



Società Italiana
Marketing

MARKETING & RETAIL

NEI MERCATI

CHE CAMBIANO

XIII[^] SIM Conference

Cassino, 20-21 ottobre 2016

PROCEEDINGS

ISBN 978-88-907662-6-8

Le capacità dinamiche nelle strategie di marketing dei retailer: definizione di un modello di analisi

Marcello Sansone¹ - Roberto Bruni² - Annarita Colamatteo³

Abstract

Le capacità dinamiche assumono nelle imprese un ruolo fondamentale rispetto alla gestione del cambiamento e alle strategie di marketing.

Il presente lavoro ha come obiettivo la definizione di un modello di rilevazione delle capacità dinamiche nelle strategie di marketing del retail, con chiara caratterizzazione al contesto della moderna distribuzione italiana.

Le origini della ricerca hanno duplice matrice: da un lato l'analisi del contesto di riferimento evidenzia complessità e continua riconfigurazione del mercato e degli attori di riferimento della GDO italiana, dall'altro la prevalente letteratura internazionale sottolinea la necessità di sviluppare studi e ricerche sulle capacità dinamiche nel retail.

L'analisi della letteratura, attraverso ricerca manuale per keyword e analisi bibliometrica delle citazioni con software, ha determinato l'individuazione del modello delle dynamic capability di Teece (2007) come struttura di partenza più adeguata e coerente con l'obiettivo dell'analisi.

Il modello di riferimento delle dynamic capability di Teece (2007) è stato pertanto selezionato a seguito di una specifica review della letteratura e la contestualizzazione degli elementi di rilevazione ha previsto il seguente protocollo di ricerca: caratterizzazione del modello sulla base delle specifiche fonti del vantaggio competitivo del retail - *canali, formati, immagine/identità, assortimento, private label, logistica e relazioni, risorse umane* - e dei principali trend del macroambiente italiano - *dinamiche occupazionali, disponibilità di reddito e propensione al consumo, varietà delle comunicazioni e diffusione dei nuovi media, cambiamento degli stili di vita, complessità delle dinamiche sociali* - selezionati sulla base di indicazioni CENSIS e ISTAT.

Il lavoro arriva così a definire per ogni cluster delle dynamic capability (*sensing, seizing e transforming*) le microfoundation in riferimento alle strategie di marketing del retail e a delineare le principali traiettorie delle capacità dinamiche necessarie ai retailer per governare le fonti del vantaggio competitivo in Italia.

¹Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, 03043 Cassino - Via Sant'Angelo, loc. Folcara, m.sansone@unicas.it

²Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, 03043 Cassino - Via Sant'Angelo, loc. Folcara, r.bruni@unicas.it

³Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, 03043 Cassino - Via Sant'Angelo, loc. Folcara, a.colamatteo@unicas.it

Introduzione

Nell'attuale quadro del sistema distributivo italiano si rilevano fattori di criticità e discontinuità rispetto al passato che riguardano prevalentemente i fenomeni aggregativi della GDO; si pensi ad esempio al ruolo dei Centri di distribuzione e alla fase del ciclo di vita che essi vivono ovvero all'elevato turnover delle insegne nelle Supercentrali di acquisto, poco orientate al marketing, perseguendo invero ancora obiettivi di natura tattica.

Il mercato è caratterizzato da crisi e fallimenti di imprese commerciali e di Ce.Di, causati non solo da fattori esogeni e di contesto, bensì da fattori endogeni alle imprese commerciali stesse, ad esempio in termini di modelli di gestione, di competenze e figure professionali. Tali fattori rimangono altresì integrati in variabili di contesto fortemente dinamiche e a scenari di elevata complessità che richiedono alle imprese commerciali crescenti capacità dinamiche per la formulazione delle strategie di marketing.

Si ritiene rilevante la definizione di un modello di rilevazione della capacità dinamiche dei retailer, in quanto si ipotizza che le fonti del vantaggio competitivo della moderna distribuzione (a livello verticale e orizzontale) saranno sempre più connesse alle capacità dinamiche di marketing determinanti il posizionamento competitivo e la generazione di valore, in ragione dell'attenuazione delle fonti del vantaggio competitivo di tipo tradizionale - *localizzazione, prezzo, pressione promozionale, negoziazione mercantile, controllo proprietario, incidenza degli sconti su ricavi ed utili commerciali/gestionali*.

Letteratura di riferimento

Il lavoro origina dall'individuazione dei gap della letteratura in tema di capacità dinamiche nelle strategie di management e marketing delle imprese, valorizzando le ricerche che utilizzano specifici modelli di studio.

L'analisi della letteratura nazionale e internazionale di riferimento è stata condotta attraverso ricerca manuale su Web of Science, Google Scholar e EBSCO –*utilizzando le keyword “dynamic capability/ies” e “management”, “dynamic capability/ies” e “marketing”, “dynamic capability/ies” e “retail”*- e ha determinato l'individuazione di 102 paper⁴.

Il concetto di capacità dinamiche origina dagli studi di Collins del 1994 e prosegue con numerosi lavori interdisciplinari, fino ad arrivare ai più recenti e diffusi (tra ricercatori e practitioner) di Teece e Pisano (Teece, Pisano, 1994; Teece, Pisano, Shuen, 1997; Teece, 2007, 2014).

Si possono individuare due principali filoni di ricerca: il primo approccio si basa sulle definizioni di Teece *“The capacity to renew competencies so as to achieve*

⁴ Non si riporta la metodologia analitica di studio della letteratura per brevità di formato del paper; tale dettaglio sarà parte integrante della ricerca della sede dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale - XIII SIM Conference.

congruence with the changing business environment by adapting, integrating, and transforming internal and external organizational skills, resources, and functional competencies” (Teece et al., 1997); “*Dynamic capabilities involve higher-level activities that can enable an enterprise to direct its ordinary activities toward high-payoff endeavors*” (David J. Teece, 2014). Il secondo è quello di Eisenhardt e Martin, i quali definiscono le capacità dinamiche come “*the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations*” (Eisenhardt e Martin, 2000); esse risultano essere ben identificabili e dunque replicabili dai competitor.

L’analisi della letteratura ha evidenziato la necessità di: approfondire i concetti di dimensioni e sottodimensioni delle dynamic capability (Ali, Peters, Lettice, 2012); testare empiricamente le relazioni tra capacità dinamiche e conoscenza (Easterby, Smith, 2008); integrare la ricerca su ulteriori fattori che generano le capacità dinamiche (Sicotte, Drouin Delerue, 2014); approfondire la ricerca sul ruolo della cultura dei top manager come stimolo dell’innovazione (Hooley, Greenley, Cadogan, Fahy, 2003); fare ricerca sul rapporto tra capacità dinamiche, ambiente e innovazione (Teicher, Bouncken, 2011); approfondire il rapporto tra capacità dinamiche organizzative e manageriali (Helfat, Peteraf, 2014).

In particolare, il presente lavoro integra la ricerca sul tema delle dynamic capability favorendo la comprensione delle modalità in cui le capacità dinamiche si manifestano nella pratica, in relazione al contesto e alla pianificazione di lungo periodo (Green, Larsen, Kao, 2008), l’analisi e l’identificazione delle capacità dinamiche nelle imprese commerciali (Cao, 2011).

Metodologia

Il lavoro, di natura concettuale, prevede la selezione di un modello e la caratterizzazione dello stesso alle imprese commerciali complesse del panorama distributivo italiano.

Per via delle caratteristiche mutevoli ed emergenti del sistema retail in Italia e dunque della necessità di un modello di definizione delle capacità dinamiche più adattivo, l’analisi della letteratura ha determinato l’esclusione del modello di Eisenhardt e Martin e la scelta del modello di Teece come il più adeguato alla finalità di studio.

Tale modello, presentato in modo completo nel 2007, prevede tre tipologie di capacità dinamiche: capacità di *sensing* (capacità di imparare, di percepire, di filtrare e di dar forma e calibrare le opportunità), capacità di *seizing* (strutture organizzative, progetti, procedure, incentivi per dimensionare le opportunità), capacità di *transforming* (allineamento continuo e riallineamento degli asset specifici sia tangibili che intangibili)⁵. Esso identifica le microfoundation delle capacità dinamiche e non un elenco dettagliato ed esaustivo delle stesse, poiché queste dipendono dalle imprese oggetto di analisi, dal settore di appartenenza e dalle caratteristiche del mercato in cui operano.

⁵ Per ulteriori approfondimenti si rimanda a Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic management journal, 28(13), 1319-1350.

Nel presente lavoro, pertanto, il modello di Teece, specificamente adattato, viene applicato al retail – con particolare riferimento alla GDO - considerando i *trend* che caratterizzano il mercato italiano e le *fonti del vantaggio competitivo* delle imprese commerciali complesse.

Il risultato dell’adattamento secondo il metodo sopra descritto, ha permesso di identificare un sistema integrato di microfoundation in grado di far emergere e spiegare le dynamic capability dei retailer.

Risultati

I risultati di questo lavoro si manifestano nell’adattamento del modello di Teece al retail e nell’identificazione delle microfoundation, considerando i *trend* del mercato italiano e le *fonti del vantaggio competitivo* delle imprese commerciali. Nello specifico, l’analisi del macroambiente, condotta attraverso report e dati secondari, ha evidenziato i seguenti *trend*: dinamiche occupazionali, disponibilità di reddito e propensione al consumo, varietà delle comunicazioni e diffusione dei nuovi media (es. influenza dei social media nella vita delle persone), cambiamento degli stili di vita (es. nuove abitudini alimentari, nuovi nuclei familiari, influenze religiose molteplici, sharing economy), complessità delle dinamiche sociali (immigrazione, criminalità, politica, crisi dei valori) (CENSIS, 2015; Federconsumatori, 2015; ISTAT, 2015, 2016). Le principali fonti del vantaggio competitivo dei retailer e le più rilevanti scelte strategiche del top management, sono sintetizzabili in: scelta dei canali, formati, immagine/identità, assortimento, private label, management logistico, delle relazioni e delle risorse umane (Lugli, Pellegrini, 2003; Sansone, 2004; Castaldo, 2005; Fornari, 2005; Kumar, Steenkamp, 2007; Pellegrini, 2008; Castaldo, Mauri, 2008; Fornari, 2009; Lugli, 2009; Castaldo, Premazzi, Grosso, 2013; Bruni, 2014; Castaldo, Mauri, 2015).

L’originalità dei risultati emerge dallo sviluppo di indicatori utilizzati per oggettivare le microfoundation in grado di rappresentare le scelte strategiche adottate in passato dai retailer, così da rendere misurabili concetti ampi, complessi e talvolta caratterizzati da elevato grado di astrazione.

In considerazione delle precedenti premesse, di seguito si illustrano i tre cluster (*sensing, seizing, transforming*) del modello di Teece *applicato al retail*, risultanti dalla metodologia implementata.

Sensing

Nelle imprese commerciali il cluster di capacità dinamiche del *sensing* viene nel presente lavoro inteso come quell’insieme di capacità percettive di ambiente e contesto finalizzate alla gestione delle fonti del vantaggio competitivo. Tale insieme può essere suddiviso in quattro ulteriori sottoinsiemi: *studi e ricerche interne sulle fonti del vantaggio competitivo, comprensione delle dinamiche di sviluppo di competenze e tecnologie esterne disponibili, capacità di cogliere le proposte di innovazione degli attori che contribuiscono alla value proposition e comprensione del mercato e dei consumatori.*

In termini numerici, le scelte strategiche dei retailer in merito alle suddette capacità dinamiche, possono essere legate alla percentuale di investimenti rispetto al fatturato

– e all’evoluzione nel tempo - destinata ad esempio a studi e ricerche sulle fonti del vantaggio competitivo, all’acquisto di rapporti di ricerca, a rapporti di consulenza, alla formazione dei manager per risposte specifiche agli stakeholder, alle ricerche di mercato. Tuttavia il solo riferimento a dati quantitativi risulterebbe insufficiente. Pertanto le capacità di *sensing* possono essere rilevate attraverso l’utilizzo di strumenti e tecniche innovative rispetto ad ogni fonte del vantaggio competitivo e alla percezione degli stessi da parte del figure apicali del management, attraverso la numerosità di progetti finalizzati al coinvolgimento di tutte le risorse umane nel processo di innovazione, di incontri con società rappresentative della moderna distribuzione commerciale, di collaborazioni scientifiche con università e centri di ricerca, di incontri con le associazioni di consumatori, di progetti di partnership con fornitori e attraverso la misurazione della qualità e della significatività dei vantaggi apportati da ognuna di queste attività.

Seizing

Il secondo cluster di capacità dinamiche del modello di Teece è quello del *seizing*, che nella contestualizzazione al retail viene nel presente lavoro inteso come le capacità di dimensionare l’offerta rispetto ad ogni fonte del vantaggio competitivo, ossia la capacità di modulare continuamente la value proposition calibrando le scelte in riferimento all’ambiente competitivo, al management e all’impresa.

In questo insieme possiamo includere le *capacità di decision making* sulla proposta di valore in senso stretto, ma anche le *capacità di calibrare le aree di interesse per dimensionare la value proposition, le capacità di evitare/superare errori nel decision making e le capacità di generare fedeltà alla strategia d’impresa.*

Tali capacità si traducono in decisioni e in risultati economici: si deve dunque anzitutto considerare in che misura e in che modo i principali elementi di contesto individuati impattano o influenzano il dimensionamento dell’offerta; il ruolo dello sviluppo tecnologico rispetto ai vari livelli della filiera distributiva (a livello di Ce.Di, a livello di punto vendita, nei processi di gestione della qualità del servizio commerciale e del prodotto private label); le attività poste in essere nella fase di decision making - consultazioni a livello di top management, con i soci, con i gestori di punti vendita, con i fornitori, con consulenti esterni, utilizzo di dati provenienti da ricerche di mercato sviluppate ad hoc, utilizzo di dati provenienti da ricerche di mercato acquistate dall’esterno.

Transforming

L’ultimo cluster del modello include l’attitudine dell’impresa a porre continuamente in discussione le scelte strategiche e l’organizzazione al fine di garantire la sopravvivenza in ambienti e mercati turbolenti e in costante mutazione e può essere diviso in *capacità di gestione del decentramento e delle criticità, capacità legate all’innovazione integrata e capacità di knowledge management.* In questo caso si deve innanzitutto considerare il livello di accentramento o decentramento delle decisioni strategiche rispetto a ogni fonte del vantaggio competitivo, il livello di controllo centrale delle decisioni decentrate, il livello di comprensione da parte degli

stakeholder interni delle decisioni prese dall'impresa e/o del sistema emergente d'impresa.

In questa prospettiva risultano essere rilevanti gli investimenti in formazione, la frequenza e il target dei progetti di formazione, la diffusione delle informazioni rilevanti fino a livello di singolo punto vendita, l'integrazione e l'acquisizione di conoscenze e competenze, le assunzioni di figure professionali specializzate, la rilevazione di carenze conoscitive ad ogni livello, la specializzazione interna, le assunzioni di laureati/specializzati, il numero di borse di studio per figli di dipendenti o associati per master/corsi di specializzazione in retail marketing, investimenti in corsi di formazione per la diffusione di principi e tecniche di produzione dei principali prodotti in assortimento, visite guidate nelle aziende copacker, corsi di formazione per la gestione ottimale della private label.

Conclusioni e implicazioni per il management

Il presente contributo ha delineato un modello di sintesi delle principali capacità dinamiche richieste ai retailer nelle strategie di marketing in termini di *sensing, seizing e transforming*. In particolare per ogni cluster sono state individuate microfoundation, attività e indicatori misurabili rappresentativi delle scelte strategiche dei retailer.

Il modello ha fornito la base di partenza per la strutturazione e la somministrazione di un'intervista *-in corso-* finalizzata a rilevare le capacità dinamiche dei retailer in Italia, utile a sviluppare considerazioni riguardo le performance decisamente positive di talune insegne a fronte di fallimenti di altre.

Le implicazioni manageriali del lavoro sono principalmente legate alla rilevanza strategica del marketing distributivo *-in termini di conoscenza e capacità dinamiche-* nella differenziazione competitiva di tipo orizzontale, declinato a livello di centrali di acquisto, di Ce.di e di store e dunque alla necessità di uno sviluppo di competenze manageriale e di marketing da parte delle imprese commerciali stesse. Si possono altresì individuare implicazioni manageriali per l'industria di marca che dovrà sempre più tendere ad un adattamento delle proprie competenze di marketing a quanto sinora descritto e favorire una condivisione di linguaggi, di schemi interpretativi, di piattaforme relazionali, di convergenza di obiettivi.

L'originalità del lavoro risiede nella sistematizzazione di conoscenze e ricerche sulla rilevanza del retail marketing e delle competenze endogene nella gestione delle imprese commerciali, attraverso un modello *- consolidato in letteratura ma mai applicato alle imprese retail in Italia -* che è stato caratterizzato in modo tale da includere le dinamiche del macroambiente e la complessità delle stesse imprese commerciali.

Bigliografia

- Ali, S., Peters, L. D., Lettice, F. (2012): An Organizational Learning Perspective on Conceptualizing Dynamic and Substantive Capabilities, in: *Journal of Strategic Marketing* 20 (7), 589-607.
- Bruni, R., (2014) “Dinamiche impresa-contesto-cliente e retail di prossimità”, Aracne Editore, Roma.
- Cao, L. (2011). Dynamic capabilities in a turbulent market environment: empirical evidence from international retailers in China. *Journal of Strategic Marketing*, 19(5), 455-469.
- Collis, D. J. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(8), 143–152.
- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?*. *British Journal of Management*, 19(3), 235-249.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000), ‘Dynamic capabilities: What are they?’. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Castaldo S., (2005) Analisi e gestione dei canali distributivi, Il Mulino.
- Castaldo, S., & Mauri, C. (2008), (a cura di) Innovazione, experience, partnership. Casi di innovazione nel retail. FrancoAngeli, Milano.
- Castaldo S., Premazzi K., Grosso M., (2008). “Store trust building: the emerging role of private labels”, Atti del Congresso “Marketing Trends”.
- Castaldo, S., & Mauri, C. (2010), Store management. Il punto vendita come piattaforma relazionale, FrancoAngeli, Milano.
- Castaldo S., Premazzi K., Grosso M. (2013). Retail and channel Marketing. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Castaldo, S., & Mauri, C. (2015). Store management. Il punto vendita come piattaforma relazionale: Il punto vendita come piattaforma relazionale. FrancoAngeli.
- CENSIS (2015) 12° Rapporto Censis/Ucsi sulla comunicazione, L'economia della disintermediazione digitale
- CENSIS (2015) 49° Rapporto sulla situazione sociale del Paese
- Fornari D. (2005), La rivoluzione del supermercato. Egea, Milano.
- Fornari E. (2007), Economia della marca commerciale: Egea.
- Fornari D. (2009). Trade Marketing. Milano: Egea.
- Green, S. D., Larsen, G. D., & Kao, C. C. (2008). Competitive strategy revisited: contested concepts and dynamic capabilities. *Construction Management and Economics*, 26(1), 63-78.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2014). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36, 831–850.
- Hooley, GJ, Greenley, GE, Cadogan, JW & Fahy, J 2005, 'The performance impact of marketing resources' *Journal of Business Research*, vol 58, no. 1, pp. 18-27.
- Kumar N., Steenkamp J.E, (2007) Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge, Harvard Business School Pr.
- ISTAT (2015) Rapporto annuale “La situazione del Paese”

- ISTAT (2016) Rapporto sulla competitività dei settori produttivi
- ISTAT (2016) Reddito E Risparmio Delle Famiglie E Profitti Delle Società.
- Lugli G., Pellegrini L., (2003). Marketing distributivo, Torino: Utet.
- Lugli, G. (2009), Il ruolo della politica assortimentale nella crisi e rilancio dell'ipermercato, «*Mercati e Competitività*», n. 3, pp. 11-32.
- Lugli, G. (2009), Marketing distributivo. La creazione di valore nella distribuzione specializzata, UTET, Torino.
- Pellegrini L. (2008), "I rapporti industria-distribuzione: modelli integrati e ricerca di cooperazione", in *Economia e politica industriale*, n. 3.
- Sansone M., (2004). "Le determinanti dell'innovazione nei moderni contesti distributivi", Aracne, Roma.
- Sansone, M. (2005), Il retailing: frequentazione del punto vendita, riconoscibilità dell'insegna e fidelizzazione del cliente nella moderna distribuzione, Baccarani Giappichelli Editore, Torino.
- Sicotte, H., Drouin, N., & Delerue, H. (2014). Innovation portfolio management as a subset of dynamic capabilities: Measurement and impact on innovative performance. *Project Management Journal*, 45(6), 58-72.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37.
- Teichert, T and RB Bouncken (2011). Rigidities considered: Supplier strategies for integrated innovation. *International Journal of Innovation Management*, 15(1),95–119.

DICHIARAZIONE SOSTITUTIVA DI ATTO NOTORIO

(art. 46 - 47 del D.P.R. 28 dicembre 2000.n. 445)

Il Sottoscritto Marcello Sansone, nato ad Avezzano il 11/02/1966, residente in Avezzano (AQ) in Via Monte Velino 57, CF: SNSMCL66B11A515K

e

Il Sottoscritto Roberto Bruni, nato a Ceccano il 08/05/1972, residente in Ceccano (FR) in Via A. Diaz 281/A – CF: BRNRRT78E08C413X

e

Il sottoscritto Annarita Colamatteo, nata a Pontecorvo il 24/08/1989, residente in Castrocielo (FR), in Via Noce la Fosca 15, I.2, C.F. CLMNRT89M64G838A

a conoscenza di quanto prescritto dall'art. 76 del D.P.R. 28/12/2000, n. 445, sulla responsabilità penale cui può andare incontro in caso di dichiarazioni mendaci, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 46 e 47 del citato D.P.R. n. 445/2000 e sotto la propria personale responsabilità,

DICHIARANO

che per l'articolo: “Le capacità dinamiche nelle strategie di marketing dei retailer: definizione di un modello di analisi”, Atti del XIII convegno SIM. Cassino 20 e 21 Ottobre 2016, ISBN 978-88-907662-6-8, l'attribuzione dei paragrafi è la seguente:

Introduzione: Marcello Sansone

Letteratura di riferimento: Annarita Colamatteo

Metodologia: Annarita Colamatteo

Risultati: Roberto Bruni

Conclusioni e implicazioni per il management: Roberto Bruni

In fede

Marcello Sansone



Roberto Bruni



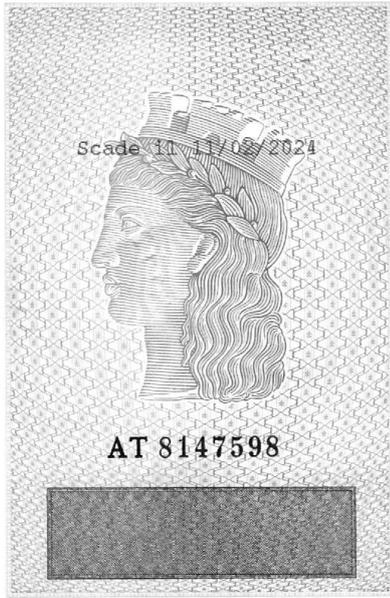
Annarita Colamatteo



Cognome	SANSONE
Nome	MARCELLO
nato il	11-02-1966
(atto n. 134 P. 1 S. A.)	
a	AVEZZANO (AQ)
Cittadinanza	ITALIANA
Residenza	AVEZZANO (AQ)
Via	GIUSEPPE TARTINI N. 7/A
Stato civile	
Professione	
CONNOTATI E CONTRASSEGNI SALIENTI	
Statura	1.79
Capelli	CASTANI
Occhi	VERDI
Segni particolari	

	
Firma del titolare	<i>Marcello Sansone</i>
AVEZZANO	li 12/03/2013
Impronta del dito indice sinistro	
IL SINDACO ISTRUTTORE DELEGATO <i>Ettore Celi</i> 	

 REPUBBLICA ITALIANA TESSERA SANITARIA	
Codice fiscale	SNSMCL66B1A51SK
Data di scadenza	26/09/2012
Cognome	SANSONE
Nome	MARCELLO
Luogo di nascita	AVEZZANO
Provincia	AQ
Data di nascita	11/02/1966
Sesso	M
Dati sanitari regionali	



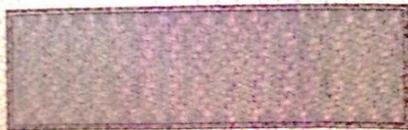
Scade il 24.08.2022

DIBITTI: Euro 5,42

516
7538



AS 5886660



I.P.Z.S. 524 - OFFICINA C.V. - ROMA

REPUBBLICA ITALIANA



COMUNE DI

CASTROCELO

(FROSINONE)

CARTA D'IDENTITA'

N° AS 5886660

DI

COLAMATTEO

ANNARITA

Cognome **COLANATTEO**
 Nome **ANNARITA**
 nato il **24.08.1989**
 (atto n. **25** P. **II** S. **A**)
 a **PONTECORVO (FR)**
 Cittadinanza **ITALIANA**
 Residenza **CASTROCIELO (FR)**
 Via **VIA NOCE LA FOSCA, 15 I.2**
 Stato civile **=====**
 Professione **STUDENTESSA**

CONNOTATI E CONTRASSEGNI SALIENTI
 Statura **1,60**
 Capelli **Castani**
 Occhi **Castani**
 Segni particolari **N.N.**



Firma del titolare *Colanatteo Annarita*
CASTROCIELO li. **24.07.2012**

Impronta del dito indice sinistro
 IL SINDACO
 Il Responsabile del Servizio ANAGRAFE
 (ACENPASQUALINA)
 COMUNE DI CASTROCIELO


 REPUBBLICA ITALIANA
TESSERA SANITARIA


Codice Fiscale **BRNRRT78E08C413X** Data di scadenza **03/08/2016**

Cognome **BRUNI** Sesso **M**

Nome **ROBERTO**

Luogo di nascita **CECCANO**

Provincia **FR**

Data di nascita **08/05/1978**

Dati sanitari regionali

!
 Cognome **BRUNI**
 Nome **ROBERTO**
 nato il **8 maggio 1978**
 (atto n. **125** P. **1** S. **A**)
 a **CECCANO** (**FR**)
 Cittadinanza **ITALIANA**
 Residenza **CECCANO**
 Via **ARMANDO DIAZ 281 A**
 Stato civile
 Professione **===** **===**
 CONNOTATI E CONTRASSEGNI SALIENTI
 Statura **1,78**
 Capelli **CASTANI**
 Occhi **VERDI**
 Segni particolari **-**



Firma del titolare *Roberto Bruni*
CECCANO li **2/09/2014**

Impronta del dito indice sinistro

IL SINDACO
D'ordine del Sindaco
IL CAPO SETTORE
 (Dott. ssa Diana Bruni)



TESSERA EUROPEA DI ASSICURAZIONE MALATTIA




3 Cognome
BRUNI

4 Nome
ROBERTO

5 Data di nascita
08/05/1978

6 Codice personale
BRNRRT78E08C413X

7 Numero di identificazione dell'istituzione
SSN-MIN SALUTE - 500001

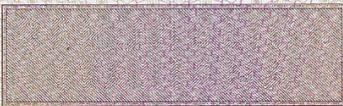
8 Numero di tessera
80380001200066823224

9 Scadenza
03/08/2016



SCADE IL 08/05/2025
Diritti Euro 5,42

AV 4253341



IPZS spa - O.C.V. - ROMA

REPUBBLICA ITALIANA



COMUNE DI
CECCANO (FR)

CARTA D'IDENTITA'
N° **AV 4253341**

DI
BRUNI ROBERTO