CAMERA DI COMMERCIO
BERGAMO

SELEZIONE PUBBLICA PER TITOLI ED ESAMI PER L'ASSUNZIONE A TEMPO INDETERMINATO E PIENO DI N. 7 UNITÀ DI PERSONALE DI CATEGORIA GIURIDICA C - ECONOMICA C1, PROFILI PROFESSIONALI "ASSISTENTE SERVIZI AMMINISTRATIVI E DI SUPPORTO" E "ASSISTENTE SERVIZI SPECIALISTICI E DI RETE"

TRACCE ASSESSMENT

LUNEDI 13 SETTEMBRE 2021

Premium Aviation

La situazione di partenza

Per svolgere questo esercizio, devi immaginare di essere un manager della Premium Aviation, una compagnia aerea del settore premium, che ultimamente registra risultati meno brillanti rispetto al passato.

Il Direttore Generale di recente nomina ha lanciato una campagna *"looking forword"* volta a raccogliere proposte e suggerimenti per la definizione delle nuove linee d'azione strategiche da perseguire in futuro, alla luce dell'attuale situazione della compagnia aerea. Questa è una ottima occasione per te per darti visibilità e contribuire alla crescita della compagnia. A breve è previsto un incontro con altri tuoi colleghi **finalizzato a presentare**

- ***principali decisioni che prendereste e azioni che suggerite al CDA di mettere in campo nel prossimo futuro per affrontare i prossimi mesi***

Organizzazione dell'attività

Avete a disposizione:

- 40 minuti per leggere individualmente le informazioni e formulare le proprie ipotesi;
- 1 ora per discutere in gruppo e predisporre una presentazione condivisa del piano strategico;
- 5 minuti per presentare al Direttore Generale la proposta che avete definito insieme.

L'attività si struttura quindi in tre momenti:

- il primo momento individuale: 40 minuti per leggere il caso
- il secondo momento in gruppo: 1 ora per predisporre una presentazione condivisa dall'intero gruppo di lavoro da fare al DG
- il terzo momento a gruppo riunito in presenza del DG: 5 minuti per presentare la vostra proposta

Contesto Premium Aviation

Premium Aviation è una compagnia aerea di medie dimensioni dello stato americano Blemora situato nel centro degli Stati Uniti. Costituita nel 1993 e cresciuta rapidamente negli ultimi 10 anni grazie alla maggiore deregulation del trasporto aereo nazionale, *Premium Aviation* opera prevalentemente su rotte di corto-medio raggio sia con voli di linea che con voli charter.

La scelta è da sempre stata quella di coprire con le proprie rotte di linea le due principali citta di Blemora (Egova e Ebum) e le principali città nazionali (Washington, New York, Boston, Chicago, Newark, Juneau, San Francisco, New Orleans, Huston, Seattle), destinando a voli charter la copertura di rotte turistiche stagionali domestiche (Bursia la città sul lago di Blemora) e nazionali (Miami, Los Angeles, Yellowstone) e di alcuni voli intercontinentali (Barcellona, Città del Messico, Pechino, Roma).
La strategia di Premium Aviation è stata caratterizzata, fin dalla nascita, da alta qualità e prezzi più alti rispetto ai competitors.

I clienti Premium Aviation viaggiano prevalentemente per affari e turismo di alto livello, si tratta di clienti disposti a pagare prezzi leggermente più alti rispetto alla media perché possono contare su una compagnia con i più alti indici di puntualità e molto attenta alle esigenze e al comfort dei suoi clienti. Fin dalla sua nascita Premium Aviation ha considerato il servizio di bordo un'occasione di incontro e di dialogo con il passeggero, percependo tale momento come realizzazione e misurazione degli sforzi di tutto il personale nella politica di *customer service*.

Per questi motivi, *Premium Aviation* si è guadagnata sul mercato l'immagine di una compagnia attenta che si rivolge ad una clientela medio-alta alla quale propone servizi di elevata qualità.

Premium Aviation si caratterizza per una cultura che punta ad offrire sia all'esterno che al proprio interno stabilità e attenzione alle esigenze di chi, dovendo viaggiare molto, non vuole rinunciare al comfort e alle comodità. L'immagine che promuove è quella di un'organizzazione consolidata e specializzata nei servizi che offre. Il personale per politica è assunto per lo più a tempo indeterminato e si caratterizza a tutti i livelli per standing e abbigliamento molto formale.

Negli ultimi 5 anni *Premium Aviation* ha rallentato i ritmi di crescita (vedi trend fatturato in figura 1) che avevano caratterizzato il periodo precedente, a causa dei costi in costante aumento del carburante e della diminuzione dei passeggeri, principalmente legata alla crisi nell'economia mondiale.

Alla luce di questa situazione, a fronte del mutato contesto dei competitor nel segmento premium e preoccupato per la pressante concorrenza delle compagnie *low cost*, il Consiglio di Amministrazione, negli ultimi sei mesi, sta valutando l'opportunità di ampliare il proprio business. Un'ipotesi è quella di acquisire la piccola compagnia aerea *EasyFly*.
Dall'analisi fin qui svolta e dai primi contatti con la dirigenza della EasyFly, l'acquisizione potrebbe rinnovare l'immagine tradizionale della compagnia aerea, ampliare la copertura della rete di collegamento con l'introduzione di nuove rotte e soprattutto far acquisire nuove quote di mercato.

Contesto EasyFly

EasyFly è una compagnia americana, nata nel 2007, che copre a tariffe *low cost* una serie di rotte nazionali.

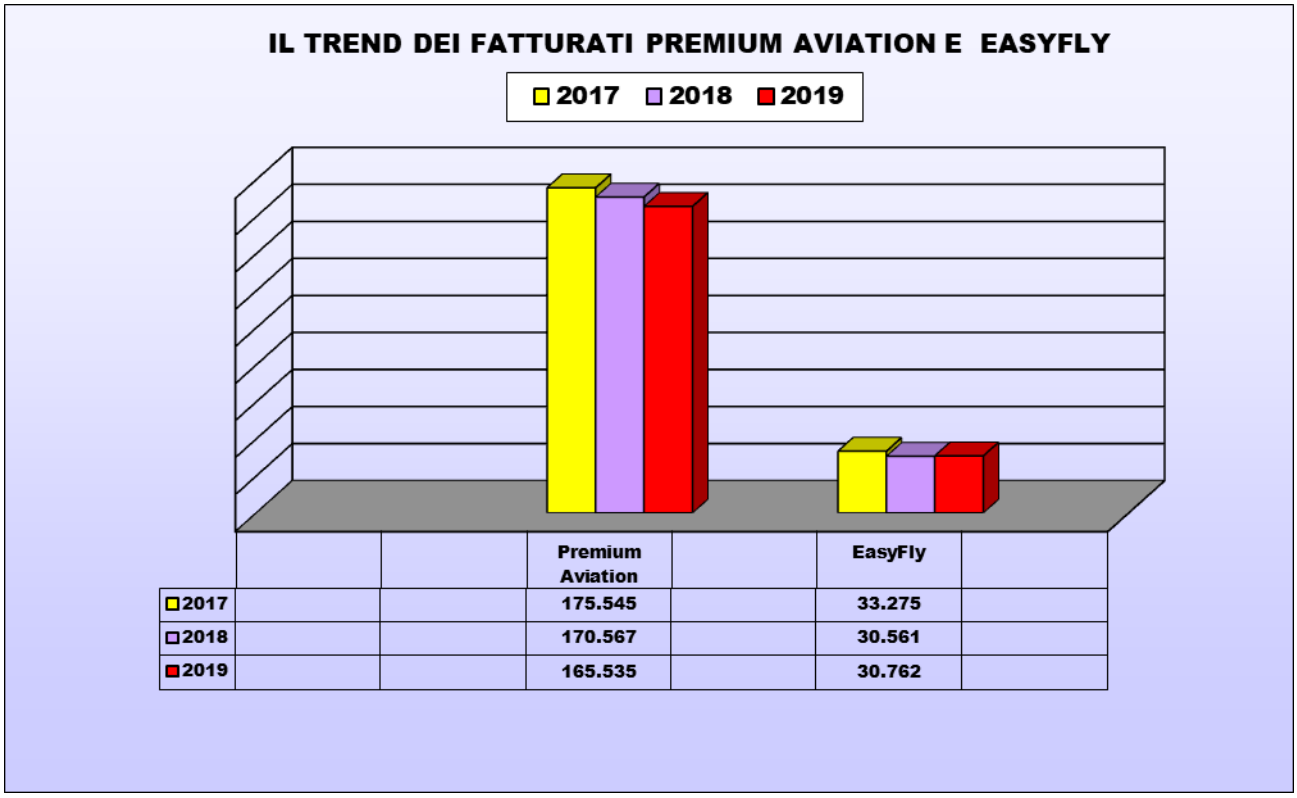
La compagnia, ha puntato a sviluppare il settore a basso prezzo, rivolgendosi a viaggiatori disposti a rinunciare ai servizi accessori pur di risparmiare. Si tratta per lo più di persone che viaggiano per motivi personali e non per lavoro, che acquistano via internet e cercano molto spesso tariffe last minute.
Il motto di *EasyFly* è *"più a meno e non meno a meno".* La strategia seguita sino ad ora per mantenere basse le tariffe si basa su alcune componenti fondamentali:

- utilizzo esclusivo di scali periferici nazionali
- riduzione al minimo dei tempi tra un atterraggio e il successivo decollo

- eliminazione dei pasti offerti a bordo e loro sostituzione con snack a pagamento
- flotta minima: è composta da un solo tipo di aereo per ridurre anche i costi di formazione tecnica dei piloti.
- da sempre *EasyFly* ha una cultura che punta sull'innovazione, il dinamismo e l'attenzione alle esigenze di chi desidera viaggiare il più possibile, ma entro certi vincoli economici. L'immagine che promuove è quella di un ambiente creativo, vivace, in costante evoluzione. EasyFly ha volutamente scelto un approccio informale e una struttura di gestione agile. Gli impiegati possono scegliere il loro abbigliamento con la massima libertà. Le cravatte sono bandite e rimangono un must solo per i piloti.

La decisione di vendere da parte dell'attuale proprietà di EasyFly deriva dall'impossibilità di competere su un mercato in cui è in atto una guerra di prezzi che l'avrebbe spinta ad una diminuzione eccessiva degli standard di servizio.

DATI di riferimento sul fatturato



	Premium Aviation	EasyFly
2017	175.545	33.275
2018	170.567	30.561
2019	165.535	30.762

FIGURA 1

DATI di RIFERIMENTO sull'OPERATIVITA' di PREMIUM AVIATION e EASYFLY

	Numero passeggeri 2019	Coefficiente di riempimento	Ore volate 2019	Numero voli 2019	Numero aeromobili 2019
PREMIUM AVIATION[1]	1.603.240	69%	42.064	30.651	10 (1)
EASYFLY[2]	800.567	91%	12.511	4.170	4 (2)

DATI ECONOMICI PREMIUM AVIATION

(dati in migliaia di dollari)

CONTO ECONOMICO PREMIUM AVIATION 2019		
Fatturato	165.535	100,00%
- Carburante e altri costi	32.311	19,52%
- Servizi	42.733	25,82%
- Lavoro	44.694	27,00%
= Margine operativo lordo	**45.797**	27,67%
- Ammort. e accanton.	14.898	9,00%
- Rate annuali	16.000	9,67%
- Oneri finanziari netti	15.553	10,00%
- Imposte	4.311	2,60%
= Utile netto	**-4.965**	**-3,00%**

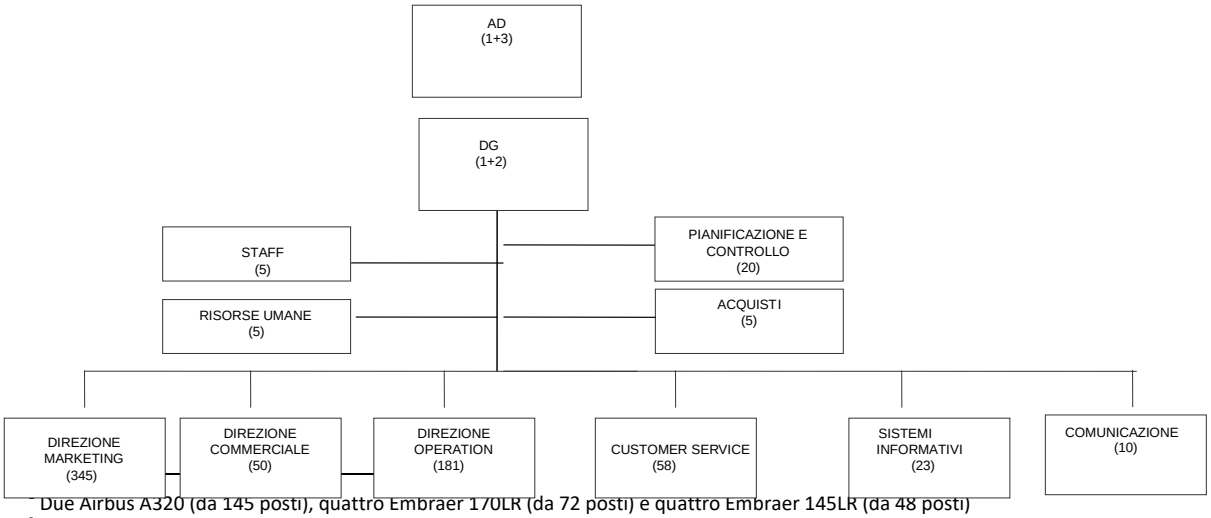
DATI PATRIMONIALI al 31/12/2019	
Totale Attivo	97.884
Passività(correnti e non correnti)	63.317
Patrimonio Netto	34.567

PREMIUM AVIATION

FIGURA 2

ORGANIGRAMMA PREMIUM AVIATION

709 RISORSE
COSTO DEL LAVORO $ 44.694,00



[1] Due Airbus A320 (da 145 posti), quattro Embraer 170LR (da 72 posti) e quattro Embraer 145LR (da 48 posti)
[2] Boeing B767, ciascuno da 211 posti

DATI ECONOMICI EASYFLY

(dati in migliaia di DOLLARI)

CONTO ECONOMICO EASYFLY 2019		
Fatturato	30.762	100,00%
- Carburante e altri costi	5.952	19,35%
- Servizi	11.388	37,02%
- Lavoro	6.768	22,00%
= Margine operativo lordo	**6.654**	**22,96%**
- Oneri finanziari netti	846	2,75%
- Imposte	1.900	6,18%
= Utile netto	**3.908**	**12,70%**

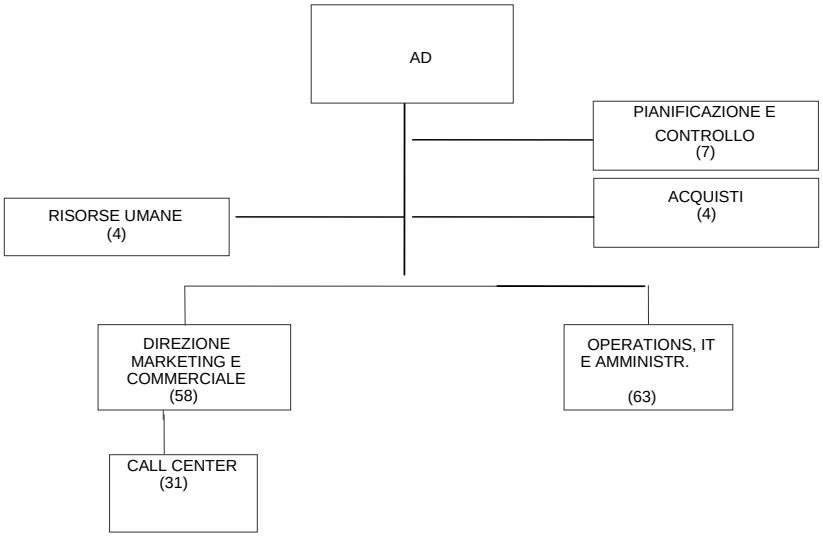
ELEMENTI PATRIMONIALI al 31/12/2019	
Totale Attivo	31.642
Passività (correnti e non correnti)	6.130
Patrimonio Netto	25.512

EASYFLY

FIGURA 3

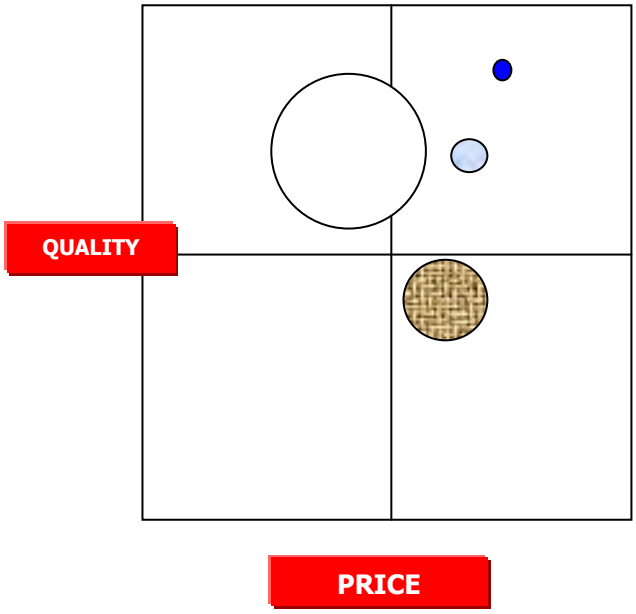
ORGANIGRAMMA EASYFLY

168 RISORSE
COSTO DEL LAVORO $
6.768.000



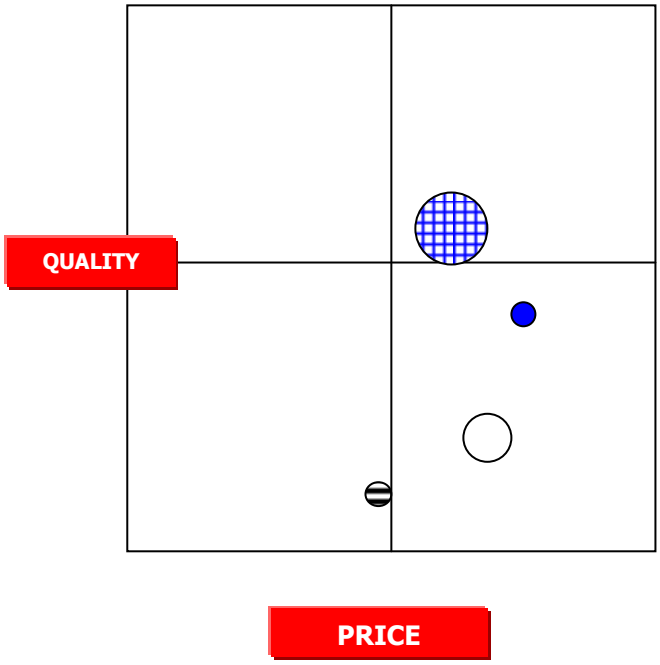
COMPETITORS

Premium-sector market



- Premium Aviation ~3 %
- Phoenix air ~30 %
- Aircoast ~14 %
- BizSky ~7 %

Low-cost market



- EasyFly ~ 4 %
- GoldAir ~ 8 %
- FlickFly ~ 16%
- AirContinental ~ 5 %

- **DIRETTORE MARKETING – ABILENE THOMSON**

Abilene Thomson evidenzia come la compagnia continui a perdere quote di mercato in misura maggiore rispetto alle concorrenti. È del parere che l'acquisizione di una compagnia *low cost* sia una mossa vincente! Anche Aircoast ha fatto questa scelta due anni fa registrando oggi un incremento del 16% del fatturato e 7% dell'utile. Thomson è del parere che se si vogliono ottenere dei risultati, è opportuno intervenire subito. E' dell'idea che vadano, comunque mantenuti separati i due segmenti garantendo un servizio di livello superiore in Premium Aviation e lasciando gli standard minimi in EasyFly.

Thomson invita a prendere in considerazione il fatto che il mercato *Low Cost*, rispetto a quello complessivo, oggi rappresenta il 45%, ma solo nel 2002 rappresentava il 17% della domanda: con questo trend il business di Premium Aviation potrebbe in breve diventare una nicchia troppo piccola e rischiosa per una compagnia di tali dimensioni. L'acquisto della EasyFly viene presentata da Sforza come un'occasione; propone una politica di ottimizzazione dei costi e di lancio del nuovo business per riuscire ad invertire la tendenza negativa attuale e rilanciarle la compagnia sul mercato con una immagine più dinamica rispetto a quella di oggi. Inoltre, dalle ultime analisi effettuate, la Premium Aviation risulta con un capitale disponibile di 30 milioni di Euro e con una possibilità di attivare nuove linee di credito per 20 Milioni di Euro.

- **DIRETTORE RISORSE UMANE – BILL ANDERSON**

Dopo aver svolto le sue valutazioni rispetto al dimensionamento del personale nelle varie funzioni (cui si andrebbe incontro in caso di fusione con la EasyFly). Anderson è del parere che a fronte dell'eventuale acquisizione il costo della gestione degli esuberi (soprattutto nelle strutture centrali) che si genererebbero potrebbe impattare negativamente sul fatturato. Secondo Anderson, la Premium Aviation non è pronta ad una fusione del personale così radicale.

Neri è anche molto preoccupato delle ripercussioni che l'acquisizione di risorse così diverse da quelle presenti in azienda potrebbe avere sulla motivazione dei dipendenti della Premium. EasyFly si caratterizza per un clima giovane e dinamico, parte del personale ha un contratto atipico ed è disposto a straordinari e alla flessibilità di ruolo. In Premium Aviation è stata sviluppata nel tempo una cultura diversa. Secondo Anderson l'azienda non può permettersi di sottovalutare il morale dei dipendenti, che certamente potrebbe temere di perdere molti dei benefit acquisiti. Anderson teme anche le reazioni del sindacato, che si prevedono, qualora l'acquisizione andasse in porto, molto accese.

- **RESPONSABILE UFFICIO ACQUISTI – NURIA CORTES HERNANDEZ**

Ha chiesto a tutti di riflettere in merito alla percentuale di riempimento del voli EasyFly. Da questo dato, secondo Cortes Hernandez, la Premium Aviation ha solo da imparare. L'ampliamento della

flotta e delle rotte è solo uno degli aspetti positivi che deriverebbero dall'acquisizione. Una politica più attenta ai costi e una riorganizzazione nella gestione dei servizi e delle risorse in esse impiegate, potrebbe far risparmiare molto.

- **RESPONSABILE COMUNICAZIONE – DYLAN ROBIN**

È dell'idea che sia opportuno presidiare il segmento che ha permesso a Premium Aviation di ottenere i tanti successi che l'hanno contraddistinta. Ritiene importante non perdere di vista il target fidelizzato con tanta difficoltà. Gli standard di sicurezza e comfort raggiunti sono secondo Robin la chiave dei successi futuri e per questo devono continuare ad essere il valore che guida e connota Premium Aviation nel panorama delle compagnie aeree. Il rischio è quello di apparire come poco coerenti rispetto a quanto è stato fino ad ora comunicato. La campagna pubblicitaria in corso parla di affidabilità e massima soddisfazione del cliente: *"standard elevati per clienti di valore"*. L'acquisizione danneggerebbe l'immagine che Premium Aviation ha sul mercato, oltretutto disorientando clienti business.

- **DIRETTORE COMMERCIALE – CHIE MOTOSAWA**

Crede ci siano anche altre strade da perseguire per cercare di contrastare questa perdita di quote di mercato. Ricorda la strategia di Phoenix Air: principale competitor e best performer. Questa compagnia poco più di un anno fa ha creato una partnership con alcuni tour operator di diversi paesi emergenti. Questo ha permesso a Phoenix Air di guadagnare 15 milioni di euro netti, portando al 30% la sua quota di mercato. Tra l'altro, non è l'unico caso. E' di questi giorni la notizia della partnership tra Una Hotel e GoldAir. La catena alberghiera è entrata a far parte dell'importante programma "Frequent Flyers" di GoldAir. UNA Hotels & Resort potrà destinare ai titolari delle cards "Hi-Fly" e "Fly-pass" speciali promozioni. In particolare, ai possessori di "Hi-Fly", card rilasciata a tutti i clienti GoldAir che ne facciano richiesta e destinata alla raccolta punti, vengono riconosciuti una serie di vantaggi:

- Accredito di 200 punti a fronte di un soggiorno in uno qualsiasi degli alberghi aderenti all'iniziativa
- Sconto del 10% presso il ristorante dell'albergo
- Vip treatment
- Prima colazione in camera con servizio gratuito
- Accesso gratuito, durante il soggiorno, ai centri fitness & wellness UNA, dove disponibili.

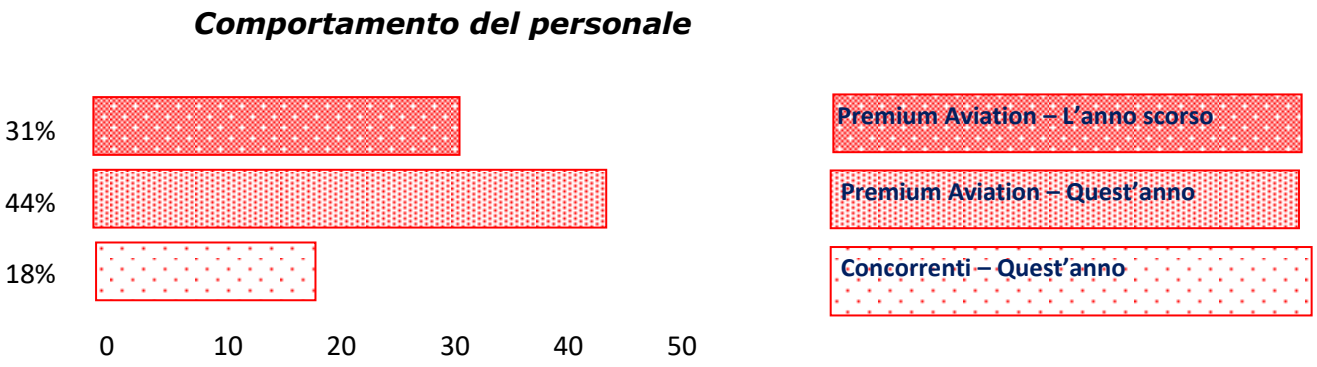
- **DIRETTORE CUSTOMER SATISFATION – LIN CHANG**

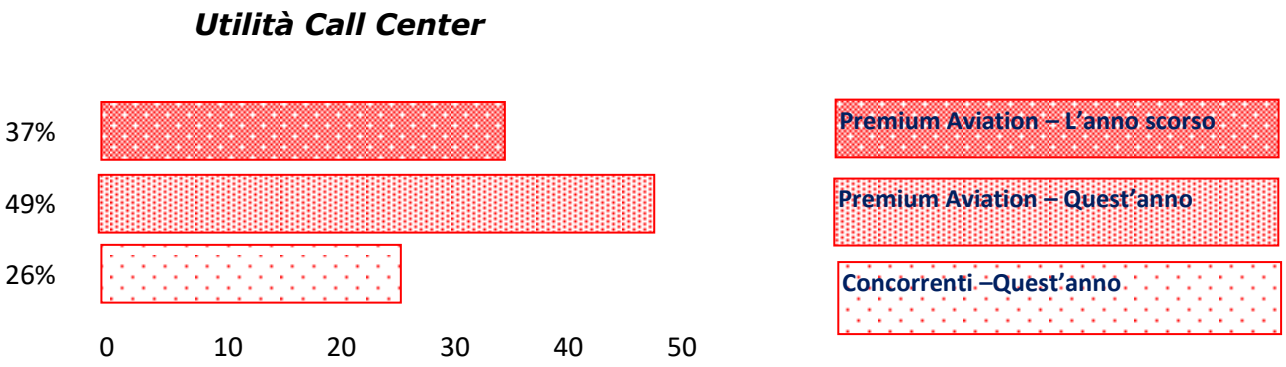
Un fattore chiave che influisce sul grado di soddisfazione dei clienti è la misura in cui, secondo i clienti, il contatto con Premium Aviation è esente da errori. È stato chiesto ai clienti della PA se, nel corso dell'ultimo anno, avessero incontrato dei problemi di cui si sarebbero voluti lamentare. È

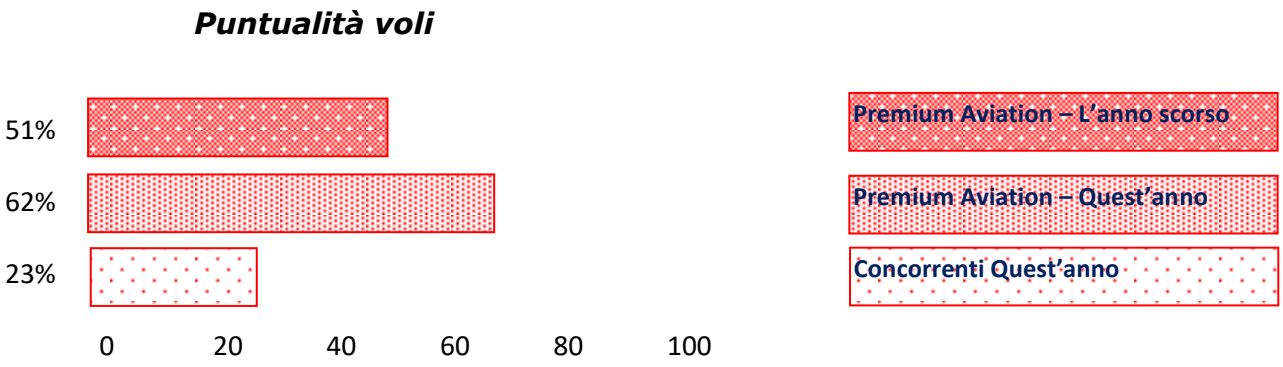
significativo osservare come oltre l'80% abbia risposto in maniera affermativa, segnalando almeno uno dei problemi dell'elenco. Questa percentuale vede la PA sfavorita rispetto ai concorrenti. Nel loro caso, infatti, solo il 47% dei clienti ha riscontrato un problema.

Considerando l'entità della base clienti, significa che circa 1 milione di clienti ha incontrato un problema del quale avrebbero voluto lamentarsi o si sono lamentati. Questa cifra è in aumento rispetto al passato. Su questo occorre lavorare e molto.

Problemi suddivisi per tipo







Alla luce di questi risultati è evidente, dice la Chang, che è possibile migliorare e invertire questa tendenza. I clienti Premiun Aviation sono fidelizzati. Non è costruttivo cercare alibi esterni. L'aggiornamento del personale del call center, studiare iniziative che possano accattivare i clienti sono solo alcune delle strade che possono essere percorse per rilanciare il trend. Questo tipo di strada, è un investimento che viene fatto per lo sviluppo e il consolidamento della compagnia, per i dipendenti e i clienti e oltretutto non può che trovare il sostegno di tutte le rappresentanze interne (sindacali incluse).

MERCOLEDI 15 SETTEMBRE 2021

Il caso Bodycare

LA SITUAZIONE DI PARTENZA

In questo esercizio lavori per Bodycare, gruppo che si occupa della creazione e produzione di prodotti per la cura del corpo. Sei un Direttore di Divisione e riporti funzionalmente a uno dei sei fondatori dell'azienda che oggi fa parte del gruppo dirigenziale.

Qualche anno fa l'azienda ha subito le conseguenze di un lancio di prodotto, gestito da un'agenzia esterna, che ha avuto effetti disastrosi.

Da quel momento per Bodycare è molto importante che siano i Direttori delle diverse divisioni a partecipare alle decisioni relative ai nuovi prodotti. Il gruppo dirigenziale pensa infatti che chiunque lavori a questo livello abbia una visione aziendale e una conoscenza dell'offerta ricca di informazioni, anche se non direttamente inserito nei processi produttivi.

Il gruppo fondatore è particolarmente interessato a quello che le persone pensano, indipendentemente dal loro sapere tecnico; per questo non è necessario avere conoscenze specifiche di marketing.

L'Amministratore Delegato ha chiesto ai direttori di Divisione di incontrarsi e di definire una serie di suggerimenti su quattro principali questioni che riguardano un nuovo prodotto solare.

Le questioni da affrontare sono:

- ***il nome da dare al nuovo prodotto***
- ***l'organizzazione della campagna di lancio*** *(target, messaggi da veicolare, media da utilizzare, …)*
- ***i possibili ostacoli per la diffusione del prodotto***
- ***le azioni per superare gli ostacoli identificati***

Le informazioni che vi vengono fornite sono necessarie per affrontare questi temi.

ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITA'

Avete a disposizione:

- 40 minuti per leggere individualmente le informazioni e formulare le proprie ipotesi;
- 1 ora per discutere in gruppo e predisporre una presentazione;
- 5 minuti per presentare all'Amministratore Delegato la soluzione che avete definito insieme.

L'attività si struttura quindi in tre momenti:

- il primo momento individuale: 40 minuti per leggere il caso

- il secondo momento in gruppo: 1 ora per predisporre una presentazione condivisa dall'intero gruppo di lavoro da fare all'AD
- il terzo momento a gruppo riunito in presenza dell'AD: 5 minuti per presentare la vostra proposta

IL GRUPPO BODYCARE

Il gruppo è specializzato nello sviluppo, nella produzione e distribuzione di prodotti per la cura del corpo: prodotti per la cura quotidiana, cosmetici e prodotti solari.

L'azienda è stata fondata otto anni fa. Il principio che ha guidato la fondazione del gruppo e che tuttora ne caratterizza la cultura è: sviluppare una serie di prodotti per la cura del corpo di alta qualità e buon prezzo, con un package di basso costo, rispettando i protocolli ambientali e testati solo da esseri umani volontari.

Bodycare si è velocemente diffusa nei primi anni e ora conta circa 600 dipendenti. La sede centrale si trova a Kemping, una piccola città a 50 km da Londra.

Il 50% del personale lavora nella produzione e nella spedizione dei prodotti. Le altre funzioni sono Ricerca e Sviluppo – Vendite – Marketing – Risorse Umane – Finanza.

I fondatori sono oggi i sei Direttori del gruppo. Ci sono poi i Direttori di Divisione che riportano a sei Direttori.

I PRODOTTI

Il portfolio di prodotti si divide in tre grandi tipologie:

- <u>prodotti per la cura quotidiana del corpo</u>:
    - doccia schiuma e bagno schiuma; deodoranti; prodotti per i capelli. Ci sono in tutto 18 linee di prodotto che costituiscono il 30% dei volumi in termini di vendite
- <u>prodotti per la pelle</u>:
    - cosmetici e creme per il viso. In tutto ci sono 44 linee di prodotto; 40% delle vendite
- <u>prodotti solari</u>:
    - schermi solari e doposole; 10 linee di prodotto e 30% delle vendite.

IL NUOVO PRODOTTO

Il codice del nuovo prodotto è **SC99.** Si tratta di una crema per il sole studiata con un sistema fra i più rivoluzionari sviluppato negli ultimi tre anni. È una crema per la protezione solare che deve essere messa solo una volta ogni quattro settimane, invece che più volte in una sola giornata. Garantisce una protezione totale ai raggi solari durante tutto il periodo. È comunque consigliato di non esporsi al sole direttamente e di evitare soprattutto le ore centrali (dalle 11 alle 15). Questo è

importante perché la crema protegge solo la pelle e non le insolazioni che possono derivare da un'eccessiva esposizione al sole.

Le caratteristiche del prodotto: gli elementi chimici attivi nella SC99 sono due e sono stati sviluppati recentemente; la loro sinergia protegge la pelle creando una sostanza che penetra sia ad un livello più esterno (epidermide) sia ad un livello più profondo (derma/epitelio). Il nome tecnico della sostanza protettiva è Cyclodrate, e blocca completamente le radiazioni del sole (UVA ed UVB).

Gli effetti protettivi di Cyclodrate sono attivi per quattro settimane, indipendentemente dall'intensità dell'esposizione al sole e dall'unione di altri prodotti solari.

Dal momento che il Cyclodrate è un vero e proprio schermo totale al sole, inibisce la produzione naturale di melanina, l'ormone che il corpo naturalmente produce e che lo ripara dalle radiazioni solari. Non producendo melanina il corpo non si abbronza.

Molte persone che utilizzano i prodotti solari desiderano essere tutelati contro i raggi solari ma comunque cambiare colore ed abbronzarsi. Per questo l'azienda ha pensato di creare due versioni del prodotto:

- SC99 "chiaro" che protegge la pelle come descritto
- SC99 "scuro" che contiene un fattore autoabbronzante che regala un effetto abbronzato (effetto che nell'arco delle quattro settimane via via diminuisce)

L'applicazione del prodotto: due sono le fasi di applicazione del prodotto; il primo step consiste nel mettere la crema che ha la consistenza di un gel ed è facile da mettere. Come tutte le creme solari è necessario che le sostanze protettive si fissino attraverso un'esposizione ad una dose di raggi UV. Per esempio ciò si potrebbe ottenere attraverso una seduta su un lettino solare per 10 minuti. Il gruppo R&D ha creato uno strumento semplice e poco costoso, che permette di misurare la quantità di raggi UV che vengono emessi in modo tale che la persona possa individuare le migliori condizioni perchè il prodotto si fissi in modo naturale. È' importante che il prodotto si fissi nel tempo richiesto e non oltre, altrimenti l'effetto protettivo potrebbe diminuire.

IL PROCESSO DI SVILUPPO

I primi lavori di ricerca sono iniziati circa tre anni fa, a seguito della pubblicazione di ricerche di mercato in merito a quanto le persone sanno sui prodotti per la protezione solare.

La ricerca interessava 1000 persone adulte, di diverse età e appartenenza sociale e dimostrava che il 90% degli adulti sono consapevoli degli effetti del sole, ma che solo il 30% si prende cura della propria pelle utilizzando creme adatte. Del campione, il gruppo che fa maggiormente uso di protezioni solari è costituito da donne giovani (23% del campione).

La maggior parte delle persone che non fa uso di creme sostiene che un deterrente è il fatto di dover ripetere l'applicazione più volte nell'arco della giornata. Un gran numero di persone ha dichiarato di utilizzare regolarmente creme durante il periodo delle vacanze. La maggior parte di questo campione sono uomini.
La ricerca sottolineava la richiesta di un prodotto che durasse di più rispetto ai prodotti già presenti sul mercato.
Su questo aspetto si è messa all'opera la ricerca di Bodycare.
La formula del SC99 è stata perfezionata per eliminare le possibili reazioni allergiche e per migliorare l'efficacia del prodotto. L'effetto prolungato della crema non può andare oltre le quattro settimane considerando i processi di rigenerazione della pelle.
Il prodotto è inoltre allineato agli ultimi protocolli richiesti dall'Unione Europea.
È stato testato su 2000 persone che si sono candidate volontariamente, di età tra i 16 e i 75 anni. Questo test ha eliminato qualsiasi effetto collaterale.
Il lavoro di ricerca è stato condotto con i dovuti canoni di riservatezza: è certo che nessun competitor ha attualmente un prodotto analogo a SC99 e che prima di due anni non ci sarà nulla di simile sul mercato.
Il prodotto non è adatto per la pelle dei bambini: è stato testato solo sugli adulti. Comunque la ricerca sta lavorando sulla versione per bambini: il processo è più lungo dal momento che la pelle dei bambini è molto più delicata. Inoltre i protocolli di conformità per prodotti per bambini sono molto più rigidi di quelli per adulti.

IL MERCATO

Il mercato dei prodotti per la protezione solare è in fase di sviluppo dagli anni '90, da quando si sono diffuse, con molta pubblicità, le informazioni relative al cancro della pelle. Ci sono più di 40.000 nuovi casi di cancro della pelle ogni anno, solo in Inghilterra. Questo è un problema che sta crescendo negli ultimi anni in particolar modo fra popoli che hanno una pelle molto chiara.
Le ricerche di mercato dicono che non solo è aumentata la vendita di prodotti protettivi, ma che i prodotti venduti sono di alta protezione (da fattore 4 negli anni '80 al fattore 15 oggi).
I dermatologi sostengono che la protezione fattore 15 non è ancora abbastanza per proteggersi dal cancro della pelle: il fattore minimo è il 25.
Altri fattori rilevanti dell'incremento di utilizzo di tali prodotti sono:

FATTORI LEGATI ALLE PERSONE

- il desiderio di avere un aspetto attraente e giovane a lungo; le statistiche dimostrano che questa tendenza sta aumentando non solo per le donne, ma anche per gli uomini. Lo

scorso anno la fascia di prodotti per la cura del corpo maschili ha visto una notevole crescita

- un vasto interesse sulla cura del corpo e sulla salute; le ricerche dimostrano che le persone sono sempre più impegnane in attività all'aperto e quindi hanno bisogno di protezione dal sole
- le abitudini vacanziere; sempre più persone, di tutti i gruppi sociali, viaggiano in tutti i periodi dell'anno per tutte le possibili destinazioni. Fra queste ce ne sono alcune, come Asia, Indonesia… dove il clima è molto caldo ed il sole forte.

FATTORI AMBIENTALI

- le persone sono sempre più consapevoli degli effetti del buco dell'ozono e dell'effetto del sole. Inoltre anche le previsioni del tempo sono sempre più attente alle indicazioni da dare alle persone; in estate ci sono le indicazioni sulle "ore calde" durante le quali l'esposizione al sole potrebbe essere pericolosa
- l'effetto serra causato dai danni all'atmosfera che l'inquinamento produce, sta portando un graduale innalzamento della temperatura della terra. Possiamo, infatti, aspettarci che entro dieci anni la temperatura si alzerà di circa 10°, con estati più lunghe, calde.

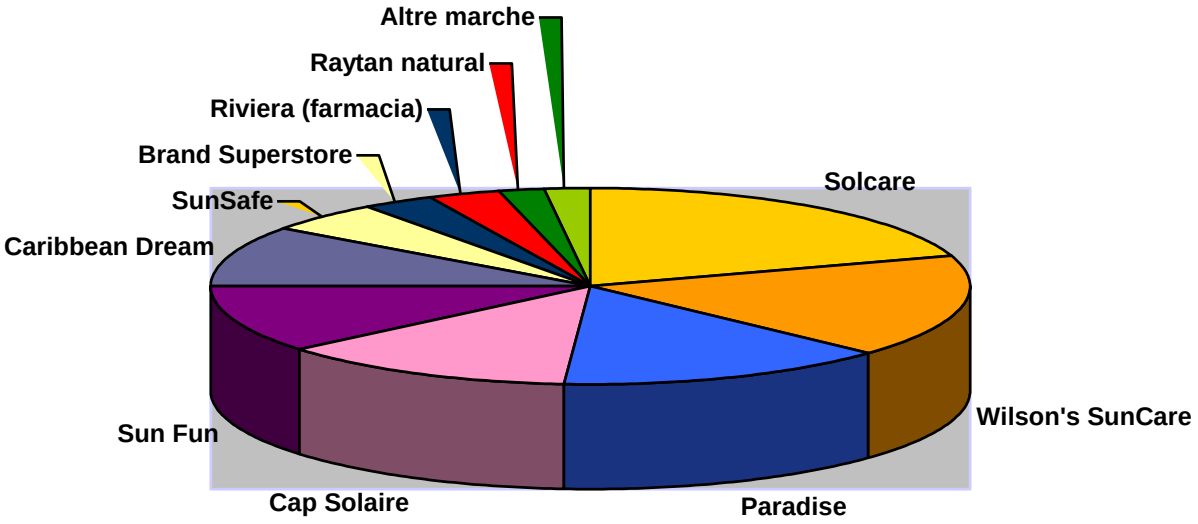
IL MERCATO DEI PRODOTTI PER LA PROTEZIONE SOLARE

Esistono centinaia di prodotti per la protezione solare, di diverse e famose aziende, alcune delle quali sono espressamente specializzate in questo settore. Ci sono anche aziende più piccole che producono prodotti di questo tipo enfatizzando il fatto che sono creati con sostanze assolutamente naturali. Inoltre ci sono le linee di prodotto delle case farmaceutiche e delle linee per la grande distribuzione (Superstore e Supermercati).

Tutti i maggiori concorrenti producono più o meno prodotti con lo stesso range di protezione: da protezione fattore 4 a protezione fattore 25 o 30; protezione totale per le persone con pelle molto delicata e protezione totale per zone specifiche (p.e. labbra); prodotti doposole.

Tutti questi prodotti hanno generalmente anche la linea per bambini. Tutti questi prodotti richiedono più applicazioni durante l'esposizione al sole, soprattutto dopo i bagni.

GRAFICO MARKET SHARE



Il 75% dei prodotti è acquistato dalle donne tra i 16 e 30 anni, subito seguite dalle donne tra i 31 e 45 anni.

DISTRIBUZIONE

Una ricerca sulla distribuzione di questi prodotti in Inghilterra rivela che la maggior parte (il 48%) è distribuito nelle farmacie; il 36% in punti vendita specifici (p.e. profumerie e negozi per la cura del corpo) e il 16% nei supermercati.

PUBBLICITA'

La maggior parte del budget per la pubblicità (il 75%) è speso per i giornali e si concentra soprattutto nel periodo pre-vacanze (marzo-luglio). Le riviste interessate sono i mensili e settimanali femminili, le riviste sulla bellezza e sulla salute. In questo periodo si sta cercando di diffondere l'utilizzo di questi prodotti anche fra gli uomini e, di conseguenza, la pubblicità è inserita anche su riviste e quotidiani maschili o comunque per un pubblico generico. Il resto del budget (il 15%) è speso per la pubblicità su poster e pubblicità alla radio.

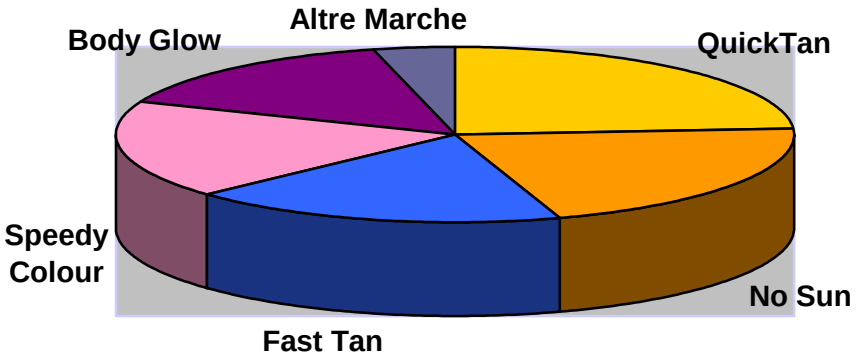
Altri punti di pubblicità sono gli stand, le fiere di prodotto e attività di PR, come conferenze stampa per il lancio di nuovi prodotti.

LOZIONI AUTO-ABBRONZANTI

Rispetto ai prodotti già esistenti SC99 è rivoluzionaria per il fatto che permette una totale e prolungata protezione, garantendo anche un graduale colorito della pelle. I prodotti auto abbronzanti in generale si sono notevolmente sviluppati dopo la loro invenzione negli anni '70. Il colore tende a rimanere per 2-4 giorni e non garantisce nessun tipo di protezione della pelle. Le

ricerche dimostrano che solo il 6% degli adulti in Inghilterra utilizza regolarmente lozioni autoabbronzanti, e che il 18% li ha provati, ma non li usa spesso.
La maggior parte dei consumatori sono donne tra i 16 e 30 anni. Una percentuale più bassa interessa donne tra i 31 e 45 anni.

MARKET SHARE – PRODOTTI AUTO ABBRONZANTI



LETTINI ABBRONZANTI

Una recente ricerca ha dimostrato che circa il 15% di persone adulte ha utilizzato lettini solari negli ultimi 5 anni. Circa la metà di questa percentuale fa una lampada una volta al mese.
Inoltre i centri estetici di abbronzatura stanno diventando sempre più popolari; vengono soprattutto utilizzati da donne (60%) la maggior parte tra i 16 e 45 anni.
Anche fra gli uomini la fascia più diffusa è quella tra i 16 e 30 anni.
I motivi principali per i quali le persone utilizzano i lettini solari sono: migliorare l'aspetto (soprattutto per i giovani) e preparare la pelle all'esposizione durante le vacanze (soprattutto per le persone adulte).

LA RICERCA SU SC99

Bodycare ha commissionato una ricerca ad una delle più grandi agenzie, per capire l'utilizzo che la gente potrebbe fare di SC99.
La ricerca è stata fatta su un campione di 500 persone, di diversa estrazione sociale. Fra queste sono state intervistate persone che non utilizzano regolarmente prodotti solari e persone che invece ne fanno uso.
Fra chi non ne fa uso, il 45% del campione ha detto che utilizzerebbe con piacere il prodotto, soprattutto prima di andare al mare in posti caldi.

Le principali motivazioni:

- per proteggere la pelle dalle ustioni
- per garantire una corretta abbronzatura
- per proteggere la pelle contro i danni permanenti del sole
- per evitare di dover applicare la crema più volte
- per risparmiare

Il restante 55% non userebbe invece il prodotto; le principali motivazioni:

- per la necessità di dover usare un lettino solare per fissare SC99
- perché non credono funzioni realmente
- per timore degli effetti collaterali
- il costo del trattamento
- pensano che non sia così necessario proteggere la pelle dal sole in Inghilterra

Più del 65% del campione che utilizza protezioni solari, userebbe un prodotto con le caratteristiche di SC99. Le ragioni:

- per proteggersi dalle ustioni e dalle scottature
- per proteggere la pelle contro i danni permanenti del sole
- per risparmiare

Chi al contrario non lo userebbe ha dato queste motivazioni:

- per i danni dei lettini solari
- per la necessità di dover usare un lettino solare per fissare SC99
- per la dannosità delle sostanze chimiche del prodotto
- perché il tempo e il clima in Inghilterra non è tale da richiedere una tale protezione

PERSONE CHE UTILIZZANO I LETTINI SOLARI

Circa il 60% delle persone che fanno uso di lettini solari ha detto che preferirebbe utilizzare prodotti come SC99 piuttosto che utilizzare regolarmente i lettini. Le ragioni sono:

- per risparmiare tempo
- per avere una buona e duratura abbronzatura
- per evitare i rischi associati all'uso di lettini
- per proteggersi dagli effetti del sole sulla pelle

Le persone che invece non rinuncerebbero all'uso dei lettini, sostengono che per loro è piacevole questo appuntamento perché è un momento di relax e di socializzazione.

PERSONE CHE UTILIZZANO GLI AUTO ABBRONZANTI

Il 50% di questo campione passerebbe dall'uso di autoabbronzanti a SC99. Le ragioni sono:

- per avere un aspetto abbronzato più a lungo e più duraturo

- per risparmiare tempo
- per proteggersi dagli effetti del sole sulla pelle

Le persone che invece non rinuncerebbero all'uso dell'autoabbronzante dicono che:

- non vorrebbero un'abbronzatura semi-permanente
- hanno paura dei possibili effetti collaterali
- non avrebbero piacere ad utilizzare i lettini solari per gli effetti negati legati al loro uso

VERSIONI DEL PRODOTTO

Fra le persone che hanno dimostrato interesse nei confronti del prodotto, il 68% si dice più interessato alla versione abbronzante che non a quella "normale".

RANGE DI PREZZO

Al campione è stato chiesto quale prezzo sarebbero stati disposti a pagare per questo prodotto, considerando anche la seduta del lettino solare.

Ecco i risultati

Range di Prezzo (£)	% di persone che sarebbero disposte a pagare questo prezzo
10-15	**12**
16-20	**51**
21-30	**24**
31-40	**9**
41-50	**4**

VENERDI 17 SETTEMBRE

Il caso Gilchimica

LA SITUAZIONE DI PARTENZA

In questo esercizio lavori per la Shaving and Troilers Italiana (S.T.I.), gruppo chimico che ha da poco acquisito la Gilchimica, azienda che si occupa di pellicole fotografiche. Fai parte del vertice della S.T.I. e sei stato convocato per definire le azioni da intraprendere per affrontare un serio problema relativo alla pellicola SIGMA.
L'Amministratore Delegato ha chiesto al vertice di incontrarsi per

- ***analizzare la questione della Gilchimica, in seguito all'acquisizione, dal punto di vista aziendale***
- ***analizzare la questione considerando il parere espresso dal Laboratorio Ricerca***
- ***formulare le diverse ipotesi di causa del problema***
- ***definire le possibili azioni da intraprendere***
-

Le informazioni che vi vengono fornite sono necessarie per affrontare questi temi.

ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITA'

Avete a disposizione:

- 40 minuti per leggere individualmente le informazioni e definire le proprie ipotesi;
- 1 ora per discutere in gruppo e predisporre una presentazione;
- 5 minuti per presentare all'Amministratore Delegato la soluzione che avete definito insieme.

L'attività si struttura quindi in tre momenti:

- il primo momento individuale: 40 minuti
- il secondo momento in gruppo: 1 ora per predisporre una presentazione condivisa dall'intero gruppo di lavoro da fare all'AD
- il terzo momento a gruppo riunito in presenza dell'AD: 5 minuti per presentare le vostre proposte

INFORMAZIONI GENERALI

L'ultima acquisizione della Shaving and Troilers Italiana (S.T.I.) è stata la Gilchimica.

Questa società è Market leader e copre per la sua gamma di prodotti base circa il 50% del mercato con un numero di dipendenti di circa 300 unità. La situazione economica della Gilchimica è soddisfacente, sia relativamente al critico panorama economico della società italiana che a quello del settore merceologico di appartenenza.
Negli ultimi giorni si è verificato un grosso problema relativamente a uno dei principali prodotti della società, la pellicola SIGMA; è stato quindi convocato d'urgenza il vertice della S.T.I., di cui voi fate parte, per definire le azioni da intraprendere per affrontare il problema.

Prima della riunione sono stati distribuiti due allegati:

- il primo riporta una descrizione accurata del prodotto oggetto dell'indagine e della situazione in cui si è trovata la Gilchimica dopo l'acquisizione;
- il secondo riporta i risultati derivanti da uno studio effettuato dal Laboratorio Ricerche.

Allegato 1

NOTA INFORMATIVA PER LA RIUNIONE DEL GRUPPO DI VERTICE S.T.I.

Nelle ultime 40 ore i Reparti Vendite, Produzione e Ricerche hanno lavorato senza sosta per risolvere il grave problema che si è improvvisamente presentato a proposito della pellicola SIGMA: il numero di reclami proveniente dai clienti e dai rivenditori è in aumento.
La SIGMA è una pellicola di ottima qualità, ad emulsione ultrasensibile che viene prodotta in piccoli quantitativi.
Il prodotto è venduto in tutto il Paese sia sotto forma di "pellicole a rullo" per fotografi dilettanti, sia sotto forma di "pellicole a lastre" e di "pellicole a caricatore" per fotografi professionisti:

- la pellicola a rullo è quella che solitamente tutti i dilettanti utilizzano
- le pellicole a lastre vengono maneggiate al buio. Le negative poste fra fogli di carta intercalari di tipo speciale per la protezione delle pellicole, vengono estratte dal fotografo e inserite in un portapellicole, che viene posto nell'apparecchio fotografico
- le pellicole a caricatore costituiscono già un insieme pronto per essere introdotto nell'apparecchio: basta che il fotografo tiri una linguetta di carta per spostare la negativa esposta ed introdurne un'altra non impressionata

Tutta la produzione viene effettuata presso lo stabilimento di Luino, nel quale lavorano la quasi totalità dei dipendenti della Gilchimica, escluso il Laboratorio di Ricerca e alcuni venditori.
La pellicola, dopo l'imballo, viene spedita in tutto il territorio ai rivenditori che la espongono in negozio per la vendita.

La SIGMA è una pellicola estremamente stabile, ha una scadenza di 18 mesi e negli ambienti professionali gode di un'ottima reputazione. In questi ultimi 10 giorni i rivenditori di parecchie zone hanno ricevuto reclami di clienti in merito a pellicole a lastre annebbiate.

In alcuni casi le lagnanze si sono accumulate per diversi giorni prima che i rivenditori si decidessero a informarcene. Le lamentele aumentano di giorno in giorno e riguardano ora tutta la rete di vendita.

Un'analisi speciale recentemente terminata dimostra che la vendita di pellicole a lastra e a caricatore hanno subito un rapido calo. Anzi taluni professionisti hanno già cominciato a utilizzare pellicole di marche concorrenti.

Il reparto Vendite è finora riuscito a conservare la maggior parte dei rivenditori, sostituendo le pellicole e facendo leva sul buon nome della Gilchimica. Le vendite ci chiedono insistentemente di sospendere la produzione, almeno per alcuni giorni, e cioè finché il reparto Produzione non abbia effettuato un accurato controllo delle operazioni.

L'ufficio Tecnico ha comunicato che la spesa necessaria per il suddetto controllo si aggirerebbe sui 100.000 Euro. Tale somma è infima rispetto alla diminuzione delle vendite, alla perdita della clientela e al pregiudizio recato all'immagine della società. La produzione pensa che i guai provengano dal nuovo sistema di apertura a strappo adottato nell'imballo delle pellicole. Qualche tempo fa i clienti si erano lamentati della presentazione meno attraente e dell'apertura meno pratica dei nostri imballi rispetto a quelli della concorrenza.

Il Reparto Vendite si è quindi affrettato a introdurre, cinque settimane fa, una confezione a strappo più attraente e più facile da aprire. La fretta con cui questo è stato fatto non ha lasciato il tempo per effettuare prove complete. La Produzione raccomanda di ritornare al vecchio imballo, utilizzato durante gli ultimi tre anni senza problemi di sorta.

I reclami ricevuti finora provengono da 682 rivenditori sui 7000 che costituiscono la rete completa. Le Vendite per indennizzare il cliente e dimostrargli la buona volontà dell'azienda, hanno dato disposizione di sostituire ogni scatola di pellicola annebbiata con due scatole nuove. Questa soluzione non è risultata gradita a tutti i clienti, in quanto alcuni professionisti hanno deciso di non utilizzare più i prodotti SIGMA perché l'annebbiamento della pellicola ha causato la perdita completa delle fotografie fatte durante un evento eccezionale.

Il Reparto Vendite ritiene che il problema risieda nel processo di fabbricazione non nel sistema distributivo, in quanto le pellicole sono state vendute nello stesso modo da tutti i rivenditori. D'altronde tutti i reclami provengono da piccoli punti di vendita che hanno una lenta rotazione delle scorte.

Il Reparto Vendite è preoccupato a causa dei numerosi problemi di fabbricazione che hanno impedito di rispettare i tempi di consegna. Per esempio l'incendio verificatosi nel Reparto Emulsione delle pellicole SIGMA tre mesi fa che ha costretto, da una parte a far licenziare del

personale colpevole di negligenza e, dall'altra, a realizzare un precipitoso programma di addestramento per i nuovi addetti alla preparazione dell'emulsione.
Un altro problema è stata la difficoltà di approvvigionamento dei fogli intercalari utilizzati per le pellicole a lastre. Le difficoltà di consegna dei fogli intercalari sono state superate rivolgendosi a un nuovo fornitore, che rifornisce la Gilchimica da circa un paio di mesi.
Questi sono i principali problemi emersi negli ultimi mesi, successivi all'acquisizione della società da parte della S.T.I.
Si allega di seguito il rapporto del laboratorio di Ricerche sulle pellicole annebbiate:

Allegato 2

DAL LABORATORIO DI RICERCHE: Prove effettuate sul prodotto SIGMA

Abbiamo analizzato cinquanta scatole di pellicole a lastra ritornate e abbiamo constatato che tutte le pellicole hanno due difetti in comune:

- tutte le negative contenute in una scatola sono annebbiate
- l'annebbiamento è completamente uniforme su tutta la superficie di ogni negativa

Abbiamo in seguito prelevato campioni di pellicola a lastra in buono stato dal magazzino e li abbiamo sottoposti a una lunga serie di prove. L'unico modo che abbiamo trovato che ci abbia permesso di riprodurre il suddetto annebbiamento è stata l'esposizione della lastra a una fonte di radiazione (un apparecchio a raggi X).
Considerato che si tratta di una pellicola, quindi di un oggetto particolarmente soggetto a contaminazioni, riteniamo che all'origine del problema ci sia una fonte di radioattività. E' possibile che la prossimità di apparecchi a Raggi X in funzione o di qualsiasi altra fonte di radiazioni, come le piogge radioattive, abbia provocato l'annebbiamento in oggetto.
In considerazione di quanto detto proponiamo uno stanziamento eccezionale di circa 150.000 Euro, per il finanziamento di un programma di studi di circa 2 mesi che permetta di localizzare le fonti di radioattività nello stabilimento e in tutto il circuito di distribuzione.

Il Direttore del laboratorio