

**I PROJECT WORK  
IPE BUSINESS SCHOOL 2019**

**Strumenti,  
ricerche applicative  
e casi aziendali**

**a cura di  
Ufficio Studi IPE**



**FrancoAngeli**

OPEN  ACCESS



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

[http://www.francoangeli.it/come\\_publicare/publicare\\_19.asp](http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# **I PROJECT WORK IPE BUSINESS SCHOOL 2019**

**Strumenti,  
ricerche applicative  
e casi aziendali**

**a cura di  
Ufficio Studi IPE**

**FrancoAngeli**  
OPEN  ACCESS

Il volume è realizzato con il contributo della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Politiche giovanili e il Servizio Civile Universale, nell'ambito del Progetto "100 laureati 100 occupati. Realizzazione di un Ufficio Job Placement Permanente", AOPT/2016 Avviso Pubblico "Orientamento e Placement giovani talenti".



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

# LA BUSINESS SCHOOL DELL' IPE

## **L' IPE – Istituto per ricerche ed attività educative**

L' IPE – Istituto per ricerche ed attività educative nasce nel 1979 dal progetto di un gruppo di docenti universitari, professionisti e imprenditori, che “si propone di contribuire all' accesso dei giovani all' educazione, alla cultura e al lavoro” (art. 1 dello Statuto). L' Istituto, con sede legale in Napoli, è un ente morale (eretto con D.P.R. 374/81) legalmente riconosciuto ed operante sotto la vigilanza del Ministero dell' Istruzione, dell' Università e della Ricerca.

Nel perseguimento dei propri fini statutari, realizza una serie di attività rivolte a giovani studenti e professionisti:

- gestisce Collegi Universitari di Merito;
- promuove Master e corsi di alta formazione;
- assegna Borse di studio;
- attraverso il proprio Ufficio Studi cura la redazione di pubblicazioni scientifiche;
- organizza Convegni scientifici e workshop.

## **La Business School**

L' attività di alta formazione dell' IPE, socio ASFOR dal 2012, è rivolto a chi, dopo la laurea o durante il proprio percorso universitario, vuole intraprendere un processo di approfondimento e di qualificazione delle proprie competenze e delle proprie conoscenze.

Sulla base dell' esperienza acquisita e del potenziamento delle attività realizzate da oltre trent' anni, l' IPE ha istituito la Business School, allo scopo di

valorizzare ulteriormente le attività formative che svolge, con particolare attenzione alle tematiche relative alla finanza, al bilancio e contabilità di gestione, all'internazionalizzazione delle imprese, allo shipping, al marketing e alle risorse umane.

### *Governance*

L'IPE Business School è formata da tre organi:

- **il Comitato Scientifico** che individua le linee strategiche per la didattica e la ricerca;
- **la Faculty** composta da docenti universitari italiani e stranieri e da rappresentanti del mondo professionale e imprenditoriale;
- **i Partner**: aziende e istituzioni che sostengono finanziariamente le attività della Business School e partecipano alla co-progettazione dei moduli formativi.

### *Faculty*

L'IPE Business School si avvale di un network formato da oltre 280 banche, società di consulenza strategica, imprese leader di mercato e della collaborazione di oltre 100 docenti universitari, esperti e rappresentanti del mondo professionale che partecipano alla realizzazione del metodo formativo e didattico.

### *Partnership con le aziende*

Le Aziende Partner sostengono la Business School attraverso:

- contributi per finanziare e le borse di studio;
- progettazione e definizione dei contenuti dei moduli formativi;
- attività d'aula attraverso seminari aziendali;
- realizzazione dei project work;
- convenzioni di stage;
- coinvolgimento in fase di Recruiting e Job Alert. Le aziende partner hanno la possibilità di:
  - presentare l'azienda, il processo di selezione e i percorsi di carriera;
  - organizzare Recruiting Day nell'ambito dei Master e presso le tre Residenze Universitarie IPE: Collegio Universitario Villalta – Napoli; Collegio Universitario Monterone – Napoli; Collegio Poggiorelevante – Bari;
  - ricevere i CV dei diplomati ai Master in modo prioritario rispetto alle altre aziende;
  - inviare Job Alert destinati agli ex allievi che hanno acquisito già esperienze professionali.

- partecipazione alle attività dell'Associazione Alumni IPE dedicate alle società.

### *L'attività di ricerca*

L'IPE rientra tra gli Istituti Scientifici Speciali (ex D.M. n. 623/1996) autorizzato dal MIUR a svolgere attività di ricerca e divulgazione scientifica.

Ad oggi l'IPE conta oltre 20 pubblicazioni divise in: Working Paper e Position Paper su temi che caratterizzano le attività dell'Istituto quali Economia, Filosofia, Diritto e Bioetica.

I più recenti filoni di ricerca della Business School si concentrano su:

- Risk Assessment;
- Accounting & Compliance;
- Fintech & Blockchain;
- Shipping & Logistics;
- Marketing & Sales;
- Human Resources & Organization.

## **I Master: struttura e organizzazione**

L'IPE Business School, socio Asfor dal 2012, realizza ad oggi i seguenti cinque Master rivolti a laureandi o laureati di secondo livello con meno di 26 anni, voto di laurea superiore a 105 (o media superiore a 27), buona conoscenza dell'inglese e competenze informatiche:

### *Master in Finanza Avanzata, Risk, Fintech e Big Data*

Il Master in “Finanza Avanzata: Risk, Fintech e Big Data” giunto alla XVIII edizione forma figure professionali con competenze tecniche di tipo quantitativo e competenze specifiche dei mercati finanziari, delle tecniche di trading, della gestione di portafoglio, delle operazioni di finanziamento alle imprese e del processo di risk management, con un focus su blockchain, intelligenza artificiale e analisi dei big data.

### *Master in Bilancio, Audit, Controlling & Consulting*

Il Master in Master in Bilancio, Audit, Controlling & Consulting, giunto alla XIV edizione, punta a sviluppare un'approfondita capacità di analisi critica del bilancio, nonché le tecniche di valutazione delle performance economico-finanziarie dell'impresa, degli strumenti del controllo di gestione e dell'impatto delle regole di Basilea sui rapporti Banca-Impresa. È inoltre

previsto un focus su innovazioni quali blockchain, intelligenza artificiale e analisi dei big data.

### *Master in Shipping: Logistica e International Management*

Il Master in Shipping: Logistica e International Management, giunto alla X edizione, si pone l'obiettivo di formare figure professionali con competenze specifiche in ambito giuridico ed economico-finanziario, capaci di pianificare le attività nel settore dei trasporti, in particolare quello armatoriale, con competenze nella logistica industriale e un'ampia conoscenza delle regole e delle pratiche che governano l'accesso ai mercati esteri.

### *Master in HR & Social Recruiting*

Il Master in HR e Social Recruiting – Sviluppo e Gestione dei talenti (III edizione), ideato con il patrocinio di AIDP Campania (Associazione Italiana per la Direzione del Personale), ha l'obiettivo di formare professionisti esperti di processi di selezione, gestione e valutazione delle Risorse Umane che, oltre alle competenze di base, acquisiscano le skill necessarie alla digital transformation aziendale mediante tecniche di social recruiting, employer branding, change management.

### *Marketing + Digital, Retail & Sales*

Il Master in Marketing+ Digital, Retail & Sales, II edizione, mira a formare figure professionali che siano dotate delle competenze di marketing necessarie alle imprese per competere in contesti tecnologicamente sempre più complessi. I profili in uscita potranno ricoprire i ruoli più innovativi come Marketing manager, Brand e product manager, Marketing analyst, Social media manager, Digital strategist, Account manager, Sales manager, Retail manager, Buyer.

## **L'Associazione Alumni IPE**

L'Associazione Alumni IPE ha lo scopo di promuovere e realizzare iniziative volte a mantenere solidi i rapporti personali e professionali tra studenti e docenti che hanno frequentato nel tempo le varie edizioni dei Master IPE. In questo ambito vengono organizzate occasioni di incontro, testimonianze, riunioni, gruppi di lavoro, incontri ludici e sportivi. Le “giornate Alumni” sono momenti di testimonianza in cui ex allievi delineano il particolare percorso professionale che li ha portati ad occupare le loro attuali posizioni.



### *Premio Alumni IPE*

Ogni anno viene consegnato un Premio Alumni IPE a personalità del mondo accademico o del lavoro per l'impegno nella promozione dello sviluppo culturale ed economico nel Mezzogiorno e nella valorizzazione di giovani talenti.

### *FAI – Fondo Alumni IPE*

Dal 2009 è stato lanciato il FAI-Fondo Alumni IPE con il quale gli ex allievi finanziano ogni anno borse di studio permettendo a giovani studenti di frequentare i Master dell'IPE Business School.

## **Ufficio Job Placement e Sviluppo Carriera**

### *Per gli Allievi*

Il servizio di Job Placement della Scuola accompagna i corsisti ad acquisire una serie di skill molto utili e ricercati nel mondo del lavoro, ma che spesso sono carenti nella formazione del neo-laureato: capacità e competenze non solo tecniche, ma anche e soprattutto umane acquisite attraverso un programma ben strutturato che prevede:

- autovalutazione delle competenze;
- seminari sul Dress Code;
- lavori di gruppo, business games e project work;
- assessment periodico per i colloqui di lavoro;
- il valore del lavoro;
- formazione umanistica.

### *Per le imprese*

Il Servizio di Job Placement consente alle aziende di:

- creare un incontro domanda offerta tra le esigenze delle imprese e le competenze dei diplomati Master;
- ridurre i tempi e i costi della ricerca del personale, grazie all'intermediazione e alla selezione fatta dall'IPE;
- dare un contributo alla definizione dei percorsi formativi futuri che rispondano ai reali fabbisogni lavorativi del mondo del lavoro.

I Master dell'IPE raggiungono a 6 mesi dalla conclusione il 100% di placement degli Allievi. Per quanto riguarda le edizioni 2019, a 6 mesi dal diploma il Master in Finanza Avanzata ha raggiunto il placement del 96% dei 37 allievi; il Master in Bilancio, il Master in Marketing e il Master in Ship-

ping il 100%. A due mesi dal diploma, il Master in HR e Social Recruiting ha raggiunto l'85% del placement per i suoi 22 Allievi (dati aggiornati a gennaio 2020).

## **I Partner della Business School a.a. 2018/2019**

Associazione Alumni IPE  
Banca di Credito Popolare  
Banca Promos  
COELMO  
Deloitte  
G.A.F.I. Sud  
Intesa Sanpaolo  
Matching Energies Foundation  
Prometeia  
PwC  
Tecno  
PRMIA – Professional Risk Managers' International Association

## **I Partner dei Master**

AIDP – Associazione Italiana per la Direzione del Personale – Campania  
Azimut  
Banca Generali  
Banca Popolare del Mediterraneo  
BCC Banca di Credito Cooperativo di Napoli  
BCG – The Boston Consulting Group  
BDO  
BE Consulting  
Bruno Generators  
Confitarma  
CNDCEC – Consiglio Nazionale Ordine dei Dottori Commercialisti  
CR Marine Aviation  
d'Amico Navigazione  
EDM Informatica Team System  
eFinacialCareers  
EY  
EP

E. Morace & Co. Studio Legale  
Fiorentino & Associati  
Fondazione Angelo Affinita  
GMM Farma  
Grimaldi Group  
Gruppo Imperiali  
Intesa Consulting  
KPMG  
Lidl  
Yma  
Macfin Group  
Netcom Group  
Objectway  
Perseveranza Navigazione  
Porto e Diporto  
Reliance Consulting Group  
Reply Advantage  
So.Farma.Morra  
UBI – Banca Carime  
VSL – Venice Shipping and Logistics



# INDICE

<b>Nota alla lettura</b>	pag.	25
<b>Introduzione. La dicotomia “prima-insieme”, di Carlo Santini</b>	»	27
<b>1. Advantage Reply</b>		
<b>La classificazione e la valutazione della qualità degli attivi creditizi: dal framework normativo allo sviluppo della modellistica, di Mariangela Botticella, Ida Di Nardi, Nunzio Gianluca Passariello, Antonio Picone, Valerio Ragucci</b>	»	31
Abstract	»	31
1.1. Presentazione aziendale	»	32
1.2. Oggetto	»	32
1.3. Obiettivo	»	33
1.4. Risultati	»	35
Bibliografia	»	36
<b>2. BDO</b>		
<b>Ias 34: analisi comparativa dei resoconti intermedi al 31 marzo 2019 di alcune banche significant, di Claudia De Falco, Michele Festivo, Alessia Tansella, Assunta Vallefucio</b>	»	37
Abstract	»	37
2.1. Presentazione aziendale	»	38
2.2. Oggetto	»	38
2.3. Obiettivo	»	39
2.4. Risultati	»	42
Bibliografia	»	43
<b>3. Banca Popolare del Mediterraneo</b>		
<b>La gestione del credito deteriorato nell’ambito del business plan 2019-2022, di Maria Teresa De Luca Bossa, Dailila Morsli, Eugenio Paladino, Alessandro Porto, Nicolò Sparano</b>	»	44
Abstract	»	44

3.1. Presentazione aziendale	pag.	45
3.2. Oggetto	»	46
3.3. Obiettivo	»	47
3.4. Risultati	»	48
Bibliografia	»	52
<b>4. Cassa Depositi e Prestiti</b>		
<b>Analisi delle probabilità di default implicite nei CDS, di</b> <i>Vincenzo Ardolino, Alessio Marotta, Francesco Masullo,</i> <i>Marianna Paletta, Giuseppe Travaglio</i>	»	53
Abstract	»	53
4.1. Presentazione aziendale	»	54
4.2. Oggetto	»	55
4.3. Obiettivo	»	55
4.4. Risultati	»	56
Bibliografia	»	61
<b>5. Coelmo S.p.A.</b>		
<b>Definizione e analisi kpi per funzioni aziendali non com-</b> <b>merciali, di</b> <i>Clorinda Casaburo, Viviana di Lauro, Valentina</i> <i>Esposito, Armando Scognamiglio</i>	»	62
Abstract	»	62
5.1. Presentazione aziendale	»	63
5.2. Oggetto	»	65
5.3. Obiettivo	»	65
5.4. Risultati	»	67
Bibliografia	»	70
<b>6. EY</b>		
<b>Going concern: la valutazione del presupposto della con-</b> <b>tinuità aziendale nell'ambito del processo di revisione</b> <b>contabile del bilancio d'esercizio, di</b> <i>Nicola Ardente, Maria</i> <i>Carmela Bianchino, Alberta Pelle, Arianna Russo</i>	»	71
Abstract	»	71
6.1. Presentazione aziendale	»	71
6.2. Oggetto	»	72
6.3. Obiettivo	»	74
6.4. Risultati	»	74
6.5. Conclusioni	»	78
Bibliografia	»	79

## 7. ICCREA

**Cyber risk & risk management nuovi paradigmi nella frontiera dei rischi**, di *Oreste Alterio, Tania Cannolicchio, Maria Grazia Coppola, Michele Mario Ippolito, Simone Dino Morrone*

	pag.	80
Abstract	»	80
7.1. Presentazione aziendale	»	81
7.2. Oggetto	»	81
7.3. Obiettivo	»	82
7.4. Risultati	»	85
Bibliografia e sitografia	»	85

## 8. IFIR

**Il factoring, principali attori e focus sulla valutazione e misurazione del rischio di credito**, di *Federica Brancaccio, Giovanni Cecere, Antonella De Vivo, Erika Maisto, Francesco Vitale*

	»	88
Abstract	»	88
8.1. Presentazione aziendale	»	88
8.2. Oggetto	»	89
8.3. Obiettivo	»	92
8.4. Risultati	»	93
Bibliografia	»	95

## 9. Kuvera S.p.A.

**Corrispettivi telematici nel retail – analisi e definizione standard dei processi amministrativi e contabili e di controllo interno**, di *Daniela Ciniglio, Jeanmarie De Riso, Alina Martucci, Mariafrancesca Monzo, Antonio Volpe*

	»	97
Abstract	»	97
9.1. Presentazione aziendale	»	98
9.2. Oggetto	»	99
9.3. Obiettivo	»	99
9.4. Risultati	»	99

## 10. Prometeia

**Impatti delle posizioni non-performing sui modelli di rischio di tasso**, di *Giulia Cardo, Maria D'Auria, Alessandro Scala, Olga Shpyrko, Gaetano Vigorito*

	»	102
Abstract	»	102
10.1. Presentazione aziendale	»	103

10.2. Oggetto	pag.	103
10.3. Obiettivo	»	104
10.4. Risultati	»	107
Bibliografia e sitografia	»	110
<b>11. Prometeia</b>		
<b>Processi di stress testing nell’ambito della pianificazione risk adjusted della banca</b> , di <i>Bruna Alberto, Michele Cervone, Giuseppe Martignetti, Daniele Mora, Valentina Occhiuto</i>	»	111
Abstract	»	111
11.1. Presentazione aziendale	»	112
11.2. Oggetto	»	113
11.3. Obiettivo	»	114
11.4. Conclusioni	»	115
<b>12. PwC</b>		
<b>Un’analisi dell’informativa di Pillar III alla luce delle nuove guide lines EBA</b> , di <i>Fabiano Izzo, Matteo Mazza-rella, Gianmarco Paone, Marco Passero, Annalisa Prisco</i>	»	117
Abstract	»	117
12.1. Presentazione aziendale	»	118
12.2. Oggetto	»	118
12.3. Obiettivi	»	119
12.4. Risultati	»	120
Bibliografia	»	121
<b>13. Analisi e valutazione di un’operazione di investimento da parte di un fondo di venture capital</b> , di <i>Giuseppe Cioffi, Salvatore Falanga, Chiara Micera, Giovanni Paganelli, Giuseppe Russo</i>		
Abstract	»	124
13.1. Presentazione aziendale	»	124
13.2. Oggetto	»	125
13.3. Obiettivo	»	126
13.4. Risultati	»	127
Bibliografia	»	128



## 14. IMA

<b>La contabilità dei costi in un'industria alimentare</b> , di <i>Giuseppe Caria, Vincenzo Di Dio, Francesco Palumbo, Emanuela Pirozzi</i>	pag. 129
Abstract	» 129
14.1. Presentazione aziendale	» 130
14.2. Oggetto	» 130
14.3. Obiettivo	» 131
14.4. Risultati	» 131
Bibliografia e sitografia	» 137

## 15. Laminazione Sottile S.p.a.

<b>Value stream map dell'attuale processo di trasformazione dell'alluminio</b> , di <i>Giuseppe Carillo, Roberta Maria De Carmine, Gennaro Finelli, Bernardo Murolo</i>	» 138
Abstract	» 138
15.1. Presentazione aziendale	» 139
15.2. La lean production	» 140
15.3. La costruzione delle VSM <i>Current State</i>	» 142
15.4. I risultati	» 144
Bibliografia e sitografia	» 146

## 16. PL Ferrari

<b>Studio sull'impatto delle sanzioni USA e UE sul mercato assicurativo internazionale</b> , di <i>Alessandra Cipolla, Dario Esposito, Nicola Raiano, Giuliano Vassallo</i>	» 147
Abstract	» 147
16.1. Presentazione aziendale	» 148
16.2. Oggetto	» 148
16.3. Obiettivo	» 151
16.4. Risultati	» 152
Bibliografia	» 155

## 17. SACE

<b>Cruise e shipping: andamento e previsioni future di un settore in apparente eccesso di offerta</b> , di <i>Mario Assorto, Giuseppe Iovino, Marco Maisto, Carlo Menna</i>	» 156
Abstract	» 156
17.1. Presentazione aziendale	» 157
17.2. Oggetto	» 158
17.3. Obiettivi	» 158

17.4. Risultati	pag.	161
Bibliografia e sitografia	»	162
<b>18. Tecno S.r.l.</b>		
<b>Piano export di una società di consulenza energetica italiana nei settori tedeschi degli inerti, conglomerato cementizio e conglomerato bituminoso</b> , di <i>Cristina Costabile, Lucia Massa, Carloalberto Romano, Maria Giuseppina Schiattarella</i>	»	164
Abstract	»	164
18.1. Presentazione aziendale	»	165
18.2. Oggetto	»	165
18.3. Obiettivi	»	166
18.4. Risultati	»	166
Bibliografia	»	173
<b>19. Venice Shipping and Logistics S.p.A.</b>		
<b>Dal black sea al Piemonte: costo del trasporto intermodale di merce alla rinfusa</b> , di <i>Federico Carfora, Cristina di Fede, Brunella Lavieri, Lorenzo Pisco</i>	»	175
Abstract	»	175
19.1. Presentazione aziendale	»	175
19.2. Oggetto	»	176
19.3. Obiettivi	»	177
19.4. Risultati e conclusioni	»	181
Bibliografia	»	182
<b>20. Autorità di Sistema Portuale del Mar Tirreno Centrale</b>		
<b>Creazione del sistema di offerta per il segmento dei me-gayacht</b> , di <i>Mario Fabbrocini</i>	»	183
Abstract	»	183
20.1. Presentazione aziendale	»	184
20.2. Oggetto	»	184
20.3. Obiettivi	»	184
20.4. Metodologia	»	185
20.5. Risultati	»	185
20.6. Conclusioni	»	186

<b>21. V. Besana S.p.A.</b>		
<b>Piano di marketing per il lancio di un nuovo prodotto,</b> di <i>Martina Liccardo</i>	pag.	187
Abstract	»	187
21.1. Presentazione aziendale	»	188
21.2. Oggetto	»	188
21.3. Obiettivi	»	190
21.4. Risultati	»	191
<b>22. Biotest Italia</b>		
<b>Work together to save a life,</b> di <i>Roberta Sanseverino, Camilla Visconti</i>	»	192
Abstract	»	192
22.1. Presentazione aziendale	»	193
22.2. Oggetto	»	193
22.3. Obiettivo	»	194
22.4. Risultati	»	195
Bibliografia e sitografia	»	196
<b>23. BIOVIIIx</b>		
<b>Progetto: piano di comunicazione per il rilancio di un prodotto farmaceutico,</b> di <i>Fabrizia D'Anna</i>	»	198
Abstract	»	198
23.1. Presentazione aziendale	»	199
23.2. Oggetto	»	199
23.3. Obiettivi	»	200
23.4. Risultati	»	201
<b>24. Gruppo Di Martino</b>		
<b>Progetto proximity: strategia di comunicazione de la devozione,</b> di <i>Alice Marchionne, Marta Montanino</i>	»	202
Abstract	»	202
24.1. Presentazione aziendale	»	203
24.2. Oggetto	»	203
24.3. Obiettivi	»	204
24.4. Risultati	»	205
<b>25. Euronics Gruppo Tufano</b>		
<b>Customer journey,</b> di <i>Francesco Colicchio</i>	»	207
Abstract	»	207
25.1. Presentazione aziendale	»	208

25.2. Oggetto	pag.	208
25.3. Obiettivo	»	209
25.4. Risultati	»	210
Bibliografia e sitografia	»	211
<b>26. Fattorie Garofalo</b>		
<b>Ingresso nel mercato di prodotti bio</b> , di <i>Alessandro Cos- sia</i>	»	212
Abstract	»	212
26.1. Presentazione aziendale	»	212
26.2. Oggetto	»	213
26.3. Obiettivi	»	213
26.4. Metodologia	»	213
26.5. Risultati	»	214
26.6. Conclusioni	»	214
<b>27. GDO</b>		
<b>New product in a new market</b> , di <i>Mattia Notarstefano</i>	»	216
Abstract	»	216
27.1. Presentazione aziendale	»	217
27.2. Oggetto	»	217
27.3. Obiettivo	»	218
27.4. Risultati	»	219
<b>28. Gruppo Di Palo</b>		
<b>Definizione della strategia di comunicazione online per i siti: “parco i pini” e “la masseria”</b> , di <i>Francesca A. Ser- villo</i>	»	221
Abstract	»	221
28.1. Presentazione aziendale	»	222
28.2. Oggetto	»	222
28.3. Obiettivi	»	222
28.4. Risultati	»	223
<b>29. Idea Bellezza</b>		
<b>Analisi del consumatore e dei punti di forza e di debo- lezza del brand “idea bellezza”</b> , di <i>Elena Mele</i>	»	225
Abstract	»	225
29.1. Presentazione aziendale	»	226
29.2. Oggetto	»	227
29.3. Obiettivi	»	227
29.4. Risultati	»	228

<b>30. Kimbo S.p.A.</b>		
<b>Lo sviluppo del canale OCS per Kimbo S.p.A., di Federica Bruno, Bruno Martinelli</b>		pag. 229
Abstract	»	229
30.1. Presentazione aziendale	»	230
30.2. Oggetto	»	230
30.3. Obiettivo	»	230
30.4. Metodologia	»	231
30.5. Risultati	»	231
Bibliografia	»	232
<b>31. Kiton</b>		
<b>Retail planning worldwide and retail key performance indicator. Il controllo delle performance delle boutique di Kiton, di Bruno Natale</b>		» 233
Abstract	»	233
31.1. Presentazione aziendale	»	234
31.2. Oggetto	»	234
31.3. Obiettivo	»	235
31.4. Risultati	»	236
<b>32. Pastificio Pallante</b>		
<b>La brand extention di Pasta Reggia nel mercato pasta fresca, di Martina Attanasio</b>		» 238
Abstract	»	238
32.1. Presentazione aziendale	»	239
32.2. Oggetto	»	240
32.3. Obiettivi	»	240
32.4. Risultati	»	240
32.5. Conclusioni	»	242
Sitografia	»	242
<b>33. R-store S.p.A.</b>		
<b>Digital loyalty program R-store, di Rosario Marrapodi</b>		» 244
Abstract	»	244
33.1. Presentazione aziendale	»	245
33.2. Oggetto	»	246
33.3. Obiettivi	»	246
33.4. Risultati	»	246

<b>34. d'Amico</b>	
<b>I sistemi di performance management: quali sviluppi per supportare la strategia aziendale?, di Arianna Di Gennaro, Lucrezia Maria Firpo, Mariano Menna, Melania Montella, Renato Lorenzo Vitiello</b>	pag. 248
Abstract	» 248
34.1. Presentazione aziendale	» 249
34.2. Oggetto	» 249
34.3. Obiettivi	» 250
34.4. Risultati	» 254
Bibliografia	» 255
<b>35. Exs Italia</b>	
<b>Performance prediction: gli elementi chiave per manifestare il talento manageriale in azienda in maniera sostenibile, nel medio-lungo termine di Maria Rosaria Cucaro, Carolina Dursio, Mario Novizio</b>	» 257
Abstract	» 257
35.1. Presentazione aziendale	» 258
35.2. Oggetto	» 258
35.3. Obiettivi	» 259
35.4. Risultati	» 263
Bibliografia	» 265
<b>36. Novartis</b>	
<b>Individuazione di strumenti in grado di facilitare lo sviluppo di una cultura orientata alla curiosità, di Gabriele Armando Ciccarelli, Angelica Montemurro, Ludovica Morgera, Maria Vittoria Ruotolo, Francesca Sica</b>	» 267
Abstract	» 267
36.1. Presentazione aziendale	» 268
36.2. Oggetto	» 268
36.3. Obiettivi	» 268
36.4. Risultati	» 277
Bibliografia e sitografia	» 278
<b>37. Reliance Consulting Group</b>	
<b>Employee Experience e Well-being aziendale, di Natale Amato, Simone De Vivo, Orsola Perillo, Guido Russo</b>	» 280
Abstract	» 280
37.1. Presentazione aziendale	» 281

37.2. Oggetto	pag.	281
37.3. Obiettivi	»	283
37.4. Risultati	»	283
Bibliografia	»	289





## NOTA ALLA LETTURA

Questo volume raccoglie i contributi di sintesi dei Project Work realizzati dagli allievi dei Master in Finanza Avanzata, Master in Bilancio, Master in Shipping, Master in Marketing e Master in HR & Social Recruiting dell'IPE Business School nell'anno accademico 2018-2019.

I Project Work rappresentano il momento conclusivo del percorso formativo intrapreso dagli allievi e consistono nella stesura di lavori applicativi di gruppo su argomenti proposti dalle aziende partner. L'obiettivo è studiare e delineare progetti operativi di interesse per le imprese, offrendo agli studenti un'opportunità di lavorare in team e approcciare il mondo del lavoro. I Project Work sono stati sviluppati in circa due mesi dagli Allievi secondo le indicazioni dei tutor aziendali. I risultati sono stati poi presentati dagli allievi alla Direzione Scientifica del Master e ai referenti delle aziende partner che hanno espresso una valutazione.

I contenuti dei Project Work e delle sintesi presentate in questo volume sono stati sviluppati in maniera del tutto autonoma dagli allievi. Il ruolo dei tutor aziendali è stato limitato a fornire indicazioni, supporto e informazioni per la stesura del lavoro, senza entrare nel merito delle analisi e delle soluzioni proposte.

Alcuni Project Work realizzati non sono stati pubblicati per ragioni di riservatezza. Per lo stesso motivo e su richiesta delle aziende committenti, nei contributi pubblicati possono essere stati omessi dati e informazioni che invece sono riportati alle versioni estese.



# INTRODUZIONE

## LA DICOTOMIA “PRIMA-INSIEME”\*

di *Carlo Santini*

Direttore Scientifico IPE Business School

L’IPE conclude oggi un altro Anno accademico. Siamo in una bellissima sede, diversa dalla consueta, perché l’Istituto sta lavorando per completare la ristrutturazione dello stabile di Via Pontano. Siamo contenti della nostra storia, della quale anche voi entrate oggi a far parte come “alumni”, ma guardiamo avanti con fiducia ed entusiasmo per offrire ai giovani, che desiderano completare il loro percorso formativo post-universitario, sempre più nuove e migliori opportunità. Sentiamo il calore dei nostri giovani, delle loro famiglie, di tutti gli amici che accompagnano da gran tempo il cammino dell’IPE. Li ringraziamo.

Un paio di mesi fa, alcuni ricercatori e docenti di diverse Università italiane si sono fatti promotori di un’iniziativa denominata: “*Essere cittadini fra conoscenze, competenze e decisione pubblica*” (Il Sole 24Ore, 26 maggio 2019).

Il manifesto difende le conoscenze scientifiche, sociali e umanistiche; sollecita il loro uso congiunto per orientare le scelte politiche. Parliamo di scelte politiche, cioè delle scelte di lungo termine che riguardano il modello di società nella quale desideriamo vivere, la collocazione dell’Italia nel mondo, l’insieme dei diritti che vogliamo ci vengano riconosciuti, ma anche l’insieme dei doveri che definiscono la nostra natura di cittadini. Le scelte politiche devono precedere le scelte partitiche; se così non fosse rischieremo di affidarci alla vaghezza, all’improvvisazione di uomini privi di un disegno, di una visione chiara e definita.

La presa di posizione di questi studiosi non intende proporre una sorta di tecnocrazia. Le grandi scelte, in regimi democratici, spettano, lo ricordo an-

\* Intervento alla cerimonia di consegna dei diplomi dei Master in Finanza Avanzata, Bilancio e Shipping 2018-2019 dell’IPE Business School, svoltasi a Napoli il 5 luglio 2019 nell’Aula Magna dell’Università degli Studi di Napoli Federico II, Scuola Politecnica e delle Scienze di Base.

cora una volta, alla politica; ma queste scelte, sottolineano gli estensori del manifesto, devono essere responsabili; chi le compie deve aver avuto la possibilità e la volontà di valutare le alternative; i loro vantaggi e i loro punti deboli.

Ho voluto citare alcuni passi di questo testo perché l'IPE è un Istituto di alta formazione e se pensassimo che a prevalere nelle grandi scelte, pubbliche e private, dovesse essere quella che oggi è chiamata "post-verità", che reputa i fatti oggettivi meno rilevanti delle emozioni e delle non meditate convinzioni personali, noi dovremmo chiudere l'Istituto e voi dovrete decidere se andare a lavorare e vivere in un Paese migliore o se accodarvi ai tanti chiacchieroni che affollano i cosiddetti "social".

Ma voi, noi, crediamo nel lavoro che abbiamo fatto e continuiamo a fare. Siamo convinti che, soprattutto negli anni giovanili, l'investimento più proficuo è quello nelle conoscenze: dei saperi, dei metodi per sapere, delle sinergie fra saperi.

Mi affretto a sottolineare un punto che, per noi dell'IPE, precede le conoscenze, non temporalmente, ma per importanza. Al vertice dei nostri valori poniamo, vogliamo porre, il nostro impegno per il bene comune. Non vogliamo sapienti egoisti; non vogliamo una classe dirigente, privata o pubblica, chiusa nelle torri d'avorio del suo potere e del suo benessere. Non siamo nati nel vuoto; non siamo cresciuti nel deserto. Tutta la nostra vita si è sviluppata, e la vostra si svilupperà, in una ininterrotta catena di relazioni, che ci arricchiscono, anche inconsapevolmente, e ci sollecitano a ricambiare, a dare il giusto valore, il giusto posto nella nostra vita, al dono, al contraccambio.

C'è un tipo di "shopping" che ho amato fin da quando ero giovane, gironzolare per librerie, guardare, toccare i libri esposti su banconi e scaffali; acquistare un libro che mi ha colpito. Nei prossimi giorni, nelle prossime settimane, quando passate vicino ad una libreria, entrate e date uno sguardo in particolare al reparto dei saggi di attualità. Vi colpirà la mole di testi scritti da autori italiani e stranieri, economisti, storici, filosofi, sociologi, giuristi, politologi, che parlano dell'Italia e dell'Europa e dei loro problemi, del loro declino, per alcuni. Che discutono di democrazia, di libertà e si domandano se questi valori fondanti della nostra civiltà siano tuttora validi, o se siano in pericolo o se, dopotutto, non siano preferibili forme di "democrazia illiberale" (un ossimoro!), che sembrano aver successo in molti Paesi. Questi libri vi faranno percepire di vivere in un mondo in subbuglio, che sembra aver perso lo slancio dei decenni successivi alla fine della seconda guerra mondiale verso forme crescenti di cooperazione internazionale, di integrazione e di apertura economica.

Quando un uomo diventa Presidente degli Stati Uniti con lo slogan “America first”, non sta forse rimettendo in discussione il modello di rapporti internazionali che gli stessi Stati Uniti avevano incentivato dopo l’ecatombe della guerra? E i suoi emuli che antepongono a “first”, “prima”, il nome del loro Paese non rischiano forse di riportare l’Europa, il mondo, alla frammentazione che, nel Novecento, fu la madre di mezzo secolo di guerre? Se io affermo che il mio Paese viene prima degli altri, e gli altri, in risposta, fanno la stessa affermazione, non si creano forse le condizioni per rapporti conflittuali? I rapporti fra Paesi non sono una competizione sportiva, che tutti i partecipanti giustamente aspirano a vincere e che vede un solo vincitore. La grande conquista del secondo dopoguerra, in Europa, negli Stati Uniti, in altre aree del mondo, fu la scoperta e la valorizzazione del più pacifico fra gli avverbi: “insieme”.

Qualunque libro di storia ci dice che favoleggiate età dell’oro non sono mai esistite. Ogni generazione ha avuto i suoi slanci, i suoi problemi, le sue paure, le sue speranze, le sue delusioni, le sue soddisfazioni. Chiedete ai vostri genitori, ai vostri nonni.

Ripeto con umiltà una famosa frase di Giovanni Paolo II, rivolta proprio ai giovani: “*Non abbiate paura*”. Studiate con attenzione il mondo intorno a voi; quello che vi aspetta dipende anche da voi.

Non appaltate il vostro futuro ai chiacchieroni, agli sfaccendati; ragionate e spingete gli altri a ragionare.

Da un mio recente vagabondare per librerie, sono tornato a casa con un libro (*Il futuro contro. Democrazia, libertà, mondo giusto*, il Mulino, 2019), scritto da Andrea Graziosi, docente di Storia contemporanea alla Federico II. Non fa sconti nell’analisi dei problemi e dei mali dei nostri giorni. Ma non chiude la porta alla speranza, anzi. Le pagine conclusive offrono un realistico programma di lavoro per reagire, per superare le difficoltà e i problemi contemporanei. Leggetelo, se avete tempo; quando c’è interesse, il tempo si trova.

L’estate da poco iniziata è periodo di vacanze. Forse non per tutti. Per fortuna, aggiungo: alcuni di voi, infatti, già hanno impegni di lavoro. Quando tornerà il fresco, rimboccatevi, rimbocchiamoci tutti le maniche perché c’è tanto da fare!



# 1. LA CLASSIFICAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DEGLI ATTIVI CREDITIZI: DAL FRAMEWORK NORMATIVO ALLO SVILUPPO DELLA MODELLISTICA

di *Mariangela Botticella, Ida Di Nardi, Nunzio Gianluca Passariello, Antonio Picone, Valerio Ragucci*

## Abstract

L'introduzione del *Single Supervisory Mechanism* ha apportato un cambiamento nel modello di vigilanza europeo, incentrando l'attenzione sugli obiettivi di solidità, stabilità e salvaguardia dell'intero sistema bancario. Ancora prima della nascita del SSM, la BCE e le NCAs conducevano il *Comprehensive Assessment*, strumento chiave per testare la solidità degli intermediari bancari. I pilastri del CA sono due: Asset Quality Review e Stress Test. L'AQR ("revisione della qualità degli attivi creditizi") è un esercizio prudenziale, svolto una *tantum*, che mira a garantire la trasparenza delle esposizioni creditizie detenute in portafoglio. L'elaborato focalizza l'attenzione sul nuovo Manuale AQR, pubblicato dalla BCE nel Giugno 2018, che, a seguito dell'introduzione dell'IFRS9, della Brexit e delle nuove riforme nazionali, è stato aggiornato in tutte le sue componenti (*workblocks*). Analizzando un campione di dati derivanti da uno specifico Loan Tape (Retail/Non Retail) verrà implementato un modello di valutazione, al fine di verificare l'adeguatezza del livello di *provisioning* secondo due approcci (*going e gone concern*).

The introduction of the Single Supervisory Mechanism has led to a strong change in European Supervisory model, by focusing on strength and stability of the banking system. Even before the introduction of the SSM, the ECB and the NCAs conducted the Comprehensive Assessment, that is a key instrument to test the soundness of banking players. The main pillars of the CA are: Asset Quality Review (AQR) and Stress Test. The AQR is a prudential exercise, performed "una tantum", aimed at ensuring the transparency of credit exposures held in the Banking Book. This paper focuses on the new ECB AQR Manual, which has been updated after the introduction of IFRS 9, Brexit and national legal reforms. By analyzing a sample of data deriving from a specific Loan Tape (Retail and Non-Retail) an evaluation model will

be performed, in order to verify the adequacy of the provisioning level by using two different approaches (going and gone concern).

## 1.1. Presentazione aziendale

Reply S.p.A. è una società di Consulenza, System Integration e Digital Services, esperta nella progettazione e nell' implementazione di soluzioni basate sui media digitali. Fondata nel 1996 a Torino da un gruppo di manager dell'IT, oggi è impegnata in un processo continuo di ricerca, di selezione e di sviluppo di modelli di business abilitati dai nuovi paradigmi tecnologici e di comunicazione, quali ad esempio Big Data, Cloud Computing, Digital Communication e Internet degli Oggetti, al fine di integrare processi, applicazioni e dispositivi. Nel Febbraio del 2011, Reply ha rafforzato la propria presenza in Europa con l'acquisizione di Advantage, società inglese specializzata nella consulenza in ambito Risk Management, Regulatory & Crediti nel mercato dei Financial Services. Nello specifico Advantage Reply assiste le funzioni aziendali nella gestione dell'evoluzione normativa nelle aree Risk Management (Credit, Liquidity, IRR and Market Risk, Operational), Finance (Capital Management e Regulatory reporting), Crediti (Digital and Risk based processes).

Reply Advantage ha sede in 13 uffici europei, con oltre 300 consulenti che lavorano con le principali istituzioni finanziarie e con gli stessi Regulator.

## 1.2. Oggetto

Ancor prima della nascita del SSM, la BCE, insieme alle autorità di vigilanza nazionali, conduceva il *Comprehensive Assessment*, una valutazione dello stato di salute delle banche europee, che si fonda su due pilastri: l'*Asset Quality Review* (AQR) e lo *Stress Test*. L'*Asset Quality Review* (letteralmente "revisione della qualità degli attivi creditizi") è un esercizio prudenziale, svolto *una tantum*, il cui legame con lo Stress Test è rappresentato dal calcolo dell'*AQR-adjusted CET1*.

Il 20 giugno 2018 la BCE ha pubblicato l'aggiornamento al manuale del 2014, con l'obiettivo di tener conto dei seguenti fattori:

- la riallocazione degli attivi bancari a seguito della Brexit;
- le riforme politiche nazionali (in Italia, il Decreto Salva Banche e la Riforma del Credito Cooperativo);
- i nuovi principi contabili internazionali (in particolare l'IFRS9).



In merito al primo punto, il nuovo esercizio AQR deriva dall'esigenza di tener conto della "re-allocation" degli attivi delle banche, a seguito della Brexit. In secondo luogo, nel contesto politico italiano, il Decreto "Salva Banche" e la "Riforma del Credito Cooperativo" hanno indotto rilevanti cambiamenti nel sistema bancario nazionale. Infine, la differenza sostanziale tra l'AQR del 2014 e l'esercizio del 2018 è data dall'entrata in vigore del principio IFRS9, il quale introduce il modello di "expected loss" in luogo del modello di "incurred loss" previsto dallo IAS39. Secondo l'attuale principio contabile, la valutazione dei livelli di accantonamento per rischio di credito sull'esposizione creditizia è svolta secondo un unico modello per tutte le attività finanziarie: il modello della "stage allocation".

L'obiettivo principale delle verifiche è garantire una valutazione adeguata di tutte le poste misurate al *fair value* con contropartita il conto economico (FVTPL) e quelle misurate al *fair value* con contropartita il prospetto della redditività complessiva (FVTOCI).

Il presente elaborato focalizza l'attenzione sul quarto dei dieci *work-blocks* previsti dal Manuale AQR2018: la *Credit File Review*.

In particolare, a seguito dell'analisi della normativa di riferimento, sulla base di un'attività di *data collection* e selezione di un portafoglio-campione, verrà illustrata la metodologia seguita per la classificazione delle esposizioni selezionate e il modello sviluppato per la valutazione delle stesse, analizzando gli impatti sul *provisioning*.

L'obiettivo della *Credit File Review* (CFR) è di indagare eventuali casi di *misclassification e under/ over provisioning* nonché di definire le strategie necessarie a risolleverare lo stato di salute della banca.

La (CFR) si articola in tre fasi:

- *Data Preparation*: si raccolgono le informazioni necessarie per la successiva verifica della classificazione delle esposizioni campionate, dell'*impairment* e del *provisioning* e si valuta la loro completezza;
- *Exposure classification review*: si valuta se lo status della controparte è stato attribuito in maniera corretta;
- *Review of individual impairment and provisioning*: si individua l'adeguatezza delle garanzie e degli accantonamenti.

### 1.3. Obiettivo

Il modello di valutazione implementato è stato costruito partendo dall'analisi di un dataset contenente informazioni derivanti dai Loan Tape e informazioni aggiuntive.

I Loan Tape sono riconducibili a tracciati relativi ad un portafoglio contenente esposizioni creditizie (titoli/crediti) e, in linea con il manuale, si suddividono nel segmento Retail e Non-Retail (Corporates, Sovereigns e Institutions).

Tab. 1

Segmento AQR	Descrizione
<b>Corporates</b>	Esposizioni corporate nei confronti di imprese non finanziarie la cui attività principale è la produzione di beni o servizi non finanziari
<b>Sovereigns</b>	Governi Centrali, Banche centrali, Governi regionali e autorità locali, imprese pubbliche consolidate dallo Stato
<b>Institutions</b>	Istituzioni creditizie quali banche, banche multilaterali di sviluppo, società di investimento, fondi di investimento, compagnie di assicurazione, fondi pensione, società di investimento collettivo del risparmio, casse di compensazione, e le rimanenti società finanziarie e ausiliarie
<b>Retail</b>	Esposizioni al dettaglio, si tratta di esposizioni verso persone fisiche o PMI (Piccole e Medie Imprese) a condizione, in questo caso, che l'esposizione totale non superi 1 milione di EURO

Fonte: elaborazione propria

Il perimetro dati oggetto di analisi sarà il frutto della combinazione dei seguenti criteri:

- esposizioni classificate in stage 3<sup>1</sup> (non-performing);
- portafoglio Non-Retail, con focus su controparti Corporate (società di capitali e società di persone).

L'obiettivo del modello di valutazione è individuare l'adeguatezza dei livelli di *provisioning* secondo gli approcci di valutazione *gone concern* e *going concern* in uno scenario macroeconomico *baseline*.

In primis, si è proceduto al calcolo del *provisioning* teorico e del relativo *coverage* in un'ottica *gone concern*. Quest'approccio valutativo viene utilizzato in uno scenario di cessazione dell'attività, valutando così l'inadeguatezza della capacità reddituale della controparte e un'eventuale efficace strategia di recupero basata sullo smobilizzo delle garanzie.

L'approccio di valutazione *going concern* viene utilizzato in uno scenario di continuità aziendale in cui si stima il valore recuperabile del credito in base alle aspettative e proiezioni dei *cash flows* del debitore.

<sup>1</sup> In linea con l'IFRS 9, la banca deve identificare tutte le esposizioni classificate come esposizioni in stage 3 (deteriorate dal punto di vista del credito) o stage 2 (*SICR Significant Increase of Credit Risk*) in modo da poter calcolare gli accantonamenti appropriati. A tal fine, il manuale AQR definisce i principali eventi e i relativi *trigger* minimi che determinano una variazione della staging allocation dell'esposizione creditizia o dello status del debitore.

## 1.4. Risultati

A seconda del valore dell'indice di solvibilità è stato applicato il valore di provisioning usato nell'approccio *gone*, nell'approccio *going* o misto. Nello specifico:

- qualora l'indice di solvibilità (che è dato dal rapporto tra *Total Amount for Allocation* e *Total Debt*) fosse sopra la soglia massima, il *provisioning* AQR attribuito è quello dell'approccio valutativo *going*;
- qualora l'indice di solvibilità fosse tra la soglia massima e la soglia minima, è prevista l'applicazione di un approccio intermedio con un provisioning AQR derivante per il 50% dall'approccio *going* e per il restante 50% dall'approccio *gone*;
- qualora l'indice di solvibilità fosse al di sotto della soglia minima, il *provisioning* previsto è quello derivante dall'approccio *gone*.

Di seguito la tabella finale che sintetizza il processo di calcolo.

Tab. 2

Status	Loan Tape Data	Provisioning AQR - CFR			Deficit to project			Lordo
	Esposizione on balance	Provisioning contabile	Netto riprese	Lordo su sofferenze	Lordo	Netto riprese	Lordo su sofferenze	
PD	989.121	3.109.917	682.038	682.038	3.109.917	<u>2.427.879</u>	<u>2.427.879</u>	
UTP	29.669.927	10.366.390	13.977.015	13.977.015	13.977.015	<u>3.610.625</u>	<u>3.610.625</u>	<u>3.610.625</u>
SOFF	174.860.625	108.116.943	101.564.797	108.116.943	108.116.943	<u>6.552.146</u>		
<b>Totale</b>	<b>205.519.673</b>	<b>121.593.250</b>	<b>116.223.850</b>	<b>122.775.996</b>	<b>125.203.875</b>	<b>- 5.369.400</b>	<b>1.182.746</b>	<b>3.610.625</b>

Fonte: elaborazione propria

I risultati ottenuti mostrano che la banca considerata ha un *provisioning* contabile inferiore rispetto alla soglia minima stimata dal procedimento.

In conclusione dall'analisi scolta è possibile classificare l'*output* in base allo status e sintetizzarli come segue:

- la banca ha effettuato un accantonamento del 34,93% del totale dell'esposizione UTP rispetto al 47,10% richiesto, evidenziando un gap di 3.610.625 migliaia di euro;
- la banca ha effettuato un accantonamento del 61,83% del totale delle sofferenze rispetto al 58,08% richiesto, evidenziando un surplus di 6.555.146 migliaia di euro;

- ragionando sul cluster NP la banca ha accantonato 59,16% dell'intera esposizione non performing rispetto alla soglia del 56,55% richiesta dal modello.

## **Bibliografia**

Decreto n. 237 del 23 Dicembre 2016.

D.L. n.18/2016 convertito con modificazioni dalla L.n. 49/2016.

*European Central Bank (ECB), Asset Quality Review, Phase 2 Manual, marzo 2014.*

*European Central Bank (ECB), Asset Quality Review, Phase 2 Manual, giugno 2018.*

*European Systemic Risk Board (ESRB), Adverse macro-financial scenario for the 2018 EU-wide banking sector stress test, gennaio 2018.*

*European Union (EU), Capital Requirements Regulation, No. 575/2013.*

## 2. IAS 34: ANALISI COMPARATIVA DEI RESOCONTI INTERMEDI AL 31 MARZO 2019 DI ALCUNE BANCHE SIGNIFICANT

di *Claudia De Falco, Michele Festivo, Alessia Tansella,  
Assunta Vallefucio*

### **Abstract**

L'obiettivo del presente project work è la conoscenza del principio contabile internazionale IAS 34 che disciplina i bilanci intermedi, la comprensione delle differenze e delle similitudini rispetto ai bilanci d'esercizio e lo sviluppo di un'analisi pratica dei resoconti intermedi di gestione al 31 marzo 2019 di alcune banche significant. L'analisi si articola in due step: innanzitutto un'analisi comparativa dei resoconti intermedi delle singole banche, finalizzata allo studio delle fonti di finanziamento e degli impieghi di ciascun gruppo bancario; successivamente, un'analisi di dettaglio tra i resoconti intermedi delle banche selezionate, UBI Banca S.p.A. e BPER Banca S.p.A. L'obiettivo dell'analisi è lo studio delle voci di bilancio maggiormente significative: crediti verso la clientela e qualità del credito, forme tecniche di finanziamento, patrimonio netto e fondi propri.

This project work aims at the knowledge of the international accounting standard IAS 34, which regulates the interim financial statements, the understanding of the differences and similarities in comparison to the annual financial statements and the development of a practical analysis of the interim financial statements at 31st March 2019 of some significant banks. The analysis is divided into two steps. First of all, a comparative analysis of the interim reports of banks, studies the financing sources and the uses of each banking group. Secondly, a detailed analysis of the interim reports of the selected banks, UBI Banca S.p.A. and BPER Banca S.p.A., deepens the most significant balance sheet items: customers' loans and credit quality, forms of financing, equity and own funds.

## 2.1. Presentazione aziendale

BDO è un network internazionale di società indipendenti che offrono servizi di consulenza professionale sotto lo stesso e omonimo marchio in tutto il mondo. È presente in più di 160 paesi, con oltre 1.500 uffici e circa 80.000 professionisti, e, nell'esercizio chiusosi al 30 settembre 2018, ha sviluppato un fatturato globale pari a \$8.99 mld, registrando una crescita dell'10,7% dell'attività globale rispetto all'esercizio precedente. BDO nasce nel 1963 dall'unione delle società fondatrici basate nel Regno Unito, in Olanda, in Germania, in Canada e negli Stati Uniti con l'obiettivo di condividere e potenziare l'expertise di ciascuna entità coinvolta a beneficio della qualità dei servizi offerti al cliente e al mercato. Nell'ottobre 2015, BDO ha ricevuto il prestigioso riconoscimento "IAB Network of the year award".

## 2.2. Oggetto

Lo IAS 34 è il principio contabile internazionale che disciplina i bilanci intermedi. Nella prima parte dell'elaborato l'obiettivo è descrivere il presente principio contabile definendone l'ambito di applicazione, i principi applicati, il contenuto e l'informativa dello stesso, le differenze e le similitudini rispetto ai bilanci d'esercizio. Successivamente si procede allo sviluppo di un'analisi pratica dei resoconti intermedi di gestione al 31 marzo 2019 di alcune banche significant italiane, articolata in due step. Il primo step consiste in un'analisi comparativa dei resoconti intermedi delle singole banche, finalizzata allo studio delle fonti di finanziamento e degli impieghi di ciascun gruppo bancario. Il passaggio successivo consiste in un'analisi di dettaglio tra i resoconti intermedi delle banche selezionate, UBI Banca S.p.A. e BPER Banca S.p.A., obiettivo della quale è lo studio delle voci di bilancio maggiormente significative. In particolare, nell'analisi dell'attivo di Stato patrimoniale l'attenzione è rivolta alla qualità del credito e alla tipologia di soggetti a cui gli istituti impiegano risorse finanziarie. Nell'analisi del passivo, l'obiettivo è indagare le forme tecniche di finanziamento da terzi più utilizzate dalle banche; per quando riguarda il patrimonio netto, si procede all'analisi della patrimonializzazione degli istituti e dei fondi propri, verificando il rispetto dei requisiti richiesti dal Comitato di Basilea e dal processo annuale di revisione prudenziale (*Supervisory Review and Evaluation Process – SREP*) esercitato dalla Banca Centrale Europea. Infine, nell'analisi del conto economico si pone l'attenzione sugli indici ROI e ROE e sull'incidenza del margine di interesse e delle commissioni nette sul margine di intermediazione,

al fine di evidenziare la remunerazione economica dell'attività tipica di gestione bancaria.

### 2.3. Obiettivo

Il principio contabile internazionale IAS 34, che disciplina i bilanci intermedi, ha l'obiettivo di definire le informazioni contabili intermedie tempestive e attendibili migliorando la capacità di investitori, creditori e altri utilizzatori del bilancio di comprendere la capacità di un'azienda di generare utili e flussi finanziari. In tale prospetto contabile devono essere riportate le operazioni e i fatti rilevanti utili per comprendere le variazioni della situazione patrimoniale-finanziaria e del risultato gestionale avvenute successivamente alla data di chiusura dell'ultimo esercizio. Il bilancio intermedio può avere sia un contenuto completo che sintetico. Nel primo caso il bilancio deve rispettare le stesse regole del bilancio annuale. Se si opta per il bilancio sintetico, l'informativa deve includere obbligatoriamente almeno i raggruppamenti di voci e i totali parziali che sono stati esposti nel più recente bilancio annuale e le note esplicative specifiche del presente principio. Inoltre ulteriori informazioni devono essere aggiunte se la loro omissione potrebbe rendere forviante la comprensione del bilancio sintetico. Le banche significant sono gli istituti di credito vigilati direttamente dalla Banca Centrale Europea. Per tali soggetti, così come per le società quotate, è obbligatoria la pubblicazione del bilancio intermedio.

La prima parte dell'elaborato ha come obiettivo un'analisi comparativa dei resoconti intermedi delle singole banche, finalizzata allo studio delle fonti di finanziamento e degli impieghi di ciascun gruppo bancario. Da tale analisi è emerso che le banche significant analizzate presentano dei bilanci in linea con il loro business model di banche tradizionali. Infatti, per tutte le banche significant analizzate, i "crediti verso la clientela" risultano essere, rispetto agli "altri investimenti" e ai "crediti verso banche", quelli che incidono maggiormente sul totale attivo dello stato patrimoniale. In particolare, l'incidenza dei "crediti verso la clientela" sul totale attivo dello stato patrimoniale, varia dal 50,02% di Intesa Sanpaolo al 77,96% di BPS. Per quanto riguarda la qualità dei crediti, il livello di copertura (dato dal rapporto tra il fondo svalutazione e il valore dei crediti deteriorati lordi) varia dal 39,09% di UBI al 65,2% di Credem, che risulta essere la banca che ha svalutato maggiormente i propri crediti. In merito al rapporto tra crediti deteriorati lordi e totale crediti lordi, le percentuali spaziano tra il 4,2% di Mediobanca e il 16,34% di MPS. Dall'analisi comparativa del passivo e patrimonio netto

delle banche significant, si conferma la forte incidenza della *raccolta da terzi* rispetto al totale passivo e patrimonio netto, con percentuali che variano dal 71,10% di Intesa Sanpaolo al 90,57% di Mediobanca. Nell'ambito della raccolta da terzi risulta prevalente, in tutte le banche analizzate, la voce "*debiti verso clientela*" rispetto alla voce "*debiti verso banche*". Infatti i debiti verso la clientela variano dal 74,95% di Mediobanca all'85,04% di Credem, mentre i debiti verso le banche variano dal 14,96% di Credem al 18,89% di MPS; tale percentuale risulta invece più alta in Intesa Sanpaolo con il 20,89%, in BPM con il 21,14% e in Mediobanca con il 25,05%. La banca maggiormente capitalizzata è Intesa Sanpaolo, con un rapporto tra patrimonio netto e totale passivo del 16,61%, a questa seguono Credem con 14,84% e Mediobanca con 12,81%. Le rimanenti banche presentano percentuali di capitalizzazione inferiori, che variano dall'6,26% di BPER all'8,86% di BPER. L'obiettivo dell'analisi del conto economico è evidenziare la remunerazione economica dell'attività tipica di gestione bancaria. Al riguardo, per tutte le banche, le voci che maggiormente incidono sul margine di intermediazione sono il margine di interesse e le commissioni nette, tranne che per Mediobanca, la quale si discosta di più dall'attività di banca tradizionale, avvicinandosi maggiormente all'attività di una banca d'investimento. In merito agli indici di redditività, il ROE risulta essere maggiormente positivo nel gruppo Unicredit, mentre il ROI è maggiore in UBI.

Per l'analisi di dettaglio si è scelto di focalizzare l'attenzione su due banche significant che presentano un bilancio intermedio completo: UBI - Unione di Banche Italiane Società per Azioni e BPER Banca S.p.A. Le stesse, presentando un totale attivo di stato patrimoniale pari rispettivamente a 126.729 e 71.097 milioni di euro, appaiono tra loro comparabili, al fine di fornire una esaustiva analisi di dettaglio delle voci. Nell'analisi dell'attivo di Stato patrimoniale l'attenzione è rivolta alla qualità del credito e alla tipologia di soggetti a cui gli istituti impiegano risorse finanziarie. Considerato che i due gruppi svolgono principalmente attività di banca tradizionale e detengono un portafoglio impieghi con finalità di finanziare privati e aziende nell'ambito della loro attività di impresa nonché famiglie, gli impieghi verso la clientela dei due Gruppi bancari presentano, di norma, caratteristiche contrattuali tali da comportare il superamento del test SPPI, quindi sono prevalentemente classificati tra le attività finanziarie valutate al costo ammortizzato (Voce 40 dell'Attivo Patrimoniale Consolidato) con imputazione a conto economico delle rettifiche/riprese di valore determinate in ossequio alle previsioni dell'IFRS 9 in materia di impairment. Al fine di comprendere la qualità del credito delle banche in analisi, si è proceduti alla verifica della classificazione del credito secondo le definizioni fornite dalla Circolare n.



272 di Banca d'Italia del 30 luglio 2008 (undicesimo aggiornamento dell'11 dicembre 2018). In UBI i crediti deteriorati lordi incidono per il 10,36% sul totale crediti lordi, mentre in BPER per il 13,77%. Per entrambe le banche queste percentuali sono diminuite rispetto al primo trimestre dell'anno precedente. Analizzando la valutazione dei crediti verso la clientela, è stata posta particolare attenzione al tasso di copertura dei crediti deteriorati delle due banche (rapporto tra rettifiche di valore ed esposizione lorda). BPER presenta un tasso di copertura dei crediti deteriorati del 54,55%, dimostrandosi più prudente rispetto ad UBI che manifesta un tasso di copertura del 39,09%. Rispetto al 31.12.2018 entrambe le banche hanno diminuito il proprio tasso di copertura, in particolare per UBI tale percentuale varia dal 40,35% al 39,09%, mentre per BPER varia dal 57,37% al 54,55%. Dal confronto tra i tassi di copertura dei crediti deteriorati di BPER ed UBI e quelli proposti da Banca D'Italia nel Rapporto sulla stabilità finanziaria, si evince che nel Gruppo BPER il tasso di copertura dei crediti deteriorati è in linea con quello presentato da Banca D'Italia per le banche significant; UBI, invece, presenta un tasso più basso, mostrando, probabilmente, la presenza di un portafoglio crediti meno rischioso della media del mercato. Per quanto riguarda la tipologia di linee di credito alla clientela, le banche mostrano percentuali simili: i mutui e i conti correnti sono le attività che pesano maggiormente rispetto al totale dei crediti verso la clientela. Con riferimento alla raccolta da terzi, l'obiettivo è lo studio delle forme tecniche di finanziamento più utilizzate. Entrambe le banche si finanziano prevalentemente con conti correnti e depositi a vista e mediante obbligazioni. In merito ai debiti verso banche, per entrambi i gruppi bancari circa il 70% sono rappresentati da debiti verso la Banca Centrale Europea. Riguardo al risultato economico, UBI e BPER presentano un risultato intermedio positivo, anche se si rileva per entrambe un risultato negativo della voce 130 "Rettifiche/riprese di valore nette per rischio di credito". In merito al patrimonio netto, l'obiettivo è esaminare la patrimonializzazione degli istituti e i fondi propri, verificando il rispetto dei requisiti richiesti dal Comitato di Basilea e dal processo annuale di revisione prudenziale (*Supervisory Review and Evaluation Process – SREP*) esercitato dalla Banca Centrale Europea. Da tale analisi è emerso che tutte le banche presentano coefficienti patrimoniali tali da rispettare i requisiti richiesti. Il CET 1 ratio varia dall'11,5% di UBI al 14,8% di Intesa Sanpaolo, il TIER1 ratio varia dall'11,5% di UBI al 14,8% di Intesa, il Total Capital Ratio oscilla dal 13,49% di BPS al 17,20% di Intesa Sanpaolo.

Per quanto riguarda l'analisi di dettaglio, i gruppi bancari UBI e BPER adottano modelli interni per la misurazione dei requisiti patrimoniali relativi al rischio di credito. Inoltre, con riferimento agli impatti dell'applicazione

del principio contabile IFRS 9 sui fondi propri, i Gruppi BPER e UBI hanno optato per l'adesione al regime transitorio previsto dal Regolamento UE 2017/2395, dando tuttavia informativa di quale sarebbe stato l'effetto sui fondi propri se si fosse adottato un regime Fully Phased. Il gruppo bancario UBI presenta un CET 1 ratio ed un Tier 1 ratio pari all'11,52%, largamente superiori alla soglia target indicata a conclusione dello SREP per il 2019 (9,25%); il Total Capital ratio si attesta al 14,43 %, anch'esso al di sopra del livello richiesto dallo SREP. Al 31 marzo 2019 i coefficienti patrimoniali del Gruppo BPER evidenziano un CET 1 ratio pari al 12,24 % ed un Tier 1 ratio pari al 14,32%, superiori alla soglia target indicata a conclusione dello SREP per il 2019, nonché un Total Capital ratio al 17,23%, anch'esso ampiamente al di sopra del livello richiesto.

## 2.4. Risultati

Le banche significant analizzate presentano dei bilanci in linea con il loro business model di banche tradizionali. Infatti, per quanto riguarda l'attivo di Stato Patrimoniale, la voce più rilevante è "*attività finanziarie valutate al costo ammortizzato*" (voce 40). Le principali fonti di finanziamento derivano da terzi. Tra queste, in particolare, la voce con incidenza più significativa è rappresentata dai "debiti verso la clientela", mentre i "debiti verso le banche" sono contratti soprattutto nei confronti della Banca Centrale Europea. Per tutte le banche, inoltre, le voci di Conto Economico che maggiormente incidono sul margine di intermediazione sono il margine di interesse e le commissioni nette, tranne che per Mediobanca, la quale più si discosta dall'attività di banca tradizionale, avvicinandosi maggiormente all'attività di una banca d'investimento. Per quel che concerne l'analisi di dettaglio, BPER presenta un valore maggiore, rispetto ad UBI, del rapporto tra crediti deteriorati lordi e totale crediti lordi. Il tasso di copertura di BPER è in linea con i tassi di copertura previsti dal Rapporto di Stabilità Finanziaria di Banca d'Italia, mentre per UBI tale valore risulta essere più basso, mostrando probabilmente un portafoglio crediti meno rischioso della media del mercato.

Con riferimento alla raccolta da terzi, entrambe le banche si finanziano prevalentemente con conti correnti e depositi a vista e mediante obbligazioni. Per quanto riguarda il risultato economico, UBI e BPER presentano un risultato intermedio positivo; ciò nonostante, si rileva per entrambe un risultato negativo della voce 130 "Rettifiche/riprese di valore nette per rischio di credito". Tutte le banche infine, presentano coefficienti patrimoniali tali da rispettare i requisiti richiesti dal Comitato di Basilea e dal processo annuale di

revisione prudenziale (*Supervisory Review and Evaluation Process – SREP*) esercitato dalla Banca Centrale Europea. In particolare, i gruppi bancari UBI e BPER adottano modelli interni per la misurazione dei requisiti patrimoniali relativi al rischio di credito. Inoltre, con riferimento agli impatti dell'applicazione del principio contabile IFRS 9 sui fondi propri, i Gruppi BPER e UBI hanno optato per l'adesione al regime transitorio previsto dal Regolamento UE 2017/2395, dando tuttavia informativa di quale sarebbe stato l'effetto sui fondi propri se si fosse adottato un regime Fully Phased.

## Bibliografia

- Banca d'Italia, *Rapporto sulla stabilità finanziaria*, [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it), 3 maggio 2019.
- Banca d'Italia, Circolare n.272 del 30 dicembre 2008 (11° aggiornamento dell'11 dicembre 2018), [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it).
- Banca d'Italia, Circolare n.262 del 22 dicembre 2005 (6° aggiornamento del 30 novembre 2018), [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it).
- Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A., *Resoconto intermedio di gestione consolidato al 31.03.2019*, [www.mps.it](http://www.mps.it).
- Banca Popolare di Sondrio – Società Cooperativa per Azioni, *Resoconto intermedio di gestione consolidato al 31.03.2019*, [www.popso.it](http://www.popso.it).
- Banco BPM S.p.A. *Comunicato stampa: Risultati al 31.03.2019*, [www.bancobpm.it](http://www.bancobpm.it).
- BPER Banca S.p.A. *Resoconto intermedio di gestione consolidato al 31.03.2019*, [www.bper.it](http://www.bper.it).
- Consiglio Europeo, *Requisiti patrimoniali per il settore bancario*, [www.consilium.europa.eu](http://www.consilium.europa.eu).
- Credito Emiliano Holding S.p.A., *Informativa finanziaria periodica aggiuntiva al 31.03.2019*, [www.credem.it](http://www.credem.it).
- European Central Bank, *Criteria for determining significance*, [www.bankingsupervision.europa.eu](http://www.bankingsupervision.europa.eu).
- IASB – IAS n. 34 – *Principio contabile internazionale (IAS)*, [www.revisorionline.it](http://www.revisorionline.it), 3 novembre 2008, Pubblicato nella G.U.U.E. 29 novembre 2008, n. L 320.
- Intesa Sanpaolo S.p.A. *Resoconto intermedio di gestione consolidato al 31.03.2019*, [www.intesasanpaolo.com](http://www.intesasanpaolo.com).
- Mediobanca – Banca di Credito Finanziario S.p.A. *Relazione al 31/03/2019 relativa ai 9 mesi dell'esercizio 2018/19*, [www.mediobanca.com](http://www.mediobanca.com).
- Ricciardi A. (2018), *L'analisi di bilancio per la valutazione dei rischi*, FrancoAngeli, Milano, pp. 273-276.
- UniCredit S.p.A. *Resoconto intermedio di gestione consolidato al 31.03.2019 – Comunicato Stampa*, [www.unicreditgroup.eu](http://www.unicreditgroup.eu).
- Unione di Banche Italiane Società per Azioni, *Resoconto intermedio di gestione consolidato al 31.03.2019* di, [www.ubibanca.com](http://www.ubibanca.com).

### 3. LA GESTIONE DEL CREDITO DETERIORATO NELL'AMBITO DEL BUSINESS PLAN 2019-2022

di *Maria Teresa De Luca Bossa, Dalila Morsli,  
Eugenio Paladino, Alessandro Porto, Nicolò Sparano*

#### **Abstract**

Nell'ambito della realizzazione del Piano Industriale 2019-2022, la Banca Popolare del Mediterraneo ha individuato una delle leve strategiche per aumentare la redditività aziendale nelle attività volte al miglioramento della qualità degli attivi. In particolare, la gestione efficace ed efficiente dei crediti deteriorati (non-performing loans) costituisce il perimetro da cui poter trarre valore e, dunque, il focus del presente elaborato.

La metodologia adottata propone una analisi dello specifico contesto normativo bancario, analizzando gli scenari di evoluzione – su scala nazionale e sovranazionale – dei crediti non performing e la reazione, in tale direzione, dei principali player bancari e dei competitor della Banca Popolare del Mediterraneo.

Ergo, l'analisi è finalizzata a individuare le attività che consentono il rafforzamento del monitoraggio dello stock in essere e la revisione delle politiche di erogazione del credito.

As part of the Business Plan 2019-2022 implementation, Banca Popolare del Mediterraneo has identified, in the activities aimed to improve assets quality, one of the strategic tools in order to increase business profitability.

Particularly, the efficient and effective management of non-performing loans constitutes the perimeter from which is possible create value and, therefore, the focus of this paper.

The adopted methodology proposes an analysis of the specific banking regulatory context, analysing the development scenarios – on a national and supranational scale – of NPLs and the reaction, in that direction, of the main banking players and BPMed competitors.

Ergo, the analysis is aimed to identify the strategies that allow the strengthening of the stock monitoring and the credit disbursement policies review.

### 3.1. Presentazione aziendale

L'idea di costituire la Banca Popolare del Mediterraneo nasce nel 2005 dalla sentita necessità di consolidare la presenza del credito popolare nel territorio di riferimento degli aderenti all'iniziativa, interpretando la mission istituzionale tipica del credito popolare sulla base delle dinamiche di mercato attuali e dei bisogni della clientela.

Nel corso dei quattro anni successivi sono stati coinvolti oltre 1.000 soci, composti essenzialmente da piccoli e medi imprenditori, oltre che ovviamente da nuclei familiari a loro volta espressione di centri di proposizione e propulsione commerciale, in linea con il modello gestionale cui la Banca si ispira. L'offerta si è chiusa con successo nel dicembre 2008 e la Banca si è costituita in data 28 giugno 2009.

Da qui in poi si sono messi in atto tutti gli obiettivi previsti nella normale attività del credito popolare, con una particolare attenzione agli investitori e una gestione del credito responsabile che costituiscono i fattori gestionali su cui la Banca Popolare del Mediterraneo punta per affermare e consolidare la propria presenza.

La strategia di business della Banca Popolare del Mediterraneo si focalizza sulla concentrazione del core business di "banca commerciale tradizionale" con un'attività prevalentemente indirizzata al mercato Retail (famiglie consumatrici) e delle Imprese, con riferimento, soprattutto, alle PMI e ai piccoli operatori economici (ditte individuali, famiglie produttive, professionisti, etc.), che sono i principali attori dell'economia e del suo sviluppo a livello locale.

Come tutti gli istituti di credito popolare il legame con il territorio è andato sempre crescendo dal 2009 ad oggi. L'ambito geografico in cui si muove la Banca Popolare del Mediterraneo è il territorio campano, bacino di attività "naturale", dove costruisce una posizione di presidio sulla piazza di origine e individua aree ad alto potenziale commerciale e strategico nelle quali effettuare nuove e mirate aperture di attività nel futuro.

Tutte queste attività vengono svolte mantenendo alti standard di qualità nell'attività di distribuzione, limitando la produzione propria a prodotti e servizi gestibili in condizioni di economicità e ricorrendo, in modo oculato e mai speculativo, alla stipula di accordi commerciali con fornitori terzi, opportunamente selezionati.

## 3.2. Oggetto

Il project work mira ad attuare e migliorare le pratiche della corretta gestione degli NPL, vera macchia nera nei bilanci di molti istituti di credito.

Nel definire la situazione degli NPL a livello sovranazionale, secondo il rapporto annuale della Banca Centrale Europea sulle attività di vigilanza del 2018, i volumi degli NPL all'interno dei bilanci degli enti significativi si sono attestati intorno ai 628 miliardi di euro nel terzo trimestre del 2018, in calo rispetto ai mille miliardi di euro di inizio 2015.

Tra il terzo trimestre del 2017 e il terzo trimestre del 2018 i volumi dei crediti deteriorati sono diminuiti di 131 miliardi di euro e la loro quota sul totale dei prestiti lordi è scesa di un punto percentuale, al 4,2%. La diminuzione è avvenuta a ritmi più sostenuti negli ultimi due anni ed è stata particolarmente rapida nei Paesi con elevata incidenza di crediti deteriorati. Ciononostante, il livello aggregato dei crediti deteriorati nel settore bancario europeo rimane elevato rispetto agli standard internazionali e la pulizia dei bilanci richiederà più tempo.

La vigilanza bancaria della BCE ha elaborato un quadro di supervisione specifico per i crediti deteriorati che include tre elementi strategici, ciascuno dei quali mira a gestire la questione degli NPL preesistenti o a prevenirne una futura formazione. Tali elementi consistono in:

- condivisione con tutti gli enti significant di linee guida per la definizione di aspettative circa la vigilanza sulla gestione e la riduzione dell'incidenza dei crediti deteriorati sui bilanci;
- elaborazione di un quadro di riferimento per la gestione dei suddetti crediti che includa:
  - a) valutazione delle strategie di riduzione messe in atto dalle banche;
  - b) valutazione delle aspettative di vigilanza specifiche per le banche volte a garantire adeguati accantonamenti a fronte dei crediti deteriorati preesistenti;
- elaborazione di un addendum alle linee guida contenente aspettative di vigilanza quantitative che promuovono l'adozione di prassi di accantonamento tempestivo per i nuovi crediti deteriorati.

Calandoci nel territorio campano, e studiandone i numeri relativi agli NPL, ci accorgiamo subito di un netto miglioramento nel 2017 rispetto al 2016.

Infatti, l'ammontare delle cessioni di sofferenze nella regione Campania, ha registrato un netto aumento rispetto all'anno precedente.

Anche gli stralci delle posizioni in sofferenza, le cui perdite sono giudicate definitive, sono cresciuti significativamente. L'incidenza di tali cancel-

lazioni dai bilanci sull'ammontare delle sofferenze lorde in essere all'inizio dell'anno è stata pari al 20,8%, superiore rispetto al 5,8% del 2016. Tale incremento è stato più intenso per i primi cinque gruppi bancari (UniCredit, Intesa Sanpaolo, Banca Monte dei Paschi di Siena, UBI Banca, Banco BPM<sup>1</sup>) e ha riguardato in maggior misura i prestiti alle imprese.

### 3.3. Obiettivo

Al fine di centrare in pieno l'obiettivo dei fondatori di consolidare il credito popolare in Campania, più precisamente a Napoli e provincia, la Banca Popolare del Mediterraneo ha in più occasioni mostrato interesse verso il sistema economico che la circonda. Tale incontro, tra imprenditore e banca, è stato possibile grazie alla gamma di prodotti e finanziamenti per incentivare il sistema produttivo locale.

Partendo, quindi, da tali basi, il nuovo piano industriale 2019-2022, implementando la vasta gamma di prodotti già presenti da poter offrire ad aziende e privati, ma allo stesso tempo mantenendo quel rapporto instaurato con la clientela locale, si muove in una direzione di innovazione e miglioramento, mantenendo un saldo sguardo sempre al passato. Infatti i punti focali sono:

- la capacità di generare valore;
- la migliore gestione degli NPL;
- l'attuazione di alcune politiche di efficientamento strutturale.

Andando ad analizzare il primo di tali obiettivi, ovvero la capacità di generare valore, emerge chiaramente la necessità di un rinnovamento del modello dei servizi e delle politiche commerciali. Per attuarlo è necessaria la creazione di una Direzione commerciale e di investimenti per migliorare la redditività aziendale. In un territorio, però, come quello campano, per essere attrattivi e riuscire ad accaparrarsi il cliente retail o corporate è requisito fondamentale essere competitivi. La competitività la si genera solo offrendo prodotti più smart, ma allo stesso tempo funzionali e sicuri.

La creazione del valore, inoltre, passa attraverso una migliore gestione degli NPL. Allo stato attuale la banca si trova in una situazione in cui la percentuale di crediti deteriorati ha raggiunto il 35%, valore di gran lunga maggiore rispetto ai diretti competitor. Da ciò si evince la necessità di migliorare la revisione delle politiche del credito attraverso una gestione oculata degli impieghi. Infatti, il nuovo piano industriale prevede anche la na-

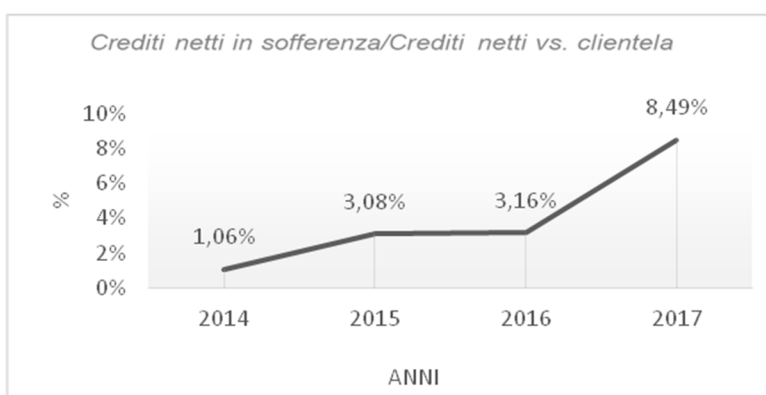
<sup>1</sup> Banca d'Italia Glossario.

scita di una nuova struttura, più precisamente di un Ufficio Monitoraggio e Recupero Crediti.

Il terzo punto si ricollega direttamente alla struttura della banca. Infatti una struttura più snella, come già detto in precedenza, con la creazione di un nuovo ufficio crediti, consentirebbe di lasciare le filiali libere di continuare ad operare nella creazione del rapporto con la clientela e nella risoluzione delle problematiche che quotidianamente emergono.

Il piano industriale delinea le linee da seguire in quest'ottica. Accanto all'ufficio recupero crediti dovrà necessariamente esserci l'ufficio legale, il quale sarà in grado di mettere in atto tutti i rimedi, giudiziali e stragiudiziali, al fine di un pronto e liquido recupero del credito.

Graf. 1 – BPMed, incidenza delle sofferenze sul totale crediti verso la clientela (2014-2017)



Fonte: elaborazione propria

### 3.4. Risultati

Relativamente ai crediti deteriorati, l'attuale struttura organizzativa (vedi fig. 6), che verrà sostituita, mediante l'adozione del piano industriale 2019-2022, dalla nuova struttura (vedi fig. 7), prevede una gestione del credito suddivisa per aree di competenza. Nel dettaglio, le poc'anzi citate aree di competenza si strutturano in:

- filiali, implementano il monitoraggio del portafoglio creditizio, nonché la reportistica periodica relativa ai controlli effettuati;
- ufficio crediti, effettua analisi del merito creditizio;
- ufficio legale, si occupa delle procedure legali per il recupero dei crediti;



- ufficio performance e controllo rischi, effettua attività di monitoraggio andamentale con particolare focalizzazione sui crediti deteriorati e sui principali prenditori, relazionandosi, tuttavia, con la Direzione Business, la Direzione Operation e l'Ufficio Legale.

Tale sistema, ad oggi, si è rivelato scarsamente efficace a causa della carente attività di controllo svolta in prima linea e del conseguente sovraccarico dei controlli di secondo livello e della Direzione Generale. Per tali ragioni, il piano industriale 19/22 prevede, come prerogativa, la creazione di un Ufficio Monitoraggio e Recupero Crediti, ovverosia una nuova divisione aziendale creata ad hoc al fine di perseguire e raggiungere l'obiettivo di una migliore gestione del credito deteriorato.

Detto ufficio avrà il fine di garantire un adeguato livello di autonomia e autorevolezza nell'interlocuzione con le funzioni operative in cui incardinare le attività di monitoraggio e di coordinamento della gestione, con il supporto dell'Area Development e dell'Area Business, dei crediti classificati in stage 2 e in stage 3. Inoltre, all'Ufficio sarà richiesto di svolgere controlli ad hoc, a campione e per eccezione, sulle attività condotte dall'Area Business e dall'Area Development in supporto alla Direzione Generale. La combinazione di competenze di sintesi e di dettaglio prevista nell'ambito del nuovo Ufficio è ritenuta adeguata agli scopi prefissati dalla Banca.

In dettaglio, l'Ufficio Monitoraggio e Recupero Crediti opererà in due precisi ambiti:

- monitoraggio delle politiche creditizie;
- gestione dei crediti problematici, recupero crediti e contenzioso.

In merito al primo ambito di attività, l'Ufficio Monitoraggio e Recupero Crediti si dedicherà all'attività di monitoraggio di tutto il portafoglio crediti, dai crediti performing ai non performing, individuando tempestivamente le posizioni critiche e i segnali di deterioramento e segnalandoli immediatamente alla Filiale e all'Ufficio Crediti affinché possano intervenire per tempo al fine di regolarizzare le posizioni.

In particolare, la struttura si occuperà di:

- monitorare l'intero portafoglio crediti con l'obiettivo di individuare puntualmente i primi sintomi di deterioramento dei crediti e portarli all'attenzione dei Responsabili di Filiale, i quali dovrebbero adottare prontamente le specifiche azioni correttive dirette a regolarizzare celermente le posizioni critiche;
- definire, in coordinamento con il Direttore Generale e il Responsabile dell'Ufficio Crediti, le strategie creditizie per le posizioni anomale e del relativo monitoraggio;

- svolgere attività di data control, ossia controlli di coerenza, correttezza e completezza dei dati, al fine di identificare eventuali anomalie;
- monitorare l'aggiornamento, almeno annuale, delle garanzie dei crediti non performing in modo che siano disponibili, complete, aggiornate e accurate come previsto dalla normativa vigente;
- controllare la gestione degli outsourcer, quindi la correttezza delle risultanze, KPI<sup>2</sup>e, in caso di anomalie, effettuare degli approfondimenti sui dati e condividere le risultanze dei vari controlli con il Direttore Generale per ottenerne la convalida;
- illustrare periodicamente, in modo sintetico, le principali criticità al Consiglio di Amministrazione.

Per quanto concerne la seconda area di attività, alla luce delle attuali dimensioni della Banca e della magnitudo del fenomeno NPE (35%) – significativo in termini di NPL ratio, ma di non particolare rilevanza in termini di numerosità – preliminarmente è previsto che le risorse individuate svolgano le seguenti attività che verranno formalizzate in una specifica policy.

Il Responsabile dell'Ufficio Monitoraggio e Recupero Crediti si occuperà di:

- supervisionare tutte le attività svolte dalla risorsa più junior nell'ambito della gestione dei crediti problematici, al fine di garantire che tutte le posizioni vengano lavorate, nonché di selezionare i legali esterni convenzionati a cui affidare le pratiche da gestire in via giudiziale;
- analizzare le proposte di variazione di status e richiesta di approvazione al Direttore Generale;
- analizzare le proposte di forbearance e le proposte transattive formulate dalla clientela, da sottoporre successivamente al Direttore Generale e al Consiglio di Amministrazione;
- svolgere i controlli di primo livello periodici sulla struttura, ossia verifica della correttezza, coerenza e completezza dei dati.

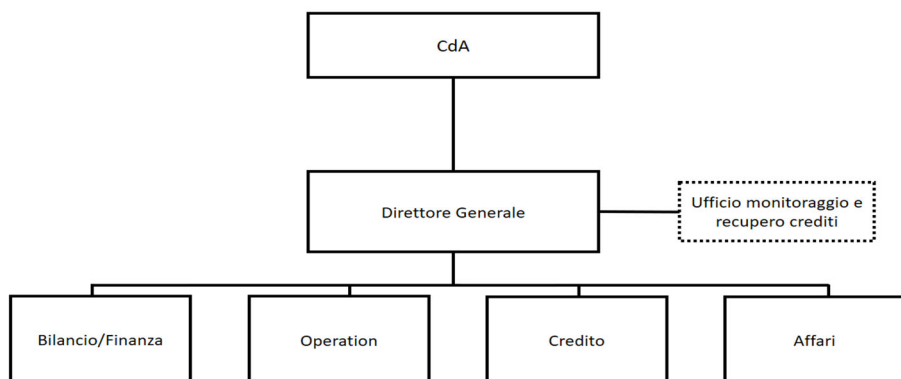
Mentre, l'Ufficio nel proprio complesso, si occuperà di:

- gestire proattivamente i crediti scaduti deteriorati mediante azioni specifiche (ossia attività stragiudiziale e conseguenti piani di risanamento del debito), nonché, allo stesso tempo, controllare sistematicamente l'andamento del portafoglio con l'obiettivo di individuare tempestivamente le posizioni che diventano deteriorate per poterle lavorare prontamente;

<sup>2</sup> Per KPI si intende il *Key Performance Indicator*. È una metrica che indica il livello di raggiungimento di un dato obiettivo da parte dell'azienda.

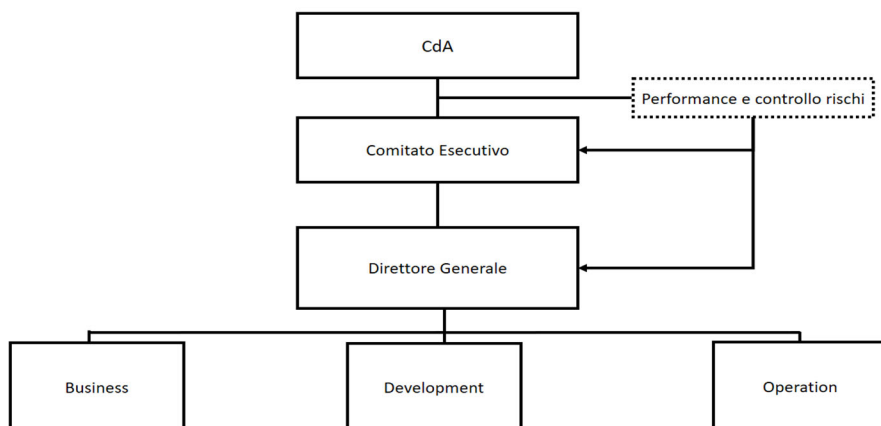
- gestire le posizioni classificate a inadempienza probabile, con l'obiettivo di ottimizzare il recupero delle posizioni stesse mediante un'attività prevalentemente stragiudiziale svolta sia internamente che, eventualmente, in outsourcing;
- gestire le posizioni in sofferenza principalmente attraverso l'attività legale, svolta integralmente attraverso studi legali esterni, al fine di massimizzare i tassi di recupero attesi sull'esposizione o, come rimedio ultimo, chiudere completamente il rapporto con il cliente.

Fig. 1 – Struttura organizzativa AS IS



Fonte: elaborazione propria

Fig. 2 – Struttura organizzativa TO BE



Fonte: elaborazione propria

Tutte queste misure così descritte costituiscono la base da cui partire per arrivare al 2022 con numeri completamente diversi. Banca Popolare del Mediterraneo punta ad espandersi sul territorio campano, instaurando nuovi rapporti con la clientela locale, per soddisfare le richieste del singolo cliente e per finanziare le PMI del tessuto economico locale.

## **Bibliografia**

Banca Centrale Europea (2017), *Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*.

Banca Centrale Europea (2018), *Addendum alle linee guida della BCE per le banche sui crediti deteriorati (NPL): aspettative di vigilanza in merito agli accantonamenti prudenziali per le esposizioni deteriorate*.

Banca D'Italia (2018), *Linee guida per le banche less significant italiane in materia di gestione dei crediti deteriorati*.

Banca D'Italia (2019), *Relazione annuale 2018*.

Banca d'Italia (2019), N. 15 – *L'economia della Campania*.

Banca del Sud, Bilancio consolidato 2015, 2016, 2017.

Banca di Credito Popolare di Torre del Greco, Bilancio consolidato 2015, 2016, 2017.

Banca Regionale di sviluppo, Bilancio consolidato 2015, 2016, 2017.

BCC Napoli, Bilancio consolidato 2015, 2016, 2017, 2018.

BPMed, Piano Industriale 2019-2022.

BPMed, Piano Industriale 2016-2018.

BPMed, Bilancio consolidato 2015, 2016, 2017.

Kpmg (2018), *I Non Performing Loan in Italia. Trend in atto e prospettive future*.

## 4. ANALISI DELLE PROBABILITÀ DI DEFAULT IMPLICITE NEI CDS

di *Vincenzo Ardolino, Alessio Marotta, Francesco Masullo,  
Marianna Paletta, Giuseppe Travaglino*

### **Abstract**

Le quotazioni dei Credit Default Swap (CDS) incorporano rilevanti informazioni sulla probabilità attribuita dal mercato agli eventi di insolvenza di singole controparti e sul premio al rischio richiesto dal mercato per assicurare tali eventi. Questi due elementi non sono tuttavia direttamente distinguibili a partire dalle sole quotazioni: le probabilità di default implicite nei CDS sono di tipo “risk-neutral” (incorporano cioè un premio al rischio). Utilizzando un modello ASRF (asymptotic single risk factor) per il rischio di credito e ipotizzando che le quotazioni dei CDS derivino, in un framework di pricing risk-adjusted, da un livello fissato di rendimento del capitale, abbiamo ricavato dalle quotazioni dei CDS stime distinte delle probabilità di default di tipo “attuariale” e della componente di premio al rischio. Utilizzando lo stesso modello per il rischio di credito e lo stesso framework di pricing risk-adjusted abbiamo inoltre stimato, a partire dalle probabilità di default “attuariali” pubblicate da una delle principali agenzie di rating, un valore di rendimento del capitale implicito nel mercato dei Credit Default Swap. I risultati ottenuti si prestano a numerose applicazioni pratiche, sia nel pricing dei finanziamenti sia nel calcolo della perdita attesa a fini di provisioning.

Credit Default Swap (CDS) quotes contain relevant information on the probability attributed by the market to default events of specific obligors and on the risk premium required by the market to hedge those events. These two elements, however, cannot be separated using only market quotes: CDS-implied default probabilities are “risk-neutral” probabilities (they include a risk premium). Using an ASRF (asymptotic single factor) model for credit risk and assuming that CDS quotes can be derived, in a risk-adjusted pricing framework, from a fixed level of return on capital, we derived distinct estimates of “actuarial” default probabilities and of the risk premium. Using the same credit risk model and the same risk-adjusted pricing

framework we also estimated, starting from “actuarial” default probabilities published by one of the main rating agencies, a CDS-implied return on capital. Our results have several practical applications, both in loan pricing and in expected loss provisioning.

## 4.1. Presentazione aziendale

Cassa depositi e prestiti, ad oggi riconosciuta come istituto nazionale per la promozione, nasce il 18 novembre 1850 a Torino con il nome di “Cassa Piemontese” e con la finalità di raccogliere il risparmio privato per il finanziamento di opere di pubblica utilità.

Nel 1863, con l’Unità d’Italia, iniziò ad incorporare le analoghe Casse presenti negli altri Stati progressivamente confluiti nel Regno d’Italia spostandosi dunque a Roma. Nel 1896 iniziò l’emissione delle cosiddette Cartelle postali, forma di Titoli di debito pubblico destinata al consolidamento del deficit degli Enti pubblici locali e due anni dopo la Cassa viene trasformata in una direzione generale del Ministero del tesoro.

Cassa depositi e prestiti si trasforma da banca a direzione generale del ministero del tesoro (1898), ruolo che ricopre fino al 19 marzo 1993, quando con la legge n.68 così datata, le viene riconosciuta una propria personalità giuridica. Infine, nel 2003, viene trasformata in Società per azioni, il cui capitale sociale è oggi detenuto per l’82.77% dal Ministero dell’economia e delle finanze, per il 15.93% da diverse fondazioni bancarie mentre il resto sono azioni proprie.

Tra le attività principali del gruppo si annoverano i prestiti alle piccole e medie imprese nazionali, ritenute profittevoli e strategiche per lo sviluppo del paese, e il finanziamento di progetti industriali rilevanti per la crescita del sistema economico italiano.

La principale fonte di raccolta è costituita dal risparmio postale italiano, che ammonta a 250 miliardi di euro, a cui si aggiunge la raccolta obbligazionaria effettuata sui mercati, per un totale di circa 340 miliardi di euro.

Sulla base del valore totale delle attività, pari a oltre 425 miliardi di euro nel bilancio consolidato del 2018, se CDP fosse una banca rappresenterebbe la terza realtà italiana.

Da sempre la mission di Cdp è quella di promuovere lo sviluppo dell’Italia, impiegando responsabilmente il risparmio del Paese per favorire crescita e occupazione, sostenendo l’innovazione e la competitività delle imprese, le infrastrutture e il territorio.

## 4.2. Oggetto

I Credit Default Swap nascono per proteggersi dal rischio che si verifichi una determinata condizione avversa, come ad esempio l'apertura di una procedura di insolvenza ma anche il ritardato pagamento di cedole e/o interessi. La particolarità risiede nella possibilità di cedere il rischio, realizzando una copertura senza il trasferimento di proprietà delle obbligazioni.

I prezzi di mercato dei CDS costituiscono uno dei principali indicatori indiretti del rischio di credito: partendo dalle quotazioni è possibile ricavare le probabilità di default *risk neutral*, così definite poiché incorporanti un premio per il rischio richiesto dal venditore di protezione. Il presente elaborato si basa sull'analisi di tali probabilità, allo scopo di individuarne il comportamento ed il legame con altre variabili chiave, quali probabilità di default "attuariali" e costo del capitale.

## 4.3. Obiettivo

Principale obiettivo del presente lavoro è stata l'analisi della relazione tra quotazioni di mercato dei CDS, probabilità di default e premio al rischio. Tale relazione è stata trovata applicando una metodologia di pricing risk-adjusted, normalmente utilizzate per le operazioni di credito, al contesto dei CDS. Nello specifico lo spread del CDS è calcolato tenendo conto sia della componente di perdita attesa, sia della componente di perdita inattesa.

Quest'ultima è stata modellizzata facendo ricorso al modello di Vasicek ASRF (*Asymptotic Single Risk Factor*), utilizzato anche per il calcolo del capitale regolamentare<sup>1</sup>.

È stato così possibile, partendo dalle quotazioni dei CDS e fissando un valore del costo del capitale coerente con le condizioni di mercato, estrarre le probabilità di default *real world*, le quali hanno consentito di scomporre lo spread dei CDS in una componente attuariale e in una componente di premio al rischio. Utilizzando poi, come input del modello, le probabilità di default stimate da una delle principali agenzie di rating, è stato calcolato il costo del capitale implicito nel mercato. Entrambi i risultati si prestano a diverse applicazioni pratiche in ambito bancario: le probabilità di default così estratte dal mercato possono essere utilizzate nei processi di *impairment* per il calcolo della perdita attesa, alla luce degli *IFRS* e, nello specifico, risultano uti-

<sup>1</sup> Basel Committee on Banking Supervision (2005), An Explanatory Note on the Basel II IRB Risk Weight Functions.

lizzabili per la classificazione in stage di ciascun credito. Inoltre, dato che i CDS sono quotati giornalmente, tale metodologia agevola il confronto diretto con i valori ricavati dai dati delle agenzie di rating o su basi dati interne alle banche. Poter disporre di una stima del costo del capitale implicito nel mercato consente ad un'istituzione finanziaria, di valutare come si posiziona, in termini relativi, il costo del capitale che applica nei propri processi interni di pricing risk-adjusted. Un'ulteriore applicazione si riscontra nel calcolo del full fair value di asset illiquidi, ove una stima del costo del capitale implicito nel mercato può consentire di costruire curve di spread per classi di rating, settori e geografie per cui non si dispone di dati di mercato.

#### 4.4. Risultati

Tramite uno dei principali provider di dati finanziari, sono stati estratti i valori degli spread di trentasei *Credit Default Swaps*, classificati per differenti classi di rating, diversi settori e diverse aree geografiche, con l'obiettivo di fornire la migliore diversificazione possibile in termini di merito creditizio e di coprire, da un punto di vista settoriale e geografico, diverse tipologie di attività economiche e i principali paesi sviluppati. È stato selezionato un range di rating da AAA a B- al fine di valutare l'impatto della differente rischiosità, da un lato, evitando possibili distorsioni derivanti dalla mancanza di dati e, dall'altro, analizzando al meglio le eventuali imperfezioni presenti sul mercato.

Il campione copre un orizzonte temporale di sei mesi con frequenza settimanale, con un periodo di osservazione che parte dal 04-01-2019 e termina il 10-05-2019. La scelta di considerare estrazioni settimanali corrisponde ad un trade-off per apprezzare la variabilità nel tempo delle quotazioni di CDS, caratterizzate in generale da una minor liquidità rispetto ad altri strumenti finanziari.

Utilizzando una logica risk-adjusted, è stato possibile derivare una formulazione dello spread necessario alla copertura delle perdite attese e inattese. In particolare, definendo quest'ultima come il costo del capitale assorbito, lo spread risk-adjusted è definito come segue:

$$X_{CDS} = \frac{PD * LGD + k\pi}{(1 - PD)} \quad 1.1$$



Dove  $K$  rappresenta il capitale necessario a far fronte alla perdita inattesa e  $\pi$  è la remunerazione del capitale in eccesso rispetto al risk-free.

Più nel dettaglio, eguagliandola con la formulazione dello spread secondo il *credit triangle*, è stata ricavata una relazione tra le probabilità di default *risk neutral* e quelle *real world*:

$$PD_{risk\ neutral} * LGD = \frac{PD * LGD + k\pi}{(1 - PD)} \quad 1.2$$

Tale relazione vede coinvolti, oltre alle due probabilità, la LGD, il requisito patrimoniale  $K$  e la remunerazione del capitale  $\pi$ , i due elementi con cui abbiamo scelto di rappresentare la componente di premio al rischio.

La LGD è stata quantificata secondo le convenzioni del mercato dei CDS, che prevede una LGD pari al 60%.

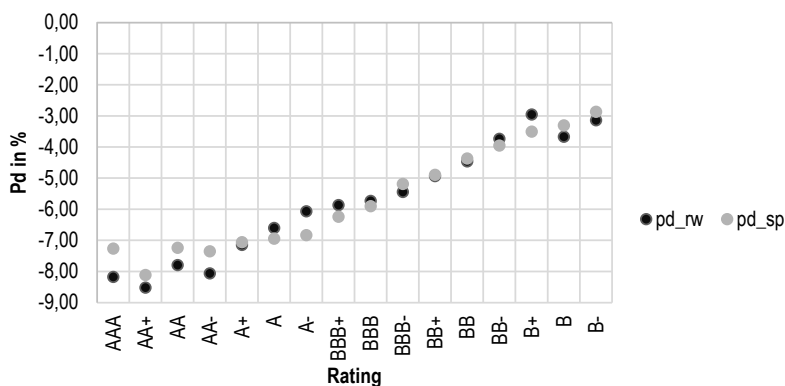
Il requisito patrimoniale  $K$  è stato modellizzato utilizzando l'ASRF, tale scelta comporta necessariamente delle semplificazioni, ma ha il vantaggio di esprimere  $K$  in funzione della PD real world, fissate le ipotesi su LGD, la maturity e parametri di correlazione.

La remunerazione del capitale  $\pi$  è la variabile che, nel quadro metodologico delineato, rappresenta il grado di avversione al rischio implicito nel mercato: più essa è elevata, maggiore il premio richiesto da chi vende protezione per il rischio di credito.

Fissato un valore di  $\pi$  pari al 9%<sup>2</sup>, è stato possibile estrarre le probabilità di default “real world”, utilizzando come probabilità di default “risk neutral” quelle estratte dagli spread.

<sup>2</sup> Il livello di  $\pi$  è fissato al 9% in quanto considerato un livello coerente con le condizioni di mercato.

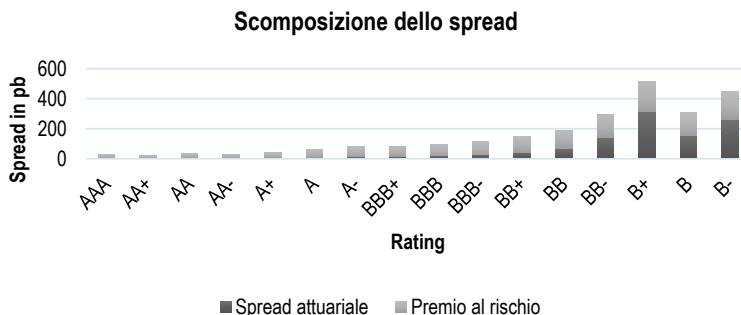
Tab. 1 – confronto tra i logaritmi delle probabilità real world estratte (pd\_rw) e quelle fornite da una delle principali agenzie di rating (pd\_sp).



Si nota come la differenza tra le due probabilità varia a seconda delle classi di rating. Questo potrebbe riflettere la minore liquidità che contraddistingue il mercato dei CDS per le classi di rating particolarmente basse o alte. Inoltre, le probabilità estratte dagli spread risentono delle caratteristiche specifiche della reference entity e/o di eventi rilevanti nella determinazione del merito creditizio, a differenza delle altre, le quali riflettono solamente le caratteristiche della specifica classe di rating, essendo calcolate in pool.

Una prima applicazione dell'estrazione delle probabilità real world risiede nella scomposizione dello spread dei CDS in premio al rischio e componente attuariale, ottenendo informazioni così dalle quotazioni di mercato dei CDS sia circa la probabilità di default di una certa reference entity sia circa il grado di propensione al rischio del mercato.

Tab. 2 – Scomposizione dello spread



Dalla *Tab.2* si nota come, spostandoci verso classi di rating peggiori, la componente di spread attuariale cresce più rapidamente rispetto alla rispettiva aliquota di premio al rischio. È interessante valutare, a tal proposito, il *coverage ratio*, ovvero il rapporto tra spread “risk neutral” e spread “attuariale”:

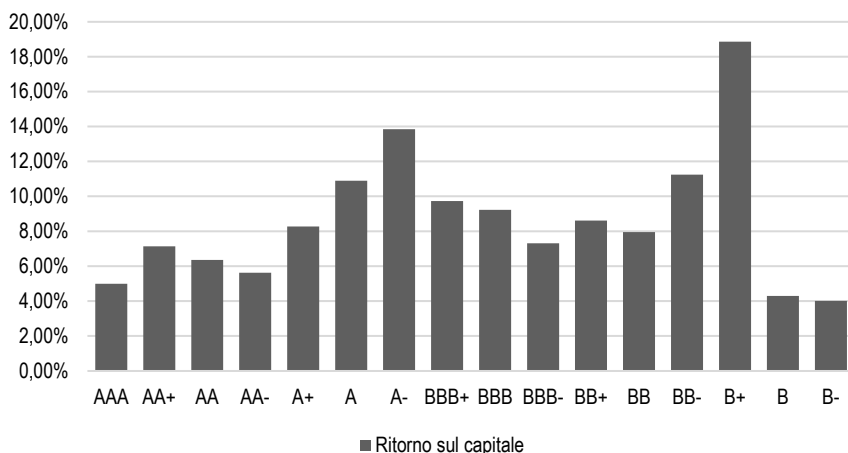
*Tab. 3 – Coverage ratio*

Rating	AAA	AA+	AA	AA-	A+	A	A-	BBB+
Coverage ratio	15.05	17.92	12.92	14.14	9.42	7.41	5.74	4.72
Rating	BBB	BBB-	BB+	BB	BB-	B+	B	B-
Coverage ratio	4.75	4.40	3.48	2.74	2.07	1.65	2.02	1.72

Dalla *Tab.3*, si nota come l’andamento del coverage ratio osservato è coerente con quanto riportato in letteratura<sup>3</sup>, sulla base di analisi che utilizzano come input le probabilità di default *real world* stimate dalle agenzie di rating e le quotazioni dei CDS.

Successivamente, utilizzando probabilità di default rese disponibili da una delle principali agenzie di rating, sono state ricavate stime del costo del capitale implicito nel mercato.

*Tab. 4 – Ritorno sul capitale implicito nel mercato*



<sup>3</sup> Cfr. ad esempio D. O’Kane, *Modelling Single-name and Multi-name Credit Derivatives*.

I valori trovati spaziano da un minimo del 4% ad un massimo del 18.8%. Il ritorno sul capitale rispecchia le caratteristiche degli operatori all'interno del mercato, dunque un ritorno del capitale diverso per ogni classe di rating presupporrebbe che il mercato sia fortemente segmentato per classi. Tale risultato non è realistico, dunque si è ipotizzato che il mercato sia segmentato in *Investment grade* e in *Sub-Investment grade*. Al primo segmento appartengono le classi di rating dalla AAA alla BBB-, al secondo invece le classi dalla BB+ alla B-.

Si è dunque proceduto a calibrare il ritorno<sup>4</sup> sul capitale di modo da ottenere due diversi valori: uno per il segmento *Investment grade* e un altro per il segmento *Sub-Investment grade*.

Tab. 5 – Ritorno sul capitale calibrato

Investment grade	Sub-investment grade
8.78%	9.16%

Calcolare due valori differenti per i rating di tipo *investment* e di tipo *sub-investment* rispecchia l'ipotesi che gli operatori sul mercato dei CDS, in particolare i venditori di CDS, siano omogenei all'interno di ogni segmento.

Le principali criticità riscontrate durante l'analisi riguardano soprattutto la scarsa liquidità del mercato dei CDS, il che determina difficoltà nella raccolta di dati attendibili. Inoltre, i risultati riportati sono sensibili alle scelte modellistiche effettuate, in particolare si è assunto che il premio al rischio richiesto sia la componente di perdita inattesa dell'operazione, e che tale componente abbia una certa forma funzionale (quella dell'ASRF). Nella realtà la componente di perdita inattesa rappresenta solo in parte il premio al rischio, il quale può essere influenzato anche da altre variabili.

Nonostante le criticità riscontrate, i risultati raggiunti sono incoraggianti e rappresentano sicuramente un'ottima base di partenza per sofisticare il modello, di modo da riuscire ad estrapolare dal mercato valori sia di probabilità di default *real world* che di ritorno sul capitale, utilizzabili praticamente in ambito bancario.

<sup>4</sup> Il ritorno sul capitale è stato calibrato minimizzando la seguente equazione:

$$\sum_{i=1}^n (\pi_i - \pi^*)^2$$

## Bibliografia

- Basel Committee on Banking Supervision (2005), *An Explanatory Note on the Basel II IRB Risk Weight Functions*.
- Brigo D., Mercurio F., (2007?), *Interest Rate Models - Theory and Practice: With Smile, Inflation and Credit* (2<sup>nd</sup> ed.).
- Gordy M. (2002), *A Risk-Factor Model Foundation for Rating-Based Capital Rules*.
- Hull J. (2017) *Option, Futures and Other Derivatives* (10<sup>th</sup> ed.).
- Hull J., White A. (2000), *Valuing Credit Default Swap I: No Counterparty Default Risk*.
- J.P. Morgan (1997), *CreditMetrics -Technical Document*, Risk Metrics group.
- J.P. Morgan (1999), *The J.P. Morgan Guide to Credit Derivatives*.
- OpenGamma Quantitative Research (2013), *The Pricing and Risk Management of Credit Default Swaps, with a Focus on the ISDA Model*.
- O’Kane (2008), *Modelling Single-name and Multi-name Credit Derivatives*.
- Resti A., (2001), *Misurare e gestire il rischio di credito nelle banche*.
- Resti A., Sironi A., (2007), *Risk Management and Shareholders’ Value in Banking*.
- S&P Global Ratings (2018), *Annual Global Corporate Default and Rating Transition Study*.
- Quantitative Analytics Bloomberg L.P. (2015), *The Bloomberg CDS Model*

## 5. DEFINIZIONE E ANALISI KPI PER FUNZIONI AZIENDALI NON COMMERCIALI

di *Clorinda Casaburo, Viviana di Lauro, Valentina Esposito, Armando Scognamiglio*

### **Abstract**

Nel presente lavoro è stata affrontata la tematica inerente la valutazione della performance aziendale di Coelmo S.p.a. attraverso l'utilizzo di KPI (Key Performance Indicators). Si definiscono tali quegli strumenti capaci di fornire informazioni critiche, sintetiche, significative e prioritarie al fine di misurare l'andamento aziendale nei suoi più svariati aspetti. La caratteristica principale dei KPI è la misurabilità, parametro necessario per poter assicurare una valutazione oggettiva e quantificabile dei dati considerati. È, inoltre, fondamentale fissare delle scadenze temporali entro le quali comparare le performance con una certa periodicità. In quest'ottica l'obiettivo del lavoro è stato ricercare specifici indicatori per funzioni aziendali non commerciali quali AFC, progettazione, produzione, magazzino, qualità e logistica, con lo scopo di migliorarne i risultati e garantire controllo e interconnessione fra le stesse. Abbiamo infine predisposto delle schede di valutazione individuale per monitorare il rendimento dei dipendenti nel tempo in relazione ai kpi individuati.

The project work in cooperation with Coelmo S.p.a., is based on company performance evaluation, through the use of KPIs (Key Performance Indicators). They are business metrics used by corporate executives and other managers to track and analyze factors deemed crucial to the success of an organization. A good Kpi has to ensure a numeric measure of performance for any activity that's important to the business, and work with existing goal-setting frameworks. It's also necessary to fix deadlines to compare company performance regularly.

The aim of our work is to find specific indicators for no commercial business functions as administration, finance and control, planning, manufac-

turing, warehouse, quality and logistics. The ultimate goal has been to obtain better results in terms of efficiency, going concern and strategy, ensuring control and connection among functions. In conclusion we prepared an individual evaluation report to control the employee performance over time, which are related to the identified KPIs.

## **5.1. Presentazione aziendale**

La Coelmo S.p.A. (alla nascita “Mario Monsurrò S.p.A.) fondata a Napoli nel 1946, si presenta come azienda familiare specializzata in produzione, vendita ed assistenza di gruppi elettrogeni industriali e marini da 3 a 3000 Kva, e risulta oggi dotata di una forte gestione integrata di progettazione e produzione e di una vasta rete fra distributori ed officine internazionali. La storia di quest’azienda e l’evoluzione nel tempo che la posiziona in uno status di rilievo, risulta profondamente interessante e stimolante per la realtà odierna del Sud Italia, soprattutto perché di grande esempio per il tessuto imprenditoriale che lo caratterizza, visti i sorprendenti risultati che un’azienda inizialmente di piccole dimensioni è riuscita ad ottenere in 70 anni di attività. Partendo dal principio ed introducendo lo sviluppo di questa realtà, è importante sottolineare che Coelmo nasce grazie al binomio vincente di voglia ed ambizione di un giovane imprenditore, Mario Monsurrò che riesce dopo soli due anni di attività, a far posizionare la propria azienda fra le prime produttrici indipendenti di generatori elettrici in Italia. L’efficienza e la visione strategica innovativa di quest’azienda emerge, infatti, già agli albori degli anni Cinquanta quando Monsurrò introduce uno dei primi generatori portatili, un prodotto di grande successo per un’epoca in piena evoluzione tecnologica. In quest’ottica, l’importanza dell’azienda comincia a crescere vertiginosamente, al punto che nel 1955 il management decide di indirizzare la propria presenza anche verso il territorio del Nord Africa e del Medio Oriente. L’ondata positiva continua poi negli anni Sessanta, quando Mario Monsurrò S.p.A. si conferma fornitore ufficiale dei sistemi di energia per l’Esercito italiano, fino ad arrivare al 1976, data in cui la denominazione dell’azienda cambia ufficialmente in Coelmo S.p.A. (Monsurrò Electromechanical Constructions). Ad oggi dunque, si posiziona tra i primi produttori di gruppi elettrogeni e con ben tre stabilimenti produttivi siti in Acerra, Coelmo è in grado non solo di produrre Gruppi Elettrogeni per qualsiasi tipo di applicazione, ma allo stesso tempo anche di fornire assistenza post-vendita praticamente ovunque, in ogni momento e in qualsiasi parte del mondo. Nel 2006 terminano i lavori del primo edificio, “Coelmo 1”, seguiti poi nel 2011

da “Coelmo 2” e nel 2018 da “Coelmo 3” che, insieme alla prima struttura, risultano attualmente stabilimenti pienamente funzionanti ed operativi. Nonostante i già favorevoli risultati, la forte voglia di continuare a crescere spinge l’azienda ad orientarsi verso ulteriori nuovi orizzonti, tanto da aprire nel 2008 una branch a Dubai negli Emirati Arabi e una a Shanghai in Cina nel 2013, sedi che attualmente in Coelmo apportano notevoli porzioni di fatturato. Infine, la scelta di aprire un ufficio commerciale a Milano nel 2017 garantisce oggi la presenza del marchio in tutt’Italia e non più solo nel territorio del Mezzogiorno.

Dunque, appare chiaro come Coelmo, grazie all’impegno costante e ad una corretta gestione dei processi, sia riuscita negli anni a garantire da un lato la continuità dell’attività e dall’altro una crescita costante, sia in termini di efficienza che di fatturato, il tutto perseguendo dei valori fondamentali, quali:

- Eccellenza: Prodotti al di sopra delle aspettative.
- Dinamicità: Considerare il cambiamento una condizione costante.
- Leadership: Guidare il prossimo in modo aperto ed onesto.
- Responsabilità: I risultati dipendono dalle azioni aziendali.
- Consapevolezza: Essere pronti ad esprimere eccellenza.

Ad affiancarsi a tale concetto c’è sempre stato l’obiettivo di creare un’azienda in grado di sviluppare le aspirazioni personali ed il benessere dei propri lavoratori, attraverso la condivisione dei risultati e la valorizzazione del contributo apportato all’azienda da ciascun componente.

Coelmo può definirsi, dunque, un’azienda dalle tante sfaccettature, dedita al sociale, al raggiungimento del risultato e alle tematiche ambientali. Quest’ultimo aspetto in particolare gioca ruolo fondamentale negli ultimi anni, tanto da condurre l’azienda a riservare un costante investimento in ricerca industriale e tecnologica per sviluppare soluzioni innovative in grado di combinare l’affidabilità delle fonti energetiche tradizionali con la sostenibilità delle energie rinnovabili. In tal senso l’azienda, risultando attiva anche nel settore delle telecomunicazioni, si è impegnata a sviluppare diverse soluzioni ad alte prestazioni per i siti BTS (base transceiver station), con lo scopo principale di ridurre sensibilmente l’impatto ambientale in termini di emissioni atmosferiche. Ad oggi Coelmo detiene, infatti, un importante ruolo di leadership con notevoli quote di mercato in diverse applicazioni, da quello telefonico a quello dell’estrazione petrolifera, dal supporto per le operazioni militari a quello per le organizzazioni umanitarie, dalle navi commerciali fino alle più sofisticate imbarcazioni da diporto. Per ciò che concerne la direzione, ad oggi l’amministratore delegato, nonché CEO dell’azienda, è il Dott. Marco Monsurrò.



## 5.2. Oggetto

Il Project Work è finalizzato alla definizione e all'analisi di Key Performance Indicator (KPI) per funzioni non commerciali, attraverso i quali sarà possibile misurare le performance delle principali funzioni aziendali quali:

- Amministrazione, Finanza e Controllo;
- Progettazione;
- Produzione;
- Magazzino;
- Qualità;
- Logistica.

Oggetto del lavoro è stato dunque quello di individuare delle informazioni che siano: critiche, in quanto sulla loro base il management potrà operare le proprie scelte future; sintetiche, perché espresse da una variabile semplice o composta; significative, in quanto in grado di ben rappresentare i fenomeni aziendali alle quali si riferiscono e soprattutto prioritarie, per la loro natura irrinunciabile nei cicli di pianificazione e controllo a tutti i livelli aziendali, da quello strategico a quello direzionale ed operativo. Grazie a tali Key Performance Indicator il management potrà così non solo misurare tutti i fenomeni aziendali nel tempo e nello spazio, ma anche pianificare e programmare le attività aziendali, definendo gli obiettivi misurabili nel breve e nel medio periodo; potrà inoltre misurare gli scostamenti (gap) tra obiettivi attesi e risultati effettivamente ottenuti e intraprendere le eventuali azioni necessarie per correggere gli stessi. A tal fine al sistema informativo aziendale sarà assegnato il compito di acquisire i dati, elaborare e comunicare i KPI utili per il processo strategico, decisionale ed operativo dei soggetti coinvolti nell'attività di gestione, garantendo così trasparenza, correttezza e credibilità, imprescindibili per assicurare controllo e interconnessione tra tutte le funzioni aziendali.

## 5.3. Obiettivo

Oggi, nelle aziende, i vertici aziendali preposti al controllo si orientano sempre più alla valutazione di poche ma rilevanti metriche aziendali. Il concetto di Key Performance Indicator (KPI) mira proprio a costruire un dashboard di indicatori, che racchiuda e sintetizzi la performance aziendale, declinata in termini quantitativi, qualitativi, per aree aziendali e per asse temporale. Il dashboard (o quadro di controllo) che conterrà tali indicatori dovrà essere aggiornato costantemente e si dovrà evitare l'eccesso di informazioni.

Oggi il vertice aziendale si trova a dover gestire innumerevoli variabili, ma il fattore scarso è proprio il tempo. È per questo che il concetto sottostante gli indicatori è proprio quello di sintetizzare il maggior numero di informazioni utili alla gestione, ottimizzando quindi il tempo per l'elaborazione delle informazioni e il processo decisionale.

È utile sottolineare che non esistono degli Indicatori Chiave di Prestazione standard. Ogni azienda ha le sue esigenze e peculiarità e deve saper identificare gli indicatori più rilevanti per il proprio Business. Un KPI quindi, per essere tale, deve rispondere ad alcune caratteristiche, senza le quali sarebbe un valore fine a sé stesso.

Essi dovranno essere:

- specifici, perché legati all'obiettivo del business
- misurabili, per dar modo al business di verificare i suoi progressi
- raggiungibili, perché realistici nell'ambito del business a cui si riferiscono
- rilevanti, perché fanno riferimento direttamente al business e alle metriche
- collegati al tempo, collocando gli obiettivi in un orizzonte temporale.

Lo scopo del lavoro è stato, dunque, individuare un sistema di KPI tale da ottenere un reporting che si potesse definire "evoluto" se confrontato con quello tradizionale, basato cioè solo su grandezze economico-finanziarie. Infatti, oggetto delle misurazioni, possono essere grandezze quantitative che hanno un impatto sulla redditività d'impresa ma che non hanno ancora avuto manifestazioni contabili. In questo caso l'obiettivo di fondo è stato quello di anticipare gli eventi futuri, grazie a indicatori precoci. Altre misurazioni possono considerare grandezze qualitative, che rappresentano sempre variabili critiche di successo come la qualità dell'output prodotto, la soddisfazione della clientela, la capacità di previsione e di analisi dei dipendenti inseriti in una determinata funzione aziendale, ecc. Il controllo anticipato di questi parametri può avere positive ripercussioni sulla gestione, in quanto rende possibile attività correttive prima che si ottengano i risultati finali.

L'approccio che si perseguito è stato quello di comprendere inizialmente le problematiche di interconnessione esistenti tra diverse funzioni aziendali per poi individuare, progettare e condividere con i vari responsabili delle stesse, pochi ma efficaci indicatori per ogni area aziendale, in modo da ottenere un quadro organico e completo che sintetizzi l'andamento aziendale.

In tale ottica, i vari responsabili dovranno essere in grado di verificare costantemente l'andamento di tali indicatori, in maniera autonoma ed immediata. Questo permetterà loro di auto-correggersi, al fine di allinearsi agli obiettivi prefissati.

Senza dubbio l'attività più importante è stata proprio la progettazione di tali KPI, in quanto tale sistema è stato definito in maniera coerente con la strategia aziendale e in modo tale da:

- orientarsi non solo verso l'interno dell'azienda ma anche verso l'esterno;
- non dovrà guardare solo il passato ma i dati previsionali futuri;
- non dovrà avere solo una dimensione economico-finanziaria ma per una valutazione globale non si potrà prescindere da valutazioni in termini qualitative ed immateriali.

Infatti, tali strumenti assumeranno un ruolo concreto nella gestione della governance aziendale di Coelmo S.p.A., solo se avranno uno stretto legame con la strategia, sapranno monitorare gli orientamenti di lungo periodo e i fattori critici di successo. Il valore aggiunto di tale strumento risiede nel fatto che grazie a pochi numeri, ad una capacità di raggruppamento delle informazioni ed una grafica curata, si possono esporre in maniera semplice realtà invece complesse e che sia possibile leggere e comprendere le informazioni in modo istantaneo e tempestivo.

Infine, a tale sistema di indicatori è stato abbinato un sistema incentivante, che punti proprio a premiare il raggiungimento o il superamento degli obiettivi prefissati. Sono state create delle schede individuali per la valutazione delle performance di ciascun dipendente inserito all'interno di una specifica funzione aziendale. Il contenuto di ciascuna scheda si articola in criteri di valutazione oggettivi e misurabili ulteriormente declinati in fattori specifici ai quali è stato attribuito un determinato "peso". In relazione al punteggio finale ottenuto (come media dei punti di risultato, ponderata attraverso i pesi di ciascun obiettivo) si andrà ad attribuire una premialità, che consisterà nell'erogazione a favore del dipendente di un incentivo economico corrispondente allo stipendio medio mensile normalmente spettante.

## **5.4. Risultati**

Dopo aver effettuato un'analisi molto dettagliata del percorso in filiera del prodotto, specificando tutte le connessioni delle aree presenti e i ruoli svolti da ciascun componente all'interno dell'azienda, abbiamo individuato una serie di indicatori di performance fondamentali per la corretta gestione dell'attività nel medio-lungo periodo. Il lavoro nasce dall'esigenza della direzione di assicurare uno stretto controllo fra tali funzioni e garantire nel tempo continua efficienza e collaborazione. In tal senso è stata posta particolare attenzione sulle funzioni aziendali non commerciali, quali:

- la funzione amministrazione:
  - tempo impiegato per autorizzazione amministrativa < lead time target definito (tempestività nella predisposizione dei documenti);
  - crediti insoluti t1 / crediti insoluti t0 < valore target definito (valutazione dell'affidabilità delle scelte operate);
  - tempo medio incasso (crediti/fatturato × 365 gg) < tempo incasso target definito (valutazione commitment al miglioramento risultati area di competenza);
  - tempo impiegato nelle rilevazioni contabili di competenza < lead time target definito (tempestività nella rilevazione contabile);
  - n. errori riscontrati nella rilevazione delle scritture contabili < n. target definito (accuratezza degli adempimenti contabili);
  - scostamento dei principali indici di bilancio/indici target definiti (commitment al miglioramento e al risultato);
  - % di realizzazione dei compiti assegnati >%target definita (rispetto delle priorità assegnate);
- la funzione progettazione:
  - % di insuccesso delle opportunità commerciali dovute a ritardi nell'elaborazione della distinta e/o prezzo proposto <target percentuale definita. (tempestività nello sviluppo dell'opportunità);
  - n. errori rilevati in fase di progettazione tecnica <n. target definito. (accuratezza della distinta base);
  - tempo impiegato nello sviluppo tecnico del prodotto<lead time target definito per tipologia prodotto. (tempestività nello sviluppo delle commesse);
  - tempo impiegato per elaborazione media dei consuntivi di commessa <tempo target definito. (accuratezza e tempestività nell'elaborazione dei consuntivi);
- la funzione magazzino:
  - % di rettifiche inventariali sia in termini di quantità che di valore < % target definita (accuratezza nella gestione del magazzino);
  - tempo impiegato nella registrazione dei ddt di carico e scarico delle giacenze di magazzino<lead time definito (tempestività nella gestione dei documenti di magazzino);
  - n. errori rilevati nella registrazione dei ddt di carico e scarico delle giacenze di magazzino <n. target definito (accuratezza nella gestione dei documenti di magazzino);
  - n. ritardi nell'evasione delle commesse per carenza di materiale non a fabbisogno<n. target definito (completezza delle giacenze di magazzino non a fabbisogno).

- la funzione acquisti:
  - capacità di predisposizione di budget periodici per i principali componenti del gruppo elettrogeno, con scorrimento trimestrale e con verifiche mensili. Previsione delle scorte minime (capacità previsionale degli acquisti);
  - tempo impiegato nell'emissione degli ordini di acquisto < tempo target definito (tempestività nell'emissione degli ordini di acquisto);
  - variazione % costo di acquisto dei principali componenti /% target definita (capacità di ricerca della migliore soluzione in termini di qualità/prezzo);
  - % valore premi su totale acquisti > %target definita (capacità di contrattazione dei premi su acquisti);
- la funzione produzione:
  - n. commesse evase (fatturato prodotto) => n. commesse pianificate (fatturato target) (capacità previsionale e orientamento al risultato);
  - Incidenza costo fisso manodopera interna su valore commesse evase < costo variabile/opportunità esternalizzazione su valore commesse evase (capacità di gestione delle risorse);
  - costo fisso produzione interna carpenteria < costo variabile acquisto esterno carpenteria (capacità di gestione dell'integrazione verticale);
  - % di non conformità qualitativi dovuti alla produzione < %target definita (rispetto dei livelli qualitativi standard).
- la funzione qualità:
  - % interventi in garanzia conseguenti a cause di origine interna < % target definita (capacità di prevenire gli errori di origine interna);
  - % interventi in garanzia conseguenti a cause di origine esterna < % target definita (capacità di prevenire gli errori di origine esterna);
  - tempo impiegato nell'elaborazione delle non conformità < tempo target definito (tempestività nell'elaborazione delle nci).
- la funzione logistica:
  - % ritardi nell'evasione commesse dovuti alla spedizione < %target definita (capacità di previsione dei dati forniti);
  - Scostamento % delle quotazioni a consuntivo rispetto alle previsioni < %target definita (accuratezza delle quotazioni fornite);
  - N. errori rilevati nel percorso di spedizione < n. target definito (monitoraggio e tracciabilità della commessa in uscita);
  - % di errori nel controllo della bolletta doganale < %target definita (capacità di controllo della bolletta doganale).

Infine, contestualmente a tali Kpi sono state predisposte delle schede individuali di valutazione delle performance, alle quali, collegando una media di punteggio è stato applicato un concetto di premialità per le varie aree aziendali e per tutti i suoi componenti. Ciò per far sì che l'efficienza, la qualità e il buon rendimento di Coelmo S.p.A. possano perdurare nel tempo, garantendo ai propri clienti sempre il miglior prodotto sul mercato.

## **Bibliografia**

- Chase R.B. et alii (2008), *Operations Management nella produzione e nei servizi* McGraw-Hill, Milano.
- Baraldi S. (2000), *Le performance manageriali: sistemi di misurazione e valutazione*, McGraw-Hill, Milano.
- Ferraris Franceschi R. (2010), *Sistemi di Pianificazione e Controllo*, Giappichelli, Torino.
- Grando A. (1993), *Organizzazione e Gestione della produzione industriale*, Egea, Milano.
- Sito Coelmo S.p.A. <https://www.coelmo.it>.

# 6. GOING CONCERN: LA VALUTAZIONE DEL PRESUPPOSTO DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE NELL'AMBITO DEL PROCESSO DI REVISIONE CONTABILE DEL BILANCIO D'ESERCIZIO

di *Nicola Ardente, Maria Carmela Bianchino, Alberta Pelle,  
Arianna Russo*

## **Abstract**

Il project work redatto in collaborazione con EY ha come oggetto la valutazione del presupposto della continuità aziendale nell'ambito del processo di revisione contabile del bilancio d'esercizio. Obiettivo del presente elaborato è definire ed esaminare il concetto di continuità aziendale sia da un punto di vista teorico attraverso l'analisi della normativa civilistica, dei principi contabili nazionali e internazionali e dei principi di revisione in particolar modo l'ISA ITALIA 570 «Continuità aziendale»; sia da un punto di vista pratico attraverso l'attuazione della revisione del bilancio di due società differenti, in modo da pervenire ad un giudizio sulla giusta applicazione, nella redazione del bilancio, del presupposto in analisi.

The object of the project work written in collaboration with EY is to assess the going concern assumption in the accounting audit. The purpose of this paper is to define and examine the concept of going concern through the analysis of the civil law, the national and international accounting standard boards and audit principles, in particular ISA ITALIA 570 “*Continuità aziendale*”; and to make the audit process in reference to the financial statement of two different companies in order to make a judgement on the going concern application.

## **6.1. Presentazione aziendale**

Ernst & Young (nota commercialmente come EY) è un network mondiale di servizi professionali di consulenza direzionale, revisione contabile, fiscalità e transactions.

La società nasce dall'unione degli studi nati dall'alleanza avvenuta nel 1924 tra lo studio di Arthur Young e quello di Alwin Ernst e due importanti

studi britannici (Young con Broads Paterson & Co ed Ernst con Whinney Smith & Whinney).

EY conta 250.000 dipendenti in tutto il mondo ed è presente con più di 700 uffici in 150 Paesi, numeri che hanno permesso al network di entrare a far parte delle cosiddette «Big Four», cioè tra le quattro società di revisione contabile e consulenza che insieme detengono la maggior parte del mercato mondiale. Opera in 28 Paesi suddivisi in quattro principali aree geografiche: America, Europa, Medio Oriente, India e Africa (EMEIA), Asia Pacifico, Giappone; ciascuna unità di business collabora direttamente con i propri referenti globali e di area per garantire una perfetta esecuzione delle prestazioni. La società offre una gamma completa di opportunità in vari settori, assurance, tax, transactions e advisory services e inoltre coglie le opportunità offerte da una rapida globalizzazione, dalle nuove tecnologie e da un mondo del business in continuo cambiamento.

L'obiettivo di EY, infatti, è quello di promuovere lo sviluppo economico, sociale ed ambientale impiegando le proprie forze verso il mercato, il luogo di lavoro, il sostegno alla comunità e la gestione dell'impatto ambientale.

## 6.2. Oggetto

Il Project Work è finalizzato ad analizzare il postulato della continuità aziendale (o going concern) previsto dalla normativa nazionale ed internazionale in tema di bilancio.

Per i lettori di quest'ultimo è fondamentale essere informati sulle prospettive future aziendali, infatti il rispetto nella redazione del bilancio di tale principio è sottolineato sia nel Codice Civile<sup>1</sup> che nei principi contabili.

Tale nozione viene esplicitata in chiave più operativa nell'ambito di quest'ultimi, in particolare nel principio contabile nazionale OIC 11, in cui il concetto della continuità aziendale viene inteso come la capacità dell'impresa di costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro relativo ad un periodo di almeno 12 mesi dalla data di riferimento del bilancio.

Per pervenire ad un giudizio in merito all'applicabilità del principio, è fondamentale che l'amministrazione effettui una valutazione analizzando la probabilità che si realizzino eventi e circostanze futuri, provando a stimare l'entità del loro impatto, nonostante essi siano futuri e quindi, per definizione, incerti. Risulta opportuno lo studio di alcuni fattori a supporto dell'a-

<sup>1</sup> L'art. 2423-bis del c.c. prescrive che: «... la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività...».



nalisi, come: il *grado di incertezza* associato all'esito di tali eventi o circostanze che aumenta significativamente quanto più l'evento è collocato nel futuro, le *dimensioni* e la *complessità* dell'azienda, la *natura* e le circostanze della sua attività e la misura in cui è soggetta all'influenza di fattori esterni e le *informazioni* di cui l'amministrazione dispone nel momento in cui viene formulata. Qualora gli amministratori, nel valutare il rispetto del postulato, avvertano significative incertezze in merito alla capacità dell'azienda di poter operare come un complesso economico funzionante, saranno tenuti ad informare i lettori, descrivendo in Nota Integrativa informazioni in merito ai fattori di rischio, alle assunzioni effettuate e alle incertezze identificate e ai piani aziendali futuri per riuscire a fronteggiarle.

Anche nei principi contabili internazionali IAS/IFRS viene trattato il presupposto del *going concern*.

Lo IAS 1 prevede che i bilanci vengano redatti assumendo che l'entità sia in funzione e che continui la sua attività in un futuro prevedibile e anche in questo caso l'orizzonte temporale sul quale la direzione deve basarsi per la valutazione del presupposto è relativo (ma non limitato) ad almeno dodici mesi dopo la data di chiusura del bilancio d'esercizio.

L'unico caso in cui il principio di continuità aziendale viene completamente meno è quando l'azienda entra in fase di liquidazione, a quel punto gli amministratori dovranno redigere il bilancio secondo i criteri di liquidazione, come previsto nell'OIC 5 «*Bilanci di liquidazione*».

Concludendo, è facilmente intuibile come le varie definizioni legate al concetto di continuità siano collegate alla dimensione finanziaria dell'impresa, a sua volta legata alla capacità dell'azienda di operare nel breve periodo, di produrre redditi futuri e di estinguere i propri debiti.

Il ruolo del revisore contabile, nella prospettiva dell'analisi del postulato della continuità aziendale, è quello di verificare se quest'ultimo sia stato applicato in modo corretto dagli amministratori della società cliente. Il giudizio che emetterà non sarà considerato una garanzia di continuità aziendale, anche se molto spesso i mercati finanziari danno molta importanza a tale documento per prendere decisioni in merito ad operazioni di investimento.

Per quanto riguarda il quadro normativo su cui si sviluppa il processo di revisione, l'ISA di riferimento è l'ISA ITALIA 570 «*Continuità aziendale*». All'interno di tale principio sono delineate le linee guida, gli obiettivi che il revisore deve perseguire e gli elementi da osservare per poter esprimere un giudizio, fermo restando che esistono dei limiti naturali all'attività previsionale di quest'ultimo, in ragion del fatto che a compromettere la capacità dell'impresa di operare potrebbero essere circostanze future che per definizione non sono immediatamente prevedibili e certe.

Il revisore, al fine di redigere la propria relazione, deve acquisire elementi probativi sufficienti su cui sostenere la propria tesi, in modo da raggiungere una ragionevole sicurezza del lavoro svolto e del risultato finale derivante dalla valutazione dell'appropriato utilizzo del postulato.

In riferimento al caso in cui l'applicazione risulti adeguata, l'ISA 570 distingue due situazioni differenti, individuate all'interno dei punti 19 e 20, alle quali fanno riferimento due diverse tipologie di giudizi. In particolare, l'ISA 570.19 analizza la situazione in cui esiste un'incertezza significativa e in riferimento a ciò il revisore dovrà redigere una relazione con giudizio positivo, ma con richiamo d'informativa. Nell'altro caso in esame, l'ISA 570.20, il revisore si troverà dinanzi all'assenza di incertezze significative e in tal caso egli esprimerà un giudizio positivo senza rilievi. Potrà, inoltre, anche se non è richiesto, aggiungere un paragrafo d'enfasi su un evento o una circostanza che ritiene rivesta un'importanza tale da risultare fondamentale per la comprensione del bilancio da parte degli utilizzatori.

### 6.3. Obiettivo

L'obiettivo principale del project work consiste nel valutare nella pratica come si giunge alla formulazione di un giudizio sulla continuità aziendale attenendoci alle diverse procedure previste dalla normativa di riferimento.

Tali procedure non risultano essere sempre uguali, poiché dipendono dalla società oggetto di valutazione e dalla sua complessità la quale dipende da un insieme di fattori quali la quotazione presso un mercato regolamentato, il business in cui opera, la presenza di un dipartimento di internal audit, l'utilizzo di stime complesse per la valutazione della recuperabilità degli asset e la pervasività dei sistemi IT nei processi amministrativi, finanziari e contabili.

Di seguito, dopo aver analizzato due diverse realtà aziendali, che chiameremo ALFA e BETA, verranno dettagliatamente esposti i risultati ai quali siamo pervenuti.

### 6.4. Risultati

#### *Caso ALFA*

Esamineremo dapprima il bilancio dell'azienda ALFA, operante nel settore del noleggio a breve, medio, lungo termine di veicoli pesanti (cd. *truck*) mediante formule *all-inclusive*.

La società, riconducibile ad un unico imprenditore, ad oggi possiede una flotta di oltre 1000 veicoli che viene rinnovata ogni 24 mesi anche grazie al supporto delle aziende leader nel settore, con i quali intrattiene rapporti di fornitura. Suddetti fornitori, in quanto leader del mercato, hanno un potere contrattuale significativo che gli permette di imporre condizioni di pagamento molto stringenti. D'altro canto, la società si interfaccia con una clientela costituita da operatori pubblici o privati che gestiscono un servizio per conto di un ente pubblico: ciò influenza il tempo medio di incasso dei crediti che mediamente risulta essere più lungo rispetto al tempo medio di pagamento dei debiti.

Sulla base del business e di quanto descritto la nostra aspettativa è che la posizione finanziaria netta sia negativa in quanto per sopperire al disequilibrio tra incassi e pagamenti la società, dovrà ricorrere all'indebitamento bancario; il capitale circolante sia positivo per la preponderanza dei crediti commerciali rispetto ai debiti commerciali; non ci siano scorte di magazzino; non ci siano immobilizzazioni finanziarie; ricavi derivanti dall'attività di noleggio e vendita e costi prevalentemente sostenuti per assicurazioni e manutenzioni dei mezzi.

Nel corso del processo di revisione essendo state confermate tutte le nostre aspettative e non avendo identificato carenze nel sistema di controllo interno abbiamo deciso di analizzare l'utilizzo del presupposto della continuità aziendale direttamente nella fase esecutiva del processo di revisione, pertanto provvediamo ad effettuare la discussione con il management per comprendere strategie volte a garantire il presupposto della continuità aziendale. A tal proposito, si è deciso di analizzare i seguenti aspetti: rischio di credito, rischio di liquidità, rischio di interesse ed evoluzione prevedibile della gestione.

Sulla base delle considerazioni precedentemente effettuate gli amministratori hanno provveduto ad effettuare la valutazione delle voci di bilancio nella prospettiva della continuazione dell'attività.

Al fine di validare le discussioni effettuate con il management abbiamo provveduto ad effettuare apposite procedure di revisione tra cui: analisi delle risposte alle lettere di circolarizzazione delle banche per verificare fidi ancora disponibili, analisi dei contratti di finanziamento, analisi dello scadenzario clienti e delle risposte alle lettere di circolarizzazione dei legali incaricati del recupero crediti, analisi dei contratti di noleggio pluriennali, analisi dell'ultima situazione contabile disponibile, analisi di eventi e circostanze successivi alla data di chiusura dell'esercizio e analisi dell'informativa presente nel fascicolo di bilancio.

Al termine del processo di analisi sopra descritto, non avendo riscontrato tematiche significative, possiamo concludere che non sono stati identificati eventi o circostanze che, individualmente o collettivamente, possano sollevare dubbi significativi sul presupposto in esame e quindi viene considerato appropriato l'utilizzo da parte degli amministratori del presupposto della continuità aziendale. Pertanto la relazione di revisione non conterrà alcuna modifica sul giudizio in merito all'adozione del presupposto della continuità aziendale.

### *Caso BETA*

Esaminiamo di seguito il bilancio di BETA, società mista a prevalente capitale pubblico, che si occupa della gestione del servizio idrico integrato (di seguito S.I.I.) ossia l'insieme dei servizi pubblici di captazione, adduzione e distribuzione di acqua ad usi civili, di fognatura e di depurazione delle acque reflue<sup>2</sup>, dell'Ambito Territoriale Ottimale n. x della Regione y.

Sulla base del business di BETA la nostra aspettativa prevede che: l'andamento futuro della gestione sia strettamente collegato ai ricavi provenienti dai pagamenti offerti all'utenza, i quali, pur essendo consistenti, potrebbero generare crediti di incerta riscossione; per la fornitura del servizio idrico da parte della Regione, la società effettui alti investimenti che di conseguenza implicano ingenti debiti nei confronti della stessa; a fronte della situazione creditoria e debitoria vi sia un probabile disequilibrio fra incassi e pagamenti, dovuto sia alla difficile riscossione dei primi che allo sfasamento temporale tra i due.

Di seguito di riportano i principali risultati economici conseguiti:

*Tab. 1 – Risultati economici società BETA*

€/000	% SUI RICAVI	31/12/2016	31/12/2015	▲ %
<b>RICAVI</b>		€ 197.374	€ 157.047	26%
<b>EBITDA</b>	32%	€ 62.537	€ 51.013	23%
<b>PFN A BREVE</b>		€ 23.778	€ 33.169	-28%
<b>CCN</b>		€ 212.754	€ 233.574	-9%

L'analisi dei valori evidenzia dei risvolti positivi dal punto di vista del fatturato e del MOL, in particolare quest'ultimo assume un valore pari al 32% dei ricavi. Ciò è indice di un buon andamento economico e potrebbe

<sup>2</sup> Cfr. art. 141, comma 2, d.lgs. 152/2006.

indurre il lettore del bilancio a concludere che l'azienda sia profittevole e che abbia buone speranze di perdurare nel tempo; ma, contestualizzando tale valore, possiamo concludere che l'andamento reddituale non sia strettamente collegato a quello finanziario, dato che la maggior parte dei crediti è di natura incerta, confermando quanto detto circa lo squilibrio finanziario in cui versa la società.

La PFN a breve termine risulta essere positiva in entrambi gli anni e ciò dimostra che il problema principale della società BETA non riguarda gli aspetti di natura prettamente finanziari, (quali debiti/crediti verso banche, verso soci, verso società controllanti e verso altri finanziatori), quanto piuttosto nel rapporto che quest'ultima ha nei confronti della regione, sua fornitrice principale.

Di fatti, la regione y a causa dell'eccessivo indebitamento nei suoi confronti, ha intimato l'azienda al pagamento di circa 19 milioni di euro oltre interessi a titolo di corrispettivi dichiarati e maturati, relativamente a competenze dal 2015 al terzo trimestre 2016, per le forniture dei servizi di collettamento e depurazione delle acque reflue. La Società ha presentato opposizione, dimostrando come l'incapacità finanziaria sia dovuta: dalla dipendenza dagli effetti finanziari dei provvedimenti tariffari; dalla necessità di dover rimodulare i debiti e le modalità di adempimento relative alle convenzioni di utenza in ragione della regolazione tariffaria pro tempore vigente.

In linea con le aspettative ipotizzate, rileviamo che vi è un effettivo squilibrio della gestione del S.I.I. che deriva, da un lato, dal problema della morosità dell'utenza e dall'altro dal mancato adeguamento tariffario da parte dei soggetti istituzionalmente competenti, che ha determinato il rinvio nel tempo della copertura integrale dei costi di gestione e di investimento. Ciò ha generato, in termini finanziari, corrispondenti conguagli ai sensi della regolazione tariffaria pro tempore vigente.

La società presenta nel periodo fino al 2013 uno stock di fatture da emettere pari a € 122.482.700 e dal periodo che va dal 2012 al 2016 lo stock pari a € 124.436.305.

Detta massa creditoria, ed in particolare quella legata ai conguagli tariffari, ha causato una riduzione dei mezzi finanziari della società generando una rilevante posizione debitoria, principalmente nei confronti della Regione y in qualità di grossista del S.I.I. per un importo pari a € 340.785.397, di cui €158.105.303 da estinguere entro l'esercizio successivo.

Oltre ai rischi di credito e di liquidità già analizzati precedentemente, si evidenziano ulteriori rischi potenziali legati alla natura del business, tra i quali ritroviamo: rischi regolatori, l'azienda si è dotata di una struttura che possa intensificare i rapporti con gli organismi di governo e regolazioni locali

e nazionali; rischi operativi, principalmente dovuti ai vari contenziosi che la società BETA detiene nei confronti di vari Enti, pubblici e privati.

Al termine del processo di analisi precedentemente descritto sono emerse significative incertezze sulla capacità dell'impresa a continuare come una normale entità in funzionamento, derivanti dall'assenza del raggiungimento di accordi con la Regione per pervenire alla risoluzione delle problematiche debitorie; dagli effetti delle tempistiche di fatturazione dei conguagli tariffari e dei relativi incassi; dalle modalità di accoglimento delle istanze di riconoscimento della morosità e di riequilibrio presentate alle Autorità competenti.

Tuttavia, gli amministratori appaiono fiduciosi circa la fondatezza di presupposti idonei per la continuità aziendale, in quanto ragionevolmente sicuri di poter concludere futuri accordi ed in ragione di ciò redigono il bilancio nel presupposto della continuità aziendale.

Ciononostante, data la scarsità degli elementi probativi raccolti sulle significative incertezze che investono il bilancio d'esercizio, le quali hanno determinato l'impossibilità di poter raggiungere una ragionevole sicurezza che il bilancio non contenga errori significativi, dato che un giudizio con rilievi non è sufficiente ad informare adeguatamente gli utilizzatori del bilancio, siamo giunti alla conclusione di dover emettere un'impossibilità di esprimere un giudizio<sup>3</sup> sulla società BETA, in particolare non appare comprovato l'utilizzo del presupposto della continuità aziendale voluto dagli amministratori visto che sia l'accoglimento dell'istanza da parte dell'Autorità che la rateizzazione dei debiti da parte della Regione appaiono eventi incerti. Laddove ci fossero stati elementi probativi, come l'accordo o un piano di rateizzo dei debiti con la regione y, non saremmo giunti all'impossibilità di emettere un giudizio, ma avremmo espresso un giudizio con richiamo d'informativa ai sensi dell'ISA 570 – «Continuità aziendale», paragrafo 19.

## 6.5. Conclusioni

Dopo aver effettuato il processo di revisione, siamo pervenuti ad un giudizio sulla conformità dell'applicazione del presupposto della continuità aziendale nella redazione dei due bilanci di riferimento.

Le situazioni che presentano le due società sono differenti e pertanto il giudizio è dissimile:

- ALFA: Giudizio positivo. Presentando risultati economici positivi e in seguito alle discussioni con il management, allo studio del business con

<sup>3</sup> Ai sensi del principio di revisione contabile internazionale ISA (ISA ITALIA) 705 «*Modifiche al giudizio nella relazione del revisore indipendente*».

le correlate ipotesi e aspettative, all'analisi dell'informativa contenuta nel bilancio, non sono state evidenziati eventi o circostanze che possano far sorgere dubbi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come ente in funzionamento;

- BETA: Impossibilità di esprimere un giudizio. Pur presentando risultati economici positivi, la società ha un forte scopenso finanziario in quanto detiene dei crediti verso clienti di incerta riscossione, ha un problema strettamente correlato ai conguagli tariffari e ha una situazione debitoria che registra debiti elevatissimi nei confronti della Regione y. Anche se gli amministratori affermano la sicurezza nel poter concludere accordi per pervenire alla risoluzione delle problematiche debitorie, gli elementi probativi forniti sono scarsi e non sufficienti a dimostrare l'effettiva certezza della stipula dell'accordo con la Regione e l'accoglimento da parte dell'Autorità dell'istanza di riequilibrio che la società stessa ha presentato.

Concludendo, dunque, l'analisi dell'appropriato utilizzo della continuità aziendale dev'essere effettuata valutando diversi aspetti di una società al fine di esprimere un giudizio sulla capacità della stessa di continuare ad operare nel tempo come entità in funzionamento.

## Bibliografia

- International Accounting Standard Board, IAS 1 – *Presentazione del bilancio*, in [www.ifrs.org](http://www.ifrs.org).
- ISA ITALIA 200, *Obiettivi generali del revisore indipendente e svolgimento della revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionale*, in [www.revisionelegale.mef.gov.it](http://www.revisionelegale.mef.gov.it).
- ISA ITALIA 570, *Continuità aziendale*, in [www.revisionelegale.mef.gov.it](http://www.revisionelegale.mef.gov.it).
- ISA ITALIA 705, *Modifiche al giudizio nella relazione del revisore indipendente*, in [www.revisionelegale.mef.gov.it](http://www.revisionelegale.mef.gov.it).
- Organismo Italiano di Contabilità OIC 5 – *Bilanci di liquidazione*, in [www.fondazioneoic.eu](http://www.fondazioneoic.eu).
- Organismo Italiano di Contabilità OIC 11 – *Finalità e postulati del bilancio d'esercizio*, in [www.fondazioneoic.eu](http://www.fondazioneoic.eu).
- Panato A., *La valutazione dei rischi sulla continuità aziendale*, Circolare monografica 14 marzo 2014 n. 19.
- Quaderno SAF n. 47, *Il rischio di continuità aziendale nel bilancio IAS e in quello OIC*.
- Villani A., Amaturò B., Acunzo G., Meloni M. (2018), *Continuità Aziendale: correnti sviluppi nell'ambito dei principi contabili e di revisione*, Rivista dei Dottori Commercialisti fasc. 4.

## 7. CYBER RISK & RISK MANAGEMENT: NUOVI PARADIGMI NELLA FRONTIERA DEI RISCHI

di *Oreste Alterio, Tania Cannolicchio, Maria Grazia Coppola,  
Michele Mario Ippolito, Simone Dino Morrone*

### **Abstract**

La rapida trasformazione digitale, che ha caratterizzato il settore finanziario nell'ultimo decennio, ha portato con sé innumerevoli benefici ma anche la nascita di nuove tipologie di rischi, primo tra tutti il *cyber risk*. Il presente *paper* mira a fornire un possibile inquadramento di quest'ultimo oltre che attraverso la descrizione degli elementi qualificanti la specifica e necessaria *cyber culture* a livello *institution-wide* (contesto, tassonomia, regolamentazione e *best practices*), anche fornendo un *framework* applicabile a fini della sua analisi e valutazione, per consentirne la valutazione quali-quantitativa con l'obiettivo ultimo di contribuire alla evoluzione della configurazione del *Risk Appetite Framework* aziendale, anche in ottica di suo monitoraggio. L'obiettivo ultimo è dunque evidenziare come il *cyber risk* – nell'era della finanza digitale – per le sue specificità debba essere identificato, misurato, valutato e gestito in maniera autonoma dal rischio operativo, all'interno del quale tende ancora oggi ad essere ricompreso.

The quick digital transformation, which has affected the financial sector over the last decade, has brought with it countless benefits but also the emergence of new types of risks, first of all cyber risk. This paper provides not only a description of the qualifying elements for a specific and necessary cyber culture at institution-wide level (context, taxonomy, regulation and best practices), but also it gives a framework for its analysis and evaluation to allow its qualitative and quantitative assessment with the final goal of improving the actual configuration of the corporate Risk Appetite Framework. So the final goal is to highlight how cyber risk - in the digital finance era - due to its specificity must be identified, measured, evaluated and managed independently from operational risk, within which it still tends to be included.



## 7.1. Presentazione aziendale

Il Gruppo bancario ICCREA incorpora aziende nate con l'obiettivo di supportare l'attività delle Banche di Credito Cooperativo e Casse Rurali al fine di soddisfare le necessità che emergono, a livello territoriale, dalla loro clientela: *corporate* (piccole e medie imprese) e *retail* (famiglie). Lo scorso 6 Marzo è nato il Gruppo bancario Cooperativo ICCREA, costituito, ad oggi, da 142 Banche di Credito Cooperativo. Il Gruppo bancario nasce in seguito alla Lg. 49/2016, che ha riformato il sistema del Credito Cooperativo, con l'obbligo di adesione delle BCC ad una capogruppo, riconosciuta in ICCREA Banca S.p.A. Il gruppo conta un livello di masse amministrate, limitatamente alla clientela *retail*, pari a 7 miliardi di euro, 4 milioni di clienti, 2.600 sportelli diffusi su tutto il territorio nazionale, un attivo di circa 41,8 miliardi, un patrimonio netto di oltre 11 miliardi ed un Total Capital Ratio superiore al 13 per cento. Queste pietre miliari consentono al Gruppo bancario Cooperativo ICCREA di collocarsi come 3° gruppo in Italia per numero sportelli e 4° per dimensione degli attivi.

## 7.2. Oggetto

Il lavoro svolto ha come oggetto un approfondimento sulla tematica del *cyber risk* e propone un *framework* per l'analisi quantitativa di quest'ultimo. Il processo di digitalizzazione, sia dei mezzi e strumenti di pagamento che dei processi interni, che ha caratterizzato il settore bancario degli ultimi anni ha apportato notevoli benefici alle organizzazioni economiche e finanziarie, che tuttavia sono chiamate a fronteggiare un volume sempre crescente di dati sia elementari che di sintesi, da analizzare, monitorare e gestire. Questo processo – accompagnato dal crescente utilizzo di dispositivi elettronici – se da un lato ha incrementato le potenzialità di *business* delle organizzazioni, d'altra parte le ha esposte a nuove e complesse fonti di rischi, primo tra tutti quello connesso alla gestione dei dati, delle infrastrutture informatiche e di telecomunicazione e alla loro adeguata protezione e messa in sicurezza, che prende il nome di *cyber risk*.

L'implementazione di strategie difensive, in riferimento a quest'ultima tipologia di rischio, sta diventando una priorità per le istituzioni finanziarie in termini di investimenti ricollegabili sia alla necessità di modernizzare le infrastrutture IT possedute che di gestire in maniera lecita e sicura la grande quantità di dati sensibili che oggi le banche sono necessariamente chiamate

a dover amministrare al fine di rimanere competitive nell'era del *fin-tech/bigtech*.

La circolare 263/2006 di Banca d'Italia identifica il rischio IT – di cui il *cyber risk* rappresenta una componente rilevante – come il rischio di incorrere in perdite economiche, reputazionali e di quote di mercato, in relazione all'utilizzo di tecnologie dell'informazione e della comunicazione; esso si riferisce al possibile danno che potrebbe derivare da un accesso, uso, divulgazione, interruzione, modifica o distruzione non autorizzata di dati e/o sistemi informativi e comunicazioni di un'organizzazione. Nell'ambito della rappresentazione integrata dei rischi aziendali a fini prudenziali, tale tipologia di rischio è ricompresa tra i rischi operativi, reputazionali e strategici.

### 7.3. Obiettivo

All'origine degli accordi di Basilea il peso attribuito al *cyber risk* in termini di accantonamento di capitale per le banche era pressoché nullo; oggi la digitalizzazione finanziaria ha reso necessario presidiare all'interno dei processi ICAAP e RAF la nuova fonte di rischio *cyber*, rispetto alla quale le banche dovranno dotarsi di metodologie di controllo e gestione.

Con riferimento a quest'ultimo soprattutto i grandi Gruppi Bancari stanno cercando di progettare degli indicatori adatti a un'analisi quantitativa dell'esposizione dell'istituto finanziario al rischio *cyber* al fine di integrare nella *risk governance* la creazione di un *risk appetite*. Questi tentativi emergono chiaramente da una *survey* condotta dall'AIFIRM nel 2016 in collaborazione con Prometeia, su un campione di 15 banche italiane rappresentative del 41% degli sportelli bancari diffusi sul territorio nazionale, allo scopo di analizzare l'evoluzione del ruolo del RAF nella *governance* bancaria. I risultati mostrano infatti come le banche si stiano munendo di *team* specializzati nel monitoraggio del *cyber risk* e, in particolare, i Gruppi Bancari *significant* stiano investendo risorse al fine di creare indicatori quantitativi per la misurazione della *Cyber Risk Exposure* (CRE).

Ai fini della realizzazione di una misurazione della CRE, l'idea è stata quella di costruire un *framework* sperimentale che potesse elaborare le principali variabili quali-quantitative che influenzano la valutazione dell'esposizione al rischio *cyber* di un'istituzione finanziaria. Prendendo spunto dalla metodologia utilizzata per la definizione dei *rating* di solvibilità, si sono definite cinque distinte categorie, da ricondurre ad un indicatore quantitativo unico in grado di stimare l'esposizione al rischio *cyber* dell'istituzione finanziaria considerata, da poter poi utilizzare successivamente nel processo RAF.

Le categorie restituiranno delle valutazioni parziali, calcolate attraverso la somma delle singole sottocategorie opportunamente pesate sulla base della seguente metrica (Tab. 1):

Tab. 1 – Metrica dei pesi

Valutazione del peso della categoria/sottocategoria rispetto alla <i>cyber risk exposition</i>											
	Basso			Medio				Alto			
	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	
<i>Valutazione della categoria/sotto categoria nella definizione dell'esposizione al rischio cyber</i>	Per il soggetto che effettua la valutazione la categoria/sottocategoria considerata ha un impatto sulla determinazione e della CRE di entità quasi nulla	Per il soggetto che effettua la valutazione la categoria/sottocategoria considerata ha un impatto sulla determinazione e della CRE di lievissima entità	Per il soggetto che effettua la valutazione la categoria/sottocategoria considerata ha un impatto sulla determinazione e della CRE di lieve entità	Per il soggetto che effettua la valutazione la categoria/sottocategoria considerata ha un impatto sulla determinazione e della CRE di scarsa entità	Per il soggetto che effettua la valutazione la categoria/sottocategoria considerata ha un impatto sulla determinazione e della CRE di media entità	Per il soggetto che effettua la valutazione la categoria/sottocategoria considerata ha un impatto sulla determinazione e della CRE di modesta entità	Per il soggetto che effettua la valutazione la categoria/sottocategoria considerata ha un impatto consistente sulla determinazione e della CRE	Per il soggetto che effettua la valutazione la categoria/sottocategoria considerata ha un impatto forte sulla determinazione della CRE	Per il soggetto che effettua la valutazione la categoria/sottocategoria considerata ha un impatto molto forte sulla determinazione della CRE	Per il soggetto che effettua la valutazione la categoria/sottocategoria considerata ha un impatto diretto sulla determinazione della CRE	Per il soggetto che effettua la valutazione la categoria/sottocategoria considerata ha un impatto diretto sulla determinazione della CRE

Il peso attribuito a ciascuna sottocategoria sarà frutto della valutazione *judgemental* dell'istituzione che procede alla definizione della sua CRE, che verrà ad essere rapportata non soltanto alle caratteristiche dell'ente stesso ma anche ai dati medi di settore (contenuti nel foglio “*Drivers*” del file Excel) che fungono da *benchmark*.

I dati contenuti a scopo didattico presentati all'interno del foglio di lavoro quantificano l'indicativa esposizione al *cyber risk* e la sua conformità al relativo *Cyber Risk Appetite* (CRA). Le categorie considerate nell'analisi sono:

- profilo generale della società: attiene al profilo generale dell'istituzione finanziaria, considerandone in particolare il settore di attività, la distribuzione geografica del fatturato, il numero di dipendenti ed il *Return On Equity* (ROE) risultanti dall'ultimo bilancio d'esercizio;
- sistemi e programmi informatici: sono presi in esame i sistemi e programmi informatici utilizzati dagli *users client*, in riferimento a sistemi operativi, motori di ricerca ed *antivirus*;
- livello di digitalizzazione: la categoria in questione si focalizza sull'indicativo *effort* economico sostenuto dall'ente finanziario relativamente al tema della digitalizzazione, andando a considerare non soltanto i rapporti tra le varie tipologie di spesa ed investimento ricollegabili al mondo IT in tutte le sue sfaccettature, ma anche l'efficacia delle stesse rispetto all'esposizione complessiva.

In particolare si considera una proposta di *ratio* dal nome *Inverted ROCI* (*Return On Cyber Investment*) atto a valutare in maniera inversa il beneficio economico (in termini di minori perdite) derivante dalla variazione percentuale dell'investimento per la gestione del *cyber risk*. Dato l'obiettivo finale di procedere ad una quantificazione dell'espo-

sizione al rischio *cyber*, l'*Inverted ROCI* è stato strutturato in modo da restituire un *ratio* maggiore di zero nel momento in cui la variazione percentuale delle perdite tra i due istanti di tempo considerati risulta essere – a sua volta – maggiore di zero, sottolineando un incremento della perdita derivante da attacchi *cyber* tra i due esercizi;

- livello di sensibilità agli attacchi *cyber*: valuta l'esposizione *cyber* in riferimento alla sensibilità dell'istituzione finanziaria a questa tipologia di attacchi; sono dunque stati presi in considerazione non soltanto il numero di attacchi (tentati o andati a buon fine), ma anche l'ammontare delle perdite e delle eventuali spese di correzione in termini di variazioni da un esercizio all'altro;
- livello di adeguamento alle *best practices*: mira ad evidenziare il livello generale di *compliance* dell'istituzione finanziaria alla serie di normative e raccomandazioni in materia, allo scopo di fornire una valutazione dell'adeguatezza attuale alle *best practices*, restituendo un riscontro grafico immediato dei possibili ambiti di miglioramento.

Ottenuti i risultati parziali dell'esposizione *cyber* dalle categorie appena elencate, essi vengono fatti confluire in una tabella riassuntiva atta a definire il valore finale della *Cyber Risk Exposure* (CRE) connessa ai dati forniti dall'ente; essa è da intendersi come quantificazione dell'esposizione complessiva al rischio *cyber* relativamente all'insieme di caratteristiche qualitative che possono essere ricomprese nella sua definizione.

Dopo aver determinato una misura della CRE, naturale conseguenza appare una sua implementazione all'interno del *Risk Appetite Framework* (RAF) come voce slegata ed indipendente dal rischio operativo, di cui oggi fa parte, allo scopo di verificare la conformità del livello di rischio cui si è esposti rispetto a quello ritenuto sopportabile – in funzione della strategia operativa – dall'istituzione finanziaria e definito *Cyber Risk Appetite* (CRA).

In seguito il *tool* confronterà il *matching* tra CRE e CRA; ciò permetterà di ottenere un raffronto tra esposizione *cyber* effettiva e quella desiderata. I possibili risultati sono tre:

- situazione ottimale in cui il livello di CRE risulta essere al di sotto del livello di CRA desiderato;
- situazione di *alert* in cui il livello di CRE è contenuto nei limiti del livello di CRA selezionato;
- situazione di *warning* per la quale il livello di CRE supera quello di CRA, tale per cui appare necessario attuare misure correttive al fine di rientrare all'interno del limite massimo definito dal CRA.

## 7.4. Risultati

Esaminati i processi volti all'identificazione del *cyber risk* in un'ottica integrata all'interno della macrocategoria del rischio operativo, ci si è focalizzati sulla seconda fase del processo di *Enterprise Risk Management* (ERM), ovvero sulla fase di misurazione che, in ambito *cyber*, presenta ancora alcune lacune a livello quantitativo. La causa di questa criticità è dovuta all'impossibilità di reperire dati numerici sufficientemente idonei ad ottenere una stima atta a riflettere in modo dettagliato l'effettiva esposizione delle istituzioni finanziarie al *cyber risk*.

Nonostante tale criticità, sfruttando una raccolta di dati reperibili da fonti reportistiche differenti utilizzata come *benchmark*, si è giunti alla creazione di un indicatore elaborato sulla base di cinque categorie calibrate su una logica di ponderazione, le quali tengono conto degli aspetti che maggiormente impattano sulla *Cyber Risk Exposure* di un intermediario finanziario.

Ricorrendo a tale metodologia di calcolo della CRE, gli intermediari potranno sfruttare tale alternativa all'interno del processo ICAAP con lo scopo di determinare, in maniera autonoma dal rischio operativo, un'idonea misura di capitale da accantonare analogamente a come avviene per le altre fonti di rischio. Al contempo l'indicatore è anche adoperabile come punto di riferimento nel RAF, con l'obiettivo di definire un adeguato sistema di soglie con valenza segnaletica nei confronti del *cyber risk*.

Il presente *paper* di ricerca dunque, oltre a volgere una maggiore attenzione verso una nuova fonte di incertezza per le istituzioni finanziarie, mira a trasformarla in un vero e proprio rischio connotato da un'etichetta quantitativa. Il modello presentato si proporrebbe come valido strumento a sostegno della funzione di *risk management* in modo da risultare maggiormente *compliant* alle *best practices* riscontrate a livello europeo e internazionale.

## Bibliografia

- Accenture, “*The Convergence of Operational Risk and Cyber Security*”, (2016).  
Accenture, “*The Cost of Cybercrime: ninth annual cost of cybercrime study – unlocking the value of improved cybersecurity protection*”, (2019).  
Allianz, “*Allianz Risk Barometer: top business risks for 2019*”, (2019).  
Ania, “*Il rischio cyber: conoscerlo per difendersi meglio*”, (2018).  
Assintel, “*Report 2019: Il mercato ICT e l'evoluzione digitale in Italia*”, (2019).  
Assintel, “*Report 2018: Il mercato ICT e l'evoluzione digitale in Italia*”, (2018).  
Banca d'Italia, “*Sicurezza cibernetica: il contributo della Banca d'Italia e dell'Ivass*”, (2018).

Bohme R., Laube S., Riek M., “*A Fundamental Approach to Cyber Risk Analysis*”, Universitat Innsbruck, Austria, (2018).

Cebula J., James, Young R., Lisa, “*A Taxonomy of Operational Cyber Security Risk*”, (2010).

Clusit, “*Pillole di sicurezza: La direttiva NIS*”, (2016).

Cybersecurity Nation Lab, “*Il Futuro della Cybersecurity in Italia: Ambiti Progettuali Strategici – Progetti e Azioni per difendere al meglio il Paese dagli attacchi informatici*”, (2018).

Deloitte, “*Pursuing cybersecurity maturity at financial institutions*”, (2019).

Deloitte, “*The value of visibility: Cybersecurity risk management examination*”, (2017).

Direttiva UE/2015/2366, in sostituzione della direttiva UE/2007/64 e recepita in Italia con il DL del 2017 n°218.

ENISA; “*ENISA programming document 2019-2021: including multiannual planning, work programme 2019 and multiannual staff planning MB decision number MB/2018/20*”; (2018).

ENISA, “*Report on Cyber Crisis Cooperation and Management: Common practices of EU-level crisis management and applicability to cyber crises*”, (2015).

European Parliament, “*ENISA and new EU Cybersecurity Act*”, (2019).

European Central Bank, “*ECB Banking Supervision: Risk Assessment for 2019*”, (2019).

EY, “*An integrated vision to manage cyber risk: why cybersecurity is everyone’s responsibility in today’s financial services organization*”, (2019).

EY, “*Is cybersecurity about more than protection? - Global Information Security Survey (2018- 2019)*”, (2019).

FFIEC, “*Cybersecurity Assessment Tool*”, (2017).

General Data Protection Regulation.

InfoSys, “*White Paper about IoT-Enabled Banking services*”, (2018).

Kaspersky, “*Cybersecurity for business – counting the costs, finding the value*”, (2018).

Kaspersky, “*The State of Industrial Cybersecurity 2018*”, (2018).

KPMG, “*Digital Banking, l’evoluzione delle aspettative dei clienti tra rivoluzione digitale, sfide regolamentari e nuovi competitor*”, (2018).

KPMG, “*Refining the framework: SSM supervisory priorities 2019*”, (2018).

KPMG, “*What’s next: Key cyber security considerations: Protect corporate and customer data by maintaining a clear view of the evolving threat landscape*”, (2019).

Livanis E., “*Financial aspects of cyber risks and taxonomy for the efficient handling of these risks*”, (2016).

National Institute of Standards and Technology, “*Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity*”, (2018).

Payment Services Directive 2.

Ponemon Institute, “*2017 Cost of Data Breach Study: Global Overview*”, (2017).

Rapporto Clusit sulla sicurezza ICT in Italia (2019).

Setola R. e Assenza G., “*Recepimento della direttiva NIS sulla Cybersecurity delle reti*”, (2018).

Santucci L., “*Quantifying Cyber Risk in the Financial Services Industry*”; Federal Reserve Bank of Philadelphia, (2018).

Surabhi Kejriwal e Saurabh Mahajan, “*Smart buildings: How IoT technology aims to add value for real estate companies*”, Deloitte University Press; (2016).

University of Portsmouth, “*Cyber Security Breaches Survey 2019*”, (2019).

World Economic Forum, “*Understanding Systemic Cyber Risk: Global Agenda Council on Risk & Resilience*”, (2016).

## **Sitografia**

[www.cvedetails.com](http://www.cvedetails.com)

[www.cybersecurity360.it](http://www.cybersecurity360.it)

## 8. IL FACTORING, PRINCIPALI ATTORI E FOCUS SULLA VALUTAZIONE E MISURAZIONE DEL RISCHIO DI CREDITO

di *Federica Brancaccio, Giovanni Cecere, Antonella De Vivo,  
Erika Maisto, Francesco Vitale*

### **Abstract**

Dalla crisi del 2007 la necessità delle imprese di ottenere credito per tenere sotto controllo i flussi di cassa è cresciuta a dismisura, anche a causa delle numerose difficoltà spesso riscontrate nella riscossione dei crediti. Ed è proprio per questo che il ricorso al factoring è diventato uno strumento sempre più indispensabile per le PMI, le quali spesso presentano squilibri tra le esigenze della politica di credito commerciale e le risorse finanziarie a disposizione delle stesse.

Lo scopo dell'elaborato è quindi evidenziare la crescita esponenziale del fenomeno andando ad analizzare una tipica operazione di cessione del credito, concentrando l'analisi sulla valutazione e sulla misurazione del rischio di credito sottostante.

Since the 2007 crisis, the need for companies to obtain credit to keep cash flows under control has increased dramatically, also due to the numerous difficulties often encountered in collecting credits. And it is precisely for this reason that the use of factoring has become an increasingly indispensable tool for SMEs, which often have imbalances between the needs of credit and financial resources available to them.

The purpose of the paper is therefore to highlight the exponential growth of the phenomenon by analysing a typical credit transfer operation, focusing the analysis on the valuation and measurement of the underlying credit risk.

### **8.1. Presentazione aziendale**

La IFIR Istituti Finanziari Riuniti S.p.A. (già ILPA Finanziaria S.p.A.) nasce nel 1986, ha sede a Nola e opera su tutto il territorio nazionale. La



costante crescita dell'attività ha consentito lo sviluppo della società in diversi ambiti, ma ha favorito soprattutto l'intermediazione di soluzioni finanziarie che hanno portato all'acquisizione di una clientela sempre più selezionata.

La IFIR vuole essere “problem-solver” delle difficoltà relative al capitale circolante e non solo, offrendo una gamma di servizi, che va dalla gestione dei crediti commerciali, al monitoraggio continuo del rischio, alla garanzia e alla anticipazione del credito.

L'obiettivo che la IFIR persegue è quello di specializzarsi ulteriormente nel settore factoring anche avviando processi integrativi con altri intermediari e di attivare nuovi prodotti (mutui chirografari con garanzia MCC, Advisory alle PMI, crediti di firma) che meglio soddisfano le esigenze dei clienti.

La compagine sociale, ad oggi, è costituita da 40 soci, tra professionisti ed imprenditori di consolidata esperienza, operanti in settori economici eterogenei.

## 8.2. Oggetto

Il Project Work dal titolo “Il factoring, principali attori e focus sulla valutazione e misurazione rischio di credito” consiste nel valutare e misurare il rischio di credito in una tipica operazione di factoring e di anticipazione di crediti. Il ricorso al factoring non deve essere considerato come un canale alternativo al credito bancario, ma piuttosto una componente finanziaria da utilizzare in modo complementare alle altre fonti di finanziamento a disposizione dell'impresa. Molto spesso, si ha l'esigenza di ricorrere al factoring quando si presenta uno squilibrio tra le esigenze commerciali dell'impresa e le risorse finanziarie di cui la stessa effettivamente dispone. Il factoring rappresenta sicuramente un vantaggio nel momento in cui l'impresa vuole far fronte alle proprie esigenze in quanto, grazie alla possibilità di smobilizzare crediti non ancora scaduti e liberando risorse per lo sviluppo dell'attività, può condurre:

- ad un aumento del volume d'affari dell'impresa;
- ad una diminuzione del fabbisogno finanziario perché si riducono le tempistiche del ciclo monetario (dal pagamento degli acquisti delle materie prime all'incasso delle vendite dei prodotti finiti).

Il factoring, influenzando positivamente le dinamiche di stato patrimoniale e conto economico, permette di migliorare il rating aumentando la capacità dell'impresa di attrarre credito. Infatti, esso permette di rendere l'impresa più snella e flessibile consentendole di reggere la competizione e l'evoluzione del contesto economico; inoltre, permette di far concentrare l'impre-

sa sul proprio core business e riduce i rischi connessi alla clientela acquisita con benefici sulla componente qualitativa della valutazione e sul giudizio complessivo dell'impresa (rating).

Con il passaggio alle regole introdotte da Basilea 3 e a quelle comunitarie sui NPL, le imprese italiane hanno sempre più bisogno di nuove fonti di approvvigionamento finanziario che siano complementari al credito bancario. Secondo le stime della Banca Centrale Europea, dal 2011 al 2018, i finanziamenti bancari alle imprese italiane sono diminuiti notevolmente. In questo scenario, il factoring sta registrando un trend di costante crescita. Dai dati raccolti da Assifact, associazione di categoria del settore, il business del factoring nel 2018, a livello europeo, ha raggiunto 1.729 miliardi di euro, con una crescita dell'8% sul 2017. La crescita si registra anche a livello globale con il 5% in più rispetto all'anno precedente: nel mondo, infatti, il factoring muove 2.730 miliardi di euro. L'Italia è uno dei Paesi leader con il 14% del mercato europeo e il 9% di quello mondiale.

La metodologia adottata per lo studio del fenomeno consta di una prima analisi di tipo normativo dalla riforma del Titolo V del TUB alle disposizioni che regolamentano gli intermediari finanziari specializzati diversi dalle Banche e come i principi introdotti da Basilea sono applicati a tali intermediari, in particolare con la circolare n°288 di Banca d'Italia che introduce per tali soggetti il principio di proporzionalità. Tale principio valorizza e tiene conto delle caratteristiche e delle peculiarità degli intermediari specializzati, in particolare:

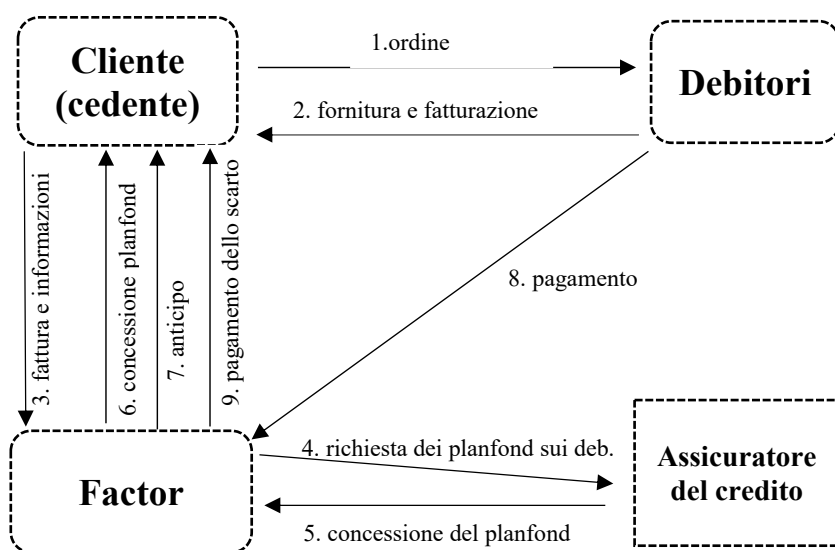
- requisito patrimoniale totale al 6% invece che all'8% per gli intermediari finanziari che non effettuano raccolta del risparmio presso il pubblico, di cui il coefficiente di capitale primario di classe 1 pari al 4,5%, ed esenzione dai buffer di capitale; (deroghe agli artt. 92-93-94 CRR)
- conferma della possibilità di traslare il rischio sul debitore ceduto nelle operazioni di factoring pro solvendo anche nell'approccio standardizzato, a condizione che vengano rispettati alcuni requisiti operativi;
- semplificazioni organizzative per le funzioni di controllo interno (più forti per gli intermediari minori);
- possibilità (transitoria) di superare il requisito di concentrazione del 25% arrivando fino al 40% del P.V., a fronte di un requisito patrimoniale aggiuntivo sul rischio di credito;
- deroga ai requisiti in tema di rischio di liquidità e leva.

Successivamente viene analizzata la legge 52 del 1991 e gli articoli 1260-1267 del codice civile, che sono le norme che regolamentano il contratto di factoring e le sue caratteristiche.

Nello specifico, il "factoring" consiste nell'attività finanziaria di trasferimento di crediti commerciali da un'impresa a una banca o ad un interme-

diario finanziario specializzato che provvede, dietro un corrispettivo, a fornire una serie di servizi quali la gestione, il finanziamento e l'incasso dei crediti ceduti, fino alla garanzia dell'eventuale inadempimento dei debitori. Ogni contratto di factoring è caratterizzato da un rapporto trilaterale che interessa tre soggetti economici:

- il factor (o cessionario), rappresentato dalla società di factoring;
- il cliente del factor (cedente), cioè l'azienda che cede al factor i propri crediti;
- il debitore del cliente (ceduto) vale a dire l'acquirente dei prodotti, beni o servizi dell'azienda.



È importante precisare che esistono due tipologie di contratti di cessione: pro soluto (il rischio di credito è trasferito al factor) e pro solvendo (il rischio di credito rimane a carico del soggetto che lo cede).

Nella seconda parte, il lavoro si focalizza su un dettagliato approfondimento sul mercato dei crediti commerciali e del finanziamento del circolante, andando ad evidenziare la crescita negli ultimi anni relativa al ricorso al factoring, data la difficoltà delle banche nel concedere finanziamento. Inoltre, è emersa di notevole rilevanza l'influenza che il FinTech sta avendo nel settore, con le piattaforme di invoice finance che permettono ai privati di scontare online le fatture senza il bisogno dell'intermediario, attraverso un pro-

cesso molto più veloce ed economico. Questa rivoluzione tecnologica, però, sta alzando numerosi interrogativi sul suo utilizzo e sui rischi insiti nelle operazioni online data l'assenza di un'opportuna regolamentazione sulle start up FinTech.

Nell'ultima parte viene valutato, tramite un'analisi qualitativa, quantitativa e mandamentale, in che scala di rating il merito creditizio delle controparti richiedono un finanziamento tramite il ricorso al factoring.

### 8.3. Obiettivo

L'obiettivo di questo elaborato è quello di analizzare una tipica operazione pro-solvendo nella quale una società cliente effettua una richiesta di finanziamento ad una società di factoring, al fine di fornire un esempio pratico sul processo di misurazione e valutazione del rischio di credito nell'ambito di un'operazione di factoring. Tale processo sarà basato su un'attenta valutazione del debitore ceduto e del cedente, in modo tale da estrapolare il maggior numero possibile di dati utili ai fini di una corretta valutazione della rischiosità e della fattibilità dell'intera operazione.

L'analisi verrà condotta in base a tre differenti punti di vista:

- analisi qualitativa, volta ad individuare una serie di caratteristiche dell'impresa come il settore di appartenenza, la compagine sociale, la qualità del management e l'eventuale gruppo di appartenenza.
- analisi quantitativa, basata su un approfondito esame del bilancio dell'impresa opportunamente riclassificati e dei principali indicatori finanziari.
- analisi andamentale, basata su un'accurata disamina delle caratteristiche dello svolgimento dei rapporti dell'impresa nei confronti del sistema bancario.

La valutazione del debitore ceduto si baserà su un'attenta analisi della condizione patrimoniale, economico-finanziaria che porterà alla formulazione di un parere sulla convenienza o meno a procedere con l'operazione. In particolare verrà condotta un'attenta analisi sui principali indicatori di bilancio per misurarne la redditività, l'efficienza, il ciclo finanziario, l'equilibrio finanziario e il livello di indebitamento. Si andrà quindi ad interpretare questi dati, mettendoli anche in relazione agli anni precedenti, al fine di individuare il trend andamentale dell'azienda e quindi la sua situazione sia attuale che prospettica.

In questa fase strumento essenziale sarà la Centrale Rischi (CR) che permetterà di entrare in possesso di una serie di informazioni essenziali tramite

l'analisi di una serie di dati come i rapporti di affidamento per cassa e di firma intrattenuti dagli intermediari segnalanti con la clientela, le garanzie personali ricevute dagli intermediari a favore di soggetti dagli stessi affidati, i finanziamenti effettuati per conto di terzi, i crediti ceduti all'intermediario segnalante per operazioni di factoring, le perdite registrate su crediti in sofferenza e i crediti ceduti a terzi dall'intermediario segnalante.

A supporto di tutta questa fase di valutazione, particolarmente utile risulterà il rating fornito da Cribis, una piattaforma che fornisce fondamentali informazioni nel valutare ed analizzare l'affidabilità dei clienti nei pagamenti tramite un indicatore sintetico che, sulla base di un algoritmo statistico, misura la probabilità che un'azienda generi gravi insoluti commerciali.

Successivamente si passerà alla valutazione del cedente che sarà, allo stesso modo, di tipo andamentale, quantitativo. In particolare verrà analizzata la situazione economico-finanziaria, il tipo di società ed il settore di appartenenza nonché l'eventuale presenza di eventi rilevanti come protesti o eventi da conservatoria che ne definiscono l'affidabilità.

Questo processo di analisi permette di formulare un'efficace valutazione sul merito creditizio del cedente, ma c'è da sottolineare che il profilo di rischio complessivo può variare in considerazione di:

- asset e facility risk;
- factorability della relazione;
- mitigants.

In conclusione, andando ad incrociare tutti i dati estrapolati dall'analisi del caso pratico, si andrà ad esprimere un giudizio complessivo sull'intera operazione, definendone la rischiosità e la fattibilità.

## 8.4. Risultati

Il caso analizzato prende in considerazione un'azienda cedente denominata Alfa e un'azienda debitrice Beta e si va a valutare e quantificare il rischio legato all'operazione di finanziamento secondo un approccio quantitativo e andamentale, ponendo principalmente l'attenzione sui dati di bilancio e su quelli della centrale rischi.

Sulla base degli obiettivi precedentemente prefissati, viene considerata una tipica operazione pro-solvendo nel quale una società cliente effettua una richiesta di finanziamento.

Procedendo per gradi, dall'analisi di bilancio si può notare che:

- la società mostra un fatturato crescente nell'ultimo triennio, che si assesta sui 117 mln € da ultimo bilancio depositato al 31/12/17;

- la gestione operativa mostra un EBITDA di € 3 mln (2,5% del fatturato), positivo così come nell'anno precedente, pertanto evidenzia capacità di creazione di valore del core business;
- oneri finanziari pari a € 263000, dato alimentato principalmente da debiti vs banche per € 18,5 mln (a fronte di un indebitamento complessivo di € 44,5 mln circa);
- l'esercizio chiude con un utile di € 1,2 mln;
- i debiti si strutturano principalmente vs fornitori per € 18,7 mln, banche come sopra indicato, tributari e previdenziali per € 5,2 mln;
- i crediti invece vs clienti sono € 37 mln (altra voce considerevole è quella dei crediti tributari di € 4,2 mln);
- patrimonio netto pari a € 12 mln, circa il 21% del capitale investito (patrimonializzazione sufficiente, seppure il ricorso all'indebitamento è elevato);
- importante il contributo delle attività fisse (immobilizzazioni) alla gestione € 9,8 mln (di cui partecipazioni € 1,7 mln e crediti immobilizzati per € 2,8 mln);
- gli indici di redditività (ROI, ROS, ROE) sono in calo rispetto al biennio precedente con ROI al 3% e ROS 1,4%, sufficienti quelli finanziari (acid test e current ratio assumono valori intorno all'unità), si rileva ROD finanziario minore del ROI pertanto l'azienda sta utilizzando positivamente l'effetto leva finanziaria;
- il cash flow è pari a € 2,6 mln;
- la durata media dei clienti è 109 gg mentre dei fornitori 66 gg, in lieve aumento rispetto al 2016;
- il previsionale 2018 mostra un valore della produzione di 150 mln a cui fa fronte un utile previsionale di € 265000 e un MOL pari a € 2,7 mln;
- i crediti vs clienti raggiungono € 35 mln mentre i debiti vs banche € 19,1 mln, fornitori € 22,9 mln, tributari € 7,3 mln (i crediti tributari ammontano a € 6,1 mln);
- trattandosi di un'operazione pro-solvendo è necessario valutare anche il merito creditizio legato al cedente (Alfa). Quest'ultima è una società consortile a responsabilità limitata che presenta alcuni fattori:
  - una rischiosità CRIFIS bassa;
  - assenza di pregiudizievoli su impresa;
  - assenza di pregiudizievoli su esponenti;
  - assenza di dati di bilancio e di affidamenti bancari.

Per quanto inerente ai primi tre punti equivalgono ad una situazione ottimale, mentre nell'ultimo punto riguarda una situazione da tenere sotto

controllo. Tuttavia, data la complessiva situazione del cedente verrà fornito un giudizio di affidabilità.

Per procedere alla valutazione e misurazione del rischio di credito dell'operazione, si userà la Centrale Rischi (CR).

Nel caso analizzato, dalla centrale rischi del 03/2019, avremo che:

- risultano 26 eventi segnalanti;
- la società registra un accordato operativo di € 56 milioni ed un accordato utilizzato di € 57 milioni;
- Autoliquidanti: accordato € 18 milioni ed utilizzato € 17,5 milioni;
- A scadenza: accordato € 40,5 milioni ed utilizzato € 39,4 milioni;
- A revoca: accordato 486 milioni ed utilizzato 89 milioni.

L'azienda presenta in più margini su accordato, il che consente di incrementare i volumi d'affari. Inoltre tra le forme di autoliquidanti è affidata con il factoring e l'andamento delle cessioni sia con ruolo di cedente che con il ruolo ceduto risultano essere regolari.

Infine, a supporto della valutazione ulteriormente importante è il rating fornito da Cribis, una piattaforma che fornisce fondamentali informazioni nel valutare ed analizzare l'affidabilità dei clienti nei pagamenti. Il rating Cribis D&B è un indicatore sintetico che, sulla base di un algoritmo statistico, misura la probabilità che un'azienda generi gravi insoluti commerciali. Per il calcolo vengono utilizzate numerose variabili, tra cui informazioni anagrafiche, indici e dati di bilancio, anzianità aziendale, esperienze di pagamento, presenza di informazioni negative.

La certificazione "CRIBIS D&B Rating 1" può attestare un punteggio da 1 a 4, dove 1 è il massimo livello di valutazione dell'affidabilità commerciale di un'organizzazione ed è rilasciata solo ed esclusivamente ad aziende che mantengono costantemente un'elevata affidabilità economico-finanziaria e sono virtuose nei pagamenti verso i fornitori. Nel caso specifico la società presenta una situazione economico-finanziaria regolare ed estremamente positiva.

In definitiva dato che dalla centrale rischi non si rileva nessuna anomalia e che la valutazione fornita da Cribis risulta essere una tripla A, possiamo dedurre che l'azienda presa in analisi mantenga un'elevata affidabilità economico-finanziaria sia costante nei pagamenti verso i fornitori.

## **Bibliografia**

Resti A. e Sironi A. (2008), *Rischio e valore nelle banche. Risk management e capital allocation*, EGEA, Milano.

Circolare della Banca d'Italia 3 aprile 2015, n. 288, recante «Disposizioni di vigilanza per gli intermediari finanziari», in Bollettino di vigilanza della Banca d'Italia n. 5, maggio 2015.

<https://assifact.it/wp-content/uploads/2017/10/Elementi-di-base-del-contratto-di-factoring.pdf>

<https://assifact.it/education/>

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

<http://www.ifirspa.com/>

<https://www.cerved.com/it>



## 9. CORRISPETTIVI TELEMATICI NEL RETAIL – ANALISI E DEFINIZIONE STANDARD DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI E CONTABILI E DI CONTROLLO INTERNO

di *Daniela Ciniglio, Jeanmarie De Riso, Alina Martucci,  
Mariafrancesca Monzo, Antonio Volpe*

### **Abstract**

La Kuvera S.p.A. proprietaria del brand Carpisa ha l'obbligo di introdurre dal 1° Luglio 2019 le novità richieste nella normativa del decreto fiscale nei suoi punti vendita diretti. Le novità sono riconducibili alla conservazione dei registri dei corrispettivi in via digitale e alla loro registrazione in via telematica. Prima del radicale cambiamento normativo l'azienda operava secondo le normative nazionali detenendo un registro dei corrispettivi manuale, attuando procedure che si adattavano al processo di conservazione e registrazione vigente. L'obiettivo dello studio è quello di analizzare gli attuali processi amministrativi e contabili, analizzare i requisiti imposti dalla nuova normativa fiscale e supportare il management a formalizzare ed implementare nuove procedure che permetteranno all'azienda di cogliere le opportunità derivanti dall'introduzione delle nuove procedure fiscali ottenendo benefici economici in termini di risparmio di tempo.

KUVERA S.p.A., owner of the brand Carpisa, has to apply the new regulation detailed in the Legislative Decree no. 119/2018 regarding the fiscal law in all of the direct shops, starting in July 2019. This new regulation consists on keeping the registers of fees in a digital way and on their recording by electronic means. Before the radical regulatory change, the company operated according to national regulations, holding a register of manual fees. The purpose of the study is to analyze the current administrative and accounting processes, analyze the requirements imposed by the new tax legislation and support the management to formalize and implement the new ones. In this way the company will see the opportunities that come from the introduction of the new procedures in order to obtain economic benefits in terms of time saving and costs.

## 9.1. Presentazione aziendale

L'azienda Kuvera S.p.A., proprietaria del marchio Carpisa, simboleggiato da una piccola tartaruga, nasce nel 2001 dalla volontà della famiglia Carlino. L'intento era quello di creare una nuova realtà imprenditoriale sulla base del know-how ereditato dalla precedente attività svolta, con l'obiettivo di diventare leader nel settore borse, valigie e accessori moda. I valori che contraddistinguono l'azienda e che l'hanno guidata nel processo di crescita sono l'attenzione al cliente, lo spirito del team, il dinamismo, la ricerca, lo sviluppo e la competitività i quali mostrano lo stile e la creatività italiana. In pochi anni acquisisce il favore del mercato rivelandosi un player capace di offrire un prodotto di tendenza con un ottimo rapporto qualità prezzo. Le capacità ed i valori hanno portato il top management ad una sfida globale ovvero raggiungere ogni angolo del mondo con lo sviluppo del franchising e dei punti vendita diretti in location prestigiose e strategiche. Infatti ad oggi la rete commerciale è articolata tra 130 punti vendita diretti e altri 650 in franchising coprendo 52 paesi nel mondo.

La sede aziendale è ubicata nell'interporto di Nola e occupa una superficie di 12.000 mq.

L'età media dei collaboratori di Carpisa è di 25 anni, a testimonianza della volontà da parte del top management di puntare sui giovani e sulla loro creatività.

Il principale target a cui si rivolge è giovane, con un'età media tra 24 e i 45 anni, che però ha particolarmente attenzione alle nuove tendenze. Dal 2011 le azioni della Kuvera sono detenute al 100% dal gruppo Pianoforte, proprietario anche delle azioni della Inticom, proprietaria del marchio Yamamay. Gli azionisti di maggioranza della *holding* sono le due famiglie napoletane, Carlino e Cimmino, invece, socio di minoranza è il fondo americano NB Renaissance dal 2015 con una quota del 10%. Ad oggi il gruppo vanta oltre 1300 punti vendita<sup>1</sup> in 52 paesi differenti, più di 2300 dipendenti (con un'età media di circa 28 anni) e circa 300 milioni di fatturato<sup>2</sup>. Il Gruppo ha sede legale a Milano e opera attraverso la sede di Nola (NA) e quella di Gallarate (VA), in Italia. Ad oggi Pianoforte è un gruppo industriale di eccellenza italiana che nel 2012 ha anche aderito al programma ELITE di Borsa Italiana, un programma paneuropeo che intende supportare le piccole e me-

<sup>1</sup> Di cui circa 1300 in Italia e 300 negli altri paesi. I negozi a gestione diretta sono circa 250, di cui 180 in Italia e 70 all'estero.

<sup>2</sup> Fatturato del 2017 che risulta sostanzialmente stabile rispetto a quello del 2016 pari a 302 milioni di euro, ma con una sensibile riduzione dell'ebitda (calato da 31,4 milioni a 18 milioni di euro). Fonte: L'Economia.

die imprese nella realizzazione dei propri progetti di crescita. ELITE sostanzialmente si rivolge alle migliori aziende italiane mettendo a loro disposizione competenze industriali, finanziarie e organizzative, preparandole a rispondere alle sfide dei mercati internazionali. Nel 2006 le due famiglie decidono di investire in un terzo marchio (Jaked) la cui mission è accompagnare i migliori atleti e gli appassionati di nuoto con un abbigliamento swimwear tecnico e altamente performante, in grado di migliorare le prestazioni in vasca di ogni nuotatore.

## **9.2. Oggetto**

Il Project work ha come oggetto l'analisi delle indicazioni del nuovo decreto fiscale, degli attuali modelli dei processi amministrativi e contabili posti in essere dall'azienda per garantire i requisiti minimi richiesti dalla normativa e dal supporto alla Direzione aziendale nel predisporre procedure interne che possano rispettare i requisiti normativi e formalizzare le stesse. In particolare, nel presente lavoro si analizzeranno gli adempimenti previsti dalla normativa, si approfondiranno gli attuali processi amministrativi utilizzati nella società, si studieranno le necessità aziendali alla luce della nuova normativa verificando se i programmi già utilizzati in azienda sono in grado di far fronte a tali previsioni normative.

## **9.3. Obiettivo**

L'obiettivo principale del lavoro è quello di formulare delle ipotesi utili sulle procedure, che permetteranno all'azienda di poter ottenere vantaggi in termini economici e di efficientamento dei processi con l'introduzione della normativa fiscale che si pone l'obiettivo di digitalizzare le comunicazioni fiscali dei corrispettivi e di poter dematerializzare il documento fiscale per i clienti.

## **9.4. Risultati**

Dopo aver razionalizzato la normativa fiscale si è reso necessario qualche incontro con i responsabili aziendali per comprendere appieno le procedure attuate dall'azienda per adempiere a tutti gli oneri amministrativi richiesti dalla normativa fiscale pria del D.L. 119/2018. A seguito di questi incontri è

emerso che alcune di queste non sono più compatibili con la *ratio* della dematerializzazione della normativa, pertanto sono state formulate delle ipotesi che rappresentino una scelta per la direzione aziendale, affinché possano raggiungere i requisiti minimi per il rispetto delle norme e per raggiungere l'obiettivo principale della direzione aziendale, ovvero sfruttare l'introduzione della normativa per ottenere vantaggi economici diretti (risparmio di costi) ed indiretti (minore tempo impiegato negli adempimenti amministrativi). Le ipotesi formulate per il raggiungimento degli obiettivi preposti sono riconducibili a tre macro-aree, l'area periferica dei negozi, l'area centrale dell'ufficio IT, l'area centrale del responsabile punti vendita diretti.

Nella prima macro-area gli addetti alla vendita si troveranno avanti ad un radicale cambiamento siccome non dovranno più stampare il documento fiscale (documento commerciale) all'acquirente, quindi le ipotesi formulate per rilasciare un documento che accerti l'acquisto al cliente sono:

- e-mail;
- sms;
- applicazione su *smartphone* con l'utilizzo dei canali della fidelity card;
- se nessuno dei precedenti canali può essere attivato sarà stampato in forma cartacea.

In nessun caso dei precedenti il documento commerciale ha validità fiscale. Ulteriore modifica nella routine dell'addetto alla vendita è nella gestione di una nota credito. In quest'ultimo caso l'addetto in precedenza emetteva una nota credito dal gestionale che stornava il precedente corrispettivo fiscale; ad oggi l'addetto dovrà ricercare il documento commerciale nella memoria e sovrascrivere il precedente; questo passaggio non fa ottenere nessun vantaggio immediato all'addetto ma permetterà un risparmio di tempo nelle procedure successive attuate dal responsabile dei punti vendita diretti. In caso di mancato funzionamento del registratore telematico, prima registratore di cassa, automaticamente questo invierà una segnalazione di mancato funzionamento e in tale circostanza l'addetto avrà l'onere di detenere il registro in forma digitale, il quale viene messo a disposizione dall'agenzia dell'entrate sul suo sito.

Un'ultima procedura nella routine che viene investita dalla normativa è la comunicazione giornaliera dei flussi di cassa che in precedenza venivano comunicati all'ufficio IT manualmente e la chiusura di cassa era effettuata altrettanto manualmente segnando il flusso sul registro dei corrispettivi, con l'inserimento dei nuovi processi l'addetto che esegue la chiusura di cassa invierà il file in formato .xml all'agenzia dell'entrate tramite sistema di inter-

scambio e lo stesso file potrà essere anche utilizzato dall'IT che inserendolo nel gestionale contabile.

Gli store manager, prima della normativa, dopo aver contabilizzato tutti i flussi sui registri di cassa e i mancati corrispettivi, li spedivano alla sede centrale affinché venissero conservati.

La seconda macro-area investita è una funzione centrale come l'ufficio IT che non dovrà più ricevere una comunicazione giornaliera dei flussi di casse e rielaborare tutti i flussi in un file excel, per poi girarlo al responsabile dei punti vendita diretti, ma dovrà controllare che tutti i flussi siano disponibili sul gestionale.

La terza ed ultima macro-area su cui il decreto fiscale ha un impatto positivo è la funzione centrale del responsabile dei punti vendita diretti. Egli prima della normativa riceveva un report da parte dell'ufficio IT nel quale erano elaborati tutti i flussi fiscali dei diversi punti vendita. Egli mensilmente effettuava un riscontro tra i versamenti in contanti fatti dagli store manager, i versamenti pos presenti sui conti correnti aziendali e i flussi di cassa dei diversi punti vendita. Questo controllo ad oggi potrà essere maggiormente puntuale perché i flussi certi sono immediatamente disponibili sul gestionale quindi dovrà solo indagare su eventuali differenze presenti tra gli importi.

Tutti questi risparmi di tempi sono stati stimati per l'azienda in circa € 150,00 per ogni punto vendita, mentre il risparmio diretto per il non acquisto dei rotolini e per la mancata spedizione dei registri è stata stimata in € 50,00. Avvantaggiati dalla normativa e dall'ottimizzazione dei processi, come si evince dall'elaborato, saranno le funzioni centrali dell'ufficio IT che non avrà più l'onere di elaborare il foglio di calcolo per il responsabile diretti, mentre il responsabile diretti potrà essere più veloce nei controlli e con un carico di lavoro più basso, così da poter effettuare controlli in altre aree di interesse. Ulteriori vantaggi si otterranno, nel lungo termine, nel processo di conservazione dei registri di cassa e nel mancato funzionamento che dovevano comunque essere catalogati, quindi ordinati e conservati in un apposito locale, adibito a magazzino; mentre, con l'introduzione della normativa, gli spazi per tale immagazzinamento saranno notevolmente ridotti in quanto le memorie dei registratori telematici sono più piccole e hanno una maggior capacità di immagazzinamento dati rispetto ai registri cartacei. Si stima che il responsabile diretti prima della normativa impiegasse circa un giorno e mezzo di lavoro ogni tre mesi per tenere in ordine i registri cartacei, pertanto anche questo tempo potrà essere impiegato in altri processi.

## 10. IMPATTI DELLE POSIZIONI NON-PERFORMING SUI MODELLI DI RISCHIO DI TASSO

di *Giulia Cardo, Maria D'Auria, Alessandro Scala,  
Olga Shpyrko, Gaetano Vigorito*

### **Abstract**

Negli ultimi anni il sistema bancario globale è stato caratterizzato (e lo è ancora) da un'eccessiva quantità di crediti deteriorati e data l'instabilità dei tassi di interesse sul mercato, il Regulator ha recentemente introdotto degli orientamenti (cd Linee Guida) per la valutazione dell'impatto che gli NPL hanno sui modelli di rischio di tasso. Gli obiettivi del presente project work sono: analizzare le *guidelines* EBA/2018/02 sullo specifico contributo riguardo questo tema, le quali verranno applicate dalle banche *significant* a partire dal 30 giugno 2019, e misurare l'impatto delle variazioni dei tassi tenendo conto del rischio di credito (*impairment transaction*) sul *Banking Book*. L'analisi di rischio tasso è stata svolta nell'ottica di misurazione della componente reddituale e patrimoniale: sensitività sulla redditività e sul valore economico. Applicando diverse ipotesi di stress sulle curve dei tassi di mercato sono state calcolate le variazioni percentuali del margine di interesse e del valore economico come differenza tra i valori ottenuti in condizioni stressate e quelli in condizioni baseline. Dall'analisi dei risultati si evince come l'operazione di modellizzazione delle *non-performing* exposures impatti sulle misure del rischio di tasso della banca. Tale impatto è tanto più rilevante quanto maggiore è la materialità delle componenti *non-performing* del bilancio.

Over the last few years, the main issues that banks should face are the significant amount of non-performing loans and the high interest risk volatility. The guidelines for the measurement of the impact of NPLs over the interest rate risk models were recently introduced by the Regulator. The goals of the present project work consist of analyzing the guidelines EBA/2018/02 on this specific subject, which the significant banks should apply from the 30<sup>th</sup> of June 2019 and producing an analytical study to evaluate the effect of interest rate fluctuations, considering the credit risk (*impairment transaction*), on the *Banking Book*. The interest rate risk analysis was

evaluated with respect to earning measures and economic value measures. Based on several adverse scenario on the term structure, the variation percentages of net interest margin and economic value of equity were calculated as the difference between the stressed values and baseline values. The results showed that the operation of modeling of non-performing exposures impacts on the interest rate risk models of banks. The greater is the non performing exposure, the greater is the impact.

## 10.1. Presentazioni aziendali

Prometeia è una società italiana, nata come istituto indipendente per la ricerca economica nel 1974 su idea di un gruppo di giovani professori universitari di Bologna. Nel 1981 si sviluppa per offrire servizi di analisi alle imprese e agli intermediari finanziari e a partire dagli anni '90 si specializza nella ricerca, nell'analisi, nella consulenza e nell'elaborazione di sistemi software. La combinazione di servizi professionali e soluzioni IT di grande qualità, l'eccellenza nelle competenze e l'attenzione al cliente nel lungo periodo hanno accresciuto negli anni la reputazione di Prometeia, rendendola una delle maggiori realtà sul panorama internazionale.

Oggi si presenta come leader nei servizi di consulenza, nelle soluzioni *software* e nella ricerca per banche, assicurazioni e imprese. Si è specializzata nel *risk* e nel *wealth management*, nel *business consulting* e nell'*advisory* per gli investitori istituzionali.

## 10.2. Oggetto

A seguito della crisi economico-finanziaria 2007-2009, uno dei principali problemi caratterizzanti il sistema bancario riguarda i *non performing loans* (*NPL*). Sulla base di un'analisi condotta da "Il Sole 24 ore"<sup>1</sup>, i maggiori dieci istituti di credito italiani hanno in bilancio circa 79 miliardi di euro di *unlikely to pay*, di cui solo 4 miliardi sono stati venduti da inizio 2018 a marzo 2019. Questa problematica, unita ad una politica accomodante prevista dalla Banca Centrale Europea che si basa su bassi tassi di interesse, ha esercitato una forte pressione sui margini di interesse delle banche, influenzandone la struttura di bilancio.

<sup>1</sup> "Allarme banche: 79 miliardi di euro incagliati in portafoglio", di Luca Davi e Morya Longo, 17 giugno 2019.

### 10.3. Obiettivo

L'obiettivo del lavoro è quello di misurare l'impatto delle variazioni dei tassi di interesse, tenendo conto del rischio di credito (*impairment transaction*) sul *Banking Book*, nel rispetto delle *guidelines* EBA/2018/02, le quali saranno applicate dalle banche *significant* a partire dal 30 giugno 2019 e dalle banche *less significant* a partire dal 31 dicembre 2019. Nello specifico l'analisi è divisa in due parti:

- la prima consiste nel misurare la sensitività sulla redditività e sul valore economico di un'ipotetica banca, usando l'approccio reddituale e patrimoniale;
- la seconda ripete l'analisi tenendo conto del deterioramento di alcune voci dell'attivo.

Il rischio di tasso di interesse può essere definito come “*il rischio che variazioni nei tassi di mercato incidano sulla redditività e sul valore di una banca*”<sup>2</sup>.

Come anticipato, i movimenti dei tassi d'interesse possono causare effetti sia da un punto di vista reddituale che patrimoniale. Dal punto di vista reddituale, l'analisi è incentrata sull'impatto prodotto dalle variazioni dei tassi sul margine d'interesse. I modelli usati sono: *Gap Analysis* e *Repricing Gap*.

La *Gap Analysis* si fonda sul concetto di *gap*, che è una misura sintetica che lega le variazioni dei tassi di interesse di mercato alle variazioni del margine di interesse. Il *gap* può essere definito come la differenza tra l'ammontare delle attività e passività sensibili relative ad un certo periodo.

$$G_t = AS_t - PS_t = \sum_j as_{t,j} - \sum_j ps_{t,j} \quad (1)$$

Considerando solo le attività e le passività sensibili (AS e PS) e ipotizzando infine che la variazione dei tassi di interesse attivi sia uguale a quella dei tassi passivi ( $\Delta i_A = \Delta i_P = \Delta i$ ), la variazione del margine di interesse ( $\Delta MI$ ) può essere ottenuta come il prodotto tra il *gap* (G) e la variazione del tasso di interesse relativamente al periodo considerato (t).

$$\Delta MI = \Delta i * (AS - PS) = \Delta i * (\sum_j as_{t,j} - \sum_j ps_{t,j}) = \Delta i * G \quad (2)$$

<sup>2</sup> Resti A., Sironi A., *Rischio e valore nelle banche. Misura, regolamentazione, gestione*, Egea, Milano, 2008.



Dalla (2) è visibile chiaramente come la variazione del margine di interesse sia una funzione del *gap* e della variazione del tasso.

Una misura più precisa del *gap* può essere ottenuta dal modello del *Repricing Gap*, che si basa sulla *maturity adjusted gap*, il quale considera gli effetti di una variazione del tasso di interesse per il periodo di tempo compreso tra la data di scadenza o di revisione del tasso della singola posta e la fine del *gapping period*, considerato pari ad un anno. Ipotizzando una stessa variazione dei tassi di interesse attivi e passivi, la variazione del margine di interesse ( $\Delta MI$ ) è ottenuta come:

$$\Delta MI = \Delta IA - \Delta IP = \left( \sum_j a s_j * (1 - s_j) - \sum_j p s_j * (1 - s_j) \right) * \Delta i \equiv G^{MA} * \Delta i \quad (3)$$

dove  $(1 - s_j); (1 - s_k)$  rappresentano i periodi intercorrenti tra la fine del *gapping period* e l'effettiva scadenza o data di riprezzamento del tasso e  $G^{MA}$  indica il *gap* corretto per la scadenza (*maturity adjusted gap*), ossia la differenza fra le attività e le passività sensibili ponderate per le quantità  $(1 - s_j); (1 - s_k)$ .

Dal punto di vista patrimoniale, le variazioni dei tassi d'interesse impattano sul valore economico delle posizioni attive, passive e fuori bilancio: questo consente di valutare la sensibilità dell'*equity* ai movimenti dei tassi d'interesse. Tale approccio prevede l'utilizzo di ulteriori due modelli: *Duration Gap* e *Full Evaluation*.

Il *Duration Gap* considera la variazione del valore di mercato del patrimonio della banca ( $\Delta VM_B$ ) può essere determinata come la differenza tra la variazione del valore di mercato dell'attivo e quella del valore di mercato del passivo:

$$\Delta VM_B \cong - \left( DM_A - \frac{VM_P}{VM_A} * DM_P \right) * VM_A * \Delta i = - (DM_A - L * DM_P) * VM_A * \Delta i = -DG * VM_A * \Delta i \quad (4)$$

dove, L rappresenta l'indice di leva finanziaria della banca, dato dal rapporto fra il valore di mercato del passivo e il valore di mercato dell'attivo, mentre DG sta per *duration gap*.

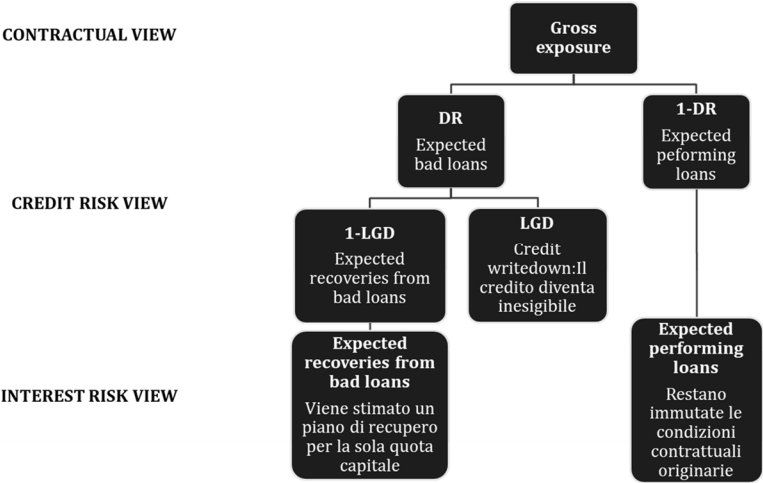
La *Full Evaluation*, invece, ricalcola il prezzo dello strumento in relazione al nuovo livello dei tassi: la variazione del valore economico si ottiene come differenza tra il valore ante-shock e il valore post-shock.

Alla luce del par. 84 del EBA/GL/2018/02, "*institutions should consider non-performing exposures (net of provisions) as interest rate sensitive instruments reflecting expected cash flows and their timing*", quindi l'analisi

del rischio di tasso è integrata considerando le *non-performing exposures*, ossia il rischio di credito. Le esposizioni creditizie sono classificate in *bad loans*, *unlikely to pay* e *past-due impaired*. In tale sede è stata posta l'attenzione sul trattamento degli *unlikely to pay*: esposizioni per le quali è improbabile l'integrale adempimento, se non attraverso azioni quali l'escussione delle garanzie.

Per calcolare il reale impatto del rischio di credito nel rischio di tasso di una banca, si è proceduto tenendo conto del seguente schema:

*Il trattamento degli Unlikely to pay*



Fonte: elaborazione propria sulla base delle informazioni fornite da Prometeia

Si precisa che:

- *Expected performing loans*: vengono trattati secondo le impostazioni originariamente definite;
- *Expected recoveries from bad loans*: la banca stima un piano di recupero della sola quota capitale, in ragione del quale il tasso di interesse è pari a zero.

Sia nel trattamento dei *bad loans* che nel trattamento degli *unlikely to pay*, la componente *credit writedown* ( $DR * LGD$ ) deve essere cancellata, in quanto considerata non recuperabile. Invece per quanto riguarda le *expected recoveries from bad loans*, queste vengono trattate secondo un predefinito piano di recupero, in modo che la banca possa rientrare in possesso di una parte del credito vantato. Inoltre, sulle quote di recupero non vengono ipotizzate quote di interesse.

## 10.4. Risultati

Dopo aver analizzato il contesto economico, il quadro normativo di riferimento e i principali modelli utilizzati per misurare il rischio di tasso e il rischio di credito, si passa all'implementazione di un caso applicativo. Dato un bilancio bancario con *cut off* al 31/12/2018 e considerata una struttura per scadenza dei tassi al periodo di riferimento, sono stati ipotizzati *shift* paralleli di tale curva (+100 bps, -100 bps, +200 bps, -200 bps) con l'obiettivo di misurarne l'impatto sul margine di interesse e sul valore economico del patrimonio della banca.

Successivamente, alcune poste dell'attivo di bilancio sono state catalogate come *non performing*; a queste sono state applicate le metodologie del rischio di credito sugli *expected cash flow*, per poi procedere con l'analisi del rischio di tasso.

L'analisi iniziale parte dalla riclassificazione del *balance sheet* della banca, raggruppando le varie poste in macrocategorie allo scopo di calcolarne il margine di interesse. Per il calcolo della variazione del margine di interesse (*delta net interest income*) si è applicato il modello del *maturity adjusted gap* (approccio reddituale): è stato considerato un *gapping period* pari ad un anno, che va dal 1/1/2019 al 31/12/2019, all'interno del quale sono state inserite le attività e passività sensibili, ovvero tutte le operazioni a tasso fisso che scadono entro la fine del *gapping period*, e tutte quelle a tasso variabile la cui revisione del tasso avviene all'interno dello stesso. Attraverso il *maturity adjusted gap* si è calcolata la variazione che il margine di interesse della banca subisce a seguito di 4 *shock* sul tasso di interesse, con e senza gli NPL.

$$\Delta MI = \Delta IA - \Delta IP = \left( \sum_j as_j * (1 - s_j) - \sum_j ps_j * (1 - s_j) \right) * \Delta i \equiv G^{MA} * \Delta i \quad (5)$$

Impatto del rischio di tasso sul Delta NII	+100 bps	-100 bps	+200 bps	-200 bps
<b>TOTAL</b>	114,7	-114,7	229,4	-229,4
<b>% of NII 1Y</b>	9,321%	-9,321%	18,642%	-18,642%
Impatto del rischio di tasso e degli NPL sul Delta NII	+100 bps	-100 bps	+200 bps	-200 bps
<b>TOTAL</b>	92,5	-92,5	185,1	-185,1
<b>% of NII 1Y</b>	9,681%	-9,681%	19,363%	-19,363%
<b>% difference</b>	0,360%	-0,360%	0,721%	-0,721%

Delta Net Interest Income - Repricing Gap. Fonte: elaborazione propria su Excel

Nel caso di *shock* positivi il margine di interesse della banca aumenta, mentre si riduce in caso di *shock* negativi. Rispetto al solo impatto del rischio

di tasso sul *Delta NII*, il *gap* dell'impatto considerato anche gli NPL si è ridotto, in quanto si è verificata una riduzione delle attività sensibili della banca. Di conseguenza:

- la variazione assoluta del margine di interesse è inferiore;
- la variazione percentuale risulta essere maggiore sia nel caso di *shock* positivi, che nel caso di *shock* negativi.

Dopo aver implementato l'approccio di tipo reddituale, si è passati all'approccio di tipo patrimoniale, attraverso i modelli del *Duration Gap* e della *Full Evaluation*.

Per quanto riguarda il *Duration gap*, è stato considerato il *gap* tra attività e passività sensibili come *proxy* dei *present values* e la scadenza di ogni *bucket* di riferimento come *proxy* della *Modified Duration*.

$$\Delta VM_B \cong - \left( DM_A - \frac{VM_P}{VM_A} * DM_P \right) * VM_A * \Delta i = -DG * VM_A * \Delta i \quad (6)$$

Impatto del rischio di tasso sul EV	+100 bps	-100 bps	+200 bps	-200 bps
$\Delta VM_B$	-315	315	-629,9	629,9
% of Own funds	-5,25%	5,25%	-10,50%	10,50%
Impatto del rischio di tasso e degli NPL sul EV	+100 bps	-100 bps	+200 bps	-200 bps
$\Delta VM_B$	-244	244	-488	488
% of Own funds	-5,85%	5,85%	-11,71%	11,71%
% difference	-0,61%	0,61%	-1,21%	1,21%

*Delta Economic Value of Equity – Duration Gap*. Fonte: elaborazione propria su Excel

Come già detto in precedenza, il *gap* si è ridotto, quindi:

- la variazione assoluta di valore economico dell'*equity*, considerati anche gli NPL, risulta minore rispetto al solo impatto del rischio di tasso, sia in caso di *shock* positivi che in caso di *shock* negativi;
- la variazione percentuale risulta essere maggiore, in quanto la banca sostiene un rischio maggiore e dovrà accantonare fondi propri per coprire le perdite su crediti;
- la *Full Evaluation* consiste nel determinare il valore di mercato degli strumenti finanziari, ottenuto dalla somma dei flussi di cassa futuri attualizzati. La variazione del valore economico di ogni attività e passi-

vità sensibili è stata calcolata come differenza tra il valore di mercato relativo allo scenario *shockato* e il valore attuale relativo allo scenario *baseline*.

$$\Delta PV = PV_{(Shocked\ curve)} - PV_{(Spot\ curve)} \quad (7)$$

<b>Impatto del rischio di tasso sul EV</b>	<b>+100 bps</b>	<b>-100 bps</b>	<b>+200 bps</b>	<b>-200 bps</b>
<b>ΔPV</b>	<b>-1.297,1</b>	<b>1.467</b>	<b>-2.447</b>	<b>3.130,6</b>
<b>% of Own funds</b>	<b>-22%</b>	<b>24%</b>	<b>-41%</b>	<b>52%</b>
<b>Impatto del rischio di tasso e degli NPL sul EV</b>	<b>+100 bps</b>	<b>-100 bps</b>	<b>+200 bps</b>	<b>-200 bps</b>
<b>ΔPV</b>	<b>-749</b>	<b>1.112,3</b>	<b>-1.696,8</b>	<b>2.320,3</b>
<b>% of Own funds</b>	<b>-17,97%</b>	<b>26,69%</b>	<b>-40,72%</b>	<b>55,68%</b>
<b>% difference</b>	<b>4,03%</b>	<b>2,69%</b>	<b>0,28%</b>	<b>3,68%</b>

Delta Economic Value of Equity – Full Evaluation. Fonte: elaborazione propria su Excel

La presenza di attività *non performing* ha ridotto il valore di mercato delle attività della banca: i flussi di cassa si sono ridotti della parte *credit write-down* e della quota interesse relativa alle *recoveries from EBL*. In particolare, in termini assoluti, si è registrata una riduzione della variazione del valore economico dell'*equity* in tutti gli scenari shockati; in termini percentuali, a causa dell'introduzione del rischio di credito, la variazione del valore economico dell'*equity* risulta essere maggiore.

Dall'analisi empirica svolta si evidenzia l'importanza della normativa vigente in quanto i risultati ottenuti, considerando le esposizioni deteriorate, mostrano una differenza significativa rispetto a quelli ottenuti nella situazione iniziale. Questo implica il cambiamento delle strategie bancarie in materia di trattamento delle attività finanziarie deteriorate, in quanto elevati stock di *NPLs* hanno effetti rilevanti non solo sulla solidità delle banche in senso stretto ma anche nell'ambito dell'*asset-liability management, ALM*. In altri termini, gli istituti bancari devono affrontare il problema dei *Non-performing loans* a 360° tenendo conto della regolamentazione sugli *NPL*, la quale deve essere interconnessa con la gestione del rischio di tasso di interesse sul *banking Book* e del rischio di liquidità.

Dato il forte impatto del rischio di credito implicito nel rischio di tasso di interesse, le banche si stanno muovendo verso l'applicazione delle strategie di gestione e cessione delle sofferenze, e verso un migliore trattamento degli

*Unlikely to Pay*. Un altro aspetto importante, condizionato da questo nuovo assetto regolamentare, è rappresentato dal quadro di riferimento che definisce – in coerenza con il massimo rischio assumibile, il *business model* e il piano strategico – la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio, le politiche di governo dei rischi, i processi di riferimento necessari per definirli e attuarli.

## **Bibliografia e sitografia**

Cornett M.M., Saunders A., *Financial Institutions Management. A Risk Management Approach*. New York, McGraw-Hill Education, 2011.

Linee Guida EBA, *Orientamento sulla gestione del rischio di tasso di interesse derivante da attività diverse dalla negoziazione (non-trading activity)*. EBA/GL/2018/02 del 19 luglio 2018.

Resti A., Sironi A., *Rischio e valore nelle banche. Misura, regolamentazione, gestione*, Milano, EGEA, 2008.

[www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it)

[www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

[www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu)

# 11. PROCESSI DI STRESS TESTING NELL'AMBITO DELLA PIANIFICAZIONE RISK ADJUSTED DELLA BANCA

di *Bruna Alberto, Michele Cervone, Giuseppe Martignetti,  
Daniele Mora, Valentina Occhiuto*

## **Abstract**

La crisi finanziaria ha evidenziato come l'assenza di una regolamentazione uniforme abbia portato ad un forte indebolimento del settore bancario europeo. Al fine di migliorare tale situazione è stata affidata all'Autorità bancaria europea il compito di garantire la stabilità del sistema finanziario, attraverso l'esecuzione degli stress test. A tal proposito il nostro elaborato ha come obiettivo lo studio di un esercizio di stress test sul bilancio di una banca. Il nostro lavoro ha dapprima identificato la natura commerciale della banca per poi analizzarne la sua condizione all'interno di due differenti scenari, baseline e di stress, individuandone la reazione rispetto gli scenari considerati. Inoltre, nell'ambito di stress, si è proceduto all'identificazione delle variabili (PIL, Tasso di Disoccupazione, Tasso di Interesse, Indice del Mercato Azionario, Prezzo del Mercato Immobiliare) individuandone il loro impatto sulle principali poste di bilancio. Infine, data una situazione di stress, si è ipotizzato uno shock idiosincratico che ha generato una maggiore sofferenza sui crediti e una pressione sul margine di interesse, che ha portato i requisiti patrimoniali al di sotto della soglia richiesta dalla normativa. È stata risolta in seguito grazie all'attuazione di azioni correttive.

The financial crisis highlighted how the absence of uniform regulation has led to a strong weakening of the European banking sector. In order to improve this situation, this task has been entrusted to the European Banking Authority to guarantee the stability of the financial system, through the execution of stress tests. In this regard, our paper wants to study a stress test exercise on a bank's balance sheet. Our work has identified the commercial nature of the bank and then it analyzed the bank's conditions in the two different scenarios, baseline and stress, identifying the bank's reaction in the scenarios considered. Furthermore, in the context of stress, we identified the variables (GDP, unemployment rate, interest rate, stock market index, real estate market price) and we analyzed their impact on the main budget items. In

conclusion, given a situation of stress, we hypothesized an idiosyncratic shock that has generated suffering on loans and pressure on the interest margin, in this way the capital requirements of the bank were below the threshold required by the regulations. It was resolved by to the implementation of corrective actions.

## 11.1. Presentazione aziendale

Prometeia è un'azienda di consulenza, sviluppo *software* e ricerca economica. L'azienda con l'obiettivo di dare una risposta alle diverse sfide che il business presenta e allo stesso tempo creare valore per i propri clienti, unisce ricerca, *risk advisory* e tecnologia. L'approccio di Prometeia all'*Enterprise Risk Management* si basa sullo sviluppo di modelli quantitativi e metodologie di analisi. La produzione di applicazioni *software* altamente specializzate si basa sulle migliori tecnologie, la profonda conoscenza unita alla capacità di rispondere con successo alle crescenti esigenze della regolamentazione. La ricerca economica svolta dalla società, le permette di avere una piena comprensione e consapevolezza delle dinamiche dei mercati internazionali, aggiungendo un elemento unico e distintivo al modello di business e alla *value proposition* che l'azienda offre ai propri clienti. Per quanto riguarda il nostro project work, nell'ambito dell'*Enterprise Risk Management*, l'area di riferimento è quella relativa al *Risk&Financial Integration*. Nell'ambito della gestione del bilancio, la coesistenza di obiettivi di ottimizzazione dei P&L, requisiti di capitale e liquidità rappresenta un'esigenza che interessa ogni organizzazione finanziaria. Sia il CFO che il CRO sono coinvolti in questo processo e contribuiscono all'analisi con prospettive diverse. Risulta dunque necessario che i rischi vengano identificati, analizzati e gestiti in modo integrato rispetto alle funzioni aziendali e che siano considerati nell'ambito delle decisioni strategiche. Un'efficace gestione dei rischi deve tenere in considerazione la relazioni che si vengono ad innescare tra fattori di rischio di mercato, rischio di credito e di liquidità, così da individuarne le interconnessioni, in modo tale da prevenire potenziali effetti "a spirale" e valutare le possibili azioni correttive. Sfruttando le competenze e l'esperienza dei propri professionisti di risk & planning, Prometeia fornisce un servizio di consulenza che accompagna il cliente lungo l'intero ciclo di progetto, dalla concezione iniziale, alla realizzazione, fino all'implementazione finale dei sistemi.

Prometeia adotta diversi strumenti all'avanguardia, tra cui:

- Risk e MIS data governance: definizione di modelli integrati di dati e processi avanzati per la garanzia della qualità dei dati e la gestione del flusso di informazioni, in piena conformità ai principi BCBS 239;



- Risk & Performance Analytics: transizione da motori di simulazione “a silos” verso soluzioni integrate, sfruttando le più recenti tecnologie per la gestione dei Big Data, il calcolo stocastico e il grid computing;
- Modelli statistici e di Intelligenza Artificiale: definizione e validazione di metodologie, stima di modelli empirici, calibrazione di parametri quantitativi e ottimizzazione di algoritmi analitici.

Questo mix di competenze permette ai clienti di costruire un approccio solido e completo rispetto ai principali processi integrati di simulazione di bilancio (pianificazione strategica multi-scenario, Risk Appetite Framework, Recovery Planning, ICAAP/ILAAP, Reverse Stress Testing, pianificazione NPE).

## 11.2. Oggetto

L’oggetto del lavoro è stato in prima battuta l’individuazione della tipologia di banca presa in analisi; una volta accertato che si trattasse di banca commerciale, è stata svolta un’analisi del bilancio bancario *as is* in cui l’attenzione è stata posta all’inizio sullo stato patrimoniale, in particolare sono stati analizzati le voci più incidenti e successivamente gli indici di struttura al fine di verificare la solidità della banca. In seguito si è passati all’analisi del conto economico, soffermandosi in particolare su margine di interesse, commissioni nette, rettifiche di valore per il rischio di credito e costi operativi, quali voci che maggiormente incidessero sul margine di intermediazione, e in seguito analizzando gli indici di redditività. Procedendo verso l’analisi di rischiosità e *asset quality*, sono stati osservati gli indici di rischiosità del credito bancario e appurato che la banca in questione fosse contraddistinta da un basso livello di crediti deteriorati e quindi da una buona gestione della qualità del credito. È stato constatato che una minima parte dei crediti presenti in bilancio sono deteriorati e si stima che meno della metà di essi non possano essere recuperati. Ulteriore oggetto di studio sono stati gli indici di patrimonializzazione al fine di far emergere le modalità di finanziamento prevalentemente utilizzate dalla banca. Dopo aver analizzato la situazione del bilancio bancario *as is* si è passati ad analizzare il bilancio in condizioni di stress, formulando alcune motivazioni rispetto al peggioramento di alcune voci di bilancio. In generale ci si è soffermati su variabili macro economiche stressate (quindi condizioni più sfavorevoli del contesto macro economico in cui è inserita la banca), cercando di correlarle alle voci di bilancio che maggiormente erano peggiorate. Il peggioramento di tali voci di bilancio è stato considerato dunque come effetto dello stress delle variabili

macro economiche quali il PIL, il quale subisce per ipotesi una contrazione, l'aumento della disoccupazione, la diminuzione del prezzo del mercato azionario, la diminuzione del prezzo del mercato immobiliare e la variazione del tasso di interesse. Rispetto alla variazione del PIL ad esempio, sono stati analizzati una serie di indici e voci di bilancio, in modo da poter comprendere i principali effetti dovuti alla contrazione di tale grandezza; in particolare si fa riferimento alla contrazione del totale attivo e all'andamento dei crediti verso le banche e crediti verso la clientela; mentre riguardo all'ipotesi sull'aumento del tasso di disoccupazione sono stati analizzati l'incremento dei crediti deteriorati e l'indice relativo all'aumento delle rettifiche/riprese di valore netto per rischio di credito. L'analisi ha inoltre riguardato la qualità del portafoglio della banca in caso di aumento di disoccupazione. In seguito, l'oggetto dell'analisi è stato valutare quali potessero essere le azioni correttive da svolgere in caso di stress idiosincratico e cioè nel caso in cui si verificassero situazioni negative specifiche per la banca.

### **11.3. Obiettivo**

Il lavoro è stato impostato al fine di raggiungere determinati obiettivi stabiliti step by step. Il primo macro obiettivo è stato individuare le caratteristiche della banca in esame e capire quali potessero essere gli shock che avrebbero destabilizzato la situazione patrimoniale della banca. In particolare attraverso l'analisi del bilancio e degli indici, capire quali voci di stato patrimoniale e conto economico potessero essere considerate più sensibili rispetto al cambiamento di determinate macro variabili economiche. Ipotizzando successivamente uno scenario stressato, il secondo obiettivo è stato risalire alle variabili macroeconomiche, cause della variazione delle voci di bilancio proprio attraverso lo studio dell'andamento di tali voci. In seguito è stato ipotizzato che lo scenario di stress si fosse effettivamente verificato e che, anche a causa delle deboli condizioni del contesto macroeconomico, la banca avesse subito anche uno stress idiosincratico, legato quindi non ad aspetti di sistema ma ad elementi inerenti alla propria specifica situazione, tra cui: effettuazione di extra coperture mediante svalutazioni di sofferenze e altri deteriorati; gestione del default di un importante gruppo industriale che rappresentava uno dei principali clienti della banca. La banca vantava infatti verso questo Gruppo crediti senza garanzie per 90 mln; a causa di timori verso lo stato di salute della banca, il verificarsi di un aumento del run-off della raccolta e una minore capacità da parte della banca di rinnovare la raccolta in scadenza a tassi di mercato con contestuale aumento del costo della raccolta.

Dunque il terzo obiettivo era stabilire se la banca, nonostante il manifestarsi di molteplici scenari negativi, fosse stata in grado o meno di resistere dal punto di vista della solidità patrimoniale a tali particolari situazioni, rispettando le soglie stabilite dall'organo di Vigilanza, definiti in occasione dell'ultimo SREP in termini di CET1 ratio fully loaded > 9.75% e Total Capital ratio > 13.5%. In ultimo il lavoro è stato incentrato sull'individuazione di azioni correttive da intraprendere rispetto al raggiungimento di determinati indici soglia stabiliti dal CdA più elevati e prudenti rispetto alle soglie imposte dalla Vigilanza. In dettaglio, era stato previsto un CET1 ratio fully loaded = 10.5% e un Total Capital Ratio = 14,5% per il 2020 ed il 2021. In particolare, l'obiettivo principale è stato stabilire l'ammontare dell'aumento di capitale necessario alla banca e l'ammontare della riduzione dei costi per il personale per rientrare in tali parametri.

## 11.4. Conclusioni

In virtù dell'analisi condotta sul bilancio bancario siamo giunti ad una serie di conclusioni. Innanzitutto, bisogna evidenziare che le variabili macroeconomiche stressate sono strettamente collegate tra loro, ragion per cui gli effetti generati dal loro deterioramento incidono in maniera congiunta, nella maggior parte dei casi, sulle stesse poste di bilancio bancario.

A tal proposito possiamo osservare quali siano stati gli effetti generati dallo stress di tali variabili:

- forte aumento delle rettifiche su crediti;
- incremento dei crediti deteriorati;
- contrazione degli investimenti;
- contrazione dei crediti verso clientela ed incremento dei crediti verso banche;
- contrazione dei debiti verso banche ed incremento dei debiti verso clientela;
- aumento della probabilità di default;
- aumento della LGD;
- riduzione delle attività finanziarie valutate al fair value;
- maggiore raccolta di denaro attraverso l'emissione di titoli in circolazione;
- minor costo della raccolta;
- diminuzione del livello di Interessi attivi (C.E).

A cui seguono effetti diretti sulla redditività e rischiosità della banca visibili attraverso la flessione dei suoi indici più rappresentativi, quali ROE, ROTE, Cost of Risk, Texas Ratio.

Tuttavia, dopo aver analizzato gli effetti delle variabili macroeconomiche stressate sul bilancio bancario preso in considerazione, si è giunti allo studio dei principali indici di patrimonializzazione (*CET1*, *TIER1*, *TCR*) al fine di comprendere l'effettiva solidità della banca dopo lo scenario di stress.

In conclusione, si osserva come l'intermediario finanziario è stato in grado di reggere l'impatto di un ambiente economico più difficile senza dover ricorrere alcuna azione correttiva (esempio: ricapitalizzazione).

Situazione differente invece quando la banca subisce anche uno stress idiosincratco, legato quindi non ad aspetti di sistema ma ad elementi inerenti alla propria specifica situazione.

Alla luce di tale scenario idiosincratco la banca è costretta ad intervenire attraverso l'attuazione di due azioni correttive, quali:

- aumento del capitale sociale per 70 milioni;
- riduzione dei costi del personale del 7,5%.

In conclusione, grazie all'apporto di queste due azioni correttive il C.d.A è riuscito a riportarsi stabilmente sopra i requisiti di Vigilanza richiesti, ossia un CET 1 RATIO (10,5%) e TCR (14,5%).

Quindi uno shock idiosincratco, incastrato in una situazione macroeconomica non particolarmente favorevole fa saltare il banco, imponendo sacrifici sia al personale dipendente sia ai soci azionisti.

## 12. UN'ANALISI DELL'INFORMATIVA DI PILLAR III ALLA LUCE DELLE NUOVE *GUIDE LINES* EBA

di *Fabiano Izzo, Matteo Mazzarella, Gianmarco Paone, Marco Passero, Annalisa Prisco*

### **Abstract**

Obiettivo del presente lavoro, svolto in collaborazione con PwC Advisory s.p.a., è fornire una *overview* sul Pillar III (Informativa pubblica al mercato) e desumerne, alla luce dei nuovi *requirements* normativi, su un campione omogeneo di banche/gruppi bancari italiani, la capacità di rappresentare al pubblico il livello di rischiosità delle banche/gruppi bancari esaminati.

A seguito di un inquadramento teorico della normativa vigente, concernente il *framework* del *Single Supervisory Mechanism* e il sottostante *Single Rule Book*, la normativa di Banca d'Italia e gli orientamenti EBA, si è proceduto ad una definizione del perimetro di analisi e all'inquadramento del sistema dei rischi delle banche in esso presenti.

Il lavoro è poi proseguito con un approccio applicativo volto a valutare, sia su base qualitativa che quantitativa, il *trade-off* tra complessità dei sistemi di misurazione dei rischi ed effettiva capacità di *disclosure* del Pillar III Report in termini di comprensibilità per il pubblico nel valutare il sistema dei rischi effettivo della banca e la sua rischiosità intrinseca.

The aim of this work, carried out in collaboration with PwC Advisory s.p.a., is to provide an overview of Pillar III (Public disclosure to the market) and to deduce, in the light of the new regulatory requirements, a homogeneous sample of Italian banks/banking groups, the capacity to represent to the public the level of riskiness of the banks/banking groups examined.

Following a theoretical framework of the current legislation concerning the Single Supervisory Mechanism and the underlying Single Rule Book, the Bank of Italy legislation and the EBA guidelines, a definition of the scope of analysis and classification of the risk system of the banks present in it has been implemented.

The work then continued with an application approach aimed at assessing, both qualitatively and quantitatively, the trade-off between the complexity of the risk measurement systems and the effective disclosure capacity of the Pillar III Report in terms of comprehensibility for the public in assessing the bank's actual risk system and its intrinsic risk.

## 12.1. Presentazione aziendale

PricewaterhouseCoopers è un network con oltre 250.000 professionisti in tutto il mondo (in 158 Paesi e 721 uffici), di cui circa 5.500 in Italia, impegnati a garantire servizi di revisione, di consulenza strategica, direzionale, legale e fiscale alle imprese, fornendo soluzioni complete e su misura attraverso un approccio multidisciplinare.

PricewaterhouseCoopers è il frutto della fusione, avvenuta nel 1998, di "Price Waterhouse" e "Coopers & Lybrand", due grandi imprese che trovarono le loro origini nel diciannovesimo secolo.

A partire dal 2016, PwC è la quinta più grande azienda privata negli Stati Uniti.

La società fa parte delle cosiddette *Big Four*: le quattro più grandi aziende di revisione al mondo, insieme a Deloitte & Touche, Ernst & Young e KPMG.

Il network investe nello studio di numerosi settori e aiuta ad anticipare e ad affrontare le esigenze aziendali, valutando il contesto, la *big picture*, ma anche andando nel dettaglio per un'assistenza su tematiche specifiche.

I servizi di PwC sono condivisi a livello globale ed esprimono al meglio la qualità di principi basati su una profonda conoscenza dei diversi settori di mercato e sull'utilizzo delle tecnologie più avanzate.

L'esperienza nei più diversi settori permette al network di condividere le ultime ricerche e il proprio pensiero sulle tendenze dei settori emergenti, sviluppare benchmark su prestazioni e metodologie specifiche basate sulle *best practise* a livello mondiale, trovare soluzioni per contabilità o questioni tecniche uniche per un particolare settore.

## 12.2. Oggetto

Il presente lavoro è incentrato sul concetto di informativa pubblica al mercato.

La *market disclosure* è da tempo riconosciuta come un obiettivo chiave del Comitato di Basilea sulla vigilanza bancaria.

Il Pillar III del *framework* di Basilea mira a promuovere la disciplina di mercato attraverso requisiti normativi di informativa. Tali requisiti consentono agli operatori di accedere alle informazioni-chiave di una banca/gruppo bancario o altro ente al fine di aumentare la trasparenza circa l'esposizione al rischio e l'adeguatezza complessiva dei fondi propri rispetto ad essa.

Al fine di favorire la disciplina di mercato, le disposizioni di vigilanza e le normative in materia di Terzo Pilastro prevedono per le banche l'obbligo di pubblicare un'informativa pubblica (c.d. Informativa al pubblico o Pillar III Report) – qualitativa e quantitativa – che garantisca un adeguato livello di trasparenza circa l'adeguatezza patrimoniale, la composizione del capitale regolamentare, le esposizioni verso cartolarizzazioni, le modalità con cui le banche calcolano i *ratios* patrimoniali e, in generale, il controllo e la gestione dei rischi assunti, e le caratteristiche generali dei sistemi preposti all'identificazione, alla misurazione e alla gestione di tali rischi, con l'obiettivo di rafforzare il controllo del mercato sull'attività delle banche. L'informativa pubblica al mercato è disciplinata da un *framework* normativo di riferimento, costituito *in primis* dal Regolamento (UE) n° 575/2013 (CRR) e dalla Direttiva 2013/36/UE (CRD IV); ulteriore complessità è data dalla proliferazione di documenti in materia negli ultimi anni attraverso i continui affinamenti proposti dal Comitato di Basilea e dall'Autorità bancaria europea (EBA) e dagli sviluppi regolamentari inerenti.

Per le finalità del presente lavoro si è preso in considerazione il gruppo di banche *significant* italiane che, selezionate sulla base di *driver* che garantiscono un certo grado di omogeneità tra le stesse (ovvero tutte oltre determinate chiavi dimensionali), permettono di discriminare all'interno del campione stesso rendendoli più comparabili, almeno sulla carta, le rispettive informative di Pillar III.

### 12.3. Obiettivi

Il presente contributo si propone di:

- fornire una *overview* sul Pillar III (Informativa pubblica al mercato) e desumerne, alla luce dei nuovi *requirements* normativi, su un campione omogeneo di banche/gruppi bancari italiani, la capacità di rappresentare al pubblico il livello di rischiosità delle banche/gruppi bancari esaminati;
- valutare, attraverso un approccio applicativo, il *trade-off* tra complessità dei sistemi di misurazione dei rischi ed effettiva capacità di *disclo-*

*sure* del Pillar III Report in termini di comprensibilità della rischiosità della banca/gruppo bancario per il pubblico.

L'obiettivo dell'analisi di informativa di Pillar III alla luce delle nuove *Guide Lines* EBA è dimostrare che, considerando un campione con caratteristiche omogenee rappresentato dalle banche *significant*, è possibile comparare tra loro le diverse banche e quindi osservare quanto il Pillar III sia uno strumento di *disclosure* per gli istituti di credito.

## 12.4. Risultati

In base al regolamento CRR, tutte le banche pubblicano le informazioni almeno su base annua contestualmente ai documenti di bilancio e valutano la necessità di pubblicare alcune o tutte le informazioni più frequentemente che una volta all'anno alla luce delle caratteristiche rilevanti delle loro attività. Tali informazioni sono strutturate in modo tale da fornire una panoramica più completa possibile in merito ai rischi assunti e alle caratteristiche rilevanti delle loro attività. Tuttavia, l'analisi empirica svolta non trova rispondenza con l'obiettivo che il Pillar III si propone, difatti per uno stesso *driver* considerato non si è riconosciuta una congruenza nell'esposizione dei dati. La difficoltà maggiore si è incontrata nel dover confrontare dati quantitativi e qualitativi per una stessa tipologia di rischio. Il campione considerato è costituito da 12 banche *significant* su cui vigila direttamente la BCE, che sono dotate di caratteristiche comuni, *driver* quali: *size*, *economic importance*, *cross-border activities* e *direct public financial assistance*. Di conseguenza, tale campione è ripartito in:

- 1 banca *Systemically Important Bank* (G-SIB);
- 3 banche definite *Other Systematically Important Institutions* (O-SII);
- 9 *significant*.

La prima evidenza riscontrata ha riguardato la presenza di una banca G-SIB, che in quanto tale rispetta 5 indicatori delineati dal *Financial Stability Board*: operatività internazionale, dimensione, interconnessione, sostituibilità e complessità. In virtù di questa sua natura la stessa si è differenziata per un'informativa al pubblico maggiormente dettagliata in quanto obbligata (infatti se un'istituzione finanziaria è così grande e interconnessa ad altri intermediari il suo fallimento può rappresentare un effetto dirompente sul sistema finanziario internazionale). Pertanto, per tale banca vale il principio *too big to fail* e questo *status* speciale si declina nell'articolazione della propria informativa al pubblico. Coerentemente con la sua struttura organizzativa, per



la misurazione dei vari rischi a cui è esposta, essa dispone sia di modelli standard che di modelli interni.

La *disclosure* di Pillar III è, inoltre, essenziale per mantenere valida l'autorizzazione all'utilizzo di modelli interni.

In definitiva, alla luce dell'analisi condotta si ritiene opportuno sottolineare che l'elevato grado di eterogeneità è intrinsecamente legato al tipo di approccio implementato dalla banca stessa e ai modelli adottati.

Le banche con modelli interni conferiscono, infatti, maggiore profondità di analisi essendovi maggiore granularità, mentre quelle che adottano una metodologia standard riescono a dare una rappresentazione della propria rischiosità sicuramente meno dettagliata e precisa proprio a causa della standardizzazione dei parametri di rischio che non riflettono, per ovvi motivi, al 100% il rischio intrinseco del business della singola entità/gruppo.

Con il concetto di granularità si fa riferimento alla profondità del livello di dettaglio alla base di un'analisi e, quindi, al numero di *driver* – esposizioni, portafogli regolamentari, distribuzioni percentuali delle perdite – presi in considerazione per ogni specifico rischio; tale articolazione risulta assente, o comunque non così capillare, per gli istituti di credito che utilizzano una metodologia standard.

Ancora oggi, nonostante la grande mole di documenti di *Guide Lines* EBA che dovrebbero tendere ad una normativa uguale e standardizzata per tutti, ci sono enormi difformità nelle modalità di rappresentazione dei dati.

Nonostante la natura *risk driven* del Pillar III sancita dai nuovi documenti, CRR e *Guide Lines* EBA, molte banche seguono ancora l'approccio della Circolare 263, duplicando in questo modo l'informativa di bilancio e dunque in ottica *accounting driven*. L'analisi a tal proposito ha mostrato che ancora molti istituti di credito richiamano e rimandano per ulteriori delucidazioni alla Parte E della nota integrativa, che comprende informazioni sui rischi e sulle relative politiche di copertura.

## Bibliografia

Autorità bancaria europea (2014a), *Orientamenti sui criteri per determinare le condizioni di applicazione dell'articolo 131, paragrafo 3, della direttiva 2013/36/UE (CRD) per quanto riguarda la valutazione di altri enti a rilevanza sistemica (OSII)* (ABE/GL/2014/10), Londra.

Autorità bancaria europea (2014b), *Orientamenti sulla rilevanza, esclusività e riservatezza e sulla frequenza dell'informativa ai sensi degli articoli 432, paragrafi 1 e 2, e 433 del regolamento (UE) n. 575/2013* (ABE/GL/2014/14), Londra.

- Autorità bancaria europea (2016), *Orientamenti sugli obblighi di informativa ai sensi della Parte Otto del Regolamento (UE) n. 575/2013* (ABE/GL/2016/11), Londra.
- Autorità bancaria europea (2017), *Orientamenti sull'informativa relativa al coefficiente di copertura della liquidità, a integrazione dell'informativa sulla gestione del rischio di liquidità ai sensi dell'articolo 435 del regolamento (UE) n. 575/2013* (ABE/GL/2017/01), Londra.
- Autorità bancaria europea (2018a), *Orientamenti relativi all'informativa sulle esposizioni deteriorate e oggetto di misure di concessione* (ABE/GL/2018/10), Londra.
- Autorità bancaria europea (2018b), *Orientamenti sulle informative uniformi ai sensi dell'articolo 473 bis del regolamento (UE) n. 575/2013 per quanto riguarda le disposizioni transitorie volte ad attenuare l'impatto dell'introduzione dell'IFRS 9 sui fondi propri* (ABE/GL/2018/01), Londra.
- Banca centrale europea (2019), *List of supervised entities*, Francoforte sul Meno.
- Banca d'Italia (1993), *Testo Unico Bancario*, Roma.
- Banca d'Italia (2006), *Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche, Circolare n. 263 del 27 dicembre 2006*, Roma.
- Banca d'Italia (2013), *Disposizioni di vigilanza per le banche, Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, Roma.
- Comitato di Basilea (2014), *Review of the Pillar 3 disclosure requirements – Consultative Document*, Basilea.
- Comitato di Basilea (2015), *Consultative Document – Interest rate risk in the banking book*, Basilea.
- Comitato di Basilea (2015), *Revised Pillar 3 disclosure requirements*, Basilea.
- Comitato di Basilea (2016), *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, Basilea.
- Comitato di Basilea (2017), *Basel III: Finalising post-crisis reforms*, Basilea.
- Comitato di Basilea (2017), *Pillar 3 disclosure requirements – Consolidated and enhanced framework (Consultation Paper)*, Basilea.
- Comitato di Basilea (2018), *Pillar 3 disclosure requirements – Updated framework*, Basilea.
- Comitato di Basilea (2019), *Revisions to leverage ratio disclosure requirements*, Basilea.
- Cosma S. (2008), *La misurazione del rischio operativo nelle banche, Banca e mercati*, Bancaria Editrice, Roma.
- Direttiva 2013-36-UE, *Capital Requirements Directive (CRD IV)*.
- Gruppo Banca Carige (2019), *Pillar 3 – Dati riferiti al 31/12/2018*, Genova.
- Gruppo Banca Popolare di Sondrio (2019), *Terzo Pilastro Informativa al pubblico – Data di riferimento: 31 dicembre 2018*, Sondrio.
- Gruppo Bancario Cassa Centrale Banca (2018), *Informativa al pubblico sulla situazione al 31 dicembre 2017*, Trento.
- Gruppo Bancario Iccrea (2018), *Informativa al pubblico – Pillar III – 31 dicembre 2018*, Roma.

- Gruppo Banco BPM (2019), *Informativa al pubblico da parte degli Enti – Pillar III – Dati riferiti al 31 dicembre 2018*, Milano.
- Gruppo BPer (2019), *Informativa al pubblico al 31 dicembre 2018 – Pillar 3*, Modena.
- Gruppo Credem (2019), *Pillar III – Informativa al pubblico – Situazione al 31 dicembre 2018*, Reggio Emilia.
- Intesa Sanpaolo (2019), *Terzo Pilastro di Basilea 3 – Informativa al pubblico al 31 dicembre 2018*, Torino.
- Mediobanca (2019), *Terzo Pilastro di Basilea 3 – Informativa al pubblico – Situazione semestrale al 31 dicembre 2018*, Milano.
- Monte dei Paschi di Siena (2019), *Informativa al Pubblico – Pillar 3 – Aggiornamento al 31 Dicembre 2018*, Siena.
- Regolamento (UE) N. 575-2013, *Capital Requirements Regulation (CRR)*.
- Resti A. e Sironi A. (2008), *Rischio e valore nelle banche*, Egea, Milano.
- Unicredit (2019), *Informativa del gruppo Unicredit (Pillar III) al 31 dicembre 2018*, Milano.
- Unione di Banche Italiane (2019), *Informativa al Pubblico – Pillar 3 al 31 dicembre 2018*, Bergamo.

# 13. ANALISI E VALUTAZIONE DI UN'OPERAZIONE DI INVESTIMENTO DA PARTE DI UN FONDO DI VENTURE CAPITAL

*di Giuseppe Cioffi, Salvatore Falanga, Chiara Micera,  
Giovanni Paganelli, Giuseppe Russo*

## **Abstract**

Oggetto del presente lavoro è la valutazione di un'operazione di investimento da parte di un fondo di Venture Capital in un'azienda italiana – Project Delivery – operante nel settore del food delivery, la cui strategia riguarda l'espansione in paesi esteri partendo da Albania, Cipro, Libano e Malta, e il consolidamento nel sud Italia. L'analisi qualitativa, con focus sul mercato del food delivery e sui competitors, e le analisi quantitative, quali costi – ricavi e il Venture Capital Method, hanno permesso di giungere a una valutazione finale negativa per l'investimento in Project Delivery.

Object of this project work is the evaluation about funding operation by Venture Capital fund in an Italian firm – Project Delivery – operating in food delivery sector, whose strategy concerns the expansion abroad, starting from Albania, Cyprus, Libano and Malta, and consolidation in southern Italy. The qualitative analysis, with a focus on the food delivery market and on the competitors, and the quantitative analysis, such as revenues – costs and the Venture Capital Method, allowed for a final negative assessment for the investment in Project Delivery.

## **13.1. Presentazione aziendale**

Tale elaborato analizza un'azienda italiana, Project Delivery, che opera nel settore del food delivery. Essa è nata a Roma, dove è diventata market leader in pochissimo tempo, ma si è estesa anche in molte città del sud Italia attraverso l'acquisizione di realtà locali. In particolare Project Delivery è presente a Napoli, Cagliari, Viterbo, Cosenza, Lido di Ostia e Torino e mira ad espandersi ed a consolidarsi in altre realtà importanti della penisola e non solo. L'azienda analizzata si occupa della raccolta degli ordini da parte dei

clienti, attraverso un'applicazione che permette di completare l'ordine in pochissimi minuti, e della distribuzione degli stessi presso le sedi indicate dagli utenti, attraverso una rete di drivers collocati nelle zone nevralgiche della città. L'idea di Project Delivery si fonda sulla forte e continua crescita del mercato di riferimento, il quale propone tassi di crescita prospettici molto interessanti – circa 11% - che permetterebbero prospettive di guadagno interessanti. I servizi offerti dalla piattaforma di Project Delivery si differenziano da quelli dei principali competitori sul mercato, permettendo all'utente di scegliere fra tre principali offerte:

- Classica offerta di food delivery;
- “Delivery Plus”, indirizzato a chi intende vivere una vera e propria esperienza di luxury food direttamente a casa;
- “Lunch Plus”, che soddisfa l'esigenza dei lavoratori di ordinare in ufficio in modo semplice, economico e veloce, rispondendo ad un sms che l'azienda invia ogni giorno.

Un altro elemento di differenziazione di Project Delivery rispetto ai competitori è la consegna senza limiti di distanza, attraverso un algoritmo logistico di ottimizzazione delle corse. Il target di clienti a cui si rivolgono le imprese che operano nel food delivery è di livello medio – alto, in termini di salario percepito, tanto che le motivazioni principali proposte dagli utenti utilizzatori di tali servizi sono “la mancanza di voglia di cucinare” (57,3%), “in occasione di pranzi e cene con amici” (34,1%) e “per provare cibi nuovi e originali” (18%). Inoltre la fascia di età che utilizza maggiormente tale servizio di consegna a domicilio è quella che va dai 18 ai 34 anni, con circa il 71% di utilizzatori.

## 13.2. Oggetto

Project Delivery si pone come obiettivo quello di consolidarsi nella penisola italiana, specialmente nel sud Italia, e di espandersi oltre i confini nazionali, attuando una strategia denominata “Oceano blu”. Tale strategia prevede la creazione di un mercato del food delivery in zone in cui tale mercato non è sviluppato o, addirittura, è totalmente assente. Le zone di interesse presentate nel business plan dell'azienda sono l'Albania, Cipro, Libano e Malta. Il fabbisogno di capitali richiesto da Project Delivery al Fondo è di quattro milioni di euro da dividersi tra il progetto di espansione all'estero e l'obiettivo di consolidarsi nel Belpaese. Al fine di presentare una risposta esaustiva che motivi appropriatamente la decisione di concedere o rifiutare il finanziamento, abbiamo effettuato una serie di analisi relative ai costi e ai

ricavi generati dall'investimento, attraverso la raccolta di dati di mercato circa gli users e le revenues prospettiche.

Il primo step ha riguardato lo studio dei mercati esteri in cui l'azienda ha intenzione di espandersi, attraverso l'analisi dei ricavi prospettici riferiti al settore del food delivery, con relativo tasso di crescita e ammontare di users. L'analisi restituisce come risultato uno scenario altamente ostile, con ricavi tendenzialmente molto bassi per paesi come Malta ed Albania, nonostante l'assenza di competitors particolarmente rilevanti in tali zone. Il secondo step, invece, prevede un'analisi di sensitività al fine di determinare il valore della società attraverso la metodologia del Venture Capital Method.

### 13.3. Obiettivo

L'Azienda P.D. oltre ad avere l'intenzione di avviare una strategia espansiva interna, acquisendo piccole aziende di delivery food nel sud Italia, intende porre in essere una strategia di espansione oltre i confini nazionali. Ad oggi l'azienda ha avviato delle contrattazioni con l'intento di espandersi, in un primo momento, in: Albania, Malta, Cipro e Libano. In un futuro più o meno prossimo, spera di poter porre le basi anche oltre il continente europeo toccando le coste Nordafricane, in paesi come l'Algeria, la Tunisia e l'Egitto. Questo tipo di strategia d'impresa, riferita non esclusivamente al settore del food delivery, è chiamata "Oceano blu". Con questa espressione si fa riferimento all'idea secondo cui le compagnie possono raggiungere il successo non superando i competitors ma, creando "oceani blu", ovvero spazi di mercato inesplorato, mettendosi quindi "al riparo" dalla concorrenza dei pari. Questa strategia è opposta "all'oceano rosso" dove nuotano gli squali della concorrenza. È necessario, quindi, analizzare dapprima i mercati in cui l'azienda Project Delivery intende espandersi dal punto di vista economico/d'impresa ma appare evidente l'importanza di porre l'attenzione su fattori socio-culturali che potrebbero essere la ragione o la causa, rispettivamente, del successo o dell'insuccesso di questa strategia.

Dallo studio delle imprese competitors in questi paesi emerge quanto il mercato del food delivery sia ridotto rispetto a quello Italiano. In Albania sono presenti 3 start-up: Baboom che opera a Tirana ma ha in programma di espandersi anche in altre città e si occupa proprio di mettere in contatto clienti e ristoranti; Pomodoro ha un focus invece sulla pizza, ma le funzioni offerte sono quelle tipiche delle start-up di food delivery (cioè notifica dello stato di consegna, scelta dei vari gusti, possibilità di dare feedback, pagamento tramite app); e Piruni, che si differenzia dalle altre due per la varietà di metodi di pagamenti consentiti. A Cipro, in Libano e a Malta non sono presenti vere e proprio

imprese che tramite una propria piattaforma permettono di ordinare cibo, ma solo ristoranti che hanno abilitato in proprio la consegna.

In merito al mercato italiano, si tratta di un settore che presenta un trend in fortissima crescita, ma è da evidenziare che leader di mercato, per il momento devono sopportare perdite a causa degli alti costi per marketing e pubblicità sostenuti dalle piattaforme al fine di consolidarsi sul mercato. Tuttavia c'è da dire che il mercato non è saturo, anzi al contrario è alle sue fasi iniziali. Le imprese hanno quindi l'aspettativa di veder aumentare i propri margini di guadagno quando saranno raggiunti livelli rilevanti di saturazione del mercato.

I maggiori competitors interni sono:

- Just eat;
- Uber eats;
- Glovo;
- Deliveroo – che ha acquistato Foodora nel 2019.

Project delivery offre, differenziandosi dai competitors, un livello superiore di servizi:

- si posiziona su un segmento premium che comprende l'accordo con ristoranti stellate;
- offre un servizio dedicato ai pranzi in ufficio, comune solo al servizio offerto da Deliveroo;
- assenza di limiti di consegna – tutti i competitors in generale e nelle città in cui opera P.D hanno limiti di consegna per lo più di circa 3 km.

Questi fattori possono rappresentare dei punti di forza tramite cui creare un vantaggio competitivo per l'azienda che può acquisire know-how adeguato per rafforzare la sua posizione e diventare market leader nelle città in cui opera.

## 13.4. Risultati

Da un'analisi focalizzata sulle tendenze generali che caratterizzano il settore del food delivery, si evince che se da un lato il mercato globale del settore vanta tassi di crescita sostenuti, soprattutto in alcune aree, dall'altro è bene evidenziare che i paesi in cui Project Delivery ha intenzione di espandersi e per cui richiede capitali per euro 4 milioni, soffrono di una penetrazione del settore di riferimento molto residuale. Per alcuni di questi paesi, come l'Albania e Malta, i ricavi prospettici non sono allettanti, ed occorre valutare che comunque il tasso di crescita non tiene conto della volatilità di cui soffrono fisiologicamente questi paesi a causa di tensioni geopolitiche che possono compromettere in misura rilevante la buona riuscita di un investimento.

Inoltre è assolutamente necessario tenere conto delle differenti culture dei 4 paesi oggetto della strategia – Albania, Cipro, Libano e Malta.

Facendo un confronto con i paesi europei più sviluppati si notano alcuni fattori socio-culturali che potrebbero causare il fallimento dell’espansione nei 4 paesi considerati:

- un minor tasso di occupazione femminile, che potrebbe implicare una minore propensione nell’usufruire di un servizio di food delivery;
- un minor tasso di penetrazione Internet, che è alla base del funzionamento di tale servizio, poiché se ne può usufruire solo tramite piattaforma informatica.

Questi fattori remano sicuramente contro a un’ipotetica idea di investimento profittevole nel settore del food delivery in questi 4 paesi.

Per quanto riguarda invece, la strategia di espansione di Project delivery relativa al sud Italia, si tiene conto che non c’è un elevato grado di differenziazione per quanto riguarda i servizi offerti. Ciò che pone P.D. in una posizione di competitività è la consegna senza limiti di distanza, non offerta da nessun altro competitor, ma è intuitivo pensare che quest’ultimi potrebbero, sfruttando il proprio know-how e le maggiori dimensioni, innovarsi e aprirsi anche a quest’altra opportunità.

Le analisi Ricavi – Costi, sia considerando solo la parte di strategia di espansione attinente ai 4 paesi esteri, sia tenendo conto anche delle città italiane oggetto della strategia, stimano una bassa marginalità prospettica.

Per determinare il valore della società si è proceduto all’applicazione del Venture Capital Method, assumendo due differenti ipotesi: la prima ipotesi, “Management Case”, basato sui dati del Business Plan di Project Delivery, a fronte di un investimento di euro 4 milioni, stima il valore Pre-Money della società pari a euro 20 milioni; la seconda ipotesi, “Vertis Case”, basata sui dati ottenuti da una analisi di sensitività sul Business Plan della società, a fronte di un investimento di euro 4 milioni, stima il valore Pre-money della società pari a euro 12 milioni.

Alla luce dell’analisi svolta, sulla base delle informazioni ricevute, non si ritiene opportuno procedere all’investimento in Project Delivery.

## **Bibliografia**

Mowen J. C. e Mowen M. M. (1991), Time and outcome evaluation, *Journal of Marketing*, 55:54-62.

Murray H. A. (1938), *Explorations in personality*, Oxford University Press, New York.

Smivez, *Rapporto sull’economia del Mezzogiorno*, il Mulino, Bologna, 2017.



## 14. LA CONTABILITÀ DEI COSTI IN UN'INDUSTRIA ALIMENTARE

di *Giuseppe Caria, Vincenzo Di Dio, Francesco Palumbo,  
Emanuela Pirozzi*

### **Abstract**

Le aziende, nella loro attività, sono indirizzate alla creazione di valore. In generale, le aziende cosiddette “profit” hanno come obiettivo principale la remunerazione dei fattori produttivi e la creazione di un surplus, definito utile. Tra i fattori produttivi da remunerare per la creazione di guadagno, appare sempre più difficile la copertura dei costi fissi e dei costi variabili indiretti. L’obiettivo del seguente elaborato è quello di analizzare la contabilità dei costi all’interno di un’industria alimentare, IMA s.r.l, e di rispondere al quesito: “Come si può ribaltare l’allocazione dei costi fissi e dei costi variabili indiretti?” Per rispondere a tale quesito è stato necessario effettuare uno studio analitico dei costi aziendali e, in un secondo momento, identificare una serie di KPI per l’allocazione dei costi. Il risultato finale è stato l’identificazione di un costo totale per ciascuna delle linee produttive analizzate.

Companies, in their activities, aim at creating value. This can come about in several ways. In general, so-called ‘profit’ companies have as their main goal the remuneration of productive factors and the attainment of a surplus, defined as useful. Amongst the productive factors to remunerate for the creation of value, it appears always more complicated for companies to cover fixed costs and variable indirect costs. The objective of the following paper is to analyze the accounting of costs inside a food industry, IMA s.r.l, and to answer the question: “How can the allocation of fixed costs and indirect variable costs be overturned?” To answer the question effectively, an analytical study was carried out of the companies’ expenses and a series of KPI were identified for the allocation of the expenses. The final result was an identification of price of each of the production lines that were analyzed (cream, yoghurt, fresh milk, ESL milk, UHT milk), allowing the company to obtain an optimal allocation of its costs and to reach its break-even point.

## 14.1. Presentazione aziendale

IMA, acronimo di Industrie Meridionali Alimentari, è un'azienda lattiero-casearia ubicata nel cuore della Campania nel Comune di Pignataro Maggiore (CE), in uno stabilimento che si estende in un'area complessiva di circa 15.000 mq.

La gamma dei prodotti offerti dall'azienda risulta molto ampia, estendendosi a Latte fresco, Latte Pastorizzato Alta Qualità, Parzialmente Scremato Fresco, Latte ESL, Latte UHT, Yogurt e Panna Fresca Pastorizzata. Tutti i prodotti sono disponibili in formati differenti, consentendo un'elevata scelta, che le ha permesso di acquisire una quota di mercato sempre più ampia. Inoltre, l'azienda acquista come prodotto finito e rivende a marchio YMA anche succhi di frutta; tali produzioni sono realizzate tutte a marchio YMA, anche se a partire dall'ottobre del 2008 l'azienda ha iniziato la lavorazione del latte Alta Qualità e Fresco anche per conto terzi, tramite Private Label.

L'azienda è stata scelta grazie all'alta qualità dei prodotti e alle certificazioni che ha acquisito nel corso del tempo.

Infatti, un passo fondamentale per la crescita dell'industria è stata la certificazione DNV ISO 9001 ottenuta nel 2008. Tale certificazione è andata a riconoscere che Industrie Meridionali Alimentari opera in conformità alle prescrizioni di norme volte a garantire la genuinità e la sicurezza dei prodotti. L'obiettivo principale della IMA è quello di offrire sempre un prodotto di elevata qualità con un accurato controllo delle materie prime (latte fresco vaccino e semilavorato di frutta), del prodotto finito (latte, yogurt e panna) e dei fornitori.

## 14.2. Oggetto

Le aziende, nella loro attività, devono essere in grado di raggiungere un equilibrio economico-finanziario. In particolar modo, le aziende definite "profit" hanno come obiettivo principale la realizzazione di un risultato economico positivo, definito "utile". Per la realizzazione dell'utile, le aziende devono, innanzitutto, coprire i costi aziendali. La componente di costo risulta decisiva nel processo produttivo e, sempre più sono le aziende che ricorrono ad un adeguato controllo di gestione al fine di poter ottenere un'efficiente allocazione dei costi aziendali. Non tutti i costi, però, hanno la stessa incidenza. In particolare, è possibile suddividere i costi in costi variabili diretti, costi variabili indiretti e costi fissi.

I costi variabili diretti, si riferiscono a costi imputabili ad un unico prodotto o processo. Nel caso di IMA srl, uno dei principali costi diretti è rappresentato dagli imballaggi. Per tale tipologia di costo non sorge alcun dubbio sull'imputazione, che avviene in modo diretto.

Diversamente, i costi variabili indiretti e i costi fissi necessitano dell'identificazione di una serie di KPI aziendali (tra i quali figurano volumi produttivi, tempo di utilizzo dei macchinari, fatturato).

Tali drivers permettono all'azienda di imputare un generico costo ad uno specifico prodotto.

In particolar modo, i costi variabili indiretti, sono costi che variano al variare del volume produttivo, ma che non si riferiscono ad un unico prodotto o progetto. Nel caso di IMA srl, il principale costo indiretto è rappresentato dal costo dell'energia elettrica.

Il costo fisso, invece, è una tipologia di costo che, entro determinati limiti, non varia al variare del volume produttivo. Esempio tipico è rappresentato dalle attrezzature.

Infine, dopo aver identificato le diverse tipologie di costo, è possibile definire il costo totale.

Il costo totale, definito anche *Full Costing*, viene dato dalla sommatoria di costo variabile diretto, quota di costo variabile indiretto e quota di costo fisso.

L'oggetto principale del seguente paper risulta essere, quindi, un'approfondita analisi dei costi all'interno di un'industria alimentare, IMA srl.

### **14.3. Obiettivo**

L'obiettivo di questo project work è quello di analizzare i costi sostenuti dall'azienda (classificandoli in costi variabili diretti, costi variabili indiretti e costi fissi) e definire, attraverso dei KPI, un modello per l'allocazione di costi variabili indiretti e costi fissi, al fine di individuare un prezzo di break even per ciascuna delle linee produttive analizzate (latte fresco, latte ESL, latte UHT, panna e yogurt), con l'identificazione di un doppio pricing per la linea produttiva latte fresco, che a partire dal 2008 l'azienda produce anche per conto di terzi.

### **14.4. Risultati**

L'analisi dei costi effettuata si basa sui dati di contabilità analitica dell'anno 2017. In particolare, è stato analizzato il conto economico anali-

tico, depurato di una serie di voci di costo non attribuibili ai prodotti di lavorazione industriale dell'azienda.

Per quanto concerne l'attribuzione dei costi ai singoli prodotti, si è proceduto nel seguente modo:

- I costi variabili diretti sono stati attribuiti esplicitamente ai prodotti ad essi collegati
- I costi variabili indiretti e i costi fissi invece sono stati collegati ai diversi prodotti attraverso opportuni driver di ribaltamento, scelti volta per volta.
- I costi legati agli acquisti di materie prime (latte fresco e alta qualità) rappresentano più della metà dei costi totali. Dal momento che costituiscono una tipologia di costo variabile diretto, sono stati imputati ai prodotti realizzati in proporzione alle quantità prodotte. I costi per l'acquisto di imballaggi rappresentano anch'essi dei costi variabili diretti e per la quasi totalità di questi non ci sono particolari criticità nel loro processo di allocazione. Infatti, sono facilmente individuabili i costi degli imballi da ascrivere alla produzione di yogurt (es. vasetti per yogurt, sleeve yogurt ecc.), piuttosto che quelli attribuibili alla produzione dei diversi tipi di latte.

I costi variabili indiretti e i costi fissi vengono imputati alle linee produttive mediante l'utilizzo di driver di ribaltamento appropriati. Il primo aggregato di costi variabili indiretti è quello degli acquisti di materiali di consumo e merci, il quale enuclea al suo interno un insieme di costi d'acquisto inerenti articoli e consumabili, che sono trasversali alle tre linee produttive analizzate. Pertanto è sembrato opportuno allocare tale aggregato seguendo una logica di proporzionalità tra le voci di costo e i volumi produttivi realizzati.

Scorrendo il conto economico troviamo le voci di costo riguardanti i servizi industriali, essi comprendono una serie di spese riguardanti principalmente la manutenzione ed il consumo di energia.

L'allocazione dei costi sopra menzionati non ha seguito un singolo driver; per una serie di costi di manutenzione (manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti, manutenzione dei fabbricati industriali, manutenzione macchinari, automezzi e manutenzioni contrattuali) e di costi connessi all'utilizzo di energia elettrica e gas metano, si è ritenuta opportuna una ripartizione in funzione delle ore di lavorazione impiegate per ciascuna linea produttiva. Le restanti voci di spesa per servizi industriali, che incidono per pochi punti percentuali sul totale, sono state ripartite sulle linee produttive in relazione ai volumi produttivi realizzati.

La ripartizione dei costi inerenti al personale (Salari e Stipendi, Oneri e Contributi, TFR, Altri costi del personale) è avvenuta in base alle ore di

lavorazione settimanali richieste dalle diverse linee produttive, in quanto trattando tale aggregato di spesa come costo fisso, il criterio di ripartizione in base alle ore lavorate è risultato più consono rispetto alla ripartizione per volumi produttivi realizzati. Proseguendo la ripartizione dei costi, troviamo una famiglia di costi comprendenti più macro voci di spesa: Servizi Commerciali, Servizi Generali, Altri costi per servizi e prestazioni e Accantonamento per fondo operazioni a Premio. Trattandosi di oneri inerenti, per la quasi totalità del proprio valore, all'area commerciale nella sua accezione più vasta, si è provveduto a suddividere i costi attraverso il driver dei ricavi ottenuti dalle vendite.

L'applicazione dei driver individuati per l'imputazione ai prodotti delle differenti voci di costo ha condotto a una puntuale individuazione del costo totale e dunque del prezzo di *break even* per ogni linea produttiva.

Con riferimento alla linea produttiva latte fresco e alta qualità, si distinguono le lavorazioni a marchio Yma e le lavorazioni per conto di terzi.

Le due sottocategorie si caratterizzano per un prezzo di *break even* diverso, in quanto la linea produttiva latte fresco c/terzi non incorpora una serie di costi legati alla valorizzazione del brand, quali, ad esempio, i costi di pubblicità e quelli per oggetti promozionali.

Per l'imputazione delle voci di costo, dunque, una serie di costi non sono stati attribuiti alle lavorazioni c/terzi. Ciò comporta un costo totale, e dunque un prezzo di *break even*, minore per il latte fresco c/terzi rispetto a quello venduto a marchio YMA.

Nell'ambito della linea produttiva latte fresco e alta qualità, le lavorazioni a marchio YMA pesano per l'85%, contro il 15% delle lavorazioni c/terzi.

Linee produttive	Latte fresco a marchio YMA	Latte fresco c/terzi
Costi variabili diretti unitari	0,52€	0,46€
Costi variabili indiretti unitari	0,14€	0,07€
Costi fissi unitari	0,14€	0,14€
<b>Prezzo break-even</b>	<b>0,80€</b>	<b>0,66€</b>

Il prezzo che consentirebbe all'azienda di coprire i costi totali è dunque pari a 0,80€ per il latte fresco a marchio YMA, e 0,66€ per il latte fresco c/terzi.

L'azienda applica un prezzo di listino pari a 0,83€, ottenendo rispettivamente un margine unitario di 0,03€ e di 0,17€

Considerando in maniera unitaria la linea produttiva latte fresco e alta qualità, il costo unitario medio, e dunque il prezzo di break even, è pari a 0,78€, per un margine unitario medio di 0,05€.

Linee produttive	Latte fresco e alta qualità
Costi variabili diretti unitari	0,51€
Costi variabili indiretti unitari	0,13€
Costi fissi unitari	0,14€
<b>Prezzo break-even</b>	<b>0,78€</b>

La linea latte ESL presenta una marginalità negativa per 0,05€, in quanto l'impresa attua un pricing pari a 0,76€ a fronte di un costo totale, e quindi un pricing di break even, pari a 0,81€.

Linee produttive	Latte ESL
Costi variabili diretti unitari	0,48€
Costi variabili indiretti unitari	0,15€
Costi fissi unitari	0,17€
<b>Prezzo break-even</b>	<b>0,81€</b>

Questa marginalità negativa, tuttavia, è da considerarsi fittizia, perché il latte ESL porta con sé una parte dei ricavi derivanti dalla vendita della panna.

Ogni qualvolta si va creare un prodotto parzialmente scremato o magro, sia esso fresco, ESL o UHT, il grasso estrapolato dalla materia prima latte diventa materia prima per il prodotto panna fresca.

Questo processo di scrematura avviene per il 3,5% nel latte parzialmente scremato e per l'1,6% per il latte magro.

Ciò vuol dire che, portando sul latte ESL una parte dei ricavi derivanti dalla panna da esso ottenuta, il margine reale su questa linea produttiva risulta positivo.

Il latte UHT, come il latte ESL, presenta una marginalità negativa, che però è più elevata rispetto al caso precedente, attestandosi a -0,26€.

Questa marginalità negativa è spiegata, in parte, dalle stesse motivazioni illustrate per il latte ESL.

Tuttavia, in questo caso, l'utilità ceduta dalla linea produttiva latte UHT al prodotto panna, pur riducendo il margine unitario negativo reale, non è da sola sufficiente per giustificare il pricing adottato dall'azienda.

Un'altra motivazione è data, infatti, dal mercato: il latte UHT ha un prezzo di vendita sensibilmente più basso rispetto al latte fresco e al latte ESL, in quanto percepito dal consumatore come un prodotto di minor qualità. L'azienda, dunque, non potendo imporre un prezzo di vendita più elevato per questa linea produttiva, punta ad abbassarne il costo totale unitario realizzando delle economie di scala. In questa prospettiva, il latte UHT è un elemento a completamento dell'azienda, che con una certa quantità di materia prima, permette di fare economie di scala.

<b>Linee produttive</b>	<b>Latte UHT</b>
Costi variabili diretti unitari	0,54€
Costi variabili indiretti unitari	0,10€
Costi fissi unitari	0,12€
<b>Prezzo break-even</b>	<b>0,77€</b>

La linea produttiva yogurt presenta una marginalità molto elevata, con un margine medio di 0,22€ al kg.

La materia prima utilizzata per la produzione dello yogurt è il latte, con l'innesto di panna.

Costi variabili diretti unitari	1,01€
Costi variabili indiretti unitari	0,23€
Costi fissi unitari	0,20€
<b>Prezzo break-even</b>	<b>1,43€</b>

Ai fini dell'analisi, panna sfusa e panna pastorizzata sono considerate in un'unica linea produttiva panna, che è quella con marginalità più elevata, avendo un margine di 1,11€ al kg.

Questa marginalità sensibilmente superiore rispetto alle altre linee produttive è spiegata dal maggiore pricing attuato dall'azienda, e compensa le marginalità negative delle linee latte ESL e UHT, che cedono parte della loro utilità alla linea produttiva panna.

<b>Linee produttive</b>	<b>Panna</b>
Costi variabili diretti unitari	0,65€
Costi variabili indiretti unitari	0,33€
Costi fissi unitari	0,26€
<b>Prezzo break-even</b>	<b>1,24€</b>

L'analisi del conto economico ha evidenziato, per tutte le linee produttive, un'incidenza media dei costi variabili diretti per il 65,89%, dei costi variabili indiretti per il 16,79% e dei costi fissi per il 17,32%:

Tipologia di costo	Costi totali	Costo unitario medio	% sul totale
Costi variabili diretti	5.722.096,67€	0,55€	65,89%
Costi variabili indiretti	1.458.096,20€	0,14€	16,79%
Costi fissi	1.504.623,37€	0,15€	17,32%
<b>Costi totali</b>	<b>10.355.226,00€</b>	<b>0,84€</b>	<b>100%</b>

L'azienda punta alla realizzazione di economie di scala, in modo da ridurre il costo unitario di prodotto e realizzare margini più elevati.

È in quest'ottica che va interpretata la scelta di IMA di continuare a vendere il latte ESL e il latte UHT ad un prezzo inferiore rispetto a quello di break even, con l'obiettivo di presentarsi sul mercato con una gamma completa (latte fresco e alta qualità, latte ESL, latte UHT, yogurt e panna), conquistare quote di mercato con un prezzo competitivo e realizzare economie di scala per arrivare ad avere un margine positivo su ogni linea nel medio-lungo termine.

Per conseguire tale obiettivo, l'azienda punta non tanto alla realizzazione di elevati margini per singola linea produttiva, quanto piuttosto al conseguimento di un margine medio positivo, con i margini negativi di latte ESL e UHT, che sono ampiamente compensati dai margini positivi sulle tutte le altre linee.

Moltiplicando il margine unitario di ogni linea produttiva per le relative quantità, il margine complessivo della produzione industriale risulta positivo per 83.739,39€.

	Latte fresco	Latte ESL	Latte UHT	Yogurt	Panna
<b>Quantità (kg)</b>	5.777.971,00	1.297.519,00	2.297.546,00	709.988,00	272.202,00
<b>Margine unitario (€)</b>	0,05	-0,05	-0,26	0,22	1,11

Sommando algebricamente al margine industriale i costi e i ricavi di natura non industriale, non imputabili ai prodotti dell'azienda, risulta un utile di bilancio per 26.137,27€.

IMA, dunque, riesce a conseguire un risultato positivo nello svolgimento della sua attività, ancora più positivo se si considera la gestione operativa e, in particolare, la produzione industriale.

La politica di pricing adottata si rivela dunque vincente.



---

Margine industriale	83.739,39€
Costi non industriali	(1.138.318,76€)
Ricavi non industriali	1.080.716,64€
<b>Utile netto 2017</b>	<b>26.137,27€</b>

---

## **Bibliografia**

Antonelli V., D'Alessio R. (2012), *Analisi e contabilità dei costi. Manuale operativo*, Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna (Rn).

Cavalieri E., Ferraris Franceschi R. (2010), *Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino.

## **Sitografia**

<https://www.yma>

# 15. VALUE STREAM MAP DELL'ATTUALE PROCESSO DI TRASFORMAZIONE DELL'ALLUMINIO

di *Giuseppe Carillo, Roberta Maria De Carmine,  
Gennaro Finelli, Bernardo Murolo*

## **Abstract**

Laminazione Sottile S.p.A. è un'impresa specializzata nella produzione di laminati in alluminio in diverse leghe e misure. Il presente progetto si pone la finalità di fotografare l'attuale processo produttivo e di rappresentarlo, riprodurlo, attraverso una "Value Stream Map". Partendo da un totale di 104 famiglie tecnologiche, si è giunti all'individuazione delle 21 categorie più significative, le cui mappe rappresentano il principale output del lavoro e dalle quali è stato possibile desumere le aree e gli impianti in cui si accumulano i maggiori WIP. I risultati del lavoro rappresenteranno il punto di partenza per l'ambizioso progetto aziendale di riduzione del lead time a 2 settimane totali. I dati presenti in ogni singola mappa sono frutto di un'accurata analisi sul campo e di una conseguente estrapolazione ed elaborazione degli stessi, a partire da database aziendali.

Laminazione Sottile S.p.A. is a company which specialises in the production of aluminum laminates. This project aims to photograph the current production process and to represent it and reproduce it in a "Value Stream Map".

We've identified the most meaningful 21 categories, starting from 104 technological families, whose maps represent the main output of the work. Analyzing these maps it was possible to define the plant's areas where the WIP exceeds. Our results attempt to be the starting point for the ambitious company's project of lead time reduction, from 4 to 2 weeks. The data shown in each map come from an accurate analysis on the field followed by their extrapolation and elaboration, starting from company's databases.

## 15.1. Presentazione aziendale

Laminazione sottile S.p.A. è un'impresa specializzata nella produzione di semilavorati in alluminio, da oltre 90 anni.

La storia societaria inizia nel 1923 con la produzione di capsule e tubetti, e nasce sulla spinta di un'idea dell'ING. Augusto Moschini che brevettò speciali capsule in alluminio utilizzabili per tappare il latte in bottiglia, allo scopo di ridurre il rischio di possibili alterazioni e di garantirne qualità e sicurezza. La società si espande nel tempo grazie alle intuizioni ed alla caparbia del figlio Guido che ha focalizzato il suo impegno sull'integrazione verticale del processo di laminazione dell'alluminio, attività che gradualmente si è affermata come reale ed unico core business aziendale. A partire dal 1991 si è delineata la strategia di espansione dimensionale che, attraverso la fondazione e l'acquisizione di una serie di imprese, ha dato vita al gruppo «Laminazione Sottile» che oggi conta 7 consociate.

Il ciclo produttivo integrato aziendale inizia dalla fusione della materia prima e prosegue attraverso laminazione a caldo, laminazione a freddo e trattamenti termici e superficiali, fino ad arrivare alle operazioni di taglio ed imballaggio di quelli che, per Laminazione sottile, rappresentano i prodotti finiti ma che contestualmente, per i clienti dell'impresa, rappresentano i semilavorati su cui eseguire ulteriori processi di trasformazione. La produzione si compone di rotoli, nastri, fogli e dischi di alluminio in una gamma diversificata di leghe e misure, con spessori compresi tra 6 micron e 6 mm. I semilavorati, inoltre, possono essere sottoposti a trattamenti superficiali specifici e strumentali per renderli adatti ai differenti usi finali. Con il supporto delle consociate "Italcoat" e "IPS Industrial Packaging Solution", il materiale nudo a basso spessore può esser fornito verniciato, accoppiato e provvisto di grafica.

All'interno del processo produttivo è possibile individuare una serie ben definita di operazioni che si ripetono per la quasi totalità dei prodotti. Tale processo, però, non si articola nello stesso modo per tutte le categorie di semilavorati: le difformità nelle specifiche richieste dai clienti, le diverse leghe di cui possono essere composti, i diversi spessori e le particolarità tecniche delle singole commesse impattano, infatti, sulla sequenza delle operazioni e sulla loro necessità.

Le principali operazioni sono: Fusione in Fonderia, Fresatura delle placche, Trattamento termico di preriscaldamento, Laminazione a caldo (laminazione di «sbozzatura»), Laminazione a freddo (laminatoi intermedi), Laminazione a freddo (laminatoi finitori), Trattamenti termici, Trattamento Superficiale, Taglio ed Imballo.

## 15.2. La lean production

Oggetto di studio per il raggiungimento degli obiettivi preposti, è la Lean Production ed in particolare l'uso di uno dei suoi principali strumenti, ovvero la Value Stream Map (VSM).

Il modello di Azienda snella è nato circa 40 anni fa in Giappone da un sistema di gestione della Toyota. È una filosofia manageriale che si è ben imposta all'attenzione del mondo produttivo per l'efficacia dei principi su cui si basa e per i notevoli risultati ottenuti.

La Lean Production, letteralmente "*Produzione snella*", è una logica aziendale che descrive, in chiave moderna, un modo di produrre che tende ad essere fortemente flessibile e orientato alla soddisfazione di ogni eventuale richiesta, capace di rispondere a variazioni della domanda anche repentine e che mira a minimizzare le scorte e a ridurre gli sprechi. Ragionare in un'ottica Lean consiste, quindi, nel realizzare una produzione efficiente valorizzando tutti i flussi riducendo quanto più è possibile le *attività a non valore*.

Questo modello assicura vantaggi competitivi in ogni contesto organizzativo integrandosi perfettamente in qualsiasi realtà manifatturiera. Per la sua applicazione, però, non bisogna guardare al solo processo di produzione ma a tutti gli anelli del processo aziendale. I flussi materiali e informativi devono, infatti, lavorare sincronizzati tra di loro in modo tale da rendere disponibile ciò che serve al processo successivo al momento giusto.

Si parte dallo studio del "*valore*" di un bene che può essere definito tenendo conto del valore che i clienti attribuiscono a quel bene, ossia quanto i clienti sarebbero disposti a pagare per quel bene. Quindi, in senso stretto, si definiscono "*valore aggiunto*" le attività e le risorse che aggiungono valore al prodotto e per le quali i clienti finali sono disposti a pagare.

Il concetto di "Flusso" prevede l'incremento del Value Stream senza interruzioni e/o errori;

L'idea di "Flusso Continuo" ha portato al concetto di "One piece flow", fondamentale per evidenziare immediatamente errori o anomalie. La costruzione di un "flusso lean" necessita di un'analisi approfondita delle attività e dell'eliminazione di tutte le attività inutili.

Il principio del "tirare" prevede che non venga eseguita alcuna attività finché il cliente (interno o esterno) non abbia esplicitato un bisogno, è il cliente a guidare il mercato; in questo modo si riducono le giacenze intermedie e, di conseguenza, i capitali immobilizzati.

Il "miglioramento continuo" prevede la costante ricerca di sprechi e perdite finalizzata alla loro eliminazione. Si tratta di analizzare ciclicamente le

attività produttive per cercare di ridurre o cancellare tutte le attività a non valore.

Affinché sia efficacemente applicata, la Lean Production deve entrare a far parte del modo di fare e di pensare delle persone che lavorano in azienda e per l'azienda e questo comporta un vero e proprio cambio di mentalità.

Il “*Lean Thinking*”, quindi, è una filosofia incentrata sull'eliminazione sistematica degli sprechi, indicati in giapponesi come *muda*. Il concetto è esteso all'eliminazione delle cosiddette 3M: *Muda*, sprechi collegati ad attività che non apportano valore; *Muri*, ovvero inefficienze collegate a risorse sovraccaricate; ed i *Mura*, ovvero quelle inefficienze collegate al mancato livellamento dell'uso delle risorse.

La Value Stream Map (VSM) è uno strumento fondamentale della Lean Production e consiste nella mappatura grafica di quell'insieme di processi ed attività che concorrono alla realizzazione di un prodotto, partendo direttamente dal fornitore, passando per tutta la catena produttiva fino alla consegna del prodotto finito. Il presupposto sul quale basare l'analisi della catena del valore non è il miglioramento del singolo processo, ma l'ottimizzazione globale e continua.

La VSM deve essere sviluppata come output visivo, ad oggi in forma digitale ma, classicamente, rappresentata su di un tabellone e costruita con cartoncini colorati, post-it e pennarelli, al fine di:

- rappresentare il flusso di valore nella sua globalità, mettendo in evidenza il legame tra le attività svolte;
- fornire un linguaggio comune, attraverso simboli predefiniti e universalmente riconosciuti, utile a condividere l'analisi della situazione attuale e definire le azioni di miglioramento;
- evidenziare gli sprechi, le inefficienze, le aree di accumulo disfunzionale dei WIP e le opportunità di miglioramento in ottica di lean production;
- gettare le basi di un piano d'azione.

Il processo di mappatura si articola in diverse fasi sequenziali: si parte dalla rappresentazione grafica del processo produttivo, passando poi al calcolo dei WIP di ogni impianto di lavorazione e all'individuazione di variabili critiche da inserire in appositi *process box*, che contengono le informazioni peculiari di ogni macchinario. Infine la mappatura del flusso delle informazioni permette la definizione della Time Line sottoforma di linea spezzata, tracciata sotto le box e i triangoli delle scorte, per definire il lead time di produzione, ossia il tempo impiegato dal prodotto per attraversare la fabbrica.

La mappatura parte da una analisi “AS IS” che si concretizza nello sviluppo di una *Current State Map*, ovvero una mappa che descrive la situazione

del prodotto nel flusso del valore attuale. A partire da quest'ultima si cerca di individuare ogni possibile imperfezione del processo produttivo e le possibili aree di miglioramento, al fine di ottimizzare l'affidabilità del processo; i risultati di questo tipo di analisi vengono utilizzati in sede di sviluppo della *Future State Map*, cioè il disegno del flusso del valore futuro ideale "To be", nell'ambito del quale si vuole inquadrare il prodotto.

### 15.3. La costruzione delle VSM *Current State*

L'elaborato è frutto della collaborazione con il team di Miglioramento continuo di «Laminazione Sottile S.p.A.», un'impresa che opera nell'industria metalmeccanica pesante, e si pone l'obiettivo di mappare l'attuale processo di trasformazione dell'alluminio.

Le finalità del progetto sono state le seguenti:

- comprensione delle dinamiche produttive dell'impresa;
- analisi dei flussi produttivi delle diverse famiglie di prodotto, che condividono risorse;
- calcolo dei Wip totali generati nel processo, suddivisi tra le diverse famiglie ed i diversi impianti;
- calcolo dei Lead Time di fabbricazione delle famiglie di prodotto e approfondimento analitico della composizione dello stesso.

Il risultato finale del progetto pone il focus sui risultati dell'analisi empirica che rappresenteranno, nel futuro, la base di partenza per il progetto aziendale di miglioramento, orientato alla riduzione dei lead time da 45 giorni a 2 settimane.

La costruzione delle 21 VSM AS IS si è articolata nelle seguenti 4 fasi:

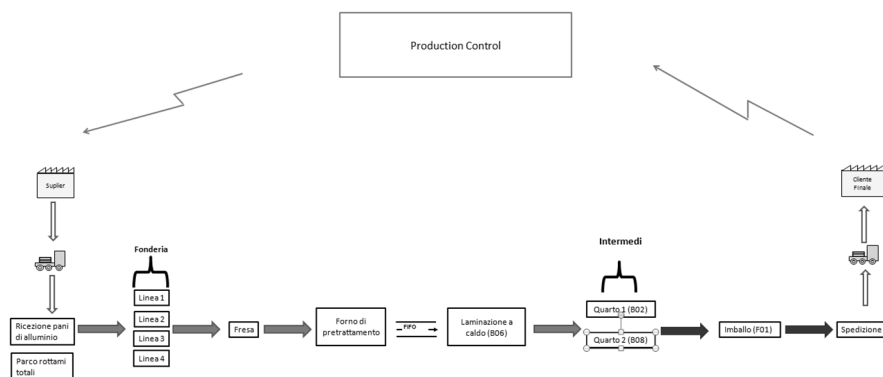
- rappresentazione orientata del processo produttivo suddiviso per operazioni;
- estrapolazione e quantificazione dei WIP;
- selezione delle variabili e costruzione delle *Process Box*;
- realizzazione delle Timelines («Onda quadra»).

La prima fase operativa ha riguardato l'individuazione e la messa a sistema delle singole fasi di lavorazione, specifiche per ogni categoria, e la loro rappresentazione orientata su supporto digitale. Ogni lavorazione avviene all'interno di uno specifico impianto ma, come anticipato, taluni degli stessi sono stati aggregati secondo un principio di omogeneità delle operazioni da essi effettuate.

Gli impianti così unificati, quindi, sono stati rappresentati con un singolo riquadro rappresentativo dell'intero centro tecnologico. Nel dettaglio:

- finitori: raggruppano Achenbach 1, Achenbach 2 e Nuovo Foil;
- trattamento termico: raggruppa i diversi forni utili alle ricotture tra i laminatoi o ai trattamenti termici finali;
- linee di trattamento superficiale: che raggruppano Depireux, Selema 1, Selema 2 e Selema 3;
- taglio longitudinale: raggruppa LT50, Ltl LTM, RS10 ed RS8;
- taglio trasversale: raggruppa Jagenberg ed LTS.

Fig. 1 – Struttura operazioni VSM Nastri



Fonte: elaborazione propria su dati aziendali, 2019

I prodotti appartenenti alla stessa categoria attraversano le stesse fasi del processo produttivo o, alternativamente, hanno in comune almeno l'80% delle stesse. In questi casi si è provveduto ad organizzare le attività mappate costruendo dei percorsi alternativi che contemplassero tali, dovute, deviazioni.

La seconda fase operativa è stata attuata partendo da una imponente mole di dati contenuti nel database aziendale, ed estrapolando quelli attinenti ai WIP totali di ogni singolo impianto, a loro volta ulteriormente suddivisi tra le diverse categorie.

Come anticipato, in azienda, i WIP si presentano sotto forme fisiche diverse ma vengono registrati, tutti, indistintamente, in tonnellate; tuttavia, la necessità di ottenere dati significativi ai fini dell'analisi, ha indirizzato la scelta di utilizzare unità di misura diverse per i diversi stati fisici della materia: tonnellate (ton) per i WIP di materie prime e prodotti finiti, placche (plac) per i WIP pre-fresa e pre-sbozzo, i rotoli (rot) per i restanti WIP.

La terza fase operativa ha riguardato la scelta di variabili significative ai fini di comprendere come le peculiarità di ogni impianto impattino sul tempo

di attraversamento effettivo dei prodotti. Nello specifico sono state selezionate:

- *Overall Equipment Effectiveness* (O.E.E.), suddiviso nei tre fattori che lo compongono, ossia disponibilità, performance e qualità;
- *Numero di turni* (da 8h) per specifico impianto;
- *Numero di addetti* per singolo impianto;
- *Numero di ore di manutenzione programmata* per impianto a settimana;
- *Tempo di lavorazione* per singolo impianto;
- *Attesa tecnologica* necessaria per i prodotti a seguito della lavorazione avvenuta all'interno di specifici impianti;
- *Batch* (lotto di prodotti lavorati contemporaneamente).

La quarta, e ultima, fase operativa ha riguardato la realizzazione delle timelines, che consistono nella rappresentazione grafica della sequenza cronologica dei tempi di lavorazione e di attesa relativi ai vari macchinari, insieme con la composizione dei WIP espressa sottoforma di giorni di copertura. La tipica timeline si presenta come una linea spezzata in cui si susseguono creste, in corrispondenza dei WIP in giorni di copertura, e le valli in corrispondenza dei macchinari, articolate in tempi di attraversamento e tempi di attesa tecnologica. A consuntivo, attraverso le timeline è possibile leggere, per ogni singola categoria di prodotto, il lead time di produzione ed il lead time complessivo.

## 15.4. I risultati

La scrupolosa applicazione della metodologia operativa descritta in precedenza per ognuna delle 21 categorie di prodotto ha portato alla costruzione di 21 diverse VSM.

Le mappe così realizzate rappresentano, per Laminazione Sottile Spa, il punto dal quale partire al fine di individuare sprechi e aree di miglioramento in grado di veicolare l'elaborazione di una *Future State Map*, utile a disegnare il flusso del valore futuro ideale.

Le evidenze raccolte dall'analisi dei dati attinenti ai WIP, calcolati per il completamento delle mappe, e dei lead time totali desunti dalle VSM, hanno permesso di identificare alcuni punti critici del processo produttivo che, sicuramente, rappresenteranno un solido punto di inizio per lo sviluppo di strategie di miglioramento e riduzione degli sprechi, coerenti con la logica di tale strumento di Lean Production.



Nello specifico, si sono analizzate le aree entro le quali si accumulano i WIP più consistenti, che si tramutano concretamente in maggiori code di lavorazione, e l'indice di flusso ((Giorni di copertura+Tempi di processo)/(Tempi di processo)) di ogni singola famiglia, esplicativo dell' allineamento/disallineamento tra il lead time totale effettivo ed il lead time di produzione.

Tab. 1 – Gli indici di flusso delle categorie di prodotto

<b>Categoria</b>	<b>Codice</b>	<b>Indice di flusso</b>
Capsule	B1a	2,3
Capsule	B1b	15,6
Capsule Finite	B11A	8
Capsule Finite (2 cotture)	B13A	22,5
Finstock	B2	5,1
Finstock (2 cotture)	B26A	9,7
Contenitori	B3	9,3
Contenitori per ceri	B35A	7,6
Nastri pesanti	B6	11,5
Nastri finiti	B61A	2,8
Accoppiato	B7	7,8
Nastri per Capsule	C5	5,8
Rotoli per contenitori	C6	8,1
Rotoli per contenitori (2 cotture)	C65	12,3
Rotoli per Finstock (2 cotture)	C74A	5,3
Rotoli per Finstock (2 cotture)	C7	5,3
Rotoli per Tetti	C8/C9	5,3
Dischi	DT	6
Lastrine	Lba	5
Lastrine	LBb	5,4
Lastre	LC	11,3

Fonte: elaborazione propria su dati aziendali, 2019

Sono riportate in evidenza le categorie di prodotto che si distinguono per disallineamento tra il lead time totale e il lead time di produzione almeno maggiore di 10 e che, quindi, possono risultare maggiormente critiche in termini di inefficienze.

Tab. 2 – Aree di accumulo dei WIP(%)

Aree di lavorazione	WIP (%) sul totale
Materie Prime	31%
Fonderia	19%
Sbozzatore	4%
Intermedi	16%
Finitori	8%
Linee di trattamento Superficiale	6%
Taglio	3%
Prodotto Finito	13%

Fonte: elaborazione propria su dati aziendali, 2019

Sono riportate in evidenza le aree in cui si accumulano WIP superiori al 15% del totale.

## Bibliografia e sitografia

- C. Barlotti, *“Industrial Engineering e Lean Manufacturing – la rivoluzione dell’organizzazione aziendale”*, D’esculapio, 2013.
- V. De Falco, materiale didattico *“Total productive maintainance”*, 2019.
- M. Schiraldi, materiale didattico: *«Basics on Warehousing and Supply Chain Management»*, 2019.
- J. Womack, D. Jones, *“Lean Thinking. Come creare valore e bandire gli sprechi”*, GueriniNext, 2008.
- [www.laminazionesottile.com](http://www.laminazionesottile.com).

# 16. STUDIO SULL'IMPATTO DELLE SANZIONI USA ED UE SUL MERCATO ASSICURATIVO INTERNAZIONALE

di *Alessandra Cipolla, Dario Esposito, Nicola Raiano,  
Giuliano Vassallo*

## **Abstract**

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di analizzare l'impatto che le sanzioni internazionali hanno prodotto sullo scenario economico-politico globale, con particolare attenzione rivolta al mercato assicurativo. Sono stati così analizzati gli atti adottati dal Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite, dagli Stati Uniti e dall'Unione Europea, soffermandosi sugli effetti prodotti per l'Iran, evidenziando i risvolti sull'economia del paese. L'elaborato si conclude con lo studio degli adeguamenti delle società di assicurazione nell'ambito dello *shipping*, essendo esso il settore maggiormente colpito dalle sanzioni, e facendo attenzione a come queste misure abbiano influenzato l'intero mercato assicurativo.

This job's purpose is to analyze the impact that sanctions have produced on the economical and political global scenario, focusing on the insurance market. It has been conducted a deep study of the sanctions adopted by the U.N. Security Council, the U.S. and the E.U., issued on Iran. It has been highlighted the increasing stringency of the american regime, focusing on the development of GDP, inflation and the importation/exportation level in Iran. In conclusion the study looks at the adjustments and the changes in the companies operating in shipping, which is one the most damaged sector. Futhermore, it has been paid attention as to how these measures have influenced the whole insurance market.

## 16.1. Presentazione aziendale

PL Ferrari è il principale broker specializzato nella fornitura di copertura assicurativa P&I: dalla sua fondazione nel 1959, a Genova, è cresciuto fino a diventare un nome di spicco nel mondo delle assicurazioni marittime, offrendo un servizio a 360° concernente tutti gli aspetti della progettazione della polizza, della sua applicazione, della documentazione, della contabilità e della gestione dei sinistri.

L'acronimo P&I sta ad indicare "protection and indemnity", vale a dire polizza assicurativa stipulata per proteggere gli interessi del proprietario della nave contro i reclami proposti da terzi e per provvedere all'indennizzo qualora essi siano responsabili per i danni subiti dagli stessi.

Nel corso di questi 50 anni, la PL Ferrari ha visto costantemente crescere il proprio portafogli clienti, il quale presenta un'onnicomprendività tale da vantare oltre 3000 navi rappresentanti di ogni settore dello *shipping*: *tankers*, *bulk carrier*, *dry cargo*, navi da crociera, yacht e più in generale navi Ro-Pax.

La PL Ferrari attualmente vanta sedi in Italia a Genova, Ferrara e Napoli, in Francia a Monaco, in Inghilterra a Londra, in Grecia al Pireo ed in Turchia a Istanbul.

## 16.2. Oggetto

Il mantenimento della pace e della sicurezza tra le nazioni rappresenta l'obiettivo principale perseguito dalle sanzioni internazionali. Esse vengono implementate attraverso la sospensione di scambi commerciali o con l'innalzamento di dazi sugli scambi delle merci con un determinato paese. Il fondamento della legittimazione degli atti adottati dalle due grandi potenze occidentali, vale a dire Stati Uniti d'America ed Unione Europea, si rinviene nell'art. 41, Capitolo VII, della Carta delle Nazioni Unite: questo sancisce che il Consiglio di Sicurezza può decidere quali misure, non implicanti l'impiego della forza armata, debbano essere adottate per dare effetto alle sue decisioni, e può invitare i membri delle Nazioni Unite ad applicare tali misure.

I Paesi attualmente colpiti da sanzioni ONU sono circa trenta.

L'attenzione del presente lavoro si concentra sull'Iran, cioè il paese maggiormente sanzionato, essendo stato esso oggetto di provvedimenti sia da parte del Consiglio di Sicurezza dell'ONU, sia da parte degli USA che da parte dell'UE.

Gli atti emessi dalle due potenze occidentali, sebbene impositivi di restrizioni finanziarie, economiche, commerciali, doganali, hanno una portata diversa.

Storicamente, le prime sanzioni americane furono imposte nel 1979. Quando si parla di sanzioni statunitensi, occorre fare una distinzione tra sanzioni primarie e sanzioni secondarie:

- le sanzioni primarie sono quelle che si applicano a soggetti statunitensi e società statunitensi, beni di origine USA e quelli che si trovano negli USA, beni di origine non statunitense che contengono il 10% (o 0,01% se beni militari) di contenuto controllato statunitense o che derivano dall'utilizzo di certe tecnologie USA coinvolte in attività commerciali con l'Iran. Queste sanzioni vengono applicate direttamente perché il soggetto giuridico, o il prodotto in oggetto, è residente negli Stati Uniti, valendo così la giurisdizione USA;
- le sanzioni secondarie, sono sanzioni che possono essere imposte a società e soggetti non statunitensi che intrattengono certe attività commerciali con l'Iran o con altri paesi colpiti dalla sanzione. Non trattandosi di soggetti residenti, la giurisdizione statunitense non può agire in modo diretto, ma unicamente sugli *assets* localizzati negli Stati Uniti o se le transazioni finanziarie avvengono in dollari, nonostante queste siano effettuate da soggetti non statunitensi, venendo così applicato il principio dell'extraterritorialità della sanzione e della giurisdizione americana.

Come anticipato, anche l'Unione Europea ha pesantemente sanzionato l'Iran a causa del programma nucleare da esso perseguito. Una differenza sostanziale tra i due regimi sanzionatori si evince dall'applicazione della normativa UE solo ed esclusivamente ai propri cittadini, nonché a tutte le altre società aventi la propria sede legale nel territorio UE oppure che usano la valuta dell'euro.

La politica sanzionatoria europea attua un regime più morbido, soprattutto in seguito all'introduzione del Reg. UE 2015/1861, conseguente al JCPOA.

Il JCPOA è stato siglato nel luglio 2015 tra Iran, i cinque membri permanenti del Consiglio di Sicurezza delle Nazioni Unite (Cina, Francia, Russia, Regno Unito, e Stati Uniti), la Germania, e l'Unione Europea. Tale accordo prevede che l'Iran otterrà la cessazione di diverse sanzioni imposte dalle potenze citate se, in cambio, rispetterà quanto pattuito relativamente alle sue attività nucleari.

Con il JCPOA gli Stati Uniti hanno sospeso le sanzioni secondarie relative al programma nucleare iraniano, mantenendo in vigore le sanzioni primarie e quelle secondarie non relative al nucleare.

Ma il passaggio dall'amministrazione Obama all'amministrazione Trump ha determinato un cambio di rotta: l'8 maggio 2018 gli USA hanno annunciato unilateralmente l'uscita dall'accordo ed il 5 novembre dello stesso anno sono state ripristinate sanzioni economiche contro il paese, che prendono principalmente di mira il petrolio e le banche iraniane.

L'Unione Europea ha molto criticato questa scelta ed è proprio questo il motivo principale per cui, con l'introduzione del Reg. UE 2018/1101, ha rivisto il Regolamento di blocco, introdotto nel 1996 con il Reg. CE 2271/1996. Tale regolamento mira a contrastare gli effetti extraterritoriali delle sanzioni statunitensi sugli operatori economici dell'UE che svolgono attività lecite con paesi terzi ed a consentire alla Banca Europea per gli Investimenti (BEI) di finanziare attività in questo paese: il regolamento vieta agli operatori UE di rispettare le disposizioni degli atti normativi extraterritoriali in esso elencati, a meno che non sia eccezionalmente autorizzati a farlo dalla commissione.

Le iniziative per tentare di neutralizzare gli effetti del regime sanzionatorio statunitense sono state diverse. Germania, Francia e Regno Unito hanno unito le forze per stabilire delle linee di credito specifiche per quelle loro aziende che desiderano continuare a lavorare con l'Iran, superando le sanzioni americane: il sistema *Instex* rappresenta uno speciale meccanismo ideato per continuare a commerciare con l'Iran, consentendo di non utilizzare il sistema finanziario internazionale *Swift*, attualmente inabilitato alle principali banche iraniane, ma di utilizzare un nuovo canale costituito da *gateway bank*.

La reale efficacia di tale sistema, però, è minata da una serie di fattori: innanzitutto esso è ridotto al commercio di medicinali, di prodotti agricoli e di cibo in generale; in secondo luogo, la sua operatività è subordinata all'accettazione, da parte dell'Iran, di due condizioni, cioè di entrare a far parte del "Gruppo di Azione Finanziaria Internazionale" (FATF) e di entrare in un processo negoziale relativo al programma missilistico iraniano. Tali condizioni sono state rigettate dal governo iraniano, soprattutto per la difficoltà di un'economia così opaca di aderire alle regole di trasparenza e controllo internazionale della FATF.

Dal canto suo, l'Iran tenta di sfuggire alla nuova ondata di sanzioni statunitensi tramite l'*Irenex (Iran Energy Exchange)*, una società per azioni pubblica. Teheran spera di vendere petrolio ad acquirenti privati, piuttosto che rivolgersi a Stati terzi, rendendo così più difficile per l'amministrazione americana monitorare e fermare le vendite. Infatti, la borsa dell'energia Irenex ha il compito di mantenere l'anonimato dei propri compratori privati.

### 16.3. Obiettivi

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di analizzare l'impatto che tali misure hanno prodotto sullo scenario economico-politico globale con particolare attenzione rivolta al mercato assicurativo.

L'impatto economico delle sanzioni si ripercuote sia sul paese target, cioè quello soggetto alla sanzione, sia sul paese impositore. I loro effetti possono essere riscontrati, in prima battuta, sull'andamento dell'import e dell'export di un determinato prodotto, determinandone l'andamento del relativo settore ed il saldo della bilancia commerciale. Conseguentemente, l'andamento positivo/negativo del settore si ripercuote sul PIL del Paese, in quanto il bene oggetto di sanzione perde il suo valore nominale, diminuendo il suo prezzo a causa di una contrazione della domanda, che a sua volta determina un declino del settore, con una perdita di benessere sociale che si ripercuote inevitabilmente sul PIL, con un decremento in percentuale.

Nel 2018 il PIL dell'Iran ha toccato il -5,1%, con una previsione in continuo calo per l'anno corrente. Dall'altro lato l'inflazione è aumentata del + 30%, con picchi elevati nell'anno corrispondente all'entrata in vigore delle sanzioni.

Concentrando l'attenzione sulle importazioni e sulle esportazioni, è stato posto come spartiacque l'anno 2018, al fine di evidenziarne le differenze tra il prima ed il dopo. I principali settori colpiti dalle sanzioni sono quelli dell'acciaio, del petrolio greggio e dei prodotti finiti: l'acciaio negli anni precedenti al 2018 registrava una quota di import pari al + 15,6%, mentre successivamente una decrescita che arrivava a sfiorare il -16,1%; l'export, invece, presenta una crescita, con un passaggio dall'11,8% al 12%; l'importazione del petrolio è passata dal +18,7% ad una quota del -0,9%, mentre l'esportazione è passata dal + 16,3% al - 18,7%; per i prodotti finiti l'attenzione è stata posta solo sull'import, rilevandosi un passaggio dal -10,3% al -18%.

Una volta rilevate le implicazioni economiche di tali misure, l'attenzione è stata concentrata sui risvolti nel mondo assicurativo internazionale.

La devastante applicazione del principio di extraterritorialità delle sanzioni secondarie statunitensi induce tutti gli operatori ad evitare la giurisdizione degli Stati Uniti per i soggetti non americani e la relativa subordinazione alla sua sovranità. Gli USA applicano la propria potestà d'imperio a tutti coloro i quali possiedono cespiti patrimoniali insistenti sul territorio americano o a tutti coloro che decidono di effettuare transazioni in dollari.

Alcune compagnie assicurative potrebbero estraniarsi dal mercato statunitense e decidere di non condurre affari con imprese americane, ma l'elaborazione di pagamenti tramite la valuta del dollaro espone l'operatore al rischio di sanzioni per tutti i tipi di transazioni commerciali che coinvolgono

Paesi o persone sanzionate. L'impossibilità di effettuare o ricevere pagamenti in dollari impedisce agli assicuratori di piazzare polizze, comportando una grave perdita economica per tutti coloro che vantavano clienti iraniani.

A tale aspetto si collega anche un'altra conseguenza: se il regime sanzionatorio costringe gli operatori a non prestare più coperture P&I, ciò potrebbe condurre ad attività di trasporto e commercio marittimo senza le dovute coperture e protezioni. Una delle peculiarità delle assicurazioni P&I è quella di estendersi anche agli eventuali danni ambientali causati dalle navi. Ciò comporta che in caso di danno ambientale, la riparazione ed il ripristino delle medesime condizioni ante evento sono sopportate dalla comunità internazionale. In mancanza della copertura P&I, il risarcimento da inquinamento causato da sversamenti di petroliere è regolato da un regime internazionale elaborato sotto il controllo dell'organizzazione marittima internazionale (IMO). Tale regime è stato modificato da due protocolli del 1992, in base ai quali l'armatore ha il diritto di limitare la propria responsabilità ad un importo collegato al tonnellaggio della nave e viene istituito un fondo, il cui compito è quello di compensare gli indennizzi destinati ai danneggiati, con la previsione di un importo massimo dovuto dal fondo.

## 16.4. Risultati

Le sanzioni secondarie degli Stati Uniti violano il principio di sovranità e la potestà di imperio di tutti gli altri Stati. Nonostante tale violazione del diritto internazionale, le imprese non vogliono comunque rinunciare alle potenzialità del business negli Stati Uniti ed inevitabilmente scelgono di non intrattenere alcun tipo di rapporto con il sistema Iran estensivamente inteso.

Uno dei principali risultati si riscontra nella modifica della prassi contrattuale, con l'introduzione di un'apposita clausola, e con l'avvio di una fase di modifica per tutti i contratti già esistenti (generalmente a partire dal 2010).

Negli ultimi anni si è diffusa la prassi di inserire nel contratto di assicurazione la "*Sanction Limitation and Exclusion Clause*", cioè una clausola la cui ratio è quella di tutelare l'assicuratore dal rischio di incorrere in sanzioni, consentendogli di non effettuare il pagamento del reclamo presentato dall'assicurato che svolge il proprio business con persone, società o paesi sanzionati. La sua formulazione è tale da tutelare l'assicuratore dal rischio di incorrere in qualsiasi tipo di sanzione internazionale, sia da quelle in vigore al momento dell'esecuzione del contratto, sia per le eventuali altre sanzioni che potranno essere emanate in un momento successivo.



I giudici d'oltremarina hanno avuto modo di esprimersi sul punto, con una pronuncia destinata a diventare un *leading case* in materia: il 12 ottobre 2018 la Corte Suprema britannica ha deciso il caso *Mamancochet Mining Ltd V. Aegis Managing Agency Ltd*, concernente l'interpretazione e la precisa applicazione della suddetta clausola per una polizza assicurativa relativa ad un carico trasportato via mare.

La clausola del contratto impugnato presentava una formulazione standard, corrispondente alla prassi negoziale. Nel caso in specie, il giudice ha ritenuto che la formulazione della clausola era tale per cui non si riferiva al rischio di incorrere in una sanzione, ma si riferiva, in termini più generici, all'eventualità che il pagamento del reclamo esponesse l'assicuratore ad una possibile sanzione: solo nel caso di rischio effettivo l'assicuratore può legittimamente rifiutarsi di effettuare il pagamento del reclamo invocando l'efficacia della clausola contrattuale, non anche nel caso di mero rischio ipotetico.

Le ripercussioni sui contratti già stipulati sono inevitabili: tutte le polizze contrattuali per il commercio in Iran dovranno essere sottoposte a nuove contrattazioni e modifiche. Il tutto alla luce del diritto inglese, poiché tali contratti sono disciplinati dal sistema di *common law*.

L'applicazione di istituti particolari, quali la frustrazione dei contratti o la previsione delle cause di forza maggiore, sono ipotesi da inserire nel contratto e che soltanto nei casi identificati dalla giurisprudenza inglese potranno essere invocati.

Un aspetto molto interessante in tema di esclusione dal pagamento delle sanzioni legate all'attività assicurativa è quello relativo alla buona fede dell'assicuratore nel momento della stipula del contratto. L'assicuratore potrebbe avere difficoltà ad avvalersi della *sanctions clause* qualora fosse dimostrato che egli era a conoscenza delle attività, delle transazioni o dei rapporti dell'assicurato con enti sanzionati o se nel contratto vi sono clausole specifiche per il pagamento di premi per questo tipo di attività.

Da tutto ciò discende che gli operatori economici, siano essi americani o non americani, cercano di correre ai ripari adottando modelli tali da ridurre il rischio di essere sanzionati. Tutto ciò è stato reso possibile poiché l'OFAC, l'ufficio del dipartimento del tesoro degli USA, ha adottato delle linee guida a cui tutte le aziende interessate dal regime sanzionatorio possono conformarsi per non essere colpite.

Se in un contratto di assicurazione è inserita la clausola sull'esclusione della responsabilità dell'assicuratore, secondo l'OFAC questa disposizione pattizia può operare soltanto se, dopo aver effettuato ed adempiuto agli obblighi di conformità al modello, l'assicuratore non abbia un ragionevole motivo di sospettare che vi possa essere una violazione della normativa

sanzionatoria. Se anche vi dovesse essere il minimo motivo di sospetto, allora l'assicuratore dovrebbe esimersi dallo stipulare una polizza.

Si deduce che la visione statunitense conduce ad una modifica dell'intero impianto aziendale. Le linee guida dell'OFAC offrono alcuni strumenti per ricorrere ad un programma di conformità alle sanzioni, indicato con l'acronimo inglese di SCP (*sanctions compliance program*), basato su un approccio di valutazione del rischio.

Esso si compone di cinque strumenti, necessari e concatenati tra loro: il primo concerne il comitato di gestione, che svolge le funzioni di controllo e di vigilanza dell'applicazione del SCP; il secondo attiene al cuore del modello, trattandosi della valutazione del rischio di incorrere in sanzioni, tramite un approccio dall'alto verso il basso; il terzo strumento si sostanzia nell'attuazione di un piano di controlli interni all'impresa, il tutto tramite un sistema di procedure e protocolli, di conferimento di deleghe, raccolte dati, attività di reporting e l'adozione di politiche interne; a questo è strettamente collegato il quarto, consistente nel *testing and auditing*, e cioè che anche se si è proceduto all'adozione di queste misure e procedure, l'*auditing* garantisce che queste siano applicate effettivamente e non restino lettera morta, così da identificare subito le mancanze da integrare.

Vi è poi l'aspetto legato al personale, per quel che concerne la loro formazione: gli impiegati dell'azienda devono fare corsi di aggiornamento e di formazione sulle procedure e sul programma stesso.

Tutto questo sistema serve a minimizzare il rischio per le aziende di essere colpite da sanzioni, dunque ad evitare comportamenti fraudolenti ed illeciti nell'attività di stipula dei contratti e, soprattutto, ad identificare tutti i *partners* commerciali integrati nella propria filiera produttiva o semplicemente loro clienti che hanno a loro volta rapporti con l'Iran, in via diretta o indiretta, essendo così costretti ad escluderli dalle proprie attività di *business*, assecondando le disposizioni del governo americano.

Il lavoro si conclude con una sfida verso il cambiamento, tale da poter sembrare quasi un'utopia: aggirare il blocco dei trasferimenti finanziari in dollari tramite l'uso di criptovalute. Ci si riferisce, in particolare, al nuovo sistema Libra ideato da Zuckemberg, cioè una moneta virtuale attraverso la quale sarà possibile effettuare pagamenti e scambiare denaro sui social network, con la possibilità di farlo in tutto il mondo. L'obiettivo è quello di rendere Libra una valuta internazionale alternativa al dollaro, nell'ambito di una blockchain del tutto nuova, con permessi di accesso e di agganci alla rete custoditi dall'organismo di governance. Addirittura questo nuovo sistema di criptovaluta avrà una Banca Centrale, chiamata Libra Reserve, che avrà il compito di attuare politiche monetarie e di regolamentare il sistema creditizio.

## Bibliografia

- Alandia Marine (2019), *The impact of international sanctions on insurance cover*, [www.alandia.com](http://www.alandia.com).
- Bartoloni A. (2019), *Venezuela: panoramica delle sanzioni statunitensi*, [www.lacitta futura.it](http://www.lacitta futura.it).
- Blanchard (2016), *Macroeconomia*, il Mulino, Bologna.
- Bottino F. (2012), *I P&I alle prese con l'embargo all'Iran*. Pubblicato da Ship2Shore [www.ship2shore.it](http://www.ship2shore.it).
- Cohn C., Saul J. (2018), *U.S. sanctions seen barring IT platform of insurer Lloyd's for Iran trade*, [www.uk.reuters.com](http://www.uk.reuters.com).
- Conforti B. (2012), *Diritto Internazionale*, IX ed. Editoriale Scientifica, Napoli.
- Fornasier V., Rogers J., Rees E., McQuillan S. (2018), *UK: Sanctions exclusion clauses: What can we learn from Mamancochet Mining Limited v Aegis Managing Agency Limited and others [2018] EWHC 2643 (Comm)?*, Hogan Lovells International LLP Global Insurance Blog. [www.hlinsurancelaw.com](http://www.hlinsurancelaw.com).
- Gagliarducci C. (2017), *Sanzioni USA al Venezuela: cosa prevedono?*, [www.money.it](http://www.money.it).
- Goteborg (2016) *Iran Trading – increased limit of fall-back cover*. Pubblicato da The Swedish Club, [www.theswedishclub.com](http://www.theswedishclub.com).
- Hal R. Varien (2011), *Microeconomia*, Cafoscarin Editore.
- Manzo P. (2018), *Venezuela, come si distrugge un Paese*. [www.panorama.it](http://www.panorama.it).

# 17. CRUISE E SHIPPING: ANDAMENTO E PREVISIONI FUTURE DI UN SETTORE IN APPARENTE ECCESSO DI OFFERTA

*di Mario Assorto, Giuseppe Iovino, Marco Maisto, Carlo Menna*

## **Abstract**

La presente analisi si propone di analizzare i settori dello Shipping e del Cruise, allo scopo di verificare la presenza o meno di un eccesso di offerta nei suddetti mercati. Dopo una breve analisi introduttiva, è stata effettuata una segmentazione di mercato utilizzando come variabile discriminante la tipologia di prodotto trasportato, per quanto riguarda lo shipping, e la tipologia di servizio offerto, per quanto riguarda il cruise. Lo studio continua con l'individuazione e lo studio delle variabili che guidano la domanda, quali il commercio internazionale per il settore shipping e il numero di passeggeri trasportati per il settore cruise. Determinanti per lo studio dell'offerta, invece, sono stati gli incrementi in termini di tonnellaggio e capacità dei passeggeri trasportati. Infine, un'analisi prospettica ha permesso di individuare i trend futuri per così giungere alla determinazione del risultato.

The current analysis aims to analyze the Shipping and the Cruise industry, in order to verify the presence or absence of an oversupply in the abovementioned markets. After a brief introductory analysis, a market segmentation is carried out using, as a key variable, the type of product transported, with regard to the shipping industry, and the type of service offered, with regard to the cruise industry. The investigation continues with the identification and the study of the variables driving the demand, such as the international trade for the shipping industry and the number of passengers carried for the cruise industry. Regarding the study of the supply, the increases in terms of tonnage and capacity of passengers carried are the critical variables.

Finally, a prospective analysis allows to identify future trends so as to achieve the final result.

## 17.1. Presentazione aziendale

SACE è un'agenzia per il credito all'esportazione (ECA). Essa rappresenta uno strumento atto a migliorare il livello occupazionale, incrementando le esportazioni attraverso la mitigazione del rischio di credito correlato. Il credito all'esportazione invece è riferito a: dilazioni di pagamento di breve o medio lungo termine concesse dagli esportatori e dagli importatori e prestiti di medio lungo termine per finanziare l'esportazione di beni o l'esecuzione di progetti. Include il credito concesso sia nel periodo precedente alla consegna dei beni o il completamento dei progetti, sia nel periodo dopo la consegna o l'accettazione di beni e il completamento del progetto.

SACE rappresenta il polo italiano dell'internazionalizzazione ed offre servizi assicurativo-finanziari alle imprese che esportano all'estero. Per internazionalizzazione si intende sia quella commerciale e dunque si parla di esportazione, produzione indiretta e vendita diretta, sia quella produttiva e dunque produzione e vendita diretta e l'organizzazione di unità aziendali integrate. Di seguito proponiamo un excursus storico dell'azienda. L'azienda nasce nel 1977 come sezione speciale dell'Istituto Nazionale Assicurazioni (INA). Nel 2004 si trasforma in una S.p.A. controllata al 100% dal Ministero delle Economie e delle Finanze e nello stesso anno entra nel mercato dell'assicurazione del credito a breve termine. Nel 2005 entra nel mercato delle cauzioni, nel 2010 nel mercato del factoring e nel 2012 viene acquisita da Cassa Depositi e Prestiti. Quest'ultimo rappresenta l'istituto Nazionale di Promozione che sostiene l'economia italiana dal 1850 supportando lo sviluppo del sistema industriale italiano. È controllata direttamente (80%) dal ministero dell'Economia e delle Finanze ed è partecipata da fondazioni bancarie.

Infine, nel 2016 viene creato il Polo dell'Internazionalizzazione di CDP.

La Vision aziendale è quella di creare un unico punto di accesso ai servizi per l'internazionalizzazione, per promuovere il futuro dell'Italia e contribuire allo sviluppo economico investendo per la competitività. SACE dunque, sostiene le imprese italiane nel loro processo di crescita e internazionalizzazione, guidandole nella scelta dei mercati e nella gestione dei rischi connessi all'operatività in geografie nuove e spesso poco conosciute. I valori principali che guidano l'azienda sono rappresentati da: responsabilità, competenze, collaborazione e coraggio. Per quel che concerne la strategia condotta l'obiettivo è quello di ottimizzare l'offerta, migliorare il servizio al cliente e rafforzare la presenza geografica.

## 17.2. Oggetto

L'oggetto del lavoro concerne l'analisi dei settori Shipping e Cruise. Nell'ambito del settore del trasporto di merci, esso ha vissuto un andamento altalenante nel corso degli ultimi quarant'anni. Fin dagli anni 80', il settore è stato influenzato da incisive trasformazioni derivanti da variabili di diversa natura, tra le quali figura una forte crescita del commercio internazionale; unica eccezione riguarda alcune inflessioni registrate nel 2009 a causa della crisi economica globale. A ciò si aggiunge una crescente regolamentazione del mercato a livello internazionale secondo diversi aspetti: dagli accordi commerciali tra paesi appartenenti a diverse aree geografiche, alle recenti normative in tema di salvaguardia dell'ambiente marino. Il settore dello shipping inoltre, è stato interessato da un ulteriore elemento critico, riguardante il fenomeno della concentrazione nel mercato delle *container ships*. Ciò a seguito della nascita e del progressivo rafforzamento delle tre principali alleanze: "2M", "Ocean Alliance", "The Alliance".

Questo fenomeno ha avuto il suo sviluppo in concomitanza con il fallimento della compagnia Coreana Hanjin Shipping, che ha sottolineato quanto può essere rischioso il settore del trasporto marittimo.

Per quanto concerne l'andamento del *Cruise Industry*, si è registrato, nel corso degli anni, un rilevante e costante incremento dovuto ad un aumento sia della domanda che dell'offerta. Il settore crocieristico sta attraversando una fase di forte diversificazione, tale da rispondere ai crescenti bisogni dei suoi passeggeri. Ciò grazie all'introduzione di nuove tratte e di nuovi e diversi comfort a bordo delle navi, nonché nuove strutture e nuovi servizi. A stimolare l'espansione del Cruise ha contribuito certamente la crescita annua del numero di passeggeri mondiali che ha condotto il settore alla crescita. Per interpretare l'andamento del mercato e immaginare i possibili scenari che verranno a presentarsi, è pacifico ritenere che un'analisi approfondita possa fornire gli strumenti utili ad analizzare correttamente e coerentemente l'andamento del settore e delle sue variabili chiave.

## 17.3. Obiettivi

Il presente lavoro ha come obiettivo quello di analizzare l'andamento della domanda e dell'offerta dei settori Shipping e Cruise per rispondere alla domanda relativa alla presenza o meno di un eccesso di offerta in ambo i settori. Per quanto concerne il settore Shipping, data la complessità del mercato in oggetto, l'analisi inizia con un processo di segmentazione sulla base

della tipologia di merce trasportata, distinguendo navi Tanker, Bulk Carrier, General Cargo, Container Ship e Cargo Liner.

Le diverse categorie hanno tutte risentito, anche se in maniera diversa, della crisi del settore. Tuttavia, per meglio comprenderne le dinamiche si sono messe in evidenza le variabili correlate sia alla domanda che all'offerta del settore.

Per quanto concerne la domanda, variabile fondamentale è sicuramente il commercio internazionale; da analisi effettuate, risulta inoltre evidente come questo sia strettamente correlato al PIL mondiale. Negli anni antecedenti la crisi del 2009 infatti, a tassi di crescita del PIL in continuo aumento si contrapponeva un aumento generale del commercio internazionale; la spiegazione di tale fenomeno appare ovvia. Nel momento in cui la ricchezza aumenta, aumentano anche i consumi degli individui, che a loro volta generano riflessi positivi sia sul commercio internazionale, che relativamente al trasporto di merci. Il 2009 però ha segnato una battuta d'arresto dell'economia mondiale e il commercio navale ha risentito notevolmente di tale contraccolpo.

Dal lato dell'offerta invece, è stata analizzata come variabile il tonnellaggio navale offerto sul mercato, poiché quest'ultimo è espressivo della capacità da parte degli armatori di far fronte alla domanda di trasporto. Negli ultimi quarant'anni, gli armatori, attratti da un business sempre più profittevole, hanno triplicato il tonnellaggio della flotta navale. Tuttavia, il settore in questione, si basa su un delicato equilibrio tra domanda e offerta, la cui risultante è il tasso di nolo della nave; resta da capire, quindi, se così tale forte incremento da parte dell'offerta, sia realmente giustificato da una richiesta del mercato. L'insorgere della crisi dei mercati nel 2009 ha sicuramente dato risposta al quesito precedente; l'offerta di navi, sviluppatasi più del dovuto negli anni precisi, non ha trovato coerenza con una domanda di trasporto che era ormai scesa ai minimi storici.

Ad influenzare, in ottica prospettica, il settore dello Shipping, vi sono certamente i rapporti politico-istituzionali e commerciali a livello internazionale, utilizzati come variabile chiave per la previsione del settore. A tal riguardo, spunti interessanti sono offerti dall'accordo di libero scambio commerciale tra Europa e Giappone, oltre che quello con Singapore e Vietnam, in grado di stimolare positivamente il commercio internazionale e, di conseguenza, il settore Shipping. Un altro elemento potenzialmente a favore della crescita del commercio internazionale è rappresentato dalla ripresa del dialogo tra UE e USA. Durante la fase di analisi della variabile politico-istituzionale, infine, non sono stati trascurati fatti di recente attualità quali la guerra commerciale tra USA e Cina, la quale potrebbe mortificare il commercio internazionale in modo profondo.

Per quanto concerne il settore Cruise, si sono analizzati i fenomeni che guidano l'andamento della domanda e dell'offerta nel settore cruise.

In riferimento alla domanda, di fondamentale importanza risulta essere lo studio relativo al numero dei passeggeri trasportati annualmente.

Il numero di passeggeri mondiali trasportati tende ad aumentare ogni anno, anche durante gli anni successivi alla crisi del 2008. La crescita della domanda è stata guidata principalmente da una maggiore capacità cantieristica navale e dalla diversificazione delle navi. A ciò si aggiunge, inoltre, l'ampliamento dei porti locali, tante e nuove destinazioni e variegati nuovi servizi a bordo. Per meglio comprendere le variazioni avutesi nel settore, è di notevole impatto osservare l'incremento avvenuto negli ultimi dieci anni. Nel periodo 2008-2018, infatti, l'incremento percentuale in termini di passeggeri trasportati è stato pari a circa il 66%. Da un punto di vista prospettico, il recente Outlook fornito da CLIA registra che il numero di passeggeri nel 2019 arriverà a toccare la cifra record di 30 Milioni ed oltre 40 milioni entro i prossimi dieci anni. Infine, è stato effettuato un focus su quali si prevede saranno i principali trend che guideranno la domanda.

Per quanto concerne l'analisi dell'offerta, negli ultimi anni il settore crocieristico ha operato con una capacità di carico vicina al 100% e sembra che la crescita sia limitata più dalla capacità che dalla domanda. Esistono, infatti, grossi limiti in termini di velocità di produzione di nuove navi, soprattutto perché i cantieri navali sono al massimo della loro capacità e non possono ingrandirsi abbastanza velocemente per soddisfare la domanda. Nonostante questi limiti, la flotta mondiale è cresciuta in modo esponenziale fino a superare le 400 unità nel 2018. Le prospettive di crescita suggeriscono che l'incremento del numero di navi sarà accompagnato da un più che proporzionale incremento della capacità dei passeggeri.

Di seguito viene dato uno sguardo ai trend futuri che guideranno il settore Cruise. Innanzitutto, sta crescendo rapidamente il mercato delle crociere fluviali. Secondo un rapporto CLIA pubblicato nel dicembre 2018, la crociera fluviale è il secondo più grande trend del settore. Quasi quattro su cinque agenti di viaggio (79%) affermano che la crociera fluviale è, in un certo senso, un'ottima modalità di introdurre i clienti alla crociera. L'interesse dei clienti per le crociere fluviali deriva dal desiderio di sperimentare qualcosa di nuovo o diverso. Seguendo questo trend vi è una crescente richiesta per navi più piccole, esperienze di "*Destination immersion*" cioè il desiderio crescente di viaggiare entrando nell'anima di un territorio scoprendone la vera essenza, desiderio di visitare nuove destinazioni e ridotto mal di mare. Analizziamo ora un altro segmento in forte ascesa: il settore luxury: qui l'offerta crescerà del 66,6% in termini di capacità dal 2018 al 2024.



Un focus più dettagliato viene condotto per l'Expedition Cruise. La nuova generazione di navi expedition ha debuttato nel 2018 e continuerà sino al 2023, contando circa 43 nuove navi. Tale numero è destinato ancora a crescere e la percentuale di crescita, confrontata con la crescita degli altri settori, è notevole.

Un'ulteriore variabile significativa per stimare l'andamento futuro del settore cruise è certamente il reddito medio annuo nei paesi che maggiormente impattano sul settore. A tal proposito, si è analizzato l'andamento relativo alla ricchezza delle fasce più agiate della popolazione statunitense, cinese ed europea. Il mercato statunitense traina il settore cruise con quasi dodici milioni di passeggeri ogni anno, i quali, date le prospettive di crescita, tenderanno ad aumentare.

Merita invece particolare attenzione il mercato cinese, che, sebbene stia attraversando un periodo di forte espansione economica, offre prospettive incerte relative al settore del cruise. Nonostante la fase di forte crescita del settore crocieristico, infatti, i principali player del mercato hanno ridotto, nel corso del 2018, la capacità operativa nella regione del 13.3%. Ad impattare sul mercato cinese, dal punto di vista dell'offerta, c'è anche la guerra commerciale con gli Stati Uniti, la quale sta spingendo la Cina verso la costruzione della sua prima nave rivolta ai clienti nazionali. Per quanto concerne il vecchio continente, il settore del cruise sembra essere in forte ascesa. La chiave di crescita per il mercato europeo si basa sulla comunicazione della *customer value proposition* e sulla soddisfazione del cliente volta a raggiungere le potenzialità del mercato.

## 17.4. Risultati

Alla luce dell'analisi condotta nel presente lavoro, avente l'obiettivo di esaminare il quadro di riferimento nel settore dello shipping e del cruise, si è giunti ai risultati qui esposti. La metodologia di analisi adottata ha posto l'attenzione dapprima sulla segmentazione del mercato, passando successivamente all'analisi della domanda e dell'offerta, concludendo con un focus sulle potenzialità future del mercato. Per quanto riguarda il settore dello shipping, il quadro attuale è caratterizzato da un eccesso di offerta, dovuto all'eccessiva capacità di tonnellaggio trasportato. Tuttavia, il presente lavoro ha individuato nell'analisi delle prospettive future alcune variabili interessanti. Sulla base di queste ultime, si prospetta l'esistenza di alcuni elementi che potrebbero incidere sullo scenario internazionale. Tra questi figurano i diversi accordi commerciali che potrebbero influire positivamente sull'anda-

mento dei traffici marittimi internazionali. Contemporaneamente, esistono e sono state individuate alcune potenziali fonti di rischio di peggioramento della performance globale. In particolare, si è presa in considerazione la guerra commerciale tra USA e Cina da un lato, le sanzioni economiche internazionali dall'altro. L'effetto netto dovrebbe risultare dall'interazione tra gli elementi appena esposti. Date le presenti assunzioni, è pacifico sostenere che il commercio marittimo internazionale subisca un incremento complessivo. Questa ipotesi è retta dall'idea che la guerra commerciale tra USA e Cina non veda un peggioramento sostanziale in futuro, dato l'effetto negativo su entrambe le economie. D'altra parte, i nuovi accordi che coinvolgeranno l'Europa e che entreranno pienamente a regime nel prossimo futuro, dovrebbero incidere fortemente sulla performance globale. Resta tuttavia da tenere in considerazione il rischio derivante dalle tensioni politiche tra potenze economiche, unito alla riduzione della marginalità derivante dalle nuove norme in tema di sostenibilità ambientale.

Per quanto concerne il settore Cruise, è legittimo affermare che l'incremento costante dell'offerta è stato sempre assorbito e giustificato da una domanda crescente. Alla luce dell'analisi condotta, l'evidenza sembra condurre all'ipotesi che la crescita della capacità di passeggeri trasportati, guidi la domanda. A sostegno di quanto appena descritto sono stati presi in considerazione alcuni trend capaci di influenzare le prospettive future del settore.

Di particolare impatto, infatti, risulta essere il crescente interesse da parte dei crocieristi verso segmenti emergenti quali il River Cruise e l'Expedition Cruise. Un ulteriore elemento di rilievo è rappresentato dal crescente potere d'acquisto dei mercati occidentali, quali Stati Uniti ed Europa. Quest'ultimo in particolare come accennato in precedenza, presenta un buon potenziale di crescita. Rilevate è poi il fenomeno Cinese, le cui potenzialità appaiono controverse, a causa di diversi fattori, tra i quali la volontà politica di competere sul mercato con le imprese armatoriali occidentali, con una propria flotta. Si prospetta, dunque, una crescita del mercato globale per i prossimi anni, a cui dovrebbe tuttavia seguire una stagnazione del mercato dovuta sia a vincoli cantieristici che a vincoli di mercato.

## **Bibliografia e sitografia**

UNCTAD, (2018) *Review of maritime transport 2018*.

Consiglio europeo, Accordi commerciali dell'UE, aggiornato al 1.02.2019, disponibile al link: <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/trade-policy/trade-agreements/>.

Consiglio europeo, UE-Singapore: il Consiglio adotta decisioni relative alla firma di accordi sugli scambi e sugli investimenti, aggiornato al 15.10.2018, disponibile al link: <https://www.consilium.europa.eu/it/press/press-releases/2018/10/15/eu-singapore-council-adopts-decisions-to-sign-trade-and-investment-agreements/>.

Ansa.it, Guerra dei dazi Usa-Cina: Trump, non saremo più salvadanaio da razziare, 14.05.2019, disponibile al seguente link: [http://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2019/05/14/guerra-dei-dazi-usa-cina-borse-giu-anche-in-asia\\_09d5405d-202d-4c97-8b65-be4ae5617d9e.html](http://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2019/05/14/guerra-dei-dazi-usa-cina-borse-giu-anche-in-asia_09d5405d-202d-4c97-8b65-be4ae5617d9e.html).

Alessandro Panaro, (2019) “Le Zes nel mediterraneo: il caso della SCZ-Suez Canal Zone”, Disponibile al seguente link: <https://www.costozero.it/le-zes-nel-mediterraneo-il-caso-della-scz-suez-canal-zone/>.

CLIA, 2018, China Market Report, disponibile al seguente link: <https://cruising.org/news-and-research/research>

Credit Suisse, 2018, Global Wealth Report, disponibile al seguente link: <https://www.creditsuisse.com/media/assets/corporate/docs/about->

Cruise Industry News: “2019 European Regional Report”, aggiornato al 10.07.2018, disponibile al seguente link: <https://www.cruiseindustrynews.com/cruise-news/19339-2019-cruise-european-regional-report-out-now.html>.

[www.cruiseindustrynews.com](http://www.cruiseindustrynews.com)  
[www.cruisemarketwatch.com](http://www.cruisemarketwatch.com)  
[www.cruising.org](http://www.cruising.org)  
[www.data.worldbank.org](http://www.data.worldbank.org)  
[www.sacesimest.it](http://www.sacesimest.it)  
[www.unctadstat.unctad.org](http://www.unctadstat.unctad.org)

# 18. PIANO EXPORT DI UNA SOCIETÀ DI CONSULENZA ENERGETICA ITALIANA NEI SETTORI TEDESCHI DEGLI INERTI, CONGLOMERATO CEMENTIZIO E CONGLOMERATO BITUMINOSO

di *Cristina Costabile, Lucia Massa, Carloalberto Romano,  
Maria Giuseppina Schiattarella*

## **Abstract**

La presente analisi si propone di valutare l'attrattività del mercato tedesco per una società di consulenza italiana che offre soluzioni di risparmio energetico per aziende di grandi, medie e piccole dimensioni. L'attenzione si è concentrata su aziende manifatturiere multi-sito operanti nei settori degli inerti, del conglomerato cementizio e del conglomerato bituminoso. Dopo un'attenta analisi delle dimensioni attuali e future dei suddetti settori, si è proceduto all'individuazione dei potenziali clienti. È stata quindi definita ed elaborata una strategia di ingresso nel Paese target. Infine, in virtù dell'elevata specializzazione della società nella fornitura di servizi *Energy Management System* (EMS), è stato analizzato il mercato tedesco del settore *energy efficiency*, di cui è stata fornita una panoramica circa la struttura della domanda e dell'offerta, i principali player, i possibili competitor e i relativi rischi e opportunità per la suddetta società.

The aim of this work is to assess the attractiveness of the German market for an Italian consulting company, that offers energy saving solutions for large, medium and small enterprises. The focus has been put on multi-site manufacturing companies operating in the sectors of aggregates, concrete and asphalt concrete. After a careful analysis of the current and future dimensions of the aforementioned sectors, potential customers have been identified. An entry strategy has been therefore defined and elaborated. Lastly, due to the company's specialization in the supply of Energy Management System (EMS) services, the German energy efficiency market has been analyzed, with an overview of the structure of supply and demand, the main players, possible competitors and the relative risks and opportunities for the aforementioned company.

## 18.1. Presentazione aziendale

Tecno S.r.l. è una società di consulenza energetica, operante dal 1999 nei settori di efficienza energetica e agevolazioni fiscali sui prodotti energetici. Propone soluzioni altamente tecnologiche per il monitoraggio dei consumi energetici ad aziende di grandi, medie e piccole dimensioni. Dal 2005 è accreditata presso l'ARERA, l'Autorità di Regolazione per Energia Reti e Ambiente, in qualità di E.S.Co.

Nello specifico, Tecno S.r.l. offre servizi di assistenza tecnica professionale personalizzata, consulenza per la gestione dei consumi di tutti i vettori (energia, gas, gasolio), report dettagliati sui consumi e contratti EPC di rendimento energetico.

## 18.2. Oggetto

Il seguente elaborato è finalizzato a realizzare un'approfondita analisi dei settori tedeschi degli inerti, del conglomerato cementizio e del conglomerato bituminoso, al fine di favorire l'internazionalizzazione di un sistema di monitoraggio energetico e della produzione realizzato dall'azienda italiana Tecno Srl. In particolare, tale sistema permette di rilevare in tempo reale l'energia impiegata durante la produzione, la quantità di materiale prodotto, il funzionamento degli impianti e l'andamento dei singoli macchinari, consentendo, quindi, un controllo completo ed accessibile dello stato delle risorse investite e dei consumi da remoto, grazie alla sua piattaforma *cloud* personalizzabile. Un sistema, dunque, che mira ad ottimizzare le risorse aziendali in chiave 4.0.

La prima parte del presente lavoro è incentrata sulla definizione del *market size* relativo ai settori tedeschi sopracitati, di cui sono stati rilevati le dimensioni attuali, i trend di crescita e i possibili ostacoli. Le ricerche sono state condotte usufruendo dei dati forniti da alcuni Enti specializzati, come la *European Asphalt Pavement Association* (EAPA), l'*Union Européenne des Producteurs de Granulats* (UEPG) e il *Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe* (BGR).

Di ogni settore sono state individuate aziende manifatturiere considerate possibili clienti di Tecno S.r.l., la cui selezione è stata condotta prendendo in considerazione le seguenti variabili: struttura aziendale (PMI), numero di siti e solida esperienza nel settore. Sono state escluse le aziende che dispongono di certificazione ISO 50001, norma internazionale che specifica i requisiti per creare, avviare, mantenere e migliorare un sistema di gestione dell'ener-

gia, in quanto già in possesso di un sistema per il miglioramento continuo della propria prestazione energetica.

È stata quindi definita ed elaborata una strategia di ingresso nel Paese target basata, in primo luogo, sulla presa di contatto con associazioni di categoria di ogni settore: mediante l'organizzazione di meeting e convegni, sarà possibile far comprendere i vantaggi e i benefici apportati dal sistema oggetto dell'analisi. Si potrà, quindi, decidere di contattare direttamente i membri delle singole associazioni di categoria, scegliendo dall'elenco dei contatti, cui si rimanda in seguito, quelli ritenuti più idonei ad un'eventuale installazione dell'impianto. In secondo luogo, è stata suggerita la partecipazione alle diverse fiere di settore, che risulterà altresì fondamentale al fine di stringere relazioni con agenti e distributori dei diversi settori.

In relazione alla natura del prodotto brevettato dall'azienda Tecno S.r.l., è stata svolta un'ulteriore analisi relativa al settore tedesco dell'*energy efficiency*, per comprenderne l'andamento, le dinamiche della domanda e le previsioni di mercato. Sono stati individuati, inoltre, i principali player, i possibili competitor e i relativi rischi e opportunità per la suddetta società.

### **18.3. Obiettivi**

Il lavoro mira ad analizzare le caratteristiche dei settori tedeschi degli inerti, del conglomerato cementizio e del conglomerato bituminoso per verificare le possibilità d'ingresso nei segmenti d'interesse, definendone caratteristiche ed opportunità. Ulteriore obiettivo è quello di definire una strategia di penetrazione nei mercati target.

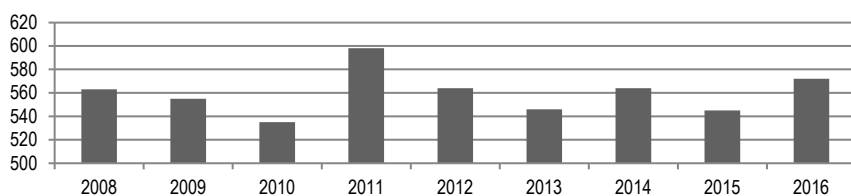
In definitiva, la scopo della presente analisi è quello di capire se i settori tedeschi succitati siano pronti ad accogliere il sistema di monitoraggio dei consumi energetici proposto dall'azienda Tecno Srl e se questi siano propensi alla digitalizzazione e all'implementazione di nuove tecnologie nei propri impianti industriali.

### **18.4. Risultati**

La Germania vanta senza dubbio la maggiore produzione industriale in Europa, rappresentando uno tra i più solidi comparti manifatturieri al mondo. Il Paese trae i materiali da costruzione e vari materiali per uso industriale da fonti domestiche, imponendosi anche su scala globale come un importante Paese minerario.

Secondo gli ultimi dati riportati dall'UEPG (*Union Européenne es Producteurs de Granulats*), la produzione europea di inerti vive un modesto trend di crescita; la Germania, con 572 milioni di tonnellate, rappresenta il secondo Paese europeo per produzione. MIRO, l'Associazione dell'industria mineraria tedesca, prevede prospettive positive per il 2019 e per gli anni a venire. Ciò è dovuto in gran parte alla domanda proveniente dal settore dell'edilizia e dai progetti di infrastrutture e trasporto sostenuti dal Governo Federale.

Fig. 1 – Evoluzione della produzione di inerti (in 1000t), periodo 2008-2016



Fonte: UEPG

Tab. 1 – Potenziali clienti del settore degli inerti

Nome azienda	HQ	Siti	Contatti
AG für Steinindustrie	Neuwied	9	Tel.: +49 02631 8906 0 info@agstein.de
Kies-und Schotterwerk Kreuzfeld	Malente	5	Tel.: +49 0452 3994 90 kontakt@kieswerk-kreuzfeld.de
Klöpfer	Winnenden	20	Tel.: +49 0719 5980 0 info@kloepferkg.de

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 2 – Associazioni del settore degli inerti

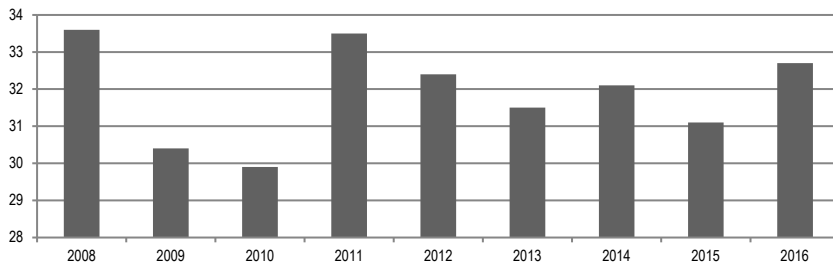
Nome	Chi è	HQ	Contatti
Bundesverband Baustoffe - Steine und Erden (BBS)	Associazione federale dei materiali da costruzione	Berlino	Tel.: +49 0307 2619 990 info@bvbaustoffe.de
Bundesverband Mineralische Rohstoffe	Associazione federale delle risorse minerarie	Berlino	Tel.: +49 3020 2156 60 info@bv-miro.org

Fonte: ns. elaborazione

Il Paese è considerato tra i più grandi mercati del cemento nell'Unione Europea. Nel periodo 2008-2017, la nazione tedesca ha rappresentato circa

il 16% del consumo totale di cemento dell'UE, mentre a livello mondiale la quota si è attestata attorno allo 0.7%. Le stime indicano che nel 2017 il consumo tedesco di cemento è aumentato del 4% rispetto al 2016. A contribuire a questo sviluppo positivo sono stati i forti investimenti nei settori dell'edilizia residenziale, dell'edilizia commerciale e dell'ingegneria civile.

Fig. 2 – Evoluzione della produzione di cemento (in 1000t), periodo 2008-2016



Fonte: CEMBRAU

Tab. 3 – Potenziali clienti del settore del conglomerato cementizio

Nome azienda	HQ	Siti	Contatti
JURA Beton	Pommelsbrunn	5	Tel.: +49 0915 4498 0 info@jura-beton.de
TBN Transportbeton Nord	Amburgo	16	Tel.: +49 2800 4450 info@tb-nord
Thomas Gruppe	Simmern/Hunsrück	72	Tel.: +49 6761 9011 00 presse@thomas-gruppe.de

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 4 – Associazioni del settore del conglomerato cementizio

Nome	Chi è	HQ	Contatti
Beton	Centro studi sull'industria tedesca del cemento e del calcestruzzo	Erkrath	Tel.: +49 0211 2804 81 izb@beton.org
Verein Deutscher Zementwerke	Associazione dei cementifici tedeschi	Dusseldorf	Tel. +49 2114 5780 info@vdz-online.de

Fonte: ns. elaborazione

Secondo gli studi condotti dall'EAPA (*European Asphalt Pavement Association*) pubblicati nel 2018, la produzione tedesca di asfalto del 2017 ha registrato un incremento del 2,4% rispetto all'anno precedente; in questo



settore, la Germania rappresenta uno dei principali produttori nonché uno dei Paesi maggiormente attenti al miglioramento delle performance sostenibili.

*Tab. 5 – Evoluzione della produzione di asfalto (in 1000t), periodo 2011-2018*

Anno di produzione	Mix-produzione	Da riutilizzo	%
2011	50	11,7	23,4
2012	41	10	24,4
2013	41	10,3	25,1
2014	39	9,8	25,1
2015	39	9,8	25,1
2016	41	10,5	25,6
2017	42	10,9	26
2018	41	-	-

*Fonte:* Ashaplt

*Tab. 6 – Potenziali clienti del settore del conglomerato bituminoso*

Nome azienda	HQ	Siti	Contatti
AMASAAR	Scheltz	2	Tel.: +49 0688 7307 0 info@amasaar.de
Asphaltnischwerke Main-Saale	Schweinfurt	6	Tel.: +49 0972 1646 950 info@ams-asphalt.de
SWA Southwest Asphalt	Mannheim	3	Tel.: + 49 7229 6040 info@suedwest-asphalt.de

*Fonte:* ns. elaborazione

*Tab. 7 – Associazioni del settore del conglomerato cementizio*

Nome	Chi è	HQ	Contatti
Deutscher Asphaltverband	Associazione di ricerca dell'industria dell'asfalto	Bonn	Tel.: +49 0228 9796 50 dav@asphalt.de
Industrieverband Bitumen-Dach- und Dichtungsbahnen	Associazione di produttori di membrane bituminose	Francoforte	Tel.: +49 0692 5561 314 info@derdichtebau.de

*Fonte:* ns. elaborazione

### *Fiere di settore*

- BAUMA: la più importante fiera al mondo nel settore dell'industria estrattiva mineraria;
- DEUBAUKOM: la più importante fiera dell'edilizia nella Germania occidentale e nei paesi del Benelux;
- Deutsche Asphalttage: fiera commerciale per le industrie del conglomerato bituminoso.

### *Analisi SWOT dei settori degli inerti, del conglomerato cementizio e del conglomerato bituminoso*

<b>STRENGTHS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sufficiente quantità di materie prime per l'edilizia</li><li>- Produzione in aumento</li><li>- Orientamento delle industrie al riciclo e riutilizzo dei materiali da costruzione</li></ul>	<b>WEAKNESS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Difficoltà nell'estrazione di materie prime</li><li>- Complesse e dispendiose procedure per ottenere concessioni per l'estrazione mineraria</li><li>- Capacità produttiva dell'industria sensibile alla domanda</li></ul>
<b>OPPORTUNITIES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Grandi progetti statali finanziati dal Governo Federale legati ad infrastrutture, abitazioni e opere civili</li><li>- Aumento della domanda nel settore edilizio</li><li>- Fiere internazionali tra le più conosciute</li></ul>	<b>THREATS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Colli di bottiglia comportano problemi di approvvigionamento</li><li>- Restrizioni nell'ottenimento di concessioni per l'estrazione mineraria - Calo dei tassi di trasporto internazionale</li><li>- Norme severe sulla protezione del clima</li></ul>

Lo sviluppo dell'industria 4.0 in Germania si presenta come un'iniziativa supportata pubblicamente che viene implementata attraverso un dialogo con le parti interessate. A tal proposito si ricorda l'*Industrie 4.0* (I40), iniziativa strategica nazionale del governo tedesco guidata dal Ministero federale dell'Istruzione e della Ricerca (BMBF) e dal Ministero federale dell'Economia e dell'Energia (BMWi) che mira ad una crescente digitalizzazione e interconnessione della produzione, della catena di valore e dei modelli di business. L'iniziativa è stata adottata attraverso il piano di azione strategico *2020 High Tech*, il quale dispone ingenti finanziamenti per le PMI che intendono migliorare la produttività, l'efficienza e la flessibilità dei propri processi produttivi.

Alcune normative legali di recente adozione riflettono l'importanza del tema dell'efficienza energetica per l'industria tedesca delle rocce e dei minerali industriali. Il governo federale, infatti, sostiene la ricerca per un approvvigionamento energetico rispettoso del clima, sicuro ed efficiente, finanzia progetti di consulenza energetica e offre concreto supporto alle imprese che investono in nuove tecnologie ad alta efficienza energetica.

La Germania è il mercato delle società di servizi energetici più grande e maturo in Europa. Tra le 250 e le 500 aziende offrono servizi energetici, con una percentuale compresa tra il 10% e il 15% della quota di mercato su

*Energy Performance Contracting (EPC)*. Secondo un'indagine del 2017 svolta dall'Ufficio Federale dell'Economia e del controllo dell'export (BAFA), il mercato dei servizi energetici è cresciuto rispetto all'indagine del 2016: i dati attuali indicano che il volume del mercato dei servizi energetici, audit energetici e altri servizi di efficienza energetica ammontava a circa 9 miliardi di euro nel 2016. Nello specifico, il mercato degli *energy management system* era pari a 435 milioni di euro.

Tab. 8 – Volumi di mercato del settore EMS nel 2017

	N. di fornitori	Fatturato per fornitore (in 1000€)	Fatturato totale (in mln€)
<b>Società di costruzione di impianti tecnici</b>	ca. 45	ca. 3500	ca. 160
<b>Distributore di energia</b>	ca. 150	ca. 600	ca. 90
<b>Studio di ingegneria</b>	ca. 670	ca. 120	ca. 80
<b>Ente certificatore</b>	ca. 45	ca. 800	ca. 40
<b>Contractor</b>	ca. 30	ca. 800	ca. 25
<b>Produttore di software</b>	ca. 50	ca. 400	ca. 05
<b>Altro</b>	ca. 110	ca. 200	ca. 20
<b>Totale</b>	<b>ca. 1110</b>	<b>ca. 400</b>	<b>ca. 435</b>

Fonte: BAFA

Il mercato della gestione energetica è composto per l'85% da PMI. Il settore industriale rappresenta il principale target di riferimento dei fornitori di servizi di gestione dell'energia. Ruolo fondamentale è svolto dagli intermediari come le camere di commercio e le associazioni di settore che facilitano la diffusione delle informazioni e la crescita del mercato. Gli intermediari spesso sono anche consulenti energetici e studi di ingegneria che favoriscono il contatto tra clienti e fornitori di servizi ed hanno familiarità con le diverse soluzioni tecniche e le diverse modalità di attuazione.

Tab. 9 – I competitor nel settore EMS

Nome azienda	HQ	Core business	Contatti
AWP Energie	Manching	Software di monitoraggio per il risparmio e l'ottimizzazione del consumo energetico	Tel.: +49 0845 9330 652 info@awp-energie.de
E1 Energiemanagement	Norimberga	Software per il risparmio e l'approvvigionamento energetico	+49 0911 8129 4964 info@e1-energie.com
SGS Group	Amburgo	Servizi di ispezione, verifica, analisi e certificazione	Tel.: +49 0403 0101 0 https://www.sgsgroup.de/en/
smartB	Berlino	Software per la gestione energetica	Tel.: +49 3055 5111 03 info@smartb.eu
WISAG	Francoforte	Software per l'automazione della gestione energetica degli edifici	Tel.: +49 6950 5044 0 ania.a.aliaj@wisag.de

Fonte: ns. elaborazione

### Analisi SWOT del settore energy efficiency

#### STRENGTHS

- Germania leader europeo nel settore dell'energia rinnovabile
- Elevata competenza tecnologica in materia ambientale
- Normative che riflettono l'interesse per l'efficientamento energetico
- Presenza di intermediari che facilitano la diffusione di informazioni e la crescita del mercato
- Elevata propensione all'*energy management*

#### WEAKNESS

- Elevata frammentazione del settore dei servizi energetici
- Quadro legislativo incompleto
- Interpretazione non omogenea dei servizi energetici
- Norme e procedure molto dettagliate e rigide

#### OPPORTUNITIES

- Finanziamento da parte del governo federale
- Incremento dei progetti finanziati dalle E.S.Co
- Industrie manifatturiere tedesche energivore
- Incentivi fiscali per industrie che si muniscono di un EMS
- Crescita del volume del mercato dei servizi energetici

#### THREATS

- Scarsa consapevolezza dei possibili benefici economici da parte delle industrie
- Sottostima delle spese operative e dei costi di manutenzione
- E.S.Co di ridotte dimensioni devono sostenere costi maggiori

Da quanto detto, emerge che la Germania, nei diversi settori esaminati, si presenta come un mercato molto vasto e diversificato. Le riforme in ambito *energy management* previste dal Governo Federale e la propensione alla digitalizzazione delle imprese sono fattori che influenzano positivamente le valutazioni relative alla scelta di operare nel Paese target. L'analisi svolta evidenzia che tutti i settori presi in considerazione presentano ottimi margini di crescita, rappresentando, quindi, buone opportunità di sviluppo per il prodotto proposto dall'azienda Tecno S.r.l.

Per tali ragioni, in seguito alle valutazioni esposte, la domanda che ha guidato il presente elaborato, ovvero capire quanto il prodotto proposto possa trovare mercato in Germania e quindi seguire un iter di internazionalizzazione, ha avuto riscontro positivo.

## Bibliografia

- Aggregates Business (2018), “Market report: The German Aggregates sector in an environmentally-minded age”, *Aggregates Business Europe*, vol. 12, n. 5, pp. 16-18.
- Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe, *Heimische mineralische Rohstoffe - unverzichtbar für Deutschland!*, Hannover, BGR, 2017.
- Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe, *Deutschland – Rohstoffsituation 2015*, Hannover, BGR, 2016.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, *DIGITAL Economy Monitoring Report 2018*, BMWi, 2018.
- Bundesstelle für Energieeffizienz, *Empirical Analysis of the German Market for Energy Services: Summary of the results of the 2017 energy services market survey*, Eschborn, BfEE, 2018.
- European Asphalt Pavement Association, *Asphalt in figures 2017*, Bruxelles, EAPA, 2018.
- European Construction Sector Observatory, *Country profile Germany*, Lussemburgo, Publications Office of the European Union, 2018.
- Flegel T., Seefeldt F., Paatzsch C., Jessing D., “The German market for energy efficiency services”, in Laitinen Lindström T. (a cura di) *ECEEE 2017 Summer Study: Consumption, efficiency & limits*, ECEEE, Stoccolma.
- Gumsheimer T., Hecker M., Krüger T., *Digital Germany*, Boston Consulting Group, 2 Giugno 2015. Web. 22 giugno 2019.
- Hermann L., Warneke J. (2014), *Country Report on the Uptake of the EU Code of Conduct for the EPC Germany*, Berliner Energieagentur GmbH, Berlino.
- International Energy Agency, *Market Report Series: Energy Efficiency 2018*, Parigi, IEA, 2018.
- Joint Research Centre, *Energy Service Companies in the EU: Status review and recommendations for further market development with a focus on Energy Performance Contracting*, Lussemburgo, Publications Office of the European Union, 2017.
- Klitou D., Conrads J. & Rasmussen M., CARSA and Probst L. & Pedersen B., PwC, *Digital Transformation Monitor: Germany: Industrie 4.0*, Lussemburgo, Publications Office of the European Union, 2017.
- QualitEE, *Country Report on the Energy Efficiency Services Market and Quality: Germany*, Vienna, QualitEE, 2018.
- Skrypzak T., Hennig A., Niemann-Delius C. (2015), “Research on Energy Consumption in Open Pits of the German Quarry Industry”, in Niemann-Delius C. (a

cura di), *Proceedings of the 12th International Symposium Continuous Surface Mining - Aachen 2014*, Springer International Publishing, Aquisgrana.  
Union Européenne des Producteurs de Granulats, *Annual review 2017-2018*, Bruxelles, UEPG, 2018.

# 19. DAL BLACK SEA AL PIEMONTE: COSTO DEL TRASPORTO INTERMODALE DI MERCE ALLA RINFUSA

di *Federico Carfora, Cristina di Fede, Brunella Lavieri,  
Lorenzo Pisco*

## **Abstract**

L'obiettivo di questa analisi è finalizzato a quantificare il costo del trasporto intermodale di un carico di prodotti siderurgici alla rinfusa. Il documento, sotto forma di prospetto economico-finanziario, ipotizza che il trasporto della merce abbia origine nel porto di Odessa, situato nell'area del bacino del Black Sea, con destinazione l'Acciaieria Valbruna, in provincia di Torino. In seguito ad una breve analisi relativa al settore dello shipping ed alla ridefinizione del trasporto in termini di intermodalità, si è pervenuti al calcolo delle voci di costo relative al trasporto combinato per ciascuna delle possibili tratte considerate, identificando Odessa-Savona-Torino come la soluzione in grado di minimizzare il costo del trasporto intermodale.

The aim of this work is to quantify the cost of intermodal transport of a cargo of bulk steel products. The paper, in the form of an economic statement, assumes that the transport of the goods originates in the port of Odessa, with destination in the Valbruna Steelworks, in the province of Turin. After an inductive analysis of the global shipping sector and the re-definition of the transport towards, the identification and calculation of the cost items related to the combined transport for each possible section have been reached. The final result, is that the cheapest section is Odessa –Savona– Turin.

## **19.1. Presentazione azienda**

Venice Shipping and Logistics S.p.A. (VSL) è una società per azioni nata nel settembre 2009 e con sede a Milano.

Obiettivo di VSL è di effettuare operazioni di investimento esclusivamente nel settore dello shipping e della logistica relativa allo shipping, avvalendosi della propria conoscenza del settore e del business.

L'attività si concretizza attraverso l'acquisizione di:

- quote di minoranza o maggioranza di società non quotate;
- (in via minoritaria) quote di società quotate;
- l'acquisizione di quote di minoranza o maggioranza in SPV dedicati all'acquisto di *assets* (tipicamente le navi) insieme ad operatori del settore.

Obiettivo di VSL è di investire in partnership con operatori del settore dotati di esperienza ed abilità nella gestione industriale degli *assets*.

Il ruolo di VSL si esprime essenzialmente nel mettere al servizio delle partecipate il proprio specifico know-how nella redazione e verifica dei Piani Industriali, nel monitoraggio dei complessi aspetti finanziari tipici dell'attività di settore, nel dare accesso alla partecipata a strumenti di ricerca di mercato professionali per mezzo dei quali si migliora l'efficacia dei processi decisionali.

Grazie alla grande competenza ed esperienza del Team di Gestione, VSL è in grado di fornire servizi di *advisory* strategica e finanziaria alle aziende che operano sia nello shipping che in tutti i settori ad esso collegati, quali la gestione dei terminal portuali, le spedizioni marittime e fluviali, il cabotaggio (etc.).

## 19.2. Oggetto

L'analisi oggetto del presente elaborato, che verrà sviluppata successivamente, pone un focus sul sempre più centrale tema dell'intermodalità e nello specifico sull'incidenza, nell'odierno scenario dei traffici merci internazionali, della scelta combinata di modalità di trasporto sul costo complessivo del trasporto di un carico di rinfuse solide. Parlando di intermodalità, si fa riferimento ad una tipologia particolare di trasporto, effettuato con l'ausilio di una combinazione di mezzi diversi<sup>1</sup>. Anche definito trasporto combinato o multimodale, è un sistema estremamente flessibile che consente di trasportare merci di ogni genere, grazie alla standardizzazione delle unità di carico,

<sup>1</sup> L'Intermodalità riguarda l'utilizzo di diversi vettori quali: treno, camion, nave cargo, aereo cargo in opportune aree attrezzate come scali merci ferroviari, aree portuali, aree aeroportuali, piazzali automobilistici. È nella pratica un trasporto combinato, che si avvale dell'utilizzo di appositi containers adatti all'interscambio vettoriale.



organizzando, a seconda delle esigenze, differenti mezzi di trasporto e beneficiando allo stesso tempo dei vantaggi di ciascuno di questi.

Nell'ultimo decennio in Europa è molto cresciuta la componente del trasporto combinato, arrivato a pesare per il 21,6% sul totale<sup>2</sup>. Il trasporto ferroviario incide per il 17,4% sul totale delle merci movimentate nel continente, mentre la strada domina con il 76,4%<sup>3</sup>. Questo dimostra quanto la componente terrestre del trasporto intermodale operi in un contesto più concorrenziale rispetto a quella marittima, in quanto le merci scaricate dalle navi partono generalmente via terra, su strada o su ferrovia, nonostante il mercato sia ancora largamente dominato dalla mono-modalità stradale e da un traffico ferroviario ancora troppo esiguo. Pertanto, è possibile sostenere come il trasporto intermodale nasca con l'obiettivo di ridurre gli spostamenti su gomma, contenendo i costi, grazie ad una maggiore efficienza dei trasporti combinati. Inoltre, da un punto di vista ambientale, è in tal modopossibile ottenere una riduzione delle emissioni inquinanti. Infatti, considerando che le esternalità negative prodotte dal trasporto non *green* costano il 4% del Pil di tutto il mondo, l'incremento dei trasporti via mare insieme a quelli su ferro, grazie allo sviluppo dell'intermodalità tra navi e treni, ha già eliminato dalle strade, in un solo anno, oltre 1,5 milioni di camion, con un abbattimento di oltre 1,2 milioni di tonnellate di emissioni di Co2 nell'aria.

L'oggetto dell'elaborato consiste nell'analisi del costo del trasporto intermodale di un carico di prodotti siderurgici alla rinfusa, nello specifico coils laminati a freddo dal peso totale di 35.000 tonnellate e dal valore complessivo di 22.750.000 \$ (650 \$/tonnellata). L'origine di tale trasporto è il porto di Odessa, situato nel bacino del Mar Nero, mentre la destinazione è l'acciaieria *Valbruna S.p.A.*, localizzata in provincia di Torino. Si vuole quindi trovare la combinazione intermodale che minimizza tale costo, considerando sia la parte di trasporto via mare (Shipping) che la parte via terra, la quale potrà essere effettuata con trasporto ferroviario o con trasporto su gomma. Il compito è quindi quello di valutare l'attrattività in termini di costo per tonnellata di diverse possibili tratte e soluzioni intermodali.

### 19.3. Obiettivi

Per quanto riguarda la parte del trasporto via mare, si assume di utilizzare una Handysize, di proprietà di VSL S.p.A. Sono state ipotizzate due possibili

<sup>2</sup> [stradecautostrade.it](http://stradecautostrade.it).

<sup>3</sup> [stradecautostrade.it](http://stradecautostrade.it).

velocità di navigazione: Full speed (velocità a pieno regime) ed Eco speed (velocità ridotta). In relazione alla nave utilizzata, la prima è di 14 nodi e, a fronte di un consumo maggiore di carburante, determina un tempo di viaggio minore, mentre la seconda è di 11 nodi e comporta un tempo di viaggio più alto, ma consumi ridotti. Nel rispetto delle normative vigenti, in navigazione si utilizzerà come bunker l'IFO 380, mentre in porto si utilizzerà l'MDO. Consumi e costi variano in relazione alla velocità utilizzata e al tipo di bunker usato. Il target è dunque quello di analizzare il costo per tonnellata del trasporto marittimo per ciascuna tratta considerata aggregando ciascuna voce di costo, riportata in dettaglio nella seguente tabella:

*Tab. 1 – Dettaglio dei costi Shipping*

---

Costo del nolo time charter
Costo del Bunker (IFO 380/MDO)
Costi di Agenzia
Costi di Pilotaggio
Costi di Rimorchio
Costo del transito Bosforo e Dardanelli
Costi assicurativi (0,015% del valore del carico)

---

*Fonte:* VSL S.p.A.

Si è scelto di avvicinarsi quanto più possibile alla destinazione finale con il trasporto via mare, in quanto quest'ultimo è quello dalle performance migliori in termini di costi per tonnellata. La scelta del porto di arrivo si è così ridotta a tre possibili alternative: Marghera, Ravenna, Savona. Individuate le tratte, per prima cosa si è controllata la distanza tra i due porti, al fine di calcolare i giorni di navigazione necessari per quantificare il costo del nolo (per entrambe le possibili velocità). Tali dati sono necessari, inoltre, per quantificare il bunker consumato in viaggio e il relativo costo. In seguito, si è considerato il tempo necessario per lo scarico della merce in porto, informazione imprescindibile per calcolare il consumo del bunker in porto e la seconda componente del costo del nolo. Tali dati, reperiti contattando i diversi terminalisti operanti nei porti considerati, sono riportati distinguendo i giorni WWD (Weather Working Days: escluso sabato, domenica, festivi ed eventuali tempi in condizioni atmosferiche avverse) dai giorni non WWD.

Tab. 2 – *Tempistiche di scarico*

	Porto Savona	Porto Marghera	Porto Ravenna
Capacità di scarico (tons/day)	3.500	5.000	5.500
Tempo di scarico (giorni WWD)	8	5	5
Tempo di scarico (giorni non WWD)	2	2	2
Tempo di scarico totale	10	7	7

Fonte: Transped S.p.A.; Eurodocks S.r.l.; Terminal Intermodale Adriatico; VSL S.p.A.

I tempi di scarico risultano fondamentali ai fini dell'analisi, in particolare in relazione al calcolo dei costi di movimentazione in porto, che varia sia in base al terminalista che offre il servizio, sia rispetto ai giorni considerati (maggiorazione del costo del 20% applicata ai giorni non WWD). Definite tutte le componenti di costo del trasporto marittimo, l'ultimo step è stato quello di aggregare queste voci e, per ogni tratta, calcolare il costo per tonnellata del trasporto. Per ciascuna delle tratte si sono considerate due possibili velocità, pertanto si sono ottenuti sei diversi scenari.

Tab. 3 – *Costi Full speed*

	Odessa-Savona	Odessa-Marghera	Odessa-Ravenna
Costo TOT (USD)	540.916	404.523	401.323
Costo TOT/tons	15,45	11,56	11,47

Tab. 4 – *Costi Eco speed*

	Odessa-Savona	Odessa-Marghera	Odessa-Ravenna
Costo TOT (USD)	539.413	402.635	400.177
Costo TOT/tons	15,41	11,50	11,43

Relativamente al trasporto su ferro, una parte iniziale dello studio è stata condotta mediante un'analisi che, attraverso delle interviste dirette ad alcuni operatori specializzati nel settore, permettesse di identificare con maggior precisione una varietà di ipotesi sul calcolo dei costi relativi al trasporto ferroviario. A tal proposito, le componenti considerate per il calcolo del costo del trasporto ferroviario sono: costi del personale, delle locomotive e dei carri, che rientrano nel costo del nolo che RFI (Rete Ferroviaria Italiana) applica ai suoi clienti, costi della rete ferroviaria e costi fissi.

Per giungere alla determinazione numerica di tali voci, sono state fatte una serie di assunzioni verosimili, sulla base delle interviste sostenute e delle ricerche effettuate:

- il treno utilizzato è un treno i cui carri hanno caratteristiche specifiche per il trasporto di merci solide alla rinfusa;
- i costi relativi alla rete ferroviaria, ovvero energia e pedaggi, sono assunti costanti e pari alla media dei costi degli operatori ferroviari italiani<sup>4</sup>;
- i costi fissi, che comprendono i costi amministrativi e di movimentazione, valgono rispettivamente 200€ e 2200€<sup>5</sup>.

Prima di procedere al calcolo effettivo delle singole voci di costo, precedentemente elencate, si sono valutate le caratteristiche distintive che, per ciascuna tratta, incidono sul calcolo del costo. Tali caratteristiche sono dettagliatamente riportate nella seguente tabella:

Tab. 5 – Caratteristiche tratte

	Savona-Torino	Marghera-Torino	Ravenna-Torino
Distanza (Km)	153	386	424
Capacità lorda convoglio (tons)	1000	1600	1300
Limite max peso del carro (tons)	80	80	80
Capacità netta del carro (tons)	45	45	45
N° carri per convoglio	12	20	16
Costo del nolo (USD/tons)	23.67	31.15	42.67

Fonte: VSL S.p.A.

$$c_{TOT} = c_{nolo}^{treno} + c_{netw} + c_{fix}$$

In particolare, il costo del nolo ( $c_{nolo}^{ton}$ ) per ogni convoglio è dato dal prodotto tra il costo del nolo per tonnellata (espresso in €/tons) e la capacità netta del convoglio (carico pagante). Per determinare i costi della rete ferroviaria ( $c_{netw}$ ), si è moltiplicato il costo dell'energia e del pedaggio per la distanza della tratta. Infine, i costi fissi ( $c_{fix}$ ) sono dati dalla somma di costi di movimentazione e costi amministrativi. Pertanto, il costo totale del trasporto ferroviario, sarà dato dalla somma delle tre componenti sopra indicate. Una

<sup>4</sup> V. Marzano and al. "Incentives to freight railway undertakings compensating for infrastructural gaps: Methodology and practical application to Italy", 0965-8564/ © 2018 Elsevier Ltd.

<sup>5</sup> V. Marzano and al. "Incentives to freight railway undertakings compensating for infrastructural gaps: Methodology and practical application to Italy", 0965-8564/ © 2018 Elsevier Ltd.

volta calcolato il costo totale per treno, al fine di poter eseguire un più utile confronto tra le varie tratte, si è considerato il costo totale per tonnellata. Tale risultato andrà poi confrontato, al fine di scegliere quello più conveniente, con il risultato dell'analisi del trasporto stradale.

Per quanto concerne il calcolo dei costi associati al trasporto su gomma, ci si è posti dal punto di vista del caricatore e, sulla base di ricerche ed interviste, si è giunti ad assumere una tariffa media per il trasporto di 2,52 USD/km per truck, comprensiva di tutte le voci di costo (personale, carburante, pedaggi, ammortamento e usura del mezzo). Si è assunto, inoltre, di non entrare nell'ambito del trasporto speciale che avrebbe comportato ulteriori costi ma, di rimanere nelle restrizioni del trasporto tradizionale. Pertanto, il mezzo con capacità maggiore considerato è stato un carroponete da 44 tonnellate lorde che, in termini di carico netto, diventano 25 tonnellate. Valutando il trasporto di 35.000 tonnellate di coils, si è proceduto dividendo il peso del carico per la capacità del truck, pervenendo ad un risultato di 1400 mezzi di trasporto dedicati alla consegna del carico. Moltiplicando poi la tariffa basata sul chilometraggio per la distanza percorsa dal mezzo, si è pervenuti al costo del trasporto per il singolo truck; moltiplicando, invece, per il numero di mezzi necessari, uguale per ognuna delle tratte considerate, si è ottenuto il costo totale. Anche in questo caso, per un confronto più puntuale, si è considerato il costo totale unitario rispetto alle tonnellate.

## 19.4. Risultati e conclusioni

Alla luce dell'analisi svolta, aggregando i risultati ottenuti nei paragrafi precedenti, si evince che la migliore soluzione che minimizza il costo totale del trasporto intermodale è ODESSA-SAVONA-TORINO, prediligendo per il trasporto via mare – ODESSA-SAVONA – la velocità ridotta (Eco speed) e per la parte su terra – SAVONA-TORINO – il trasporto su gomma.

Tab. 6 – Costi totali finali

	Savona – Torino	Marghera - Torino	Ravenna – Torino
Costo unitario shipping (USD/tons)	15,41	11,50	11,43
Costo unitario ferro/gomma (USD/tons)	15,42	31,15	42,67
Costo TOT unitario (USD/tons)	30,83	42,66	54,10

Come emerge dalla tabella, nella seconda riga viene riportato il minimo tra il costo del trasporto su ferro e quello su gomma. Pertanto, sebbene la tratta Odessa-Savona, risulti economicamente sfavorevole per il trasporto via mare, si dimostra invece il contrario relativamente al trasporto su terra. Il costo di quest'ultimo infatti, per la tratta Savona-Torino, risulta considerevolmente inferiore rispetto alle restanti tratte considerate. La motivazione di tale risultato è da ricercarsi nella minor distanza del porto di Savona all'Acciaieria di Valbruna, destinazione finale. Pertanto, anche a fronte di un leggero aumento dei costi totali shipping, risulta conveniente, in termini di migliori performance di costo per tonnellata, incrementare il trasporto marittimo, così da ritrovarsi quanto più vicini alla destinazione finale, riducendo al contempo la distanza coperta dal trasporto su terra. In ultima istanza, la tratta Savona-Torino risulta avere performance opposte rispetto alle altre due tratte considerate per quanto riguarda il trasporto su strada, mostrando quest'ultimo un costo unitario per tonnellata inferiore al medesimo costo relativo al trasporto su rotaie. Anche in questo caso le ragioni di tale differenza sono da attribuirsi al minor chilometraggio che i 1400 truck, destinati a trasportare il carico, dovranno percorrere.

## **Bibliografia**

- Ufficio Stampa (2019), *Il trasporto intermodale: l'efficienza del trasporto merci*.
- Zaghi A. (2019), *L'Italia è in prima fila per il trasporto intermodale*.
- Mar B. (2019), *Con le autostrade del mare 1,5 milioni di camion in meno sulle strade*, Il Sole 24 Ore.
- Rigato F. (2018), *Evoluzione del trasporto ferroviario italiano: dalle origini alla istituzione dell'ente Ferrovie Dello Stato SPA*.
- Portuali L. E. I., Attuale L. A. S., (2018), *La Politica dei trasporti in Italia*, (1), 122-126.
- Srm (2016), *Trasporto Marittimo E Sviluppo Economico*, 1/15.
- Appetecchia A. (2015), *Sviluppo dell'intermodalità. Autostrade del mare 2.0 e combinato marittimo*.

## 20. CREAZIONE DEL SISTEMA DI OFFERTA PER IL SEGMENTO DEI MEGAYACHT

di *Mario Fabbrocini*

### **Abstract**

Il seguente piano di marketing è stato commissionato dall’Autorità di Sistema Portuale del Mar Tirreno Centrale. Precisamente il lavoro si incentra sulla creazione del sistema di offerta per il segmento dei megayacht. La prima fase del lavoro è stata l’analisi a livello internazionale e nazionale della domanda e dell’offerta dei mega e giga yacht, analizzando le dimensioni quali-quantitative del segmento. Successivamente si sono individuate le figure chiave nel processo decisionale e di acquisto. Il lavoro prosegue con analisi *on field* per comprendere i punti di forza e i limiti dei singoli operatori.

L’idea è stata quello di realizzare un network che permettesse ad alcune Marine di attuare *partnership* sinergiche creando *brand awareness* e aumentare la *products offering* in un segmento in continua crescita e sviluppo. Sono stati individuati diversi modelli possibili di network, per i quali sono stati creati un logo e una *brand image* con precise strategie di comunicazione.

This marketing plan was commissioned by “Autorità di Sistema Portuale del Mar Tirreno Centrale”. Specifically, the work focuses on the creation of the offer system for the megayacht segment. The first phase of the work was the analysis at international and national level of the demand and supply of the mega and giga yachts, analyzing the qualitative and quantitative dimensions of the segment. Subsequently, the key figures in the decision-making and purchasing process were identified. The work continues with field analysis to understand the strengths and limitations of the individual operators. The idea was to create a network that would allow some Marines to implement synergistic partnerships by creating brand awareness and increasing the products offering in a segment in continuous growth and development. Several possible network models have been identified, a logo and a strong brand image have been created with precise communication strategies.

## 20.1. Presentazione aziendale

L'Autorità di Sistema Portuale del Mar Tirreno Centrale è l'ente di governo del sistema portuale campano articolato nei porti di Napoli, Salerno e Castellammare di Stabia. L'ente ha funzioni finanziarie, di bilancio e amministrative. Nei tre porti sottoposti al controllo della AdSP sono già presenti attività di un forte impatto economico che sono già avviate e funzionano in modo efficiente, permettendo di avere alti margini (nel settore del cabotaggio dove il Porto di Napoli è leader). Il sistema portuale del Mar Tirreno rappresenta inoltre lo snodo fondamentale per il trasporto merci e passeggeri per le isole maggiori (Sicilia e Sardegna). La cantieristica e le riparazioni navali rappresentano un importante comparto industriale per le attività dello scalo partenopeo; in tale settore si continua a investire per assicurare capacità ed elevati standard di qualità nelle lavorazioni.

## 20.2. Oggetto

Il lavoro riportato di seguito è finalizzato a determinare le dimensioni quali-quantitative del segmento dei giga e mega yacht in relazione alle aree di competenza dell'AdSP stessa e alle loro prospettive di sviluppo in questa nicchia di mercato. L'intento è quello di capire come poter sfruttare nel miglior modo possibile le potenzialità offerte dal territorio, e quindi ricercare le azioni migliori per sfruttare l'esternalità positiva nella quale si trovano i porti sotto l'amministrazione dell'AdSP.

## 20.3. Obiettivi

L'approccio dell'intero lavoro si basa sulla valorizzazione e la promozione della Campania mediante la creazione di un *network* capace di ampliare la professionalità degli operatori portuali, collaborando e condividendo informazioni, dettagli e prospettive. Si è partiti dalla necessità per gli operatori di fare rete, di sigillare *partnership* o collaborazioni spot con l'intento di migliorare il *double sided market*, identificando in ognuno il proprio *core business* e facendo in modo che il mercato dei mega e giga yacht venga soddisfatto completamente.

Il lancio di un *Brand* Campania per la nautica dei grandi yacht potrebbe essere la risposta, così come creare *engagement* degli operatori portuali;



questi, attraverso le sinergie ottenute, potranno ampliare la *products offering* e creare una *brand awareness* forte e ben definita all'interno di questo specifico *cluster*.

## 20.4. Metodologia

In una prima fase è stata svolta un'accurata interpretazione e ricerca di informazioni utili sia sul web sia interpretando l'analisi svolta da Risposte Turismo per l'Autorità di Sistema Portuale del Mare Tirreno Centrale. L'analisi è stata suddivisa in tre fasi principali: la prima fase riguarda lo scenario di domanda e offerta globale relativo ai grandi yacht e riferimenti alle tipologie di spesa; in una seconda fase si è analizzato lo stato attuale dell'offerta locale per grandi yacht, ponendo particolare attenzione alle esigenze della domanda e per concludere ed è stato analizzato l'impatto economico nell'area di competenza dell'AdSP in relazione al traffico di grandi yacht.

Successivamente sono state contattati diversi operatori attivi all'interno del segmento dei giga e mega yacht. Sono state effettuate interviste per richiedere delucidazioni riguardanti il loro lavoro sul territorio, sono stati intervistati quattro professionisti e attori chiave che hanno permesso di individuare la tipologia di intervento di cui questo particolare *target* necessita. Infine, è stato effettuato un sopralluogo mirato a individuare le attività commerciali, turistiche e culturali attorno alle quali costruire un piano strategico in ottica di medio-lungo periodo.

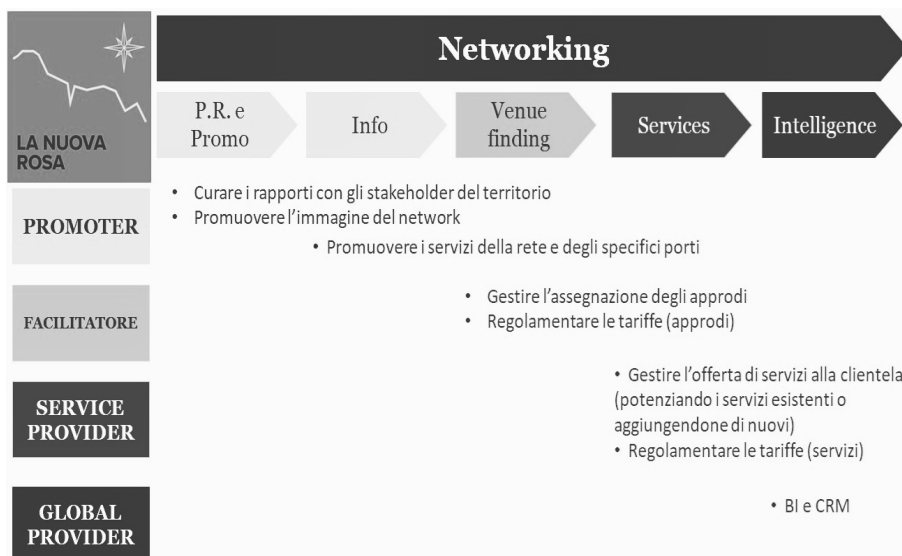
## 20.5. Risultati

Il prodotto generato da questo possibile network che potrebbe unire più Marine nel territorio campano, sarà fondamentale per lo sviluppo del moderno concetto di rete di porti turistico, con i suoi posti barca di facile accesso, apparecchiature di protezione ambientale e, naturalmente, servizi a terra di alta qualità. Le Marine saranno caratterizzate da ambienti e servizi che danno agli armatori il massimo del piacere e del relax durante le loro vacanze nel territorio campano, con l'obiettivo di creare un rifugio sicuro centrato su un costante servizio attento, 365 giorni all'anno - fornendo un accesso al mare unico nel suo genere, con la certezza che vi è sempre un ormeggio "amichevole" pronto ad accogliere le molteplici esigenze dei clienti a bordo degli yacht.

Si sono ipotizzate possibili funzioni e relazioni che si possono avere all'interno del network e in base alla connessione che si va a formare tra i partecipanti alla rete si ipotizzano modelli di erogazione del network che vanno dalla semplice promozione del *brand* unico, fino alla condivisione di spese, amministrazione generale e integrazione tra gli operatori di servizi, *knowledge*, tariffe integrate e regolamentate.

I quattro livelli di network ipotizzati sono differenziati in base al coinvolgimento tra gli operatori e sono: *promoter*, *facilitatore*, *service provider*, *global provider*.

Tab. 1 – Combinazioni per modelli di erogazione dei servizi del network



## 20.6. Conclusioni

Il lavoro svolto si concretizza nei benefici che potrebbero subentrare con la creazione di un network: in prima fase necessita dell'approvazione dell'Autorità Portuale Centrale del Mar Tirreno e successivamente, dopo l'approvazione dello stesso, verrà illustrata l'idea alle Marine oggetto di studio. La scelta finale spetterà agli operatori, saranno loro a decidere se sono propensi a instaurare una forma di collaborazione e quali sono le variabili da prendere in considerazione per creare un'offerta più ampia e integrata.

# 21. PIANO DI MARKETING PER IL LANCIO DI UN NUOVO PRODOTTO

di *Martina Liccardo*

## **Abstract**

L'elaborato ha come oggetto la realizzazione di un piano di marketing per il lancio di un nuovo prodotto a base di frutta secca, sviluppato in collaborazione con l'azienda "V. Besana S.p.A."

L'obiettivo è stato quello di valutare, attraverso una fase di analisi, la fattibilità del progetto e successivamente di sviluppare una strategia di marketing adeguata.

Il documento presenta una prima fase di analisi dello scenario, con un focus sui trend del settore alimentare, del mercato biologico e del mercato delle creme spalmabili, ed un'analisi della concorrenza. La seconda fase presenta le scelte strategiche effettuate in coerenza con i risultati dell'analisi. Infine viene proposto un Marketing Mix, con la presentazione delle diverse leve operative: prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione.

The paper deals with the creation of a marketing plan for the launch of a new product based on dried fruit, developed for the company "V. Besana S.p.A."

The aim is to evaluate, through an analysis phase, the feasibility of the project and subsequently to develop a suitable marketing strategy.

The document presents a first phase of analysis of the scenario, with a focus on trends in the food sector, the organic market and the spreadable cream market, and a competitive analysis. The second phase presents the strategic choices made in accordance with the results of the analysis. Finally, a Marketing Mix is proposed, with the presentation of the various operational levers: product, price, distribution and communication.

## 21.1. Presentazione aziendale

L'azienda "V. Besana S.p.A.", fondata nel 1921 dai fratelli Emilio e Vincenzo Besana a San Gennaro Vesuviano (Na), è oggi un gruppo internazionale fornitore e partner dei più importanti retailer europei e produttori alimentari. È leader in Europa nella produzione, lavorazione e commercializzazione di frutta secca, frutta disidratata, semi, cioccolato e snack. Il gruppo include, oltre allo stabilimento italiano, vari altri stabilimenti e uffici commerciali in Regno Unito, Germania, Svizzera, Belgio e Brasile.

Nata con l'obiettivo di lavorare le abbondanti quantità di nocciole, noci e castagne che crescevano sul ricco terreno vulcanico ai piedi del Vesuvio, la società è cresciuta costantemente nei decenni successivi espandendo la propria gamma di prodotti, allargando la propria estensione geografica attraverso i continenti e ampliando costantemente la propria base di clienti.

Besana ha sempre lavorato a stretto contatto con agricoltori e coltivatori regionali che rifornivano prodotti provenienti da diversi paesi e continenti.

La società è anche coinvolta in attività di cooperazione per lo sviluppo e il miglioramento della produzione e della commercializzazione di frutta secca, semi e cioccolato in diverse regioni del mondo.

Questa politica a lungo termine ha assicurato all'azienda una base di fornitori affidabile e leale, essenziale per gestire l'ampia gamma di prodotti provenienti da aree in crescita in tutto il mondo.

Besana è un pioniere nella produzione e commercializzazione di prodotti biologici che, iniziata negli anni Novanta, ha oggi raggiunto un livello significativo nel settore e rappresenta circa il 10% del fatturato complessivo dell'azienda.

Nel 2000 l'azienda ha co-fondato il consorzio "Almaverde Bio", che oggi è il marchio leader dei prodotti biologici in Italia e per il quale l'azienda ha la licenza esclusiva per frutta secca e semi.

## 21.2. Oggetto

Il lavoro svolto con la collaborazione dell'azienda riguarda la realizzazione di un piano di marketing per il lancio di un nuovo prodotto: una crema spalmabile a base di frutta secca.

L'elaborato parte da una fase analitica in cui vengono individuati i principali trend del settore alimentare.

La ricerca è stata effettuata utilizzando dati Nielsen relativi all'anno 2018. In particolare si fa riferimento ai risultati presentati dall'Osservatorio Imma-

gino che rileva i principali trend del settore alimentare attraverso un'analisi delle etichette dei prodotti e dei dati relativi alle vendite. Da questa prima parte dell'analisi sono risultate particolarmente evidenti una serie di tendenze relative a determinate caratteristiche dei prodotti, di seguito presentate in figura.

*Fig. 1 – Trend del settore alimentare*

<b>Trend</b>	<b>Variatione vendite 2018 / 2017</b>
Free from	+1,0%
Rich In	+5,2%
Intolleranze	+3,2%
Lifestyle	+8,9%
Certificazioni	+3,1%

*Fonte:* elaborazione propria su dati Nielsen

La seconda parte dell'analisi ha avuto ad oggetto il mercato biologico, in quanto esso risulta il segmento del settore alimentare attualmente più dinamico. Attraverso la ricerca di dati secondari, prevalentemente ottenuti dalle indagini dell'Osservatorio Sana, si è avuta conferma della straordinaria crescita di questo mercato che nell'ultimo anno ha contribuito per il 10,3 % alla crescita dell'intero settore alimentare, arrivando a coinvolgere una domanda pari all'88% circa delle famiglie italiane.

La parte finale della fase di analisi si è concentrata sullo studio della concorrenza. In particolare si è proceduto con una ricerca dei concorrenti che sono stati classificati in diretti, indiretti e potenziali. Successivamente si è effettuata un'analisi della competitività del settore utilizzando il Modello delle Cinque Forze di Porter, dal quale sono risultate le principali minacce provenienti dai potenziali nuovi entranti nel settore, dai prodotti sostitutivi attualmente presenti sul mercato e dalla concorrenza diretta.

L'analisi si è conclusa utilizzando il modello SWOT, al fine di riassumere e classificare le principali opportunità e minacce provenienti dall'ambiente esterno e i principali punti di forza e di debolezza dell'azienda relativamente al nuovo business.

Fig. 2 – SWOT Analysis

<p><b>STRENGTHS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Piena accessibilità alle materie prime</li> <li>- Know-how consolidato per i processi produttivi</li> <li>- Controllo completo della catena produttiva</li> <li>- Elevata brand awareness del marchio "Almaverde Bio"</li> </ul>	<p><b>WEAKNESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Scarsa brand awareness del marchio "Besana"</li> <li>- Relazioni con catene distributive della GDO non consolidate</li> <li>- Relazioni con canali distributivi specializzati non consolidate</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trend in crescita dei prodotti «Healthy»</li> <li>- Trend in crescita del biologico</li> <li>- Scarsa brand awareness della maggioranza dei concorrenti diretti biologici</li> </ul>	<p><b>THREATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevato numero di concorrenti diretti, indiretti e potenziali</li> <li>- Elevato numero di prodotti sostitutivi</li> <li>- Riscoperta dei prodotti artigianali o semiartigianali</li> </ul>

Fonte: elaborazione propria

### 21.3. Obiettivi

L'obiettivo perseguito è stato quello di individuare, attraverso la fase di analisi, i trend del settore e di valutare di conseguenza la fattibilità del progetto del lancio di un nuovo prodotto, sviluppando una strategia di marketing adeguata.

Precedentemente all'inizio delle ricerche, l'azienda aveva richiesto la valutazione della fattibilità della crema a base di frutta secca in due possibili varianti: convenzionale e biologica. In conseguenza alla fase di analisi, considerando i risultati ottenuti, si è deciso di suggerire all'azienda la produzione della sola variante biologica.

È seguita la fase strategica che, coerentemente con la suddetta decisione, ha previsto una fase di segmentazione della domanda e successivamente la scelta del target di riferimento.

La segmentazione proposta è una segmentazione a priori di tipo demografico elaborata da Nielsen, che ha suddiviso le famiglie italiane in base alla composizione e allo stadio del nucleo familiare, identificando sette cluster definiti "lifestage".

Per ognuno di essi la ricerca presenta una descrizione delle preferenze che ne orientano gli acquisti, elaborata grazie all'incrocio di dati relativi alle abitudini di consumo, ed una classificazione dei claim più o meno appealing in base ai dati di acquisto rilevati nell'ultimo anno.

Sulla base di tali informazioni è stato definito il target di riferimento, rappresentato dai primi tre stadi familiari (in ordine cronologico): Pre-family, New family, Maturing Family. Essi presentano infatti determinati tratti in comune dal punto di vista demografico, e preferenze d'acquisto molto simili

tra loro, oltre che corrispondenti ai trend di mercato individuati precedentemente:

- età del responsabile d'acquisto inferiore ai 54 anni;
- single o famiglie con figli minorenni;
- capacità di spesa media (orientamento al mass-market);
- curiosità rispetto alle nuove tendenze alimentari;
- elevata propensione alla sperimentazione;
- attenzione alla salute e alla forma fisica.

Infine l'ultimo obiettivo perseguito è stato quello di definire un posizionamento di mercato. La scelta effettuata per il nuovo prodotto, che sarà caratterizzato dalla presenza di un'elevata percentuale di frutta secca (70-100%) e di materie prime biologiche, lo posiziona sul mercato come un prodotto estremamente salutare, adatto per quella parte di popolazione che fa del mangiar sano il proprio "stile di vita".

## 21.4. Risultati

Il risultato dell'elaborato è una declinazione delle differenti leve di marketing per il nuovo prodotto da lanciare sul mercato.

Relativamente alla leva Prodotto sono state definite le principali caratteristiche che dovranno contraddistinguere il nuovo prodotto, è stato definito l'assortimento, il brand da utilizzare e il naming relativo a ciascuna linea dell'assortimento.

Per quanto riguarda il prezzo, è stato definito un determinato range sulla base dei prezzi della concorrenza, all'interno del quale l'azienda ha facoltà di scegliere il prezzo finale in conseguenza alle necessarie valutazioni in termini di costi di produzione e di margini unitari.

Successivamente è stata proposta una scelta di quattro differenti canali distributivi, al fine di consentire una giusta allocazione dei prodotti e di renderli accessibili al target di riferimento.

Infine è stato definito un communication mix, definendo gli obiettivi comportamentali e non comportamentali della comunicazione e proponendo degli strumenti specifici sia per il canale offline che per quello online.

## 22. WORK TOGETHER TO SAVE A LIFE

di *Roberta Sanseverino, Camilla Visconti*

### **Abstract**

Il presente lavoro, svolto in collaborazione con Biotest Italia, ha lo scopo di aumentare la brand awareness e la brand reputation dell'azienda, attraverso lo sviluppo di due campagne di comunicazione aventi differenti obiettivi: far comprendere a tutti gli stakeholders il grande valore etico della produzione di farmaci emoderivati e sensibilizzare la collettività circa il tema della donazione.

Per raggiungere tale scopo sono state svolte analisi dello scenario, definizione dei problemi e degli obiettivi, individuazione del target, sviluppo creativo degli strumenti e creazione del timing.

Il risultato di tale lavoro ha evidenziato l'opportunità di creare un concept unico che sia incentrato non solo sulla sensibilizzazione al tema della donazione, ma che sia anche in grado di generare sinergie tra le due campagne, in termini di economie di scala e di risultati raggiunti.

This work, developed in collaboration with Biotest Italy, aims to increase the brand awareness and the brand reputation of the company through the development of two communication campaigns with different objectives: to make all stakeholders understand the great ethical value of the production of plasma-derived drugs and raise awareness about the theme of donation.

For this purpose, scenario analysis, definition of objectives, identification of the targets, creative development of the tools and creation of the timing were carried out.

The result of this work highlighted the opportunity to create a unique concept not only focused on raising awareness about the issue of the donation, but also able to generate synergies between the two campaigns, in terms of scale economies and achieved results.



## 22.1. Presentazione aziendale

Biotest è un'azienda globale che fornisce prodotti a base di proteine plasmatiche e farmaci bioterapeutici. Questi prodotti sono utilizzati, principalmente, nelle aree terapeutiche dell'immunologia clinica, dell'ematologia e della medicina intensiva e sono destinati a pazienti affetti da malattie gravi, spesso croniche, al fine di fornirgli un trattamento mirato che gli consenta di condurre una vita «quasi normale».

L'azienda è suddivisa nelle seguenti aree di specializzazione: ricerca, sviluppo preclinico e clinico e produzione, le quali sono svolte nella sede centrale di Dreieich, Germania; mentre il marketing globale e la commercializzazione avvengono, attraverso sette paesi europei, tra cui l'Italia, in oltre 80 paesi in tutto il mondo.

Biotest Italia, nata nel 1968, non solo si impegna a rispondere alle responsabilità che la casa-madre ha verso gli azionisti e tutti i suoi interlocutori, ma è anche consapevole del grande potenziale e del valore etico dei farmaci plasma-derivati e di rivestire un ruolo speciale che le permette di abbracciare l'ampiezza e la forza di questa connessione globale tra le persone.

## 22.2. Oggetto

### 22.2.1. *Work Together to Save a Life*

L'elaborato si basa sullo sviluppo di un piano di comunicazione e di informazione che prende il nome di "Work Together to Save a Life". Il messaggio chiave dell'intero progetto è contenuto nel suo nome: infatti, solo attraverso la collaborazione di tutti gli stakeholders della value chain si può riuscire nella missione di salvare le vite umane.

Il progetto si fonda sull'unione di due campagne di comunicazione, chiamate "From Nature for Life" e "A Gift for a New Life", collocate sotto lo stesso ombrello al fine di generare un importante ritorno all'immagine aziendale. Inoltre, è importante evidenziare che l'intero progetto è stato sviluppato considerando non solo i punti in comune delle due campagne, in modo da ridurre gli sforzi da effettuare nell'implementazione, ma senza sottovalutare l'aspetto chiave che rende le campagne dotate di una solida identità, che le rende veicolabili anche in piena autonomia.

### 22.2.2. *Campagna From Nature for Life*

From Nature for Life, tradotta «dalla natura per la vita», è una campagna di comunicazione che nasce dalla necessità di informare diversi individui della value chain circa il complesso processo di produzione e di lavorazione dei farmaci emoderivati. I costi elevati di tali farmaci risultano il principale ostacolo alla vendita del prodotto, risulta quindi essenziale l'informazione di medici e farmacisti, target principali della campagna, circa le tecnologie di produzione e i controlli di qualità. Questo rappresenta il principale obiettivo della campagna, affiancato al grande valore etico associato a tali farmaci.

Tale campagna svilupperà una narrativa aziendale attraverso le illustrazioni di Alex Giorgini, presenti anche nella successiva campagna, “A Gift for a New Life”, al fine di rafforzare il collegamento presente tra le campagne. Soggetto della storia è una simpatica goccia di sangue che attraversa le diverse fasi di produzione, dalla donazione fino alla trasformazione in farmaco che verrà somministrato al paziente.

### 22.2.3. *Campagna A Gift for a New Life*

A Gift for a New Life, tradotta “un dono per una nuova vita”, è una campagna di sensibilizzazione che nasce dalla necessità di sensibilizzare la collettività circa la donazione in quanto, attualmente, essa è poco presente. Conseguentemente a ciò vi è una scarsa disponibilità di organi e conseguenti lunghe liste d'attesa che spesso conducono alla morte dei pazienti. Ciò è principalmente dovuto alla scarsa informazione circa l'argomento, la quale comporta inoltre paure immotivate.

Tale campagna svilupperà una narrativa aziendale attraverso le illustrazioni di Alex Giorgini, presenti anche nella precedente campagna, “From Nature for Life”, al fine di rafforzare il collegamento delle due campagne. Tali illustrazioni rappresentano l'oggetto della donazione, ossia i differenti organi: fegato, cuore, rene, polmone e midollo, al cui interno è illustrato l'intero processo di trapianto, con fasi pre, durante e post-operatorio con un tono fortemente emotivo ed emozionale.

## 22.3. Obiettivo

Il progetto presenta tre obiettivi.

Il primo obiettivo valido per l'intero progetto “Work Together to Save a Life”, è quello di aumentare la Brand Awareness e la Brand Reputation dell'azienda Biotest Italia.

Il secondo obiettivo connesso alla campagna di informazione “From Nature for Life”, è quello di far comprendere la tecnologia, il lavoro ed i costi connessi alla produzione di farmaci emoderivati al fine di motivarne gli elevati costi e, conseguentemente, permettere una differenziazione con i farmaci di sintesi.

Infine, il terzo obiettivo su cui si concentra la campagna di sensibilizzazione “A Gift for a New Life”, è quello di far comprendere l’importanza della donazione e sensibilizzare tutti i soggetti coinvolti nel processo di donazione per superare, così, i problemi connessi alla scarsa sensibilizzazione circa tale tema ed alla poca informazione circa le procedure per donare.

Per raggiungere gli obiettivi preposti, è stato sviluppato un piano di comunicazione per entrambe le campagne che comprende l’utilizzo di una pluralità di strumenti nei canali offline ed online.

## 22.4. Risultati

Al fine di raggiungere gli obiettivi prestabiliti, il progetto “Work Together to Save a Life” ha permesso, attraverso la creazione di un concept unico raccontato tramite le due differenti campagne di comunicazione, “From Nature for Life” e “A Gift for a New Life”, di creare un legame armonico tra le due campagne, rappresentando in questo modo la chiave di svolta dell’intero elaborato.

Le due campagne, le quali verranno implementate nel biennio 2019-2020, presentano sia degli elementi di differenziazione che degli elementi comuni.

Gli elementi di differenziazione sono rinvenibili nel:

- Nome: *From Nature for Life* e *A Gift for a New Life*;
- Obiettivi specifici:
  - *From Nature for Life*: far comprendere la tecnologia, il lavoro ed i costi connessi alla produzione di farmaci emoderivati al fine di motivarne i costi elevati e, conseguentemente, differenziarli dai farmaci di sintesi;
  - *A Gift for a New Life*: far comprendere l’importanza della donazione e sensibilizzare tutti i soggetti coinvolti nel processo di donazione;
- Target:
  - *From Nature for Life*: Sales Force di Biotest, Medici Specialistici, Farmacisti e Istituzioni;
  - *A Gift for a New Life*: Medici Specialistici, Associazioni, Donatori del Futuro e Famiglie.

- Colori:
  - *From Nature for Life*: Rosa, simbolo della capacità di dare e ricevere amore;
  - *A Gift for a New Life*: Verde Acqua, simbolo di calma ed energia;
- Strumenti utilizzati:
  - *From Nature for Life*: Brochure informativa, Cartellonistica in ospedali, Congressi e corsi formazione, Riviste di settore, Gadget, E-mail Marketing, LinkedIn Dark Post ed Evento lancio campagna;
  - *A Gift for a New Life*: Corsi di formazione Giornate di incontri, Libricino illustrato, Riviste Lifestyle, Evento in collaborazione con le Università Italiane, brand di Healthy food e Sport e Video di sensibilizzazione tramite influencer.

Gli elementi comuni sono rinvenibili nel:

- Obiettivo generale: aumentare la brand awarness e la brand reputation di Biotest Italia.
- Logo: la linea di un elettrocardiogramma, un test scientifico che richiama il settore di riferimento, che unisce in un'unica linea le due campagne richiamando il processo di cooperazione delle persone attraverso lo svolgimento di azioni condivise per il perseguimento di uno scopo comune, in questo caso il benessere della collettività.
- Colore Viola: simbolo dell'attitudine ad identificarsi con il prossimo, per Work Together to Save a Life.
- Keywords: Goccia, Insieme, Donazione, Vita, Dono, Percorso.
- Alcuni Strumenti: Comunicato stampa, Landing page e Social Media.
- Canali: Offline ed Online.
- Tema di riferimento: la donazione.

“Work Together to Save a Life”, quindi, racchiude al suo interno un importante e significativo messaggio: solo attraverso la collaborazione di tutti gli stakeholders dell'azienda, sia diretti che indiretti, sarà possibile salvare la vita umana.

## Bibliografia

- Biffoli C., *Donazione in Vita*, Ministero della Salute, 2018.
- Cantoni G., Passarelli V., *Donazione e Trapianto di organi e tessuti. Interrogativi e Risposte*, AIDO, 2015
- Skinner M. et al., Risk-based decision making and ethical considerations is donor compensation for plasma-derived medicinal products, *Transfusion*, 2016.

## **Sitografia**

[www.biotest.com/it](http://www.biotest.com/it)  
[www.biotest.com/de](http://www.biotest.com/de)  
[www.pptaglobal.org](http://www.pptaglobal.org)  
[www.aido.it](http://www.aido.it)  
[www.admo.it](http://www.admo.it)  
[www.aifnazionale.it](http://www.aifnazionale.it)  
[www.tpi.it](http://www.tpi.it)  
[www.howisyourday.org](http://www.howisyourday.org)

## 23. PROGETTO: PIANO DI COMUNICAZIONE PER IL RILANCIO DI UN PRODOTTO FARMACEUTICO

di *Fabrizia D'Anna*

### **Abstract**

Il seguente piano di comunicazione è stato commissionato dall'azienda BIO-VIIIx: biotech & pharmaceutical company operante nel campo delle Emocoagulopatie e delle malattie rare, con particolare specializzazione nel segmento emofilia. L'obiettivo finale è il rilancio di un prodotto farmaceutico utilizzato per la cura di una malattia genetica rara, quale è l'emofilia.

Il farmaco Recombinate (come tutti i farmaci sottoposti a prescrizione medica) ha limiti severi alla pubblicità, limiti volti a tutelare il consumatore; comprendenti qualsiasi azione di comunicazione per la ricerca della clientela, la fornitura, la vendita o il consumo di particolari farmaci.

Per questo report infatti si è partiti dall'analizzare prima la malattia e le relative problematiche che essa comporta, per poi analizzare quelle che sono state le azioni di comunicazione dell'azienda fino ad oggi, confrontandole con la concorrenza, oggi colossi dell'industria farmaceutica, per poi ideare, seppur in un campo ristretto, una strategia di comunicazione.

The following communications plan has been commissioned by the Bioviiiix company: Biotechnological and pharmaceutical company operating in the field of haemocoagulation and rare diseases.

Paying particular attention in the segment of haemophilia. The final aim is the relaunch of a pharmaceutical product used for the treatment of a rare genetic illness that is haemophilia. The product medicine Recombinate like all the pharmaceutical products to a medical prescription has severe limits in order to protect the patient/consumer including any action or communication for the search for patients, the provision, sale or consumption of medicine product for this report.

Infact, the research started by analysing first of all the illness and its relative problems; to then analyse the actions of the company in communicating up to the present

day, comparing them with their competitors; the pharmaceutical giants; in order to develop even if in a limited field a strategy for communication.

### **23.1. Presentazione aziendale**

Il gruppo inizia l'attività nel giugno 2013.

Il gruppo, al fine di sperimentare nuove metodologie che migliorino il supporto ai pazienti ha avviato sin dalla sua costituzione una serie di collaborazioni con Università e centri specialistici nazionali ed internazionali.

Ad oggi l'articolazione del gruppo è la seguente:

3P Sense è una controllata da BIOVIIIx in collaborazione con la University College of London. È una start up con sede a Londra e si occupa di ricerca biotecnologica innovativa. Nel 2016 ha ottenuto il brevetto "Cantilever sensors for molecule detection", avvalendosi della collaborazione di importanti scienziati italiani e britannici. Oncovix è una controllata da BIOVIIIx in collaborazione con l'Università di Catania. È una start up specializzata nella ricerca relativa al cancro al pancreas. Grazie alla collaborazione con i dipartimenti di Farmacie, Nanoparticelle, Scienze Biomediche e Biotecnologie dell'Università di Catania ha ottenuto il brevetto per un nuovo farmaco Oncologico destinato alla cura del tumore al pancreas. IT Health Fusion è un'azienda sanitaria di nuova generazione. Ha come mission la fornitura ad ospedali, centri di ricerca e operatori sanitari, di strumenti tecnologici necessari allo svolgimento della loro professione. L'azienda ha messo sempre al primo posto la salute dei pazienti e non ha mai trascurato il rispetto per tutti gli attori di questo mondo (partner, competitor e, naturalmente, dipendenti)

### **23.2. Oggetto**

Questo prodotto, oggetto del piano, viene commercializzato da BIOVIIIx. BIOVIIIx è una biotech & pharmaceutical company operante nel campo delle Emocoagulopatie e delle malattie rare, con particolare specializzazione nel segmento dell'emofilia. La società, grazie all'esperienza del suo management è riuscita a sviluppare un modello che pur avendo come principale obiettivo la ricerca scientifica mirata alla soluzione di problemi afferenti alle malattie rare, non ha mai tralasciato i principi etici. Confrontandosi con il mercato di riferimento si sono viste quelle che sono le azioni dei principali competitors (Bayer, Pfizer e Roche) leader di mercato, colossi dell'industria farmaceutica.

Si sono poi andate a confrontare quelle che sono le azioni di comunicazione intraprese dalle aziende concorrenti e nello specifico quelle di BIOVIIX che presentano alcune carenze. Il processo di segmentazione scelto per questa analisi è quello per benefici ricercati, in base al quale i consumatori vengono raggruppati sulla base delle motivazioni che spingono a scegliere un determinato prodotto/servizio. Con questo tipo di segmentazione si effettua una distinzione sulla base del profilo dell'utente (user-based) ma anche sulla base delle diverse occasioni d'uso (occasion-based) alla quale possono poi corrispondere diversi benefici ricercati. Dopo aver raccolto e analizzato le variabili in base a cui saranno definiti segmenti di pubblico, si è deciso di segmentare il pubblico attraverso delle personas.

### **23.3. Obiettivi**

L'importanza per le persone con emofilia è fare rete e creare comunità digitali dove ascoltare, confrontarsi, dialogare e condividere. È importante il miglior utilizzo delle potenzialità di web e social media per consentire un intenso scambio tra le persone affette da emofilia che convivono quotidianamente con la malattia e che cercano di vivere in modo normale, senza grosse rinunce e difficoltà relazionali e professionali. Le persone affette da emofilia in rete e sui social media (blog e community dedicate) trovano la possibilità di condividere esperienze e aggiornamenti sulla propria condizione di cronicità e sulle terapie disponibili.

Poiché i social possono essere anche veicolo di informazioni scorrette e pertanto pericolose è necessario che i pazienti affetti dalla patologia e gli operatori sanitari addetti siano educati ad un corretto utilizzo affinché rappresentino un reale valore aggiunto per la comunità.

Gli strumenti digitali devono diventare un importante ausilio riguardo le sfide che le persone affette da emofilia affrontano quotidianamente nella loro condizione di cronicità. I pazienti mettono in comune le informazioni con beneficio di tutti cercando informazioni e condividendo esperienze. L'ascolto della comunità delle persone affette da emofilia si pone come un prezioso strumento per metterne in luce i reali bisogni e per sviluppare soluzioni sempre più efficaci per il controllo della loro patologia.



## 23.4. Risultati

BIOVIIIx potrebbe sviluppare un'App con contenuti diversi a seconda delle età del paziente o di chi se ne occupa. Al paziente sarà possibile scaricare un'App personalizzabile in cui una volta effettuata l'iscrizione, l'App comunicherà attraverso notifiche push l'esatto momento della somministrazione del farmaco in modo da registrare un diario della profilassi alla quale dovrà attenersi, indicando, eventualmente, il luogo e il momento di ritiro del prodotto. Inoltre, in caso di bisogno, l'App consentirà il collegamento con un medico specialista in grado di fornire un parere immediato sulla sintomatologia. L'App tratterà inoltre l'attività fisica dell'utente in modo da stimolarne la pratica. Per i più piccoli il personaggio guida potrà essere quello già realizzato da Bioviiiix per la comunicazione ai pazienti più piccoli: Ottavio, che con giochi educativi e cartoni animati stimolerà gli stessi alle migliori pratiche di prevenzione e di cura.

L'App, attraverso la geolocalizzazione potrà indicare ad esempio il centro odontoiatrico più vicino specializzato per i pazienti affetti da emofilia.

## 24. PROGETTO PROXIMITY: STRATEGIA DI COMUNICAZIONE DE LA DEVOZIONE

di *Alice Marchionne, Marta Montanino*

### **Abstract**

Il progetto in questione è stato commissionato dal Gruppo Di Martino, il cui portafoglio è composto da tre diversi brand: Pastificio dei Campi, Antonio Amato e Pastificio Di Martino. In merito a quest'ultimo siamo stati incaricati di ideare un piano di comunicazione volto ad incrementare la brand knowledge per uno dei business che compone il progetto "Proximity", ovvero il take-away La Devozione. Per lo svolgimento del progetto è stata prima svolta un'analisi desk volta ad indagare il settore della pasta ed il mercato del take-away, e successivamente, attraverso indagini on field, è stata effettuata una segmentazione del mercato, individuando i target verso i quali rivolgersi. Infine, è stata elaborata una nuova strategia di comunicazione, la quale si serve di due canali, l'online e l'off-line. Per ogni canale sono stati ideati diversi strumenti di comunicazione, i quali hanno lo scopo di veicolare i nuovi valori costruiti intorno al brand a diversi target di clientela.

The project concerned was commissioned by the Di Martino Group, whose portfolio consists of three different brands: Pastificio dei Campi, Antonio Amato and Pastificio Di Martino. With regard to the latter, we were asked to devise a communication plan aimed at increasing the brand knowledge for one of the businesses that make up the "Proximity" project, namely the take-away La Devozione. In order to carry out the project, a desk analysis was first carried out to investigate the pasta sector and the take-away market, and subsequently, through field surveys, a market segmentation was carried out through field surveys, identifying the targets to be addressed to. Finally, a new communication strategy has been developed, which uses two channels, the online one and the off-line one. For each channel, various communication tools have been devised, which aim to convey the new values built around the brand to different customer targets.

## 24.1. Presentazione aziendale

Il Pastificio Di Martino è una delle aziende produttrici di pasta più note sia in Italia che all'estero. Con oltre cent'anni di storia, infatti, è stata capace di portare valori come quello della passione, della tradizione e dell'artigianalità nel mondo, realizzando una pasta a lenta essiccazione, a bassa temperatura, mediante l'utilizzo delle migliori semole di grano duro italiane, mescolate alle più pure acque sorgive locali. L'azienda in questione è nata a Granano più di 100 anni fa per opera di Giuseppe Di Martino. Il primo pastificio nacque nel 1912, e già nel 1915 il prodotto venne esportato negli Stati Uniti. Attualmente il Gruppo di Martino conta nel proprio portafoglio tre diversi brand: Antonio Amato, acquistato nel 2012, il quale si posiziona nella fascia mass market; Pastificio dei Campi, il quale si identifica come un super premium brand; infine Pasta Di Martino con posizionamento premium. Soprattutto negli ultimi anni l'obiettivo di internazionalizzazione del brand sta prendendo forma grazie alla realizzazione di un nuovo progetto che prende il nome di Progetto Proximity. Con esso si persegue l'ambizioso obiettivo di creare un forte engagement con i consumatori, non attraverso il prodotto pasta in sé, bensì attraverso un retail di punti vendita. Si tratta di veri e propri store, i quali inglobano in sé quattro diversi business: il Pasta Bar, il punto vendita, il canale dell'online ed infine il take-away. L'apri pista di tale progetto è stato inaugurato nel 2017 ed è sito in Piazza Municipio 1. Il concept è stato ideato in modo da creare contatto con il consumatore nelle diverse esperienze d'acquisto e consumo, in quanto il piano superiore è pensato per far vivere al cliente un'esperienza premium, rispetto al piano inferiore dove sono posizionati il punto vendita, inizialmente vero attrattore dello store, e infine il take-away.

## 24.2. Oggetto

Ad essere oggetto di lavoro del project è stato proprio il take-away La Devozione, il quale nasce come punto vendita mono-prodotto. L'idea alla base è stata quella di rendere maggiormente accessibile, in quanto servito al Pasta Bar ad un prezzo decisamente superiore, il piatto simbolo della tradizione culinaria italiana all'estero: lo spaghetti al pomodoro, anche chiamato La Devozione. Il commitment dell'azienda si è, pertanto, concretizzato nella realizzazione di un piano di comunicazione per il Take-away in questione, volto ad incrementare la conoscenza del prodotto e a migliorare le performance di vendita. Dunque, in un momento iniziale al fine di individuare quali fossero i punti di forza e di

debolezza di tale business, è stata svolta una prima analisi desk per il mercato di riferimento. Sono stati analizzati i consumi di pasta in Italia e nel mondo, ed inoltre è stato osservato l'andamento del settore take-away. In seguito, è stata realizzata un'analisi on field, per la quale è stata elaborata una survey somministrata ad un campione di 200 intervistati, il cui scopo è stato soprattutto verificare la conoscenza del prodotto La Devozione. Successivamente è stato intervistato lo store manager del punto vendita, per riuscire ad individuare le dinamiche interne all'azienda rispetto al prodotto in questione. Si è proceduto, poi, con l'analisi dell'offerta, individuando i principali competitor del take-away, ed in seguito è stata analizzata la domanda. A tal proposito è stata effettuata una segmentazione del mercato, individuando tre target di riferimento del prodotto, ovvero: gli studenti, i lavoratori, ed infine la macro-categoria dei turisti, ponendo il focus sui crocieristi. La fase di analisi e segmentazione si è conclusa con la realizzazione di una SWOT Analysis, la quale ha messo in relazione i punti di forza e debolezza, interni all'azienda, con le opportunità e minacce derivanti dall'ambiente esterno. Alla luce di quanto emerso ha preso avvio la fase strategica, la quale ha previsto la realizzazione di una nuova strategia di comunicazione. L'implementazione di quest'ultima ha previsto l'utilizzo del canale online ed off-line. Per ogni canale sono stati costruiti degli strumenti comunicativi indirizzati ai diversi target di clientela. Nello specifico, per il canale off-line è stato realizzato un nuovo volantino promozionale, ideando sia la grafica che i contenuti; a ciò è stato aggiunto lo strumento della cartellonistica pubblicitaria, per raggiungere tutti quei potenziali clienti non colpiti dalla promozione tramite flyer; inoltre è stata ideata una fidelity card, anche in questo caso sia in termini di grafica che di funzionamento; ed infine si è ritenuto opportuno incrementare la comunicazione mediante il marketing degli eventi. Il canale online, invece, si concretizza in una maggiore presenza sui social, attraverso "Video in pillole" il cui obiettivo sarà porre l'attenzione sui diversi valori de La Devozione, ed infine la creazione di un contest il quale avrà lo scopo di trasformare i consumatori in testimonial del prodotto. Tutte le leve della comunicazione avranno l'obiettivo di veicolare ai vari target di clientela i messaggi ed i valori che fin ora non sono stati percepiti, con lo scopo di migliorare la conoscenza del prodotto e le performance del take-away.

### **24.3. Obiettivi**

In linea con la strategia di brand extension realizzata dal gruppo Di Martino, l'obiettivo del lavoro commissionatoci è stato quello di aumentare l'awareness del concept La Devozione proposto come meal solution per un

target di persone presenti nel giro di 1 km dal punto vendita di Piazza Municipio a Napoli, attraverso l'osservazione del comportamento del consumatore tipo e trovando soluzioni ad hoc. L'offering del take-away risulta in linea con gli standard di qualità a cui il brand ha abituato i suoi clienti nel corso degli anni, ma i risultati non raggiungono ancora gli obiettivi prefissati. Si tratta di un prodotto preparato con ingredienti di qualità, venduto a soli 5 euro, nel cuore del centro storico di Napoli. L'azienda ritiene, infatti, che questa possa essere la soluzione ideale per il pranzo fuori casa di molti studenti, lavoratori e turisti che popolano la zona in questione nelle ore del pranzo. Mossi da questi obiettivi per tanto, attraverso un'attenta fase di analisi e di ricerca, si è evidenziato, attraverso anche una survey online somministrata ad un campione di soggetti differenti, come i principali problemi siano rappresentati da una vera e propria assenza di conoscenza da parte dei consumatori della formula take-away del Pastabar di Piazza Municipio, e quindi una comunicazione troppo poco spinta e non mirata. Di conseguenza, per rispondere agli obiettivi prefissati, è stato elaborato un nuovo piano di comunicazione che, durante la fase strategica, attraverso i canali dell'online e dell'offline, riesca a veicolare ai vari target di clientela selezionati i messaggi ed i valori che fino ad ora non sono stati percepiti, con lo scopo di migliorare la conoscenza del prodotto e le performance del take-away, portandole in linea con quelle dell'intera gamma di offerta del brand Di Martino.

#### **24.4. Risultati**

Il concept alla base del take-away La Devozione è rendere accessibile a tutti, in qualsiasi momento, il piatto simbolo della cucina napoletana: lo spaghetti al pomodoro. I numeri raggiunti fino a questo momento non sono però in linea con le aspettative aziendali. Dall'analisi della survey realizzata è emerso che: su un campione di 200 persone solo il 31,8 % conosce il Pastabar di Piazza Municipio, ed in particolare l'80% degli intervistati non ha mai sentito parlare de La Devozione. È però importante sottolineare che, una volta spiegato loro di cosa si tratta il 76,9% dei soggetti rispondenti la ritiene una valida alternativa per il proprio pranzo fuori casa. Forte di questo dato, il commitment dell'azienda si è concretizzato nella realizzazione di un piano di comunicazione per il Take-away La Devozione, volto ad incrementare la conoscenza del prodotto e a migliorare le performance di vendita. I segmenti da conquistare in maniera preponderante sono: quello degli studenti, dato il prezzo particolarmente basso del prodotto offerto, e quello dei lavoratori, essendo il Pastabar situato nei pressi di numerosi uffici, senza dimenticare i turi-

sti, sia italiani che stranieri. È stata per tanto elaborata una nuova strategia di comunicazione allo scopo di veicolare ai diversi target di clientela i nuovi valori costruiti intorno al brand. I canali sono quelli dell'on line e dell'off line. Il primo è potenziato grazie alla realizzazione di brevi video in pillole che lanciano diversi messaggi e grazie ad un contest che rende i consumatori testimonial del brand. Il secondo, invece, è riformulato attraverso un nuovo volantino, la cartellonistica, la partecipazione tramite dei pasta moment ad eventi frequentati dai più giovani come "Discoteche nei musei a Napoli" e attraverso la nuova proposta della fidelity card, vestendo La Devozione di nuovi sapori. Inoltre si è suggerito il passaggio ad un nuovo delivery: Just eat, maggiormente noto in città. In questo modo si raggiungeranno gli obiettivi individuati nel minor tempo possibile trasformando l'offering del take-away da semplice spin-off del brand Di Martino a elemento centrale nel portafoglio.

## 25. CUSTOMER JOURNEY

di *Francesco Colicchio*

### **Abstract**

In un'era di totale centralità del cliente, l'analisi del *Customer Journey* assume un ruolo fondamentale.

Il focus di questo elaborato, svolto in collaborazione con Euronics Gruppo Tufano, è analizzare il “viaggio” del consumatore pre, durante e post acquisto al fine di garantirgli la miglior esperienza possibile, ogni qual volta egli si esponga ad un contatto con l'azienda.

Con il supporto di questionari sottoposti ai clienti presenti in due *store*, è stato possibile ottenere un *feedback* immediato sui *touchpoint* aziendali di cui si sono serviti.

Elementi di maggior interesse emersi dalle interviste sono l'elevato livello di soddisfazione per l'assistenza ricevuta in negozio, con una lieve riduzione dei tempi di attesa, e l'aspettativa di un miglioramento delle funzionalità del sito web.

In an era of total customer centrality, the analysis of the Customer Journey plays a fundamental role.

The focus of this paper, developed in collaboration with Euronics Gruppo Tufano, is to analyze the “journey” before, during and after the purchasing, in order to guarantee the best possible experience to the consumers, whenever they have a direct contact with the company.

With the support of questionnaires submitted to the customers in two stores, it was possible to get immediate feedback through the company's touchpoints they used.

The most interesting elements that emerged from the interviews are: the high-level satisfaction about the assistance they received in the stores, with a slight reduction in waiting times, and the expectation of an improvement in the web site's functionality.

## 25.1. Presentazione aziendale

L'azienda Euronics Gruppo Tufano nasce nel 1961 dall'intraprendenza di Benedetto Mauro Cafarelli e di sua moglie Teresa Tufano: i coniugi decisero di aprire un piccolo punto vendita, di appena 20 mq destinato alla vendita di materiale elettrico. Nel 1986 L'azienda Tufano fa il suo ingresso nel settore dell'elettronica di consumo, e nel 1998 entra a far parte del più ampio Gruppo Internazionale Euronics, in qualità di socio fondatore. Oggi Euronics Gruppo Tufano conta 23 punti vendita, dislocati su 3 Regioni: Lazio, Campania e Calabria, con un organico di circa 500 persone.

La famiglia Cafarelli è attualmente impegnata in azienda ed opera quotidianamente in prima linea con grande passione, coinvolgimento e voglia di crescere. La Mission del gruppo è offrire un'esperienza di acquisto piacevole, innovativa e coinvolgente alla clientela, sia nella fase di vendita che in quella di post-vendita, proponendo un ampio assortimento a prezzi competitivi, cortesia, professionalità e servizi adeguati alle esigenze di tutti i clienti. Il claim "I prezzi più bassi sempre, altrimenti ti rimborsiamo!" rappresenta in modo chiaro ed inequivocabile la garanzia che il gruppo intende fornire ai propri clienti. Inoltre, il gruppo è da sempre attivo nel sociale, pur non facendo circolare notizie riguardanti le azioni di solidarietà, poiché fermamente convinti del valore sociale di tali azioni e non dei ritorni pubblicitari degli stessi.

Grazie al lavoro svolto ed alla passione mostrata, il Presidente di Euronics Gruppo Tufano, Vincenzo Cafarelli, è stato nominato dal Presidente della Repubblica Italiana, S. Mattarella, Cavaliere del Lavoro in segno di riconoscimento per il suo spirito di sacrificio e dedizione al lavoro, ma soprattutto per la sua integrità morale e della sua azienda.

## 25.2. Oggetto

Oggetto del seguente elaborato è l'analisi del *Customer Journey* di Euronics Gruppo Tufano.

Il percorso del cliente, se correttamente mappato, mette in evidenza i punti di frizione e, di conseguenza, le opportunità di miglioramento della relazione tra azienda e consumatore. Individuare e rimuovere gli ostacoli nel percorso del cliente non è solo un modo per limitare i danni, ma è un'opportunità di innovazione del business stesso.

Mappare in modo corretto l'intero *Customer Journey* del cliente permette di comprendere l'esperienza del consumatore, le sue interazioni con la marca



nelle diverse fasi del *Customer Life Cycle* ed i mezzi con i quali si interfaccia all'azienda, i suoi bisogni espressi e latenti, le percezioni e le emozioni che vive ad ogni stadio del percorso e che lo avvicinano o viceversa lo respingono.

Le fasi principali del viaggio del consumatore sono:

- *awareness*: il consumatore è consapevole di poter trovare in un prodotto la soluzione ad un suo problema o il soddisfacimento di un suo bisogno. Questo prodotto è realizzato da una o più aziende e il soggetto ne è venuto a conoscenza attraverso diversi canali;
- *consideration*: è la fase in cui il consumatore si trova a scegliere fra le diverse marche. Le leve decisionali più importanti sono le caratteristiche del prodotto ed il prezzo;
- *purchasing*: dopo un periodo, che può essere più o meno breve, il bisogno emerso nel cliente si trasforma in acquisto effettivo;
- *loyalty (retention e advocacy)*: consiste nello stimolare il consumatore a diventare fedele al brand. Il ruolo chiave spetta ai servizi post-ven-dita, come ad esempio l'assistenza clienti, ma non è da sottovalutare la capacità dell'azienda di suscitare interesse con prodotti correlati o con carte fedeltà che diano la possibilità di sommare punti per l'ottenimento di premi e sconti.

### 25.3. Obiettivo

Una corretta analisi del *Customer Journey* mira a:

- identificare i touchpoint: in particolar modo quelli più significativi per l'esperienza del cliente, quelli in cui la marca si differenzia e coinvolge emotivamente i consumatori;
- per ogni touchpoint comprendere l'importanza che ha per il cliente e qual è il livello di soddisfazione generato dal contatto con l'azienda e se questo è coerente con l'attesa dei consumatori;
- riscontrare criticità e elementi desiderati dal cliente che contribuiscano a migliorare ed accrescere la sua esperienza;
- intervenire su quegli elementi considerati fondamentali per il cliente e sui quali il livello di soddisfazione è basso per rimuovere le criticità e arricchire l'esperienza del cliente.

L'obiettivo finale è quello di ottenere una visione completa e unitaria del viaggio del consumatore.

La mappa, inoltre, chiarisce in che misura ogni punto di contatto azienda-consumatore è integrato e funzionale rispetto agli altri, e quanto è coerente rispetto alla promessa del brand e alla sua strategia.

L'elaborato è stato realizzato con il supporto di due diversi questionari sottoposti ad un campione di circa 150 consumatori rintracciati in store o in procinto di concludere un acquisto in fila alle casse, in due diversi punti vendita: Marcianise, accanto il complesso del centro commerciale Campania, e Quarto all'interno del centro commerciale Quarto Nuovo. Obiettivo di queste interviste è stato quello di far emergere in maniera diretta e spontanea il "viaggio" effettuato dal consumatore fino a quel preciso istante, al fine di comprenderne eventuali criticità sulle quali intervenire con azioni correttive, e punti nevralgici di particolare apprezzamento da parte dell'individuo, in modo tale da continuare a garantire quello standard di soddisfazione nel tempo. È stato scelto questo strumento in quanto considerato quello più attendibile per riuscire ad ottenere una testimonianza diretta ed immediata da parte del consumatore sul suo livello di soddisfazione relativo all'esperienza avuta con l'azienda.

## 25.4. Risultati

I risultati più interessanti delle interviste sono quelli emersi per tre *touchpoint* in particolare: *social*, sito web e personale di vendita (*store*).

- **Social:** medio-bassa è l'importanza generale che i clienti hanno attribuito a questo mezzo, preferendo un contatto diretto con l'azienda nel momento in cui avvertono l'esigenza di dover acquistare un prodotto di elettronica; media è la soddisfazione dei *follower* relativa a frequenza ed interesse dei post. E dunque necessario incrementare il numero di post pubblicati, e renderli più stimolanti per i clienti, con contenuti più accattivanti. In questo modo i consumatori sarebbero maggiormente incentivati a seguire le pagine ufficiali Euronics.
- **Sito web:** elemento imprescindibile per i consumatori; determina un livello di soddisfazione medio-alto. Il parere espresso dai clienti è mediamente positivo, ma è necessario migliorare le schede descrittive dei prodotti, fornendo informazioni più dettagliate ed alla portata di tutti, rendendole quindi più comprensibili. Inoltre è opportuno affinare i filtri di ricerca dei prodotti, dando la possibilità di effettuare ricerche più specifiche, velocizzando quindi il tempo destinato al confronto tra i prodotti.
- **Ultimo elemento è il personale di vendita:** per i consumatori è fondamentale la possibilità di ricevere assistenza, ed elevato è il loro livello di

soddisfazione in merito. Unico fattore critico che è emerso è relativo ai tempi di attesa leggermente lunghi. Per questo motivo è stata ipotizzata l'istallazione in negozio di display informativi che siano di supporto al personale fisico. Le funzioni prospettate per questa tipologia di “totem” sono:

- fornire indicazioni sulla localizzazione dei prodotti, al fine di velocizzare la semplice ricerca;
- dare informazioni generiche sulle loro caratteristiche tecniche;
- segnalare quelli in promozione ;
- offrire l'opportunità di prenotazione del turno per una consulenza con il personale di vendita, con una stima del tempo medio di attesa, al fine di ridurre lo stress ed il nervosismo derivante dall'attesa stessa, ed aumentare la piacevolezza dell'esperienza.

## **Bibliografia**

- Guida G. (2011), *La qualità dei siti web per il successo dell'impresa. Come governare i processi di progettazione, realizzazione e gestione dei portali aziendali*, FrancoAngeli, Milano, pp. 20-21.
- Liscia R. (2012), “L'innovazione digitale nei canali di vendita”, *Consumatori, Diritti e Mercato*, No. 2, pp. 90-104.
- Peck J.; Shu S.B. (2009), “The effect of mere touch on perceived ownership”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 36 Issue 3, pp. 434-447.
- Wolny J., Charoensuksai N. (2014), “Mapping customer journeys in multichannel decision-making”, *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, Vol. 15 Issue 4, pp. 317-326.

## **Sitografia**

[www.euronics.it](http://www.euronics.it)  
[www.insidemarketing.it](http://www.insidemarketing.it)

## 26. INGRESSO NEL MERCATO DI PRODOTTI BIO

di *Alessandro Cossia*

### **Abstract**

L'obiettivo del lavoro è stato elaborare una strategia di business per l'ingresso nel mercato dei prodotti biologici per Fattorie Garofalo, azienda leader nella produzione casearia con sede a Capua (Caserta). L'azienda intende inserirsi nel mercato biologico con la produzione di una mozzarella di bufala campana derivante da latte biologico certificato. Alla base dell'elaborato si è operato con la fase analitica sui mercati target, con particolare riferimento ai canali distributivi del settore bio e alle motivazioni all'acquisto dei consumatori di prodotti biologici. È stata messa a punto una strategia operativa. Utilizzando gli strumenti del marketing mix la strategia è stata calibrata sui trend emersi dall'analisi effettuata sui mercati target, in particolare sul piano della distribuzione e del target di consumatori scelto.

The aim of this work has been a business strategy development for Fattorie Garofalo to enter in the organic food market. Fattorie Garofalo is a market leader in the Italian dairy industry and it is located in Capua (Caserta). The company means to enter in the organic market through the production of a certified organic buffalo mozzarella. The work has started from a phase of analysis on target markets, in particular to understand distribution channels main trends and purchasing drivers for bio consumers. It has been developed a business strategy supported by main marketing tools. The strategy has been balanced according to the analysis highlights, particularly on product place and consumers target chosen.

### **26.1. Presentazione aziendale**

Fattorie Garofalo è una società cooperativa agricola campana con esperienza ultra-ventennale nel settore alimentare, nello specifico nella produ-

zione di latte e carne di bufalo. La società è controllata, insieme ad altri tre marchi, dal Gruppo Garofalo il quale ha raggiunto nel 2018 un fatturato di 91 milioni di euro, realizzando un +10.5% rispetto all'anno precedente. Fattorie Garofalo è una realtà leader di mercato della produzione di mozzarella di bufala campana DOP che ha saputo mantenere un legame con l'artigianalità, ereditata dalla propria storia come caseificio tradizionale. La società cooperativa conta oltre 6000 capi bufalini e la produzione annuale di prodotto finito supera le 5000 tonnellate. Il livello di investimenti societari si attesta sui 4 milioni di €, metà dei quali effettuati sulle proprie aziende agricole. Parte degli impieghi, infatti, sono stati utilizzati nell'azienda agricola di Arianova – situata a Pignataro Maggiore – per ottenere la certificazione di azienda a produzione biologica. L'investimento è stato effettuato secondo la logica, coerente con i trend della domanda di mercato, di inserimento in un nuovo settore: il *food* biologico.

## 26.2. Oggetto

L'analisi del lavoro intende analizzare le caratteristiche dei principali mercati biologici europei messi in target da Fattorie Garofalo, esaminandone trend di crescita e motivazioni all'acquisto dei consumatori. In particolare l'attenzione è rivolta al canale della Grande Distribuzione Organizzata e al suo apporto, in termini di fatturato, al mercato biologico. Le caratteristiche dei mercati influenzeranno gli interventi della strategia di business che adotterà l'azienda. La *ratio* consiste nello sfruttare sinergicamente la capacità produttiva interna, la qualità del nuovo prodotto e la domanda degli attori della GDO.

## 26.3. Obiettivi

L'approccio dell'intero lavoro si basa sulla ricerca di elementi confruenti tra il lancio del nuovo prodotto ideato da Fattorie Garofalo e i metodi di inserimento all'interno del relativo mercato.

## 26.4. Metodologia

In prima fase è stata svolta una precisa analisi sui mercati target (Italia, Germania, Francia, Regno Unito, Paesi Scandinavi e Stati Uniti) volta a

rilevare i fatturati del biologico. Successivamente le vendite sono state ripartite per canali distributivi e sono stati analizzate quali fossero le categorie di prodotto biologico più importanti, in termini quantitativi ed economici, dei mercati nazionali. La scomposizione del fatturato della GDO si è ulteriormente suddivisa secondo le vendite dei principali attori del settore. L'analisi è proseguita andando a svolgere un'indagine sui drivers dei consumatori del biologico, in particolare alle motivazioni d'acquisto di questa tipologia di alimenti. Utilizzando i rapporti dell'Istituto italiano per il commercio estero si sono ricercate le tematiche alle quali i clienti del biologico sono più sensibili e attenti. Inoltre per il mercato italiano è stato effettuato uno *scanning* dei prezzi e dei formati di mozzarella – biologica e non – attualmente sugli scaffali dei distributori italiani.

## 26.5. Risultati

Le caratteristiche di tutti i mercati analizzati, parallelamente ai relativi trend di crescita del settore, risultano coerenti con la proposta di Fattorie Garofalo. L'area di primo interesse individuata è la Francia. Le motivazioni possono essere riassunte in tre principali punti.

- Il fatturato del mercato biologico in Francia è in costante crescita: secondo studi dell'agenzia ICE diventerà il più importante a livello europeo, superando la Germania.
- La Francia è un Paese tradizionalmente legato ai formaggi nonché grande produttore degli stessi. Secondo i dati 2017 i prodotti caseari risultano essere, tra i biologici, la sesta categoria di prodotto per fatturato (568 milioni di euro) e la quarta categoria per volume di vendita.
- La ripartizione del fatturato 2017 per canali distributivi evidenzia il ruolo di primaria importanza della GDO per il mercato biologico francese. L'82% del totale vendite viene effettuato attraverso questo canale, che si scompone a sua volta in Grande Distribuzione Organizzata e Distribuzione Organizzata specializzata nel biologico.

## 26.6. Conclusioni

Il progetto di Fattorie Garofalo per entrare nel mercato biologico con una nuova tipologia di mozzarella risulta coerente con i trend analizzati nei Paesi targettizzati. Imprescindibile risulta il legame che va creato con i players europei più influenti della GDO, settore il quale in tutti i mercati analizzati

risultava il canale distributivo con il fatturato più alto sul totale relativamente al mondo biologico. Le logiche di mercato di questa tipologia non risultano di certo sconosciute all'azienda: il know-how e la capacità produttiva permettono la creazione di accordi commerciali con la GDO. In conclusione in un mercato che è destinato a una crescita sempre più importante nei prossimi anni il piano di lavoro di Fattorie Garofalo analizzato ha tutte le caratteristiche per rivelarsi vincente, andando ad impattare in modo collaterale positivamente su tutto il business dell'azienda.

## 27. NEW PRODUCT IN A NEW MARKET

di *Mattia Notarstefano*

### **Abstract**

L'elaborato ha lo scopo di supportare l'azienda committente nel lancio di un nuovo prodotto in un mercato in cui non ha mai operato precedentemente, la GDO. L'idea è di sviluppare un prodotto vitaminizzato, nello specifico una tortina con impasto alle carote e confettura agli agrumi, biologico e appartenente alla categoria delle merendine fresche. Ci si è soffermati, in virtù del ruolo di *new comer* nel settore, sulla fase di analisi, con particolare riferimento ai prezzi e all'offerta degli *incumbents*; sulla fattibilità normativa del progetto con un focus sulle indicazioni nutrizionali consentite dalle regolamentazioni europee; infine ci si è concentrati sulla messa a punto del prodotto e della ricetta. L'obiettivo ultimo è di sfruttare al meglio le competenze, le risorse e l'esclusivo know-how aziendale per la progettazione e la realizzazione di un prodotto che riesca ad incontrare le necessità dei consumatori e dei nuovi trend del settore.

The paper aims to support the client Company in the launch of a new product in a market where it has never operated previously, the GDO. The idea is to develop a vitaminized product, specifically a cake with carrot dough and citrus jam, organic and belonging to the category of fresh snacks. We have focused, in virtue of the role of *new comer* in the sector, on the analysis phase, with particular reference to the prices and the offer of the *incumbents*; on the regulatory feasibility of the project with a focus on the nutritional indications allowed by European regulations; finally we focused on the development of the product and the recipe. The ultimate goal is to exploit the most of the skills, resources and exclusive business know-how for the design and implementation of a product that can be best able to meet consumers needs and new trends in the industry.



## 27.1. Presentazione aziendale

L'azienda committente è presente sul mercato nazionale ed internazionale da più di un ventennio, rappresentando il leader produttivo sul panorama della colazione italiana. È specializzata nella produzione e commercializzazione di prodotti da forno surgelati a -18°C con un assortimento, dolce e salato, ampio e in continua evoluzione.

Il sito produttivo è organizzato tecnologicamente per garantire i più alti standard qualitativi e produttivi.

Il Know-How aziendale, abbinato a procedure di produzione, processo ed impasto esclusive, assicurano grandi volumi, qualità costante ed elevata affidabilità, ma allo stesso tempo versatilità nel garantire la possibilità di personalizzare i prodotti su indicazione dei committenti.

La produzione prevede due Business Unit: una divisione Private Label operante in co-packing per conto terzi, principalmente per clienti specializzati nella ristorazione veloce e grandi catene e una divisione commerciale diretta, rivolta a tutti gli operatori del settore surgelato.

L'equilibrio tra tradizione e tecnologia è frutto dell'utilizzo di ingredienti antichi e naturali e di una struttura organizzativa dinamica.

Piani di investimenti programmati e costanti, ogni anno crescenti, hanno reso l'azienda un punto di riferimento per tutti gli operatori del settore, con una crescente quota estera. L'enorme capacità produttiva e tecnologica raggiunta, permettono all'azienda la sfida di accedere alla realtà della GDO.

## 27.2. Oggetto

Oggetto centrale dell'elaborato è l'implementazione di una strategia che supporti l'azienda nel lancio di una merendina per il target del bambino.

Sulla base del commitment, il lavoro è stato incentrato su: analisi del settore, con riferimento specifico all'offerta della concorrenza già in esso presente; analisi della fattibilità normativa, con riferimento alle più recenti regolamentazioni europee; infine implementazione della ricetta e del prodotto, sulla base dei risultati della fase di analisi.

Gli snack dolci fanno parte della più ampia categoria dei prodotti da forno; si tratta di un mercato che vale 3.901 milioni di euro e rappresenta, a causa del continuo mutamento delle esigenze dei consumatori moderni, uno dei settori maggiormente dinamici e in evoluzione del panorama italiano: le

principali aziende del settore investono in Ricerca e Sviluppo circa il 2% del loro fatturato annuo<sup>1</sup>.

Il settore dei prodotti da forno è a sua volta segmentato in più categorie di prodotto, diverse tra loro per forma, modalità di produzione e lievitazione, ingredienti, gusti e farciture. All'interno del portafoglio di prodotti dell'azienda – principalmente cornetti e tortine – si è deciso di utilizzare come base per la realizzazione del progetto la tortina alle carote, a causa del suo essere prodotta già pronta all'uso, a differenza dei cornetti che necessitano di essere riscaldati. Il driver della praticità e comodità di consumo è infatti uno dei principali all'interno del canale prescelto per il lancio del prodotto: la GDO.

È da evidenziare, infine, un importante trend all'interno di tale settore: per opera soprattutto dell'impegno assunto dall'Associazione dei produttori di pasta e dolci italiani (AIDEPI), mediante l'adesione al programma Nazionale "Guadagnare Salute" e condiviso con il Ministero della Salute, i prodotti che sono commercializzati sono sensibilmente diversi da quelli di dieci anni fa; hanno un profilo nutrizionale più equilibrato, con meno zuccheri, grassi saturi, sodio, calorie e più fibre.

### **27.3. Obiettivo**

Lo scopo dell'elaborato è definire le opportune strategie da intraprendere per adattare il prodotto già esistente (la tortina alle carote) ad una nuova situazione di consumo (merenda e non più colazione), al canale GDO, al target specifico del bambino e soprattutto alle necessità del consumatore moderno, sempre più esigente ed attento alle implicazioni dei consumi sulla salute.

L'obiettivo principale è stato la definizione delle preferenze dei consumatori e dei fattori che orientano le loro scelte di acquisto.

A tal proposito, la fase di analisi è stata condotta mediante ricerche online, elaborazione di dati ed attraverso la realizzazione di una survey, somministrata ad un campione di 300 individui, rappresentato nel 92% dei casi da genitori (principale decisore d'acquisto). Si è tentato nello specifico di definire i driver di scelta, i benefici specifici ricercati e gli elementi considerati nella valutazione dell'impatto del consumo di merendine sulla salute.

Sulla base delle informazioni ottenute dalla fase di analisi, si sono confrontate le caratteristiche della tortina con quelle delle principali referenze della concorrenza, al fine di evidenziare tendenze di mercato ed eventuali minacce e opportunità; il confronto si è incentrato principalmente sulla que-

<sup>1</sup> Report Associazione di categoria industriale, Unione Italiana Food (AIDEPI), 2018.

stione dell'equilibrio tra grassi e zuccheri, driver di scelta principale espresso dal campione.

Si è infine analizzato il regolamento UE n. 1169/11, che definisce il contenuto obbligatorio delle etichette nutrizionali, col fine di individuare i claim nutrizionali, consentiti dalla legge, da comunicare al consumatore.

## 27.4. Risultati

La fase di ricerca ed analisi ha evidenziato che la tortina alle carote non soddisfa le aspettative ed i bisogni espressi dal mercato: la caratteristica che maggiormente la penalizza è il suo peso di 100g, pari a quasi tre volte il peso medio (34g) delle referenze presenti sul panorama italiano; ne deriva un quantitativo di zuccheri e grassi eccessivo e sbilanciato rispetto alla concorrenza, ma soprattutto rispetto alle raccomandazioni dell'Organizzazione Mondiale della Salute.

Quello che però è emerso di positivo è un profilo estremamente bilanciato nella composizione dei suoi valori, caratteristica che evidenzia come la ricetta sia allineata al mercato nonostante il peso: considerando gli elementi nutrizionali delle singole referenze non per singolo pezzo, ma per 100 g, il prodotto si caratterizza come uno dei più equilibrati presenti sul mercato.

Con riferimento sempre alle diverse referenze per 100 g di prodotto, la tortina alle carote presenta 27,2 g di zuccheri a fronte di una media di 26 g, 16 g di grassi a fronte di una media di 18,5 g, infine 2,4 g di grassi saturi a fronte di una media di 7 g.

Per quanto riguarda gli aspetti normativi, il regolamento UE n. 1169/11 definisce il contenuto obbligatorio delle etichette dei prodotti preimballati destinati alla vendita, stabilisce i claim nutrizionali consentiti e le rispettive soglie richieste.

Il prodotto non presenta le caratteristiche per dichiarare alcun claim al consumatore. In particolare, con riferimento alle vitamine, il loro contenuto deve essere "significativo", pari cioè, per ogni 100 g di prodotto, al 15% dei Recommended Daily Allowance (RDA). Questi ultimi per vitamine A, C ed E sono pari rispettivamente a: 800 µg, 80 mg e 12 mg. Il contenuto minimo per comunicare al consumatore che il prodotto è vitaminizzato è, pertanto, di 120 µg per la vitamina A, 12 mg per la vitamina C e 1,8 mg per la vitamina E.

In base alle caratteristiche nutrizionali della tortina alle carote è da evidenziare una ulteriore opportunità: l'indicazione che un alimento è fonte di fibre è consentita nel caso in cui il prodotto contenga almeno 3 g di fibre per 100 g di prodotto. Nella tortina sono presenti 2,1 g il che si traduce nella

possibilità di colmare il gap mediante l'utilizzo di una fibra solubile, l'inulina: 1 g di inulina apporta nello specifico 0,88 g di fibre; in modo da caratterizzare il prodotto come fonte di fibre, beneficio specifico maggiormente ricercato dal campione della survey.

Il risultato finale del lavoro condotto è la proposta di realizzazione della tortina ACE. L'implementazione della ricetta prevede, rispetto al prodotto così come realizzato ad oggi, la riduzione del peso (da 80 g e 20 g di farcitura a 50 g e 10 g di farcitura), estremamente incisivo sui valori nutrizionali; lo scopo è infatti di ridurre in maniera proporzionale anche il quantitativo di grassi e zuccheri, elementi che risultano determinanti nella valutazione dell'impatto sulla salute da parte del consumatore.

Per quanto riguarda la questione delle kcal, a causa della bassa attitudine dei consumatori nell'associazione del loro quantitativo ad un impatto negativo sulla salute, si propone di orientare il loro contenuto sopra la media, così da connotare e differenziare il prodotto come energizzante e ricaricante. L'OMS sostiene che la merenda dovrebbe apportare tra il 5% ed il 10% del fabbisogno calorico quotidiano. La media delle referenze analizzate apporta circa il 6,8% di tale fabbisogno. Si propone pertanto di orientare il contenuto di chilocalorie attorno al 10%, pari a circa 200 kcal per il target di riferimento del bambino.

In conclusione, la tortina ACE presenterebbe delle *reason why* che il consumatore ha dichiarato di apprezzare e di tenere fortemente in considerazione nelle proprie scelte di acquisto: prodotto fresco a +4°C, impasto alle carote e confettura agli agrumi, biologica, fonte di vitamine ACE e fibre.

Il prodotto si posizionerebbe come la merenda biologica fresca, ideale per saziare i bambini con energia, gusto ed equilibrio.

Si suggerisce infine di confezionare la tortina singolarmente e di commercializzarla ad un prezzo strategico di 1€.

## 28. DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE ONLINE PER I SITI: “PARCO I PINI” E “LA MASSERIA”

di *Francesca A. Servillo*

### **Abstract**

Il presente elaborato, eseguito per il Gruppo Di Palo, ha come scopo quello di implementare le strategie di comunicazione sui siti web di due centri commerciali da loro gestiti, Parco i Pini e La Masseria, che sono già in parte avviate. In una prima fase di analisi, sono state individuate le caratteristiche tecniche e qualitative che un sito web dovrebbe possedere, per evitare che si incrementi il cosiddetto *bounce rate*, tasso di rimbalzo da una pagina web. Sulla base di queste caratteristiche, ed attraverso un'analisi dell'ambiente competitivo, sono state proposte delle nuove strategie. Per il sito web Parco i Pini, creato recentemente, è stata effettuata una verifica dei requisiti richiesti e successivamente sono state fornite delle azioni da mettere in atto per colmare alcune mancanze. Il sito web La Masseria, invece, non è stato ancora creato. Per questo motivo viene proposto un progetto di layout e design, costruito sulla base delle informazioni ricavate nella prima fase di analisi.

This paper, executed for the “Gruppo Di Palo”, aims to implement the communication strategies on the websites of two shopping centers they manage, “Parco i Pini” and “La Masseria”, which are already started. In a first phase of analysis, the technical and qualitative characteristics that a website should possess have been identified, to avoid the increase of the bounce rate, a rate of rebound from a web page. Based on these characteristics, and through an analysis of the competitive environment, new strategies have been proposed. For the “Parco i Pini” website, recently created, a verification of the requisites was carried out and then actions were provided to be implemented to fill some gaps. “La Masseria” website, on the other hand, has not yet been created. For this reason a layout and design project is proposed, built on the basis of the information obtained in the first analysis phase.

## 28.1. Presentazione aziendale

L'azienda Gruppo di Palo è stata fondata da Biagio Di Palo nel 1958 ad Afragola, in provincia di Napoli. Nel 2000 la direzione viene affidata al figlio Giuseppe, e l'azienda che fino ad allora era specializzata nel commercio di carni, amplia i suoi orizzonti spostandosi nella distribuzione alimentare di prodotti di largo consumo. Il 2016 è stato l'anno in cui il Gruppo ha stipulato un accordo di master franchisee con Auchan Retail Italia per la Campania ed il basso Lazio. Nei due anni successivi sono stati acquisiti i due centri commerciali Parco i Pini e La Masseria. Ad oggi l'azienda presenta più di 100 negozi in nove province italiane sotto l'insegna di proprietà Ottimo Market, fondata nel 2014, e gestisce i seguenti siti web: Gruppodipalo.it, Ottimomarket.it, Auchancampania.it, Lamasseria.cc, Parcoipini.it, BluItalia.it. Blu Italia è il marchio della linea di prodotti del Gruppo Di Palo, già fondato diversi anni fa, ma riportato al successo negli ultimi due anni.

## 28.2. Oggetto

L'elaborato ha come oggetto l'individuazione di strumenti di comunicazione da poter applicare alle due pagine web dei centri commerciali Parco i Pini e La Masseria. Il primo centro presenta un sito già strutturato, quindi verrà effettuata un'operazione di verifica dei requisiti richiesti e di *fine tuning*. Per quanto riguarda il centro commerciale La Masseria, attualmente esiste solo una *landing page* con una mappa con le indicazioni stradali per raggiungere la destinazione, ed una *call to action* che rimanda alle pagine social del centro; per questo motivo dovrà essere elaborata una nuova proposta.

Partendo dalla definizione delle regole da seguire per la costruzione di un sito web, verranno analizzati i due siti e saranno proposte le eventuali modifiche da attuare.

## 28.3. Obiettivi

L'obiettivo di questo elaborato è la creazione di una strategia di comunicazione per i due siti web, che permetta di incrementare il numero di visitatori della pagina e, di conseguenza, la visibilità dei centri commerciali. Partendo da un'analisi dell'ambiente competitivo in una isocrona di 30 km, sarà possibile individuare i diretti competitors dei centri, ed in base alle caratteristiche dei loro siti verrà proposta una strategia. Tenendo in considerazione il

fatto che il primo centro presenta un sito già strutturato, verrà fatta un'operazione di accertamento e controllo delle caratteristiche richieste. Le azioni consigliate da mettere in atto, avranno lo scopo di implementare il numero di visitatori della pagina, il tempo medio di navigazione e di conseguenza la visibilità del sito e del centro commerciale. Per quanto riguarda, invece, il centro La Masseria, verrà elaborata una proposta di progettazione del layout e del design del sito. In fase di progettazione si terrà conto di tutto ciò che è emerso in fase di analisi riguardo la struttura del sito. Per la parte di design, invece, sarà effettuato uno studio sui font utilizzare e sul colore scelto.

Al fine di mantenere un vantaggio competitivo rispetto agli altri siti web, saranno ricercati anche strumenti di monitoraggio e controllo, grazie ai quali sarà possibile verificare l'andamento del sito web ed eventuali errori che possono essere presenti nella struttura. Sulla base delle informazioni ricavate, potranno poi essere attuate delle modifiche del piano di comunicazione per perfezionare le pagine web.

## 28.4. Risultati

In un contesto sempre più tecnologico e digitale, il modo di trovare e condividere informazioni è cambiato. Per questo motivo è molto importante che le aziende siano presenti sul web per avere successo. Il fine è quello di generare interazione con i consumatori ed aumentare la visibilità del brand. Per fare ciò è opportuno porre l'attenzione su quegli elementi della pagina web che riducono al minimo il *bounce rate*, cioè il tasso di rimbalzo di un utente da una pagina web all'altra, ed incrementano il *conversion rate*, che è la percentuale di visitatori unici che hanno effettuato la specifica azione che l'inserzionista ha definito essere l'obiettivo della campagna.

Sulla base di queste considerazioni sul contesto in cui si trovano le aziende attualmente, è possibile affermare che con l'applicazione delle modifiche consigliate per il sito del centro commerciale Parco i Pini e con la progettazione di un sito web per il centro La Masseria, tenendo in considerazione le regole di struttura e forma delle pagine web, sarà possibile dare la giusta visibilità ai due centri.

Nel primo caso le modifiche apportate al sito esistente sono state le seguenti:

- introduzione della funzione “Cerca” nella home, per facilitare la navigazione agli utenti del sito;
- introduzione della sezione news e trend nella sezione “*Above the fold*”, per implementare il coinvolgimento gli utenti;

- inserimento di una voce nel menu principale in cui sono inseriti tutti i servizi offerti dal centro commerciale,
- aggiunta di contenuti all'interno dell'area *above the fold*.

Nel secondo caso è molto importante che il sito web venga creato per non perdere l'opportunità di raggiungere nuovi clienti, e quindi per non correre il rischio che gli vengano sottratti dalla concorrenza. Inoltre attraverso l'utilizzo di strumenti di controllo e monitoraggio, come Google Analytics e Google Search Console, sarà possibile tenere costantemente sotto osservazione il sito web. In caso di riscontri negativi da parte di queste piattaforme di controllo, sarà opportuno effettuare delle modifiche del piano di comunicazione online.



## 29. ANALISI DEL CONSUMATORE E DEI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL BRAND “IDEA BELLEZZA”

di *Elena Mele*

### **Abstract**

L’obiettivo del project work per l’azienda Idea Bellezza è quello di effettuare un’analisi del consumatore, valutando come il cliente percepisce il brand e se effettivamente vi sia una corrispondenza tra la Brand Identity (identità del brand creata e trasmessa dall’azienda) e la Brand Image (immagine del brand che il consumatore percepisce).

Idea Bellezza, negli anni, ha lavorato per creare un’immagine di profumeria di elevata qualità; a tal riguardo, con la suddetta analisi, si vuole comprendere se tale immagine viene poi percepita in modo corretto e approvata dal consumatore.

L’analisi si articola in un questionario online rivolto al consumatore finale, in un’indagine sul campo, effettuata in alcuni dei principali punti vendita di Idea Bellezza, e in una valutazione delle strategie di comunicazione dei principali competitor dell’azienda.

Tramite i risultati dell’analisi si comprende il rapporto che sussiste tra la Brand Identity e la Brand Image, quali sono gli elementi su cui lavorare per far sì che vi sia tale corrispondenza e i punti di forza e di debolezza del brand.

Partendo da tali dati, si è elaborato un piano di comunicazione volto al miglioramento della percezione dell’azienda da parte del cliente, alla possibilità di raggiungere nuovi clienti e alla maggiore fidelizzazione dei clienti attuali.

The main goal of the Idea Bellezza’s project work is to analyze the consumer evaluating how the customer perceives the brand and if actually there is a correspondence between the Brand Identity (identity of the brand created and transmitted by the company) and the Brand Image (the image of the brand that the consumer perceives).

In the years Idea Bellezza has worked to create an image of high quality perfumery; for this reason, with this analysis, I want to understand if this image is perceived correctly and approved by consumer.

This analyse is composed by an online survey directed to the consumer, an analyse on field, realized in the main stores of Idea Bellezza and an evaluation of the communication strategy of the main Idea Bellezza's competitors.

Through the results of the analysis we can understand the relationship between the Brand Identity and the Brand Image, the elements on which is necessary to work to have this correspondence and the strengths and the weaknesses of the brand.

With these data it is possible to create a communication plan to improve the perception of the company from consumers, to reach new customers and to retain current customers and to retain current customers.

## **29.1. Presentazione aziendale**

L'azienda Gargiulo&Maiello spa nasce nel 1968 a Napoli come grossista specializzato in prodotti per l'igiene per la casa e la bellezza. Nel 1993/1994 l'azienda decide di abbandonare la vendita di prodotti per l'igiene della casa, concentrando la sua struttura e consolidando il proprio know how.

Nel 2001 Gargiulo&Maiello si trasforma in una società per azioni, attraverso il trasferimento nella nuova sede nell'Interporto di Nola che consente di ottenere: un ampliamento degli uffici, 25.000 referenze tra toilettries, alcolica, make up, cosmetica e accessori, un'area dedicata al sostenimento della rete di punti vendita affiliati.

L'azienda Gargiulo&Maiello spa presenta i seguenti canali di vendita: ingrosso indipendente, BeautySi (un gruppo di affiliazione, costituito da 60 punti vendita, che include profumerie e negozi specializzati in igiene e cura della persona), Idea Bellezza, B2C, B2B, Dropshipping.

Il piano di sviluppo della catena di profumerie «Idea Bellezza» inizia nel 2004. Essa si presenta come una catena di profumerie a servizio libero/assistito con quattro comparti merceologici equilibrati: make up, alcolica, trattamento e largo consumo.

I negozi, di proprietà e franchising, posti sul territorio italiano, (con spazi che vanno dai 100 ai 250 metri quadri in cui sono presenti oltre 20.000 articoli) sono rappresentativi e con ampie metrature e sono posizionati in grandi città, centri storici e/o centri commerciali.

Nel 2013 l'azienda crea il sito web [ideabellezza.it](http://ideabellezza.it) e lancia la piattaforma di e-commerce.

Parte integrante della strategia di Idea Bellezza è data dal lancio di continue promozioni attraverso la stampa di un volantino mensile destinato al consumatore.

## **29.2. Oggetto**

Il project work è stato realizzato al fine di comprendere come il consumatore percepisca il brand “Idea Bellezza” e al fine di porre in luce i punti di forza e di debolezza dello stesso su cui lavorare.

Nello specifico, è necessario comprendere il grado di conoscenza del brand da parte del consumatore e come esso reputi lo stesso, valutando le sensazioni che tale brand è in grado di generare.

Idea bellezza ha lavorato negli anni per creare un’immagine di profumeria di elevata qualità; a tal riguardo, con la suddetta analisi, sarà necessario comprendere se tale immagine viene percepita in modo corretto e se approvata dal consumatore.

È, quindi, necessario valutare il rapporto tra la Brand Identity (identità del brand creata e trasmessa dall’azienda) e la Brand Image (immagine del brand che il consumatore percepisce) e, attraverso i punti di forza e di debolezza emersi dall’analisi, predisporre una strategia di comunicazione che consenta di migliorare tale rapporto.

## **29.3. Obiettivi**

Il project work per l’azienda Idea Bellezza è stato realizzato in due fasi: una prima fase di analisi e una seconda fase in cui è stata proposta la strategia.

La fase di analisi è stata articolata in tre parti: analisi del mercato (con un focus sui canali di vendita, sui prodotti venduti e sul comportamento del consumatore), analisi del consumatore rispetto al brand «Idea Bellezza» e analisi dei competitors.

L’analisi del consumatore rispetto al brand è avvenuta attraverso la somministrazione di una survey online (effettuata su un campione di 100 individui), al fine di comprendere il grado di conoscenza del brand e la percezione dello stesso, ed attraverso la realizzazione di un’indagine on field, effettuata con lo scopo di valutare il comportamento del consumatore all’interno dello store.

L'analisi dei competitor è avvenuta attraverso un confronto delle strategie di comunicazione utilizzate, in particolare rispetto agli strumenti adoperati e all'utilizzo delle pagine social.

Sulla base dei risultati ottenuti dalle analisi, è stata realizzata un'analisi SWOT al fine di porre in evidenza i punti di forza e di debolezza del brand sui quali lavorare per migliorare il rapporto tra Brand Identity e Brand Image.

Dai feedback ottenuti dalla fase di analisi, è stato possibile predisporre una strategia di comunicazione, volta al soddisfacimento degli obiettivi stabiliti.

La strategia di comunicazione realizzata si articola nello specifico nelle seguenti azioni: incrementare l'utilizzo delle pagine social dell'azienda, sponsorizzare il brand attraverso note influencer di moda/make up, creare un'apposita app «Idea Bellezza», incentivare l'iscrizione alla newsletter, creare e sponsorizzare eventi, creare una gift card «Idea Bellezza».

Il fine ultimo di tali azioni è quello di creare un forte engagement tra cliente e brand, ponendo «Idea Bellezza» tra i principali brand di riferimento del settore.

## 29.4. Risultati

Dal suddetto lavoro, è emersa l'immagine di un brand con potenzialità tali da rientrare tra i principali brand del settore.

L'analisi ha posto in evidenza punti di forza quali: assortimento del punto vendita, presenza di clienti fidelizzati che generano passaparola positivo, elevato tempo di permanenza nello store da parte del cliente, presenza dei punti vendita in zone di passaggio/di shopping, unica catena di profumerie che dispone di beni di largo consumo.

Invece, i punti di debolezza emersi dall'analisi sono i seguenti: presenza di numerosi competitor sul mercato, assenza di una forte comunicazione, scarso utilizzo delle pagine social (il 64,3% di coloro che non conoscono Idea Bellezza non sa che tali profumerie dispongono di oltre 500 marchi da quelli più lussuosi a quelli più convenienti e il 78,6% degli stessi non sa che ogni mese Idea Bellezza offre prodotti in promozione), mancanza di eventi in store in grado di attirare l'attenzione, mercato non in grado di "fidelizzare il cliente".

Da ciò ne deriva che il rapporto tra la Brand Identity e la Brand Image richiede di essere rafforzato e migliorato attraverso una maggiore comunicazione delle potenzialità del brand, al fine di migliorare la percezione dell'azienda da parte del cliente, di raggiungere nuovi clienti e di fidelizzare maggiormente i clienti attuali.

## 30. LO SVILUPPO DEL CANALE OCS PER KIMBO S.p.A.

di *Federica Bruno, Bruno Martinelli*

### **Abstract**

Il seguente piano di marketing è stato commissionato dall'azienda Kimbo S.p.A., leader nel settore del caffè in Italia. La prima fase è stata una valutazione del mercato di riferimento per andare ad implementare lo sviluppo del canale OCS<sup>1</sup>, commitment assegnato dall'azienda. Questa fase è servita per valutare al meglio il comportamento di consumo degli utilizzatori; successivamente alla fase di analisi della domanda e in un secondo momento della concorrenza, è stato sviluppato un posizionamento dell'azienda rispetto ai competitor, e un'analisi swot da cui si è partiti per il piano di comunicazione, diviso in due fasi, una online e una offline. Le conclusioni, riguardano l'implementazione del presidio dell'azienda all'interno dei retail, sia per quanto riguarda i distributori specializzati, sia la GDO, un aumento della fidelizzazione B2B e B2C, ed infine un rafforzamento della brand recognition da parte del consumatore.

The following marketing plan was commissioned by Kimbo S.p.A., a leader in the coffee sector in Italy. The first phase was an evaluation of the reference market to go to implement the development of the OCS channel, commitment assigned by the company. This phase was used to better evaluate consumer consumption behavior; after the phase of analysis of the demand and in a second moment of the competition, a positioning of the company with respect to the competitors was developed, and a swot analysis from which we started for the communication plan, divided into two phases, one online and an offline one. The conclusions concern the implementation of the company's presence in the retail sector, both as regards specialized distributors, both the GDO, an increase in B2B and B2C loyalty, and finally a reinforcement of brand recognition by the consumer.

<sup>1</sup>OCS: Office coffee service (distribuzione automatica di caffè in ufficio o in casa)

### **30.1. Presentazione aziendale**

Kimbo S.p.A. è l'azienda fondata dai fratelli Rubino nel 1963, da cui nasce lo stesso marchio Kimbo, un nome che evoca le esotiche terre di origine dei chicchi di caffè. L'azienda ha quattro marchi: Kimbo, Kosé, Caffè Karalis, La Tazza d'oro. Nel 1994 conquista il secondo posto nel settore retail del mercato italiano del caffè confezionato, posizione che mantiene tutt'oggi. Fiore all'occhiello è lo stabilimento di Melito di Napoli che si estende su 40.000 mq, dove l'aggiornamento delle apparecchiature e dei processi produttivi è costante e garantisce sempre il raggiungimento degli elevatissimi standard produttivi nel pieno rispetto delle politiche ambientali.

Dal 2009 Kimbo è all'avanguardia anche nella logistica integrata, con il Kimbo-hub (18.000 mq) all'interporto di Nola. La Mission di Kimbo è diffondere il caffè italiano nel mondo e rendere disponibile sul mercato nazionale ed estero un prodotto di qualità, ispirato alla tradizione napoletana, autenticamente made in Italy, realizzato con le più avanzate tecnologie, nel rispetto delle persone e dell'ambiente. Lavorare con impegno e passione per preservare e valorizzare la specificità dell'espresso italiano, interpretando l'evoluzione dei costumi e del gusto per offrire un prodotto sempre attuale.

### **30.2. Oggetto**

L'oggetto dell'analisi illustrata è il canale OCS/Vending, che veicola tutte le consumazioni di caffè e bevande legate al caffè, che avvengono nelle seguenti superfici: piccoli uffici, famiglie (OCS classico) e grandi uffici e uffici pubblici (VENDING). Il consumo di caffè viene effettuato sempre di più con macchine a cialde/capsule che vanno a sostituire il classico distributore automatico. Negli ultimi anni il canale distributivo "ocs/vending" ha subito delle evoluzioni. Si sono affermate le rivendite specializzate di capsule e siti online, punti vendita di piccole dimensioni che commercializzano cialde e capsule di diversi sistemi, per lo più capsule compatibili con i più diffusi sistemi di capsule in commercio.

### **30.3. Obiettivo**

Questo elaborato nasce in seguito al commitment fornito da Kimbo S.p.A., azienda campana, tra i leader del mercato del caffè in Italia. A seguito dell'evoluzione del settore dell'OCS, che si è spostato dall'esclusività degli

uffici, anche all'uso domestico, in un primo momento sono nate delle macchinette per cialde e capsule in comodato d'uso. Con l'ampliamento del settore si sono insediati in quest'ambito non solo aziende da tempo all'interno del mercato del caffè, ma anche nuove realtà nate proprio grazie a questa evoluzione. In questa prospettiva, molte aziende che sono nate limitatamente all'OCS sono riuscite pian piano ad acquisire fette sempre più grandi del mercato, riuscendo in qualche modo a presidiarlo, in quanto sostenitrici di minori costi di gestione e produzione, rispetto alle aziende già presenti da anni all'interno di questo settore. A partire da tutto questo nasce l'obiettivo di questo lavoro, cioè, lo sviluppo del canale OCS per Kimbo Spa. L'OCS per Kimbo ha ancora un peso molto relativo sul fatturato totale. L'obiettivo nei prossimi anni è recuperare il differenziale rispetto ai competitors. Pertanto il lavoro è stato effettuato, focalizzandoci su analisi del mercato e nuovi canali di consumo e la realizzazione di piano di comunicazione dedicato.

### **30.4. Metodologia**

La metodologia utilizzata per questo lavoro è stata prevalentemente un'analisi di dati, sia forniti dall'azienda, che ricercati da noi da fonti online. Da qui è stata sviluppata un'elaborazione di questi, che ha riguardato in particolar modo la domanda del caffè, l'offerta dei concorrenti, soprattutto per quel che riguarda la gamma dei prodotti offerti. Inoltre è stata effettuata un'analisi mirata, di tipo qualitativo, per quel che riguarda i piccoli rivenditori specializzati attraverso interviste face to face.

### **30.5. Risultati**

A seguito dell'analisi del mercato del caffè, in particolare all'interno del settore del vending e dell'OCS sono state sviluppate delle idee da mettere in atto, per andare a implementare il canale, al fine di presidiarlo al meglio. La strategia di comunicazione viene divisa in due: un canale off-line ed un canale on-line. Uno dei primi step che è abbiamo ritenuto fondamentale, per iniziare a presidiare maggiormente questo mercato, è sicuramente l'ampliamento della gamma prodotti in un'ottica strategica. Abbiamo ritenuto importante lasciare le due miscele classiche, ARABICA e ESPRESSO, e aggiungere a queste ultime, un prodotto top di gamma, e uno dal prezzo inferiore: in questo modo si proverà a switchare i consumatori che scelgono altri brand per la loro economicità verso l'acquisto di cialde Kimbo. Il mercato del caffè,

e in particolare il mercato dell'OCS, negli ultimi anni ha visto nascere dei rivenditori specializzati di cialde e capsule, appartenenti ai maggiori brand in Italia. In quest'ottica si è pensato di distinguere la comunicazione all'interno dei retail in base alla loro posizione geografica e alle vendite. La distinzione riguarderà gli arredi, in quanto l'azienda fornirà vetrofanie e gadget all'acquisto delle cialde a marchio kimbo. Le tre tipologie di rivenditori sono i negozi periferici, i negozi in città e quelli in centro città. Per incentivare i rivenditori a proporre il marchio kimbo ai propri acquirenti, si è pensato ad un concorso a premi, per essere giudicati come dei top premium reseller kimbo. Altra opportunità da considerare, potrebbe essere la possibilità di sfruttare anche il family brand Kosè all'interno dei punti vendita della GDO attraverso una classica strategia di comunicazione con stand informativi e personale qualificato per la sponsorizzazione, tramite l'assaggio del caffè kimbo in cialda o in capsula. Kimbo spa è partner istituzionale del SSC Napoli; questa partnership potrebbe essere sfruttata maggiormente sul territorio campano estendendo tali operazioni anche alle confezioni di cialde. Per la fase di comunicazione off line, sarebbe opportuno andare a lavorare su una maggiore brand recognition, da parte del consumatore. Il piano di comunicazione prevede chiaramente un'intensificazione della presenza del brand kimbo sui canali online non andando a sfruttare i canali social nei quali l'azienda è già presente, bensì attraverso delle campagne, cadenzate con Google ADV, sistema di pay per click. Altra fase della strategia di comunicazione online è quella di implementare il social selling del B2B previa la creazione di un profilo LINKEDIN SALES NAVGATOR che consente di trovare potenziali clienti, ottenere informazioni in tempo reale, e costruire relazioni fidate con clienti e potenziali clienti. In conclusione, si è considerato il tracking dei clienti, in quanto fondamentale per l'implementazione delle campagne future. Pertanto risulta fondamentale l'inserimento di un membership program, per una buona pianificazione del marketing aziendale, generando relazioni più strette, e soprattutto creare ambassadors del brand.

## **Bibliografia**

- Accenture (2017), *Studio Confida, Italia 2017*.  
Beverfood (2018), *Annuari del bere 2018*.  
Camera di Commercio di Milano-Monza-Brianza-Lodi (2018).  
Coffitalia (2018), *Annuario 2018 Directory*.  
Elaborazioni Beverfood.com su dati Competitive Data 2017.  
Elaborazioni Beverfood.com su Iri Data 2018.  
TradeLab, Confida (2014), *Studio di settore Vending: Analisi dell'offerta*.  
TradeLab (2014), *Canale Self service point: Analisi della domanda*.



# 31. RETAIL PLANNING WORLDWIDE AND RETAIL KEY PERFORMANCE INDICATOR. IL CONTROLLO DELLE PERFORMANCE DELLE BOUTIQUE DI KITON

di *Bruno Natale*

## **Abstract**

L'azienda Kiton, con sede ad Arzano, opera dal 1968 nel settore del lusso. La filosofia aziendale è da sempre “il meglio del meglio +1” e la qualità è il driver che guida la strategia aziendale in tutte le sue fasi, dalla produzione all'analisi delle vendite. L'azienda è presente in più di 20 paesi con circa 55 punti vendita. L'analisi delle vendite e delle performance di questi ultimi è svolta dal Dipartimento Retail, con il quale si è lavorato al fine di comprendere come migliorare i report di analisi. Il Dipartimento, quotidianamente, analizza l'operato dei propri store diretti assumendo i dati tramite Retail Pro e riorganizzandoli grazie all'utilizzo di una Business Intelligence (BI). I dati vengono poi sistemati in tabelle numeriche e inviati sia alla direzione aziendale sia ai responsabili d'area. L'obiettivo di questo project work è di costruire un cruscotto direzionale che permetta la fruizione dei dati presenti nei report in maniera sinottica. La dashboard presenta sia una componente grafica che una componente numerica che interagiscono direttamente tra loro. Mediante l'applicazione di filtri esterni, detti Slicers, si riesce a proiettare in un'unica schermata video il contenuto di un intero database offrendo la possibilità di navigare tra i vari strumenti di analisi rendendoli interattivi e dinamici.

Kiton, based in Arzano, has been operating since 1968 in the luxury sector. The philosophy of company has always been “the best of the best +1”. The driver of all corporate strategy phases is, from production to sales analysis, the quality. The company operates in more than 20 countries with 55 stores. It has 800 employees worldwide. Retail department controls stores' sales and performance. Daily, it analyzes the work of its own direct stores by taking the data through Retail Pro and reorganizing them thanks to the use of a Business Intelligence (BI), developed inside the company. The data is then placed in numerical tables and sent to company management and to Area managers. The objective of this project work is to build a mana-

gement dashboard that allows the use of report data in synoptic ways. The dashboard has both a graphic component and a numerical component that interact directly with each other. Thanks to the application of external filters, called slicers, it is possible to project the contents of an entire database on a single video screen, offering the possibility of navigating through the various analysis tools, making them interactive and dynamic.

### 31.1. Presentazione aziendale

Ciro Paone, fondatore di Kiton, ha trasformato in mestiere la sua passione più grande, elevando la sartoria da semplice forma di artigianato a espressione d'arte: amore per il bello, amore per il bel vestire. Il nome Kiton deriva da "chitone", la veste cerimoniale simbolo del classicismo, indossata dall'antica aristocrazia greca per la sua qualità e il suo carattere distintivo. L'idea di qualità, di cui Ciro Paone è portavoce, ha modellato fin dall'inizio il progetto sartoriale di Kiton che oggi si afferma come una delle più importanti aziende specializzate nel settore del lusso. Nei propri punti vendita, attraverso l'alternanza di opere d'arte antiche e design moderno, è trasmesso il concetto di cura dei dettagli e della qualità che è alla base della filiera produttiva di Kiton. Con sede ad Arzano, comune della città metropolitana di Napoli, Kiton vanta circa 55 punti vendita *worldwide*, di cui 28 di proprietà diretta. Tuttavia, questi punti vendita non possono essere definiti semplici *retail*. Spesso sono associati alla categoria delle *maison* sia per le loro caratteristiche architettoniche, sia per il servizio offerto. Infatti, all'interno dei punti vendita, il cliente Kiton può sia acquistare il capo già pronto, prodotto con oltre 25 ore di lavoro nella sede di Arzano, sia acquistare un capo unico Made To Measure (MTM).

### 31.2. Oggetto

Oggetto centrale di questo elaborato è il settore Retail, che costituisce l'ultimo anello della catena di distribuzione. Nel punto vendita, il retailer (colui che vende al dettaglio) è la persona che si relaziona direttamente con il consumatore finale al fine di concludere una trattativa di retail (vendita al dettaglio). Questa tipologia di commercio è definita B2C *business to consumer*, in contrapposizione al B2B *business to business* in cui l'attività di compravendita avviene tra due aziende. L'attività di vendita al dettaglio può poi avvenire tramite diversi canali.

L'analisi dei retail è dunque di primaria importanza per comprendere, da un lato, l'andamento delle attività svolte dai singoli punti vendita e, dall'altro, in un'ottica più ampia, l'andamento delle macroaree in cui l'azienda opera. Come già accennato nel paragrafo precedente, Kiton possiede 28 punti vendita di proprietà che operano in 3 diversi continenti: Europa, America, Asia. L'analisi delle vendite serve, in un'ottica di strategia aziendale, ad analizzare l'andamento delle *seasons* (FW e SS) e coordinare le attività di buying e, contemporaneamente, quelle di produzione e di logistica. L'ufficio Retail, situato nell'*headquarter* di Arzano, a cadenza giornaliera analizza la situazione di ogni singolo *store* in termini di vendite e fatturato attraverso l'utilizzo dei *Key Performance Indicators* (KPI). Per fornire un metro di paragone diretto, rapporta i risultati al medesimo giorno dell'anno precedente, al fine di comprendere, sia in termini di valori assoluti (€ e *Local Currency*), sia in termini percentuali, quali sono le variazioni e il perché si sono verificate. Lavorando a contatto con il dipartimento Retail nella sede centrale di Arzano, si è potuta effettuare un'analisi *on field*, dalla quale si sono raccolte le informazioni necessarie a comprendere la metodologia del lavoro svolto dal dipartimento in questione.

Conclusa la fase di reportistica, l'ufficio comunica i risultati sia ai vari area manager sia agli uffici della direzione centrale. La comunicazione avviene quotidianamente per l'analisi delle vendite giornaliere dei singoli punti vendita e mensilmente per l'analisi completa e accurata delle macro-aree, scomponendo i risultati per le singole categorie merceologiche. I file che sono riportati ai vari uffici interessati, mostrano un'analisi completa della performance dei retail mondiali, mediante l'utilizzo di tabelle numeriche. Tali tabelle quindi sono prima strutturate e poi inviate ai vari area manager e ai vari uffici direzionali al fine di fornire un *feedback* sulle analisi svolte.

### 31.3. Obiettivo

Al fine di potenziare i report di analisi elaborati dal dipartimento Retail, in questo lavoro si presenta un nuovo strumento di rappresentazione dei dati. L'obiettivo che si persegue con la creazione di un pannello è quello di potenziare gli strumenti di analisi e reportistica attualmente adottati dal dipartimento Retail al fine di poter comunicare in maniera sinottica i risultati ottenuti dalle analisi svolte. Il Cruscotto Direzionale che verrà presentato permette la fruizione dei dati mediante l'utilizzo combinato di grafici e tabelle dinamici. Il dashboard, oltre a favorire la visualizzazione immediata dei grafici, risulta essere uno strumento comodo per la lettura completa delle infor-

mazioni presenti nel database di partenza. Le informazioni, così presentate, mostreranno un'unione di alcuni dei KPI analizzati dai singoli report forniti dal dipartimento, offrendo un quadro interdipendente da tutte le informazioni raccolte.

## 31.4. Risultati

### *Metodologia*

I dati che compongono le analisi svolte dal Dipartimento Retail sono assunti dal *software Retail Pro* e riorganizzati tramite una *Business Intelligence* sviluppata dallo stesso ufficio. Una volta estratti i dati dalla BI e importati in una cartella di lavoro Excel, vengono progettate più Tabelle Pivot per analizzare diversi KPI. Una singola tabella presenta i risultati relativi ad un determinato filtraggio di dati e, per ottenere un diverso risultato, bisogna necessariamente modificare il campo dati di costruzione della Tabella Pivot. Questa operazione può essere compiuta direttamente sul foglio di lavoro ma non risulta essere di semplice e immediato utilizzo in sede di reportistica e di presentazione delle analisi svolte. Per rendere le Tabelle *Pivot* interattive e dinamiche è stata necessaria, dunque, l'applicazione di "Filtro dati" definito *Slicer*.

Lo *Slicer* si presenta esternamente alla tabella e permette di selezionare uno o più *item(s)* modificando direttamente i valori della Tabella Pivot connessa. Una volta creato il collegamento tra le Tabelle e i vari *Slicers* sono stati costruiti dei grafici rappresentativi delle informazioni presentate solo numericamente dalle tabelle. La scelta del tipo di grafico è condizionata unicamente ai dati che si intende rappresentare. Infine, per concludere la progettazione del Cruscotto Direzionale, è stata aggiunta una tabella fissa nella quale, mediante l'utilizzo della funzione "INFO.DATI.TAB.PIVOT" si elencano informazioni più dettagliate rispetto a quelle rappresentate. Mentre la rappresentazione grafica mostra i risultati relativi ai totali di riga delle Tabelle Pivot create, la tabella fissa permette di ottenere sia i risultati parziali sia i risultati ottenuti con un differente criterio di filtraggio dei dati.

### *Il Cruscotto Direzionale*

La presentazione del Cruscotto Direzionale in un'unica schermata video presenta un quadro sinottico delle intere analisi svolte dal dipartimento. La visualizzazione compatta dei dati, in forma grafica e numerica, permette l'implementazione di nuove strategie che hanno alla base una visione completa dei KPI presenti nel database. Il pannello è costruito con l'intento di

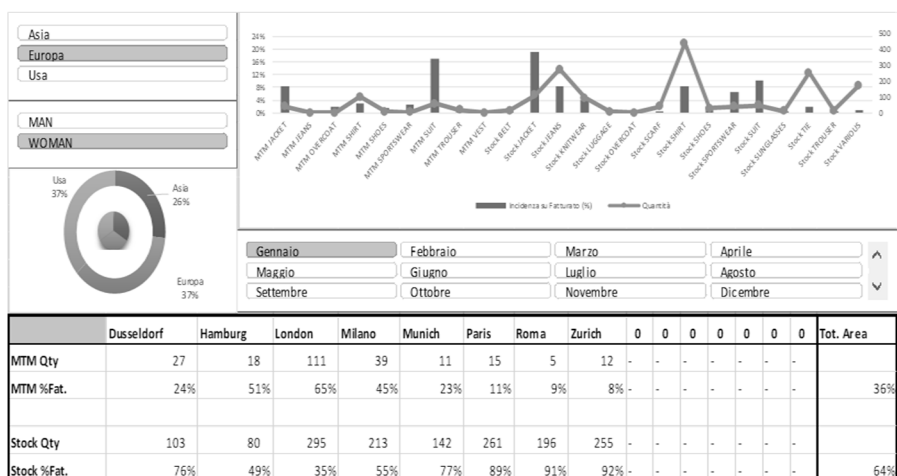
aiutare la comprensione dei dati analizzati dai *report* aziendali e, pertanto, viene affiancato ad essi e posizionato in un foglio di lavoro dello stesso file Excel in cui i dati sono elaborati. La *Dashboard* è quindi composta da 3 tipologie di elementi interattivi e collegati tra loro.

In sintesi, si presentano:

- 3 grafici: uno a doppio asse, un grafico a torta e un grafico ad anello;
- 3 *Slicers*: uno per le aree, uno per la collezione e uno per selezionare il mese;
- una tabella fissa.

Con l'immagine *Das. 1* si presenta una visualizzazione completa del Cruscotto Direzionale con tutte le componenti interattive tra loro.

*Das. 1 – Il Cruscotto Direzionale*



## 32. LA BRAND EXTENTION DI PASTA REGGIA NEL MERCATO PASTA FRESCA

di *Martina Attanasio*

### **Abstract**

A seguito dell'acquisizione del pastificio "I prodotti del sole S.r.l.", viene aperta la possibilità per il brand Pasta Reggia di Pastificio Pallante S.r.l., di entrare nel mercato della pasta fresca. Dalle analisi effettuate tramite ricerche on desk e tramite la somministrazione di questionari online, risulta che tale comparto negli ultimi anni registri un forte trend di crescita, a differenza di quello della pasta secca, i cui consumi sono stazionari. A tal proposito il Pastificio Pallante intende lanciare sul mercato una linea di pasta fresca, con il proprio marchio Pasta Reggia. L'obiettivo del presente elaborato è innanzitutto analizzare il mercato della pasta fresca, poi rilevare e valorizzare le eventuali sinergie derivanti dall'acquisizione e dalla brand extention, infine individuare le caratteristiche del nuovo prodotto, i valori, e le modalità di comunicazione, al fine di avere una posizione definita nel percepito dei consumatori e distinta da quella dei competitor.

By the acquisition of "I prodotti del sole", the Pallante Pasta factory, with his brand "Pasta Reggia", specialized in Pasta secca production, has obtained the possibility to enter in a new market: the fresh pasta one. Trought the on desk analysis and the on field ones, it seems that this market is experiencing a fast growth in recent years, differently from the pasta secca, that is quite stationery. The P.A.P S.r.l. is going to launch a fresh pasta line, with its main brand "Pasta Reggia", with the intention to make a brand extention. The aim of this work is to make a market analysis, enhance any synergies deriving from the acquisition and from the horizontal brand extension, identifying first and foremost the new product's characteristics, the values, and the methods of communication, in order to have a position defined as perceived by consumers and distinct from that of competitors.

## 32.1. Presentazione dell'azienda

Il Pastificio Pallante, importante realtà campana giunta oggi alla quarta generazione, produce nello stabilimento principale di Caserta 2.900 quintali di pasta al giorno. Il Pastificio è meglio conosciuto con il nome “Pasta Reggia”, marchio di proprietà che include oltre alla pasta secca di semola anche pasta senza glutine, pasta biologica e sughi pronti. Lo sviluppo dimensionale conseguito negli ultimi anni ha consentito al pastificio di ampliare l'attività su scala internazionale, attraverso l'esportazione in diversi Paesi, e di acquisire tra i propri clienti, trader e catene di distribuzione a livello mondiale. L'azienda ha un partner commerciale nel New Jersey in Usa, area di mercato per la quale è stata studiata una specifica linea di prodotti. Il più importante mercato di sbocco per il business è la Germania, cui seguono l'Inghilterra e gli Stati Uniti. Crescono anche le esportazioni verso altre regioni e paesi dell'Est come l'Albania, la Libia, il Kosovo, la Macedonia, l'Azerbaijan, inoltre verso il Giappone, l'Australia, l'Africa e il Sud America. L'alta tecnologia di produzione e la meccanizzazione dei processi permette al gruppo di competere nei costi con prodotti di elevatissima qualità, di rispondere con velocità alle domande del mercato e di essere flessibili rispetto a richieste sempre nuove, garantendo grossi volumi di produzione. I marchi aziendali rappresentano circa il 50% del fatturato mentre l'altro 50% è rappresentato da private label, che l'azienda produce per conto della Gdo italiana ed estera. La superficie totale dello stabilimento è pari a mq 25.200 mentre quella coperta è mq 17.743. L'organico è di 45 dipendenti mentre la movimentazione di magazzino ed altre attività collaterali sono gestite in outsourcing. Il Pastificio Antonio Pallante dispone di 5 linee produttive e di 13 linee di confezionamento automatiche. L'azienda è certificata ISO 9001, dall'ente BVQI Italia, e BRC/IFS, dall'ente Britannico Cmi oltre che dall'AIAB per la produzione Biologica e Kosher. Negli ultimi anni il gruppo sta puntando molto sul marchio Pasta Reggia con campagne di comunicazione on air sui canali nazionali. La volontà dell'azienda di crescere, e di consolidare la propria posizione e il proprio nome nel settore della pasta, si sostanzia nella recente acquisizione del Pastificio “I Prodotti del Sole”, meglio conosciuto con il proprio marchio Pasta Sara, realtà salernitana che opera da anni nel settore della produzione di pasta fresca a marchio proprio e per le private label, con uno stabilimento produttivo di 2500 mq coperti. Il progetto ha notevole valenza per il mercato nazionale con particolare riferimento al Sud Italia.

## **32.2. Oggetto**

A seguito dell'acquisizione del pastificio "I prodotti del Sole S.r.l.", l'obiettivo dell'azienda P.A.P S.r.l. è in primo luogo quello di aumentare la quota di mercato di "Pasta Reggia", entrando in un nuovo segmento, tramite il lancio del prodotto pasta fresca come brand extension. La richiesta da parte dell'azienda ha riguardato da un lato un'analisi approfondita del mercato pasta fresca, in particolare di quella non ripiena, nonché dei trend e dell'andamento dell'export, dall'altro l'individuazione e la valorizzazione delle eventuali sinergie derivanti dall'acquisizione del pastificio e quelle legate all'estensione del brand. Nel caso in oggetto per l'azienda P.A.P. S.r.l. oltre alla possibilità di entrare in un nuovo mercato, si aprono una serie di opportunità derivanti dall'acquisizione, ad esempio l'aumento delle vendite legato a progetti di cross-branding. Altro importantissimo vantaggio che ne deriva è l'integrazione della gamma dei prodotti offerti, che consentirà l'acquisizione di nuovi clienti oltre che l'arricchimento del portafoglio gestito dagli attuali. Le prospettive di sviluppo potranno condurre all'accrescimento del vantaggio competitivo nel tempo.

## **32.3. Obiettivi**

Dopo aver svolto un'analisi approfondita del mercato e a seguito dello svolgimento di ricerche sia on desk, tramite somministrazione di survey online, sia on field con l'osservazione delle azioni poste in essere dai concorrenti, sono state individuate le competenze distintive legate al brand e il know-how da trasferire al nuovo prodotto. Inoltre sono state definite le caratteristiche del nuovo prodotto, in linea con le esigenze attuali della domanda, al fine di avere una posizione definita nel percepito dei consumatori e distinta da quella dei competitor.

## **32.4. Risultati**

Il mercato della pasta fresca, al contrario di quello della pasta secca, sta attraversando un periodo di forte crescita, con un +4.7% a volume e +3.7% a valore, nel 2017 rispetto al 2016. La pasta fresca è passata dall'essere prodotto geograficamente localizzato (soprattutto la pasta ripiena) e per occasioni speciali, a opzione sempre più praticata del menu almeno settimanale. La pasta fresca di semola e quella ripiena risultano trainanti, anche se i seg-



menti biologico, integrale e senza glutine sono destinati a svilupparsi, considerando le crescenti esigenze dei consumatori ed il cambiamento nelle abitudini di consumo, al pari delle linee salutistiche. La pasta fresca industriale sostituisce con sempre maggior frequenza la produzione artigianale o casalinga. Oggi il comparto della pasta fresca è sempre più apprezzato grazie all'assetto dell'offerta che risulta piuttosto vivace e che testimonia quanto i consumatori premiano una varietà di soluzioni veloci da preparare, gustose e soddisfacenti sul piano organolettico e nutrizionale. Il successo di questa categoria è il risultato della combinazione di diversi fattori: l'innovazione di prodotto, che soprattutto nel caso della pasta ripiena ha portato i principali player a declinare il prodotto nelle specialità gastronomiche, la politica di qualità, che negli anni ha notevolmente migliorato la percezione qualitativa del consumatore, diminuendo il gap rispetto alla pasta fresca artigianale o alla preparazione casalinga.

Tramite lo strumento della matrice Swot, sono stati rilevati i punti di forza debolezza rispetto alle nuove tendenze del mercato: la comunicazione dei valori del brand non è risultata adeguata rispetto ai competitor e agli standard di mercato, e l'heritage aziendale, ossia l'eredità e la tradizione, non sono adeguatamente valorizzate. A tal proposito la strategia di marketing sviluppata nell'ambito del project work, è stata finalizzata ad aumentare la brand image del marchio, e la percezione dello stesso, in modo da conferirgli un posizionamento specifico nella mente del consumatore, in linea con le sue preferenze e in modo da trasferirla trasversalmente dalla pasta secca alla fresca e viceversa, nonché alle categorie di prodotti complementari.

I principali key factor in questo settore sono risultati dell'innovazione e della diversificazione di prodotto, che hanno un ruolo fondamentale nello sviluppo della domanda, vista la crescente richiesta di varietà da parte del consumatore. Pertanto, considerate queste tendenze la proposta è stata la seguente: per quanto riguarda il product il portafoglio si articolerebbe in 3 linee, di cui una base con farina di semola o integrale e due linee a più alto valore aggiunto, una focalizzata sul beneficio "gusto", l'altra sul "benessere".

Per quanto riguarda il posizionamento, "Pasta Reggia" nel comparto pasta secca si colloca ad un prezzo basso, e si rivolge pertanto ad un pubblico molto ampio. Coerentemente con il posizionamento attuale, sarebbe opportuno lanciare la linea base di pasta fresca con un prezzo competitivo, ma con un plus rispetto ad alcuni player della concorrenza, ossia il 100% grano Italiano, per i clienti attenti al value for money. Successivamente in un'ottica di orientamento al consumatore ed al soddisfacimento dei suoi bisogni l'azienda dovrebbe focalizzarsi su prodotti a più alto valore aggiunto, il che permetterebbe l'ottenimento di un margine superiore.

Il nuovo prodotto dovrà rispecchiare ciò di cui l'azienda P.AP. si fa portatrice e pertanto occorre identificare un'immagine di marca per la pasta fresca, congrua con quella della pasta secca, con l'identità aziendale, valorizzando la tradizione del pastificio e che esprima maggior appetizing per il consumatore.

Per valorizzare questi elementi, la comunicazione dovrà essere coerente ed integrata in tutti i canali coinvolti sia online che offline, quali le campagne on air, le pagine social, i brand ambassador, gli eventi organizzati, fino ad arrivare al packaging. Per differenziarsi dalla concorrenza, e conferire un'immagine di marca che possa emergere dallo scaffale riscuotendo l'attenzione del consumatore, è necessario cercare nuovi codici visivi nei colori e nel materiale e nella forma. Il packaging richiama le origini dell'azienda e sapori del territorio italiano. Inoltre sul retro dello stesso sono presenti alcuni accorgimenti per indurre il cross-selling con altri prodotti complementari dell'azienda.

## **32.5. Conclusioni**

Il mercato della pasta fresca risulta ad oggi non ancora del tutto saturo, e prevede margini di crescita. Nell'implementazione di una strategia è necessario tenere conto dei nuovi trend del settore food, nonché delle preferenze dei consumatori che divengono sempre più esigenti ed attenti. La strategia di marketing sviluppata nell'ambito del project work, è finalizzata ad aumentare la brand awareness del marchio, e la percezione dello stesso, in modo da conferirgli un posizionamento specifico nella mente del consumatore, in linea con le preferenze dello stesso ed in modo da trasferirla trasversalmente dalla pasta secca alla fresca e viceversa, nonché alle categorie di prodotti complementari.

## **Sitografia**

[www.pastasara.it](http://www.pastasara.it)  
[www.ansa.it](http://www.ansa.it)  
[www.doxa.it](http://www.doxa.it)  
[www.iriworldwide.com](http://www.iriworldwide.com)  
[www.aidepi.it](http://www.aidepi.it)  
[www.federalimentare.it](http://www.federalimentare.it)  
[www.politicheagricole.it](http://www.politicheagricole.it)  
[www.nielsen.it](http://www.nielsen.it)

<https://osservatorioimmagino.it>  
[www.internationalpasta.org](http://www.internationalpasta.org)  
[www.istat.it](http://www.istat.it)  
Gruppo Food, Food Dossier Pasta 2018  
Gruppo Food, Food Dossier Pasta 2017

## 33. DIGITAL LOYALTY PROGRAM R-STORE

di *Rosario Marrapodi*

### **Abstract**

Il project work ha l'obiettivo di supportare l'Azienda R-Store nello sviluppo di un programma di fedeltà digitale. La scelta strategica di attuare un programma fedeltà digitale permette di reclutare nuovi clienti tramite i device digitali prima, durante e dopo l'interazione in store e online.

Tuttavia, il progetto nella sua globalità costituisce un fattore potenziale di differenziazione competitiva laddove gli incentivi promozionali che lo sostengono, siano essi sconti, premi o servizi, siano mirati a specifici cluster di clienti e contemplino connotazioni esperienziali, oltre che valenze funzionali e utilitaristiche. In questa logica sono stati sviluppati tre diversi programmi di fidelizzazione: vantaggi esclusivi per i consumer; incentivi per i clienti business, regolato sulla durata del rapporto e infine incentivi per i clienti education, regolati sul volume d'acquisto. Segue un Lead generation contest per acquisire un numero maggiore di dati sui potenziali clienti utili per conoscere i comportamenti d'acquisto dei clienti e arricchire i database di altre informazioni rilevanti. Il rapporto tra inbound strategy e coinvolgimento del pubblico tramite contest delinea il raggiungimento di un obiettivo chiaro: ottenere contatti profilati di persone interessate al prodotto o al servizio.

The main goal of this project work is to support the R-Store company in establishing a digital loyalty program. The strategic choice of actuating a digital loyalty program makes it possible to recruit new customers through digital devices, during and after, the in store and on line experience. However, the whole project represents a potential factor of "competitive differentiation" because, the promotional incentives like sales, awards and services that sustain it, are turned to a specific cluster of customers and contemplate experiential connotations, as well as utilitarian and functional valences. By this logic have been developed three different loyalty programs: line of progression for consumers, incentives for business clients, based on

the duration of relationship and finally incentives for education clients based on purchase volume. It follows a “lead generation contest” to gain an higher number of data about potential customers to know better their buying intentions and enrich database of relevant informations.

### **33.1. Presentazione aziendale**

L’azienda R-Store S.p.A. nasce a Napoli, nel 2008 in via Nisco 14, quartiere Chiaia. Oggi conta 16 punti vendita tra Campania, Basilicata, Lazio, Lombardia ed Emilia-Romagna ed è una presenza capillare sul territorio al fine di portare prodotti, servizi e soluzioni del brand in tutta Italia. Concepiti come vere boutique dell’informatica, dove l’elemento centrale è il cliente, ogni store è progettato per garantire la migliore esperienza di acquisto e il massimo dei servizi post-vendita grazie all’assistenza tecnica certificata Apple. L’azienda gode, infatti, della certificazione di Apple Premium Reseller rilasciata ufficialmente dall’azienda leader di Cupertino, Apple. Una certificazione che consente di essere un riferimento sicuro per il cliente per ciò che attiene al post-vendita sia per la risoluzione di inconvenienti, sia per potenziare l’esperienza d’uso delle soluzioni acquistate. L’azienda R-Store è sede di una fitta programmazione di eventi formativi gratuiti oltre ai corsi professionali personalizzati. L’attenzione per il singolo cliente si estende anche alle aziende e alle scuole del territorio che necessitano di soluzione informatiche. R-store si propone come partner unico a cui affidarsi con dispositivi hi-tech e servizi su misura. In data 11 luglio 2018 Cribis B&B, società del gruppo CRIF specializzata nella fornitura di business information su imprese italiane e estere, credit scoring e sistemi di supporto per le decisioni di business, ha assegnato all’azienda R-Store il riconoscimento CRIBIS PRIME COMPANY, attribuendole il massimo livello di affidabilità commerciale. Tale riconoscimento, di grande valore, viene assegnato solo all’8% degli oltre 6 milioni di imprese italiane tramite il CRIBIS D&B Rating, indicatore dinamico e costantemente aggiornato sull’affidabilità dell’azienda che si basa su diverse variabili e fonti informative: anzianità aziendale, esperienze dirette di pagamento, presenze di eventuali informazioni negative. Il riconoscimento, dunque, attesta la puntualità dei pagamenti di R-store nei confronti dei propri fornitori, dei clienti, degli istituti di credito e più in generale lo stato di salute di cui gode la società.

## 33.2. Oggetto

Avere una buona strategia loyalty è essenziale per l'azienda perché permette di mantenere una customer base costante senza la necessità di rincorrere i clienti attuando politiche di abbassamento dei prezzi. Il negozio fisico può essere parte di una strategia omnichannel, così che il customer possa vivere un'esperienza unica di acquisto. In questo contesto lo spazio fisico e digitale vanno a fondersi nella customer journey. I tre obiettivi, progressivi e consequenziali, che si cerca di raggiungere con il "Digital Loyalty Program" sono: ampliamento DB e profilazione dell'utente, maggiori probabilità di acquisto grazie alla personalizzazione delle proposte, fidelizzazione del cliente, attraverso la creazione di un rapporto di valore.

## 33.3. Obiettivi

Il project work per l'azienda R-Store è stato realizzato in due fasi: una prima fase di analisi e una seconda fase in cui è stata proposta la strategia.

La fase di analisi è stata articolata in tre parti: analisi del mercato (con un focus sul settore dell'elettronica di consumo, sulle aziende che possiedono già dei programmi fedeltà), analisi dei clienti ed analisi dei competitors. La strategia attuata è quella di creare un ecosistema di ambienti online e offline coerenti e in linea coi i bisogni dell'utente:

- Click & reserve: può prenotarlo online senza doverlo pagare;
- Online appointment: può prenotare online un appuntamento in store con il personale di vendita o di assistenza;
- Stock availability: può controllare online se il prodotto è presente nel negozio che gli interessa;
- Click and collect: può ordinare il prodotto online e ritirarlo in store;
- In store return of digital purchase: può acquistare online ma può cambiarlo o restituirlo in store.

## 33.4. Risultati

A sostegno di suddette strategie sono stati redatti dei programmi fedeltà differenziati in base al cluster clienti: consumer, education, business. Per i clienti consumer si è pensato di adottare una strategia di gamification marketing in considerazione ad una frequenza d'acquisto maggiore rispetto agli altri due cluster; verrà dunque dedicato un programma che porterà vantaggi

rispetto alla frequenza d'acquisto. Attraverso una barra di progressione che si genererà nell'istante dell'iscrizione da parte del cliente al programma fedeltà. La barra di progressione avanzerà per ogni acquisto effettuato dal cliente di: prodotti e accessori Apple, prodotti e accessori non a marchio Apple, per un importo superiore a € 80 e servizi di assistenza fuori garanzia. I benefici che verranno generati seguono un ordine specifico e hanno un valore diverso. Per i clienti Business, con una minore frequenza d'acquisto ma una maggiore durata del rapporto verranno invece disposti benefici economici e di assistenza in base alla durata del rapporto. È stata dunque redatta come linea guida una barra di progressione temporale, secondo la quale viene premiato il rapporto ogni 12 mesi, alternando un vantaggio economico espresso in percentuale ad un vantaggio gratuito d'assistenza. Infine, per promuovere tale iniziativa si è pensato di introdurre un lead generation contest che ha natura fisica (utilizzo di card fisiche anonime) ma si sviluppa online. Il contest ha come oggetto una ruota della fortuna digitale che dà la possibilità di partecipare a un gaming, previa iscrizione al programma fedeltà tramite form online, e di vincere un beneficio specifico.

## 34. I SISTEMI DI PERFORMANCE MANAGEMENT: QUALI SVILUPPI PER SUPPORTARE LA STRATEGIA AZIENDALE?

di *Arianna Di Gennaro, Lucrezia Maria Firpo, Mariano Menna,  
Melania Montella, Renato Lorenzo Vitiello*

### **Abstract**

Nel presente lavoro è stata effettuata un'accurata analisi dei due sistemi di Performance Management attualmente in vigore nel Gruppo d'Amico, azienda italiana che figura tra i leader mondiali nel trasporto marittimo. Partendo da un quadro generale di approfondimento teorico del Performance Management e delle sue sfaccettature, è stata effettuata una comparazione tra i sistemi attuali e quelli precedentemente sviluppati dal Gruppo d'Amico rispettivamente in merito al personale di terra e a quello di bordo; in seguito, sono state poste in rilievo le differenze che esistono tra i due sistemi di valutazione: esse sono infatti sintomatiche di una distanza fisiologica tra il mondo degli uffici e quello del crew. La fase finale del progetto tenta di colmare questo iato attraverso l'elaborazione di alcune proposte da sottoporre all'azienda che si situano in un'ottica di allineamento dei due sistemi di PM.

This Project Work analyses the two kind of performance management systems which are currently adopted by d'Amico Group, an italian leader shipping company.

Aftear a review of the literature and of the main theories about the Performance Management, it has been compared the current and the previous systems of Performance Management used for the ashore personnel and the crew one. Then it has been stressed the difference between the two systems: a notsurprising gap between the ashore personnel and the crew has emerged. The last part of the work is focused on trying to fill this gap through some proposals submitted to the company, in order to (even partially) bring the twosystems in line.



### **34.1. Presentazione aziendale**

Il Gruppo d'Amico è una realtà consolidata nel settore del trasporto marittimo. Fondata nel 1952, passa attraverso varie fasi di sviluppo, allargando costantemente il suo raggio d'azione e il suo business. Inizialmente si occupa di trasporto di petrolio greggio, per poi passare anche al trasporto di raffinati. Apre negli anni vari uffici dislocati principalmente in punti nodali del Mar Mediterraneo, in particolare Genova, Montecarlo e Marocco. Negli anni '90 si specializza nel trasporto su navi a carico secco e consolida il suo business nei servizi di linea sulla tratta che va dal Mediterraneo alle Americhe.

Con il nuovo millennio il Gruppo d'Amico abbraccia nuove sfide, tra le quali l'internazionalizzazione, aprendo uffici a Londra, Singapore e Dublino, ampliando le rotte, e decide di quotarsi alla borsa di Milano nel 2007 per la parte cisterniera. Si tratta dunque di un'azienda che fonda le proprie radici nella tradizione della famiglia d'Amico, ma che sa adattarsi alle sfide del presente e sa guardare al futuro.

Il Gruppo d'Amico fonda il proprio business su valori fondamentali come qualità e affidabilità del servizio, caratteristiche necessarie nell'ambito del trasporto marittimo. L'azienda mette al centro le persone e il loro sviluppo sia professionale che umano, e ha perciò adottato un Codice Etico interno. La mission dell'Azienda si riassume in tre parole: Innovation, Trust e Care.

### **34.2. Oggetto**

La valutazione delle performance rappresenta lo strumento che da un lato permette alle aziende di valorizzare i punti di forza e le potenzialità delle persone, dall'altro consente di gestire i punti di debolezza, identificando gli ambiti di miglioramento e le azioni di sviluppo. Il performance management come sistema integrato ha la funzione di connettere le prestazioni individuali e di gruppo con la strategia aziendale al fine di orientare i comportamenti verso gli obiettivi attesi. Infatti, bisogna intendere la performance come il risultato di un sistema in cui agiscono contemporaneamente numerosi fattori, per cui, ogni tentativo di migliorare risulta inutile se si agisce sulla singola variabile. Il processo standard della valutazione della performance segue cinque fasi: pianificazione e assegnazione obiettivi, monitoraggio dei risultati, misurazione e valutazione della performance, definizione del sistema di ricompense e feedback – oltre che delle azioni future – e infine rendicontazione dei risultati agli stakeholders. Questo approccio va però affiancato integrato da un'attenzione costante alla componente umana: non è un caso che

l'importanza sempre crescente che il performance management è venuto ad assumere nel corso del tempo è direttamente proporzionale alla maggiore attenzione, al peso e al ruolo delle risorse umane all'interno di ogni organizzazione. Si è cominciato ad introdurre, infatti il concetto di human capital, che deriva dalle conoscenze, competenze e abilità dei soggetti presenti nelle organizzazioni e che, al pari del capitale economico, necessita di un continuo accrescimento e potenziamento di natura qualitativa.

L'analisi del performance management del Gruppo D'Amico, oggetto del nostro lavoro, ha consentito di rilevare una serie di caratteristiche peculiari, in gran parte dovute al settore in cui opera l'azienda, ovvero quello marittimo. In primis, nonostante le direttive e gli obiettivi aziendali debbano essere presenti e veicolati allo stesso modo in ogni ambito, l'azienda si è dotata di due sistemi di performance management distinti, uno dedicato al personale di bordo, più numeroso, ed uno dedicato al personale di terra. Questo di per sé costituisce già un elemento significativo in fase di analisi, in quanto le due popolazioni aziendali hanno compiti ed esigenze ben diversi: ad esempio, mentre il personale di terra viene valutato su un arco temporale di 12 mesi, quello di bordo è soggetto ad una valutazione legata al singolo imbarco, la cui durata è variabile. Da qui l'esigenza di strutturare due sistemi distinti. Dall'altro lato, sussiste anche un'esigenza da parte dell'azienda di far sì che questi due sistemi non siano scollati e che risultino come due sottoparti di un unico sistema relativamente omogeneo di performance management. Da queste tensioni divergenti insite nel sistema nasce la seconda parte del presente lavoro, in cui sono state delineate delle proposte concrete di allineamento dei due sistemi, in un'ottica di integrazione non solo tra di essi ma anche, ad un livello superiore, di integrazione con gli obiettivi aziendali.

### **34.3. Obiettivi**

Procedendo con il lavoro, l'obiettivo è stato quello di esaminare puntualmente le caratteristiche dei due sistemi di performance management, dividendo l'analisi in tre parti: in primis, una comparazione tra il sistema di performance management del personale di terra attualmente in vigore e quello precedente; successivamente una comparazione tra il sistema di performance management del personale di bordo in vigore e quello precedente; infine una comparazione tra i due sistemi in vigore, nell'ottica di gettare le basi per le proposte di modifiche che sono state individuate nella parte finale del lavoro.

Per quanto riguarda il performance management di terra non più in vigore, si evince sin dall'e-mail di lancio come il messaggio veicolato attra-

verso il sistema riguarda in primo luogo il forte nesso con il sistema di incentivazione. Strettamente connesso a quanto detto risulta la decisione di adottare un sistema bottom-up per quanto riguarda il goal setting: in questo tipo di sistema è in prima istanza il dipendente ad individuare all'interno della scheda di valutazione gli obiettivi per l'anno successivo, per poi discuterli e ridefinirli con il manager. Questi due fattori combinati possono portare ad una eccessiva libertà per il dipendente nel settaggio degli obiettivi.

Il risultato di queste scelte, come sottolineato anche dal Global HR Director nel lancio del successivo sistema, è un performance management orientato più alla gestione degli aspetti legati all'incentivazione che ad un percorso di *enlargement* di competenze.

Tra i punti di forza della scheda, e più in generale del sistema, si può annoverare la precisione degli obiettivi e la presenza di un Dizionario di Soft Skills, che orienta il personale verso le competenze che l'azienda predilige e che ritiene più adatte al proprio business.

Passando ai possibili punti di debolezza, si nota invece un rischio di eccessiva responsabilità lasciata ai dipendenti nel goal setting. In secondo luogo, nel Feedback Form, l'area dedicata allo sviluppo pare essere messa in secondo piano, poiché rappresenta l'ultima sezione della scheda e non risulta particolarmente dettagliata.

In merito al performance management di terra attualmente in vigore, si assiste invece ad un netto cambio di rotta nell'impostazione del sistema e delle schede. Nella e-mail di lancio il Global HR Director sottolinea come sia necessario "slegare" performance e sistema incentivante, per non andare a incidere negativamente sulla effettiva meritocrazia del sistema. Viene altresì incoraggiato un approccio che ponga l'accento non tanto sulla performance e sulle skills da valutare (quindi un approccio che guardi all'indietro), ma sulle azioni da mettere in campo per favorire lo sviluppo futuro del dipendente. Infine, il sistema non segue più uno schema bottom-up, bensì torna ad un più classico approccio top-down, in cui il manager prima assegna gli obiettivi e poi li discute con il dipendente.

Si assiste, inoltre, ad uno snellimento della scheda (costituita da sei domande aperte) rispetto al sistema precedente: essa, infatti, non funge più da output finale del sistema di valutazione, ma da input e da base di discussione di un processo, quello formativo e di sviluppo, che vuole essere messo al centro dell'attenzione.

Per quanto riguarda i punti di forza, non si può non notare l'agilità di compilazione della scheda da parte del manager, uno dei problemi di maggiore portata rilevati circa il PM 2016 (ed evidenziati dal Global HR Director

nel lancio del nuovo sistema), e quindi un maggior numero di schede che ritornano all'area HR.

Per ciò che concerne i punti di debolezza, invece, si può individuare il rischio di una valutazione generica, che potrebbe non scendere nel dettaglio della performance del dipendente.

L'analisi riguardante il performance management del personale di bordo ha rilevato una certa stabilità nel passaggio dal sistema precedente a quello in vigore. Ad esempio, un sistema basato su un approccio bottom-up sarebbe impossibile da conciliare con l'alto grado di gerarchizzazione presente a bordo delle navi. Per questo motivo, l'approccio top-down rimane una costante all'interno del sistema di performance management di bordo.

La discordanza – quasi fisiologica – che sussiste tra il sistema di valutazione delle prestazioni del personale di terra e quello di bordo non ha comunque impedito l'allineamento di questi due mondi così difforni in merito ad un focus che riveste grandissima importanza per l'azienda, ovvero quello dello sviluppo. Nonostante l'ascesa professionale rimanga l'aspetto fondamentale per il personale di bordo, nel tentativo di sganciare il performance management dal tema della premialità, il Gruppo d'Amico ha concesso progressivamente maggiore rilevanza al tema della formazione. Questa nuova prospettiva si può subito evincere, ad esempio, dalle recenti schede di valutazione del personale di bordo, che contengono un riquadro dedicato appositamente alla formazione aggiuntiva. Al netto delle modifiche apportate al sistema di valutazione delle prestazioni del crew nell'ultimo anno, non si rilevano – anche per i motivi che sono già stati presi in esame – cambiamenti sostanziali e tantomeno stravolgimenti rispetto alla precedente versione.

In ultima istanza, è stata effettuata una serrata comparazione tra i due sistemi in vigore. In particolare, sono stati quattro i punti di divergenza individuati.

La prima differenza riscontrata è di tipo temporale. In particolare, la valutazione del crew si svolge in un lasso di tempo molto breve, tipico di un'imbarcazione. Questo comporta il vantaggio di ridurre i margini di errore tipici di una valutazione a lungo termine. Lo svantaggio, d'altra parte, è una scarsa continuità del processo, causata da un'interruzione repentina della valutazione, ed una conseguente difficoltà di confronto tra i membri dei vari imbarchi, poiché spesso diversi.

La valutazione del personale di terra, invece, si svolge in un arco temporale molto più lungo, ovvero 12 mesi. Un arco temporale così vasto permette infatti di ottenere una buona continuità e processualità dei risultati; dall'altro canto, però, un processo a lungo termine come questo potrebbe causare l'*effetto alone*, cioè la tendenza del valutatore a prendere in considerazione solo

alcuni e non tutti i comportamenti osservati, e in particolare quelli espressi negli ultimi mesi della valutazione.

La seconda differenza riscontrata riguarda il metodo di valutazione. Nel sistema che riguarda il personale di bordo, una singola risorsa viene osservata da più valutatori: questo metodo comporta il vantaggio di avere valutazioni più attendibili, poiché la comparazione di diversi risultati restituisce una maggiore autenticità; tuttavia, inevitabilmente si potrebbe verificare una divergenza tra le diverse valutazioni di una stessa risorsa.

Il sistema di valutazione del personale di terra, invece, ha una struttura top-down: ogni manager di area identifica i comportamenti da osservare e gli obiettivi da raggiungere, valutando le proprie risorse. Tale metodo ha il vantaggio di diffondere organizzazione, precisione ed efficienza nel sistema, ma ha il potenziale svantaggio di rendere il sistema schematico. Inoltre, una struttura top-down può comunque rappresentare un elemento di non uniformità, ovvero un possibile rischio in termini di divergenze tra line manager sui comportamenti aziendali attesi.

Una terza divergenza tra i due sistemi si riscontra nella stesura delle schede di valutazione. Nel caso del sistema di crew, infatti, le schede sono molto specifiche, ogni item è studiato nel dettaglio per renderle maggiormente oggettive e far fronte al problema della soggettività discusso in precedenza. D'altra parte, lo svantaggio sta proprio nel tecnicismo di queste schede e dunque nel minor spazio concesso alle competenze trasversali.

Nel caso del sistema di terra le schede risultano essere molto agili, semplici e veloci da compilare, in modo da essere accessibili a tutti i valutatori. Tuttavia, questa caratteristica ha come conseguenza anche una mancata definizione puntuale dei comportamenti valutati, che potrebbero essere numericamente esigui rispetto ad un tempo di valutazione così lungo.

L'ultima differenza che è stata ravvisata riguarda il collegamento con il sistema premiante. Nel sistema di terra la componente variabile della retribuzione – che è comunque legata alla performance aziendale – potrebbe essere assegnata, ma non viene considerata il fine ultimo della valutazione; nel sistema di bordo, invece, il bonus non è previsto e dunque la valutazione è legata esclusivamente allo sviluppo professionale in termini di ascesa nella gerarchia e la possibilità di essere scelto per un successivo imbarco.

Dall'analisi di quest'ultima differenza si evince comunque una convergenza tra i due sistemi: in entrambi i casi, infatti, la finalità del sistema di valutazione delle performance è lo sviluppo del personale.

## 34.4. Risultati

Al fine di completare il lavoro sul performance management del Gruppo d'Amico abbiamo elaborato delle proposte per l'azienda.

- **Settare obiettivi N.U.M.** Nel passaggio da un MBO ad un sistema basato sulle persone l'attenzione si è focalizzata sull'osservazione di comportamenti aziendali. Per rendere maggiormente oggettiva la valutazione proponiamo una declaratoria chiara e precisa di ogni comportamento aziendale che i manager devono valutare. A tal proposito proponiamo un dizionario dei comportamenti organizzati, simile al dizionario delle competenze presente nel precedente sistema di valutazione, per minimizzare i rischi di una valutazione basata sulla soggettività dei manager. Un obiettivo inerente ad un comportamento deve seguire delle regole N.U.M., ovvero "non univocamente misurabili" poiché si parla di comportamenti aziendali, ma questi ultimi hanno in comune con gli obiettivi S.M.A.R.T. la specificità, la raggiungibilità, la rilevanza e il legame con il tempo. La specificità in quanto un obiettivo deve essere specifico, ad esempio "Nel team di lavoro il collaboratore dà soluzioni alternative che il gruppo apprezza", per indagare il team working o il problemsolving. La raggiungibilità in quanto un obiettivo deve essere sfidante, ma non impossibile. La rilevanza, deve avere una coerenza con la mission aziendale ed infine deve essere legato ad una tempistica.
- **Feedback Form.** Durante il lavoro di analisi abbiamo riscontrato come la formulazione degli obiettivi di sviluppo, nel sistema di terra, venga posta in maniera interrogativa e un po' troppo generica. A tal proposito, proponiamo per una proposta di obiettivi di sviluppo chiara, specifica e per punti. Proponiamo una declaratoria dei comportamenti organizzativi anche sulla scheda di valutazione. La declaratoria di ogni comportamento organizzativo sarà il fulcro del dizionario dei comportamenti, indispensabile per un sistema di performance il più oggettivo possibile, trasparente ed efficace.
- **Sistema di calibrazione.** Il sistema di calibrazione si basa su delle percentuali e serve a rendere maggiormente oggettivo il sistema di valutazione. Sovente i manager tendono a dare delle valutazioni molto alte ai propri collaboratori: per evitare ciò proponiamo di utilizzare una curva a Gaussiana per prevedere il posizionamento della popolazione aziendale. La curva Gaussiana indica nel suo apice la normalità statistica e ai margini i due opposti, a sinistra < della normalità statistica e a destra > della normalità statistica. In questo modo proponiamo un sistema in cui ci aspetta che il 5/10% della popolazione sia < alla normalità statistica, per

cui un mancato raggiungimento degli obiettivi con punteggi molto bassi, il 75% della popolazione nella normalità statistica, ed infine un 5/10% della popolazione, che ha superato pienamente gli obiettivi. In questo modo la valutazione risulta oggettiva poiché non è possibile che i manager possano dare dei punteggi elevati ad un numero non congruo di collaboratori.

- ***Peso dei comportamenti aziendali.*** Proponiamo un sistema di pesi specifici basato sull'importanza dei comportamenti organizzativi proporzionale al ruolo e alla mansione svolte dai collaboratori. I pesi dovranno essere espressi in percentuale e resi noti sulla scheda di valutazione, in modo tale che i valutati sappiano il peso specifico di ogni comportamento aziendale. Proponiamo questa soluzione al fine di rendere chiari i valori in primis e successivamente la mission e la vision aziendali.
- ***Incontri di feedback.*** Proponiamo che venga concordato almeno un colloquio "ufficiale", che si terrà a metà anno, per rimarcare l'importanza dei momenti di feedback. Il sistema di feedback "ongoing" resta comunque invariato poiché essenziale per lo sviluppo delle persone.
- ***Gestionale HRM (Human Resources Management).*** Proponiamo due gestionali di performance management molto utili e interattivi, K-Rev ed Orange, dotati entrambi di app che aiuteranno i manager ad entrare nell'ottica di un sistema di feedback continuo, puntuale e preciso. Questa soluzione è utile per entrambi i sistemi di performance. In quello di terra, date le tempistiche più lunghe, aiuterà ad evitare l'effetto alone e altri bias cognitivi. Nel sistema di bordo agevolerà il sistema, in quanto la valutazione è effettuata da più responsabili che in questo modo avranno subito a disposizione tutte le informazioni necessarie sui collaboratori. Questa soluzione risulta utile soprattutto per il sistema di bordo, poiché la valutazione impatta sullo sviluppo di carriera ed è quindi strategica per il business aziendale.

## Bibliografia

- Argentero P., Cortese C.G. e Piccardo C. (2010), *Psicologia delle risorse umane*, Raffaello Cortina, Milano.
- Boldizzoni D. e Quarantino L. (2014), *Risorse umane*, il Mulino, Bologna.
- Borgogni L. (2010), *Dal performance management allo sviluppo delle persone. Modelli e tecniche*, FrancoAngeli, Milano.
- Chowdhury S., Hioe E. e Schaninger B. (2018), *Harnessing the power of performance management*, McKinsey & Company.

- Costa G. e Giannecchini M. (2009), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill Companies, Milano.
- Darino L., Sieberer M., Vos A. e Williams O. (2019), *Performance management in agile organizations*, McKinsey& Company.
- Dewhurst M., Guthridge M. e Mohr E. (2009), *Motivating people: getting beyond money*, McKinsey& Company.
- Di Crosta F. (2010), *Indicatori di performance aziendali. Come identificare gli indicatori più adatti per misurare le performance: dagli obiettivi ai risultati*, FrancoAngeli, Milano.
- Donadio A. (2017), *HRevolution. HR nell'epoca della social e digital transformation*, FrancoAngeli, Milano.
- Ewenstein B., Hancock B. e Komm A. (2016), *Ahead of the curve: The future of performance management*, McKinsey& Company.
- Gabrielli G. e Profili S. (2013), *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, ISEDI, Torino.
- Macciocca Massimo L. e Massimo R. (2008), *Gestione e valorizzazione delle Risorse umane*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.
- Simone C. (2018), *Il controllo manageriale e gli indicatori di performance dentro e fuori le organizzazioni*, Edizioni Nuova Cultura, Roma.



# 35. PERFORMANCE PREDICTION: GLI ELEMENTI CHIAVE PER MANIFESTARE IL TALENTO MANAGERIALE IN AZIENDA IN MANIERA SOSTENIBILE NEL MEDIO-LUNGO TERMINE

di *Maria Rosaria Cuccaro, Carolina Dursio, Mario Novizio*

## **Abstract**

Il presente lavoro rappresenta un tentativo empirico di ottimizzazione del processo di selezione e di trasformazione delle strategie aziendali attraverso l'analisi di variabili utili anche all'ampliamento di un modello strutturato presente in EXS Italia. L'obiettivo del lavoro è bidirezionale e mira alla predizione da un lato, e l'incremento dall'altro, del tasso di retention dei manager e la qualità della performance aziendale. La ricerca evidenzia l'importanza di fattori generazionali, di diversity e gender attraverso una raccolta quantitativa di dati relativi a trend di mercato. L'introduzione di un case study e di studi nel campo delle scienze psicologiche ha lo scopo di dimostrare praticamente gli effetti che la costruzione di un'identità sociale, un buon network, un ruolo dinamico, un'alta *self-efficacy* e un buon sistema di feedback esercitano sulle strategie di *talent retention* e *performance management*.

The present work represents an empirical attempt to optimize the selection and the transformation process of corporate strategies through the analysis of variables, which also aims at expanding an already existing model in EXS Italia. The objective of the work is two-way and aims to predict and increase the retention rate of managers and the quality of people performance. The research highlights the importance of generational, diversity and gender factors through a quantitative collection of data related to market trends. The introduction of a case study and studies in the field of psychological sciences aims to demonstrate the effects that building a social identity, a good network, a dynamic role, a high self-efficacy and a good feedback system have on talent retention and performance management strategies.

## 35.1. Presentazione aziendale

EXS è una società di consulenza fondata nel 2007 con headquarter in Milano ed altre due sedi dislocate a Padova e a Roma. Il suo attuale amministratore unico è Pasquale Natella che sin dal 2015 con la sua attività professionale ha rivoluzionato le strategie di selezione attuate dalla società. EXS Italia è partner di EXS International che opera in 20 diversi paesi del mondo e che appartiene a GiGroup Holding S.r.l., la prima multinazionale del lavoro italiana. Grazie all'efficacia del modello e del processo di selezione, EXS giunge a garantire all'azienda committente un tasso di retention minima dei candidati pari a 18 mesi, due volte superiore a quello dei competitor presenti sul mercato. La strategia di EXS mira a: “migliorare la vita degli executive ed il successo delle aziende attraverso un approccio innovativo, teso al continuo miglioramento del servizio offerto e mirato ad arricchire il valore umano e manageriale delle persone”.

## 35.2. Oggetto

La employee retention è definita come un insieme di pratiche attraverso cui un'azienda attrae, trattiene ed incentiva la presenza di talenti all'interno del proprio organico. L'obiettivo dell'employee retention è quindi quello di ridurre il tasso di turnover attraverso fattori come la qualità dei progetti assegnati, la possibilità percepita di fare carriera, gli incentivi – dal valore sia estrinseco che intrinseco –, la serenità del clima aziendale, la qualità delle relazioni fra i membri del team. Il tema mostra un aspetto bidimensionale: da un lato si lega alle strategie aziendali, dall'altro può essere incorporato nel processo di selezione. L'obiettivo del presente lavoro, condotto con la supervisione del referente e Chief Executive Officer di EXS Italia Pasquale Natella, si pone da un lato come obiettivo lo studio su possibili strategie di retention – attività tradizionalmente effettuata da funzioni HR interne alle aziende di riferimento – e dall'altro quello di analizzare le variabili che ne influenzino il tasso in azienda. Le variabili tengono conto di un modello di EXS basato su una duplice dimensione d'analisi del processo di selezione: la dimensione esterna all'azienda e legata al candidato e la dimensione interna all'azienda. Tra queste due dimensioni si determina il culture fit; è a partire da questo che analizziamo le variabili del feedback, senso di appartenenza, chiarezza degli obiettivi, self-efficacy, network e dinamicità della mansione, reputazione dell'azienda, generazione d'appartenenza.

### 35.3. Obiettivi

Una selezione accurata del candidato ideale – ed un’attenta implementazione di possibili strategie di retention – deve tener conto della variabile generazionale. I dati raccolti dalla ricerca mostrano differenze sostanziali per generazione. La ricerca di Mccrindle<sup>1</sup> del 2015 illustra una previsione sulla composizione del mercato del lavoro nel 2025: sulla base di questa previsioni il focus del nostro studio si focalizza sulle generazioni che per il 92% costituiranno il suddetto mercato nel suddetto anno. Per la generazione X – per lungo tempo definita “la generazione dei fannulloni” – emerge un trend negativo per cui le promozioni in contesti professionali sono più lente e procedono ad un tasso progressivamente più basso rispetto alle generazioni Y e Z<sup>2</sup>. Negli ultimi 5 anni la generazione X ha ricevuto una o nessuna promozione rispetto ai *millennials*, dato che si incrocia con il ritardo dell’età del pensionamento dei *baby boomers*. Al contempo i *millennials* sembrano essere al centro dell’attenzione mediatica avendo fatto accesso al mercato del lavoro in tempi di crisi finanziaria. Oggi intendono recuperare il tempo perso e guadagnare più soldi; le aziende, per questa ragione, investono sul loro talento, la prima generazione ad aver fatto proprio il linguaggio dell’era digitale e del cambiamento dei valori e delle abitudini di lavoro. Da questi fattori ne consegue un rallentamento dei tassi di promozione degli appartenenti alla generazione X del 20%-30% rispetto alla generazione più giovane<sup>3</sup>. La generazione Z, sono i primi veri “nativi digitali” poiché nati in un’epoca in cui la tecnologia ed il virtuale hanno già profondamente modificato le società ad un ritmo sconosciuto alle generazioni precedenti. La tecnologia e la globalizzazione – *key words* per la comprensione di questa generazione – hanno creato un contesto di non facile leggibilità. Molto poco si sa della generazione Z pur essendo già entrata nel mercato del lavoro. L’esperienza empirica evidenzia che tenere conto delle differenze generazionali significa aver più chiaro quale percorso intraprendere sia nella fase di selezione che nel contesto aziendale al fine di favorire una maggiore interazione e comunione delle differenze.

Il nostro studio illustra inoltre una sottovalutazione da parte di molte aziende dell’importanza che la propria reputazione ha sia per l’employer branding che per la retention delle proprie persone. L’investimento sulla reputazione di un’azienda è un percorso indubbiamente costoso ma che neces-

<sup>1</sup> McCrindle, C.M. (2015), It’s time: the most technologically literate, connected generation is about to enter the workforce. *Business Insider*, 9.

<sup>2</sup> Neal, S. (2019). Are companies about to have a Gen X Retention Problem?. *Harvard Business Review*, 7.

<sup>3</sup> Ibidem.

sita di leadership, di forti ed efficaci strategie in una comunicazione multidimensionale, spesso proveniente proprio dagli *employees*.

Negli ultimi anni, la CSR – Corporate Social Responsibility – ha giocato un ruolo centrale<sup>4</sup>. Le generazioni più giovani si mostrano sempre più attente ad un comportamento socialmente responsabile. La maggiore attenzione intorno alle tematiche di responsabilità sociale d'impresa fa sì che le politiche di CSR debbano necessariamente essere quanto più concrete ed integre possibile e non delle mere strategie di marketing e comunicazione. La capacità dei candidati oggi di analizzare il grado di coerenza dell'etica aziendale è aumentata e le statistiche mostrano che si tratta di un trend progressivo. Le politiche di Diversity&Inclusion mostrano un impatto simile ed un adeguamento necessario ad un mondo sempre più diversificato, globalizzato ed inclusivo. Le *policies* menzionate sono in grado di impattare non solo sulla reputazione dell'azienda quanto sul livello di benessere del lavoratore, instaurando un rapporto basato sulla fiducia e la trasparenza tra persona ed organizzazione e fra i team. Ne evince un incremento del tasso di retention ed una conseguente reputazione positiva sul mercato<sup>5</sup>.

Dalla nostra ricerca emerge l'importanza della flessibilità della mansione ricoperta e del network come fattori in grado di influenzare il tasso di retention. Nel 2001, un team di psicologi americani conia il termine di job crafting, traducibile in italiano come “personalizzazione del lavoro”. La teoria alla base vede nell'iniziativa e nell'intraprendenza individuali una possibilità di creazione di cambiamenti piccoli ma decisivi; non si parla quindi di rivoluzione del concetto di lavoro ma di evoluzione. Con il job crafting si agisce su tre livelli: i compiti professionali, le relazioni e il modo di vedere la propria posizione e ciò che essa implica. Un dato interessante che emerge da questi dati è la tendenza del lavoratore a trovare tecniche innovative grazie all'esperienza accumulata ed alla ripetitività di certe mansioni. Il JC prenderà luogo solo se a consentirlo è il contesto, ovvero se i cambiamenti non entrano in conflitto con le procedure e/o con l'immagine dell'azienda. Molto spesso però una persona che sente di avere un margine di indipendenza si impegna ad apportare dei cambiamenti raggiungendo risultati positivi, non solo per sé, ma anche per l'impresa. Nel particolare delle relazioni, gli studi evidenziano l'importanza di tessere relazioni non necessariamente con tutti i collaboratori, quanto con quelli percepiti come utili alla propria crescita professionale e come toccasana per il proprio umore.

<sup>4</sup> Gnad, M. (2018). Why a Great Company Reputation is Important. *Reputation Management*, 10.

<sup>5</sup> Dillon, S. (2019). How Does Diversity Impact Employee Retention? *Small Business*, 4.

L'importanza dell'affiliazione e team leadership nella retention trova riscontro nella teoria dell'identità sociale trattata Henry Tajfel e in quella della categorizzazione del Sé di John Turner<sup>6</sup>. Secondo questa teoria gli esseri umani sono portati per natura a dividersi in gruppi sociali e a sentirsi parte degli stessi, creando una sorta di divisione fra il proprio gruppo chiamato "in-group" e quello a cui non sentono di appartenere chiamato "out-group". La semplice divisione in gruppi era sufficiente a dar vita a fenomeni di favoritismo per il proprio gruppo e di discriminazione verso l'out-group<sup>7</sup>, possiamo dire che la SIT viene utilizzata per comprendere il comportamento delle persone all'interno di un gruppo e i processi che vengono attivati in base all'appartenenza allo stesso. La Self-Categorization Theory, SCT viene ideata da Turner con lo scopo di comprendere e prevedere come le persone arrivino a sentirsi parte di un gruppo e come queste agiscano come tale ed in base a quali condizioni ciò avvenga<sup>8</sup>. Quando si verifica una categorizzazione a livello di identità sociale si ha maggiore omogeneità del gruppo di appartenenza, il soggetto considera se stesso come un soggetto intercambiabile di una categoria sociale che ha una personalità unica comprendente tutte le diversità dei componenti del gruppo. Questa visione porta alla creazione di un prototipo per il quale si intende una rappresentazione delle caratteristiche appartenenti al gruppo che ogni individuo facente parte dello stesso deve possedere<sup>9</sup>. Concetto chiave è quello della salienza che viene definita come il "fit" tra la categorizzazione scelta dell'in-group e le condizioni di adattabilità della stessa in un contesto reale; le categorizzazioni che meglio si adattano a quel contesto sociale sono quelle che hanno un maggior grado di salienza. In aggiunta a quanto appena detto è stato proposto un modello di leadership basato sull'identificazione sociale che prende in considerazione le dinamiche e le dimensioni di gruppo. VanKnippenberg e Hogg<sup>10</sup> hanno sviluppato il SIMOL (Social Identity Model Of Leadership) il quale afferma che il leader non opera da solo ma fa parte dei team e dell'organizzazione e quindi è importante tenere conto della teoria dell'auto-categorizzazione e

<sup>6</sup> Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of inter-group conflict*. In: Austin W.G. & Worchel S. (Eds), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey: Brooks/Cole Publications.

<sup>7</sup> Islam, G. (2014). *Social Identity Theory*. In: Teo T. (Ed) *Encyclopedia of Critical Psychology*. Springer, New York.

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5.

<sup>10</sup> Van Knippenberg, D. (2003). *Intergroup relations in organizations*. In West, M., Tjosvold, K. G. Smith (Eds). *International Handbook of organizational teamwork and cooperative working*. Chichester, UK: Wiley.

della depersonalizzazione. Il metodo di analisi del SIMOL prevede quindi interazioni a tre vie: tra prototipicità di gruppo e leader, identificazione dei follower e comportamenti dei leader. In base a quanto detto fino ad ora, la prototipicità del leader gli consente di influenzare il gruppo e di introdurre soluzioni innovative, per far ciò bisogna tenere in considerazione ancora un'altra caratteristica quella della salienza. Più quest'ultima sarà forte, più il leader verrà considerato tale per la sua aderenza al prototipo invece che per le sue caratteristiche personali.

La self-efficacy è un costrutto introdotto da Albert Bandura<sup>11</sup>, professore di psicologia alla Stanford University, nel 1982 all'interno di una più ampia teoria socio-cognitiva ed è stato introdotto nelle teorie organizzative da Gist<sup>12</sup> pochi anni dopo, nel 1987. La self-efficacy si riferisce alla credenza degli individui circa le proprie capacità di mettere in atto comportamenti utili per svolgere uno specifico compito. A differenza dell'autostima<sup>13</sup>, essa è contestuale cioè può variare a seconda dei contesti. È emerso che un'alta self-efficacy migliora la performance e la retention in un'organizzazione. È necessario che le organizzazioni prendano in seria considerazione la questione e mettano in atto strategie utili per infondere un alto grado di self-efficacy nelle persone che ne sono membri. L'esperienza vicaria cioè l'osservazione di figure di riferimento è la prima strategia utile per coadiuvarla<sup>14</sup>; esperienza di *mastery* cioè una precedente esperienza di successo in un compito<sup>15</sup>; persuasione sociale proveniente da figure significative<sup>16</sup>. Interessante è la tesi di Klassen e Usher<sup>17</sup>. Gli autori sostengono che la sola esperienza immaginativa di una performance può migliorare la capacità di self-efficacy. Bandura stesso<sup>18</sup>, infine, suggerisce che fornire obiettivi maggiormente sfidanti può impattare sulla performance e sulla self-efficacy.

Il performance management è un tema molto discusso all'interno delle organizzazioni. Può essere inteso come un processo volto a creare idee con-

<sup>11</sup> Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, 37.

<sup>12</sup> Gist, M.E. (1987). Self-efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 12.

<sup>13</sup> L'autostima si riferisce ad una credenza generale delle proprie capacità che può interessare più situazioni contemporaneamente.

<sup>14</sup> Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, 37.

<sup>15</sup> Autoefficacia. *State of Mind*.

<sup>16</sup> Ibidem

<sup>17</sup> Klassen, R. M., and Usher, E. L. (2010). Self-efficacy in educational settings: recent research and emerging directions. *Advances in Motivation and Achievement*, 16.

<sup>18</sup> Bandura, A. (2011). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management*, 9.

divise su ciò che si vuole raggiungere per aumentare la probabilità di ottenere risultati desiderati. Esso risulta strumento fondamentale per gestire le persone in modo equo, trasparente ed analitico. Affinché sia utile ad aumentare il tasso di retention è necessario che esso sia strategico. Dall'analisi è emerso che è necessario strutturare obiettivi chiari e concreti che lascino un'idea chiara di cosa ci si aspetti – performance- di quali sono i criteri grazie ai quali gli obiettivi devono essere raggiunti – criteria – e di quali siano le condizioni necessarie – conditions. Subito dopo la strutturazione di obiettivi chiari, è necessario lasciare lungo la strada il feedback annuale e orientarsi verso un ambiente organizzativo in cui si possa instaurare un feedback continuo<sup>19</sup>. Un ambiente di feedback costante promuove l'attitudine al lavoro e l'engagement<sup>20</sup>. Emerge che i feedback veramente funzionali al miglioramento della performance e all'aumento della retention siano basati sulle *strengths* piuttosto che sulle *weakness*<sup>21</sup>. È utile fornire precisi aggiustamenti sui comportamenti delle persone<sup>22</sup>. Dal recentissimo incontro organizzato da Coop4Welfare, è emerso che le organizzazioni arrivano ad adottare la cultura del fallimento e dell'errore. Partendo dall'idea che non si può annullare l'errore durante la performance, gli errori, in azienda, diventano qualcosa da condividere piuttosto che da nascondere perché vengono considerati come un ingrediente essenziale per l'innovazione e l'apprendimento. L'innovazione ha insita la possibilità dell'errore poiché qualsiasi innovazione presuppone un territorio inesplorato in cui la probabilità di sbagliare è molto più alta, rispetto a qualsiasi altro contesto.

### 35.4. Risultati

L'insieme di dati raccolti attraverso l'analisi delle variabili menzionate pone le basi empiriche sia per un progetto di ottimizzazione del processo di selezione di EXS Italia che azioni attuabili dalle organizzazioni, in un'ottica predittiva sia della retention che della performance.

<sup>19</sup> Bhat, A. (No date). Continuous Feedback: Definition, Model & System, Performance Management and Benefits. *Question Pro*, 6.

<sup>20</sup> Gabriel, A. S., Frantz, N. B., Levy, P. E., & Hilliard, A. W. (2014). The supervisor feedback environment is empowering, but not all the time: Feedback orientation as a critical moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87.

<sup>21</sup> Aguinis H., Gottfredson, R.K & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: the strengths-based approach. *Kelley School of Business*, 55.

<sup>22</sup> Jawahar, I. M. (2010). The mediating role of appraisal feedback reactions on the relationship between rater feedback-related behaviors and ratee performance. *Group and Organization Management*, 35.

Nella fattispecie, le previsioni sui trend generazionali, riteniamo possano impattare su di un già strutturato modello di *Culture Fit* presente in azienda. Tuttavia, tali dati, non hanno la pretesa di riuscire ad anticipare i comportamenti sociali per generazione in maniera esatta e non intendono indurre il selezionatore nella trappola dello stereotipo/generalizzazione. Crediamo che la selezione sia un processo anzitutto individuale e che richieda quindi una verifica individuale, pur agevolandosi delle statistiche globali sui trend generazionali.

Le analisi delle politiche di CSR e Diversity puntano ad un ampliamento dello stesso modello aziendale di cui sopra, evidenziando l'importanza che tali fattori analizzati esercitano sul livello di benessere dei lavoratori. L'obiettivo di incrementare il processo di "aderenza" del candidato manager all'azienda passa dall'analisi macro della cultura di entrambe le parti, ad un'analisi più specifica di competenze trasversali che riteniamo essere cruciali per questa tipologia di culture aziendali, in particolar modo quelle della leadership e della trasparenza.

Dall'analisi della teoria del job crafting si evidenzia l'importanza delle variabili del dinamismo della posizione, del network e il ruolo chiave dell'HR manager nel processo di trasformazione. Si è constatato come, attraverso la creazione di un'interscambiabilità di responsabilità e deleghe, il lavoratore giunga ad un duplice risultato: maggiore cura e attenzione nello svolgimento delle proprie mansioni ed una crescente responsabilizzazione. Al contempo, la possibilità di creare un network professionale solido rappresenta una fonte di stimoli cruciali per la crescita personale.

Dallo studio della SIT di Tajfel e della CST di Turner abbiamo individuato un modello chiamato SIMOL, nell'ambito del quale le teorie sopracitate vengono utilizzate per studiare il tipo di leadership presente in un contesto organizzativo. Si osserva come i prototipi di leader ideali siano strettamente connessi al grado di stereotipizzazione del team. Queste informazioni, riportate all'interno di un processo di selezione, suggeriscono la necessità di indagare il grado di categorizzazione e di identificazione presente all'interno dell'organizzazione in modo da comprendere il prototipo di manager ideale. Con le informazioni raccolte, l'obiettivo è l'individuazione di caratteristiche strategiche da ricercare nella fase del pre-screening,

Il costrutto di *self-efficacy*, come si evince dal testo, nasce da una teoria socio-cognitiva ed approda nel contesto organizzativo attraverso il contributo di Gist. È fondamentale riconoscere il livello di *self-efficacy* nei protagonisti dell'organizzazione perché la percezione che si ha delle proprie capacità influenza inevitabilmente il comportamento organizzativo e la performance. In un'ottica di *performance prediction*, individuare il grado di *self-*



*efficacy* relativo alla mansione che il candidato svolgerà e le modalità con cui l'organizzazione ne promuove lo sviluppo è da considerare una mossa strategica. Sarebbe quindi opportuno accertarsi del grado di abilità del candidato circa la mansione che svolgerà. Dal punto di vista dell'organizzazione risulta necessario raccogliere informazioni sulle strategie volte ad influenzare il grado di *self-efficacy* dei suoi lavoratori.

Elemento chiave affinché un manager riesca a manifestare il proprio talento è la strutturazione da parte dell'HR Manager di obiettivi chiari e la ricezione di feedback continui. In una fase di *pre-screening* suggeriamo di indagare quanto un'organizzazione sia in grado di fornire ai propri talenti obiettivi comprensibili e raggiungibili; ciò avviene sottolineando tre caratteristiche principali: performance, criteri e condizioni. Inoltre, è bene assicurarsi che l'organizzazione abbia abbandonato il sistema di feedback annuale in favore di una strategia di *continuous-feedback*. Pur non trascurando la natura del feedback, le organizzazioni in cui è presente un sistema di feedback costante e *strengths-based* inestricabilmente otterranno un incremento del tasso di retention.

## Bibliografia

- Aguinis H., Gottfredson, R.K. & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: the strengths-based approach. *Kelley School of Business*, 55.
- Autoefficacia. *State of Mind*.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, 37.
- Bandura, A. (2011). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management*, 9.
- Bhat, A. (No date). Continuous Feedback: Definition, Model & System, Performance Management and Benefits. *Question Pro*, 6.
- Dillon, S. (2019). How Does Diversity Impact Employee Retention? *Small Business*, 4.
- Gabriel, A. S., Frantz, N. B., Levy, P. E., & Hilliard, A. W. (2014). The supervisor feedback environment is empowering, but not all the time: Feedback orientation as a critical moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87.
- Gist, M.E. (1987). Self-efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 12.
- Gnadt, M. (2018). Why a Great Company Reputation is Important. *Reputation Management*, 10.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5.

- Islam, G. (2014). *Social Identity Theory*. In: Teo T. (Ed) *Encyclopedia of Critical Psychology*. Springer, New York.
- Jawahar, I. M. (2010). The mediating role of appraisal feedback reactions on the relationship between rater feedback-related behaviors and ratee performance. *Group and Organization Management, 35*.
- Klassen, R. M., and Usher, E. L. (2010). Self-efficacy in educational settings: recent research and emerging directions. *Advances in Motivation and Achievement, 16*.
- McCordle, C.M. (2015), It's time: the most technologically literate, connected generation is about to enter the workforce. *Business Insider, 9*.
- Neal, S. (2019). Are companies about to have a Gen X Retention Problem?. *Harvard Business Review, 7*.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). *An integrative theory of inter-group conflict*. In: Austin W.G. & Worchel S. (Eds), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey: Brooks/ Cole Publications.
- Van Knippenberg, D. (2003). *Intergroup relations in organizations*. In West, M., Tjosvold, K. G. Smith (Eds). *International Handbook of organizational teamwork and cooperative working*. Chichester, UK: Wiley.

## 36. INDIVIDUAZIONE DI STRUMENTI IN GRADO DI FACILITARE LO SVILUPPO DI UNA CULTURA ORIENTATA ALLA CURIOSITÀ

di *Gabriele Armando Ciccarelli, Angelica Montemurro, Ludovica Morgera, Maria Vittoria Ruotolo, Francesca Sica*

### **Abstract**

Il presente lavoro ha come obiettivo l'individuazione di strumenti in grado di facilitare lo sviluppo di una cultura orientata alla curiosità, che rappresenta uno dei valori fondamentali per l'azienda Novartis. Al fine di alimentare la crescita personale dell'intera popolazione aziendale sarà realizzata la «Stanza delle idee», uno spazio all'interno dello stabilimento di Torre Annunziata in cui le risorse possano dare voce alle proprie idee; un ambiente che favorisca la collaborazione e la partecipazione mediante lo svolgimento di attività su tematiche scelte dai dipendenti. Ciascuno potrà vivere un'esperienza partecipativa ed immersiva, grazie anche al supporto di strumenti tecnologici e digitali, volti a creare una immersive experience. Lo scenario raffigurato nella stanza cambierà con cadenza semestrale, sulla base dei riscontri ottenuti a seguito delle survey di monitoraggio presentate in azienda.

The objective of this project work has been to develop the curiosity of all corporate population about the Novartis plant placed in Torre Annunziata. The focus on the concept of curiosity is not at all random, but it is an important value that belongs to the business culture of Novartis. So, for this reason in the plant of Torre Annunziata the goal is to create a physical space, called «Stanza delleIdee», in which all corporate population - although creative mechanisms and innovative tools - can stimulate the curiosity, practising individual or team activities that will change every six months. Furthermore, the choice of the activity will be done on the basis of the real interests of the population: so, periodically will be undergone to each employee a monitoring survey in which everyone can express his/her needs and also the area of concern about the new activities that will be realized in «Stanza delleIdee» during the next months.

## **36.1. Presentazione aziendale**

Il gruppo Novartis nasce nel 1996 dall'unione di Ciba e Sandoz in una delle maggiori fusioni societarie della storia; fin da subito si propone come uno dei leader mondiali nel settore delle Life Science e nello sviluppo di farmaci innovativi. Le aree strategiche sono suddivise in: Novartis Pharmaceuticals che svolge un ruolo di punta nelle più importanti aree terapeutiche, Novartis Oncology, che offre trattamenti altamente innovativi per diversi tipi di neoplasie, patologie ematologiche e malattie rare, Radiofarmaceutica, Farmaci generici e biosimilari. Negli anni il gruppo Novartis ottiene numerosi riconoscimenti, sia per il lavoro svolto nel campo della ricerca di nuovi farmaci, vincendo più volte il premio Galeno – ritenuto il Nobel della ricerca e della medicina – sia per le condizioni di lavoro assicurate ai propri collaboratori, riconfermandosi più volte ai vertici delle aziende italiane secondo il Top Employer institute Italia. Tale ente certifica, dopo un'attenta indagine, la qualità ed efficacia delle condizioni di lavoro e delle politiche di gestione delle risorse umane delle maggiori imprese operanti nel nostro paese.

## **36.2. Oggetto**

Il focus del presente lavoro è stato il valore della curiosità, insita all'interno della stessa cultura aziendale che si prefigge il proposito di essere ispirata, curiosa ed emancipata. Per rispondere all'obiettivo prefissato è stato opportuno, dal punto di vista metodologico, muovere da una raccolta dati – di tipo qualitativo e quantitativo – che consenta ai dipendenti di esprimere una pragmatica visione di curiosità, insieme a delle esigenze che potrebbero sorgere in merito ad essa. Pertanto, il filo rosso che ha accompagnato l'intero lavoro è stato duplice: da una parte ricercare strumenti atti a stimolare lo sviluppo della curiosità tra tutti i dipendenti dello stabilimento, dall'altra creare uno spazio fisico – la «Stanza delle idee» – in cui quegli strumenti possano insieme rivelarsi funzionali rispetto all'obiettivo dell'Azienda.

## **36.3. Obiettivi**

L'obiettivo è stato quello di fornire nuovi strumenti e proposte in grado di stimolare lo sviluppo della curiosità, attraverso meccanismi creativi ed un approccio open minded, tra i dipendenti dello stabilimento Novartis di Torre Annunziata. Il presente lavoro intende legare il focus della curiosità ad una

visione sempre tesa verso all'innovazione, che non va intesa solo come «innovazione tecnologica», ma anche – e soprattutto – come l'introduzione di nuove idee ed impulsi capaci di sviluppare menti curiose, mantenendo sempre viva la motivazione di tutti i dipendenti in Azienda. La letteratura manageriale si è spesso servita di concetti provenienti dalla ricerca psicologica nel trattare temi quali il potenziamento delle cosiddette *competenze trasversali* (soft skills) del personale e la valorizzazione delle differenze individuali, aspetti di importanza fondamentale per la competitività delle imprese nel mercato attuale. Particolarmente interessanti al fine di tale lavoro sono state le teorie psicologiche che studiano i tratti della personalità, dove per “tratti” si intendono disposizioni comportamentali relativamente stabili. Il framework teorico di riferimento è stato il modello dei *Big 5* (Mc Crae, Costa 1997), secondo cui la struttura della personalità è data dalla combinazione di cinque dimensioni:

- coscienziosità/negligenza;
- nevroticismo/stabilità emotiva;
- estroversione/introversione;
- gradevolezza/sgradevolezza;
- apertura all'esperienza/chiusura mentale.

Ognuna di esse è presente in ciascuna configurazione di personalità ad un livello diverso e, pur risultando tendenzialmente stabili nel tempo, molti studi hanno dimostrato l'efficacia di interventi volti a modificare i Big 5. Questi ultimi, infatti, non solo esercitano un'influenza sulla performance lavorativa – sia in modo diretto che indiretto – ma funzionano anche da mediatori per altri elementi chiave, quali la motivazione e l'apprendimento.<sup>1</sup> In tale cornice teorica risulta particolarmente rilevante, per l'obiettivo del presente lavoro, considerare la dimensione dell'apertura all'esperienza per la sua vicinanza proprio al valore di *curiosity*, presente all'interno della cultura aziendale di Novartis.

L'*openness to experience* non è da intendersi come mera ricezione passiva degli stimoli, ma come ricerca attiva, seguita da un'attenta riflessione. Alla

<sup>1</sup> A tal proposito si segnala in particolare lo studio di Jackson, J. J., Hill, P. L., Payne, B. R., Roberts, B. W., & Stine-Morrow, E. A. L. (2012) che dimostra l'efficacia di training cognitivi nell'incrementare il tratto dell'apertura all'esperienza in una prospettiva di apprendimento life span; lo studio di S. S. Naquin, E. F. Holton III (2002) che indaga l'influenza dei tratti di personalità ed altri fattori sulla motivazione a migliorare la performance lavorativa attraverso l'apprendimento continuo; lo studio di Jeraj, Mitja; Marič, Miha; Todorović, Ivan; Čudanov, Mladen; Komazec, Stefan (2015) che indaga il rapporto tra la crescita delle aziende, apertura mentale e curiosità imprenditoriale; Žiga Peljko, Mitja Jeraj, Gheorghe Săvoiu, Miha Marič (2016) sulla correlazione tra curiosità e innovazione e infine Mitja Jeraj (2014) sugli antecedenti della curiosità imprenditoriale.

base di tale tratto, secondo gli studi di McCrae e Costa, vi sono alcuni elementi che fungono da catalizzatori favorendone lo sviluppo:

- cultura: varietà di conoscenze, abilità acquisite ed esperienze vissute;
- abilità cognitive: apprendimento, ragionamento, osservazione (al fine di cogliere la complessità delle cose nella loro interezza), immaginazione, flessibilità;
- struttura psichica: consapevolezza di sé, profondità dell'esperienza nell'integrazione dei suoi livelli percettivi, emotivi e cognitivi, prevalenza del processo di pensiero primario (correlato col pensiero creativo);
- abitudini comportamentali: andare oltre gli schemi convenzionali, rompere la routine, ricercare sfide e soluzioni sempre nuove, considerare prospettive diverse.

In azienda alti livelli di *openness to experience* si traducono in proattività nello svolgimento delle attività, problem solving creativo ed innovativo, ricerca continua di best practices, comportamenti che favoriscono un clima aperto e positivo, mantenendo soddisfacenti risultati in termini di engagement e di motivazione. La curiosità spinge il dipendente a non accontentarsi di un buon livello di performance, ricercando livelli sempre più alti, ponendo in essere attività volte all'osservazione, raccolta di informazioni e analisi di processi, non dando mai nulla per scontato nel funzionamento organizzativo.

Viene ipotizzato, qui di seguito, un processo di sviluppo che passi attraverso più competenze trasversali in modo naturalmente consequenziale ed interessi la popolazione aziendale a tutti i livelli:

- l'apertura all'esperienza, declinata in termini di curiosità, come antecedente cognitivo;
- la creatività come momento realizzativo;
- l'innovazione continua come risultato.

Al fine di impostare il lavoro in maniera efficace è stata condotta un'indagine che potesse riportare informazioni qualitativamente rilevanti. Si è proceduto utilizzando due differenti strumenti d'indagine, con scopie target di ricerca diversi, combinandone i vantaggi derivanti dai punti di forza di entrambi:

- un'intervista semistrutturata, da sottoporre solo ad un campione rappresentativo della popolazione aziendale, il cui focus è il valore della curiosity;
- una survey, da sottoporre a tutti i dipendenti, focalizzata sulla «Stanza delle idee», con particolare riferimento alle preferenze soggettive in tema di attività ed argomenti che suscitano curiosità, con lo scopo di raccogliere informazioni che riflettano in maniera completa le perce-

zioni e le esigenze dei dipendenti a tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione.

Infine, si è ritenuto indispensabile misurare, attraverso precisi *indicatori di processo* (KPI), la reale funzionalità della Stanza e aderenza agli obiettivi prefissati. È bene chiarire subito che tali indicatori non intendono proporsi all'interno di un sistema di valutazione delle performance, ma servono a fornire due ordini di dati qualitativamente differenti:

- dati concreti sul livello di soddisfazione riguardo la Stanza
- possibili azioni correttive da attuare qualora si evidenzino degli scostamenti dagli obiettivi prefissati

Gli indicatori così individuati rappresentano parametri di valutazione misurabili volti a rilevare una dimensione quantitativa e qualitativa della rispondenza delle attività proposte rispetto ai propri fini. Sulla base di quanto appena affermato sono stati individuati i seguenti KPI:

- numero di presenze effettuate all'interno della Stanza;
- tempo di permanenza durante ciascuna presenza;
- numero di interventi avanzati in occasione di riunioni aziendali;
- numero di accessi nella piattaforma «Stanza delle idee 2.0»;
- numero di interazioni con il chatbot «Nova»;
- numero di interazioni nei gruppi tematici creati da «Nova».

Infine, si è ritenuto necessario fissare delle scadenze temporali predeterminate, di tipo semestrale, in cui valutare periodicamente l'andamento del progetto sulla base degli indicatori e conseguentemente dei dati raccolti. La «Stanza delle idee» è molto più che uno spazio dedicato alla curiosità: essa si prefigge l'intento di essere una rappresentazione tangibile dei valori di Novartis, del suo essere «culture in action», ponendosi come luogo di incontro, confronto, condivisione e apprendimento, a supporto della crescita personale e parallelamente dello sviluppo aziendale. In un'ottica sistemica fondata sulle teorie lewiniane riguardo lo sviluppo individuale<sup>2</sup> e le dinamiche gruppali<sup>3</sup> (Lewin, 1972; Lewin, 2005), l'ambiente, in tutti i suoi aspetti e

<sup>2</sup> Si fa riferimento alla teoria del campo, secondo la quale ogni individuo è immerso in un campo di elementi (forze) interdipendenti che influenzano il suo sviluppo e le attività che pone in essere. In particolare, il comportamento, secondo tale teoria, è funzione delle caratteristiche individuali e del contesto di vita e tale relazione viene espressa da Lewin attraverso una vera e propria formula matematica: « $C=f(P,A)$ ».

<sup>3</sup> In secondo luogo si fa riferimento agli studi dell'autore sulle dinamiche d'interazione intra-gruppali ma anche intergruppali, in particolar modo alla concezione gestaltistica del gruppo come elemento altro rispetto alla somma delle sue parti e all'influenza delle minoranze attive, ovvero a come gruppi numericamente minoritari possono avere un'influenza positiva sulla maggioranza. Ciò risulta di particolare interesse per la promozione e l'estensione di un cambiamento culturale all'interno di una popolazione aziendale molto variegata.

livelli, riveste un ruolo fondamentale nella crescita personale e sociale, funzionando da fattore facilitante o, al contrario, ostacolante rispetto al raggiungimento di uno stato desiderato. Pertanto, è fondamentale che la Stanza, a partire dalle sue caratteristiche fisiche e strutturali, si configuri come un ambiente in grado di predisporre le condizioni affinché si realizzi quanto sopra descritto. L'intento è quello di creare un luogo che duri nel tempo, mantenendo sempre vivo l'interesse e la partecipazione della popolazione aziendale. Al fine di rispondere a questa esigenza, la Stanza avrà quale sua principale caratteristica la versatilità. Il concept alla base della struttura fisica della «Stanza delle idee» è di definire un luogo che non possa essere etichettato per le sue caratteristiche o per ciò che si fa al suo interno, mantenendosi spazio aperto e libero, che possa cambiare e adattarsi al mutamento della realtà circostante, intesa sia come sviluppo generale del mondo sia come momento vissuto dall'azienda con riferimento ai temi d'interesse per i suoi dipendenti. Per realizzare tale condizione di estrema versatilità, si è scelto di replicare le condizioni di una *immersive experience* continuamente rinnovabile attraverso l'ausilio di strumentazioni digitali. La proposta è di rivestire le pareti della Stanza con pannelli a led con funzionalità touchscreen che, oltre a rendere l'ambiente interattivo, forniranno di volta in volta la rappresentazione di un determinato tema o ambiente funzionale all'attività in corso di svolgimento, al fine di catapultare le risorse all'interno di una sorta di realtà virtuale. Si procederà parimenti per il soffitto così da rendere l'ambiente maggiormente realistico e suggestivo in ogni sua parte. In aggiunta, si vuole predisporre un sistema di insonorizzazione delle pareti per evitare che i suoni provenienti dall'esterno interferiscano con la suggestione evocata all'interno della Stanza, distraendo i partecipanti dall'attività proposta. Particolare attenzione è stata dedicata anche alla scelta del sistema di illuminazione: a questo proposito si intende predisporre un sistema di faretti con emissione di luci colorate «dimmerizzabili», che consentono di regolare l'intensità luminosa a seconda dell'attività svolta. Infine, quali unici elementi d'arredo, in senso stretto, verranno predisposti una ventina di pouf rigidi bianchi di piccole e medie dimensioni, così da non distogliere l'attenzione dei dipendenti dall'attività, ma rendendo, al contempo lo spazio fisico della stanza confortevole. Per rendere l'esperienza totalmente immersiva si è pensato di coinvolgere tutti i sensi; le risorse saranno accompagnate nelle loro attività da elementi sonori di sottofondo e dall'aromaterapia, predisponendo delle delicate profumazioni da combinazioni di incensi ed olii essenziali tali da stimolare, anche attraverso gli odori, uno stato di quiete e relax, tali da focalizzare l'attenzione e concentrazione dei dipendenti verso le attività da svolgere.



La prima attività proposta per la «Stanza delle idee» è la gamification. Il gioco è da sempre considerato strumento d'eccellenza per l'apprendimento e la stimolazione della pulsione epistemofila, nei bambini tanto quanto negli adulti. Per gamification si intende un sistema di apprendimento basato sul gioco (non necessariamente virtuale) capace di indurre un cambiamento comportamentale nelle persone che vi partecipano, facendo leva su meccanismi motivazionali. L'efficacia di tale strumento è stata provata da numerosi studi (Hamari, 2004) ma risulta di difficile generalizzazione in quanto influenzata da numerose variabili quali caratteristiche del target di riferimento, caratteristiche e struttura del gioco, obiettivo prefissato, rigore metodologico degli studi, ecc. Al fine di rendere l'esperienza efficace si è deciso di proporre una vasta gamma di attività diversificate per contenuti e modalità così da consentire a quante più persone possibili di trovare qualche elemento dell'esperienza attuale da connettere con quelli del proprio passato individuale, rendendo l'attività presente significativa. Risulta fondamentale dunque che la gamification possa variare periodicamente a seconda di ciò che incuriosisce maggiormente la popolazione aziendale e che in ogni arco temporale vi sia la possibilità di lavorare con team sempre diversi e vi siano diversi compiti suddivisi nel tempo, così da colpire di volta in volta diversi segmenti della popolazione aziendale. Al fine di rendere la gamification efficace si è deciso di impostare il lavoro prendendo spunto dalle teorie di Nicholson, adottando l'acronimo RECIPE per indicare gli «ingredienti» fondamentali per la progettazione di una gamification efficace nel lungo termine: questi elementi sono necessari per sostenere ed alimentare la motivazione intrinseca rispetto al compito. Tali elementi vengono elencati di seguito:

- **Reflection** (riflessione) – si intende riflettere sull'esperienza vissuta, implicandone il rimodellamento dell'esperienza stessa, attribuendone significato, astraendolo dal contesto specifico. Ciò predispone l'ampliamento di applicazione alle attività lavorative quotidiane.
- **Exposition** (esposizione) – si intende l'inserimento della gamification all'interno di una cornice narrativa che ha la funzione di coinvolgere maggiormente i partecipanti, assegnando loro uno scopo significativo e contestualizzato.
- **Choice** (scelta) – è un elemento fondamentale in quanto risponde direttamente ad uno dei tre bisogni della teoria dell'autodeterminazione, ovvero l'autonomia. I partecipanti devono essere chiamati a prendere decisioni che siano significative per il proseguimento della gamification e ciò consentirà anche il rafforzamento del loro senso di responsabilità.

- **Information** (informazione) – risponde invece al bisogno di competenza: oltre ad essere stimolante per la curiosità, le informazioni attribuiscono senso a ciò che si sta svolgendo e contribuiscono ad accrescere conoscenze e competenze spendibili nelle attività quotidiane (lavorative e non).
- **Play** (gioco) – inteso come attività libera, spontanea e ricreativa, lasciando comunque ai partecipanti un certo grado di movimento del tutto personale e non presentare soluzioni uniche e raggiungibili per un'unica via.
- **Engagement** (coinvolgimento) – mette in campo il bisogno di relazione, ricordandoci l'importanza di uno spazio di confronto reciproco, della condivisione di uno scopo tra i partecipanti e della collaborazione necessaria per raggiungerlo.

Riguardo il tipo di attività da svolgere all'interno della Stanza, si è proposto di realizzare, in ciascun arco temporale della durata di sei mesi, attività differenti che ricorrano però alla struttura di base della gamification, strumento funzionale al conseguimento dell'obiettivo posto dall'Azienda, capace di creare un pieno coinvolgimento e motivazione tra tutti i suoi dipendenti. Nello specifico dell'attività esemplificativa proposta, si è scelto di servirsi di tecniche innovative – quelle previste propriamente dell'arte della gamification – evocando il gioco dell'*Escape room* ambientata all'interno di un laboratorio di chimica. La scelta verso questo tipo di ricostruzione scenica, in linea chiaramente con il core business dell'Azienda, non è casuale: l'intento è infatti quello di stimolare la curiosità proprio intorno ad un ambiente noto, favorendo così anche l'engagement dei dipendenti rispetto al luogo fisico in cui prestano il loro lavoro. Al fine di non interferire con le esigenze dei dipendenti tanto quanto di produzione, si è pensato di predisporre degli orari di ingresso nella Stanza a intervalli di un'ora l'uno dall'altro, lasciando così ai dipendenti stessi la libertà di scegliere in quale momento recarsi in essa. Il gruppo così spontaneamente formatosi costituirà la squadra operativa per quel turno; ciò implica che i team avranno una composizione variabile di turno in turno. Le squadre entreranno una alla volta per la durata di sessanta minuti ciascuna sebbene ogni membro del team possa liberamente uscire dalla Stanza prima della fine della sessione di gioco. È stato previsto che l'attività della gamification preveda, nell'arco dei sei mesi, il conseguimento di micro-obiettivi per ciascun mese di realizzazione; una volta trascorso il tempo per conseguire ciascun obiettivo, il team in grado di risolvere nel minor tempo gli indovinelli proposti da Nova e trovare le migliori strategie per rispondere alle sfide del gioco verrà nominato vincitore. La squadra vincitrice riceverà dei badge virtuali che saranno riportati

all'interno della piattaforma «Stanza delle Idee 2.0». A tal proposito si è deciso di arricchire l'esperienza della «Stanza delle idee» con una app dedicata a tutti i dipendenti del plant di Torre Annunziata, chiamata «*inNOVArtis*». Tale esperienza è stata pensata come progetto guida che possa connettere tutti i collaboratori dell'azienda, in ogni posizione, ruolo e mansione, ad una piattaforma comune dove tutti possono condividere le proprie esperienze, il proprio vissuto e proporre le proprie idee. «*inNOVArtis*» è un progetto che vuole consentire integrazione non solo tra i dipendenti del plant, ma intende anche facilitare l'ingresso in una community globale esistente, «*Yammer*», che accoglie i tutti i dipendenti della multinazionale. In particolare, si intende dedicare alla «Stanza delle idee» una sezione specifica all'interno dell'app, denominata appunto «*Stanza delle idee 2.0*». Tale sezione si propone, oltre che di registrare le presenze dei dipendenti nella Stanza tramite accesso all'area personale, di fornire a ciascuno indicazioni e suggerimenti utili alle attività in corso di svolgimento, tramite l'ausilio di Nova, tracciando i progressi individuali e di team in tali attività. Come già accennato il funzionamento della app è gestito da Nova, un'AI in grado di apprendere dalla community. Essa non è una semplice chatbot, ma funge da gestore, moderatore e motivatore dell'intera community. L'idea è di creare un'intelligenza artificiale a cui i dipendenti possano rivolgersi ogni volta che hanno bisogno di chiedere qualcosa; in base al numero di risposte e di domande rivolte a Nova, la sua intelligenza artificiale è in grado di effettuare un'analisi quali-quantitativa di tali domande, formulate con  $N$  costrutti semantici differenti, ma che afferiscono tutti allo stesso campo semantico, fornendo la risposta più esauriente possibile in base alle conoscenze in suo possesso. Grazie alle impostazioni di base Nova è in grado di inviare ad ogni utente una notifica sugli avvenimenti importanti riguardanti lo stabilimento e, più in generale, di tutta la multinazionale. È stato inoltre prevista la possibilità di fornire delle notifiche riguardanti le notizie più importanti provenienti dal mondo, sfruttando un collegamento diretto alle principali fonti editoriali nazionali ed internazionali. Lo scopo è quello di andare a fornire ai singoli user degli input informativi che forniscano una panoramica a 360° non solo dell'azienda, ma anche di tutto ciò che li circonda, partendo dal network nel quale sono inseriti, per arrivare alla rete di relazioni globali che circonda tale network, stimolando la curiosità di ogni collaboratore su argomenti diversi. Una volta ricevuta la notifica su di un particolare argomento (che si tratti di argomenti interni o esterni all'azienda) basta cliccare sull'icona e la app rimanda ad una chat di gruppo dove si può interagire con i propri colleghi per scambiare opinioni e riflessioni sull'argomento. Inoltre, l'ausilio di Nova sarà indispensabile durante l'attività della gamification fungendo da vera “operatrice” che

guida i fili del gioco, fornendo informazioni in caso di difficoltà incontrate nel superamento delle sfide e, talvolta, creando imprevisti difficili da fronteggiare per rendere più stimolante e dinamica la visione complessiva di gioco. L'implementazione dell'app «inNOVArtis» è stata ritenuta fondamentale per cercare di attirare i dipendenti all'utilizzo del social media Yammer e, anzi, vuole fungere proprio da strumento di mediazione “culturale” per creare una maggiore coesione e partecipazione da parte della popolazione aziendale. Yammer è, come detto, un social media aziendale, nel quale i dipendenti possono condividere dei contenuti testuali, foto, video e audio proprio come i social network più utilizzati. Tale social media, però, è stato concepito con lo scopo di creare una community globale nella quale possano interagire tutti i dipendenti di Novartis sparsi per il mondo. Il problema riscontrato in questa piattaforma è la scarsa partecipazione dei dipendenti a livello di plant. I principali user di Yammer, infatti, sembrano essere i quadri e i dirigenti, mentre i collaboratori con un profilo operativo sembrano essere meno ingaggiati e partecipativi. Il motivo potrebbe essere la difficoltà di interagire con una community internazionale; la lingua più diffusa su Yammer è l'inglese, che rappresenta il linguaggio comune in una multinazionale che opera in circa 155 paesi. Per i dipendenti interagire con altre risorse in una lingua che non si conosce in maniera fluente risulta difficile e, a volte, limitante. I dipendenti, infatti, pur riconoscendo il valore del social media, difficilmente riescono ad approcciarvisi liberamente e, spesso, si rivolgono all'ufficio comunicazione del plant per postare qualsiasi tipo di contenuto. Questo passaggio rende macchinoso il processo di integrazione globale, auspicato dall'azienda, che blocca i dipendenti dello stabilimento in una forma di isolamento comunicativo. Tale gap potrebbe essere colmato con l'introduzione della app «inNOVArtis» che è stata pensata come un precursore di Yammer, connettendo, in un primo momento, solo le persone che lavorano al plant di Torre Annunziata e che, quindi condividono la stessa lingua, valori e sentimenti comuni legati ad un'area geografica circoscritta, oltre che un maggiore senso di appartenenza ad una comunità in veste di amici e colleghi. «inNOVArtis» non nasce con l'idea di isolare una minoranza, ma cerca di creare le condizioni igieniche affinché i dipendenti familiarizzino con gli strumenti messi a disposizione dell'azienda e, una volta pronti, a sentirsi parte di una realtà molto più grande e globalizzata, facendo convergere tutti i dipendenti ad un comune sentimento di appartenenza alla macro-costellazione internazionale. Il change agent di questo cambiamento organizzativo è proprio Nova che, apprendendo dall'esperienza, può portare tutti i dipendenti del plant di Torre Annunziata ad un livello di conoscenza tale da poter per-

mettere loro di interagire con maggiore disinvoltura a Yammer, fornendo degli spunti, suggerimenti e correzioni sui contenuti linguistici da condividere.

## 36.4. Risultati

L'obiettivo del presente lavoro è stato quello di stimolare la curiosità, innescando meccanismi volti alla creatività ed innovazione, dell'intera popolazione aziendale Novartis dello stabilimento di Torre Annunziata.

Pertanto, si è reso necessario, prima di fornire proposte tali da favorire lo sviluppo della curiosità, realizzare intorno al progetto una solida cornice metodologica tale da consentire una raccolta dati in base ai quali verranno realizzate delle specifiche attività all'interno della «Stanza delle idee».

Dunque, il complesso di attività svolte per stimolare la curiosità della popolazione aziendale sarà totalmente in linea con le sue preferenze ed esigenze monitorate ogni sei mesi. Infatti, il principio guida che ha mosso il presente lavoro è stato quello di «dar voce» alle risorse, avanzando proposte riguardo le attività nella Stanza che potessero rispondere, secondo una visione pragmatica, ai loro reali interessi.

Particolare attenzione è stata dedicata anche allo spazio fisico della Stanza ed al suo arredamento al fine di creare al suo interno una sorta di *immersive experience* tale da catapultare tutte le risorse in un ambiente in grado di evocare, accanto alla curiosità, anche una grande suggestione. L'obiettivo che ci si pone non è quello di rendere l'ambiente della Stanza un'area di comfort e disimpegno, bensì quello di ricreare all'interno del plant uno spazio che, stimolando contemporaneamente più fattori sensoriali, possa favorire la curiosità delle risorse sia in attività individuali che di gruppo.

Al fine di conseguire l'obiettivo prefissato non è mancato neppure il ricorso al mondo dell'innovazione digitale in quanto si ritiene stimolante favorire lo sviluppo della curiosità anche attraverso supporti tecnologici in grado di fornire nuovi input e di rispondere persino ai quesiti delle risorse riguardo qualunque area tematica di loro interesse.

Dunque, si ritiene di essere riusciti a rispondere al need posto dall'Azienda e ci si auspica che il presente lavoro possa rivelarsi concretamente funzionale per tutte le risorse aziendali del plant Novartis di Torre Annunziata. Ci si augura, infine, che lo sviluppo della curiosità sia un medium che consenta loro di guardare al mondo secondo una visione sempre più aperta e ricca di interesse verso il conosciuto e soprattutto l'ignoto.

## Bibliografia

- Amabile T.M. (1996), *Creativity in context*, Westview press, Boulder Colo.
- Bertone V. (1993), *Creatività aziendale. Metodi, tecniche e casi per valorizzare il potenziale creativo dei manager e imprenditori*. Milano, FrancoAngeli pp. 15-16; 37; 11.
- Carlotto G. (2017), *Soft skills. Con-vincere con le competenze trasversali e raggiungere i propri obiettivi*. Milano, FrancoAngeli, p 31.
- Deci E., Ryan R. (2004), *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Della Volpe M. (2013), *Impresetra web 2.0 e big data. Nuove frontiere per innovazione e competitività*. Cedam.
- Gagliardi D. M., Torromino G. (2012), *Appunti sul concetto di creatività tra metodo e ispirazione*, Numero Cromatico Editore, Roma.
- Hamari J., Koivisto J., Sarsa H. (2014), *Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification*. 47th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, USA, January 6-9.
- Hosseini P. K., Ghadiri M. K, Gorji A. (2013), *Lavender and the Nervous System*. Evidence-Based Complementary and Alternative Medicine, vol. 2013, Article ID 681304.
- Jackson J. J., Hill P. L., Payne B. R., Roberts B. W., Stine-Morrow E. A. L. (2012), *Can an old dog learn (and want to experience) new tricks? Cognitive training increases openness to experience in older adults*. Psychology and Aging, 27(2), 286-292.
- Jeraj M. (2014), *The Relationship between Optimism, Pre-Entrepreneurial Curiosity and Entrepreneurial Curiosity*.
- Jeraj M., Marič M., Todorović I., Čudanov M., Komazec S. (2015), *The Role of Openness and Entrepreneurial Curiosity in Company's Growth*. Amfiteatru Economic Journal, The Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Vol. 17, Iss. 38, pp. 371-389.
- Lewin K. (1972), *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*. il Mulino, Bologna.
- Lewin K. (scritti di), a cura di P. Colucci (2005), *La teoria, la ricerca, l'intervento*. il Mulino, Bologna.
- McCrae R. R., Costa P. T. (1997), *Conceptions and correlates of openness to experience*.
- Mezirow J. (1991), *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Naquin S. S., Holton E. F. (2002), *The Effects of Personality, Affectivity, and Work Commitment on Motivation to Improve Work Through Learning*.
- Nicholson S. (2015), *A recipe for meaningful gamification*. Gamification in education and business, cap 1.
- Panzarani R. (2008), *Creatività e innovazione aziendale*, Psicologia contemporanea, 207, pp. 32-37.

- Pederneschi R., Castiglioni M., (2009), *Creatività e innovazione organizzativa*, in Sviluppo e organizzazione. p2.
- Peljko Z., Jeraj M., Săvoiu G., Marič M. (2016), *An Empirical Study of the Relationship between Entrepreneurial Curiosity and Innovativeness*
- Pink D. (2011), *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books.
- Winnicott D. (2005), *Gioco e realtà*. Armando Editore, Roma.

## **Sitografia**

- <https://www.dimelab.us/blogmind/limportanza-della-curiosita-nella-gestione-dimpresa/>
- [https://www.cornerstoneondemand.it/blog/HR\\_Innovation/innovazione\\_nelle\\_HR/3i\\_della\\_formazione\\_azienda](https://www.cornerstoneondemand.it/blog/HR_Innovation/innovazione_nelle_HR/3i_della_formazione_azienda)
- <https://www.top-employers.com/it/companyprofiles/it/novartis-farma/>

## 37. EMPLOYEE EXPERIENCE E WELL-BEING AZIENDALE

di *Natale Amato, Simone De Vivo, Orsola Perillo, Guido Russo*

### **Abstract**

Per Reliance Consulting Group, un'azienda operante nel settore delle Risorse Umane, che vende servizi di consulenza a riguardo per altre realtà aziendali, le persone e il loro benessere, sono il centro di qualunque processo aziendale. Per questo motivo, il benessere dei propri consulenti è fondamentale. L'obiettivo di questo studio è: grazie alla rilevazione dei dati qualitativi e quantitativi, con l'uso di interviste, focus group e survey, comprendere il gap tra lo stato attuale e i desiderata. Un ulteriore obiettivo è progettare soluzioni per la creazione di un piano di welfare aziendale che si basi sul modificare spazi, modalità e modelli. Lo strumento utilizzato per condurre tale ricerca è una survey, compilata anonimamente, grazie alla quale sono state raccolte le informazioni principali dei candidati. Le risposte fornite ci hanno permesso di elaborare due piani di intervento: uno a breve e uno a medio termine.

For Reliance Consulting Group, a company operating in the field of Human Resources, which sells consulting services for other companies, people and their well-being, are the focus of any business process. For this reason, the well-being of their advisers is crucial. The objective of this study is: through the collection of qualitative and quantitative data, with the use of interviews, focus groups and surveys, to understand the gap between the current state and the desired. A further goal is to design solutions for the creation of a business welfare plan that is based on changing spaces, modes and models. The tool used to conduct such research is a survey, compiled anonymously, through which the main information of the candidates was collected. The answers provided enabled us to draw up two action plans: one short-term and one medium-term.



## 37.1. Presentazione aziendale

L'azienda in questione è la società di consulenza napoletana Reliance Consulting Group, un'azienda operante nel settore delle Risorse Umane che vende servizi di consulenza per altre realtà aziendali, curandone gli interessi, condividendone le strategie e costruendo, insieme ai loro clienti, il proprio futuro e quello dei committenti.

Per Reliance Consulting Group le persone sono il centro di qualunque processo aziendale e, in relazione a ciò, è importante che certi processi funzionino prima all'interno della propria realtà per poi trasmetterli all'esterno. Per questo motivo, il benessere dei propri consulenti è fondamentale.

Reliance Consulting Group è situata in Piazza Giovanni Bovio 33, nella città di Napoli. L'azienda è su due livelli, dove il secondo «piano» è un soppalco.

Abbiamo un ingresso principale dove è situata la reception. Partendo dall'ingresso, alla nostra destra, abbiamo un piccolo corridoio che porta all'ufficio dell'amministratore unico e, subito dopo, alla sala riunioni.

Ritornando nuovamente all'ingresso, abbiamo di fronte a noi un corridoio.

All'interno del corridoio, abbiamo i bagni sulla sinistra. A destra, invece, abbiamo un intramezzo dove è posta la stampante e alcuni scaffali.

L'intramezzo poi porta ad altre due stanze: un ufficio per più collaboratori, e l'ufficio personale del General Manager.

Tornando sul corridoio principale, troveremo alla fine di esso una scala a chiocciola e sul lato un piccolo spazio adibito a cucina.

La scala a chiocciola ci porta poi, per concludere, al soppalco, dove sono presenti altre scrivanie per i consulenti.

## 37.2 Oggetto

L'azienda appena presentata ha richiesto un lavoro che avesse come costruito di base il benessere organizzativo.

Con “benessere organizzativo” si intende “la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione”. Il benessere è il primo elemento che influenza efficacia, efficienza, produttività e sviluppo di una struttura.

Le organizzazioni possono contribuire o meno al benessere e influire direttamente sullo stato di salute dell'intero sistema utilizzando procedure ad

hoc. Il benessere organizzativo risiede nella qualità della relazione esistente tra le persone e il contesto di lavoro.

Quando si verificano condizioni di scarso benessere organizzativo si determinano, sul piano concreto, fenomeni quali diminuzione della produttività, assenteismo, bassi livelli di motivazione, stress e burn out, ridotta disponibilità al lavoro, carenza di fiducia, mancanza di impegno, aumento di reclami da parte del cliente. Questi e altri indicatori di malessere rappresentano il riflesso dello stato di disagio e malessere psicologico di chi vi lavora. La riduzione della qualità della vita lavorativa in generale e la diminuzione del senso individuale di benessere rendono, pertanto, onerosa la convivenza e lo sviluppo dell'organizzazione.

Sono state individuate le condizioni che se presenti, un'organizzazione è in grado di generare salute e mantenere condizioni di benessere e qualità di vita elevate per la propria comunità lavorativa (dimensioni e indicatori della salute organizzativa), ed è stato validato uno strumento – il MOHQ – per misurare il livello di salute di un'organizzazione.

Il *Multidimensional Organizational Health Questionnaire* (MOHQ) è un questionario validato da Avallone e Paplomatas nel 2005, su un campione di circa 30.000 dipendenti della pubblica amministrazione, per analizzare la salute organizzativa all'interno di un sistema aziendale. È strutturato in 139 affermazioni (item) valutabili sempre sul grado di frequenza attraverso una scala Likert a 4 punti (un minimo di “mai” ad un massimo di “spesso”) ed ha un tempo di somministrazione di 30 minuti.

Il questionario struttura gli item in 14 dimensioni rappresentative dello stato generale di salute di un'organizzazione. In termini semplificati, un'organizzazione può considerarsi in buona salute se:

- allestisce un ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente (Comfort dell'ambiente di lavoro);
- pone obiettivi che sono S.M.A.R.T. (Chiarezza obiettivi organizzativi);
- riconosce e valorizza le competenze e gli apporti dei dipendenti e libera nuove potenzialità (Valorizzazione delle competenze);
- ascolta attivamente (Ascolto attivo);
- mette a disposizione le informazioni pertinenti al lavoro (Disponibilità delle informazioni);
- è in grado di governare l'espressione della conflittualità entro livelli tollerabili di convivenza (Gestione della conflittualità);
- stimola un ambiente relazionale franco, comunicativo, collaborativi (Relazioni interpersonali collaborative);

- assicura scorrevolezza operativa e supporta l'azione verso gli obiettivi (Scorrevolezza operativa);
- assicura equità di trattamento a livello retributivo, di assegnazione di responsabilità, di promozione del personale (Equità organizzativa);
- mantiene livelli tollerabili di stress (Fattori di stress);
- stimola, nei dipendenti, il senso di utilità sociale contribuendo a dare senso alla giornata lavorativa dei singoli e al loro sentimento di contribuire ai risultati comuni (Senso di utilità sociale);
- adotta le azioni per prevenire gli infortuni e i rischi professionali (Sicurezza e prevenzione infortuni);
- definisce i compiti dei singoli e dei gruppi garantendone la sostenibilità (Tollerabilità dei compiti);
- è aperta all'ambiente esterno e all'innovazione tecnologica e culturale (Apertura all'innovazione).

### 37.3. Obiettivi

Riguardo quindi al costruito ed ai valori aziendali, Reliance ha dichiarato come obiettivo, il quale condividiamo insieme a loro all'interno di questo lavoro, quello di investire ulteriormente nel ben-essere inteso così come definito da Avallone e Paplomatas, concentrando l'attenzione sulle dimensioni relative al comfort degli spazi lavorativi, per mettere le persone nelle migliori condizioni tutti i giorni, e alla promozione del talento dei propri collaboratori. Tutto questo potrà essere raggiunto modificando e perfezionando gli spazi fisici, le modalità di comunicazione ed i modelli aziendali.

In linea con gli obiettivi condivisi con l'azienda, si opererà, prima di tutto, al raccoglimento delle informazioni sul livello di benessere aziendale attuale e desiderato attraverso una *survey* strutturata con l'applicazione «moduli» di *Google*.

### 37.4 Risultati

Una volta analizzati tutti gli elementi della *survey* nel dettaglio, sono state rilevate due tipologie di proposte: le proposte generali, riportate dalla maggior parte dei consulenti, e le proposte aggiuntive più specifiche, proposte soltanto da uno o pochi candidati.

Gli elementi principali che emergono da quasi tutte le *survey* sono i seguenti:

- più colore in azienda;

- musica nelle stanze;
- uno spazio comune più accogliente per condividere i momenti di *break* con i colleghi;
- una tv da inserire in uno spazio comune;
- divani e sedute comode.

Alla luce dei suddetti dati, abbiamo pensato di proporre come soluzione centrale uno spazio in azienda da adibire a questo scopo, dove ricolorare le pareti, facendo scegliere a tutti i collaboratori come colorare ogni singola parete della stanza e, volendo, aggiungere anche motivi e disegni per rendere più colorato l'ambiente. All'interno di questo spazio, si è pensato di aggiungere dei divani estremamente funzionali ed ecologici, fatti in cartone e facilmente rimodulabili; in questo modo, oltre a mantenere una certa attenzione all'impatto ambientale, si è tenuto in considerazione l'allergia alla polvere di vari collaboratori presenti in azienda. Per quanto riguarda la musica e la tv, si è pensato di poter utilizzare uno dei pc aziendali già presenti come strumento per ascoltare la musica, sulla tv invece supponiamo che questo possa essere un elemento poco utile per stimolare maggiore condivisione all'interno dello spazio, oltre a poter risultare di disturbo per gli altri collaboratori che stanno lavorando.

Andando invece su quale spazio fisico scegliere per creare l'area comune, abbiamo pensato a due soluzioni:

- *Soluzione 1*: l'intramezzo tra corridoio e stanze di lavoro. Il vantaggio è l'economicità della soluzione, lo svantaggio è il poco spazio e la mancanza di finestre.
- *Soluzione 2*: abbattimento del muro adiacente all'ufficio del General Manager, con probabile spostamento della scrivania di lavoro al piano superiore. Questo permette di ottenere maggiore spazio, a discapito dei costi e dei tempi di strutturazione che aumenterebbero.

Insieme a questa prima soluzione principale, abbiamo trovato all'interno di alcune *survey* dei suggerimenti che potrebbero essere integrati alla soluzione principale, in modo da poter rendere la proposta maggiormente efficace.

- *la richiesta di aggiungere una playstation nello spazio comune*: per abbattere i costi, si potrebbe comprare un *joystick* adattabile all'interfaccia del pc che verrebbe utilizzato per l'ascolto della musica;
- *la richiesta di integrare i momenti di condivisione con un aperitivo*: essendo l'azienda fornita di un piccolo spazio, vicino alla scala a chiocciola, adibito a cucina, si potrebbe avere negli scaffali ed in frigo tutto il necessario per un aperitivo analcolico; ovvero patatine, frutta secca, bibite analcoliche;

- *la richiesta di cuffie insonorizzanti*: questa proposta può essere integrata alla principale per risolvere uno dei suoi aspetti critici, quali il rumore che si otterrebbe nello spazio e che potrebbe essere di disturbo a chi lavora negli uffici limitrofi ad esso;
- *la proposta di aggiungere un distributore dell'acqua*: si è pensato di aggiungere questo distributore all'interno dello spazio, in questo modo si manterrebbe ancora una certa attenzione ecologica. Ad integrazione di questa proposta, abbiamo pensato di proporre una borraccia di alluminio personalizzata ad ogni collaboratore, che potrà utilizzare per riempirla con l'acqua del distributore.

Dopo aver visto la soluzione principale, all'interno di ogni *survey* sono emersi vari piccoli spunti da cui poter implementare altre piccole soluzioni:

- *la richiesta di una lavagna o di una lavagna personalizzabile fuori ogni ufficio*: si potrebbe aggiungere all'entrata di ogni ufficio un foglio adesivo trattato per essere utilizzato come una lavagna e per trascrivere con i gessetti. La comodità di questa soluzione non è soltanto l'economicità, ma anche la versatilità del cartoncino che può essere attaccato fuori a ogni ufficio in qualunque forma e dimensione;
- *server più strutturato e formazione informatica*: per questo, si è pensato di proporre una consulenza informata, essendo una problematica molto tecnica;
- *più postazioni lavorative*: per questa proposta, abbiamo pensato di aggiungere un'ulteriore postazione di lavoro sul soppalco, poiché è molto spazioso ed ha lo spazio necessario per aggiungere un'altra scrivania;
- *telecamera da posizionare fuori la porta di entrata, favorendo l'uso della porta blindata*: all'entrata dell'azienda, troviamo spesso la porta blindata aperta e una porta in vetro opaco chiusa. Non essendoci ancora una telecamera fuori, tutte le volte che c'è una visita in azienda, la receptionist ha la necessità di chiedere verbalmente vicino alla porta il riconoscimento del presunto cliente/ospite/collaboratore. Per una questione di comodità e maggiore sicurezza, questa soluzione potrebbe essere molto utile per migliorare i livelli di sicurezza dell'ambiente aziendale. In questo caso potrebbe essere necessario informarsi e verificare la normativa che riguarda la sicurezza (D.Lgs. n. 81/2008) e la gestione ed utilizzo dei sistemi di videosorveglianza (D.M. n. 37/2008);
- *la necessità di aggiungere ulteriori prese elettriche*: questo può essere facilmente risolto acquistando più multiprese;
- *la necessità di un armadietto personale e la proposta del «casual friday»*: le due proposte in realtà appartengono a candidati diversi, ma

abbiamo pensato di proporre un'idea che possa considerare entrambe, ovvero permettere ad ogni collega di avere un proprio spazio personale in azienda dove riporre indumenti più formali, se c'è la necessità di incontrare un cliente o per imprevisti lavorativi del quotidiano, o più informali se si sente la necessità di stare più comodi in ufficio, non soltanto un giorno a settimana;

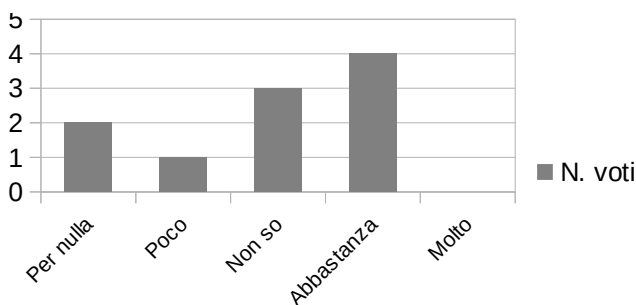
- *più estintori in azienda*: in questo caso, possiamo soltanto riportare un dato elencato in più *survey* che deve essere letto in relazione a tutta la normativa sugli incendi (in particolare a quella sulla prevenzione degli stessi D.M. n. 3/2015) e a tutto quello che concerne il D.Lgs. n. 81/2008. Quello che possiamo riportare, è che per stabilire quanti estintori installare presso un'attività è necessario adottare le seguenti prescrizioni minime, di carattere generale, valide per tutte le attività:
  - prevedere non meno di un estintore per piano;
  - la distanza che un individuo deve percorrere per raggiungere l'estintore non deve essere inferiore ai 30 metri;
  - devono essere ubicati preferibilmente presso le vie di uscita fissate al muro;
  - deve essere previsto un estintore almeno per ogni impianto a rischio di incendio specifico;
  - in base alla capacità dell'estintore e alle caratteristiche del rischio di attività, è possibile stabilire la superficie coperta da ogni estintore e quanti devono essere obbligatoriamente installati.

Per questo aspetto, se non si avessero le necessarie conoscenze e competenze, si potrebbe richiedere una consulenza specifica.

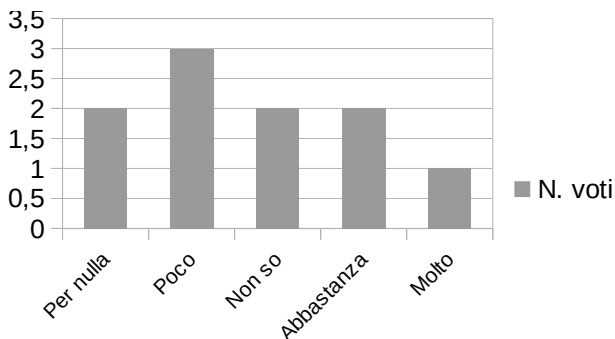
- *Tavolo da ping-pong*: poiché il tavolo da ping-pong potrebbe risultare troppo ingombrante e costoso, abbiamo pensato ad un kit da ping-pong (prodotto da una catena di negozi sportivi) con racchette, palline, ed una rete regolabile ed utilizzabile su qualunque superficie che le permette di incastrare il fermo e che rende stabile la lunghezza scelta per la rete.

Alla presentazione delle proposte, il gradimento e percezione del livello di semplicità di implementazione rilevato è stato indicativo per stabilire su quali idee puntare nel futuro piano di implementazione:

La prima cosa da analizzare sono i risultati relativi alla creazione della «*Wellness Room*».

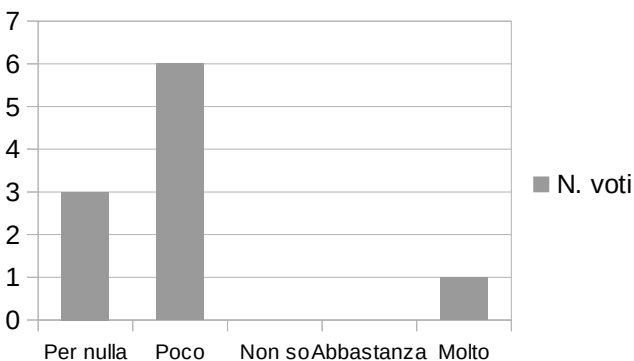
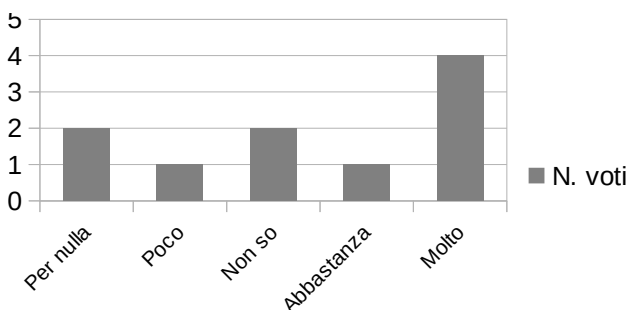


Come possiamo vedere dai dati, la prima idea di «*Wellness Room*» è stata abbastanza gradita da circa il 40% dei lavoratori; abbiamo poi un 30% che non sa, un 20% a cui non è per nulla gradita, un 10% che la gradisce poco. Abbiamo quindi dei dati abbastanza variabili, ma che virano un po' più verso il positivo.



La criticità non sta tanto nel gradimento, quanto nell'implementazione, infatti abbiamo un 30% che afferma che è poco semplice da realizzare.

Abbiamo ottenuto dei dati simili anche nella seconda ipotesi per la soluzione centrale: l'abbattimento del muro che separa la sala stampante dall'ufficio del General Manager per una «*Wellness Room*» più grande.



In questo caso, il livello di gradimento di quest'ipotesi è superiore (il 40% la gradisce molto, ed il 10% abbastanza), ma abbiamo, come avevamo già ipotizzato in precedenza, un livello di semplicità di implementazione molto più basso (il 60% ritiene poco semplice da implementare, con un 10% che lo ritiene addirittura per nulla semplice).

Per quanto riguarda tutte le altre proposte fatte, vedremo riportate successivamente soltanto quelle che hanno avuto il livello di gradimento e di semplicità di implementazione più alto.

Alla luce di tutto il lavoro e dei risultati ottenuti, abbiamo riportato gli ultimi risultati in una riunione con il General Manager per stabilire e conoscere il loro futuro piano di azione nella realizzazione delle proposte.

Alla conclusione della riunione, poiché dai risultati è emerso che ci sono soluzioni meno semplici da implementare, sono stati stabiliti due piani di intervento: uno a breve ed uno a medio termine.

Entro tre mesi, l'azienda ha stabilito di implementare le soluzioni singole più gradite e più semplici, ovvero:

- boccione dell'acqua;
- divani ecologici e rimodulabili;
- kit da ping-pong.



Entro sei mesi invece, si cercherà di implementare le più complesse, ovvero:

- convenzione con un parcheggio della zona;
- creazione della «*Wellness Room*»;
- riorganizzazione degli spazi negli armadi già presenti in azienda per poter ricreare uno spazio personale per ogni lavoratore in cui può riporre i propri indumenti formali e/o informali.

Visti i risultati, per quanto riguarda la realizzazione della stanza sarà in-detta, entro la fine dell'anno, una riunione con tutti i componenti dell'azienda per stabilire quale soluzione scegliere tra le principali.

Sarebbe interessante, verso l'inizio del 2021, rivisitare l'azienda e racco-gliere nuovamente i dati per verificare come e se il livello di benessere orga-nizzativo sia cambiato con le nuove modifiche implementate nello spazio fisico dell'azienda.

## **Bibliografia**

Avallone F. e Bonaretti M., *Benessere organizzativo, per migliorare le qua-lità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore, Ca-tanzaro, 2003.

Avallone F. e Paplomatas A., *Salute organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005.

D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81, Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro (G.U. n. 101 del 30 aprile 2008).

D.M. 3 agosto 2015, Approvazione di norme tecniche di prevenzione in-cendi, ai sensi dell'articolo 15 del decreto legislativo 8 marzo 2006, n. 139.

D.M. 22 gennaio 2008, n. 37, Regolamento concernente l'attuazione dell'ar-ticolo 11-quaterdecies, comma 13, lettera a) della legge n. 248 del 2 di-cembre 2005, recante riordino delle disposizioni in materia di attività di installazione degli impianti all'interno degli edifici.

Michelsen O., Fet A. M., Dahlsrud A. (2006), *Eco-efficiency in extended supply chains: A case study of furniture production*, Journal of Environ-mental Management, Volume 79, Issue 3, May, pp. 290-297.

L'IPE pubblica il sesto volume della collana dedicata ai Project Work realizzati degli allievi dei Master della Business School su temi di ambito economico-finanziario e manageriale. Oltre ai Project Work realizzati dagli allievi dei tre Master in Finanza Avanzata, Bilancio e Shipping la raccolta si è arricchita dal 2018 del un nuovo filone tematico legato alle risorse umane e da quest'anno di una sezione dedicata ai project work svolti nel settore del marketing. Nel 2018/2019 l'offerta formativa dell'IPE Business School si è infatti ampliata con due nuovi Master in HR & Social Recruiting e in Marketing, Digital Retail & Sales.

Il libro raccoglie i contributi di sintesi dei Project Work che consistono nella stesura di lavori applicativi e di ricerca elaborati in gruppo dagli allievi al termine del percorso formativo su argomenti proposti dalle aziende partner e con la supervisione di un tutor aziendale assegnato a ciascun team di progetto. Il principale obiettivo dei Project Work è quello di favorire una stretta collaborazione tra gli allievi e i partner – aziende, società di consulenza e di revisione, banche, studi professionali ed organizzazioni non profit – che permetta agli studenti di svolgere una prima significativa esperienza professionale.

Il valore aggiunto dei contributi sta proprio nel metodo con cui vengo elaborati i Project Work che permette agli allievi non solo di mettere a frutto le conoscenze e le competenze apprese durante il percorso universitario e post-laurea, ma soprattutto di potenziare quelle abilità, sempre più richieste dalle realtà aziendali, le cosiddette *soft skills*, che attengono alla gestione del tempo, alle dinamiche di gruppo e al problem solving.

L'IPE Istituto per ricerche ed attività educative, nato nel 1979 è un Ente Morale con sede legale a Napoli, ed è uno dei Collegi universitari legalmente riconosciuti ed operanti sotto la vigilanza del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Nel 2002 ha istituito la sua Business School allo scopo di valorizzare ulteriormente le attività che svolge da oltre trent'anni nel campo della formazione e dell'orientamento universitario e post-universitario, con particolare attenzione alle tematiche relative a finanza, bilancio, internazionalizzazione, shipping, marketing e gestione delle risorse umane.  
[www.ipeistituto.it](http://www.ipeistituto.it).