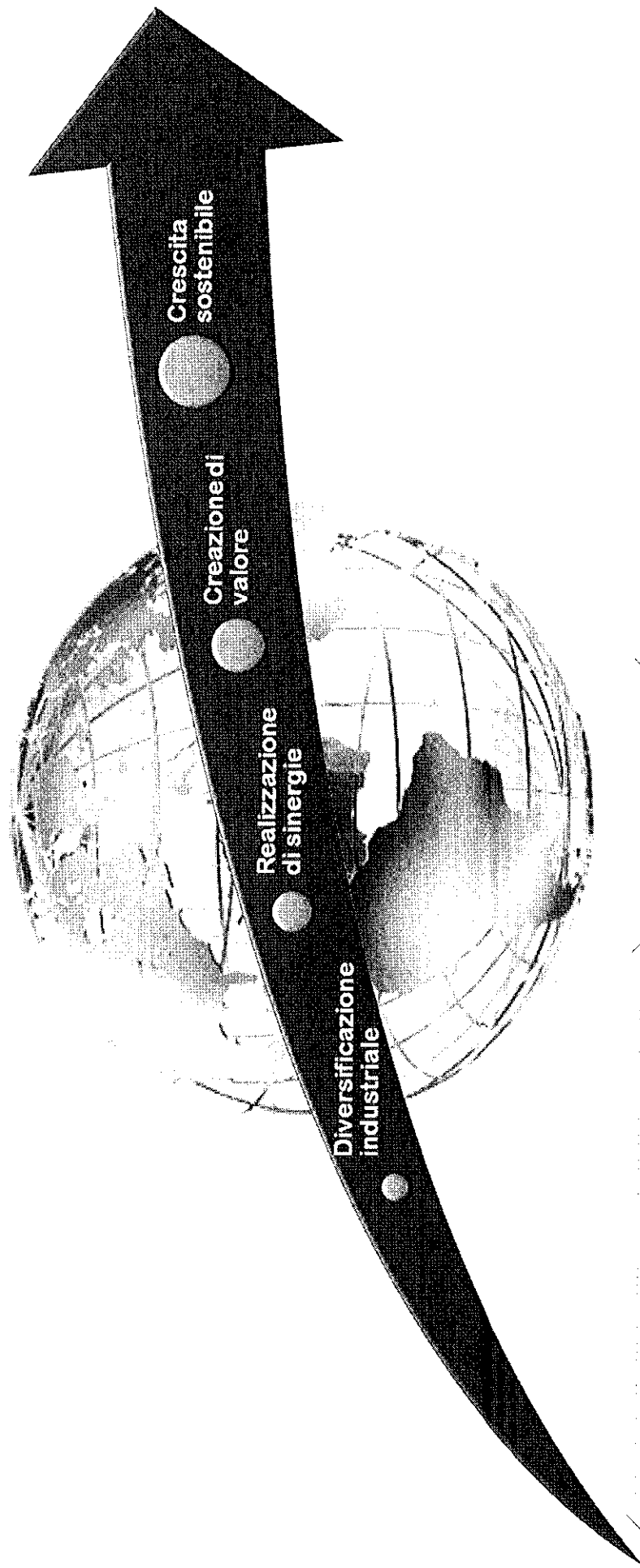
VALORE AGGIUNTO COMPLESSIVO	2007	2006	2005	Var.06/07	Var.05/06
A) Valore della produzione	183.830.753	127.084.872	106.194.154	45%	20%
B) Costi della produzione	151.372.862	100.473.902	82.031.757	51%	22%
(A - B) VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO	32.457.891	26.610.970	24.162.397	22%	10%
C) Componenti accessori	492.288	325.579	398.002	51%	-18%
D) Componenti straordinari	638.763	2.423.400	- 38.893		
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO <small>(Valore aggiunto caratteristico lordo + (C + D))</small>	33.588.941	29.359.949	24.521.506	14%	20%
E) Ammortamenti	3.092.200	2.301.375	1.455.677	34%	58%
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO <small>(Valore Aggiunto globale lordo - E)</small>	30.496.741	27.058.574	23.065.829	13%	17%

Prospetto di riparto del Valore Aggiunto (valori in Euro)

VALORE AGGIUNTO DISTRIBUITO	2007	2006	2005	Var. 06/07	Var. 05/06	Incidenza V.A. in %		
						2007	2006	2005
A) Remunerazione del personale	23.575.210	19.227.307	14.668.546	23%	31%	77,30%	71,06%	63,59%
B) Remunerazione della Pubblica Amministrazione	2.268.517	2.296.546	3.369.026	-1%	-32%	7,44%	8,49%	14,61%
C) Remunerazione del capitale di credito	4.147.605	1.887.341	1.397.468	120%	35%	13,60%	6,98%	6,06%
D) Remunerazione del capitale di rischio	1.440.000	826.794	0	74%	100%	4,72%	3,06%	0,00%
E) Remunerazione dell'azienda	-1.002.596	2.780.753	3.551.895	-136%	-22%	-3,29%	10,28%	15,40%
F) Liberalità esterne	68.005	39.833	78.894	71%	-50%	0,22%	0,15%	0,34%
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	30.496.741	27.058.574	23.065.829	13%	17%	100,00%	100,00%	100,00%

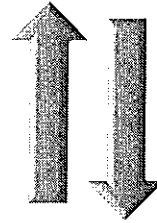


“Un Gruppo in evoluzione continua”



GIT:

- Restituzione di competenze
- Dinamismo di gestione



Aziende:

- Assunzione di responsabilità
- Rinvolgimento industriale

Difesa e crescita della marginalità

2006 -2008

Nuove acquisizioni per potenziare ed equilibrare le filiere industriali

Alinco
COMPONENTI E ARREDI DEL TRASPORTO
TRANSPORTATION INTERIORS & COMPONENTS

FAR
SYSTEMS

SISTEMI ELETTRONICI
DEL TRASPORTO
AMBIENTE E COSTRUZIONI
ELECTRONIC SYSTEMS
FOR TRANSPORTATION
ENVIRONMENT & BUILDINGS



HEIDI
SOLUZIONI PER L'AMBIENTE
ENVIRONMENTAL SOLUTIONS

Sviluppo e consolidamento delle partecipazioni di minoranza

C.I.S.



Manens
intertecnica

jts

RAMBOLL
whitbybird

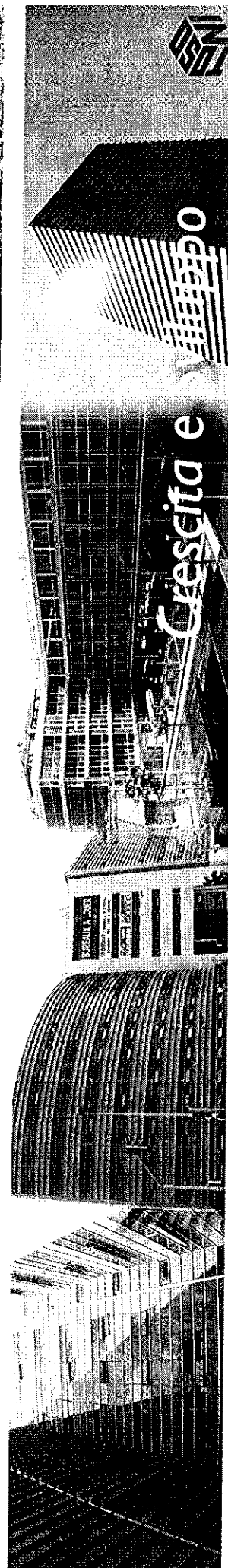
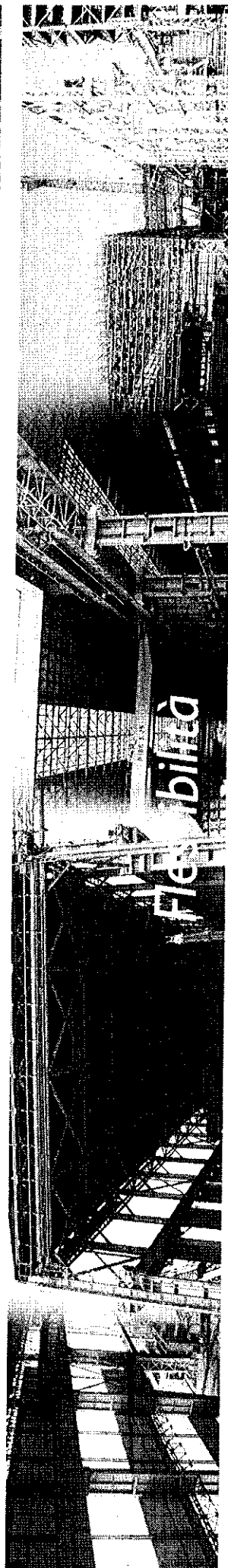
Nuovi investimenti in ricerca e sviluppo effettuati nel 2007 per complessivi 4 mln. €

Creazione delle divisioni di Building Automation & Building Integrated Photovoltaics



Rallentamento/stagnazione economica	Mutualità e sinergie tra comparto costruzioni trasporti: equilibrio economico/finanziario e specializzazione prodotto
Apprezzamento dell'euro	Maggiore attenzione alla domanda del settore pubblico (mercato domestico) ed espansione sui mercati esteri
Aumento tassi	Hedging sulle valute di fatturazione
Alti costi delle materie prime	Coperture attuate in periodi favorevoli
Aumento della concorrenza	Opportuna politica di approvvigionamento delle scorte
	Espansione verso India, Cina e Medio Oriente
	Offerta di prodotti a maggior valore aggiunto

Key words



GRUPPO
INDUSTRIALE
TOSONI

REGOLE PER IL FUTURO



PATTO DI FAMIGLIA

1 Dicembre 2008



GRUPPO
INDUSTRIALE
TOSONI

Regolare i rapporti tra la famiglia, le società da essa congiuntamente controllate, direttamente o indirettamente, ad oggi e per tutto il periodo di validità del “patto” ed i relativi familiari soci della seconda generazione.

Finalità specifiche

- ★ **Condividere ed esplicitare principi e regole del rapporto famiglia-impresa, definendo le “Regole del Gioco” sia all’interno della famiglia proprietaria che in relazione al management**
- ★ **Formalizzare alcune decisioni di fondo di carattere proprietario e organizzativo, in modo da dare alle società di famiglia un assetto proprietario, di governo e di direzione adeguato alle loro prospettive di sviluppo**
- ★ **Preparare all’ingresso della generazione successiva.**
- ★ **Affermare l’impegno morale e contrattuale dei familiari al rispetto di principi e regole**

Sono sottoscrittori del patto tutti i familiari soci della seconda generazione i quali si impegnano affinché di volta in volta il patto venga firmato anche da tutti i familiari che diventeranno soci per causa di eredità, acquisto, donazione nel corso della durata del “patto” stesso.

A tal fine la firma preventiva del Patto è ritenuta condizione necessaria ed opportuna affinché un familiare assuma la qualifica di socio. I “sottoscrittori” convengono che l’ingresso di nuovi familiari soci è subordinato alla sottoscrizione del Patto a titolo di accettazione da parte degli aspiranti nuovi soci. Con tale sottoscrizione il nuovo socio si intenderà anch’esso parte del patto.

- Premesse
- La Proprietà:
 - I trasferimenti di quote Proprietarie
 - L'assemblea dei soci
- Gli Organi di Governo:
 - I Consigli di Amministrazione
- L'Assetto di Governo e Organizzativo:
 - L'Amministratore Delegato
 - Il Controller
 - Il Direttore Generale
 - Il Comitato di Gestione
- La Terza Generazione:
 - L'ingresso dei giovani familiari in azienda
 - La carriera e le remunerazioni dei giovani familiari in azienda
- Varie:
 - I compensi dei familiari della seconda generazione
 - Le modalità di gestione dei conflitti
 - La validità del patto e le modalità di revisione

S.A.P.A.



**S.A.P.A.
(artt. 2452 e ss. C.c.)**

1 Dicembre 2008



- **Società di capitali**
- **Due categorie di soci (accomandatari ed accomandanti)**
- **La partecipazione societaria è rappresentata da titoli azionari, uguali sia per gli accomandati sia per gli accomandanti**
- **Disciplina modellata su quella delle società per azioni, salvo le norme relative all'amministrazione della società da parte dei soci accomandati.**



Soci Accomandatari

- **Tutti i soci accomandatari sono obbligatoriamente membri dell'organo amministrativo della società (art. 2455, 1° comma c.c.**
- **Non è prescritto un numero minimo di soci accomandatari (anche uno è possibile**
- **Solo le persone fisiche possono essere soci accomandatari**
- **I soci accomandatari hanno il potere di rappresentanza della società (l'atto costitutivo o lo statuto possono attribuire il suddetto potere ad alcuni accomandatari soltanto)**



- Solo i soci accomandatari hanno il potere di gestione della società (competenza esclusiva ed inderogabile). Il compimento di singoli atti di gestione o di rappresentanza può essere delegato a terzi soggetti
- I soci accomandatari non hanno diritto di voto
- (i) nelle delibere riguardanti l'esercizio dell'azione di responsabilità nei loro confronti;
- (ii) nelle deliberazioni riguardanti la nomina e la revoca dei sindaci o dei consiglieri di sorveglianza
- I soci accomandatari rispondono solidalmente ed illimitatamente per le obbligazioni sociali
- Oltre al diritto agli utili in qualità di socio, l'accomandatario ha diritto ad un compenso per la sua attività di amministratore



- **I soci accomandanti possono essere sia persone fisiche, società (di persone o di capitali), associazioni od altri enti**
- **I soci accomandanti sono responsabili per le obbligazioni sociali limitatamente a quanto hanno conferito**
- **Nel caso in cui il nome dell'accomandante si presenti nella denominazione sociale della società ed un terzo provi di avere subito un danno per essere stato tratto in inganno dalla denominazione può agire nei confronti dell'accomandante come se fosse un accomandatario**



Si applica la disciplina della costituzione simultanea prevista per le società per azioni.

- **L'atto costitutivo deve indicare i nomi dei soci accomandatari, i quali sono anche obbligatoriamente amministratori**
- **La denominazione sociale deve contenere il nome di almeno uno dei soci accomandatari e l'indicazione "società in accomandita per azioni"**
- **Le azioni di una s.a.p.a. sono ordinarie e liberamente trasferibili**
- **La società può, tuttavia, decidere l'emissione di categorie speciali di azioni**
- **Possono essere ammesse alla quotazione in borsa**



Oltre che per le cause previste con riferimento alle s.p.a. (scioglimento volontario, protratta impossibilità di funzionamento o inattività dell'assemblea, dichiarazione di fallimento etc etc.), la s.a.p.a. si scioglie anche nei seguenti casi:

- Sopravvenuta mancanza degli accomandati se nel termine di 180 giorni non si è provveduto alla loro sostituzione
- Sopravvenuta mancanza degli accomandanti. In questo caso la società può continuare la propria attività. Tuttavia, quando nel corso della vita sociale sia necessario adottare una delibera che la legge riserva esclusivamente agli accomandanti (nomina e revoca dei sindaci), deve provvedersi a reintegrare la categoria venuta meno. In difetto, la società si scioglie per impossibilità di funzionamento o per continuata inattività dell'assemblea



La s.a.p.a. garantisce la conservazione della direzione di impresa.

Infatti, gli accomandatari hanno diritto di veto sulla nomina dei nuovi amministratori.

Il gruppo di comando della società è in tal modo al sicuro da tentativi di scalata della società attuati mediante rastrellamento delle azioni sul mercato.

Gli accomandatari hanno diritto di veto anche su tutte le modificazioni dell'atto costitutivo



**GRUPPO
INDUSTRIALE
TOSONI**

www.tosoni.com

**Grazie per la
Vostra attenzione**

AV. INDUSTRIALE
AV. INDUSTRIALE

AV. INDUSTRIALE