

## Politica di Sviluppo aziendale

### Il nostro approccio allo sviluppo aziendale

Il Gruppo F.I.L.A. è tra i principali operatori a livello mondiale specializzato nella ricerca, nel design, nella produzione e nella vendita di strumenti di espressione creativa. Il Gruppo progetta, produce e confeziona strumenti e supporti per disegnare, colorare, pitturare e modellare, per i bambini, i giovani e gli adulti. A oggi conta su un'offerta di oltre 25 brand iconici e migliaia di prodotti disponibili in tutti i continenti.

Teniamo sempre un comportamento responsabile nei confronti di tutti i nostri stakeholder nella gestione della società, combinando il rispetto delle persone, dell'ambiente naturale e delle comunità, e la sostenibilità fa quindi parte delle nostre Finalità, Visione, Missione e Valori delineati nel nostro Codice etico e nelle operazioni quotidiane.

Questa politica, insieme al nostro Codice Etico e al Modello di Corporate Governance, deve essere adottata da tutte le consociate e fa parte del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo del Gruppo, in conformità ai principi e agli obiettivi del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001.

Lo sviluppo aziendale, o business development, è l'insieme delle attività che includono la valutazione delle attività commerciali dell'azienda per il conseguimento del suo pieno potenziale, utilizzando strumenti come l'analisi delle tendenze di mercato, il benchmark della concorrenza, il marketing dei prodotti, le comunicazioni di marketing, la R&S, il processo di produzione, il coinvolgimento dei consumatori, le vendite, la gestione delle informazioni e il servizio clienti. È un processo continuo, che si svolge in parallelo con lo sviluppo dell'organizzazione, e che richiede un approccio multidisciplinare, che va oltre la semplice "vendita al cliente".

Ci impegniamo a mantenere i più alti standard etici possibili e a rispettare tutte le leggi applicabili in tutti i paesi in cui operiamo commercialmente. Crediamo fermamente di avere la responsabilità di operare nel rispetto delle norme dei paesi in cui siamo presenti, distinguendoci come un'impresa capace di esportare i Valori che permeano le nostre azioni, promuovendoli nelle comunità in cui operiamo.

### Ambito di questa politica

Questa politica si applica a F.I.L.A., alle sue sussidiarie, alle entità in cui detiene una partecipazione di maggioranza e alle strutture che gestisce.

A livello locale, ogni azienda deve adottare regole e procedure più rigorose, come necessario e in conformità con le leggi e i regolamenti locali. Nello svolgimento delle attività di gestione, coordinamento e supervisione, F.I.L.A. S.p.A. rispetta l'autonomia gestionale di ciascuna affiliata del proprio Gruppo, gestendo e controllando il business complessivo, secondo gli interessi legittimi degli azionisti di maggioranza e di minoranza, tenendo conto delle esigenze di riservatezza e delle leggi locali applicabili.

Crediamo fermamente di avere la responsabilità di operare nel rispetto delle norme dei paesi in cui siamo presenti, distinguendoci come un'impresa capace di esportare i Valori che permeano le nostre azioni, promuovendoli nelle comunità in cui operiamo. La finalità di questa politica è offrire una guida agli amministratori, ai funzionari, ai dipendenti, agli agenti, ai consulenti, agli intermediari, alle joint venture controllate e ad altri rappresentanti di terze parti di F.I.L.A. per garantire il rispetto della normativa applicabile e dei nostri valori e politiche.

Il Gruppo F.I.L.A. si impegna a un miglioramento continuo delle sue politiche e dei suoi programmi, facilitando l'adozione a livello locale di tutte le procedure, regole e istruzioni necessarie affinché i principi stabiliti in questa Politica siano applicabili e monitorati, al fine di ottenere un impatto positivo. Adottando questa politica, riteniamo di contribuire a una migliore condizione delle generazioni presenti e future, fornendo strumenti per una migliore qualità di vita.

### Principi generali

La storia del Gruppo, che ha superato i 100 anni di attività, è caratterizzata da un percorso di crescita e di espansione, caratterizzato da fusioni e acquisizioni di successo, che ha consentito a F.I.L.A. di diventare tra i principali attori a livello mondiale specializzati nella ricerca, nel design, nella produzione e nella vendita di strumenti di espressione creativa. Dal 1994 abbiamo intrapreso un costante processo di internazionalizzazione soprattutto grazie ad una oculata strategia di M&A che ha portato ad acquisizioni importanti e di successo. L'espansione geografica a lungo raggio è accompagnata dal consolidamento nei mercati maturi attraverso l'espansione della gamma di prodotti al segmento Fine Art & Crafts

Il Piano Strategico 2021-2025, che si articola in 5 linee strategiche e 22 leve e che è disponibile all'indirizzo <https://www.filagroup.it/it/strategic-plan>, definisce le linee guida del management del Gruppo, con una crescita

sostenibile come obiettivo:

- è uno strumento che consente di definire e pianificare nel medio-lungo termine l'identità del Gruppo, i suoi obiettivi fondamentali, le azioni necessarie e gli strumenti per raggiungerli
- è un'attività di gestione organizzativa utilizzata per stabilire priorità, concentrare energie e risorse, rafforzare le operazioni, garantire che i dipendenti e altri stakeholder lavorino verso obiettivi comuni, stabilire un accordo sui risultati previsti e valutare e adattare la direzione dell'organizzazione in risposta in un ambiente in evoluzione.

La linea della "Crescita" del nostro Piano Strategico si declina secondo tre grandi leve: Transazioni strategiche M&A, investimenti industriali e commerciali.

La linea della "Redditività" del nostro Piano Strategico si declina secondo cinque grandi leve: Canali di distribuzione, quota di mercato per brand e famiglia di prodotti, politiche commerciali, efficienza produttiva e costi strutturali.

La Politica sullo sviluppo aziendale rappresenta il documento di riferimento per le attività che il Gruppo F.I.L.A. mette in atto per far crescere il proprio business, realizzando pienamente il proprio potenziale.

Lo sviluppo aziendale è responsabilità di ciascun amministratore delegato, supportato dai funzionari e dai vicepresidenti di F.I.L.A. S.p.A., e dei diversi comitati di F.I.L.A. di ciascuna controllata maggioritaria e del comitato delle società controllate minoritarie, a seconda dei casi.

Lo sviluppo aziendale è l'insieme delle attività che, partendo dal Piano Strategico, dal Business Plan e dal budget aziendale, consentono di definire:

- il piano d'azione di ogni azienda del gruppo per conseguire gli obiettivi definiti
- gli obiettivi commerciali per paese, supervisione di tutti i canali di distribuzione, quota di mercato per marchio e famiglia di prodotti
- i cambiamenti organizzativi
- il capex e dei piani di produzione per sostenere i piani commerciali e di vendita.

Alcuni degli strumenti utilizzati per lo sviluppo aziendale sono la valutazione delle opportunità di marketing e dei mercati di riferimento, la gestione delle informazioni sulle tendenze dei consumatori, dei clienti e dei concorrenti, la generazione di contatti per le possibili vendite, l'attività di follow-up delle vendite e la redazione di offerte formali.

### Principi operativi

Gli elementi da considerare e che contribuiscono alla creazione di attività di sviluppo aziendale sono:

- norme, regolamenti e leggi applicabili nei vari paesi in cui il Gruppo F.I.L.A. opera
- risultati ottenuti nell'esercizio precedente
- ricerche di mercato, condotte internamente o da soggetti specializzati, analisi dei trend di settore, studio delle informazioni relative alla concorrenza nei vari settori e paesi in cui il Gruppo F.I.L.A. opera

I risultati attesi delle attività di sviluppo aziendale sono:

- definizione degli obiettivi, in termini di portafoglio prodotti, impegno BtoC, iniziative di marketing
- definizione degli obiettivi, in termini di portafoglio prodotti e clienti, quota di mercato del marchio e dei canali di distribuzione
- definizione dell'offerta, in termini di approcci di mercato, prodotto, prezzo, ecc.
- definizione del capex per avviare nuove produzioni o per aumentare la capacità produttiva
- definizione / conferma / riorganizzazione dei dipartimenti di marketing e vendita e delle responsabilità delle funzioni
- esame periodico del bilancio dell'azienda e della funzione.

Le fasi principali per lo sviluppo aziendale del Gruppo F.I.L.A. sono:

- sviluppo di politiche di marketing
- sviluppo di politiche di vendita

- capacità di produzione e sviluppo dei piani
- sviluppo della politica dell'organigramma
- sviluppo di relazioni e alleanze strategiche.

### **Sviluppo della politica di marketing**

Una politica di marketing è un insieme di attività coordinate per il conseguimento degli obiettivi economici e finanziari, dettagliati nel medio termine tramite il Business Plan e nel breve termine tramite il budget delle vendite. Le leve utilizzate sono:

- definizione dell'offerta di prodotto più efficace per unità di business e canale di distribuzione per soddisfare i desideri e i bisogni dei consumatori target,
- posizionamento dei prezzi al consumo e listino prezzi consigliato per garantire, sulla base della politica commerciale e delle strategie di sconto, il corretto e atteso livello di profitto e margine per la Società
- realizzazione dell'offerta promozionale più appropriata
- attività di coinvolgimento dei consumatori per aumentare la consapevolezza del marchio, la fedeltà al marchio e il sell out dei prodotti
- strategia di comunicazione per il supporto al business.

La definizione delle politiche di marketing è responsabilità dei Chief Marketing Officer.

### **Sviluppo della politica di vendita**

Una politica commerciale è un insieme di attività coordinate per il conseguimento degli obiettivi economici e finanziari, dettagliati nel medio termine tramite il Business Plan e nel breve termine tramite il budget delle vendite. Le leve utilizzate sono:

- definizione dell'offerta di prodotto più efficace per unità di business e canale di distribuzione per soddisfare i desideri e i bisogni dei clienti target,
- attuazione di strategie di sconto per mercato, canali di distribuzione e famiglia di prodotti,
- definizione dei programmi di sconto, condizioni di vendita e linee guida di pagamento
- efficienza della forza vendita al fine di ottimizzare la diffusione dei prodotti tenendo in considerazione la struttura delle diverse aree, dei diversi canali di distribuzione o dei gruppi di clienti di riferimento,
- implementazione dell'offerta promozionale e della strategia di comunicazione più appropriata per il sostegno al business.

La capacità del Gruppo di adottare la politica commerciale che meglio risponde alle esigenze dei clienti e del mercato in cui opera è di fondamentale importanza per il conseguimento degli obiettivi economici e finanziari che l'azienda desidera raggiungere. Gli obiettivi, contenuti e dettagliati nel Budget delle vendite, sono espressi in termini di:

- vendite e fatturato
- margine di contribuzione, inteso come ricavi al netto del costo delle vendite
- margine operativo lordo.

La definizione delle politiche di vendita è responsabilità del Chief Sales Officer.

### **Capacità di produzione e sviluppo dei piani**

Lo sviluppo aziendale può essere conseguito se i piani di produzione supportano le politiche commerciali definite.

Le capacità e il piano di produzione sono un processo decisionale attraverso cui le risorse della produzione vengono organizzate per raggiungere determinati obiettivi. Le fasi principali sono il budget del capex e il business plan del capex, la pianificazione, la programmazione e il controllo.

Nel budget del capex e nel business plan del capex, l'obsolescenza degli impianti di produzione e dei macchinari insieme alle nuove macchine necessarie per fabbricare nuovi prodotti sono entrambi considerati allo scopo di mantenere gli impianti e i macchinari tecnologicamente aggiornati e capaci di produrre nuovi prodotti.

La reintegrazione del capitale investito, l'efficienza della produzione e la sicurezza dei dipendenti sono tutti fattori presi in considerazione quando si determina il budget del capex e il business plan del capex.

La fase di pianificazione prevede la selezione degli obiettivi, la determinazione delle strategie, delle politiche, dei programmi e delle procedure necessarie per raggiungerli. Con la programmazione, le quantità e i tempi di produzione sono definiti in modo più dettagliato. Nella fase di controllo, si supervisiona l'andamento delle operazioni, evidenziando eventuali deviazioni dai programmi di produzione e implementando le opportune correzioni.

Per le capacità di produzione, la pianificazione e la programmazione il Piano strategico di produzione è lo strumento principale.

Lo sviluppo dei Piani di Produzione è responsabilità del COO di F.I.L.A. S.p.A. e localmente del CEO supportato dal COO locale.

### **Sviluppo della politica dell'organigramma**

Lo sviluppo aziendale può essere conseguito se ogni posizione nell'organigramma dei dipendenti è adeguatamente coperta.

Il progresso tecnologico, la digitalizzazione, l'obiettivo di coprire più canali di distribuzione o di aumentare la quota di mercato per marchio o per famiglia di prodotti e i cambiamenti nella distribuzione possono richiedere la riorganizzazione/rinforzo di alcuni reparti.

La politica dell'organigramma dell'organizzazione è un insieme di attività coordinate per il conseguimento degli obiettivi economici e finanziari, dettagliati nel medio termine tramite il Business Plan e nel breve termine tramite il budget delle vendite. Le leve utilizzate sono:

- Obiettivi definiti dalle politiche di marketing e di sviluppo delle vendite
- Organigramma attuale e futuro che supporti il conseguimento degli obiettivi

Lo sviluppo della politica dell'organigramma è responsabilità del Chief HR Officer di F.I.L.A. S.p.A. e localmente del CEO supportato dalle risorse umane locali.

### **Sviluppo di relazioni e alleanze strategiche**

Lo sviluppo aziendale è possibile anche grazie alla creazione e al consolidamento di rapporti commerciali con altre aziende in settori affini a quello del Gruppo F.I.L.A. e, in particolare, grazie alla Integrazione Verticale in mercati "upstream" o "downstream" e/o alla creazione e gestione di relazioni strategiche e alleanze con aziende terze.

Le strategie di integrazione verticale sono quelle situazioni in cui l'azienda cerca di ottenere il controllo sui suoi "input" (integrazione a monte) o i suoi "output" (integrazione a valle) o entrambi. L'integrazione verticale ha i seguenti vantaggi:

- barriere alla concorrenza
- riduzione dei rischi degli investimenti in impianti
- specializzazione e maggiore efficienza
- protezione della qualità dei beni e dei servizi offerti
- internalizzazione dei mercati
- pianificazione e coordinamento
- stimolo della domanda
- investimenti di risorse in eccesso
- processi di acquisizione e aggregazione d'impresa.

Oltre all'integrazione verticale, altre strategie di sviluppo aziendale sono le alleanze strategiche e le joint venture. Si tratta di accordi di cooperazione a lungo termine tra l'azienda e uno o più partner, che consentono di sfruttare le

competenze di ciascuno, o le reciproche tecnologie o altre proprietà intellettuali per ampliare la propria offerta di prodotti, servizi, funzioni, e/o mercati senza investire per realizzarli o acquisirli con risorse interne. I ricavi sono generalmente condivisi con accordi basati sulle royalties.

Le alleanze possono essere:

- orizzontali: collaborazione tra aziende dello stesso settore
- verticali: collaborazione tra cliente e fornitore.

Le joint venture sono un tipo particolare di alleanza strategica in cui due o più aziende forniscono il capitale per una nuova organizzazione indipendente e controllano la sua gestione.

Inoltre, è possibile creare importanti relazioni informali, comprese relazioni basate su collaborazioni a lungo termine e deleghe per le attività più critiche con subappaltatori strategici.

Lo sviluppo delle relazioni strategiche, delle alleanze e dei rapporti informali con i fornitori strategici è responsabilità dell'amministratore delegato di F.I.L.A. S.p.A. e localmente dell'amministratore delegato.

La dirigenza senior di F.I.L.A. svolge un ruolo strategico nella piena attuazione di questa Politica assicurando il coinvolgimento di tutto il personale e di coloro che collaborano con F.I.L.A. e la coerenza dei loro comportamenti con i valori incarnati da questa Politica.

Questa Politica viene comunicata all'interno dell'organizzazione e viene resa disponibile online per tutte le parti interessate sul sito web [www.filagroup.it](http://www.filagroup.it).

F.I.L.A. incoraggia chiunque venga a conoscenza di fatti o comportamenti contrari al Codice Etico, alle politiche e alle norme interne, alle leggi o ai regolamenti della Società, a fare una segnalazione nella massima riservatezza. Assicurando la riservatezza dell'identità dell'informatore, F.I.L.A. offre i seguenti canali per inoltrare la segnalazione:

- E-mail: [whistleblowing.fila@gmail.com](mailto:whistleblowing.fila@gmail.com)
- Inviare un'e-mail a: [odv@fila.it](mailto:odv@fila.it) Organismo di Vigilanza, F.I.L.A. Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A. Via XXV Aprile, 5 20016 Pero (MI).

Ottobre 2021

CEO DEL GRUPPO – MASSIMO CANDELA