

Cattedra

---

RELATORE

---

CORRELATORE

---

CANDIDATO

Anno Accademico

# INDICE

## Introduzione

### **1. Il *Risk Management***

1.1 Definizione generica

1.2 Normativa vigente

1.3 Pratiche di *risk management*: il ruolo del *Risk Manager* e l'*audit cycle*

### **2. Indicatori di *Performance Aziendale***

2.1 Cosa sono, caratteristiche e proprietà

2.2 I principali indicatori

2.3 Come scegliere gli indicatori

### **3. Alliance Group: la *Fabbrica dei Processi***

3.1 Mission, Vision

3.2 La mia esperienza

### ***Case History:***

**Il risk management applicato alle società del gruppo Alliance:  
individuazione e sperimentazione delle *best practices***

### **4. Eximag (Alliance Eximag S.r.l.)**

4.1 Situazione iniziale

4.2 Analisi e valutazioni svolte

4.3 Miglioramenti apportati

4.4 Situazione attuale

**L'attività di risk management presso aziende esterne:  
condivisione delle *best practices***

#### **4. Il caso GSF (Global Solar Fund Management Italy S.r.l.)**

4.1 Situazione iniziale e motivazioni dell'intervento

4.2 Analisi e valutazioni svolte

4.3 Miglioramenti apportati

4.4 Situazione attuale

#### **6. Conclusioni finali**

## Introduzione

Durante il mio percorso di studi ho sviluppato un grande interesse per le materie in ambito economico-finanziario, in particolar modo mi ha incuriosito il processo di gestione del rischio più comunemente chiamato *risk management*. Per questo motivo ho voluto intraprendere un tirocinio presso Alliance Group per approfondire le mie conoscenze e verificare se ciò che mi appassionava tanto corrispondesse effettivamente alle mie aspettative da studentessa di Economia e *Management*.

La mia esperienza all'interno di Alliance Group, oltre ad essere stata estremamente formativa, mi ha anche incentivato durante il mio percorso scolastico a definire in maniera precisa quali saranno i miei obiettivi futuri. Pertanto, essendo stata così incisiva per me, ho deciso di scrivere la mia tesi sui processi di gestione del rischio che sono messi in atto da società che svolgono la *risk analysis* e come questa attività permetta, qualora venga sviluppata correttamente, un netto miglioramento delle performance aziendali.

Viste tutte le premesse, lo scopo del mio elaborato, è quello di fotografare la realtà aziendale al tempo 0 e notare come attraverso l'ausilio di società specializzate nel *risk management* che analizzino, implementino e monitorino i rischi aziendali in maniera efficiente e focalizzata, si creino tutti i presupposti per un ampliamento delle prospettive di crescita, aumentando la possibilità per l'azienda di cogliere le migliori opportunità che il mercato ha da offrire.

Pertanto inizialmente tratterò della Società, Alliance Group, in cui ho svolto il mio tirocinio. Successivamente analizzerò due casi pratici che sono: Eximag (Alliance Eximag S.r.l.) e GSF (Global Solar Fund Management Italy S.r.l.).

## 1. Il risk management

### 1.1 Definizione generale

Come già suggerisce il nome il risk management è il processo o l'insieme di attività messe in atto al fine di gestire il rischio. Parlando di rischio questo è generalmente inteso come l'eventualità di subire un danno.

Non tutti sanno però che il rischio possiede due accezioni, una positiva ed una negativa; quella positiva è rappresentata dall'opportunità di gestire al meglio il rischio stesso.

Un metodo per gestire il rischio, che può derivare da un'attività dell'impresa, è tramite l'utilizzo dei contratti finanziari. Questi contratti possono essere specifici, e quindi focalizzarsi su determinati rischi, per esempio come le polizze assicurative sottoscritte al fine di tutelarsi da furti, incendi o altri danni, o possono essere delle operazioni di *corporate finance* messe in atto dal manager per evitare rischi dovuti alla gestione interna aziendale.

Da un punto di vista prettamente teorico *“Le transazioni che riducono il rischio semplificano la pianificazione e diminuiscono le probabilità di incorrere in situazioni di tensione finanziaria imbarazzanti”*, quale per esempio il caso in cui un manager debba rinunciare ad un'opportunità di investimento a causa di una situazione di *deficit* finanziario dell'azienda.

Questa situazione tendenziale aumenta nel tempo le probabilità che l'azienda abbia a medio termine un dissesto finanziario.

Pertanto le politiche di risk management e di gestione prudente degli investimenti permettono ai manager di coprire i rischi aziendali e di poter operare all'interno del mercato con tranquillità anche avendo un rapporto di indebitamento più elevato. *“Il risk management richiede un certo grado di centralizzazione. Attualmente molte imprese nominano un chief risk officer il cui compito consiste nello sviluppare una strategia del rischio per l'azienda nel suo complesso.”* in questo caso *“suggerisce che la personale avversione al rischio dei manager possa giocare un ruolo importante.”*. In altri casi invece i fattori che determinano le politiche di gestione dei rischi sono altri, infatti *“una ricerca di David Haushalter dedicata all'industria petrolifera ha rilevato che le imprese che procedevano maggiormente a coperture presentavano alti rapporti di indebitamento, nessun rating sui titoli di debito e bassi dividendi. Sembra che per queste imprese i programmi di copertura avessero l'obiettivo di migliorare l'accesso al debito e ridurre la probabilità di dissesto finanziario.”*.

Un metodo di copertura dal rischio che viene usato in alternativa ai contratti finanziari è la sottoscrizione di polizze assicurative. Infatti *“Quando un'impresa stipula un'assicurazione, semplicemente trasferisce il rischio alla compagnia assicurativa. Le compagnie di assicurazione sono in una posizione più vantaggiosa*

*per assumersi il rischio. Primo, hanno un'esperienza considerevole nell'assicurare rischi simili, sicché sono in grado di stimare meglio la probabilità di perdita e il prezzo del rischio. Secondo, possono essere in grado di consigliare le imprese sugli strumenti da utilizzare per ridurre il rischio, offrendo premi più bassi alle imprese che seguono i loro consigli. Terzo, una compagnia assicurativa può controllare i rischi gestendo ampi e diversificati portafogli di polizze.”. Tuttavia non tutti i rischi possono essere trasferiti al mondo assicurativo per due motivi principali: convenienza economica o alta rischiosità. Nel primo caso non conviene all'impresa trasferire il rischio all'assicurazione a causa di elevati costi, pertanto converrà gestirlo internamente, nel secondo caso invece sarà la stessa compagnia assicurativa a non accettare il rischio a causa di una serie di svantaggi in cui incorre, che sono: “Motivo 1: costi amministrativi. Una compagnia assicurativa, come ogni altra impresa, sostiene diversi costi per predisporre l'assicurazione e per gestire i risarcimenti. Per esempio, le controversie sulla responsabilità per danni ambientali possono divorare milioni di euro per parcelle legali. Le compagnie assicurative devono considerare questi come costi quando fissano i propri premi. Motivo 2: selezione avversa. Supponete che un assicuratore offra polizze vita con la clausola: “non sono necessarie visite mediche, non si fanno domande”. Non è affatto difficile indovinare chi sarà più tentato da questa assicurazione. il nostro esempio è un caso estremo di selezione avversa. A meno che la compagnia assicurativa riesca a distinguere tra rischi buoni e cattivi, questi ultimi saranno sempre i più desiderosi di essere assicurati.” “Motivo 3: moral hazard. Una volta che un rischio è stato assicurato, il contraente potrebbe essere meno scrupoloso nel prendere precauzioni contro il danno. Le compagnie assicurative ne sono consapevoli e ne tengono conto nei loro prezzi.”.*

## **1.2 Normativa vigente**

Dal punto di vista normativo vi sono diversi documenti, applicati in ambito internazionale, e norme seguite in ambito nazionale che regolano questa disciplina relativamente nuova ed in fase di evoluzione.

La disciplina del Risk management si afferma nel mondo aziendale e nel mondo accademico tanto che nel 2004 avviene la prima formalizzazione del *ERMframework* proposta dal *Committee of sponsoring Organizations (COSO) of the Tradeaway Commission*.

L'*Enterprise Risk Management (ERM)* è un metodo di gestione del rischio che ha come caratteristica innovativa quella possedere una visione olistica dell'azienda, intesa perciò come un insieme interconnesso di funzioni aziendali fortemente influenzate dall'ambiente esterno.

Tuttavia nella versione del 2004 il concetto di rischio faceva riferimento al solo rischio aziendale, per tale motivo nel 2017 vi è stato un aggiornamento dell'ERM. Infatti il rischio per le imprese può riguardare diversi aspetti e la sua principale classificazione suddivide i rischi come: strategici, operativi, finanziari ed altri rischi specifici.

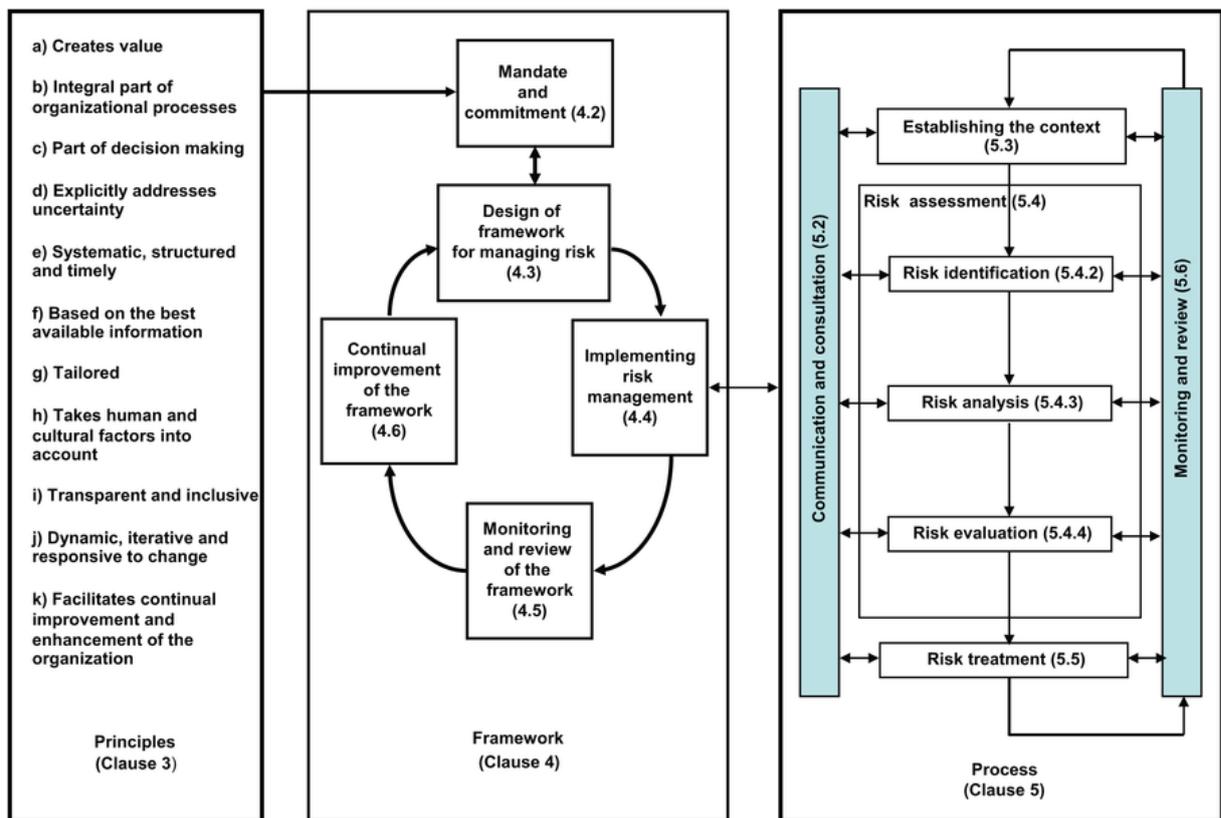
Parlando del contesto normativo che regola l'applicazione di questa disciplina si riconoscono diverse norme generiche appartenenti al codice civile, tuttavia quella principale, vigente a livello europeo, alla quale si fa riferimento in questo campo è la norma ISO 31000 *risk management- Principles and guidelines* in italiano conosciuta come UNI ISO 31000 Gestione del rischio- principi e linee guida.

Questa norma, pubblicata per la prima volta nel 2009 dopo un lavoro approfondito durato quattro anni, ha subito diverse modifiche nel tempo arrivando poi alla versione attuale del 2018.

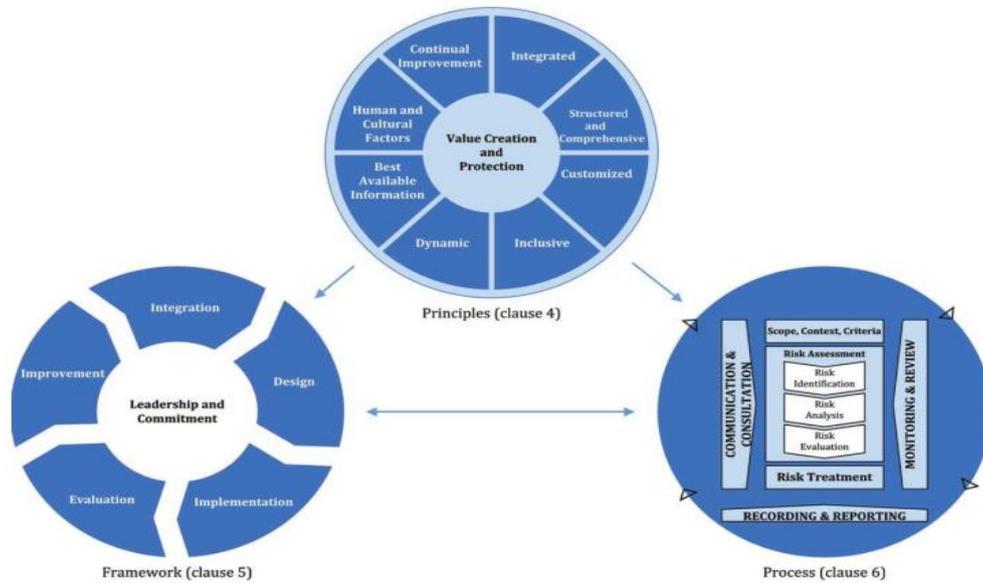
La grande utilità di questa norma è che può essere valida per qualsiasi tipologia di organizzazione, infatti la generalità della ISO 31000 la rende non limitativa ad un singolo processo o ad un determinato settore.

A sottolineare ulteriormente questa caratteristica di grande rilevanza è il fatto che può essere applicata in diverse attività aziendali indipendentemente dal ciclo di vita organizzativo, infatti fornisce un supporto per la definizione di processi, progetti, prodotti e strategie.

Tuttavia, in quest'ultima versione del 2018, si è cercato di dare maggiore enfasi all'aspetto positivo del rischio inteso appunto come opportunità e considerando l'applicazione del risk management come il metodo ottimale al fine di cogliere le possibilità di sviluppo e ampliamento aziendale.



ISO 31000 versione 2009



### ISO 31000 versione 2018

Nell'immagine mostrata vi è riportata la versione schematizzata della norma del 2018 che contiene i principi chiave, che hanno come scopo primario quello di focalizzare l'attenzione dell'imprenditore e del risk manager al mantenimento ed all'implementazione del valore aziendale.

Una modifica che si può immediatamente notare tra le due versioni è il ridimensionamento di questi principi da 11 ad 8 elementi, voluto con l'intento di rendere il messaggio del documento stesso più chiaro. Il concetto della creazione e mantenimento del valore aziendale, che è più volte menzionato all'interno della ISO 31000, è cambiato profondamente nelle varie versioni della norma.

Inizialmente per *“una gestione efficace del modello risk management si deve tenere in considerazione la creazione e protezione del valore”*, mentre nella versione attuale vi è la concezione che *“per poter creare e proteggere il valore di un'organizzazione è essenziale gestire i rischi in modo strutturato e basandosi su principi ben definiti”*.

Quindi si afferma in maniera chiara ed inequivocabile l'importanza della creazione e mantenimento del valore aziendale inteso come capacità dell'imprenditore di saper gestire al meglio i rischi.

Nella versione attuale si accentua, inoltre, l'importanza della *leadership* del *top management*, funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali tramite l'applicazione delle pratiche di risk management.

Il tutto deve avvenire senza vincoli di sorta guidati solo dalla gestione efficace del rischio.

Applicazioni della normativa europea nel contesto italiano di possono rinvenire nel codice civile dove si afferma che la gestione aziendale deve avvenire secondo una visione prudentiale basandosi sulla gestione dei rischi.

A conferma di quanto detto finora, nel decreto legislativo n. 14 del 12 gennaio 2019 denominato *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n.155*, all'articolo 375 comma 2, troviamo delle modifiche all'articolo 2086 del codice civile che recitano così: *“L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione*

*tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.”.*

Con questa modifica dell'articolo 2086 si stabilisce l'obbligo di adottare tutte le misure in ambito organizzativo, amministrativo e contabile che rendano più reattiva l'impresa alle sfide del mercato esterno.

Ed è proprio per tale motivo che assume ancora maggiore rilevanza il ruolo del risk management come elemento capace di effettuare un controllo e un monitoraggio sui rischi futuri che, se non gestiti, possono portare anche al fallimento aziendale.

### **1.3 Pratiche di risk management: il ruolo del *Risk Manager* e l'*audit cycle*.**

Per quanto riguarda la figura del *Risk Manager* è colui che “*deve saper porre le condizioni per ottenere il miglioramento continuo delle prestazioni, dialogare con i manager di funzione affinché venga garantita l'attuazione delle raccomandazioni per il miglioramento del livello di rischio e per assicurare che i nuovi rischi e circostanze vengano individuate e correttamente segnalate*”.

Al fine di svolgere al meglio le sue funzioni il *Risk Manager*, di solito, è una figura facente parte del CDA.

Nelle grandi aziende, vi sono invece delle vere e proprie divisioni dedicate allo studio della materia che si occupano di mappare, analizzare e gestire i rischi.

Nelle PMI invece si tende a esternalizzare i costi inerenti alla gestione del rischio servendosi di fatto dei servizi di aziende esterne di risk management.

Dato che i rischi aziendali analizzabili sono molteplici, è di norma che, dopo essere stati individuati, questi siano analizzati e studiati da gruppi di esperti specializzati in quei rischi al fine di rendere più efficaci e mirate le strategie operative poste in essere dal risk manager stesso.

Il processo di *risk management*, è strettamente correlato al ciclo decisionale perché, l'analisi dei rischi aziendali e la loro prevenzione, ha come fine ultimo il raggiungimento degli obiettivi operativi dell'azienda stessa. Quindi avrà una fase iniziale di identificazione dei rischi tenendo conto della probabilità che questi avvengano e del potenziale impatto che possono avere nel raggiungimento dei risultati aziendali.

I rischi, una volta individuati, sono sottoposti a valutazioni di esperti e, sulla base degli esiti avuti, si definisce una strategia di gestione.

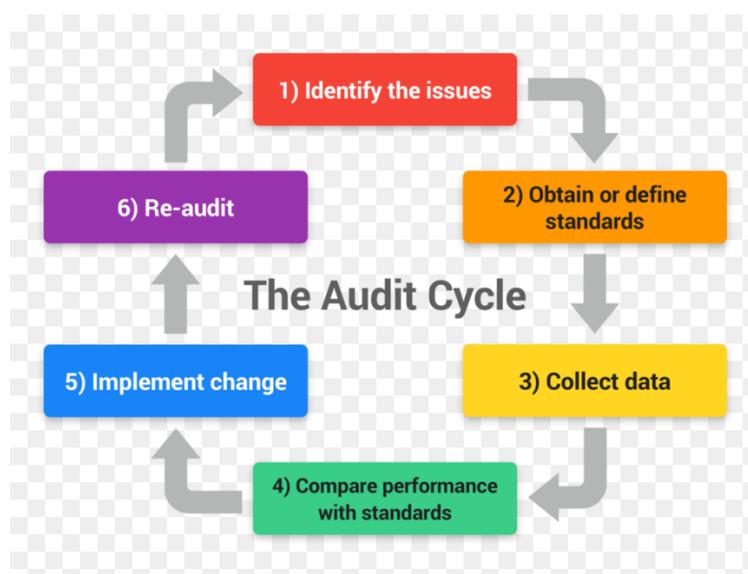
Bisogna pertanto verificare se è possibile o meno di gestirli, o se devono essere trasferiti al mercato assicurativo. In ultimo si procede scegliendo la migliore soluzione tra quelle analizzate.

Tuttavia, anche in base a quanto stabilito nell'ERM, questa procedura non si conclude con questa fase dato che il processo necessita continuamente di verifica e di aggiornamento. Successivamente all'applicazione

delle strategie vi è, infatti, una fase di attento monitoraggio con lo scopo di verificare se, le operazioni messe in atto dal top management stiano producendo o meno gli effetti desiderati.

Nel caso in cui le esigenze aziendali e gli obiettivi dovessero subire dei cambiamenti o delle modifiche, cosa che molto spesso accade, si passa ad un riesame del piano di risk management e delle attività future che dovrà attuare l'impresa, al fine di renderlo più efficace ed efficiente nella programmazione e nella realizzazione dei risultati di breve termine posti dall'azienda.

A fronte di quanto detto finora si può riassumere l'applicazione di questa disciplina con l'*audit cycle* al quale è strettamente collegato, quindi:



Un'azienda che si occupa di fornire servizi di consulenza in questo ambito divide il processo di *risk management* in tre fasi:

- *Risk analysis*
- *Loss prevention*
- *Transferring*

Nella prima fase si procede ad intervistare i *Board* ed a raccogliere tutte le informazioni ed i documenti di cui si necessita con l'intento di fornire un'analisi completa, successivamente si sviluppa un PVR, ovvero un Piano di Valutazione dei Rischi, all'interno del quale vi sono le considerazioni e i risultati dell'analisi oggettiva svolta.

Questo piano viene in seguito discusso insieme ai *Board* al fine di spiegare e argomentare il contenuto per una comprensione più approfondita degli eventuali rischi aziendali. Nella fase del *Loss prevention* si evidenziano le strategie migliori che le aziende possono mettere in atto al fine di limitare e contenere i rischi che sono stati rilevati nel PVR, mentre nell'ultima fase, *Transferring*, si determinano tutti i restanti rischi che, non potendo essere gestiti, devono essere trasferiti al mercato usufruendo delle coperture assicurative.

## 2. Indicatori di Performance Aziendale

### 2.1 Cosa sono, caratteristiche e proprietà

Gli indicatori di performance aziendale sono degli strumenti estremamente utili poiché riescono a catturare in un singolo dato molteplici informazioni sull'andamento dell'impresa che in alcuni casi sono di fondamentale importanza dato che, se tenuti sotto controllo, sono di sostegno per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e per verificare se le strategie adottate dalla società siano efficaci o meno.

In inglese sono denominati KPI (*key performance indicators*) e sono spesso utilizzati per il monitoraggio dei processi aziendali tramite il supporto di esperti interni all'azienda stessa o affidandosi ad imprese esterne.

Naturalmente questi indicatori seguono il ciclo operativo dell'azienda.

Si definisce la strategia che si vuole adottare per il raggiungimento di determinati obiettivi operativi che sono tenuti sotto controllo dagli indici; si determina il punto di partenza dell'azienda tramite una rilevazione iniziale, si mettono in atto tutte quelle politiche e procedure al fine di rendere più efficiente l'azienda che di fatto modificano i valori degli indici per arrivare ai *goals* stabiliti dalla società.

Una volta fatto ciò, vi è un riesame degli indici per verificare i progressi svolti.

Se ve ne sono stati allora vuol dire che gli indici scelti erano adeguati alla programmazione a breve termine fatta e che si è sulla buona strada per il raggiungimento degli obiettivi aziendali; altrimenti si attuano le opportune modifiche alle strategie di breve termine e, in determinati casi, vengono modificati gli indici in modo tale da adattarsi alla perfezione agli obiettivi fissati dall'azienda.

Come scrive Fabrizio di Crosta nel libro *Indicatori di Performance aziendali* “*In un processo l'informazione può essere associata a fenomeni iniziali, intermedi o finali del processo stesso.*

*Si possono avere, quindi, indicatori:*

- *iniziali (per esempio: indicatori relativi alla qualità dei materiali o servizi erogati dai fornitori in un determinato periodo);*
- *intermedi (per esempio: indicatori indicativi alle non conformità di determinate lavorazioni riferite ad un intervallo di tempo);*
- *finali (per esempio: indicatori relativi alla soddisfazione del cliente o alla riduzione dei costi di produzione di prodotti o servizi, anche differiti nel tempo).”*

Questa è una delle possibili classificazioni che riguardano gli indicatori di performance, ma ve ne sono molte altre.

Nello specifico quando si parla di indicatori di performance si fa riferimento ad un dato sintetico che di solito è un indice, ovvero *“dato esprimibile anche in termine percentuali, che può essere definito da un rapporto tra i valori numerici di due o più grandezze o misure oggettive di parametri.”*

Proprio per la molteplicità di caratteristiche che deve possedere un indicatore di performance è molto difficile individuare quale sia il più adeguato da utilizzare e pertanto può capitare di applicare un indice che rappresenta in maniera erronea la situazione aziendale, correndo così il rischio di sopravvalutare/sottovalutare i risultati conseguiti e quindi di applicare in seguito strategie che non porteranno, nel lungo periodo, a nessun miglioramento dell'impresa.

Infatti, Fabrizio di Crosta spiega che *“gli indicatori sono informazioni critiche , sintetiche, significative e prioritarie che permettono di misurare l'andamento dei processi aziendali nei suoi più svariati aspetti, infatti:*

- *sono informazioni critiche, in quanto su di esse il management opera le proprie scelte;*
- *sono informazioni sintetiche, perché espresse da una variabile semplice o composta;*
- *sono significative, in quanto ben rappresentano (o dovrebbero rappresentare ...) i fenomeni aziendali alle quali si riferiscono;*
- *sono prioritarie, per la loro natura irrinunciabile nei cicli di pianificazione e controllo a tutti i livelli aziendali (strategico, direzionale, operativo);*
- *permettono di misurare l'andamento aziendale, in quanto sono rappresentate da variabili quantitative o qualitative comunque confrontabili.*

*Ad ogni indicatore è associata la variabile che ne dà la misura. Alla definizione degli indicatori di performance (o della qualità) dell'organizzazione si giunge attraverso i seguenti passaggi sequenziali.*

1. *Definizione della mission aziendale, della vision e della politica per la qualità.*
2. *Definizione degli obiettivi e delle conseguenti pianificazioni strategiche.*
3. *Determinazione degli ambiti all'interno dei quali l'organizzazione dovrebbe provvedere alla creazione del valore:*
  - *competitività rispetto al mercato/concorrenti;*
  - *esigenze e soddisfazione del cliente;*
  - *quote di mercato;*
  - *risultati economico/finanziari;*
  - *qualità, affidabilità e servizio;*
  - *flessibilità nei sistemi di produzione o di erogazione dei servizi.*
4. *Individuazione dei fattori critici di successo.*
5. *Definizione degli indicatori per ciascun fattore critico.*
6. *Qualificazione degli obiettivi numerici (valori di riferimento o target) da conseguire per ciascun indicatore.”*

Al fine di supportare al meglio il management nella scelta delle strategie da adottare, l'indice deve possedere determinate caratteristiche altrimenti può portare a deduzioni sbagliate. Queste caratteristiche per Fabrizio di Crosta sono:

- *Pertinenza, ovvero un indicatore deve essere “più appropriato al fenomeno da osservare. Talvolta, infatti, per misurare un processo o i suoi risultati possono essere individuati diversi indici, alcuni di essi sono però più adatti a misurare il processo.”;*
- *Praticità, pertanto “facile da stabilire e pratico da utilizzare; ... .. Talvolta complicate formule di calcolo allontanano l'interesse dell'utente dall'indice, in altri casi il risultato numerico non fornisce con immediatezza una interpretazione pratica per chi deve prendere provvedimenti;”;*
- *Economicità, questo perché “gli investimenti per l'adozione di indicatori dovrebbero risultare redditizi; sarà necessario, pertanto, che essi risultino utili per l'individuazione e la pianificazione sia delle azioni preventive, sia delle azioni di miglioramento, sia per la qualificazione dei loro costi,”.*

Le imprese possono adottare qualsiasi indicatore sia più opportuno per la propria valutazione, e pertanto hanno anche la libertà di adottare le misure che siano più adeguate per una corretta e rapida interpretazione dell'indice stesso.

Le misure citate nel libro sono le seguenti:

- *Misura quantitativa (numero)*
- *Tasso o percentuale*
- *Rapporto*
- *Indice ponderale di più misure*
- *Scala quantitativa*
- *Indice globale del peso dei difetti secondo una scala di valutazione*
- *Simbolistica che identifichi una condizione*

Infine un'ulteriore classificazione delle misure:

- *“Puntuali (valore calcolato in determinate condizioni in un periodo di tempo);*
- *Trend (andamento su più periodi);*
- *Comparate (confronto tra diverse aree, reparti, ecc.);*
- *Incrementali (analisi delle differenze o degli scostamenti);*
- *Previsionali (valori ipotizzati nel futuro in base ad analisi statistiche);*
- *Analisi di Benchmarking (confronto tra diverse aziende).”*

## 2.2 I principali indicatori

Appurato che vi sono moltissimi indicatori, molti anche specifici, mi soffermerò sugli indici relativi alla funzione finanza, legati al mondo delle aziende che vengono utilizzati per stabilire le strategie operative.

Il primo indice è un indicatore di redditività che può essere estratto dal conto economico riclassificato di qualsiasi azienda, si tratta del ROE (*returns on equity*) ed indica il ritorno economico dell'investimento iniziale effettuato dai soci. Calcolato come rapporto tra il risultato d'esercizio ed il patrimonio netto espresso in percentuale è in ogni caso fortemente influenzato dal settore di riferimento poiché se supera di 3-5 punti il tasso di inflazione vuol dire che il patrimonio netto investito è molto redditizio.

Il secondo indice è il ROI (*returns on investments*) che è il rapporto tra il reddito operativo sul capitale investito netto espresso in percentuale, ed indica la redditività operativa aziendale tenendo in considerazione i mezzi finanziari usati. Ci si trova in una situazione ottimale quando questo indice è contemporaneamente superiore al ROE dell'azionista ed al costo medio del denaro investito, pertanto, oltre ad essere influenzato dal settore aziendale, dipenderà anche dal livello dei tassi di interesse in vigore.

Un altro indicatore è il ROS (*returns on sales*), e misura la redditività delle vendite, è bene sottolineare che, anche in questo caso come i precedenti, le valutazioni che scaturiscono dall'indice dipendono dal settore in cui opera l'azienda stessa.

Tuttavia questo indicatore può essere influenzato dalla politica degli ammortamenti messi in atto dall'impresa, e pertanto bisogna tenere conto anche del M.O.L. al fine di avere una rappresentazione veritiera e chiara.

Con M.O.L. si intende il margine operativo lordo che consiste nel rapporto tra il reddito operativo ante ammortamenti sul fatturato espresso in termini percentuali ed ha lo scopo di misurare la redditività delle vendite anche come forma di autofinanziamento al lordo di imposte o oneri finanziari.

Con reddito operativo si fa riferimento all'EBIT, ovvero *earnings before interest and taxes* che si ottiene dal conto economico dell'impresa sottraendo dai ricavi i costi e gli ammortamenti, ma può essere visto anche come margine operativo lordo al netto dei costi operativi.

Un altro indice di redditività è il *payout ratio* che in italiano corrisponde al rapporto di distribuzione degli utili e si calcola come rapporto tra i dividendi distribuiti e gli utili conseguiti, il suo inverso è il *plowback ratio* che consiste nel rapporto di ritenzione degli utili.

Vi sono poi gli indici patrimoniali e di liquidità che sono calcolabili dallo stato patrimoniale riclassificato evidenziando gli aspetti finanziari aziendali che sono rilevabili dal bilancio.

Il primo di questi indicatori è il rapporto tra capitale proprio e totale delle attività espresso in percentuale che viene chiamato indice di indipendenza finanziaria, questo rappresenta la solidità patrimoniale dell'impresa, ma il risultato dipende molto dall'analisi che si sta conducendo, se si valuta l'azienda come un investimento futuro o se si sta procedendo ad una verifica dal un punto di vista del creditore.

Il secondo si chiama margine di struttura primario, anche questo è espresso in percentuale ed è il rapporto tra il capitale proprio ed l'attività immobilizzate nette, è di grande importanza perché mette in luce la capacità dell'impresa di coprire tramite il capitale proprio tutte le sue attività immobilizzate.

Vi è poi il margine di struttura secondario che consiste nel rapporto tra le fonti consolidate e l'attivo immobilizzato netto espresso in percentuale. Con fonti consolidate si intende la somma del capitale proprio con i fondi e i debiti di medio e lungo termine, questo è un indice molto importante perché permette di valutare se l'azienda ha coperto in maniera corretta i propri investimenti realizzati.

Un altro indice utilizzato si chiama *current ratio*, ovvero l'indice di disponibilità calcolato come rapporto tra attivo circolante e passività di breve periodo espresso in percentuale. Con attivo circolante si fa riferimento alla somma tra i crediti aziendali, la liquidità e il magazzino, mentre come passività di breve periodo si tengono in considerazione le passività nei confronti dei fornitori, delle banche e in generale tutti i debiti di breve periodo; così facendo si mette in risalto la capacità dell'azienda di far fronte alle passività immediate tramite l'uso del capitale circolante.

Naturalmente questi sono solo alcuni degli indicatori di performance aziendale, ma sicuramente possono essere utilizzati da tutte le imprese indipendentemente dal settore in cui operano cosa che appunto non è possibile con tutti gli indici, tuttavia la loro interpretazione e valutazione quando si svolgono questa tipologia di analisi interne deve assolutamente prendere in considerazione i risultati del settore di appartenenza al fine di un corretto e realistico studio dei dati.

### **2.3 Come scegliere gli indicatori**

La scelta degli indicatori da utilizzare al fine di procedere con un'adeguata e coerente analisi della situazione aziendale è molto importante ed anche molto complicato, questo perché esistono una molteplicità di indicatori che in alcuni casi possono sembrare simili e complementari, quando prendono in considerazione dati diversi e quindi non potranno mai dare lo stesso risultato.

Per tale motivo conviene affidarsi alla consulenza di esperti che conoscono bene le caratteristiche degli indici e che pertanto sanno quale indicatore è più opportuno utilizzare in base alle esigenze aziendali.

Tuttavia vi sono delle linee guida che possono essere utili nella scelta degli indicatori, e sono:

- Tenere sempre conto del settore in cui opera l'azienda
- Avere presente gli obiettivi operativi che si vogliono perseguire
- Avere ben chiaro quali sono gli Input utilizzati nella rilevazione, e l'output che si vuole ottenere

Spesso quando si svolgono queste analisi interne non si tiene in considerazione il settore aziendale che invece è di fondamentale importanza, non solo perché per interpretare in maniera corretta molti indici si fa

riferimento a dati di settore, ma anche perché è un'ottimo metodo per un'azienda di mettersi a confronto con i propri *competitors* al fine di constatare i propri punti di forza e tenere sotto controllo i punti di debolezza. Dato che di norma questo processo di analisi viene ripetuto ciclicamente è anche un metodo per monitorare i risultati conseguiti dall'impresa, le aree di miglioramento e le strategie operative che devono essere modificate.

Proprio per tale motivo si deve avere presente quali sono gli obiettivi operativi nel breve periodo dell'azienda perché se per esempio una società che produce software vuole conoscere le prestazioni in merito alla manutenzione dei software dei propri clienti utilizzerà determinati indicatori appropriati alla sua analisi come per esempio un indice sul tempo di risoluzione dei malfunzionamenti rispetto invece ad un indice che si concentra sulla progettazione dei software.

Pertanto è sempre bene tenere presente quali dati si vogliono o si devono utilizzare al fine di ottenere un determinato output, se occorre una valutazione qualitativa o quantitativa, ed in entrambi i casi dove reperire gli *input*. Un ulteriore fattore da tenere in considerazione quando si scelgono gli indici per le analisi è verificare che l'indicatore scelto sia in possesso di tutti i prerequisiti e le caratteristiche al fine che sia efficiente e di facile interpretazione in modo tale da rendere immediato il messaggio che esprime.

### 3. Alliance Group: La Fabbrica dei Processi

Nel 1965 nasce a Salerno dalla famiglia Grattacaso Alliance Group che si focalizza sulla intermediazione assicurativa. In seguito grazie all'obbligatorietà delle assicurazioni per i veicoli a motore avvenuta nel 1970 la società si sviluppa sempre più in maniera radicata sul territorio del Golfo di Salerno e del Cilento e con il tempo Alliance cresce molto velocemente fino ad arrivare nel 2004 quando, per fare un ulteriore salto di qualità, fissa la sede a Roma, mantenendo le rappresentanze di Salerno e Bari e successivamente insediandosi a Bologna e Verona. La continua evoluzione della società, sempre attenta alle esigenze della propria clientela, l'ha portata ad essere una società multidisciplinare nella gestione dei rischi. Il mondo Alliance è rappresentato da un gruppo di società che partendo appunto dalla gestione dei rischi, danno verticalità alle problematiche riscontrate riuscendo a fornire soluzioni con elevati standard di qualità ed expertise nei settori che vanno dalla videosorveglianza e controllo accessi, alla gestione del parco auto di proprietà tramite il noleggio a lungo termine, alla consulenza aziendale legata al mondo welfare e trasferendo solo successivamente al mercato assicurativo, tramite una società di brokeraggio, la parte di rischio che non ha trovato soluzione tramite attività di *loss prevention*.

Il gruppo Alliance progetta ed implementa soluzioni per la prevenzione e la tutela dai rischi con lo scopo di cogliere e massimizzare le opportunità dei singoli clienti tramite:

- a. Attività di consulenza finalizzata all'analisi dei contesti aziendali, professionali e ambientali (risk audit);
- b. Costruzione ed implementazione di soluzioni per la mitigazione dei rischi anche grazie al supporto della tecnologia e della consulenza;
- c. Trasferimento al mercato assicurativo dei rischi tramite la redazione di *wording* di polizza personalizzati.

Anche se relativamente giovane, si è sempre distinta per la sua propensione a guardare il futuro con un approccio innovativo ed all'avanguardia.

Questa sua impostazione si può notare anche dal fatto che l'Azienda applica dei modelli attuali di analisi dei rischi aziendali al fine di assicurare la migliore copertura possibile ai suoi clienti non soltanto dal punto di vista finanziario, ma tenendo in considerazione tutti i rischi a cui è soggetta l'azienda.

Il Gruppo si concentra nello sviluppo di modelli organizzativi funzionali per la gestione di piani di *risk management* e contemporaneamente di implementazione di soluzioni di *loss prevention* interni ai processi aziendali, al fine di mitigare la probabilità di accadimento di determinati eventi e il loro impatto, con l'attenzione di limitare al massimo il trasferimento dei rischi al mercato assicurativo.

Si può pertanto constatare che nelle valutazioni svolte nella fase di *risk analysis* l'obiettivo è quello di fornire una fotografia della situazione attuale a 360°, completa, al fine di suggerire le migliori alternative per abbassare sia la magnitudo che la frequenza dei possibili rischi aziendali.

Con magnitudo si intende l'ampiezza dell'influenza che possiede un fattore/ rischio, mentre la frequenza misura il numero di eventi che si ripetono in un'unità di tempo.

Pertanto, al fine di gestire al meglio i rischi e fornire le soluzioni più adeguate a ogni cliente, l'Azienda si è munita di una serie di servizi complementari in grado di supportare, integrare e perfezionare l'azione svolta rendendola efficace e mirata.

Tutto ciò è possibile tramite l'adozione di un percorso organizzato e diviso in fasi, quale l'analisi della situazione attuale dell'azienda e successivamente l'applicazione di soluzioni coerenti con la mission e la vision aziendale. I soggetti a cui si rivolgono i servizi di questa società sono principalmente le piccole e medie imprese (PMI), non disdegnando limitati e focalizzati interventi anche su grandi imprese. Il target di riferimento è rappresentato quindi dall'intero mercato e ciò è dovuto alla trasversalità dell'offerta e alle molteplici opportunità di intervento possibili.

Tuttavia ho potuto notare che si pone una particolare attenzione alle PMI poiché le stesse rappresentano un elemento caratterizzante e distintivo del tessuto industriale e commerciale italiano.

Le principali aree in cui si sviluppa questa azienda sono tre: *Risk Management, Technology ed Insurance*. Ognuna di queste è gestita da *business unit* profondamente specializzate nei vari settori di riferimento e costituiti da team di professionisti e commerciali.

L'analisi aziendale parte con una valutazione dei rischi e fornendo una consulenza direzionale alle (PMI), successivamente si implementa, dove è possibile, sfruttando la seconda area di intervento (*technological applications*) con la costruzione e creazione di tecnologie per la sicurezza e la mobilità.

La società dal 2019 ha avviato una *business unit* relativa al noleggio lungo termine (NLT) denominata Alliance Renting a beneficio della sua clientela con lo scopo di creare, tramite la tecnologia, prodotti in grado di minimizzare l'esborso finanziario per le aziende, garantendo un alto livello di servizio e togliendo tutte le problematiche amministrative legate alla gestione sia del parco auto aziendale che delle auto di dirigenti e collaboratori. Infine tra i principali servizi offerti vi è il brokeraggio assicurativo con la *business unit* Alliance Insurance che reperisce sul mercato le soluzioni che rispondono in modo più efficiente alle esigenze dei loro clienti nelle principali loro linee di business.

Il gruppo societario è formato dalla società capogruppo chiamata Wellington Risk Advisor S.r.l (Holding) che possiede completamente la Alliance Broker Insurance Group S.p.A. che si occupa di intermediazione assicurativa, risk management e renting, detiene una partecipazione di maggioranza qualificata in Alliance Eximag s.r.l. (80%) legata alla seconda area di intervento dell'azienda ovvero Technology, e successivamente detiene partecipazioni rilevanti nelle imprese: Alliance Insay Broker S.p.A., Baby Beep s.r.l. e Joint Capital Partners S.p.A., che agiscono rispettivamente nei settori di Servizi tecnologici del settore Automotive e Special dealer ; nella tecnologia applicata alla sicurezza ( seggiolini anti-abbandono) e nei servizi assicurativi dell'Insurtech.

Questa struttura conferisce all'azienda la possibilità di avere una copertura totale sull'intera filiera del risk management, permettendole così di riuscire a sfruttare anche le opportunità derivanti delle attività svolte trasversalmente dalle aziende del Gruppo rendendo Alliance una società fortemente *Full risk oriented*.

### 3.1 Vision, Mission

Per *vision* aziendale, si fa riferimento ad una trasmissione dell'ambiente e dello scenario futuro in cui l'impresa ha intenzione di realizzarsi. Pertanto identifica l'idea dell'imprenditore, il suo sogno e ciò che l'azienda ha in programma di diventare in una prospettiva futura. Perché questa sia efficace deve coincidere con gli obiettivi a medio-lungo termine, i valori aziendali e le ambizioni del top management.

Affinché sia incisiva deve essere ben definita, esplicita e condivisa con tutti i livelli dell'organizzazione, in particolar modo deve evidenziare l'ambito in cui lavora l'azienda, gli obiettivi futuri realistici che si è prefissata di raggiungere, l'arco temporale entro cui realizzare gli obiettivi.

È bene ricordare che per fissare un obiettivo che sia efficace quest'ultimo deve essere S.M.A.R.T., ovvero:

- a. specifico (*specific*);
- b. misurabile (*measurable*);
- c. raggiungibile (*achievable*);
- d. realistico (*realistic*);
- e. possedere una scadenza (*time based*).

La *vision* aziendale deve anche includere i valori aziendali e deve poter essere in grado di ricreare l'idea dello scenario futuro immaginario che ha in mente l'imprenditore. Alliance Group riesce a trasmettere molto chiaramente la sua *vision* che è esplicitata tramite il payoff aziendale "*business under control*" rendendo subito chiara la grande capacità di questa società di gestire i rischi ed essere in grado di assistere in maniera efficace e completa le attività dei suoi clienti.

Per *mission* aziendale invece, si intende l'insieme di azioni mirate svolte dall'azienda al fine di raggiungere l'obiettivo che si è prefissata.

Descrive infatti in che modo devono essere realizzati gli scopi aziendali giorno per giorno, concentrandosi sul presente, e quindi sugli obiettivi a breve termine e sugli aspetti più pratici dell'attività aziendale. Una buona *mission* esplicita per quale motivo l'azienda è sul mercato, a quali soggetti si riferisce e quindi quali sono i suoi clienti, le caratteristiche distintive che possiede, che la differenziano dalle altre e quali sono gli obiettivi concreti nel breve periodo al fine di realizzare la visione dell'imprenditore. Tramite la sua definizione si vogliono sottolineare anche le caratteristiche che la distinguono dai suoi competitor cercando di crearne un punto di forza.

La mission di Alliance Group è quella di: "garantire al cliente una consulenza per la gestione adeguata dei propri rischi, in grado di trovare e scegliere le soluzioni più idonee alle sue esigenze, in termini di qualità e di costi.". Per fare ciò si avvale di diversi modelli per analizzare la situazione attuale di ogni cliente, tramite un approfondito studio dei possibili scenari futuri, suggerendo, ed in alcuni casi gestendo, anche le alternative migliori.

### 3.2 La mia esperienza

Ho iniziato questa esperienza all'interno della società Alliance Group il 07/10/2019, con la voglia di approfondire la disciplina del *risk management* più volte accennata durante il mio percorso universitario, soprattutto nelle materie in ambito finanziario.

Inizialmente ho approcciato questa opportunità con la convinzione che si sarebbe basata prettamente su calcoli matematici, studio di indici e di grafici. Tuttavia era una visione alquanto limitata dei processi e delle analisi che vengono svolte da un *risk manager*, infatti tutte queste aspettative sono state sostituite immediatamente dallo studio specifico di patti parasociali, clausole contrattuali e codice di crisi d'impresa.

Ebbene dalla mia esperienza ho compreso che sarebbe riduttivo circoscrivere lo studio e gli ambiti di applicazione del *risk management* al mero studio di dati finanziari, poiché esistono svariate operazioni che si possono mettere in atto e suggerire al fine di implementare e di rendere sempre più efficienti le società che usufruiscono di consulenza.

Ad esempio anche la stipulazione di patti parasociali può aiutare le società a gestire i rapporti tra i soci interni in modo da prevenire conflitti futuri che potrebbero portare ad uno spreco di tempo o a mancanza di decisioni con conseguente perdita di equilibrio e di produttività interna dell'impresa.

Pertanto lo studio e l'analisi di un'impresa dal punto di vista di un *risk manager* è quella di analizzare tutti i singoli processi interni, con lo scopo di capire più a fondo le dinamiche interne che regolano l'azienda al fine di renderla sempre più efficiente ed all'avanguardia in modo tale da essere pronta a superare le sfide future che le vengono poste dal mercato, anche nel caso si trattasse di un mercato saturo.

Per le motivazioni sopra spiegate credo che sia di fondamentale importanza per ogni studente fare un'esperienza di questo genere perché permette di capire in modo più approfondito una realtà che in alcuni casi è completamente differente e molto più complessa di quella immaginata.

## Case History :

### **Il risk management applicato alle Società del gruppo Alliance: individuazione e sperimentazione delle Best Practices**

#### **4. Eximag (Alliance Eximag S.r.l.)**

Nel 1972 nasce Eximag a Bolzano e si concentra nell'uso della tecnologia al fine di sviluppare e applicare sistemi per la protezione di beni patrimoniali rivolti alla sicurezza della persona. La loro mission è *business under control* che coincide con la *mission* di Alliance Group dato che nel 2019 entra a far parte gruppo e assume la denominazione di Alliance Eximag s.r.l. per completare le soluzioni che il Gruppo propone al mercato, grazie all'alto livello di *expertise* acquisito negli anni.

Per fare questo a seguito dell'analisi e mappatura dei rischi con l'individuazione ed il controllo dei fattori costitutivi degli stessi, offre sviluppo e progettazione per la realizzazione della migliore soluzione tecnologica.

Inizia ad espandersi sul territorio italiano dal 1980 al 1990 dove apre filiali a Trento, Verona, Udine e Mestre e prosegue fino al 2018, tramite importanti collaborazioni con il settore delle forze armate/ NATO, Logistica e GDO, Enti Pubblici e nel settore delle Energie Rinnovabili, ottenendo così una presenza costante ed affermata su tutto il territorio italiano.

Eximag pertanto, nata come *Security System Integrator*, è una società altamente specializzata nella realizzazione di sottosistemi riferiti alla sicurezza ed al controllo tramite l'uso di sistemi di *Communication Technology* integrati tra loro, tramite lo sfruttamento di tecnologie specifiche ed all'avanguardia con l'obiettivo di tenere sotto controllo (come specifica appunto il pay off del Gruppo) gli eventuali rischi dei propri clienti.

I principali servizi offerti sono *Safety and care solution*, antifurto, videosorveglianza, controllo accessi e presenze, antincendio, *network* e completa l'offerta la possibilità di utilizzare i servizi del Gruppo Alliance. Il loro metodo di lavoro si basa su 5 step fondamentali per fornire un servizio completo e specializzato per i propri clienti, il primo chiamato *Audit* e ispezioni preliminari nella quale si identificano con il cliente la situazione attuale dell'azienda e quali sono gli obiettivi che si vogliono raggiungere tramite l'intervento di Eximag. Il secondo step è denominato *Elaborazione, Progettazione e Pianificazione* nella quale si stabiliscono gli interventi, le procedure ed i futuri sistemi integrati che si vogliono applicare. Successivamente si passa all'*Analisi* dei costi in cui si valutano i costi ed i relativi benefici sia economici che finanziari, Si passa all'*Implementazione e Realizzazione* di quanto concordato e progettato nelle fasi precedenti, ed infine nell'ultima fase *Collaudo e Manutenzione* si monitorano in modo costante i sistemi di sicurezza integrati.

Eximag, tramite i suoi servizi, intende fornire metodi per l'analisi e l'elaborazione dei dati raccolti dai loro prodotti al fine di ottimizzare il processo di *security* fornendo all'operatore tutti i mezzi per attuare un intervento tempestivo e focalizzato nelle situazioni di allarme minimizzando i tempi di reazione.

#### 4.1 Situazione iniziale

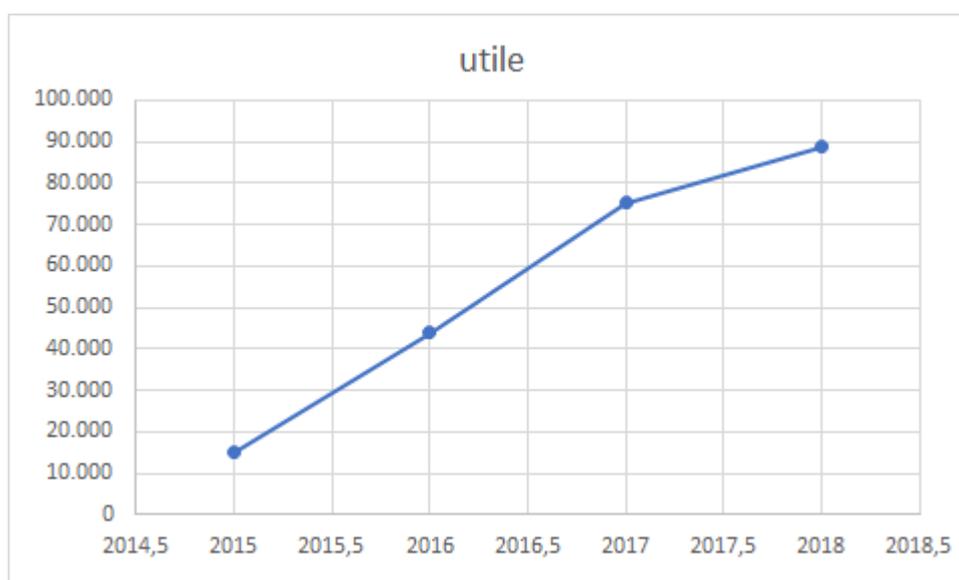
Prima del 3 febbraio del 2019, quando entra a far parte ufficialmente del Gruppo Alliance, Eximag è un'azienda in crescita anche se fortemente focalizzata su un unico settore (Sicurezza tecnologica) che sta diventando saturo. Per tale motivo l'ingresso nel gruppo si inserisce in un contesto che grazie alla diversificazione abbraccia e realizza soluzioni in altri settori.

Con questo obiettivo decide di collaborare con enti pubblici per la protezione di beni patrimoniali tramite l'utilizzo di sofisticati sistemi di videosorveglianza.

Grazie agli ottimi risultati raggiunti, e all'esperienza maturata entra anche nel settore delle energie rinnovabili.

Lo sviluppo innovativo con la creazione di nuovi sistemi e prodotti non si accompagna ad una crescita in nuovi mercati, a causa di problematiche organizzative che rendevano l'Azienda poco efficiente e reattiva.

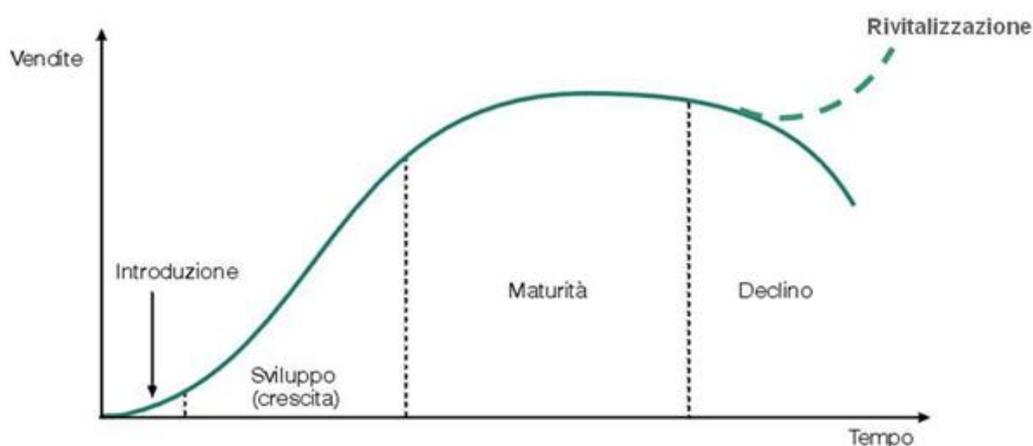
Malgrado queste problematiche Eximag ha sempre chiuso il bilancio in utile, anzi dal seguente grafico si può riscontrare una crescita.



Dal grafico si può notare che dal 2015 al 2017 vi è stata una crescita costante e proporzionale della società, cosa che invece non è avvenuta nel 2018 dove si può riscontrare una crescita ma non con la stessa intensità registrata negli anni precedenti.

Tutto ciò è più che normale se, come in questo caso, l'impresa è strettamente legata al ciclo di vita del prodotto nel quale se non è possibile attuare una rivitalizzazione, e quindi adattare il prodotto alle esigenze del mercato, oppure creare un nuovo mercato per il prodotto stesso, avverrà la fase del declino, ovvero un graduale e costante calo delle vendite legate ad un determinato prodotto poiché obsoleto.

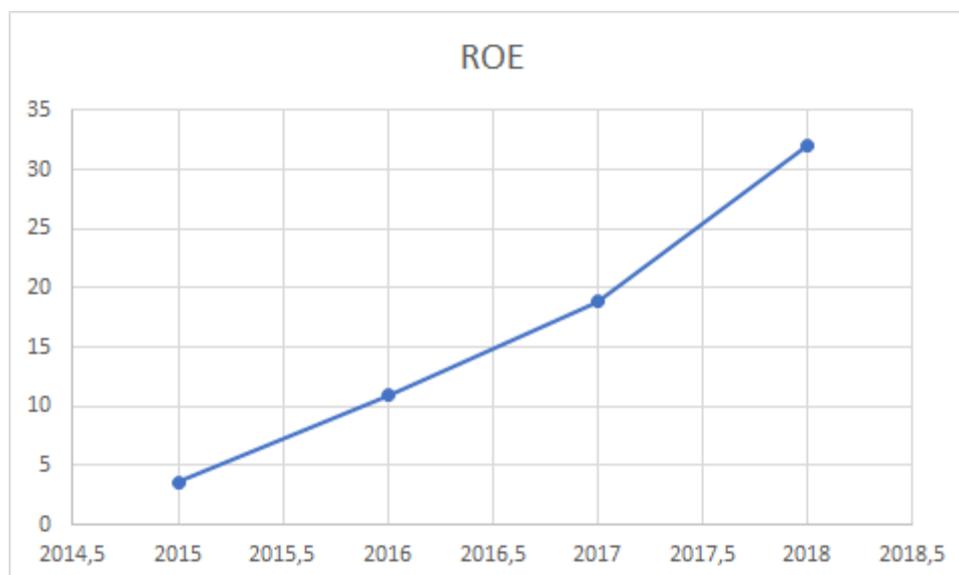
### Il ciclo di vita del prodotto (del servizio / del punto vendita)



Tuttavia dall'analisi effettuata evidenziata si può notare (vedi grafico di seguito) che sebbene la crescita avvenuta tra il 2017 e il 2018 non sia stata delle stesse dimensioni degli anni precedenti l'Azienda ha comunque acquisito una maggiore redditività.

Agli occhi degli azionisti, questo rappresenta un fattore molto rilevante nel breve periodo e talvolta tale crescita rimane un elemento che rasserena e tranquillizza gli imprenditori

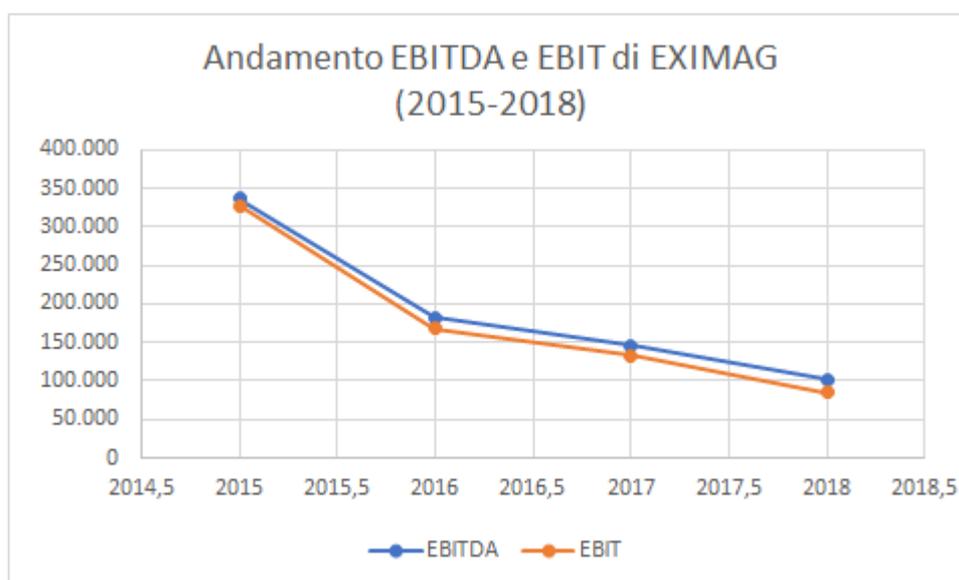
Nel grafico si può verificare che il ROE ha subito una crescita più che proporzionale rispetto a quanto avvenuto tra il 2015 e il 2017.



Limitare l'analisi al ROE non basta a garantire il futuro successo dell'impresa.

Infatti il ROE (*Return On Equity*) indica la redditività del patrimonio netto, ovvero il ritorno economico dell'investimento effettuato dai soci dell'azienda, come è scritto nel secondo capitolo.

Altri due dati che è bene tenere in considerazione quando si svolge la valutazione di un'azienda sono l'EBIT e l'EBITDA, che corrispondono al *Earnings Before Interest and Taxes* e all'*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, il primo è il risultato ante oneri finanziari, mentre il secondo è estremamente utile per comparare l'azienda con gli altri competitor del settore per verificarne la reale redditività dell'azienda nel suo settore specifico.



Come si può vedere dal grafico l'Azienda ha avuto un andamento negativo a causa delle motivazioni già enunciate precedentemente (settore saturo) e questo si può dedurre perché *“EBITDA verifica e misura la capacità dell'azienda di vendere i propri prodotti, o di offrire i propri servizi, ad un prezzo che consenta di coprire i costi operativi sostenuti per consumo di materie, per servizi e costo del personale dipendente.”* mentre *“EBIT è spesso usato come fattore per la determinazione del valore dell'impresa.”*

Oggi questa eventualità è assai improbabile dato che il *core business* di Eximag consiste nello sviluppo e nell'implementazione di sistemi di sicurezza e protezione e che, grazie all'ingresso, nel Gruppo si possono esplorare e soddisfare diversi mercati.

Il tutto è reso possibile grazie anche al fatto che si tratta di un prodotto altamente personalizzabile e pertanto può adeguarsi perfettamente alle esigenze dei propri clienti nei vari settori merceologici che necessitano sempre più di un processo di modernizzazione delle industrie e delle imprese.

## 4.2 Analisi e valutazioni svolte

Dalla situazione iniziale evidenziata precedentemente, le analisi, che sono state svolte da Alliance, sono molteplici e si articolano in varie fasi. Inizialmente si è svolta un'analisi di contesto, questa si suddivide in analisi di contesto esterno ed interno, durante la quale si studiano i principali *competitors* sul mercato e le loro caratteristiche, il mercato di riferimento al quale l'azienda si rivolge, quindi il valore dell'azienda nel mercato stesso e se vi possono essere opportunità di sviluppo.

In questa fase Alliance ha tenuto conto anche di un fattore che spesso viene sottovalutato o semplicemente non preso in considerazione, ma che in determinati casi può fare la differenza, ovvero: la *brand awareness*.

La *brand awareness* misura e analizza come è percepito il marchio sul territorio e dai propri clienti.

Per quanto riguarda invece il contesto interno si valutano: la posizione finanziaria dell'azienda, le disponibilità liquide per futuri interventi ed implementazioni, la struttura aziendale che è formata da risorse umane, risorse tecnologiche, processi e prodotti, ed ognuno di questi fattori contribuisce a fornire indicazioni sull'efficienza ed efficacia dell'azienda.

Un'altra caratteristica alla quale l'Azienda ha prestato attenzione, al fine di attuare una più completa ed accurata analisi aziendale, è stata la *leadership*, intesa come stile di *leadership*.

La leadership può essere partecipativa, democratica, assoluta o autoritaria.

Ognuna di queste, se ben utilizzata può rendere più efficiente l'azienda stessa conferendo la giusta motivazione e supporto ai propri dipendenti.

Chiaramente il rovescio della medaglia di questo discorso è rappresentato dall'applicazione di un'errata stile di leadership che costituisce un freno alla crescita e allo sviluppo delle risorse aziendali e pertanto ad un freno all'espansione dell'impresa.

In questo caso non si registravano stili di leadership predominanti e l'azienda di fatto era gestita in maniera anarchicamente semiordinata.

Ulteriori analisi svolte sono state la B.P.E.S.T. (*business, political, economic, social, technological*) che si basa sullo studio aziendale negli ambiti commerciali, politici, economici, sociali e tecnologici, e l'analisi SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) che vuole mettere in luce i punti di forza e di debolezza dell'azienda e le future opportunità e minacce.

La prima è anche conosciuta dagli studenti di economia e management come analisi P.E.S.T.E.L. o P.E.S.T., ma come è avvenuto in questo caso, questo studio può essere modificato al fine di adattarsi al meglio alle valutazioni che si stanno svolgendo.

# SWOT ANALYSIS



Infatti in questa analisi si prendono in considerazione le caratteristiche aziendali tenendo presente se derivino da fonti esterne o interne all'azienda e siano di sostegno al fine del raggiungimento dell'obiettivo operativo o se possano essere potenzialmente dannose.

In questo caso si è voluta trasformare questa matrice in SWON (*strengths, weaknesses, opportunities, needs*), quindi si è voluto includere anche ciò di cui aveva bisogno Eximag per crescere ed ampliarsi.

Il passo successivo è stato quello pianificare e programmare le azioni future al fine di migliorare e supportare l'azienda per una crescita costante all'interno del mercato, una di queste azioni fu anche quella di acquisire l'impresa.

## 4.3 Miglioramenti apportati

Alla luce delle analisi svolte sono stati pianificati e successivamente realizzati dei cambiamenti al fine di creare quei miglioramenti auspicati in fase di progettazione acquisitiva.

Lo step iniziale è stato quello di effettuare una riorganizzazione aziendale, ovvero modificare l'organigramma al fine di adeguare la struttura organizzativa di un'azienda come Eximag alle nuove sfide del mercato.

Contestualmente è stato definito un funzionigramma per definire mansioni e ruoli in maniera da rendere l'azienda stessa più efficiente ed evitare futuri conflitti o incomprensioni dovute da una confusione dei ruoli che sicuramente causava una perdita di tempo e opportunità.

Con la modifica dell'organigramma e l'introduzione del funzionigramma, vi è stata anche una ridefinizione dei ruoli interni all'azienda sempre in un'ottica di ricercare l'efficienza nella gestione delle priorità e dei carichi di lavoro.

Una volta apportate le giuste modifiche alla struttura si è pensato di sostenere la ricerca continua di innovazioni, core business per un'impresa come Eximag che si occupa principalmente di sviluppare nuove tecnologie all'avanguardia.

A livello organizzativo sono stati standardizzati tutti quei processi interni ripetitivi al fine di renderli più efficienti.

Successivamente sono stati definiti le KPI, ovvero i *keys performance indicators*, relativamente al settore dove opera Eximag. L'obiettivo è stato quello di tenere sotto controllo l'andamento aziendale e avere un punto di vista per le scelte aziendali che tenesse in considerazione il mercato di riferimento.

Un ulteriore miglioramento prodotto è stato lo snellimento della comunicazione interna grazie all'adozione di reporting più semplificati e di comune conoscenza a tutte le risorse aziendali.

Si è deciso di sviluppare dei sistemi informativi che prendessero in considerazione tre processi aziendali:

- Ciclo produttivo
- ERP (*Enterprise Resource Planning*)
- Docfinance (Software per la gestione della tesoreria aziendale)

È stato studiato tutto il Ciclo produttivo, verificando inefficienze e ritardi al fine di redigere un modello di comportamento interno che avesse l'obiettivo di allineare le risorse aziendali definendo percorsi e comportamenti per efficientare i processi e trovare la soluzione più efficace, veloce e tempestiva in caso di problematiche.

Nella pianificazione delle risorse dell'impresa si è tenuto in considerazione tutte le aree di business aziendali.

Infine, facendo economie di scala, è stato introdotto un software di contabilità aziendale (Doc Finance) comune a tutto il Gruppo Alliance che ha permesso all'impresa di dialogare in maniera più semplice con la Capogruppo. La fase successiva è stata quella di definire gli obiettivi.

Tali obiettivi sono stati classificati da generali ad operativi, da sistemici ad individuali in modo tale che con una nuova struttura vi fossero anche dei nuovi *goals* da raggiungere più chiari e specifici, ma soprattutto più adeguati alle nuove funzioni implementate attraverso la riorganizzazione.

Naturalmente tutti gli obiettivi scelti rispondevano alle caratteristiche S.M.A.R.T..(raggiungibili, misurabili, specifici, realistici e datati ).

Una volta stabilito questo piano d'azione, nel 2019, si sono fissati degli step di verifica della situazione attuale e dello stato di avanzamento dei progetti programmati al fine di monitorare l'andamento rispetto agli obiettivi prefissati.

Naturalmente da queste analisi sono emerse diverse criticità che erano prevedibili proprio perchè, quando si pianificano delle strategie per il raggiungimento di determinati obiettivi di medio/lungo termine, è molto difficile, se non impossibile, che le azioni attuate nel breve termine siano tutte coerenti ed efficaci e che non sorgano problemi nel percorso per il raggiungimento dei risultati sperati.

Tuttavia proprio grazie a questi Forecast trimestrali messi in atti è stato possibile superare e risolvere le difficoltà che via via si sono manifestate.

#### 4.4 Situazione Attuale

Attualmente Eximag è un'azienda in piena espansione anche se appartenente ad un settore molto complesso. Il tutto è stato possibile grazie alle competenze manageriali presenti nella Capogruppo che sono riuscite a indicare la strada per sfruttare le conoscenze specifiche di Eximag in altri settori complementari.

Uno di questi settori è proprio quello del risk management, infatti tramite l'applicazione delle tecnologie e dei sistemi all'avanguardia di Eximag è possibile limitare e contenere diversi rischi aziendali, alcuni di questi legati anche all'applicazione delle nuove norme emanate in merito ai sistemi di sanificazione ed igienizzazione dei locali per far fronte all'emergenza del coronavirus sperimentata nell'ultimo periodo. Infatti Eximag con lo scopo di aiutare e sostenere sia le imprese private che quelle pubbliche mette a disposizione le sue conoscenze e la sua tecnologia per *“ottemperare alle attività di **sanificazione** e di prevenzione alla diffusione di malattie tramite sistemi di **rilevazione della temperatura corporea, gestione delle code e presenza nei locali** . Servizi validi in ambiti commerciali, negli stabilimenti produttivi, negli uffici e pubbliche strutture.”* come si può leggere sul loro sito.

Quindi si è riqualficata un'attività per renderla conforme e attuale alle esigenze e alle richieste del mercato. La struttura agile e l'efficienza tecnologica hanno fatto il resto e oggi si può parlare di sfida vinta sia in termini di velocità nell'andare ad intercettare un nuovo bisogno, sia nella crescita e nello sviluppo di nuovi prodotti.

Tutto ciò non farà perdere di vista la necessità di espandersi in nuovi mercati, sia del settore privato che del settore pubblico, che presentino la necessità di gestire i rischi in modo sicuro grazie all'ausilio di metodi innovativi di utilizzo della tecnologia.

Eximag, entrando a far parte del gruppo Alliance, ha esplicitato la stretta connessione che vi è tra questa disciplina chiamata risk management ed il mondo dell'informatica, infatti, come scrivono sul loro sito *“**IoT e MACHINE LEARNING** costituiscono formidabili strumenti di connessione con l'universo del Risk Management poiché, mettendo a disposizione un'adeguata quantità di dati relativi ad oggetti e luoghi reali, permettono agli attori preposti alla gestione del rischio di monitorare, controllare e migliorare i processi aziendali. Dunque, la profilazione e la gestione del rischio, oggi, può beneficiare del supporto offerto dal*

*progresso tecnologico e, più precisamente, dall'applicazione di soluzioni tecnologiche innovative appositamente progettate."*

In conclusione si può pensare che con l'ingresso nel gruppo Alliance, Eximag ha potuto beneficiare non solo di una profonda riorganizzazione operativa e funzionale, ma soprattutto può sempre di più risultare il braccio armato del Gruppo in ambito di *Risk Management* riuscendo a risolvere tutte quelle problematiche tecniche che permettono una gestione preventiva del rischio attraverso attività di *loss prevention* .

## **L'attività di risk management presso aziende esterne: condivisione delle Best Practices**

### **5. Il caso G.S.F. (Global Solar Fund Management Italy S.r.l.)**

G.S.F., come indicato nel sito, nasce nel 2008 da un fondo lussemburghese che vuole investire in impianti fotovoltaici.

Dopo una fase di ricerca, approvazione e acquisizione dei progetti che termina nel 2010 gestisce 175 impianti sul territorio italiano con una potenza di 138 MW.

Fino al 2012 non si registra una crescita degli impianti ma addirittura una stasi come vedremo in seguito.

E' dal 2013 che si osserva una fase di ripartenza del progetto, non tanto nella crescita degli impianti, quanto nella generazione di produzione di energia; tanto che ad oggi a fronte di una potenza complessiva di 137 MW si raggiunge una produzione di 240 GWh.

L'Azienda garantisce una presenza sul territorio italiano concentrata maggiormente al Sud, in particolar modo nella Puglia con i suoi impianti a Foggia, Barletta, Andria, Trani, Brindisi, Lecce e Taranto, ma risulta presente anche nel Lazio ed in Campania.

G.S.F. è pertanto uno tra i principali operatori in Italia e vanta delle strutture innovative basate sulla tecnologia *trackers*, che rispetto alle tradizionali strutture, producono il 25% di energia in più.

I punti di forza di G.S.F. sono da ricercare nella prontezza di intervento qualora vi dovessero essere dei malfunzionamenti degli impianti, nella tecnologia avanzata che viene usata nelle strutture in modo tale da essere più efficienti rispetto ai loro *competitors* ed infine nella preparazione e aggiornamento continuo dei loro dipendenti che li rende altamente specializzati.

Tutto ciò gli permette di *“raggiungere ottimi livelli di produttività e affidabilità degli impianti.”* come si può leggere dal loro sito.

L'impegno di G.S.F. in questo settore non si limita alla sola implementazione di impianti fotovoltaici, ma si estende anche nella promozione di progetti sempre strettamente collegati alle energie rinnovabili.

L'ultimo, in ordine di tempo, è avvenuto grazie ad una collaborazione con l'Università romana di Tor Vergata per la ricerca di risorse innovative in grado di accelerare i processi e le performance del fotovoltaico.

## 5.1 Situazione iniziale e motivazioni dell'intervento

Nel 2013 gli investitori istituzionali di G.S.F conferiscono il mandato ad Alliance Group con l'obiettivo di svolgere un'analisi dettagliata della situazione per verificare se proseguire nell'iniziativa o abbandonarla.

Questo a causa del fatto che gli impianti costruiti non erano mai stati messi in funzione poiché erano stati sequestrati dalla procura di Trapani per delle irregolarità strutturali. Era necessaria una valutazione se gli investimenti fatti fossero da reputarsi dei costi irre recuperabili, *sunk cost*, ovvero “*in economia e negli affari in generale, sono quei costi in cui si è già incorso e che non possono essere recuperati in alcuna maniera significativa.*” oppure era possibile proseguire nell'iniziativa verificando la fattibilità della stessa.

E' bene notare che in tutti e due i casi vi sarebbero stati dei costi sia che si trattasse di continuare ad investire nel mondo del fotovoltaico e delle energie rinnovabili sia che si trattasse di abbandonare il progetto.

Nel primo caso ci sarebbero stati costi per la messa a norma degli impianti, per il mantenimento dei dipendenti, e per la manutenzione che, andando a sanare le irregolarità evidenziate, avrebbe permesso la partenza effettiva del progetto. Tali costi evidentemente avrebbero appesantito la situazione dei costi già complicata ma avrebbero garantito la partenza dei ricavi e del progetto.

Nel secondo caso invece vi sarebbero stati i costi di demolizione e smantellamento degli impianti.

Pertanto Alliance decise di impostare l'analisi su tre aree principali:

- L'area Legale e Giudiziaria
- L'area Amministrativa-Finanziaria
- L'area Tecnica

Ognuna di queste tre aree era stata scelta perché rispondeva a specifici quesiti che erano di enorme importanza per definire la situazione di G.S.F. nel 2013 e per stabilire la programmazione futura.

La prima area (legale-giudiziaria) si riferisce a tutte le azioni che sarebbero dovute essere messe in atto al fine di sanare la controversia con la procura di Trapani, e stabilire quali modifiche future si sarebbero dovute attuare al fine di rendere a norma gli impianti costruiti.

La seconda area (amministrativa - finanziaria) doveva analizzare il piano industriale iniziale e verificarne l'attendibilità, dato che era stato stimato su un tempo di recupero dell'investimento non più realistico poiché gli impianti erano stati fermi per due anni e mezzo.

Il compito era abbastanza arduo in quanto si dovevano stimare le tempistiche per le autorizzazioni da parte della burocrazia italiana, che rispetto alla media dei paesi europei è più lenta, ma soprattutto era di difficile previsione.

L'area tecnica infine, faceva riferimento al supporto aziendale che deriva dall'applicazione dei processi di *risk management* per analizzare, mappare e gestire i rischi derivanti dall'attività di G.S.F..

## 5.2 Analisi svolta

La suddivisione nelle tre aree principali, ha aiutato Alliance a svolgere un'analisi di scenario e a rispondere con prontezza alle criticità di G.S.F..

L'analisi di scenario è *“un processo di analisi possibili eventi futuri considerando risultati alternativi possibili (a volte chiamato "mondi alternativi"). Così, analisi di scenario, che è una delle principali forme di proiezione, non tenta di mostrare un quadro esatto del futuro. Invece, presenta diversi sviluppi futuri alternativi. Di conseguenza, un ambito di possibili risultati futuri è osservabile. Non solo sono i risultati osservabili, anche i percorsi di sviluppo che conducono ai risultati. A differenza di prognosi, l'analisi di scenario non si basa sulla estrapolazione del passato o l'estensione delle tendenze passate. Non si basa su dati storici e non si aspetta osservazioni passate alla restano validi in futuro. Invece, tenta di prendere in considerazione possibili sviluppi e punti di svolta, che possono essere collegati solo al passato. In breve, diversi scenari sono concretizzati in un'analisi di scenario per mostrare possibili esiti futuri. Ogni scenario combina normalmente sviluppi ottimistiche, pessimistiche, e più o meno probabili. Tuttavia, tutti gli aspetti di scenari dovrebbero essere plausibile. Sebbene altamente discusso, l'esperienza ha dimostrato che circa tre scenari sono più appropriate per un'ulteriore discussione e selezione. Più scenari rischia di rendere l'analisi troppo complicato.”*

L'analisi sono partite considerando i costi sostenuti negli anni precedenti, l'obiettivo dell'investimento e gli ulteriori costi/investimenti che erano necessari per dare avvio concretamente al progetto.

Lato ricavi sono stati considerati tutti gli scenari plausibili che, una volta eliminate le situazioni di stallo in cui versava l'azienda, avrebbero consentito la commercializzazione delle fonti energetiche con i relativi introiti.

Naturalmente tra queste analisi vi sono anche la B.P.E.S.T. e la SWOT, ma anche ricerche di mercato e analisi di impatto commerciale. Le indagini di mercato consistono nell'individuazione delle caratteristiche del mercato di riferimento dell'azienda.

Per indagini di mercato intendiamo *“lo studio sistematico delle condizioni dei mercati, delle azioni a mezzo delle quali le aziende cercano di modificare -a loro favore- tali condizioni e la ripercussione di queste azioni e dei fenomeni di mercato in genere sull'economia delle aziende”*.

*“La ricerca della sintonia tra il profilo dell'offerta aziendale e quello della domanda comporta per l'impresa la necessità di diagnosticare tempestivamente i problemi e le opportunità di mercato nel quale essa opera.*

*In questo contesto l'impresa, al fine di assumere decisioni fondate e razionali, deve attingere gli elementi informativi -qualitativi e quantitativi- dal SIM o da nuove ricerche di mercato o di marketing.”*

*“L'oggetto delle ricerche di mercato può essere, quindi:*

- a. *l'analisi delle caratteristiche economiche dei mercati (consumo, produzione, prezzi);*
- b. *l'analisi dell'azione dell'impresa sul mercato (politiche di vendita, di prezzo, di comunicazione pubblicitaria e di produzione);*

c. *l'analisi dei riflessi dei fenomeni di mercato sull'economia dell'impresa (efficacia della pubblicità, influenza della diversificazione dei prezzi, efficienza della forza di vendita).*

*le ricerche di mercato sono svolte per:*

- *individuare il profilo dei consumatori e l'entità dei loro consumi (comportamenti di acquisto), anche in termini di spesa familiare, mensile o annua;*
- *valutare le quote di mercato dei prodotti;*
- *conoscere i bisogni dei consumatori;*
- *analizzare i prezzi praticati nei diversi segmenti di mercato di un prodotto e la dinamica concorrenziale, ecc...*

*Queste ricerche -di carattere esplorativo- mirano ad individuare l'evoluzione dei mercati, ad orientare gli obiettivi aziendali ed a definire le strategie di mercato con le connesse azioni di marketing. Le ricerche di mercato possono utilizzare non solo dati rilevati ad hoc, tramite indagini -campionarie o non- ma anche informazioni secondarie, disponibili all'interno e all'esterno dell'azienda (desk research).”.*

Tutte queste informazioni sono state riclassificate e, dopo 6 mesi di studio, è stato stilato un piano di azione che teneva in considerazione i risultati delle indagini certosine svolte.

Il risultato finale è stato quello di prevedere una serie di interventi da effettuare in tutte e 3 le aree evidenziate e un robusto piano di investimenti che ammontava a 8,8 milioni di euro.

### **5.3 Miglioramenti apportati**

A fronte delle analisi precedentemente svolte, e della creazione di un piano di investimenti sulla base dei risultati delle ricerche, G.S.F. ha raggiunto come primo obiettivo operativo l'avvio degli impianti.

Per poterlo realizzare è stato necessario intervenire, in ottemperamento alle prescrizioni previste sia dai Comuni che dalle Regioni dove avevano luogo gli impianti.

Quindi si sono attuate ricostruzioni delle recinzioni rispettando i vincoli ambientali che ogni Comune poneva, rimozione e messa in sicurezza degli impianti e creazione di un sistema di videosorveglianza per la tutela stessa degli impianti.

La necessità di intervenire in sicurezza aveva un importantissimo obiettivo in quanto il rischio furti per quanto attiene al mondo del fotovoltaico era incredibilmente alto.

Inoltre, oltre al danno causato dal furto tutto ciò si ripercuoteva sul mancato funzionamento degli impianti che non erogava energia.

Era pertanto necessario intervenire e farlo adeguatamente.

Inoltre per completare il quadro negativo le coperture assicurative erano giunte a prezzi esorbitanti e tante Compagnie cominciarono ad uscire dal mercato visto il non conveniente rapporto Sinistri/Premi che si generava.

A riprova di ciò basti citare il valore complessivo dei furti che si era registrato nel 2013 pari a 11 milioni di euro.

Infine nella definizione degli interventi da fare, impianto per impianto non si è potuto non fare a meno di fare considerazioni legate al clima.

Infatti il fenomeno nebbia poneva non pochi problemi per individuare i potenziali ladri nello svolgimento delle loro azioni criminose.

La soluzione adottata per mettere in sicurezza quegli impianti in cui era frequente la nebbia è stata quella di installare delle termocamere al posto delle normali videocamere in modo tale che percepissero, comunque, il calore permettendo così l'individuazione dei soggetti esterni.

L'impostazione di un sistema di videosorveglianza che permettesse il controllo da remoto e il collegamento in tempo reale con una centrale operativa di Security che agisse tempestivamente ha ridotto sia la frequenza dei furti sia la magnitudo degli stessi.

Per Magnitudo intendiamo la portata dei furti stessi che è diminuita drasticamente in quanto l'aumento delle recinzioni e protezioni, la certezza del tentativo di furto che si stava commettendo grazie all'apparato di videosorveglianza, anche termica, e il pronto intervento della sicurezza hanno di fatto lasciato poco tempo ai ladri per poter operare.

In questo caso i furti fatti registrare dopo un anno dalla messa in sicurezza degli impianti in tutto il territorio nazionale sono stati pari a 87.000 euro.

Un risultato veramente significativo.

Questo intervento di mitigazione del rischio furto ha consentito di proporre, lato *insurance*, il trasferimento al mercato assicurativo solo del rischio residuo, comportando di conseguenza un costo della polizza a carico dell'azienda nettamente inferiore rispetto a quello che si sarebbe riscontrato in assenza di intervento.

Un ulteriore obiettivo operativo raggiunto è stato quello di installare e utilizzare un sistema di telecontrollo chiamato SCADA, che viene utilizzato per "*l'analisi predittiva del rischio di guasto*", tramite il quale è possibile sapere in tempo reale quali pannelli sono danneggiati o meno in modo preciso, al fine di rendere veloci e mirati gli interventi di riparazione.

Naturalmente tutto ciò comporta un elevato risparmio a livello economico perché permette all'Azienda non solo di diminuire i costi di manutenzione e riparazione, ma le consente anche di guadagnare tempo e di non abbassare il suo livello di produttività.

Sempre associato all'attività di prevenzione è stato l'utilizzo della tecnologia termografica che segnala le aree più calde e più fredde degli impianti solari in modo che sia immediatamente individuabile, qualora ci sia un guasto, permettendo di essere più reattivi di fronte ai probabili problemi tecnici.

Questa estrema attenzione ai probabili danni che possono verificarsi negli stabilimenti ha portato G.S.F. a partecipare al progetto PAN (*Puglia Active Network*) che si focalizza sulla “*connettività 4G degli impianti e la gestione evoluta dei guasti*”.

Progetti come questo hanno molteplici benefici per l’azienda dato che, oltre a mettere in luce il buon operato aziendale, è un modo importante per pubblicizzare e far conoscere in maniera positiva il cambio di passo che si era registrato in G.S.F.

Non sfuggirà infatti che i soli motivi per cui l’azienda era “famosa” sul mondo web appartenevano agli interventi giudiziali di chiusura impianti.

Infine un’altra importante area di intervento si è registrata con la modernizzazione delle strutture tramite investimenti in ricerca e sviluppo al fine di rendere gli stabilimenti all’avanguardia.

Tutto questo comporta un vantaggio competitivo per l’Azienda perché, dato che le attività iscritte nello stato patrimoniale sono prevalentemente composte dai beni immobili, essi sfruttano l’occasione della manutenzione degli stabilimenti e della ricerca e sviluppo per aumentare l’efficienza e le prestazioni in modo tale da invertire la funzione di obsolescenza e vetustà. Così facendo si migliorano le *performance* generali aziendali ottenendo maggiori risultati a fronte di un costo che l’azienda avrebbe comunque dovuto sostenere. Con funzione di obsolescenza e vetustà si fa riferimento al deprezzamento dei beni immobili, ovvero “*Il deprezzamento deve tenere conto di due distinti tipi di “svalutazione”: quello relativo alla vetustà e quello relativo all’obsolescenza funzionale.*

*Come è noto, la vetustà tiene conto del fatto che il valore dei beni decade fisicamente in relazione alla loro durata, mentre l’obsolescenza tiene conto del fatto che alcune parti di essi (o l’intero insieme) si deprezzano per invecchiamento tipologico, tecnologico e funzionale, non risultando più idonee ad assolvere complessivamente al loro originario impiego in condizioni di mercato, in maniera tale da renderne necessaria la sostituzione anche nel corso d’uso nel settore produttivo.”.*

Volendo ricapitolare i principali risultati ottenuti dall’intervento di Alliance si ha:

- Sono stati sanati aspetti legali e giudiziali mettendo in funzione gli impianti;
- Interventi per la sicurezza e controllo;
- Investimenti importanti in R&S.

## 5.4 Situazione attuale

Attualmente G.S.F. è una delle principali aziende italiane impegnata nella trasmissione di energia per tutto il paese. Fortemente convinta che le energie rinnovabili saranno il futuro carburante del mondo concentra maggiormente i suoi investimenti in progetti di ricerca e sviluppo collaborando con enti esterni e in programmi per il territorio principalmente incentrati nella creazione e diffusione di responsabilità sociale tra i giovani.

Ha anche partecipato ad un corso della LUISS Business School nel marzo del 2017 chiamato “Gestione del Prodotto e della Marca”.

Al fine di accelerare i processi interni di gestione degli impianti, l’Azienda ha computerizzato l’analisi termografica che può adesso essere svolta dai droni.

Così facendo ha abbassato sia i costi operativi aziendali che reso più immediati i controlli.

Da una prospettiva contabile G.S.F. è un’azienda forte con un EBITDA di 26 mln, e tenendo in considerazione che le attività principali da ammortizzare sono gli impianti, nel 2023 riuscirà a produrre un EBIT pari al EBITDA attuale, dato che gli impianti sono ammortizzati per un periodo di dieci anni che è iniziato nel 2013.

Tutto ciò le consente di rappresentare oggi un investimento attrattivo, con un futuro solido e prospero nel campo della ricerca e nello sviluppo di nuove energie e nella produzione di energia sostenibile.

Gli importanti investimenti fatti nel campo della R&S la rendono oggi un’azienda estremamente competitiva grazie alle tecnologie impiegate nel processo produttivo.

Visto che la proprietà è quella di un fondo di investimento, magari sarà destinata ad essere venduto, in modo tale da far rientrare del capitale investito con i relativi profitti gli investitori.

Alliance ha terminato il suo compito grazie alla costruzione di un management interno a G.S.F. che procede nel solco tracciato, ma mantiene la gestione tecnica degli impianti tramite l’acquisizione di Eximag che da un anno fa parte del Gruppo Alliance.

## 6. Conclusioni finali

A fronte delle evidenze riportate sopra, si può stabilire che è sempre bene affidare un compito così articolato e complesso a degli esperti in grado di svolgere delle analisi approfondite e complete attraverso le quali attuare tutte le procedure per limitare i possibili rischi in cui incorre un'azienda.

Questo compito può essere svolto sia da una funzione interna all'impresa stessa, se è di grandi dimensioni, e quindi ha adottato un approccio *risk oriented* alla gestione, o come avviene in Italia, ci si può affidare a strutture esterne che possono svolgere uno studio a 360° dei possibili rischi in cui incorre la società.

Tuttavia sono poche le realtà come il Gruppo Alliance che, oltre a svolgere servizi di analisi, offrono l'opportunità alle imprese di gestire i loro rischi conferendo soluzioni pratiche e di supporto nel caso in cui si necessiti di un intervento drastico di riorganizzazione dell'assetto interno aziendale.

Infatti, proprio perché la disciplina del risk management è ancora in via di sviluppo e poco conosciuta e diffusa in Italia, conviene affidarsi a specialisti al fine di ottenere i risultati desiderati invece che tentare di addentrarsi in una materia così complessa e complicata da rischiare di omettere qualche aspetto alla valutazione dei rischi o, nella più probabile delle ipotesi, commettere errori dovuti dall'uso improprio degli indicatori.

La scelta operata nel Gruppo Alliance mi ha fatto apprezzare un'azienda che partendo dall'analisi dei rischi, utilizzando in maniera consulenziale l'approccio di Risk management, non solo è in grado di abbracciare molteplici aree di indagine (governance, relazione con gli stakeholders, patrimonio e finance) ma riesce bene ad evidenziare le criticità aziendali e soprattutto si pone come solutore nei progetti di implementazione dei piani di azione.

Infatti il gruppo Alliance dispone, oltre che di un parterre di specialisti nel campo amministrativo contabile, commerciale e legale, anche di divisioni e aziende specializzate come: il noleggio a lungo termine per risolvere le problematiche legate alla gestione del parco auto aziendale e della proprietà; del Welfare per supportare le aziende nella fidelizzazione delle risorse gestendo i vantaggi legati alla previdenza; della sicurezza con videosorveglianza controllo accessi e merci ed infine del trasferimento dei rischi nel mondo del brokeraggio assicurativo.

Mi ha affascinato la consapevolezza che questo piccolo Gruppo parta dall'analisi dei rischi per studiarli, mapparli, svolga la progettazione ed implementazione delle soluzioni con l'obiettivo della mitigazione dei rischi e trasferisca al mercato assicurativo l'esposizione residuale.

Ritengo quindi, che proprio l'attività del Risk Manager, di colui cioè che svolge il proprio lavoro applicando principi di risk management, assuma un ruolo sociale importantissimo nella vita delle aziende.

Partire dai bisogni per trovare le soluzioni ritengo sia onestamente e intellettualmente corretto.

Capendo l'importanza del ruolo ho compreso che per svolgerlo bene si ha la necessità di studiare e approfondire in maniera universale il mondo azienda.

E' quello che cercherò di fare in futuro.

## BIBLIOGRAFIA

1. Fabrizio Di Crosta (2015), *Indicatori di performance aziendali*, FrancoAngeli
2. POSITION PAPER di ANRA, *Gli standard di Risk management e l'ISO 31000*, 2013.
3. *Principi di finanza aziendale*, Richard Brealey, MC GRAW HILL Education, 2015.
4. L. Guatri, 1960
5. *Le ricerche di mercato*, Amedeo de Luca, FrancoAngeli, 2012

## SITOGRAFIA

1. <http://www.valorequalita.eu/wp/2018/01/03/enterprise-risk-management/>
2. [https://it.wikipedia.org/wiki/Enterprise\\_Risk\\_Management](https://it.wikipedia.org/wiki/Enterprise_Risk_Management)
3. <https://www.cybersecurity360.it/legal/il-risk-management-e-la-nuova-iso-310002018-le-linee-guida/>
4. [https://www.eximag.it/safety-and-care-solutions/?gclid=CjwKCAjw5cL2BRASEiwAENqAPvUZauz7ZWovKtR2ROH4Ku7DxblKVhhxVu4Hg9Srdd2EmKnDTyby\\_BoCJ-MQAvD\\_BwE](https://www.eximag.it/safety-and-care-solutions/?gclid=CjwKCAjw5cL2BRASEiwAENqAPvUZauz7ZWovKtR2ROH4Ku7DxblKVhhxVu4Hg9Srdd2EmKnDTyby_BoCJ-MQAvD_BwE)
5. <https://www.alicemente.it/cosa-insegna-il-ciclo-di-vita-del-prodotto-1/>
6. <http://riviste.paviauniversitypress.it/index.php/ea/article/view/1263/1387>
7. <https://www.globalsolarfund.com/it/about-ita/>
8. [https://it.wikipedia.org/wiki/Costo\\_irrecuperabile](https://it.wikipedia.org/wiki/Costo_irrecuperabile)
9. [https://it.qwe.wiki/wiki/Scenario\\_analysis](https://it.qwe.wiki/wiki/Scenario_analysis)
10. [https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=dBY2fI4ztS0C&oi=fnd&pg=PA81&dq=indagine+di+mercato&ots=B5ZzPbcLka&sig=qRH0gn16KdW2Q7sfBF7CZmtoyH4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=indagine%20di%20mercato&f=false](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=dBY2fI4ztS0C&oi=fnd&pg=PA81&dq=indagine+di+mercato&ots=B5ZzPbcLka&sig=qRH0gn16KdW2Q7sfBF7CZmtoyH4&redir_esc=y#v=onepage&q=indagine%20di%20mercato&f=false)
11. <https://www.exeo.it/Articoli/3523/concetto-vetusta-su-rendita-unita-immobiliari-speciali.aspx>

## RINGRAZIAMENTI

Il ringraziamento più sincero e di cuore va al mio professore, nonché relatore, Pierluigi Murro che mi ha permesso di approfondire con questo elaborato una materia a me cara. Vorrei ringraziare successivamente la mia università perché mi ha conferito tutti i mezzi e le possibilità per rendere questo percorso di studio altamente formativo e stimolante.

Successivamente vorrei ringraziare il presidente di Alliance Group, Roberto Grattacaso, per avermi dato la possibilità di svolgere un tirocinio di estremamente significativo per me dato che mi ha fatto comprendere e scegliere in maniera più consapevole la strada per raggiungere i miei obiettivi futuri. Aggiungo che è stato fondamentale per la stesura del mio elaborato, grazie alla sua esperienza e alle sue idee lungimiranti.

Un ringraziamento speciale va a mio padre, che da sempre è la mia fonte di ispirazione, la persona che spero di rendere orgoglioso e fiero di me ogni giorno anche se lui dice già di esserlo. La mia ambizione più grande nella vita è di diventare una persona competente e capace proprio come lui che fin da piccola è stata la mia guida, il mio punto di riferimento.

Vorrei poi ringraziare mia madre, per la pazienza avuta con me, per tutti i discorsi motivazionali fatti e per tutto il tempo e l'amore che mi dedica ogni giorno. La cosa più bella che mia madre mi ha dato è il carattere perché io sono proprio uguale a lei, una donna forte e determinata dal carattere dolce, e sarò sempre fiera di esserlo.

Ringrazio Martina, mia sorella, la mia migliore amica, che mi accompagna in questo percorso bellissimo e tortuoso chiamato vita da quando sono nata. Lei è sempre stata tutto ciò che io non ero, una bianco e l'altra nero, ma la cosa che più mi stupisce è che nonostante siamo una completamente l'opposto dell'altra siamo sempre andate d'accordo, ci siamo sempre supportate e abbiamo sempre festeggiato i traguardi raggiunti. Penso che il regalo più grande che io abbia ricevuto dalla vita è proprio questa compagna di avventure che non mi lascerà mai sola.

Ringrazio mio zio Riccardo che mi ha sempre dato il suo supporto e incoraggiamento durante questi anni di università e per essermi sempre stato accanto con le sue parole e i suoi discorsi. E' sempre stata una figura estremamente positiva per me, sostenendomi in tutte le scelte che ho preso e confortandomi grazie ad un dialogo aperto e costruttivo.

Ringrazio i miei amici che hanno vissuto insieme a me questi tre anni di università regalandomi ricordi ed esperienze uniche che porterò sempre con me, tra i quali voglio ringraziare particolarmente Giorgia perché senza di lei oggi non sarei qua.

Ringrazio la fantastica squadra di canottaggio che dal primo anno di università ha subito coinvolto me e mia sorella, in particolar modo ringrazio le fanciulle di questa squadra che mi hanno sempre compresa e fatta sentire accettata in questa grande famiglia. Un ultimo ringraziamento va a tutti i ragazzi conosciuti nella mia esperienza all'estero, perché è anche merito dei loro suggerimenti, consigli e incoraggiamenti se oggi sono ancora più fiduciosa sul futuro che mi si spetta. Con la speranza di avervi resi tutti fieri di me, in particolar modo i miei nonni, Mariella, Luigi e Claudia e la mia buona stella Roberto, vi ringrazio nuovamente tutti.

Giulia