

AMMINISTRAZIONE & FINANZA

2025

7

40 ANNI

- Volatilità dei dazi: effetti nei bilanci IFRS
- Più costi con l'ESG? Non per chi punta sull'innovazione
- La potenza finanziaria delle aziende in crisi. Caso di una PMI
- Scissione asimmetrica con separazione dell'attività operativa da quella immobiliare
- Le principali modifiche al riporto delle perdite nelle operazioni straordinarie
- Elementi distintivi dell'adeguato assetto organizzativo e rapporto banca impresa
- Interessi corrisposti al fondo estero finanziatore indiretto: nuove norme dalla Cassazione
- Strategie distributive nel marketing internazionale
- Problematiche fiscali derivanti dalla contestazione di illegittima somministrazione di manodopera
- L'impegno per l'economia circolare del Gruppo Piovani

Inserto

- Intelligenza Artificiale e stabile organizzazione

ISSN 1971-5013 - Anno XL - Luglio 2025 - n. 7 - Direzione e Redazione: Via Biscaglia 66 - 20152 Milano (MI)
Tariffa R.O.C.: Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento Postale D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano



Wolters Kluwer



www.edicolaprofessionale.com

Più costi con l'ESG? Non per chi punta sull'innovazione

di Gabriele Casadei (*) e Paulina Vankova (**)

Ridurre i costi e allo stesso tempo migliorare la sostenibilità ambientale non è più un'utopia, ma una necessità concreta per le imprese europee. In un contesto in cui le normative dell'Unione spingono verso un uso più consapevole delle risorse naturali - dal legno alla carta, dalla plastica al cartone - le aziende si trovano di fronte alla sfida (e all'opportunità) di ripensare i propri sistemi di imballaggio. Il packaging oggi è un elemento strategico, capace di incidere sull'efficienza della produzione, sulla logistica e sull'immagine del brand. Le soluzioni più avanzate puntano a ridurre gli sprechi, ottimizzare i materiali e progettare imballaggi su misura delle reali esigenze operative, con benefici tangibili sia sul piano economico che ambientale.

Nel caso di studio presentato di seguito è illustrato il percorso metodologico condiviso da un'azienda, che chiameremo d'ora in poi Alfa S.p.A., con un team di consulenti per l'ottimizzazione di una specifica categoria di imballaggi, quella delle scatole americane in cartone.

Introduzione

Una domanda che da qualche anno accompagna con insistenza il dibattito nel mondo imprenditoriale è: “Ma quindi, adottare un approccio ESG significa necessariamente sostenere costi sempre più elevati?”

Un interrogativo legittimo, alimentato dalla percezione diffusa che responsabilità ambientale, attenzione al sociale e buona governance siano sinonimi di investimenti onerosi e margini più ridotti. Eppure, la realtà è spesso più articolata — e sorprendente. In questo articolo si cercherà di fare chiarezza partendo da un esempio concreto, legato a una categoria di prodotti tra le più diffuse e apparentemente “banali”: “gli imballaggi a base carta”.

Per inquadrare il tema, occorre partire da un presupposto: l'approccio ESG non è più una moda o una tendenza riservata alle grandi multinazionali, ma una prospettiva ormai condivisa e attesa anche dal mercato. L'aumento della consapevolezza collettiva sugli impatti ambientali delle attività produttive — tra cui proprio l'uso eccessivo o inefficiente di materiali da imballaggio — sta spingendo le imprese a rivedere le proprie scelte.

Oggi più che mai, viene richiesto alle aziende di adottare soluzioni che rispettino l'ambiente, promuovano condizioni di lavoro dignitose

lungo tutta la filiera e garantiscano comportamenti etici e trasparenti. Tuttavia, questo non significa rinunciare alla competitività: al contrario, un approccio ESG ben progettato può trasformarsi in un'opportunità per ottimizzare i processi, ridurre gli sprechi e contenere i costi, come vedremo di seguito.

Il contesto normativo, Agenda 2030 - soluzioni per lo sviluppo sostenibile

Il caso di studio che si sta per analizzare si inserisce nel più ampio quadro delle iniziative che le aziende produttive sono chiamate ad attuare per contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità fissati dall'Unione Europea per il 2030. Si tratta di un percorso strategico che non riguarda solo l'adeguamento normativo, ma rappresenta anche un'opportunità concreta per innovare, creare valore e rafforzare la competitività in un mercato sempre più attento alle tematiche ambientali e sociali.

In questo contesto, il packaging gioca un ruolo cruciale: ridurre l'impatto ambientale, ripensarne l'efficienza lungo tutta la filiera e

Note:

(*) Partner Lewitt Associati, Esperto in Packaging Cost Reduction

(**) Consulente Lewitt Associati, Esperta in Packaging Cost Reduction

adottare soluzioni più responsabili non è solo auspicabile, ma diventa un elemento centrale per orientare l'impresa verso modelli più sostenibili.

Il caso in esame è stato sviluppato da un team di consulenti esperti nella riprogettazione dei sistemi di imballaggio, con un approccio tecnico-pragmatico, volto a individuare soluzioni che non solo rispondano alle esigenze operative dell'azienda, ma che contribuiscano in modo misurabile al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), con particolare riferimento ai punti 12 e 13 dell'Agenda 2030 (Tavola 1).

Le soluzioni proposte si sono basate inoltre sul nuovo Regolamento Packaging and Packaging Waste Directive (imballaggi e rifiuti di imballaggio) pubblicato in aprile 2024 che fa parte della strategia europea per lo sviluppo sostenibile (Green Deal). (Tavola 2).

I principali obiettivi fissati dal nuovo Regolamento Packaging and Packaging Waste Directive sono:

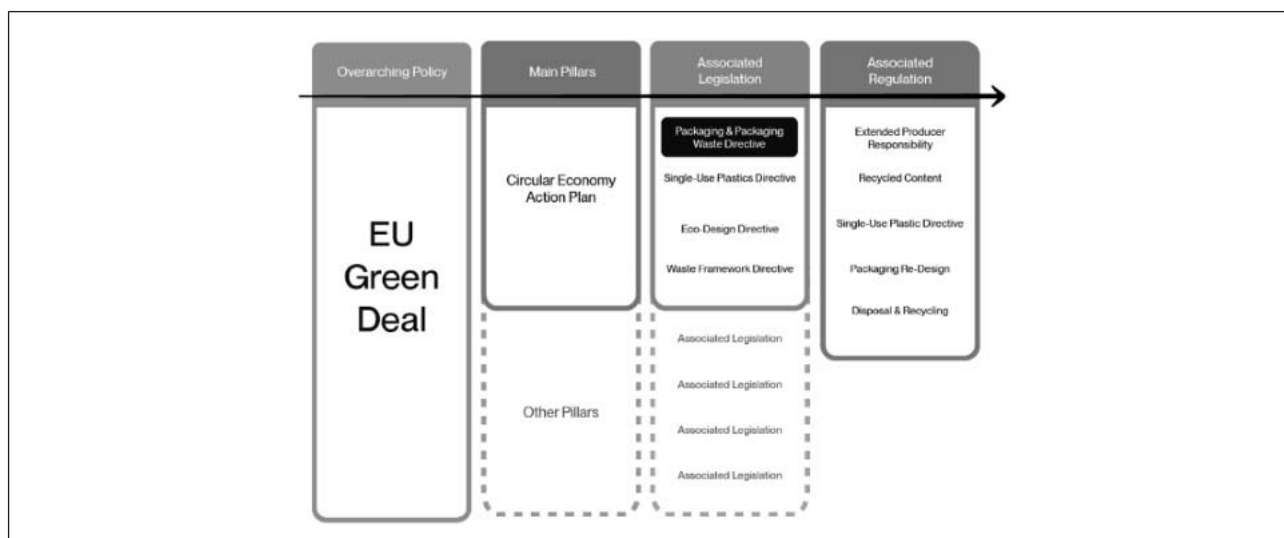
- riduzione dei rifiuti di imballaggio *pro-capite*. Rispetto ai livelli del 2018, si prevede una diminuzione del 5% entro il 2030, del 10% entro il 2035 e del 15% entro il 2040;
- tutti gli imballi immessi sul mercato devono essere riciclabili. La riciclabilità

Tavola 1 - I 17 obiettivi SDGs



- Goal 1: Sconfiggere la povertà
 Goal 2: Sconfiggere la fame
 Goal 3: Salute e benessere
 Goal 4: Istruzione di qualità
 Goal 5: Parità di genere
 Goal 6: Acqua pulita e servizi igienico-sanitari
 Goal 7: Energia pulita e accessibile
 Goal 8: Lavoro dignitoso e crescita economica
 Goal 9: Imprese, innovazione e infrastrutture
 Goal 10: Ridurre le disuguaglianze
 Goal 11: Città e comunità sostenibili
Goal 12: Consumo e produzione responsabili
Goal 13: Lotta contro il cambiamento climatico
 Goal 14: Vita sott'acqua
 Goal 15: Vita sulla Terra
 Goal 16: Pace, giustizia e istituzioni solide
 Goal 17: Partnership per gli obiettivi

Tavola 2 - Inquadramento normativo di riferimento



degli imballaggi è espressa nelle classi di prestazione di riciclabilità A, B o C. Quando la classe di prestazione di riciclabilità di un'unità di imballaggio risulta inferiore al 70%, essa è considerata non conforme alle classi di prestazione di riciclabilità e pertanto l'imballaggio, a partire dal 2030, sarà considerato non riciclabile e la sua immissione sul mercato dovrebbe essere limitata;

- contenuto riciclato minimo negli imballaggi in plastica. Entro il 1° gennaio 2030 tutte le parti in plastica di un imballaggio immesso sul mercato conterranno una percentuale minima di contenuto riciclato recuperato da rifiuti di plastica *post-consumo*;

- materie prime a base biologica negli imballaggi in plastica. Entro tre anni dall'entrata in vigore del Regolamento saranno stabiliti obiettivi per incrementare l'uso di materie prime a base biologica negli imballaggi in plastica;

- imballaggi riutilizzabili. Entro due anni dall'entrata in vigore del Regolamento sarà adottato un atto che stabilisce il numero minimo di rotazioni tenendo conto di requisiti igienici e di altro tipo quali la logistica (entro il 1° gennaio 2030 almeno il 40% degli imballaggi logistici dovrà essere costituito da imballaggi riutilizzabili nell'ambito del sistema di riutilizzo; la norma non riguarda le scatole in cartone);

- etichettatura dell'imballaggio. Entro 42 mesi dopo l'entrata in vigore del Regolamento l'imballaggio immesso sul mercato sarà contrassegnato da un'etichetta contenente informazioni

sui materiali che lo compongono al fine di facilitare la cernita da parte dei consumatori;

- ridurre lo spazio vuoto all'interno del sistema imballo. Entro il 1° gennaio 2030 gli operatori economici che riempiono gli imballi in imballaggi multipli, imballaggi per il trasporto o imballaggi per il commercio elettronico garantiranno che la proporzione dello spazio vuoto non superi il 50%.

Il processo metodologico per abbinare il miglioramento dei parametri ESG all'ottimizzazione dei costi di acquisto

Si è quasi pronti a presentare un progetto reale, sviluppato con un approccio metodologico rigoroso e strutturato in quattro fasi principali, pensato per guidare l'azienda lungo un percorso di ottimizzazione mirato, concreto e misurabile. Prima una breve premessa sugli step seguiti dal gruppo di lavoro.

Il punto di partenza è stata l'analisi della situazione attuale, la c.d. fase AS IS, durante la quale è stato esaminato in dettaglio il contesto operativo esistente. L'obiettivo di questa fase è stato quello di rilevare eventuali inefficienze, sprechi o criticità legate al sistema di packaging, attraverso un'osservazione oggettiva dei processi in essere e una raccolta dati funzionale alla fase successiva.

Una volta compreso il punto di partenza, si è passati alla definizione dello scenario futuro desiderato, ovvero la fase TO BE. In questo step

sono state elaborate diverse soluzioni alternative, valutandone la fattibilità e simulandone gli impatti sia in termini tecnici (prestazioni, efficienza, riduzione degli sprechi) sia economici (riduzione dei costi, ritorno sull'investimento). La modellazione ha permesso di stimare con buona precisione i benefici attesi dalle diverse ipotesi.

La terza fase ha riguardato la scelta delle soluzioni più efficaci, tra quelle emerse in precedenza. Qui sono state definite con chiarezza le leve operative su cui agire per ottenere un miglioramento concreto delle performance aziendali: dalla selezione dei materiali all'ottimizzazione delle dimensioni e del design degli imballaggi, fino alla revisione dei processi di logistica interna ed esterna.

Infine, la quarta fase ha previsto l'esecuzione di test sul campo, indispensabili per verificare la validità delle soluzioni implementate. In questo caso, ad esempio, sono stati effettuati test di caduta per garantire la resistenza e la funzionalità del nuovo packaging, nonché per raccogliere evidenze oggettive a supporto delle scelte compiute.

Il processo descritto, illustrato anche nell'immagine sottostante (Tavola 3), rappresenta il

metodo operativo adottato per ottimizzare i costi legati al packaging, a partire dall'assegnazione formale dell'incarico a un team tecnico-specialistico fino alla condivisione dei risultati finali con il board aziendale, in un'ottica di trasparenza, misurabilità e accountability.

Caso di studio: allestimento collo misto

Analisi AS IS

Il committente di questo caso di studio è un'azienda di medie dimensioni, con un fatturato di circa 170 Mln euro attiva nel settore della cosmetica, da tempo impegnata sui temi della sostenibilità, come dimostra la redazione regolare del proprio bilancio di sostenibilità.

L'intervento si è concentrato sull'ottimizzazione del packaging, in particolare sul c.d. collo misto (rappresentato nell'immagine di Tavola 4), ovvero un imballo in cartone contenente più prodotti diversi (picking a pezzo). Nella configurazione iniziale, il collo misto era realizzato con scatole americane, all'interno delle quali venivano inseriti elementi modulari in cartone, come attutitori e alveari, per proteggere i prodotti.

Tavola 3 - Fasi sequenziali del processo di ottimizzazione

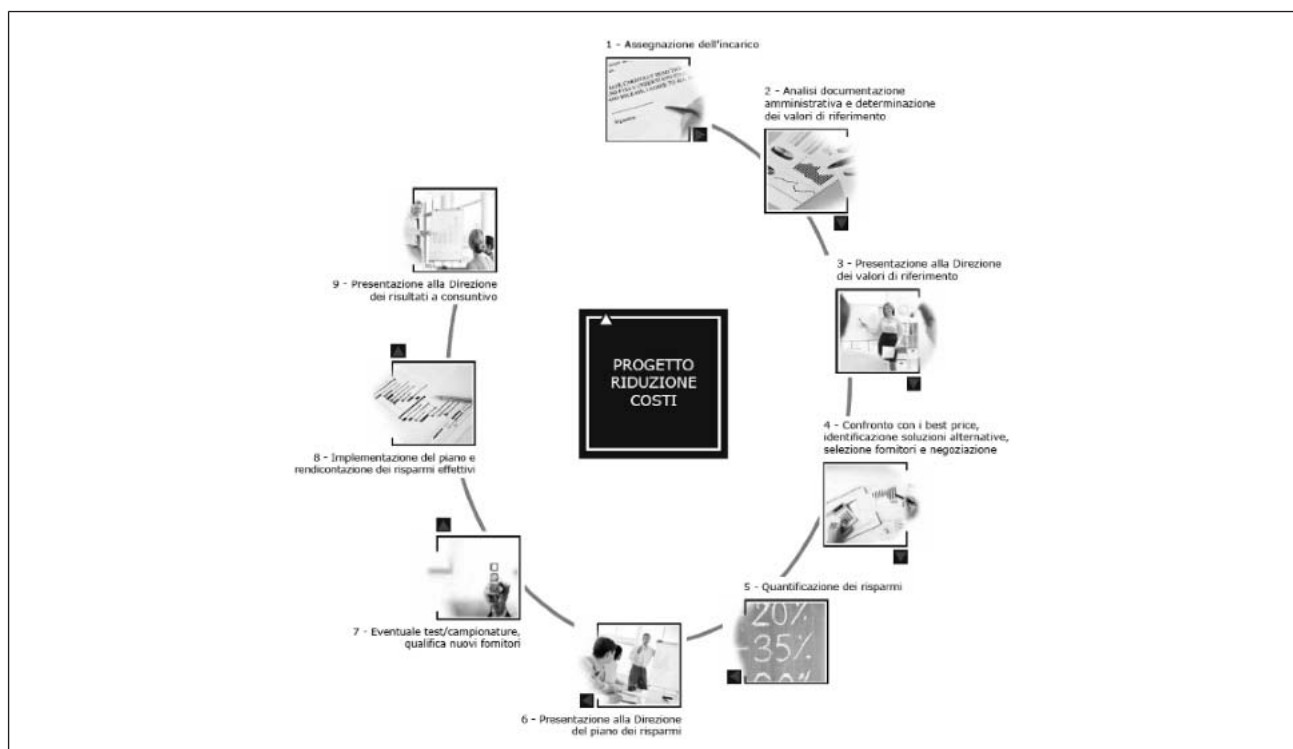
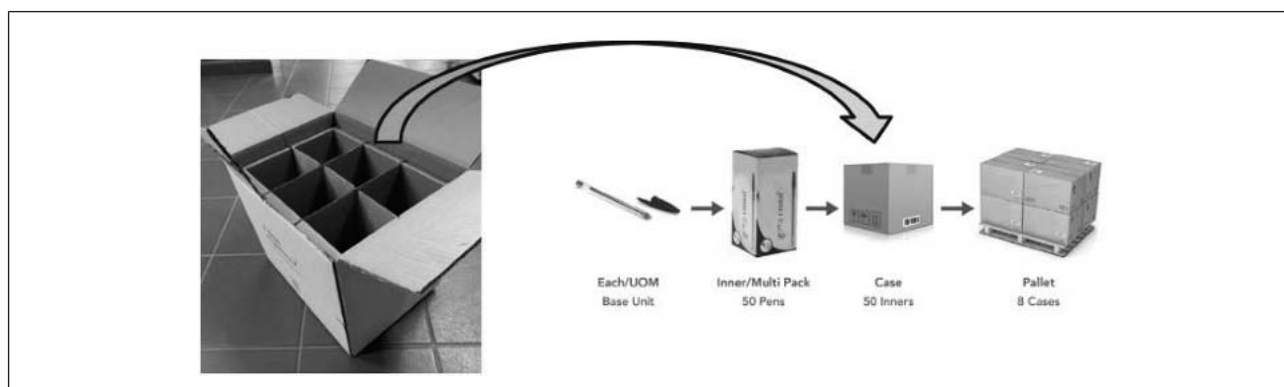


Tavola 4 - Tipologia di imballo oggetto di ottimizzazione



L'obiettivo del progetto è stato quello di trovare soluzioni alternative che, pur garantendo lo stesso livello di protezione (i liquidi e le creme sono infatti contenuti in contenitori in plastica e in vetro), permettessero di ridurre il costo e l'utilizzo dei materiali (ossia le quantità di carta/cartone), semplificando al tempo stesso le operazioni di confezionamento (minore consumo di minuti/uomo per la preparazione).

Le soluzioni di imballaggio proposte sono state progettate considerando le seguenti linee guida:

- protezione analoga all'attuale o superiore, allo scopo di ottenere danni da trasporto, minori o nulli, ed un elevato servizio al cliente fornito;
- riduzione dell'impiego di materia prima utilizzata, per ottenere un minor spreco di risorse ed una maggiore responsabilità ambientale;
- riduzione dei costi dei materiali utilizzati, considerando una più attenta responsabilità economica verso gli stakeholders;
- semplificazione delle operazioni di confezionamento, per una conseguente riduzione dei tempi e dei relativi costi.

Da un punto di vista strettamente tecnico, la progettazione del nuovo sistema di imballaggio per il c.d. collo misto è partita da un parametro fondamentale: l'indice di fragilità "G". Questo indicatore tecnico consente di misurare la resistenza di un prodotto alle sollecitazioni dinamiche, ovvero agli stress meccanici che si verificano durante le diverse fasi della movimentazione e del trasporto.

Comprendere e valutare correttamente l'indice G è essenziale, perché esso rappresenta il livello di accelerazione oltre il quale il prodotto inizia a subire danni. Più alto è l'indice G, più il

prodotto è fragile, e dunque maggiore dovrà essere la capacità dell'imballaggio di assorbirne e attutirne le sollecitazioni, al fine di garantirne l'integrità fino alla destinazione finale.

Nel caso specifico, le principali fonti di sollecitazione dinamica che sono state considerate nella fase di progettazione includono:

- handling del prodotto nudo: movimentazioni durante il carico/scarico dalle linee produttive e urti accidentali che possono avvenire quando il prodotto viene maneggiato dal cliente finale, una volta rimosso l'imballaggio;
- handling del prodotto imballato: movimentazioni interne, come carico e scarico dai mezzi di trasporto o urti accidentali durante lo stoccaggio, dovuti a manovre errate o a contatti con altri imballi o attrezzature;
- trasporto: è la fase più critica, poiché il prodotto imballato può subire urti, vibrazioni, cadute e scivolamenti, sia durante il carico e scarico, sia all'interno del mezzo di trasporto in movimento;
- accatastamento: lo stoccaggio nei magazzini o nei mezzi di trasporto può generare sollecitazioni dovute al peso dei colli sovrapposti, che impattano direttamente sulla resistenza strutturale del packaging.

Tenendo conto di tutti questi fattori, la progettazione del nuovo imballo ha puntato a bilanciare protezione, efficienza e sostenibilità, garantendo un adeguato livello di sicurezza meccanica senza ricorrere a materiali sovradiimensionati o eccessivi, in linea con i principi ESG e con gli obiettivi di riduzione dell'impatto ambientale.

L'ipotesi progettuale sviluppata si è basata su alcuni presupposti fondamentali, definiti per

garantire la compatibilità con le esigenze produttive e logistiche esistenti. In particolare:

a) è stato stabilito che le scatole americane attualmente in uso rimanessero invariate, sia in termini di dimensioni che di composizione e struttura del cartone ondulato, per evitare modifiche invasive al sistema di confezionamento già consolidato;

b) è stato previsto di eliminare gli attuali attutitori/alveari, sostituendoli con nuovi elementi in cartone appositamente progettati. Questi nuovi componenti, differenti per forma e struttura rispetto ai precedenti, sono stati concepiti per garantire una maggiore robustezza meccanica e, al tempo stesso, ridurre il consumo di materiale, contribuendo così all'ottimizzazione delle risorse e alla sostenibilità complessiva del packaging.

Per validare l'efficacia dell'ipotesi progettuale, è stato effettuato un test di caduta con l'obiettivo di misurare l'indice di fragilità del sistema, ovvero la capacità di assorbimento e smorzamento degli urti offerta dai nuovi attutitori in cartone (Tavola 5).

Tavola 5 - Tipologia di imballo sottoposto a test



Test di caduta

Per eseguire il test di caduta e determinare in modo accurato l'indice di fragilità "G", è stato preliminarmente necessario calcolare la densità media dei colli spediti, al fine di definire il peso teorico del contenuto da inserire nella scatola campione utilizzata per la prova. Questo passaggio è fondamentale, poiché il peso interno alla scatola influenza direttamente l'altezza di caduta prevista dal protocollo di test: maggiore è il peso, maggiore è l'energia potenziale dell'urto, e dunque più severa sarà la sollecitazione dinamica esercitata sulla struttura del packaging.

Dall'analisi dei dati storici di spedizione, è emersa una densità media pari a 194 g/dmc (circa 200 g/dmc per arrotondamento). Sulla base di questo valore, si è scelto di testare una scatola americana con dimensioni 31 cm x 20 cm x 18 cm, per un volume totale di 11,16 dmc. Il peso complessivo utilizzato per la prova è stato quindi di 2,165 kg, calcolato moltiplicando la densità media per il volume della scatola ($0,194 \text{ kg/dmc} \times 11,16 \text{ dmc}$).

Il test di caduta è stato condotto da un'altezza di 100 cm, in conformità alla normativa ISO 4180:2009, utilizzando una torre di caduta professionale, uno strumento apposito per la valutazione delle sollecitazioni da impatto e della capacità di assorbimento dell'imballaggio (Tavola 6).

Questa prova ha consentito di valutare le prestazioni dinamiche del nuovo sistema di protezione, fornendo dati oggettivi e ripetibili sull'efficacia dell'imballaggio nel prevenire danni al contenuto in caso di urti durante la movimentazione e il trasporto.

Le immagini illustrano come è stata condotta la prova (Tavola 7).

Tavola 6 - Processo di test con torre di caduta

ISO 4180:2009(E)				
Table 19 - Drop height				
	Test intensity (height in cm)			
Mass (kg)	3	2	1	
0 to 10	60	80	100	
10,1 to 20	45	60	80	
20,1 to 30	30	45	60	

Tavola 7 - Posizionamento del decelerometro nel collo

Lo strumento utilizzato per la verifica dell'indice di fragilità "G" è stato il decelerometro che è stato fissato su una tavoletta delle stesse dimensioni in pianta dell'attuttitore inferiore con aggiunta di pesi in piombo tali da raggiungere complessivamente (tavola + strumento + pesi) 2,165 kg.

Lo spessore complessivo del materiale ammortizzante è risultato essere pari a circa 32 mm. La risposta è stata di circa 60G in 0,014 sec (ossia urto mediamente rigido) (Tavola 8).

Questa è la condizione migliore in cui l'attuttitore può lavorare, poiché molta energia della caduta è assorbita dai due pieghe verticali laterali di 20 mm di altezza, su cui è arrivata ad appoggiarsi la tavola, oltre che sulla superficie in piano, con i relativi pesi.

Nella realtà questa condizione non si verifica poiché il prodotto non appoggia sulle costole degli attutitori, bensì sulla parte piana che

opponne una minore resistenza all'energia della compressione durante la caduta.

È stata condotta quindi un'altra prova di caduta, a parità di carico unitario (gr/cm²) con il decelerometro posizionato al centro dell'attuttitore.

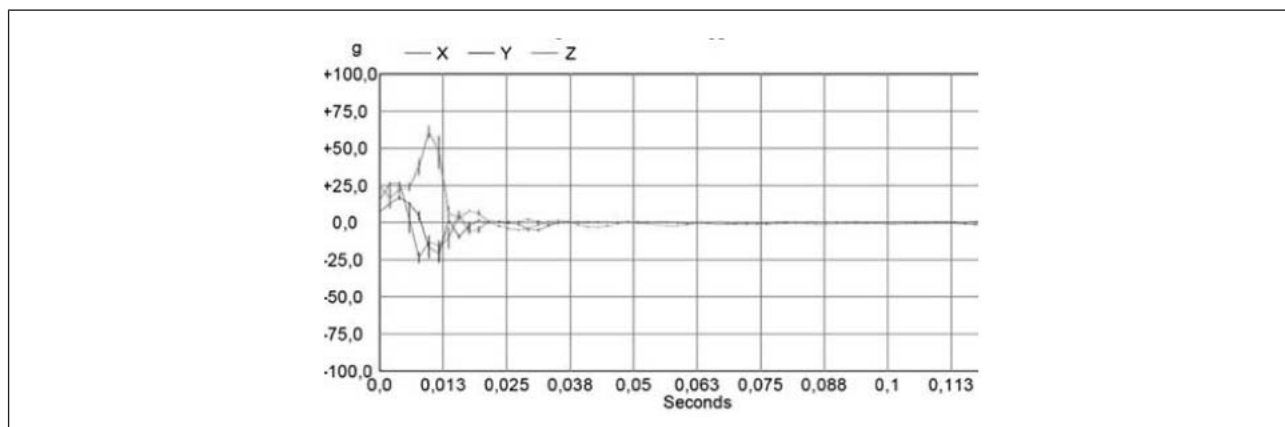
La risposta in questo caso è di circa 95 "G" in un tempo di 0,008 sec. (ossia un urto rigido).

Maggiore è l'indice di fragilità "G", maggiore deve essere la robustezza del prodotto al fine di non subire rotture durante il trasporto.

Valori di "G" superiori ad 80 possono essere sopportati da prodotti moderatamente robusti mentre prodotti delicati non possono sopportare valori di "G" superiori a 80.

Modello to be - risultati dei test

Dall'analisi tecnica condotta è emerso che gli attutitori attualmente in uso non garantivano un valore dell'indice di fragilità "G" adeguato

Tavola 8 - Risultato del test

alla protezione di prodotti moderatamente delicati, come quelli da imballare nel c.d. collo misto - una configurazione che può includere anche componenti in vetro, particolarmente sensibili agli urti.

Questa evidenza ha rappresentato un punto di svolta nella valutazione progettuale, rendendo possibile la validazione dell'ipotesi di eliminare completamente gli attuali attutitori/alveari, a favore di una nuova generazione di elementi protettivi in cartone ondulato. Tali elementi si differenziano per forma, composizione e struttura e sono stati progettati per offrire una protezione superiore, pur riducendo l'impiego di materiale.

Le principali soluzioni progettuali individuate e validate con successo attraverso test di laboratorio, tra cui prove di caduta, sono riportate nella Tavola 9. Si tratta di inserti innovativi da inserire all'interno delle scatole americane, capaci di assicurare prestazioni elevate sia in termini di assorbimento degli shock dinamici che di ottimizzazione delle risorse impiegate, in linea con gli obiettivi del progetto.

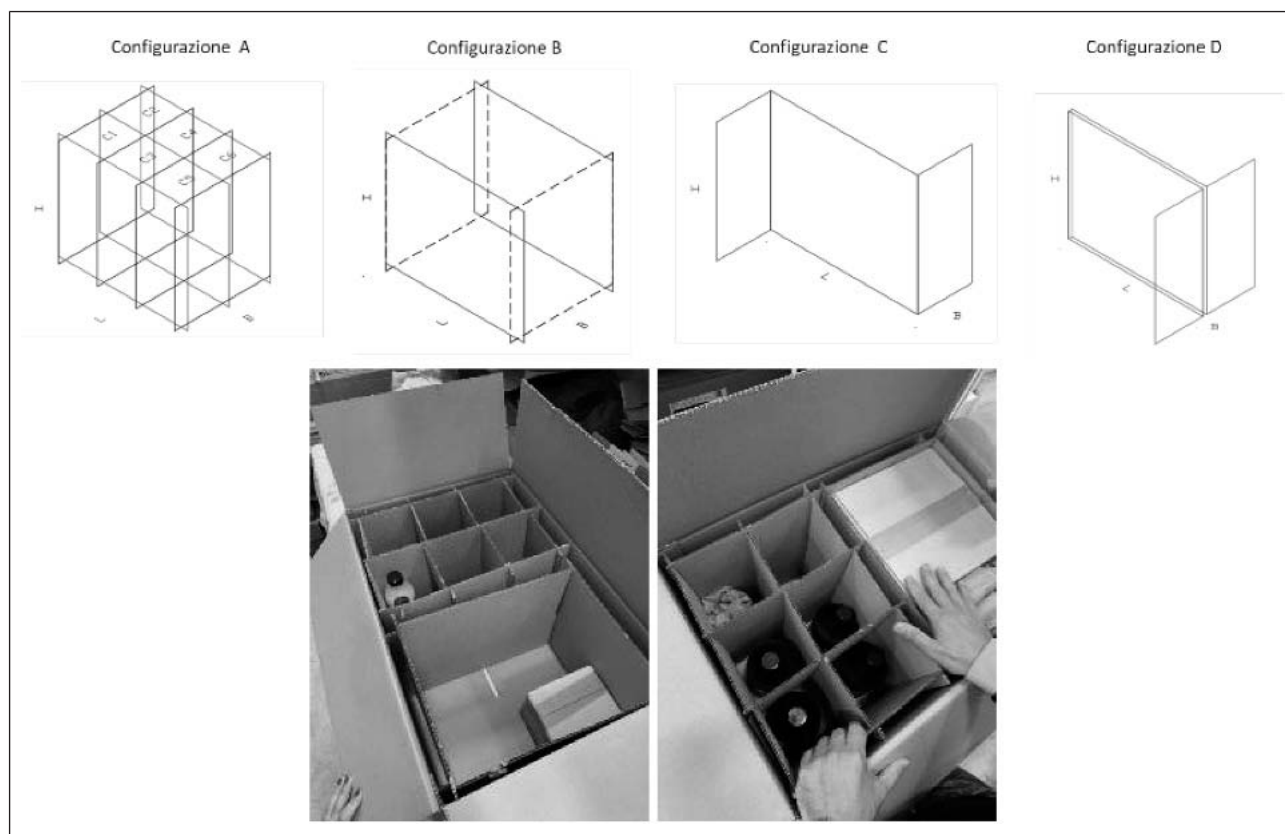
Conclusioni

I risultati raggiunti dal gruppo di lavoro con l'implementazione del progetto sono stati significativi su più fronti, dimostrando come un approccio strategico all'ottimizzazione del packaging possa generare valore ambientale, economico e operativo.

In primo luogo, il nuovo sistema di imballaggio, che ha eliminato completamente l'uso di attutitori e alveari tradizionali, ha evidenziato una maggiore resistenza agli urti e alle sollecitazioni durante le fasi di trasporto e movimentazione. Questo si è tradotto in una protezione più efficace del prodotto, riducendo il rischio di danneggiamenti lungo la filiera logistica.

Dal punto di vista ambientale, l'intervento ha portato a un taglio del 40% nell'utilizzo di cartone ondulato, senza compromettere in alcun modo le prestazioni del packaging in termini di sicurezza e affidabilità. Un risultato concreto che si inserisce nel più ampio percorso verso una maggiore sostenibilità dei processi aziendali.

Tavola 9 - Nuove soluzioni tecniche testate



Anche sul piano economico e operativo, i vantaggi sono stati tangibili. Oltre al risparmio sui materiali, il progetto ha consentito di ridurre i tempi di confezionamento di circa un minuto per ogni collo. Questo miglioramento ha generato un incremento dell'efficienza produttiva e una conseguente riduzione dei costi complessivi.

Tutto ciò ci riporta alla domanda iniziale: l'approccio ESG comporta sempre un aumento dei costi? La risposta, come spesso accade,

dipende dal contesto. In questo caso specifico, la risposta è chiaramente no.

Al contrario, grazie a un'analisi mirata, all'uso di strumenti tecnici adeguati e a un metodo progettuale strutturato, è stato possibile conciliare obiettivi ambientali e performance economiche. Questo caso dimostra come, quando ben applicato, l'approccio ESG possa rappresentare un'opportunità di miglioramento complessivo per l'azienda, e non solo un obbligo da rispettare.

LIBRI

BUSINESS PLAN IN EXCEL

di A. Ferrandina e F. Carriero

IX Edizione, Wolters Kluwer, 2024, pagg. 704, € 70,00



Il volume analizza il Business Plan, il suo utilizzo pratico e le relative modalità di realizzazione, con un approccio strategico e operativo.

In particolare, in questa nuova edizione, è stata prevista una parte sui **Modelli di Business** legati al mondo *digital* (*Dropshipping*, *Abbonamento Digitale*, *Consulenza online*) e un nuovo capitolo – **Business Tools** –, con una serie di strumenti operativi, che integrano il software.

Il volume è rivolto a:

- imprenditori, responsabili marketing e pianificazione, che necessitino di una guida concettuale ed operativa per la redazione dei loro piani;
- consulenti, che desiderino uno strumento rapido di pianificazione;
- docenti di Marketing e Strategia, che richiedano un testo e un software di supporto per necessità didattiche e formative.

Allegato editoriale

Il libro è arricchito da un software applicativo per la redazione del Business Plan (**Business Planner**) che segue, in modo sintetico, l'impostazione del libro e consente di realizzare operativamente il Piano di Fattibilità. I fogli di calcolo del software sono visualizzabili e scaricabili dal servizio "La Mia Biblioteca" (www.lamiabiblioteca.com).

Per informazioni o per l'acquisto

- **Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa**
Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- **Agenzie Ipsoa di zona**
(www.ipsa.it/agenzie)
- **www.shopwki.it**