



UNIVERSITÀ DI PISA

CORSO DI LAUREA IN
INGEGNERIA INFORMATICA

A.A. 2019/2020

Progetto di Economia e Organizzazione Aziendale

Docenti:

Prof. A. Martini
Ing. P. Belingheri

Impresa:

PIRELLI & C.

Studenti:

Jacopo CARLON
Giorgio DONATI
Pietro FRANCAVIGLIA
Marco Lucio MANGIACAPRE
Gabriele MARINO



Indice

1	Presentazione dell'impresa	5
1.1	Tipo di impresa	5
1.2	Storia	5
1.2.1	La società	5
1.2.2	Pirelli e Sviluppo Tecnologico	6
1.2.3	Pirelli nel Mondo	7
1.3	Localizzazione, dimensioni e clienti principali	8
1.3.1	EMEA	8
1.3.2	North America	9
1.3.3	APAC	9
1.3.4	LATAM	9
1.3.5	Russia & Nordics	9
2	Governance dell'impresa	10
2.1	Struttura di Corporate Governance	10
2.2	Cariche e organigramma	10
2.2.1	Organigramma	10
2.2.2	Consiglio di Amministrazione	12
2.3	Rapporto con gli stakeholder	12
2.3.1	Stakeholder engagement: l'approccio multi-stakeholder	12
2.3.2	Identificazione degli stakeholder e linee guida di gestione	13
2.3.3	Analisi di materialità	14
2.3.4	Struttura del Capitale Sociale	16
3	Report economico-finanziario	17
3.1	Stato patrimoniale	17
3.2	Conto economico	19
3.3	Analisi di bilancio e principali indici	20
3.3.1	Indicatori dallo Stato Patrimoniale	20
3.3.2	Indicatori dal Conto Economico	20
3.3.3	Piramide del ROE	21
3.3.4	Indici di solidità e liquidità	23
4	Business Model	25
4.1	Customers	25
4.2	Value proposition	25
4.3	Channels	25
4.4	Customer relationship	25
4.5	Revenue stream	25
4.6	Key resources	26
4.7	Key activities	26
4.8	Key partners	26
4.9	Costs	26

5	Principali flussi di cassa	27
5.1	Flussi in entrata	27
5.2	Flussi in uscita	27
	Bibliografia	31
	Elenco delle tabelle	32
	Elenco delle figure	32

1 Presentazione dell'impresa

1.1 Tipo di impresa

Pirelli & C. S.p.A. è una società per azioni multinazionale con sede in Italia, che opera nel settore automobilistico come produttore di pneumatici per automobili, moto e biciclette.

1.2 Storia

1.2.1 La società

- 1872
Giovanni Battista Pirelli fonda a Milano la società in accomandita semplice "G.B. Pirelli & C.", dedita alla fabbricazione di articoli in gomma elastica.
- 1873
La G.B. Pirelli & C. viene liquidata e viene costituita la Pirelli & C., società in accomandita per azioni.
- 1922
La Pirelli & C. viene quotata alla Borsa di Milano.
- 1929
La Pirelli & C. viene quotata alla Borsa di New York, divenendo il primo Gruppo italiano con titoli negoziati sul mercato statunitense.
- '90
Avviene un impegnativo processo di ristrutturazione aziendale e finanziaria conseguente alla fase di recessione del mercato e al mancato completamento dell'acquisizione di Continental AG, operazione in cui erano state investite significative risorse economiche.
- 2000
Pirelli cede a Cisco i sistemi ottici terrestri e a Corning i componenti ottici, per circa 5 miliardi di euro.
- 2001
Pirelli acquisisce una partecipazione in Telecom Italia S.p.A., divenendone l'azionista di riferimento sino al 2007.
- 2010
Pirelli completa la trasformazione in una "pure tyre company", attraverso la cessione delle attività di Pirelli Broadband Solutions e la separazione dal gruppo delle attività immobiliari di Pirelli & C. Real Estate.
Inaugurazione della sede della Fondazione Pirelli con lo scopo di salvaguardare e valorizzare il patrimonio storico dell'azienda e di promuovere la cultura d'impresa come parte integrante della ricchezza culturale del Paese.
- 2015
Viene annunciata la vendita del pacchetto di maggioranza di Pirelli, da Camfin alla società cinese ChemChina.

Marco Polo Industrial Holding S.p.A., società controllata da ChemChina e partecipata da Camfin e da Long Term Investments Luxemburg, fondo d'investimento di proprietà della russa Rosneft, diviene l'unico azionista di Pirelli.

- 2017
Pirelli torna in Borsa in seguito a un'operazione voluta proprio da Tronchetti Provera. Dal ritorno in Borsa, Marco Polo International Italy S.p.A. (società in cui è stata fusa la Marco Polo International Holding Italy S.p.A.) si scioglie e il principale azionista diventa direttamente la ChemChina con il 45%.

1.2.2 Pirelli e Sviluppo Tecnologico

- 1873
Costruzione a Milano del primo stabilimento per la produzione di articoli in gomma.
- 1874
Avviamento della produzione di liste in gomma per carrozze.
- 1875
Lancio del primo pneumatico per velocipedi, risultato di una serie di innovazioni nella preparazione dei materiali e nella confezione delle coperture.
- 1901
Avviamento della produzione di pneumatici per vetture.
- '30 Viene ideato e lanciato l'innovativo Superflex Stella Bianca, primo pneumatico sportivo del Gruppo.
- 1949
Viene avviato lo studio del Cinturato, primo pneumatico radiale a marchio Pirelli commercializzato a partire dal 1953, con proprietà drasticamente innovative quanto a sicurezza, prestazioni e durata.
- 1959
Avviamento della produzione di steelcord.
- '60
Sviluppo di pneumatici ribassati, che mettono a frutto l'esperienza acquisita durante le competizioni.
- '70
Anni di inizio del grande salto tecnologico, culminante con lo sviluppo del Cinturato P6, P7 e P8.
- '80
Sviluppo del primo pneumatico radiale per motociclette.
- 2001
Viene avviata la produzione con tecnologia MIRS (Modular Integrated Robotized System), che modifica sostanzialmente i processi di costruzione del pneumatico.

- 2003
Con la sala mescole a tecnologia CCM (Continuous Compound Mixing) inizia la sperimentazione di mescole e materiali innovativi.
- 2008
Prende il via il progetto per realizzare il polo industriale di Settimo Torinese, nato dall'integrazione di due fabbriche e diventato il sito tecnologicamente più avanzato del Gruppo.
- 2009
Viene introdotto il Cinturato P7, il primo pneumatico ad alte prestazioni con una filosofia verde.

1.2.3 Pirelli nel Mondo

- 1902
Apertura di uno stabilimento a Barcellona (Spagna).
- 1907
La vettura Itala dotata di pneumatici Pirelli vince il raid Pechino - Parigi.
- 1913
Apertura di uno stabilimento a Southampton (Inghilterra).
Il primo Gran Premio dell'Automobile Club di Francia è vinto da un'auto equipaggiata Pirelli
- 1917
Apertura di uno stabilimento a Buenos Aires (Argentina).
- 1924
Apertura di uno stabilimento a Manresa (Spagna).
- 1928
Apertura di uno stabilimento a Burton on Trent (Inghilterra).
- 1929
Apertura della prima fabbrica in Brasile.
- 1940
Apertura di uno stabilimento a Santo André (Brasile).
- 1955
Apertura di uno stabilimento a Merlo (Argentina).
- 1960
Apertura degli stabilimenti di Patrasso (Grecia), Izmit (Turchia) e Gravatai (Brasile).
- 1963
Acquisizione di Veith Gummiwerke AG, società produttrice di pneumatici con sede in Germania.
- 1984
Apertura di un impianto a Sumaré (Brasile).

- 1986
Apertura di un impianto a Feira de Santana (Brasile).
Acquisizione di Metzeler Kaotscuck AG, società tedesca particolarmente conosciuta per la produzione di pneumatici moto.
- 1988
Acquisizione di Armstrong Tyre Company, società statunitense produttrice di pneumatici.
- 1999
Acquisizione del controllo di Alexandria Tyre Company SAE, società egiziana licenziataria di tecnologia Pirelli e produttrice di pneumatici radiali per autocarri e autobus.
- 2005
La joint venture con Continental AG per la realizzazione dello steelcord in Romania, sottoscritta nel 2004, costruisce uno stabilimento a Slatina.
A fianco di tale stabilimento, il Gruppo avvia la costruzione di un proprio impianto per la fabbricazione di pneumatici vettura.
Pirelli cede le attività sui Cavi e Sistemi Energia e Telecomunicazioni a Goldman Sachs.
Inaugurazione del primo impianto in Cina, nella provincia dello Shandong.
- 2010
Pirelli torna alla Formula 1, di cui è fornitore esclusivo dall'anno successivo, a fianco del Campionato mondiale di Superbike e di prestigiosi campionati monomarca come il Ferrari Challenge e il Lamborghini Super Trofeo.
- 2011
Pirelli si espande in Russia, con una joint venture con Rostec e rafforza la propria presenza in Argentina, ampliando lo stabilimento di Merlo.
- 2012
Pirelli sigla un accordo con Astra OtoParts per la costruzione, in joint venture, di una fabbrica per pneumatici moto in Indonesia, inaugurata nel 2015.
Viene inaugurato lo stabilimento di Silao, il primo del gruppo in Messico.
- 2014
Pirelli cede le proprie attività steelcord a Bekaert, gruppo belga leader nelle tecnologie di trasformazione e rivestimento di cavi in acciaio.

1.3 Localizzazione, dimensioni e clienti principali

Pirelli ha una presenza geografica diversificata, con 19 stabilimenti produttivi in 12 Paesi ed una presenza commerciale che conta circa 15.900 punti vendita in 160 nazioni.

1.3.1 EMEA

Di seguito i principali stabilimenti di Pirelli nella regione EMEA (Europe, Middle East and Africa).

- **Italia:** Milano (HQ), Bollate (Auto), Settimo Torinese (Auto)
- **Germania:** Breuberg (Auto/Moto)

	EMEA	North America	APAC	LATAM	Russia & Nordics
Ricavi/MLN	2 329.1	1 004.0	903.8	691.9	265.6
Percentuale	44.8	19.3	17.4	13.3	5.1
Dipendenti	13 008	3 000	4 124	8 270	3 008

Tabella 1: Localizzazione

- **Regno Unito:** Burton (Auto), Carlisle (Auto)
- **Romania:** Slatina (Auto)
- **Turchia:** Izmit (Auto)

1.3.2 North America

Di seguito i principali stabilimenti di Pirelli nella regione North America.

- **USA:** Rome (Auto)
- **Messico:** Silao (Auto)

1.3.3 APAC

Di seguito i principali stabilimenti di Pirelli nella regione APAC (Asian-Pacific).

- **Cina:** Yanzhou (Auto/Moto), Jiaozuo (Auto), Shenzhou - JV (Auto)
- **Indonesia:** Subang (Moto)

1.3.4 LATAM

Di seguito i principali stabilimenti di Pirelli nella regione LATAM (Latin America).

- **Brasile:** Campinas (Auto), Feira de Santana (Auto), Gravatai (Moto)
- **Argentina:** Merlo (Auto)

1.3.5 Russia & Nordics

Di seguito i principali stabilimenti di Pirelli nella regione Russia & Nordics

- **Russia & Nordics:** Kirov (Auto), Voronezh (Auto)

2 Governance dell'impresa

2.1 Struttura di Corporate Governance

La Società adotta il sistema di amministrazione e controllo tradizionale. Il sistema di corporate governance di Pirelli si fonda su:

- centralità del Consiglio di Amministrazione (composto da 15 amministratori), cui compete la guida strategica e la supervisione della complessiva attività di impresa;
- ruolo centrale degli amministratori indipendenti (che rappresentano la maggioranza del Consiglio);
- efficace sistema di controllo interno;
- sistema di gestione dei rischi in modo proattivo;
- sistema di remunerazione, e di incentivazione dei manager legato a obiettivi economici di medio e lungo termine così da allineare gli interessi del management con quelli degli azionisti, perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione di valore sostenibile nel medio-lungo periodo;
- saldi principi di comportamento per l'effettuazione di operazioni con parti correlate.

In conformità a quanto previsto dal Codice di Autodisciplina, il Consiglio ha inoltre istituito cinque comitati endoconsiliari con funzioni propositive, consultive e istruttorie a beneficio del Consiglio stesso.

L'Assemblea degli Azionisti è competente a deliberare sulle materie riservate alla stessa dalla legge o dallo Statuto.

Completano la struttura di Governance un Collegio Sindacale (cinque componenti effettivi e tre supplenti) con funzioni di vigilanza sull'amministrazione e sull'osservanza della legge e dello Statuto e un Organismo di Vigilanza con funzioni di vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del modello di organizzazione, gestione e controllo adottato ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

L'attività di revisione legale dei conti è affidata alla società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A., nominata dall'Assemblea, su proposta motivata del Collegio Sindacale, per il novennio 2017-2025.

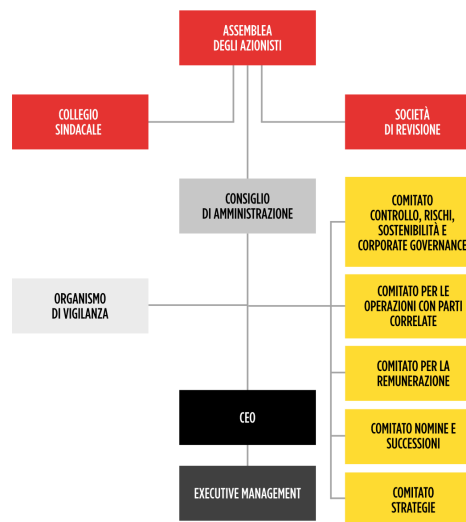
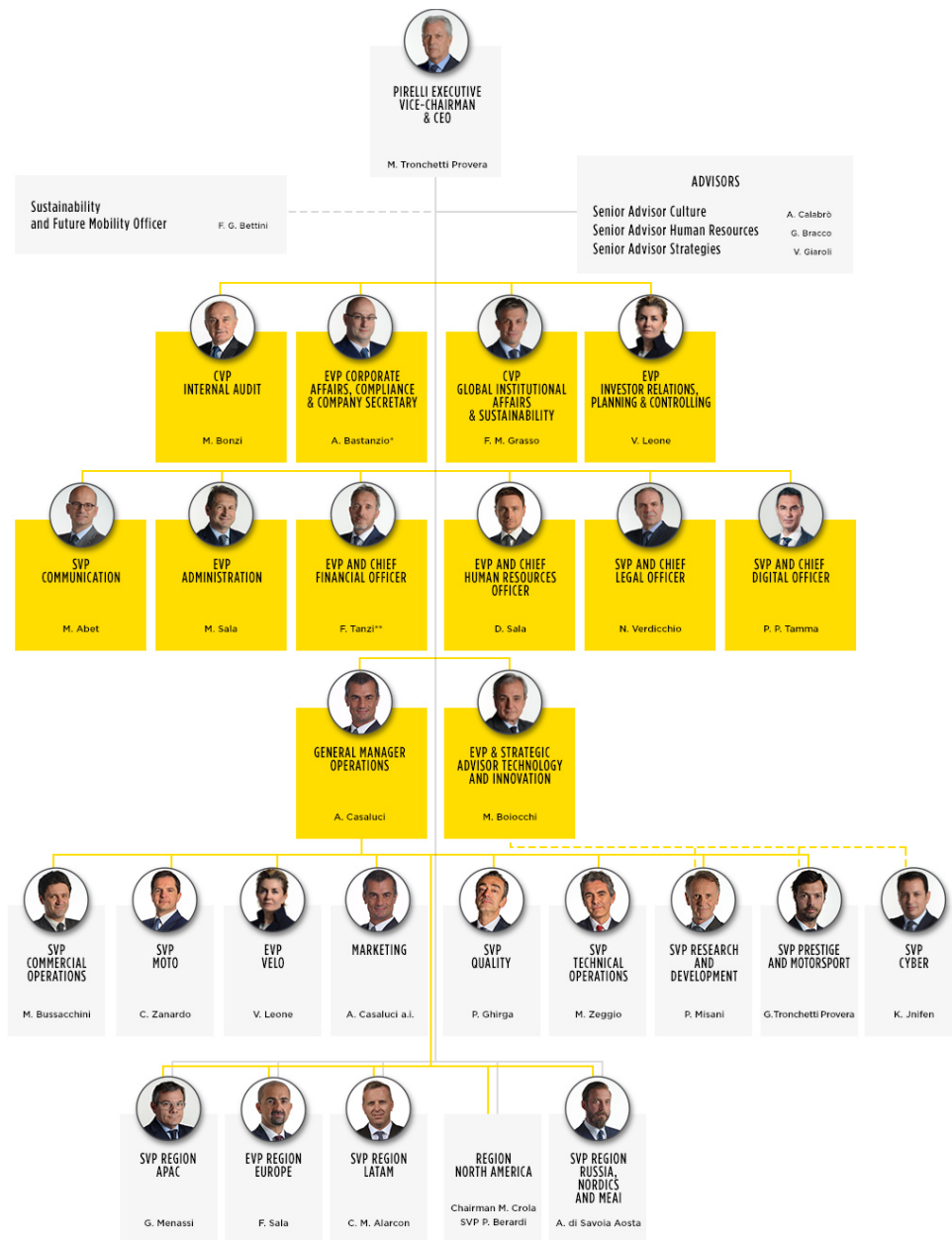


Figura 1: Struttura di governance

2.2 Cariche e organigramma

2.2.1 Organigramma

Nella figura 2 viene riportato l'organigramma della società, rappresentante la sua struttura organizzativa.



* A. Bastanzio: Segretario del Consiglio

** F. Tanzi: Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari per la durata del mandato dell'organo amministrativo della Società

Figura 2: Struttura amministrativa

2.2.2 Consiglio di Amministrazione

Presidente Ning Gaoning

Vice Presidente Esecutivo e Amministratore Delegato Marco Tronchetti Provera

Consiglieri Indipendenti Wei Yintao, Fan Xiaohua, Carlo Secchi, Marisa Pappalardo, Giovanni Lo Storto, Roberto Diacetti, Domenico De Sole, Paola Boromei, Tao Haisu

Altri Consiglieri Giovanni Tronchetti Provera, Yang Xingqiang, Bai Xinping, Zhang Haitao

2.3 Rapporto con gli stakeholder

2.3.1 Stakeholder engagement: l'approccio multi-stakeholder

Le interrelazioni esistenti tra gli stakeholder si informano al Modello AA1000 adottato dall'Azienda. La compliance del Modello Pirelli con principi e linee guida AA1000 è attestata da parte terza, come specificato nella Lettera di Attestazione del bilancio integrato.

Il ruolo di Pirelli nel contesto economico e sociale è legato indissolubilmente alla capacità di creare valore con un approccio multi-stakeholder, ovvero la ricerca di una crescita sostenibile e duratura basata quanto più possibile sull'equo contemperamento degli interessi e delle aspettative di tutti coloro con cui l'Azienda interagisce, in particolare:

- i **clienti**;
- i **collaboratori**;
- la **comunità finanziaria**;
- i **fornitori**;
- i **concorrenti**;
- l'**ambiente**;
- le **istituzioni**.

Le interrelazioni esistenti tra gli stakeholder si conformano, come già specificato, al Modello AA1000 adottato dall'Azienda e sono analizzate nel dettaglio al fine di gestire efficacemente le relazioni con gli stessi e di creare valore sostenibile e condiviso.

Dialogo, interazione e coinvolgimento sono calibrati sulle esigenze di consultazione delle differenti tipologie di stakeholder e includono meeting, interviste, sondaggi, analisi congiunte, roadshow e focus group. I mercati locali giocano un ruolo fondamentale nel gestire le relazioni con gli stakeholder locali.

I feedback ricevuti dagli stakeholder contribuiscono alla valutazione aziendale delle priorità di azione, influenzando la strategia di sviluppo delineata nel Piano d'Azienda, nonché la mappatura di materialità del Gruppo.

Ogni anno le attività di stakeholder engagement, così come i relativi feedback, sono rendicontati nell'Integrated Annual Report, nei capitoli dedicati ai differenti gruppi di stakeholder.

Pirelli fornisce ai collaboratori, ai fornitori, ai clienti e in generale a tutti i propri stakeholder, compreso il *general public*, un canale di comunicazione al fine di segnalare qualsiasi atto od omissione

commessa dalle parti interne a Pirelli, in relazione a Pirelli o per conto di Pirelli tale per cui tale atto od omissione costituisce una violazione o induzione a violare leggi e/o regolamenti, i principi espressi ne “I Valori e il Codice Etico” di Pirelli, i principi di controllo interno, le politiche aziendali, regole e procedure, e/o che potrebbero direttamente o indirettamente far insorgere danno economico, finanziario o reputazionale per le Aziende di Pirelli. Tale procedura di segnalazione (whistleblowing) viene resa accessibile e disponibile in via diretta tramite il website dell’azienda.

2.3.2 Identificazione degli stakeholder e linee guida di gestione

Le seguenti macro-linee guida sono applicate da ogni affiliata Pirelli al fine di identificare i propri Stakeholder, i relativi interessi e punti di vista sull’organizzazione, individuando le tematiche chiave nonché le eventuali aree di supporto od opposizione all’organizzazione.

Funzioni coinvolte L’identificazione degli stakeholder viene effettuata dal CEO, dai Direttori di ognuno dei Dipartimenti di Gruppo, e da un Team operativo individuato dai Direttori dei Dipartimenti.

Modello Operativo Il modello operativo utilizzato per l’individuazione degli stakeholder include diversi step:

- brainstorming della lista dei potenziali stakeholder;
- preparazione di una lavagna cartacea di informazioni per ogni stakeholder;
- posizionamento del nome dello stakeholder nella parte superiore di ogni foglio;
- creazione di una piccola colonna da lasciare bianca sul lato destro di ogni foglio;
- per ogni stakeholder, nell’area a sinistra della colonna, posizionamento di una lista dei criteri che gli stakeholder utilizzerebbero per giudicare la performance aziendale e di una lista delle aspettative degli stakeholder stessi. Tutto questo in ottica di breve, medio e lungo termine;
- specificazione di come ogni stakeholder influenza l’Azienda;
- identificazione delle aree di interrelazione tra gli stakeholder, così individuando gli Stakeholder che hanno più interessi su diverse tematiche, e come gli stakeholder potrebbero essere in relazione tra loro sulle tematiche comuni individuate;
- definizione del peso degli stakeholder in base alla loro importanza per il successo dell’Azienda. Considerazioni sul potere, legittimazione e capacità di attrarre attenzione del singolo stakeholder;
- individuazione di ciò che l’Azienda necessita da ogni stakeholder nel breve, medio e lungo termine;
- identificazione per ogni stakeholder di quali tematiche sono gestite e quali no, includendo l’efficacia sia degli strumenti di dialogo sia degli indicatori di performance correntemente usati per misurarne feedback e impatti;
- identificazione di nuovi strumenti di dialogo e misurazione ove necessario;

- definizione dei piani di miglioramento.

La mappa degli stakeholder, i piani di engagement, i risultati delle misurazioni e le modalità di comunicazione seguono le procedure interne di Gruppo e sono condivisi con l'Headquarter.

2.3.3 Analisi di materialità

La mappatura di materialità nasce da un'approfondita attività di stakeholder engagement che ha portato a confrontare le aspettative dei principali stakeholder su un panel di tematiche di sostenibilità con l'importanza che le stesse rivestono per il successo del business secondo esperienza e aspettative del top management.

Considerata la complessità e l'estensione internazionale degli stakeholder aziendali, nonché la varietà delle attese, il panel di stakeholder dell'Azienda a cui è stato chiesto un feedback ha compreso:

- i maggiori clienti di Primo Equipaggiamento;
- oltre 700 clienti finali appartenenti ai mercati più rappresentativi;
- i più importanti dealer;
- numerosi dipendenti in diverse nazioni in cui il Gruppo è presente;
- diversi fornitori del Gruppo;
- i principali analisti finanziari;
- istituzioni e amministrazioni pubbliche nazionali e sovranazionali;
- ONG internazionali e locali presenti in diversi Paesi in cui Pirelli possiede attività produttive;
- università che hanno rapporti di collaborazione con il Gruppo.

Gli stakeholder sono stati coinvolti tramite una richiesta di attribuzione di priorità di azione su una selezione di tematiche ESG (Environmental, Social, Governance) rilevanti per lo sviluppo dell'Azienda. Le tematiche sono state preselezionate considerando, la relativa presenza nelle mappature di materialità di produttori di Automobili e di parti di Auto, la rilevanza delle medesime per il settore dei Componenti Auto secondo primari enti di ricerca e finanza sostenibile, i rischi e le opportunità derivanti dall'evoluzione regolatoria, dalle aspettative delle comunità, delle istituzioni governative e non, e dei mercati finanziari.

Per tale motivo si precisa che tutti gli elementi ESG precedentemente individuati attraverso la già citata analisi sono materiali e rilevanti per lo sviluppo di Pirelli, con maggiore o minore priorità come evidenziato dalla posizione dei diversi elementi all'interno della matrice definita in base alle risultanze del processo di intervista degli stakeholder e del management.

I temi sottoposti alla valutazione degli stakeholder sono i seguenti:

- Salute e sicurezza sul Lavoro;
- Benessere dei dipendenti e conciliazione vita-lavoro;
- Formazione e sviluppo;
- Diversità e pari opportunità;

- Gestione delle relazioni industriali;
- Coinvolgimento delle comunità locali;
- Gestione sostenibile della catena di fornitura;
- Diritti umani;
- Soddisfazione del cliente;
- Qualità e sicurezza del prodotto;
- Sostenibilità ambientale del prodotto (efficienza energetica, resa chilometrica, diminuzione del peso et alia);
- Materiali rinnovabili¹;
- Uso responsabile delle risorse naturali (efficienza energetica e idrica, invio dei rifiuti a recupero);
- gestione delle emissioni di gas serra e cambiamento climatico;
- Recupero e riciclo degli pneumatici a fine vita;
- Rispetto di leggi e regolamenti;
- Etica e integrità di business;
- Governance societaria;
- Solidità finanziaria;
- Iniziative per la sicurezza stradale.

Le priorità espresse da Pirelli e dagli stakeholder sulle tematiche citate sono state rappresentate su una matrice di materialità (figura 3) che sull'asse verticale esprime le aspettative dei diversi portatori di interesse, esterni e interni all'Azienda, mentre su quello orizzontale rappresenta l'importanza che il management attribuisce ai singoli fattori per il successo di business. Il risultato di tale consolidamento è stato presentato e approvato durante lo Steering Committee di Sostenibilità tenutosi nel mese di febbraio 2019 ed è raffigurato qui di seguito.

Va infine precisato che il consolidamento della matrice di materialità a livello di Gruppo tende per sua natura a discostarsi fortemente dalle mappature di materialità consolidate dalle affiliate del Gruppo a livello di singolo Paese. Elementi di sostenibilità posizionati in area di minore materialità nella mappatura a livello di Gruppo, possono risultare di maggiore materialità per alcuni Paesi e/o per specifici stakeholder più direttamente coinvolti.

Le aspettative espresse dagli stakeholder coinvolti nella definizione della mappatura di materialità sono considerate come prioritarie nella definizione delle strategie di Sostenibilità di Gruppo.

¹Pirelli si allinea all'OECD, che definisce "risorse naturali rinnovabili" le risorse naturali che, dopo il loro sfruttamento, possono tornare ai livelli di stock originari attraverso processi naturali di crescita o rigenerazione.

2.3.4 Struttura del Capitale Sociale

Il capitale sociale di Pirelli, interamente sottoscritto e versato, è pari a 1 904 374 935.66 euro ed è diviso in n. 1 000 000 000 di azioni ordinarie prive di valore nominale. Ogni azione dà diritto a un voto. Non esistono altre categorie di azioni, né sono stati emessi strumenti finanziari che attribuiscono il diritto di sottoscrivere azioni di nuova emissione. Lo Statuto non prevede maggiorazione del diritto di voto o emissione di azioni a voto plurimo.

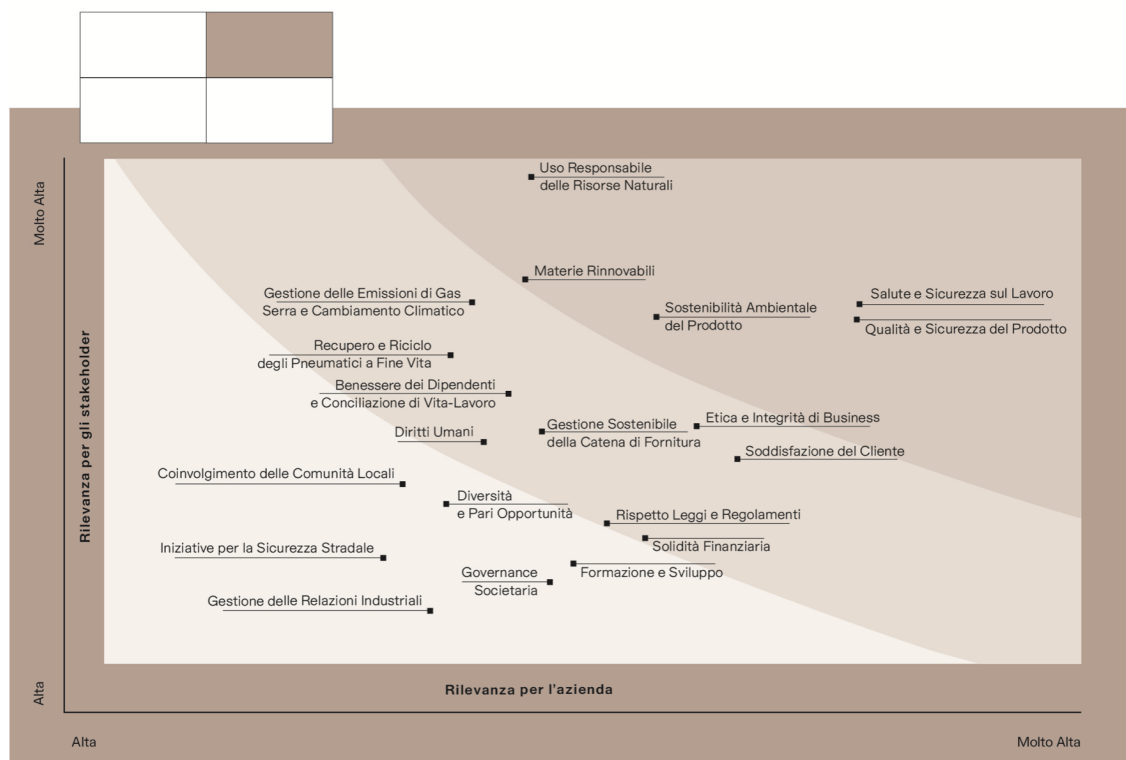


Figura 3: Matrice di materialità

3 Report economico-finanziario

Tutti i dati sono in migliaia di euro.

3.1 Stato patrimoniale

ATTIVO	2019	2018
Immobilizzazioni materiali	67 368	36 627
Immobilizzazioni immateriali	2 275 364	2 273 664
Partecipazioni in imprese controllate	4 647 666	4 568 324
Partecipazioni in imprese collegate	6 375	6 375
Altri crediti	620	600 544
· <i>Crediti finanziari non correnti verso imprese controllate</i>	-	600 000
· <i>Depositi cauzionali</i>	268	221
· <i>Altri crediti non correnti verso terzi</i>	352	323
Altre attività finanziarie	57 203	67 000
Strumenti finanziari derivati attivi non correnti	30 269	19 403
Attività non correnti	7 084 863	7 571 936
Crediti commerciali	23 775	35 366
Altri crediti	2 347 952	1 548 691
· <i>Altri crediti verso imprese controllate</i>	2 554	3 921
· <i>Crediti finanziari correnti verso imprese controllate</i>	2 317 507	1 512 705
· <i>Altri crediti correnti verso terzi</i>	10 860	1 898
· <i>Crediti verso l'erario per imposte non correlate al reddito</i>	9 368	21 976
· <i>Ratei attivi finanziari</i>	6 982	7 415
· <i>Risconti attivi finanziari</i>	681	776
Disponibilità liquide e mezzi equivalenti	1 754	101 764
Crediti tributari	31 744	49 746
Strumenti finanziari derivati attivi correnti	10 154	3 749
Attività correnti	2 415 378	1 739 315
Totale Attività	9 500 242	9 311 251

Tabella 2: Prospetto delle attività

PASSIVO	2019	2018
Capitale sociale	1 904 375	1 904 375
Altre riserve	2 135 986	2 144 426
Utili/perdite a nuovo	266 842	181 512
Risultato dell'esercizio	273 242	262 362
Patrimonio netto	4 580 445	4 492 675
Debiti non correnti verso banche e altri finanziatori	3 577 173	3 921 509
Altri debiti	212	212
Fondi rischi e oneri	40 331	40 531
Fondi del personale	4 277	2 210
Fondo imposte differite	538 902	527 806
Strumenti finanziari derivati passivi non correnti	9 589	10 565
Passività non correnti	4 170 483	4 502 833
Debiti correnti verso banche e altri finanziatori	678 289	222 504
Debiti commerciali	19 262	19 381
Altri debiti	32 107	48 351
Fondi rischi ed oneri	-	1 815
Fondi del personale	2 034	1 965
Debiti tributari	17 617	16 436
Strumenti finanziari derivati passivi correnti	5	5 292
Passività correnti	749 314	315 744
Totale passività e patrimonio netto	9 500 242	9 311 251

Tabella 3: Prospetto delle passività

RICLASSIFICATO STATO PATRIMONIALE	2019	2018
Attivo	9 500 242	9 311 251
Attivo fisso	7 084 863	7 571 936
Attivo circolante	2 415 378	1 739 315
Passivo	9 500 242	9 311 251
Equity	4 580 445	4 492 675
Passivo costante	4 170 483	4 502 833
Passivo circolante	749 314	315 744

Tabella 4: Riclassificato Stato Patrimoniale

3.2 Conto economico

	2019	2018
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI	51 992	38 719
ALTRI PROVENTI	110 180	112 179
MATERIE PRIME E MATERIALI DI CONSUMO UTILIZZATI	(225)	(210)
COSTI DEL PERSONALE	(48 229)	(34 130)
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	(8 254)	(3 984)
ALTRI COSTI	(89 518)	(105 044)
<i>Pubblicità</i>	38 625	36 243
<i>Consulenze e collaborazioni</i>	11 204	10 101
<i>Accantonamenti vari (al netto dei rilasci)</i>	77	(786)
<i>Legali e notarili</i>	835	671
<i>Spese viaggio</i>	4 013	11 119
<i>Compensi amministratori e organi di vigilanza</i>	7 086	8 449
<i>Quote associative e contributi</i>	2 418	2 251
<i>Contratti di leasing con durata inferiore ai 12 mesi</i>	980	-
<i>Contratti di leasing per beni a basso valore unitario</i>	208	-
<i>Contratti di leasing con canoni variabili</i>	14	-
<i>Locazioni e noleggi</i>	-	10 854
<i>Spese informatiche</i>	6 327	5 729
<i>Consumi di energia elettrica, acqua e gas</i>	1 351	1 332
<i>Spese per sicurezza</i>	2 474	2 861
<i>Premi assicurativi</i>	2 594	3 056
<i>Spese gestione brevetti e marchi</i>	1 198	845
<i>Spese per pulizie e manutenzione ordinaria su immobili</i>	750	689
<i>Manutenzione immobili</i>	683	2 220
<i>Commissioni per prestazioni bancarie: IPO</i>	-	163
<i>Altro</i>	8 681	9 247
di cui eventi non ricorrenti	-	(1 026)
SVALUTAZIONE NETTA ATTIVITÀ FINANZIARIE	(97)	(1 930)
RISULTATO OPERATIVO	15 849	5 599
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	268 906	284 943
<i>Utili da partecipazioni</i>	2	4 007
<i>Perdite da partecipazioni</i>	-	(3 580)
<i>Dividendi</i>	268 903	284 517
PROVENTI FINANZIARI	40 274	20 527
ONERI FINANZIARI	(64 025)	(53 378)
di cui eventi non ricorrenti	-	(9 965)
RISULTATO AL LORDO DELLE IMPOSTE	261 004	257 691
IMPOSTE	12 238	4 671
di cui eventi non ricorrenti	-	2 678
RISULTATO DELL'ESERCIZIO	273 242	262 362

Tabella 5: Prospetto di Conto Economico

3.3 Analisi di bilancio e principali indici

3.3.1 Indicatori dallo Stato Patrimoniale

Mezzi di terzi finanziari

- Operazione: debiti non correnti verso banche e altri finanziatori + strumenti finanziari derivati passivi non correnti + debiti correnti verso banche e altri finanziatori + strumenti finanziari derivati passivi correnti
- Risultato 2019: 4 265 056
- Risultato 2018: 4 154 578

Posizione finanziaria netta

- Operazione: mezzi di terzi finanziari - (crediti finanziari correnti verso imprese controllate + ratei attivi finanziari + risconti attivi finanziari + disponibilità liquide e mezzi equivalenti + strumenti finanziari derivati attivi correnti) - (crediti finanziari non correnti verso imprese controllate + depositi cauzionali + strumenti finanziari derivati attivi non correnti)²
- Risultato 2019: 1 897 441
- Risultato 2018: 1 908 545

3.3.2 Indicatori dal Conto Economico

Costo del Venduto

- Operazione: materie prime + costo del personale + (altri costi - accantonamenti - eventi non ricorrenti)
- Risultato 2019: -138 049
- Risultato 2018: -137 573

MOL (Margine Operativo Lordo)

- Operazione: ricavi delle vendite e delle prestazioni + altri proventi - costo del venduto
- Risultato 2019: 24 123
- Risultato 2018: 13 324

EBITDA (Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization)

- Operazione: MOL + accantonamenti + svalutazione netta attività finanziarie
- Risultato 2019: 24 103
- Risultato 2018: 10 608

²In bilancio è presente una tabella in cui viene calcolata la posizione finanziaria netta dell'impresa. Poiché in essa compare la voce "depositi cauzionali", mentre non compare la voce "altre attività finanziarie", abbiamo scelto di adeguarci.

EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)

- Operazione: EBITDA + ammortamenti e svalutazioni
- Risultato 2019: 15 849
- Risultato 2018: 6 624

NOPAT (Net Operating Profit After Taxes)

- Operazione: EBIT + imposte
- Risultato 2019: 28 087
- Risultato 2018: 11 296

Risultato patrimoniale

- Operazione: risultato da partecipazioni
- Risultato 2019: 268 906
- Risultato 2018: 284 943

Risultato finanziario

- Operazione: proventi finanziari + oneri finanziari
- Risultato 2019: -23 750
- Risultato 2018: -32 851

3.3.3 Piramide del ROE**ROE (Return On Equity)**

- Operazione: $\frac{\text{risultato netto}}{\text{equity}}$
- Risultato 2019: 5.97%
- Risultato 2018: 5.84%

ROI (Return On Investments)

- Operazione: $\frac{\text{EBIT}}{\text{equity} + \text{mezzi di terzi finanziari}}$
- Risultato 2019: 0.18%
- Risultato 2018: 0.08%

ROI generalizzato

- Operazione: $\frac{\text{EBIT} + \text{risultato area patrimoniale} + \text{proventi finanziari}}{\text{equity} + \text{mezzi di terzi finanziari}}$
- Risultato 2019: 3.67%
- Risultato 2018: 3.61%

ROD (Return On Debts)

- Operazione: $\frac{\text{oneri finanziari}}{\text{mezzi di terzi finanziari}}$
- Risultato 2019: 1.50%
- Risultato 2018: 1.28%

Indice di indebitamento q

- Operazione: $\frac{\text{mezzi di terzi finanziari}}{\text{equity}}$
- Risultato 2019: 0.93
- Risultato 2018: 0.92

Incidenza di imposte e gestione straordinaria S

- Operazione: $\frac{\text{risultato netto} - \text{eventi non ricorrenti}}{\text{risultato al lordo delle imposte}}$
- Risultato 2019: 1.05³
- Risultato 2018: 1.02

ROS (Return On Sales)

- Operazione: $\frac{\text{EBIT}}{\text{ricavi delle vendite e delle prestazioni} + \text{altri proventi}}$
- Risultato 2019: 9.77%
- Risultato 2018: 4.39%

ROS generalizzato

- Operazione: $\frac{\text{EBIT} + \text{risultato area patrimoniale} + \text{proventi finanziari}}{\text{ricavi delle vendite e delle prestazioni} + \text{altri proventi}}$
- Risultato 2019: 200.42%
- Risultato 2018: 206.83%

³A questo punto possiamo calcolare l'espressione $ROE = [ROI + (ROI - ROD) * q] * S$, ottenendo l'uguaglianza $5.97 = [3.67 + (3.67 - 1.50) * 0.93] * 1.05$, che è verificata.

Rotazione del capitale investito

- Operazione: $\frac{\text{ricavi delle vendite e delle prestazioni} + \text{altri ricavi}}{\text{equity} + \text{mezzi di terzi finanziari}}$
- Risultato 2019: 0.018
- Risultato 2018: 0.017

Giacenza media crediti

- Operazione: $\frac{\text{crediti commerciali}}{\text{ricavi delle vendite e delle prestazioni} + \text{altri proventi}} * 365$
- Risultato 2019: 53.5
- Risultato 2018: 85.5

Giacenza media debiti

- Operazione: $\frac{\text{debiti commerciali}}{\text{costo del venduto}} * 365$
- Risultato 2019: 51.0
- Risultato 2018: 50.8

Le voci **Giacenza media prodotti finiti** e **Giacenza media materie prime** non sono state calcolate: per farlo sarebbe necessaria la voce delle rimanenze di magazzino, assente nel bilancio in esame.

3.3.4 Indici di solidità e liquidità**Margine di Struttura primario**

- Operazione: patrimonio netto - attività non correnti
- Risultato 2019: -2 504 419
- Risultato 2018: -3 079 261

Margine di Struttura secondario

- Operazione: (patrimonio netto + passività non correnti) - attività non correnti
- Risultato 2019: 1 666 064
- Risultato 2018: 1 423 572

Current Ratio

- Operazione: $\frac{\text{attività correnti}}{\text{passività correnti}}$
- Risultato 2019: 3.22
- Risultato 2018: 5.51

Quick Ratio

- Operazione: $\frac{\text{attività correnti} - \text{rimanenze}}{\text{passività correnti}}$
- Risultato 2019: 3.22⁴
- Risultato 2018: 5.51

Capitale Circolante Netto

- Operazione: attività correnti - passività correnti
- Risultato 2019: 1 666 064⁵
- Risultato 2018: 1 423 572

Indice di Copertura Finanziaria

- Operazione: $\frac{\text{posizione finanziaria netta}}{\text{margine operativo lordo}}$
- Risultato 2019: 78.7
- Risultato 2018: 143.2

Indice di copertura finanziaria generalizzato

- Operazione: $\frac{\text{posizione finanziaria netta}}{\text{margine operativo lordo}}$
- Risultato 2019: 5.69
- Risultato 2018: 5.99

⁴Il valore è uguale a quello del Current Ratio perché non sono presenti rimanenze nel bilancio in esame

⁵Il valore è uguale a quello del Margine di struttura secondario. Infatti, $CCN = AC - PC = (A - ANC) - (P - PN - PNC) = PN + PNC - ANC = MS2$.

4 Business Model

Per redigere questo modello di business ci siamo basati in gran parte sulle informazioni presenti in bilancio e su altre prese dal sito della Pirelli.

4.1 Customers

I principali clienti di Pirelli sono:

- produttori di veicoli;
- rivenditori specializzati e distributori.

Il Gruppo, infatti, possiede pochissimi negozi propri per la vendita al cliente finale: gli pneumatici vengono ceduti principalmente a produttori di automobili, motocicli e biciclette, per un primo equipaggiamento, e a rivenditori autorizzati, per il ricambio.

4.2 Value proposition

Il Gruppo è specializzato nella produzione di pneumatici per automobili del segmento *Prestige* o *Premium*, ovvero pneumatici dalle alte prestazioni, prevalentemente di grandi dimensioni perfetti per brand di lusso o di alto livello quali ad esempio Ferrari, Porsche, Pagani, Bentley o Audi, BMW e Mercedes ma adatti anche a Suv e vetture ordinarie studiati apposta per assicurare il massimo comfort al guidatore in ogni circostanza.

4.3 Channels

Pirelli ha un canale di vendita privato per ciascuna delle grandi aziende automobilistiche con cui si interfaccia.

I rivenditori possono essere legati a Pirelli da un programma di fidelizzazione o da un contratto di *franchising*, o essere di proprietà del Gruppo.

Un altro canale fondamentale di comunicazione e vendita è rappresentato dal sito web dell'azienda.

4.4 Customer relationship

Esiste un programma di fidelizzazione per i rivenditori, che va da un supporto alle vendite attraverso il *fidelity Club* fino ai punti vendita di proprietà (circa 300 su 16 000).

Il sito offre un servizio di customizzazione automatica dello pneumatico, che poi rimanda a un elenco di rivenditori per l'acquisto fisico del prodotto.

Infine, è presente una vasta community sui principali social network, con account che contano milioni di follower.

4.5 Revenue stream

La fonte principale di ricavi è quella relativa alla vendita degli pneumatici.

4.6 Key resources

Per la produzione, il Gruppo utilizza come principale risorsa la gomma naturale e gli altri prodotti chimici necessari per lo pneumatico.

Punti di forza della Pirelli, inoltre, sono la solidità e la notorietà del marchio, simbolo famoso a livello mondiale anche grazie alle molte attività pubblicitarie legate al mondo sportivo.

L'azienda inoltre è depositaria di circa 6500 brevetti.

4.7 Key activities

L'attività principale è la produzione. Pirelli si concentra anche su attività di R&S riguardanti per la quasi totalità il settore High Value. Parte della ricerca riguarda lo sviluppo di pneumatici capaci di assicurare ottime prestazioni anche su terreni innevati, ghiacciati o bagnati, ricorrendo anche all'impiego di sensori e a tecnologie innovative come il 5G. Non può mancare ovviamente la ricerca per gli pneumatici da gara, che hanno reso famoso il Brand. Pirelli ha dimostrato inoltre un forte interesse per l'ambito della mobilità urbana.

Un'altra attività importante, infine, è la gestione e manutenzione del sito, come anche l'amministrazione dei profili social.

4.8 Key partners

Pirelli ha stipulato partnership con la maggior parte dei propri clienti. In bilancio, infatti, sono citate come partner le principali case automobilistiche internazionali, oltre alle catene di distribuzione di pneumatici.

Anche nel settore delle corse, la società è partner in più di 400 competizioni, e i contratti prevedono non solo la fornitura di gomme ai veicoli in gara, ma anche attività pubblicitarie e di ricerca collegate al mondo della guida sportiva.

Infine, circa 30 università mondiali, tra cui l'Università di Milano-Bicocca, sono affiliate alla Pirelli per portare avanti progetti di ricerca, i quali talvolta coinvolgono anche altre aziende del mondo tech (per esempio, il progetto sugli pneumatici interconnessi con la tecnologia 5G è portato avanti anche da Tim ed Ericsson).

4.9 Costs

Pirelli deve sostenere ingenti costi strettamente legati alla produzione e vendita di pneumatici, oltre che di pubblicità.

Esiste una componente legata alla ricerca industriale e allo sviluppo tecnologico; infine, una piccola parte dei costi è legata alle consulenze richieste dalla società.

5 Principali flussi di cassa

5.1 Flussi in entrata

Il gruppo ha percepito nel 2019 un flusso di cassa in entrata per circa 5.17 miliardi di euro, nel 2018 per 5.04 miliardi di euro. I ricavi possono essere scomposti come attribuibili a due diverse categorie di prodotti:

- Standard⁶
 - ricavi correlati nel 2019: 1730 milioni di euro;
 - ricavi correlati nel 2018: 1830 milioni di euro.
- High Value⁷
 - ricavi correlati nel 2019: 3440 milioni di euro;
 - ricavi correlati nel 2018: 3210 milioni di euro.

5.2 Flussi in uscita⁸

I flussi in uscita sono risultati di 4.42 miliardi di euro nel 2019, di 4.36 miliardi di euro nel 2018. In ordine decrescente, i costi possono essere riassunti e schematizzati come segue.

	Diretti	Indiretti
Fissi	590	1626
Variabili	1566	638

(a) 2019

	Diretti	Indiretti
Fissi	583	1519
Variabili	1638	620

(b) 2018

Tabella 6: Suddivisione dei costi (milioni di euro)

Materie prime e materiali di consumo

Classificazione:

- per variabilità, variabile;
- per attribuzione all'oggetto di costo, 90% diretto, 10% indiretto.

Valore:

- nel 2019, 1740 milioni di euro;

⁶I prodotti del segmento standard sono pneumatici con calettamento (diametro del cerchione) minore o uguale a 17 pollici

⁷I prodotti High Value sono determinati da calettamenti uguali o superiori a 18 pollici; includono inoltre tutti i prodotti *Specialties* (*Run Flat*, *Self-Sealing*, *Noise Cancellation System*)

⁸Abbiamo utilizzato come oggetto di costo lo pneumatico e come *cost driver* per la distinzione tra costi fissi e variabili il volume di produzione, prendendo come periodo di riferimento un anno solare e come intervallo di variazione un intorno del 15% del volume di produzione sul quale è stato calcolato il bilancio del 2019.

- nel 2018, 1820 milioni di euro.

Personale

Classificazione:

- per variabilità, fisso;
- per attribuzione all'oggetto di costo, 55% diretto, 45% indiretto.

Valore:

- nel 2019, 1070 milioni di euro;
- nel 2018, 1060 milioni di euro.

Ammortamento⁹

Classificazione:

- per variabilità, fisso;
- per attribuzione all'oggetto di costo, indiretto.

Valore:

- nel 2019, 500 milioni di euro;
- nel 2018, 400 milioni di euro.

Costo di vendita

Classificazione:

- per variabilità, variabile;
- per attribuzione all'oggetto di costo, indiretto.

Valore:

- nel 2019, 320 milioni di euro;
- nel 2018, 310 milioni di euro.

Ricerca e Sviluppo

Classificazione:

- per variabilità, fisso;
- per attribuzione all'oggetto di costo, indiretto.

Valore:

- nel 2019, 230 milioni di euro;
- nel 2018, 220 milioni di euro.

⁹Non Cash

Pubblicità

Classificazione:

- per variabilità, fisso;
- per attribuzione all'oggetto di costo, indiretto.

Valore:

- nel 2019, 210 milioni di euro;
- nel 2018, 230 milioni di euro.

Fluidi ed Energia

Classificazione:

- per variabilità, 20% fisso, 80% variabile;
- per attribuzione all'oggetto di costo, indiretto.

Valore:

- nel 2019, 180 milioni di euro;
- nel 2018, 160 milioni di euro.

Gestione e Custodia Magazzini

Classificazione:

- per variabilità, fisso;
- per attribuzione all'oggetto di costo, indiretto.

Valore:

- nel 2019, 70 milioni di euro;
- nel 2018, 70 milioni di euro.

Manutenzione

Classificazione:

- per variabilità, fisso;
- per attribuzione all'oggetto di costo, indiretto.

Valore:

- nel 2019, 50 milioni di euro;
- nel 2018, 50 milioni di euro.

Consulenza

Classificazione:

- per variabilità, fisso;
- per attribuzione all'oggetto di costo, indiretto.

Valore:

- nel 2019, 50 milioni di euro;
- nel 2018, 40 milioni di euro.

Bibliografia

- (2008). *AA1000 Accountability Principles Standard 2008*, 1st ed. [pdf] London: Institute of Social and Ethical Accountability. Available at: https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000APS_italian.pdf [Accessed 1 July 2020]
- (2020). *Pirelli - 2019 Annual Report*, 1st ed. [pdf] Italia: PIRELLI Corporate. Available at: https://psi-dotcom-prd.s3.eu-west-1.amazonaws.com/corporate/PIRELLI_ANNUAL_REPORT_2019_ITA.pdf [Accessed 1 July 2020]
- Brand Finance - Brandirectory, (2020). *Tyres 10 2020 Top Brand Values Ranking Table / Brandirectory*. [online] Available at: <https://brandirectory.com/rankings/tyres> [Accessed 30 June 2020].
- PIRELLI Corporate | Official PIRELLI Corporate Site, (1995). *Pirelli nel Mondo*. [online] Available at: <https://corporate.pirelli.com/corporate/it-it/aboutus/pirelli-nel-mondo> [Accessed 22 June 2020].
- PIRELLI Corporate | Official PIRELLI Corporate Site, (1995). *Storia di Pirelli*. [online] Available at: <https://corporate.pirelli.com/corporate/it-it/aboutus/storia> [Accessed 22 June 2020].
- PIRELLI Corporate | Official PIRELLI Corporate Site, (1995). *Struttura Organizzativa*. [online] Available at: <https://corporate.pirelli.com/corporate/it-it/aboutus/strutturaorganizzativa> [Accessed 22 June 2020].
- PIRELLI Corporate | Official PIRELLI Corporate Site, (1995). *Struttura di Corporate Governance*. [online] Available at: <https://corporate.pirelli.com/corporate/it-it/governance/governance-structure> [Accessed 22 June 2020].
- PIRELLI Corporate | Official PIRELLI Corporate Site, (1995). *Analisi di Materialità*. [online] Available at: <https://corporate.pirelli.com/corporate/it-it/sostenibilita/approccio-multi-stakeholder/analisi-di-materialita> [Accessed 22 June 2020].
- PIRELLI Corporate | Official PIRELLI Corporate Site, (1995). *Identificazione degli Stakeholder*. [online] Available at: <https://corporate.pirelli.com/corporate/it-it/sostenibilita/approccio-multi-stakeholder/identificazione-degli-stakeholder-e-linee-guida-di-gestione> [Accessed 22 June 2020].
- PIRELLI Corporate | Official PIRELLI Corporate Site, (1995). *Stakeholder Engagement*. [online] Available at: <https://corporate.pirelli.com/corporate/it-it/sostenibilita/approccio-multi-stakeholder/stakeholder-engagement> [Accessed 22 June 2020].
- Wikipedia, (2020). *Marco Tronchetti Provera - Wikipedia*. [online] Available at: https://it.wikipedia.org/wiki/Marco_Tronchetti_Provera [Accessed 1 July 2020].
- Wikipedia, (2020). *Pirelli (azienda) - Wikipedia*. [online] Available at: [https://it.wikipedia.org/wiki/Pirelli_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Pirelli_(azienda)) [Accessed 30 June 2020].

- Wikipedia, (2020). *Raid Pechino-Parigi - Wikipedia*. [online] Available at: https://it.wikipedia.org/wiki/Raid_Pechino-Parigi [Accessed 1 July 2020].
- Filippone, L. (2020). Comprare azioni Pirelli è ancora conveniente? *Proiezioni di Borsa*, [online]. Available at: <https://www.proiezionidiborsa.it/comprare-azioni-pirelli-e-ancora-conveniente/> [Accessed 1 July 2020]
- Mannino, F. (2020). Pirelli, da Milano al successo mondiale: fotostoria. *Sky Tg24 Economia*, [online]. Available at: <https://tg24.sky.it/economia/approfondimenti/azienda-pirelli> [Accessed 23 June 2020]
- Parkes, I. (2015). Pirelli's F1 budget is equivalent to that of a team - Paul Hembery. *AutoSport*, [online]. Available at: <https://www.autosport.com/f1/news/120307/pirelli-budget-that-of-an-f1-team> [Accessed 28 June 2020]
- Piana, L. (2015). Pirelli, storia di una disfatta di gomma. *L'Espresso*, [online]. Available at: <https://espresso.repubblica.it/plus/articoli/2015/04/27/news/disfatta-di-gomma-1.209388> [Accessed 23 June 2020]
- Previtali, L. (2019). Pirelli. Storia di un'azienda milanese che guarda al futuro. *Endustry*, [online]. Available at: https://endustry.altervista.org/pirelli-c-s-p-a-storia-di-unazienda-milanese-che-guarda-al-futuro/?doing_wp_cron=1589254193.2564160823822021484375 [Accessed 23 June 2020]
- Santamaria, P. (2020). Pirelli: cos'ha in più degli altri? *Starting Finance*, [online]. Available at: <https://www.startingfinance.com/approfondimenti/pirelli-cosa-ha-in-piu-degli-altri/> [Accessed 28 June 2020]

Elenco delle tabelle

1	Localizzazione	9
2	Prospetto delle attività	17
3	Prospetto delle passività	18
4	Riclassificato Stato Patrimoniale	18
5	Prospetto di Conto Economico	19
6	Suddivisione dei costi (milioni di euro)	27

Elenco delle figure

1	Struttura di governance	10
2	Struttura amministrativa	11
3	Matrice di materialità	16

In copertina: logo dell'Università di Pisa e logo della Pirelli & C. dal 1997.