

**I PROJECT WORK
IPE BUSINESS SCHOOL 2020**

**Strumenti,
ricerche applicative
e casi aziendali**

**a cura di
Ufficio Studi IPE**



FrancoAngeli

OPEN  ACCESS



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

I PROJECT WORK IPE BUSINESS SCHOOL 2020

**Strumenti,
ricerche applicative
e casi aziendali**

**a cura di
Ufficio Studi IPE**

FrancoAngeli
OPEN  ACCESS

Il volume è realizzato con il contributo della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Politiche giovanili e il Servizio Civile Universale, nell'ambito del Progetto "100 laureati 100 occupati. Realizzazione di un Ufficio Job Placement Permanente", AOPT/2016 Avviso Pubblico "Orientamento e Placement giovani talenti".



Presidenza del Consiglio dei Ministri
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

LA BUSINESS SCHOOL DELL' IPE

L' IPE – Istituto per ricerche ed attività educative

L' IPE – Istituto per ricerche ed attività educative nasce nel 1979 dal progetto di un gruppo di docenti universitari, professionisti e imprenditori, che «si propone di contribuire all' accesso dei giovani all' educazione, alla cultura e al lavoro» (art. 1 dello Statuto). L' Istituto, con sede legale in Napoli, è un ente morale (eretto con D.P.R. n. 374/1981) legalmente riconosciuto ed operante sotto la vigilanza del Ministero dell' Istruzione, dell' Università e della Ricerca.

Nel perseguimento dei propri fini statuari, realizza una serie di attività rivolte a giovani studenti e professionisti:

- gestisce Collegi Universitari di Merito;
- promuove Master e corsi di alta formazione;
- assegna Borse di studio;
- attraverso il proprio Ufficio Studi cura la redazione di pubblicazioni scientifiche;
- organizza Convegni scientifici e workshop.

La Business School

L' attività di alta formazione dell' IPE, socio ASFOR dal 2012, è rivolto a chi, dopo la laurea o durante il proprio percorso universitario, vuole intraprendere un processo di approfondimento e di qualificazione delle proprie competenze e delle proprie conoscenze.

Sulla base dell' esperienza acquisita e del potenziamento delle attività realizzate da oltre trent'anni, l' IPE ha istituito la Business School, allo scopo di valorizzare ulteriormente le attività formative che svolge, con particolare attenzione alle tematiche relative alla finanza, al bilancio e contabilità di ge-

stione, all'internazionalizzazione delle imprese, allo shipping, al marketing e alle risorse umane.

Governance

L'IPE Business School è formata da tre organi:

- **il Comitato Scientifico** che individua le linee strategiche per la didattica e la ricerca;
- **la Faculty** composta da docenti universitari italiani e stranieri e da rappresentanti del mondo professionale e imprenditoriale;
- **i Partner:** aziende e istituzioni che sostengono finanziariamente le attività della Business School e partecipano alla co-progettazione dei moduli formativi.

Faculty

L'IPE Business School si avvale di un network formato da oltre 350 banche, società di consulenza strategica, imprese leader di mercato e della collaborazione di oltre 100 docenti universitari, esperti e rappresentanti del mondo professionale che partecipano alla realizzazione del metodo formativo e didattico.

Partnership con le aziende

Le Aziende Partner sostengono la Business School attraverso:

- contributi per finanziare e le borse di studio;
- progettazione e definizione dei contenuti dei moduli formativi;
- attività d'aula attraverso seminari aziendali,
- realizzazione dei project work;
- convenzioni di stage;
- coinvolgimento in fase di Recruiting e Job Alert. Le aziende partner hanno la possibilità di:
 - presentare l'azienda, il processo di selezione e i percorsi di carriera;
 - organizzare Recruiting Day nell'ambito dei Master e presso le tre Residenze Universitarie IPE: Collegio Universitario Villalta – Napoli; Collegio Universitario Monterone – Napoli; Collegio Poggiorelevante – Bari;
 - ricevere i CV dei diplomati ai Master in modo prioritario rispetto alle altre aziende;
 - inviare Job Alert destinati agli ex allievi che hanno acquisito già esperienze professionali;
- partecipazione alle attività dell'Associazione Alumni IPE dedicate alle società.

L'attività di ricerca

L'IFE rientra tra gli Istituti Scientifici Speciali (ex D.M. n. 623/1996) autorizzato dal MIUR a svolgere attività di ricerca e divulgazione scientifica.

Ad oggi l'IFE conta oltre 20 pubblicazioni divise in: Working Paper e Position Paper su temi che caratterizzano le attività dell'Istituto quali Economia, Filosofia, Diritto e Bioetica.

I più recenti filoni di ricerca della Business School si concentrano su:

- Risk Assessment;
- Accounting & Compliance;
- Fintech & Blockchain;
- Shipping & Logistics;
- Marketing & Sales;
- Human Resources & Organization.

I Master: struttura e organizzazione

L'IFE Business School, socio Asfor dal 2012, realizza ad oggi i seguenti quattro Master rivolti a laureandi o laureati di secondo livello con meno di 26 anni, voto di laurea superiore a 105 (o media superiore a 27), buona conoscenza dell'inglese e competenze informatiche.

Master in Finanza Avanzata, Risk, Fintech e Big Data

Il Master in "Finanza Avanzata: Risk, Fintech e Big Data" giunto alla XIX edizione forma figure professionali con competenze tecniche di tipo quantitativo e competenze specifiche dei mercati finanziari, delle tecniche di trading, della gestione di portafoglio, delle operazioni di finanziamento alle imprese e del processo di risk management, con un focus su blockchain, intelligenza artificiale e analisi dei big data.

Master in Bilancio, Audit, Controlling & Consulting

Il Master in Bilancio, Audit, Controlling & Consulting, giunto alla XV edizione, punta a sviluppare un'approfondita capacità di analisi critica del bilancio, nonché le tecniche di valutazione delle performance economico-finanziarie dell'impresa, degli strumenti del controllo di gestione e dell'impatto delle regole di Basilea sui rapporti Banca-Impresa. È inoltre previsto un focus su innovazioni quali blockchain, intelligenza artificiale e analisi dei big data.

Marketing + Digital & Communication

Il Master in Marketing+ Digital & Communication, III edizione, mira a formare figure professionali che siano dotate delle competenze di marketing necessarie alle imprese per competere in contesti tecnologicamente sempre più complessi. I profili in uscita potranno ricoprire i ruoli più innovativi come Marketing manager, Brand e product manager, Marketing analyst, Social media manager, Digital strategist, Account manager, Sales manager, Retail manager, Buyer.

Master in HR & Social Recruiting

Il Master in HR e Social Recruiting – Sviluppo e Gestione dei talenti (IV edizione), ideato con il patrocinio di AIDP Campania (Associazione Italiana per la Direzione del Personale), ha l’obiettivo di formare professionisti esperti di processi di selezione, gestione e valutazione delle Risorse Umane che, oltre alle competenze di base, acquisiscano le skill necessarie alla digital transformation aziendale mediante tecniche di social recruiting, employer branding, change management.

L’Associazione Alumni IPE

L’Associazione Alumni IPE ha lo scopo di promuovere e realizzare iniziative volte a mantenere solidi i rapporti personali e professionali tra studenti e docenti che hanno frequentato nel tempo le varie edizioni dei Master IPE. In questo ambito vengono organizzate occasioni di incontro, testimonianze, riunioni, gruppi di lavoro, incontri ludici e sportivi. Le “giornate Alumni” sono momenti di testimonianza in cui ex allievi delineano il particolare percorso professionale che li ha portati ad occupare le loro attuali posizioni.

Premio Alumni IPE

Ogni anno viene consegnato un Premio Alumni IPE a personalità del mondo accademico o del lavoro per l’impegno nella promozione dello sviluppo culturale ed economico nel Mezzogiorno e nella valorizzazione di giovani talenti.

FAI – Fondo Alumni IPE

Dal 2009 è stato lanciato il FAI-Fondo Alumni IPE con il quale gli ex allievi finanziano ogni anno borse di studio permettendo a giovani studenti di frequentare i Master dell’IPE Business School.

Ufficio Job Placement e Sviluppo Carriera

Per gli Allievi

Il servizio di Job Placement della Scuola accompagna i corsisti ad acquisire una serie di skill molto utili e ricercati nel mondo del lavoro, ma che spesso sono carenti nella formazione del neo-laureato: capacità e competenze non solo tecniche, ma anche e soprattutto umane acquisite attraverso un programma ben strutturato che prevede:

- autovalutazione delle competenze;
- seminari sul Dress Code;
- lavori di gruppo, business games e project work;
- assessment periodico per i colloqui di lavoro;
- il valore del lavoro;
- formazione umanistica.

Per le imprese

Il Servizio di Job Placement consente alle aziende di:

- creare un incontro domanda offerta tra le esigenze delle imprese e le competenze dei diplomati Master;
- ridurre i tempi e i costi della ricerca del personale, grazie all'intermediazione e alla selezione fatta dall'IPE;
- dare un contributo alla definizione dei percorsi formativi futuri che rispondano ai reali fabbisogni lavorativi del mondo del lavoro.

I Master dell'IPE raggiungono a 6 mesi dalla conclusione il 100% di placement degli Allievi.

I Partner della Business School a.a. 2019/2020

Associazione Alumni IPE
Banca di Credito Popolare
COELMO
d'Amico Group
Deloitte
GMM Farma
Grimaldi Group
Gruppo 1901 – Cavalieri del lavoro
Intesa Sanpaolo
NetCom Group

Prometeia
PwC
PRMIA – Professional Risk Managers’International Association
Reply Advantage
So.Farma.Morra
UniCredit
SACE - SIMEST
Tecno

I Partner dei Master

AIDP – Associazione Italiana per la Direzione del Personale – Campania
Banca Popolare del Mediterraneo
BCG – The Boston Consulting Group
BDO
Biotest Italia
BioViiiX
Bruno Generators
CNDCEC – Consiglio Nazionale dell’Ordine dei Dottori Commercialisti ed
Esperti Contabili
Cupiello
eFinancial Careers
EP
Euronics – Gruppo Tufano
EY
Fiorentino & Associati
Fondazione Angelo Affinita
IFIR – Istituti Finanziari Riuniti Spa
KPMG
Objectway
Olympus
Reliance Consulting Group
R-Store

INDICE

Nota alla lettura	pag.	19
Introduzione , di <i>Carlo Santini</i>	»	21
1. Advantage Reply		
Gli impatti del lockdown Covid-19 sulle metriche di valutazione del merito di credito delle PMI , di <i>Adriano Abete, Francesco Caruso, Angelo Cioffi, Alessandra D'Ambrosio, Vittorio Romano e Lorenzo Sansone</i>	»	25
Abstract	»	25
1.1. Presentazione aziendale	»	26
1.2. Oggetto	»	26
1.3. Obiettivi	»	27
1.4. Risultati	»	28
Bibliografia	»	31
Sitografia	»	32
2. BDO		
IFRS 16: ambito di applicazione e analisi dei casi pratici , di <i>Simone Agrillo, Dario Alfani, Maria Basilicata, Umberto Capone, Andrea Della Gatta e Giuseppe Ruocco</i>	»	33
Abstract	»	33
2.1. Presentazione aziendale	»	34
2.2. Oggetto	»	34
2.3. Obiettivi	»	34
2.4. Risultati	»	39
Bibliografia	»	40

3. Cassa Depositi e Prestiti	
Analisi di backtesting delle probabilità di default in ambito corporate , di <i>Carmela Angelino, Biagio Paolo Campanale, Francesco Masiello, Virginia Nappi e Camillo Pignalosa</i>	pag. 41
Abstract	» 41
3.1. Presentazione aziendale	» 42
3.2. Oggetto	» 42
3.3. Obiettivo	» 43
3.4. Risultati	» 43
Bibliografia	» 50
4. Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili	
Azionariato Attivo Generali S.p.A. , di <i>Fabio Cacciapuoti, Carlotta De Lungo, Maria Natale, Luigi Salvo e Gaetano Savino</i>	» 51
Abstract	» 51
4.1. Presentazione aziendale	» 52
4.2. Oggetto	» 52
4.3. Obiettivi	» 53
4.4. Risultati	» 53
Bibliografia	» 56
5. EY	
COVID-19: gli effetti sulla revisione aziendale in ragione delle incertezze conseguenti l'emergenza sanitaria , di <i>Edgardo Cannavacciuolo, Camilla Di Criscio, Valentina Petti, Marianna Salerno e Marianna Villani Zamparelli</i>	» 57
Abstract	» 57
5.1. Presentazione aziendale	» 58
5.2. Oggetto	» 58
5.3. Obiettivo	» 62
5.4. Risultati	» 63
5.5. Conclusioni	» 64
Bibliografia	» 65
Sitografia	» 65
6. IFIR	
I rischi di insolvenza da COVID-19 in ambito factoring , di <i>Emanuele Amato, Federico Amoroso, Ugo Barone, Erica Broccoli e Mariarosaria Costa</i>	» 66

Abstract	pag.	66
6.1. Presentazione aziendale	»	67
6.2. Oggetto	»	67
6.3. Obiettivo	»	69
Bibliografia	»	75
Sitografia	»	75
7. IMA		
Il budget in una PMI operante nel settore food , di <i>Decio Cataldi, Emilia Di Rienzo, Vincenzo Ippolito, Alessandro Lepore, Giuseppe Marcello e Mariacristina Russo</i>	»	76
Abstract	»	76
7.1. Presentazione aziendale	»	77
7.2. Oggetto	»	77
7.3. Obiettivo	»	78
7.4. Risultati	»	83
Bibliografia	»	85
Sitografia	»	85
8. Prometeia		
Il fund transfer pricing in un sistema di asset liability management , di <i>Pasquale Attansio, Giuseppe Flagiello, Antonio Miggiano, Vittorio Paduano e Salvatore Sparaco Diglio</i>	»	86
Abstract	»	86
8.1. Presentazione aziendale	»	87
8.2. Oggetto	»	87
8.3. Obiettivo	»	88
8.4. Risultati	»	91
Bibliografia	»	94
9. Prometeia		
Sviluppo di un cruscotto semplificato di controllo di gestione per la misurazione delle performance delle business units , di <i>Antonio Casciello, Walter Donadio, Giovanni Muto, Giuseppe Rosica e Giorgio Verusio</i>	»	95
Abstract	»	95
9.1. Presentazione aziendale	»	96
9.2. Oggetto	»	96
9.3. Obiettivi	»	97
9.4. Risultati	»	102
Bibliografia	»	104
Sitografia	»	104

10. PwC

Analisi comparativa dei dati derivanti dal documento di Pillar III su un campione di enti significant , di <i>Francesco D'Agostino, Valeria Di Lettera, Valentino Monfreda, Armando Pierri e Orazio Romano</i>	pag.	105
Abstract	»	105
10.1. Presentazioni aziendali	»	106
10.2. Oggetto	»	106
10.3. Obiettivi	»	107
10.4. Risultati	»	108
Bibliografia	»	114

11. SACE

Pricing risk adjusted: il ruolo dei parametri ESG , di <i>Alessio De Santis, Giacomo Di Marzo, Daniele Fasano, Marcello Marlino e Beniamino Nigro</i>	»	115
Abstract	»	115
11.1. Presentazione aziendale	»	116
11.2. Oggetto	»	116
11.3. Obiettivi	»	120
11.4. Risultati	»	120
Bibliografia	»	124

12. Vertis

La valutazione pre-money delle startup da parte degli investitori professionali e l'impatto su tale processo della pandemia da Covid-19 , di <i>Vincenzo Cecere, Salvatore De Felice, Stefano Iovene, Sante Scognamiglio e Luca Vivolo</i>	»	125
Abstract	»	125
12.1. Presentazione aziendale	»	126
12.2. Oggetto	»	126
12.3. Obiettivi	»	126
12.4. Risultati	»	129
Bibliografia	»	133
Sitografia	»	133

13. AutOne

Analisi tecnica e strutturale per lo sviluppo di un marketplace nel settore automotive , di <i>Annalisa Esposito, Antonio Liguori, Simone Montella</i>	»	134
Abstract	»	134

13.1. Presentazione aziendale	pag.	135
13.2. Oggetto	»	135
13.3. Obiettivo	»	135
13.4. Risultati	»	136
Bibliografia	»	141
14. Biotest Italia		
Cytomegalovirus in gravidanza , di <i>Concetta Gallo, Francesca Iovino, Dominique Pellecchia e Stefania Romano</i>	»	142
Abstract	»	142
14.1. Presentazione aziendale	»	143
14.2. Oggetto	»	143
14.3. Obiettivo	»	146
14.4. Risultati	»	147
Bibliografia	»	148
Sitografia	»	148
15. BIOVIIIx		
Farmaci innovativi vs Successo terapeutico consolidato: «Il nuovo vestito del Recombinate» , di <i>Luigi Di Sabato, Cristiana Esposito, Fabiana Ferraro e Valeria Gallo</i>	»	150
Abstract	»	150
15.1. Presentazione aziendale	»	151
15.2. Oggetto	»	152
15.3. Obiettivo	»	152
15.4. Risultati	»	153
Sitografia	»	155
16. Euronics Italia		
Post Covid-19: nuove abitudini di acquisto ed evoluzione delle strategie dei retailer di elettronica di consumo , di <i>Emanuele Costagliola, Marco Orteca e Alessia Ripa</i>	»	156
Abstract	»	156
16.1. Presentazione aziendale	»	157
16.2. Oggetto	»	157
16.3. Obiettivo	»	162
16.4. Risultati	»	163
Sitografia	»	165

17. Fresystem		
When bakery meets vegan in UK , di <i>Elisabetta Maria Esposito, Giovanniluca Fiore, Ludovica Iorio e Chiara Pinto</i>	pag.	166
Abstract	»	166
17.1. Presentazione aziendale	»	167
17.2. Oggetto	»	167
17.3. Obiettivo	»	169
17.4. Risultati	»	172
Bibliografia	»	173
Sitografia	»	173
18. Tecno		
Una strategia di marketing multicanale per KontrolON , di <i>Rosalina Cammardella, Valerio Esposito, Benedetta Memoli e Andrea Toscano</i>	»	174
Abstract	»	174
18.1. Presentazione aziendale	»	175
18.2. Oggetto	»	176
18.3. Obiettivo	»	177
18.4. Risultati	»	178
Sitografia	»	180
19. Camomilla Italia		
Digital onboarding Camomilla Italia experience , di <i>Cecilia Cinotto, Nicoletta De Angelis, Chiara Di Martino, Ilaria Marsilia, Gianluca Romano e Fabiana Tropenscovino</i>	»	182
Abstract	»	182
19.1. Presentazione aziendale	»	183
19.2. Oggetto	»	183
19.3. Obiettivi	»	185
19.4. Risultati	»	188
Bibliografia	»	188
20. d'Amico		
Strategia di comunicazione interna sul bilancio di Sostenibilità del Gruppo d'Amico , di <i>Ilenia Amirata, Annunziata Avitabile, Fabio Corsaro, Irina Madalina Polise e Sara Serpa</i>	»	189
Abstract	»	189
20.1. Presentazione aziendale	»	190

20.2. Oggetto	pag.	190
20.3. Obiettivi	»	191
20.4. Risultati	»	193
Bibliografia	»	195
Sitografia	»	196
21. EXS Italia		
Leadership: what's next? , di <i>Carmen Cosenza, Marina De Falco, Claudia Iardino, Dario Ricchiari, Annunziata Sorrentino e Giulia Versace</i>	»	197
Abstract	»	197
21.1. Presentazione aziendale	»	198
21.2. Oggetto	»	198
21.3. Obiettivi	»	198
21.4. Risultati	»	202
Bibliografia	»	205
22. Gruppo Balletta		
Ipotesi di implementazione di un piano di welfare aziendale , di <i>Marco Belluomo, Ilaria Izzo, Raffaella Ferraro, Virginia Fienga e Vincenzo Sansone</i>	»	207
Abstract	»	207
22.1. Presentazione aziendale	»	208
22.2. Oggetto	»	209
22.3. Obiettivi	»	212
22.4. Risultati	»	215
Bibliografia	»	217
Sitografia	»	218
23. Mercer Italia		
La disciplina del distacco alla luce delle novità introdotte dalla direttiva 2018/957 , di <i>Manuela Capaldo, Ludovico Caracciolo, Maria Grazia Di Filippo, Rita Dotti, Elena Ferrara e Tullio Pacelli</i>	»	219
Abstract	»	219
23.1. Presentazione aziendale	»	220
23.2. Oggetto	»	220
23.3. Obiettivo	»	220
23.4. Risultati	»	225
Bibliografia	»	227
Sitografia	»	228

24. NetCom Group

Dall'individuazione delle competenze alla costruzione di un modello di mappatura, di *Sara D'Ursi, Sabatino Gallo, Marco Manna, Andrea Pandolfi e Carmen Visciano*

	pag.	229
Abstract	»	229
24.1. Presentazione aziendale	»	230
24.2. Oggetto	»	231
24.3. Obiettivi	»	232
24.4. Risultati	»	233
Bibliografia	»	236
Sitografia	»	236

25. Novartis

Novaction: un nuovo modo di fare formazione, di *Barbara Buonadonna, Mariavittoria De Luca, Claudia Sardiello, Maria Scognamiglio e Lorenza Varriale*

	»	237
Abstract	»	237
25.1. Presentazione aziendale	»	238
25.2. Oggetto	»	239
25.3. Obiettivi	»	240
25.4. Risultati	»	243
Bibliografia	»	244
Sitografia	»	245

NOTA ALLA LETTURA

Questo volume raccoglie i contributi di sintesi dei Project Work realizzati dagli allievi dei Master in Finanza Avanzata, Master in Bilancio, Master in Marketing e Master in HR & Social Recruiting dell'IPE Business School nell'anno accademico 2019-2020.

I Project Work rappresentano il momento conclusivo del percorso formativo intrapreso dagli allievi e consistono nella stesura di lavori applicativi di gruppo su argomenti proposti dalle aziende partner. L'obiettivo è studiare e delineare progetti operativi di interesse per le imprese, offrendo agli studenti un'opportunità di lavorare in team e approcciare il mondo del lavoro. I Project Work sono stati sviluppati in circa due mesi dagli Allievi secondo le indicazioni dei tutor aziendali. I risultati sono stati poi presentati dagli allievi alla Direzione Scientifica del Master e ai referenti delle aziende partner che hanno espresso una valutazione.

I contenuti dei Project Work e delle sintesi presentate in questo volume sono stati sviluppati in maniera del tutto autonoma dagli allievi. Il ruolo dei tutor aziendali è stato limitato a fornire indicazioni, supporto e informazioni per la stesura del lavoro, senza entrare nel merito delle analisi e delle soluzioni proposte.

Alcuni Project Work realizzati non sono stati pubblicati per ragioni di riservatezza. Per lo stesso motivo e su richiesta delle aziende committenti, nei contributi pubblicati possono essere stati omessi dati e informazioni che invece sono riportati alle versioni estese.

INTRODUZIONE

di *Carlo Santini*

Direttore Scientifico IPE Business School

Questo volume, il settimo della serie, raccoglie i project works redatti dai partecipanti ai Master dell'IPE dell'anno accademico 2019-2020.

Sull'anno che era appena iniziato si è abbattuto il cataclisma del COVID che ha sconvolto, in ogni scuola, di qualunque ordine e grado, la tradizionale didattica. Insegnanti e studenti si sono trovati, dalla sera alla mattina, segregati in casa; le aule vuote; le sedi scolastiche improvvisamente silenziose. Forse per un attimo serpeggiò la tentazione di arrendersi, di buttare tutto all'aria, di sciupare un anno prezioso.

Così non è stato. All'IPE si è presto formata quella che chiamerò una "quadruplica alleanza". Il personale dell'Istituto, il corpo insegnante, gli esponenti delle imprese che accompagnano gli studenti nel loro percorso e ne condividono l'impegno di ricerca, le studentesse e gli studenti, hanno fatto fronte comune e, avvalendosi di un nuovo attore, tanto insensibile quanto efficace, la tecnologia informatica, hanno proseguito la didattica, gli studi, le ricerche. La lontananza fisica ha tolto il calore della prossimità, la vivacità della conversazione, le serate in pizzeria. Non ha attenuato la voglia di studiare, di impegnarsi, di sorridersi, anche se attraverso un'icona di pochi centimetri quadrati. Non sono mancati i colloqui, i collegamenti con le imprese; non sono mancate, come negli anni passati, le opportunità di lavoro.

I project works che vengono pubblicati, alcuni dei quali recano anche nel titolo l'esperienza del COVID, sono la più bella testimonianza di una vittoria corale contro un nemico inatteso, invisibile ma, proprio per questo, particolarmente insidioso.

I lavori sono stati redatti con la formula tradizionale, che vede impegnato un piccolo gruppo di partecipanti al Master, guidato da un tutor espresso dall'impresa che ha suggerito l'oggetto della ricerca. Le restrizioni imposte dall'epidemia sono state superate dal ricorso alle piattaforme informatiche, che ha consentito la condivisione dell'impegno di ricerca, nonostante la lon-

tananza fisica. È stata fatta un'esperienza che, utilizzando al meglio le nuove tecnologie, ha messo in risalto la resilienza delle studentesse, degli studenti e dei tutor. I risultati potranno essere valutati dai lettori e dai fruitori delle ricerche.

Durante i mesi della più stretta clausura mi è capitato di leggere, fra gli altri, un libro pubblicato negli Stati Uniti a metà degli anni Cinquanta del secolo scorso (K. Vonnegut, *Player Piano*). Mentre avanzavo nella lettura mi chiedevo che impressione quel libro potesse aver fatto nei lettori di 65 anni fa. Mi dissi che forse lo lessero come un romanzo di fantascienza. Vi è infatti descritta una società ampiamente robotizzata; la produzione di gran parte dei beni e dei servizi è affidata a schiere di robot e il lavoro umano è pressoché assente. La società è divisa in due classi: “gli ingegneri”, la classe dominante, chiusa in se stessa, formata da coloro che sanno progettare, costruire e far funzionare i robot; “gli altri”, relegati in modeste funzioni non ancora robotizzate, o privi di occupazione e mantenuti con una sorta di umiliante reddito di cittadinanza, sufficiente alla loro sopravvivenza, senza speranza di poter emergere.

Oggi quel libro non si legge più come un testo di fantascienza. I robot, l'intelligenza artificiale, le connessioni informatiche sempre più potenti e invasive sono una realtà che avanza con una velocità impressionante. Le ricadute sulla società, sul mercato del lavoro, sulla distribuzione del reddito e sull'accumulazione della ricchezza, sugli indirizzi politici, sulla cultura, sono evidenti e, come il COVID, producono continuamente mutazioni potenzialmente pericolose. Come è accaduto altre volte nella storia dell'umanità (pensiamo soltanto alle ricadute della rivoluzione industriale sull'economia, sull'organizzazione del lavoro, sullo sviluppo di ideologie alla base di grandi movimenti politici) ci troviamo a fronteggiare fenomeni nuovi, assai complessi. Quello che accadrà non è scritto nelle stelle, ma dipenderà dalla condotta dell'umanità. «The fault, dear Brutus, is not in our stars, but in ourselves» (W. Shakespeare, *Giulio Cesare*).

È nella missione dell'IPE l'impegno a suscitare nei propri studenti e studentesse, accanto all'interesse per gli insegnamenti professionali, l'amore per la responsabilità personale verso il bene comune.

Contro l'epidemia da COVID ci siamo affidati alla ricerca scientifica che ha risposto con vaccini già oggi efficaci, e la cui efficacia, non si fa fatica a pensarlo, crescerà nel tempo, grazie ai progressi della ricerca.

Ma come rispondere agli sconvolgimenti che colpiscono le nostre società? Come evitare che gli sviluppi nelle scienze, nelle strutture economiche creino vaste categorie di uomini e di donne emarginate, abbandonate in una retroguardia senza speranza? Come evitare che le élites, delle quali pure una

società ha bisogno (chi, se non una élite, può trovare efficaci vaccini contro i COVID di oggi e di domani?), si trasformino in minoranze arroganti e prive di sensibilità e di spirito di solidarietà? Come prevenire il mortale dissesto del nostro pianeta? Come evitare che la tutela di interessi, anche legittimi, venga perseguita in un contesto conflittuale, anche col ricorso alle armi, invece che in uno di cooperazione?

È fin troppo evidente che la risposta a questi interrogativi non sta in una, e nemmeno in due iniezioni. Sta nella scuola, nella cultura alta, all'ombra delle quali possono crescere pacifiche convivenze e istituzioni saldamente democratiche. Sta, come ci ha ricordato il filosofo Sergio Givone, nel "sacro" che deve emergere, affinché non trionfi il nulla, dove l'uomo è stato trasformato in una cosa, in uno strumento, dove la vita dell'uomo e quella della natura stessa vengono minacciate (S. Givone, *Quant'è vero Dio*, Solferino, 2018).

Sta, come non si stanca di ricordarci il Papa regnante nel suo magistero, in quella categoria, forse derisa dai potenti e dai superbi, che è però decisiva per un sostenibile sviluppo della famiglia umana, che Francesco ha voluto chiamare «fraternità e amicizia sociale» (Papa Francesco, *Fratelli tutti, lettera enciclica sulla fraternità e l'amicizia sociale*, 2020).

1. GLI IMPATTI DEL LOCKDOWN COVID-19 SULLE METRICHE DI VALUTAZIONE DEL MERITO DI CREDITO DELLE PMI

di *Adriano Abete, Francesco Caruso, Angelo Cioffi,
Alessandra D'Ambrosio, Vittorio Romano e Lorenzo Sansone*

Abstract

Il presente elaborato ha l'obiettivo di analizzare gli impatti sul merito creditizio di un ristretto panel di PMI italiane, derivanti dal contesto economico segnato dalle misure restrittive poste in essere a fronte dell'emergenza COVID-19.

Nella prima parte dell'elaborato saranno identificate le PMI ed il loro contesto economico di riferimento ed illustrate le principali iniziative normative adottate dal Governo italiano a favore delle stesse. Inoltre, saranno trattate a grandi linee le risposte legislative dei principali paesi europei.

Analizzando gli impatti del *lockdown* sui principali aggregati ed indicatori di bilancio (es. DSCR, current ratio), nella fase finale del lavoro si procederà all'implementazione di un modello di early warning system che permetta di identificare le PMI soggette ad un potenziale peggioramento della valutazione del merito di credito prendendo a riferimento gli indicatori selezionati dal Codice crisi di impresa.

The purpose of the paper is to analyze the dynamics on the creditworthiness of a small panel of italian SMEs, considering the economic distressed context marked by the restrictive measures implemented in response to COVID-19 emergency.

The first part of the paper identifies the SMEs and their economic context and illustrates the main regulatory initiatives adopted by the italian Government. In addition, it provides a brief overview of the main European countries' legislative responses.

In the last part of the project work, an early warning system model is implemented to identify SMEs subject to potential downgrade of creditworthiness considering the analysis of the lockdown impacts on the main aggregates and balance sheet ratios identified in the Bankruptcy Law (e.g. DSCR, current ratio).

1.1. Presentazione aziendale

Avantage è una società impegnata nel financial services and risk management advisory, che sin dalla sua nascita nel 2004 si è dedicata alla specializzazione finanziaria e customizzazione dell'esperienza consulenziale. La società fornisce i propri servizi di consulenza per supportare il cliente nell'identificazione dei rischi, finanziari e di compliance, e delle sfide che emergono dalla regolamentazione e l'organizzazione strategica.

Con sedi operative ad Amsterdam, Bruxelles, Francoforte, Lisbona, Londra, Lussemburgo, Milano, Monaco, Parigi, Roma e Torino, dal 2011 è stata acquisita dal gruppo Reply, divenendo ufficialmente Avantage Reply. Rappresenta la società del gruppo che si occupa di servizi finanziari ed impiega oltre 300 consulenti sui 13 uffici presenti nelle diverse città europee.

1.2. Oggetto

Lo shutdown delle attività dovuto all'emergenza COVID-19 ha generato un impatto preoccupante sulla situazione reddituale e di liquidità per le imprese italiane, soprattutto per le PMI¹ (Piccole e Medie Imprese) definite come organismi aziendali che hanno un numero limitato di dipendenti e che rientrano in parametri fissati dalla legge.

I governi nazionali ed europei hanno avviato una serie di interventi al fine di superare l'emergenza nel breve termine e rilanciare gli investimenti e l'accesso al capitale nel medio termine. In particolar modo, il Governo italiano ha provveduto ad emanare i D.L. "Cura Italia" e "Liquidità" mirati a colmare il deficit di liquidità delle imprese nel breve periodo e il D.L. "Rilancio" volto, principalmente, alla ripatrimonializzazione delle PMI.

Allo scopo di valutare più approfonditamente il merito creditizio delle PMI, si è proceduto ad analizzare gli impatti del lockdown sugli aggregati ed indici di bilancio, al fine di sviluppare un modello di analisi a partire da un panel di PMI definito sulla base degli indicatori di alert previsti dal Codice della crisi d'impresa. È divenuto necessario rilevare nel modello valutativo gli impatti determinati dalla crisi in corso, che sta condizionando i criteri tradizionali di valutazione del credito. In tale contesto, si intende fornire un

¹ Con la raccomandazione sulla Gazzetta Ufficiale Europea del 30 aprile 1996 e il successivo aggiornamento con la raccomandazione 1442 del 6 maggio 2003 con decorrenza dal 1° gennaio 2005 la definizione di PMI in Italia e in tutta l'UE è stata uniformata. La normativa italiana che recepisce quella europea è il Decreto del Ministero delle Attività Produttive del 18 aprile 2005, pubblicato sulla GU n. 238 del 12 ottobre 2005.

inquadramento delle modalità di evoluzione di una Scorecard di Early Warning System in ottica shock COVID-19 sugli indicatori di bilancio e del Codice della Crisi di Impresa.

1.3. Obiettivi

Lo scopo di tale elaborato è quello di analizzare gli impatti sul merito creditizio di un ristretto panel di PMI italiane, derivanti dal contesto economico segnato dalle misure restrittive poste in essere a fronte dell'emergenza COVID-19. Si è analizzato un panel complessivo di 2022 PMI italiane che, a seguito di una pulizia del campione, è stato ridotto a 1072 unità. L'analisi è stata condotta su aziende appartenenti a codici ATECO che hanno risentito significativamente (sia in positivo che in negativo) degli effetti del lockdown, e si è focalizzata su 5 indicatori previsti dal Codice della Crisi d'Impresa.

Tab. 1.1 – Database oggetto di analisi e relativi scenari

Codice ATECO	Descrizione ATECO	Conteggio	Scenario
21	Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici	175	UP
30.1	Costruzioni navali ed imbarcazioni	71	UP
96.01	Lavanderia e pulitura articoli tessili e pelliccia	98	UP
55.1	Settore alberghiero e strutture simili	780	DOWN
82.3	Organizzazione fiere e convegni	48	DOWN

Definito il campione oggetto di studio, sono stati poi ipotizzati gli scenari di shock sulla base delle variazioni del fatturato stimate da Cerved.

Tab. 1.2 – Previsioni future dati Cerved sulle variazioni soft e strong di fatturato delle PMI

Codice ATECO	Fatturato			
	2020 Soft	2021 Soft	2020 Strong	2021 Strong
21	8,10%	-	7,85%	-
30.1	4,50%	-	4,00%	-
96.01	2,30%	-	4,60%	-
55.1	-37,50%	44,00%	-73,30%	162,50%
82.3	-25,00%	20,00%	-22,90%	23,20%

Fonte: elaborazione propria

Si è poi proceduto a calcolare, in relazione al fatturato, tutte le variazioni sui 5 indici selezionati, attraverso una metodologia dimensionale. Nello specifico, si è rapportato ad ogni componente dell'indice il fatturato della società corrispondente, nell'esercizio corrispondente, (ad esempio attivo corrente/fatturato e passivo corrente/fatturato per quanto riguarda il Current Ratio) ottenendo così un rapporto per singolo settore merceologico ed esercizio (dal 2015 al 2018). Inoltre, per ciascun codice ATECO e per ciascun indicatore, è stato definito il tasso di variazione che, applicato al dato 2020 expected, permetta di ritornare ai livelli pre-COVID, simulando l'impatto dell'attivazione delle misure di sostegno sugli indicatori selezionati.

Dopo aver ottenuto una proxy del valore, al 2020, dei 5 indicatori selezionati, è stato possibile realizzare matrici di transizione per ciascun indicatore, che permettono di verificare il numero di osservazioni che hanno fatto registrare variazioni nello score finanziario previsto dal Codice della Crisi d'Impresa tra il 2018 e il 2020.

1.4. Risultati

L'analisi svolta mostra un quadro post-COVID non ottimale per le PMI italiane, che hanno subito importanti impatti in termini di liquidità, redditività, solvibilità e solidità finanziaria.

Inizialmente si è provveduto alla stima degli shock da applicare ai singoli indicatori. L'impatto maggiore si stima sul Cash Flow/Totale Attivo e Patrimonio Netto/Totale Debiti. Il calo significativo del valore di tali indici è giustificato dalla drastica riduzione dei flussi in entrata, dovuta ad un forte incremento dei debiti delle imprese.

Tab. 1.3 – Output della stima dell'impatto del COVID-19 su cash flow/totale attivo e patrimonio netto/totale debiti

Codice ATECO	Cash Flow/Tot Attivo		Patrimonio Netto/Totale Debiti	
	2020 Soft	2020 Strong	2020 Soft	2020 Strong
21	5,70%	5,50%	5,10%	4,90%
30.1	2,10%	1,90%	1,90%	1,70%
96.01	1,70%	3,30%	1,40%	2,80%
55.1	-50,80%	-99,20%	-48,10%	-93,90%
82.3	-26,10%	-23,90%	-24,60%	-22,60%

Fonte: elaborazione propria

Per quanto riguarda invece l'indicatore debiti a breve/fatturato, si stima una variazione specularmente opposta nel segno rispetto gli altri indici, dovuta alla struttura stessa dell'indicatore. Quest'ultimo infatti, a seguito dello scenario economico considerato, tende ad aumentare in relazione ad un decremento del fatturato. Di conseguenza, interpretando l'indicatore come una *proxy* della solidità aziendale, i settori che hanno riportato una riduzione maggiore nei ricavi sono coloro che hanno subito una variazione maggiore nell'indicatore.

Tab. 1.4 – Output della stima dell'impatto del COVID-19 su debiti a breve/fatturato

Codice ATECO	Debiti a breve/Fatturato	
	2020 Soft	2020 Strong
21	-3,40%	-3,30%
30.1	-2,30%	-2,00%
96.01	-1,30%	-2,50%
55.1	16,90%	33,10%
82.3	13,00%	11,90%

Fonte: elaborazione propria

In seguito all'analisi delle serie storiche e alla proiezione dei valori degli indicatori per settore, si mostra come le società classificate nella macro-area “down” abbiano subito impatti molto più consistenti in seguito alle misure introdotte per contrastare l'emergenza COVID-19 rispetto alle società classificate nella macro-area “up”.

Con riferimento alle 370 osservazioni per le quali sono disponibili i dati di bilancio al 2018, è stata sviluppata una matrice di transizione che consente di individuare le imprese che, tra il 2018 ed il 2020, subiranno un upgrade o un downgrade rispetto allo score finanziario previsto dal Codice Crisi d'Impresa, con potenziale miglioramento/peggioramento della valutazione del merito di credito.

Tale matrice risulta essere aggregata sia per codice ATECO che per i 5 indicatori selezionati ai quali è stato attribuito il medesimo peso per l'assegnazione del giudizio complessivo. Al fine di determinare uno score complessivo che tenga conto di tutti gli indicatori considerati, è stata applicata una logica «worst case», in virtù della quale il giudizio complessivo corrisponde a quello relativo all'indicatore col giudizio peggiore.

Tab. 1.5 – Matrice di transizione aggregata

		2020				
		No Warning	Lieve	Grave	Molto Grave	Totale
2018	No Warning	30	4	5	-	39
	Lieve	2	10	3	4	19
	Grave	1	1	13	6	21
	Molto Grave	-	-	-	291	291
	Totale	33	15	21	301	370

Fonte: elaborazione propria

Come mostrato nella matrice, si stima un *downgrade* nel 2020 per circa il 6% delle controparti, delle quali il 45% presenta un fatturato compreso tra 2 e 10 milioni (Piccole Imprese). Invece, è previsto un *upgrade* soltanto per l'1% delle controparti (appartenenti alla macro-area “up”). Tra le controparti per le quali è previsto un *downgrade* nel 2020, il 75% presenta un fatturato superiore a 10 milioni (Medie Imprese).

Infine, al fine di individuare gli indici che hanno incidono maggiormente su *downgrading/upgrading* nello score finanziario, sono state realizzate matrici di transizione per ciascun indice analizzato.

L'indice che presenta le conseguenze più severe risulta essere Cash Flow/Totale Attivo, comportando dalle stime una percentuale di *downgrading* del 36,73%; ciò risulta essere in linea con la stima per cui questo risulta essere l'indice più impattato dalla crisi.

Al contrario, l'indicatore più resiliente è rappresentato dal DSCR, che presenta una percentuale di *downgrading* del 5,41%, a fronte di un *upgrading* dell'1,35%.

Il Current Ratio e il DSCR risultano essere gli indici con percentuali di *downgrading* più contenute. Ciò è anche dovuto al fatto che, già nel 2018, la maggior parte delle controparti del panel considerato registravano un deterioramento nelle capacità di generare liquidità, sottolineando una situazione critica già dallo scenario pre-COVID-19.

Per contrastare tali evidenze, si rende necessario per le società a rischio migrazione far fronte agli aiuti economici che il governo ha introdotto, in relazione all'ambito economico-finanziario che registra maggiori impatti. In tal senso, per le società soggette a *downgrading*, sull'indicatore Patrimonio Netto/Debiti Totali sarà necessario far fronte agli interventi di patrimonializzazione attuati dal dl “Rilancio”; al contrario, invece, se il deficit risiede nella

liquidità risulteranno determinanti le iniezioni di liquidità e le moratorie dei D.L. “Cura Italia” e Liquidità”.

Per l’anno 2020 è stimato un crollo del PIL di circa l’11%, oltre 1 azienda su 3 è a rischio sopravvivenza e si è registrata una contrazione dei consumi del -29,4%. In tale contesto, le PMI rappresentano i soggetti economici maggiormente colpiti dall’emergenza COVID-19.

Bibliografia

- Avantage Reply (2020), *COVID-19: Misure adottate e impatti sul sistema bancario*, Roma.
- Banca d’Italia (2020), *Moratoria su mutui e potenziamento Fondo Pmi, al via task Force fra Mef, Banca d’Italia, Abi e Mcc*, Comunicato stampa congiunto, Roma.
- Cassa Depositi e Prestiti Spa (2020), *Liquidità COVID-19*, Roma.
- Cassa Depositi e Prestiti Spa (2020), *Moratorie e dilazioni*, Roma.
- Commissione Europea (2020), *Quadro temporaneo per le misure di aiuto di Stato a sostegno dell’economia nell’attuale emergenza del COVID-19*.
- DPR (2019), *Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155*, Decreto-Legge 12 gennaio 2019, n. 14, Roma.
- DPR (2019), *Misure urgenti di crescita economica e per la risoluzione di specifiche situazioni di crisi*, Decreto-Legge 20 aprile 2019, n. 34, Roma.
- DPR (2020), *Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all’emergenza epidemiologica da COVID-19*, Decreto-Legge 17 marzo 2020, n. 18, Roma.
- DPR (2020), *Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all’emergenza epidemiologica da COVID-19*, Decreto-Legge 2 marzo 2020, n. 9, Roma.
- DPR (2020), *Misure urgenti in materia di accesso al credito e di adempimenti fiscali per le imprese, di poteri speciali nei settori strategici, nonché interventi in materia di salute e lavoro, di proroga di termini amministrativi e processuali*, Decreto-Legge 8 aprile 2020, n. 23, Roma.
- European Banking Authority (2020), *Guidelines on legislative and non-legislative moratoria on loan repayments applied in the light of the COVID-19 crisis*, EBA GL 2 aprile 2020, Parigi.
- Ministero Sviluppo Economico (2019), *Il Fondo di Garanzia per le PMI*, Disposizione Operative, Roma.
- Ricciardi A. (2018), *L’analisi di bilancio per la valutazione dei rischi*, FrancoAngeli, Milano.

Sitografia

www.eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex%3A32003H0361
www.eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26001
www.eurostat.com
www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2019/03/20/67/sg/pdf
www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/03/17/20G00034/sg
www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/04/08/20G00043/s
www.istat.it/it/files/2019/12/C14.pdf
www.know.cerved.com/impresе-mercati/gli-impatti-del-covid-19-sui-ricavi-delle-impresе-italiane/
www.mise.gov.it/images/stories/documenti/DM_18_4_2005_Definizione_PMI.pdf

2. IFRS 16: AMBITO DI APPLICAZIONE E ANALISI DEI CASI PRATICI

di *Simone Agrillo, Dario Alfani, Maria Basilicata, Umberto Capone,
Andrea Della Gatta e Giuseppe Ruocco*

Abstract

Il progetto sviluppato in collaborazione con BDO Italia S.p.A., nelle persone del Dott. Filippo Genna e della Dott.ssa Stefania Guadagno, ha riguardato l'analisi degli impatti per le banche italiane significant derivanti dall'adozione del nuovo principio contabile internazionale IFRS 16 in materia di leasing, concentrandosi principalmente sugli effetti che ne derivano in qualità di locatario. Partendo da un approccio teorico sulle categorie di leasing, si è ripercorsa la disciplina dello IAS 17 che prevedeva la netta distinzione tra il leasing operativo e quello finanziario per giungere all'IFRS 16, entrato in vigore il 1° gennaio 2019. Nella seconda parte dell'elaborato sono stati analizzati gli impatti del nuovo principio su due grandi istituti bancari del nostro paese: Intesa Sanpaolo e Credem. Il lavoro si è poi concluso con un confronto tra i due Gruppi, evidenziando le differenze e le ragioni alla base di scelte strategiche diverse.

The project was developed in collaboration with BDO Italia S.p.A., in the name of Dr. Filippo Genna and Dr. Stefania Guadagno, and concerned the analysis of the impacts for significant Italian banks, deriving on the implement of the new international accounting standard IFRS 16 on leasing, mainly focusing on its effects as a lessee. By starting from a theoretical approach about the leasing categories, the IAS 17 discipline, which provided for the clear distinction between operating and financial leasing, was reviewed and subsequently replaced by the IFRS 16, that became law on January 1st, 2019. In the second part of the work, the new standard impacts of two large banking institutions in our country were analyzed: Intesa Sanpaolo and Credem. Finally, the work ends with a comparison between the two groups, bringing to light the distinctions and reasons on the different strategic choices.

2.1. Presentazione aziendale

BDO è un network internazionale di società indipendenti che offrono servizi di consulenza professionale sotto lo stesso e unico omonimo marchio in tutto il mondo. È presente in più di 167 paesi, con oltre 1.800 uffici e circa 88.000 professionisti e, nell'esercizio chiusosi al 30 settembre 2019, ha sviluppato un fatturato globale pari a €8,5 mld, registrando una crescita del 10% dell'attività globale rispetto all'esercizio precedente.

BDO nasce nel 1963 dall'unione delle società fondatrici basate nel Regno Unito, in Olanda, Germania, Canada e negli Stati Uniti con l'obiettivo di condividere e potenziare l'expertise di ciascuna entità coinvolta a beneficio della qualità dei servizi offerti al cliente e al mercato.

Nell'ottobre 2015 e nel 2018, BDO ha ricevuto il prestigioso riconoscimento "IAB Network of the year award".

2.2. Oggetto

Il Project Work è finalizzato all'analisi degli impatti del nuovo principio contabile internazionale IFRS 16 sui dati contabili di due importanti banche italiane *significant*: Intesa Sanpaolo e Credem.

Si parte con un breve focus sulle differenze tra il nuovo principio e il precedente IAS 17: il passaggio al nuovo principio ha comportato un cambiamento nelle logiche di contabilizzazione dei beni oggetto dei contratti di leasing. Inizialmente si è approfondita la disciplina contabile per comprendere pienamente la logica e le novità introdotte, in modo tale da avere a disposizione gli strumenti necessari per analizzare ed evidenziare gli impatti scaturenti da questo cambiamento. Successivamente l'analisi si è concentrata sullo studio dei bilanci per far emergere la portata quantitativa e qualitativa sui prospetti economico-patrimoniali del leasing. A tal proposito è risultata necessaria la costruzione di indici di bilancio, patrimoniali e finanziari, per quantificare gli impatti registrati a seguito della nuova disciplina contabile.

2.3. Obiettivo

L'obiettivo del lavoro, come in precedenza anticipato, è stato quello di analizzare gli impatti in sede di prima applicazione dell'IFRS 16 sui bilanci di Intesa Sanpaolo e Credem, analizzando, tramite i cambiamenti intervenuti

in sede di classificazione di leasing, gli impatti sullo Stato Patrimoniale, Conto Economico e Patrimonio Netto dei due Gruppi.

Nel gennaio 2016 lo IASB ha emesso l'IFRS 16 - Leasing, in seguito ad un processo di revisione del principio contabile IAS 17 durato quasi 10 anni. Il nuovo principio è entrato in vigore a partire dal 1° gennaio 2019 ed ha lo scopo di migliorare la trasparenza dei bilanci, modificando la disciplina per il locatario, per permettere ad azionisti e finanziatori di comprendere con più facilità le fonti dei finanziamenti delle imprese e valutare la posizione finanziaria netta. Grazie al nuovo principio sarà possibile ostacolare il fenomeno dei debiti fuori bilancio, fenomeno in voga tra molte società che sfruttavano la possibilità di classificare i contratti come leasing operativi. In passato, infatti, con lo IAS 17 era possibile che contratti identici venissero classificati in modo differente dalle imprese, poiché veniva affidata ad una serie di indicatori la scelta, inficiando il processo da ampi margini di discrezionalità. Il nuovo IFRS 16, perciò, fonda la rappresentazione del leasing sul cosiddetto "right of use", ossia l'approccio basato sul diritto d'uso; in questo modo ogni contratto di leasing attribuisce all'utilizzatore un diritto all'uso che obbliga l'iscrizione in bilancio dell'asset. La parte innovativa di questo principio è la previsione di un unico modello di contabilizzazione: quello finanziario, il quale cancella il dualismo presente fino all'entrata in vigore del principio. Tutti i contratti di leasing, ad eccezione delle locazioni di breve durata (inferiore a 12 mesi) e di quelle che hanno come oggetto un bene di scarso valore (inferiore a 5.000€), saranno oggetto di IFRS 16, registrati e trattati secondo il metodo finanziario. Esistono due modalità di applicazione del principio contabile IFRS 16, con riferimento ai contratti in essere precedentemente all'entrata in vigore del suddetto principio: *retrospective approach* e *modified approach*. Con il *retrospective approach* l'applicazione del nuovo principio contabile ha effetto retroattivo, il redattore del bilancio dovrà modificare le poste contabili relative al leasing a partire dall'esercizio 2018; in questo modo gli effetti delle nuove disposizioni saranno evidenti precedentemente alla data di entrata in vigore. Per rendere possibile l'applicazione del principio risulterà necessario rispettare alcuni criteri:

- individuazione di un appropriato tasso di attualizzazione che dovrà tenere in considerazione la data di decorrenza del contratto;
- determinazione del valore residuo del diritto d'uso originatosi alla stessa data;
- riesposizione dei dati relativi al bilancio 2018.

Il ricorso a tale metodo rispetta pienamente l'obiettivo perseguito dai principi contabili internazionali di comparabilità dei bilanci, con specifico riferimento ai contratti di leasing, migliorando la qualità delle informazioni

contabili per stakeholders e shareholders. Questo metodo risulta particolarmente complesso ed oneroso per imprese e gruppi che fanno un imponente ricorso al leasing, innalzando automaticamente i costi amministrativi, ma anche di difficile applicazione poiché il processo di adeguamento richiede la riapertura dei saldi con la conseguente necessità di riapprovare i bilanci precedenti. Il modified approach, invece, semplifica le modalità di determinazione della passività finanziaria e del diritto d'uso, in quanto non è consentita la riesposizione a fini comparativi dei dati relativi al precedente esercizio. In questo caso la passività finanziaria del leasing deve essere determinata sulla base del valore attuale delle rate residue da pagare al tasso marginale del debito alla data del 1° gennaio 2019. Così operando, non è necessario tenere conto della data di decorrenza del leasing.

Per quanto riguarda la modalità di determinazione del valore del diritto d'uso, sono state previste le seguenti possibili opzioni (che possono essere scelte contratto per contratto):

- determinazione del diritto d'uso come se l'IFRS 16 avesse effetto retroattivo: in questa ipotesi, è utilizzato il tasso di attualizzazione alla data di transizione. A parità di valore della passività finanziaria iniziale, il valore del diritto d'uso è più basso e, di conseguenza, si rileva un impatto negativo iniziale sulle riserve di Patrimonio Netto;
- iscrizione del diritto d'uso ad un valore corrispondente a quello della passività. In questo caso non si ha alcun effetto sul Patrimonio Netto iniziale, poiché si produce un maggior valore delle attività, per effetto del diritto d'uso, bilanciato dal maggior valore della passività finanziaria da leasing.

La First Time Adoption (FTA) dell'IFRS 16 stabilisce le procedure che un'entità deve seguire quando adotta questo principio per la prima volta come base per la preparazione del bilancio. In particolare, sia Intesa Sanpaolo che Credem hanno scelto di effettuare la First Time Adoption (FTA) dell'IFRS 16 tramite l'approccio modified e, pertanto, i dati dei prospetti contabili relativi all'esercizio 2019 non saranno comparabili con riferimento alla valorizzazione dei diritti d'uso e del corrispondente debito per leasing. Per tale motivo, nella Relazione sulla gestione, al fine di consentire un confronto omogeneo, entrambe hanno provveduto a riesporre, con data 01.01.2019, i dati economici e patrimoniali impattati dal principio, riuscendo in tal modo ad isolare gli effetti. La scelta dei due gruppi bancari è ricaduta sul modified approach poiché quest'ultimo è un metodo che ha un'applicazione immediata ed è in grado di non appesantire i costi del processo amministrativo, elemento incisivo, invece, del retrospective.

Per agevolare un confronto, come precedentemente annunciato, lo schema di Stato Patrimoniale riclassificato del bilancio 2019 di Intesa Sanpaolo compara i dati dell'esercizio 2018 rideterminati al 01.01.2019 (Tab. 2.1) sulla base delle disposizioni dell'IFRS 16 (First Time Adoption). L'adeguamento del bilancio di apertura a seguito dell'applicazione dell'IFRS 16 ha determinato un incremento delle attività a seguito dell'iscrizione dei nuovi diritti d'uso di 1.195 milioni di euro di cui 1.187 sono riferiti a beni materiali, composti per il 98% da immobili strumentali (filiali ed uffici), ed altre attività in aumento di 8 milioni, la cui natura non è specificata in nota integrativa.

Ai fini della riconciliazione dei debiti per leasing al 1° gennaio 2019 (Tab. 2.2), alla prima applicazione del principio, non sono emersi impatti sul Patrimonio Netto, in quanto le variazioni di attività e passività coincidono, entrambe si incrementano per 1.195 milioni di €. L'IFRS 16, dunque, impatta in egual misura su attività e passività.

Tab. 2.1 – Riconciliazione Attività Intesa Sanpaolo

Dati in milioni di Euro		IFRS 16 (Intesa Sanpaolo)	
Riconciliazione IFRS 16 al 1° gennaio 2019	31.12.2018	Effetto di transazione all'IFRS 16	01.01.2019
80. Attività materiali	4.598	1.187	5.785
120. Altre attività	2.988	8	2.996
Totale	7.586	1.195	8.781

Fonte: Bilancio Intesa Sanpaolo

Tab. 2.2 – Riconciliazione Passività Intesa Sanpaolo

Dati in milioni di Euro		IFRS 16 (Intesa Sanpaolo)	
Riconciliazione IFRS 16 al 1° gennaio 2019	31.12.2018	Effetto di transazione all'IFRS 16	01.01.2019
10. PF al costo ammortizzato	447.143	1.195	448.338
Totale	447.143	1.195	448.338

Fonte: Bilancio Intesa Sanpaolo

Di seguito, con la stessa logica analizzata per Intesa, si riportano le voci di Stato Patrimoniale di Credem che hanno subito modifiche a seguito della prima applicazione del principio (Tab. 2.3 e Tab. 2.4), in particolare il valore di 133.108 migliaia di € ha impattato ad incremento delle attività materiali. È possibile notare per la voce “altre attività” un decremento di 57 migliaia di € e, anche in tal caso, come per Intesa Sanpaolo, la Nota Integrativa non è esaustiva poiché il valore non è rilevante in termini di bilancio. Dalla prima

applicazione del principio, anche in tal caso non sono emersi impatti sul Patrimonio Netto, in quanto, a seguito della scelta di adottare il modified approach in sede di prima applicazione, le variazioni di attività e passività coincidono, entrambe si incrementano per 133.108 migliaia di €.

Tab. 2.3 – Riconciliazione Attività Credem

Dati in migliaia di Euro		IFRS 16 (Credem)	
Riconciliazione IFRS 16 al 1° gennaio 2019	31.12.2018	Effetto di transazione all'IFRS 16	01.01.2019
80. Attività materiali	265.619	133.108	398.727
120. Altre attività	439.727	(57)	439.670
Totale	705.346	133.051	838.397

Fonte: Bilancio Credem

Tab. 2.4 – Riconciliazione Passività Credem

Dati in migliaia di Euro		IFRS 16 (Credem)	
Riconciliazione IFRS 16 al 1° gennaio 2019	31.12.2018	Effetto di transazione all'IFRS 16	01.01.2019
10. PF al costo ammortizzato	31.677.661	133.108	31.810.769
Totale	31.677.661	133.108	31.810.769

Fonte: Bilancio Credem

Infine, l'impatto sul Conto Economico non è da sottovalutare sia per Credem che per Intesa Sanpaolo, in quanto c'è stata una riclassificazione dei costi per la quale non sono più presenti i canoni per leasing, che impattavano come spese amministrative, i quali vengono scissi in ammortamenti ed interessi. Ora, poiché i primi sono oneri figurativi non vanno ad impattare sull'EBITDA, com'era nel caso dei canoni, ma impattano esclusivamente sull'EBIT e, di conseguenza, il valore dell'EBITDA aumenta. Anche per quanto riguarda l'EBIT si assiste ad un miglioramento, poiché la gestione finanziaria è esclusa dal calcolo di quest'ultimo e, dunque, il risultato operativo sarà influenzato dagli ammortamenti ma non dalla quota parte equivalente al tasso d'interesse.

2.4. Risultati

Nel passaggio dallo IAS 17 all'IFRS 16, si è voluto rafforzare il principio della trasparenza del bilancio per permettere ad azionisti e finanziatori di comprendere con più facilità le fonti dei finanziamenti delle imprese e valutare la posizione finanziaria netta, così da garantire una visione più ampia e reale della situazione aziendale.

Premesso che la nuova disciplina comporta un cambio radicale, va precisato che le principali novità si riscontrano sul bilancio del locatario, il quale nello Stato Patrimoniale iscrive il right of use fra le attività a fronte di un incremento delle passività, mentre nel Conto Economico si assiste alla registrazione degli ammortamenti e degli interessi di attualizzazione.

L'aumento delle attività determina come conseguenza un aumento del risk-weighted asset (RWA) cui sono esposte le banche, il quale rappresenta la sintesi dei principali fattori di rischio riconducibili a una data attività finanziaria. Esso fa sì che una parte del patrimonio, quella che deve essere accantonata a fronte degli impieghi rischiosi, diventi di natura indisponibile e, pertanto, sarà necessaria una verifica sul patrimonio per valutare i requisiti di adeguatezza patrimoniale richiesti dal comitato di Basilea.

In riferimento alla nostra analisi sulle banche osservate abbiamo riscontrato per Intesa che l'incremento dei RWA conseguente all'iscrizione dei diritti d'uso totali, ponderati al 100%, ha comportato un impatto sul CET1 ratio pari ad un decremento di circa 6 bps; invece, per Credem, l'incremento degli RWA ha determinato un decremento di circa 12 bps del CET1 ratio alla data di prima applicazione.

La conseguenza del decremento del CET1 genera la necessità di detenere maggior capitale per fronteggiare il rischio più alto; si verifica così un aumento di fabbisogno finanziario. Tuttavia, dalla lettura delle Note Integrative, si può dedurre che l'Equity a disposizione dei due istituti bancari fosse sufficientemente adeguato a coprire tale maggiore esposizione al rischio.

In conclusione, il nuovo principio IFRS 16 ha apportato numerosi cambiamenti sul piano contabile, ma nonostante ciò non è possibile riscontrare in termini assoluti un vantaggio o svantaggio dalla sua applicazione, ma è, invece, possibile supporre che il reale beneficio della nuova disciplina sia riscontrabile nella maggiore trasparenza e comparabilità del bilancio evitando il fenomeno dei debiti fuori bilancio. Non si assiste un ad un vantaggio economico-patrimoniale per le aziende, ma si assiste ad un vantaggio "reale" per tutti coloro che si trovano, per diverse necessità, ad analizzare il bilancio e a dare giudizi e valutazioni sulle società.

Bibliografia

- BDO (2018), *IFRS in practice. IFRS 16 Leasing*.
- Bianchi A. (2019), *L'IFRS 16 gonfia l'indebitamento. Gli impatti del nuovo principio contabile secondo un'analisi statistica di BDO Italia*.
- Bocchini E. (2016), *Diritto della contabilità delle imprese – Bilancio di esercizio*, UTET, Milano.
- Creдем, *Bilancio 2019*.
- Fradeani A. (2012), *Il Leasing nel bilancio del locatario*, Giappichelli, Torino.
- Fradeani A. (2016), *Leasing, distinzioni cancellate tra operativo e finanziario*.
- Intesa Sanpaolo, "Bilancio 2019".
- Marchi L. (2013), *Contabilità d'impresa e valori di bilancio*, Giappichelli, Torino.
- Principio contabile internazionale IAS 17.
- Principio contabile internazionale IFRS 16 – Leasing.
- Quagli A. (2015), *Bilancio di esercizio e principi contabili*, Giappichelli, Torino.
- Ricciardi A. (2018), *L'analisi di bilancio per la valutazione dei rischi*, FrancoAngeli, Milano.

3. ANALISI DI BACKTESTING DELLE PROBABILITÀ DI DEFAULT IN AMBITO CORPORATE

di *Carmela Angelino, Biagio Paolo Campanale,
Francesco Masiello, Virginia Nappi e Camillo Pignalosa*

Abstract

Le condizioni di incertezza legate all'epidemia del COVID-19 inducono ad una riflessione circa la parametrizzazione dei modelli di rischio di credito. Per questo motivo si è deciso di realizzare uno studio volto a valutare la robustezza della metodologia usata da Cassa Depositi e Prestiti (CDP) per la stima delle probabilità di default (PD) through-the-cycle a partire da dati storici esogeni. L'approccio seguito nel project work è in linea con le indicazioni del Comitato di Basilea in termini di validazione dei modelli interni e prevede l'implementazione di un'analisi statistica di backtesting. Pertanto, preso in esame un precedente scenario macroeconomico di crisi come il 2008, si sono confrontate le PD stimate su dati fino al 2006 con i default realizzati negli anni successivi. L'analisi evidenzia l'importanza di considerare la correlazione tra i default, specialmente per le classi di rischio caratterizzate da PD contenute.

The uncertain conditions linked to the COVID-19 epidemic suggest the need for a critical look at the parameters underlying credit risk models. For this reason, we decided to carry out a study to assess the robustness of the methodology used by Cassa Depositi e Prestiti (CDP) to estimate through-the-cycle probabilities of default (PD) from historical exogenous data. The approach followed in this project work is in line with the indications of the Basel Committee in terms of validation of the internal models and involves the implementation of a statistical backtesting analysis. Therefore, having identified the 2008 crisis as a significant previous macroeconomic crisis scenario, the PDs estimated on data as of 2006 have been compared with the defaults that occurred in the following years. Our analysis highlights the importance of taking into account default correlation, in particular for rating classes with low PDs.

3.1. Presentazione aziendale

Cassa Depositi e Prestiti SpA (CDP) è un'istituzione finanziaria italiana, partecipata per l'83% da Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) e per la parte restante da numerose fondazioni di origine bancaria, che da 170 anni ha come obiettivo di promuovere lo sviluppo sostenibile dell'Italia impiegando responsabilmente il risparmio del Paese in modo tale da favorire la crescita e l'occupazione. Il suo portafoglio è composto in buona parte da finanziamenti di medio e lungo termine verso enti pubblici (comuni, province), large corporate, società progetto per la realizzazione di opere infrastrutturali ma anche, recentemente, di corporate di dimensioni relativamente più piccole che siano comunque in grado di indebitarsi per somme elevate. È possibile immaginare come l'incidenza di default in un portafoglio così composto risulti molto bassa.

3.2. Oggetto

Uno degli elementi chiave sia ai fini della quantificazione del rischio di credito sia ai fini dell'analisi è rappresentato dalla probabilità di default (PD), ovvero la probabilità che una controparte passi allo stato di default in un dato orizzonte temporale.

Per far fronte al rischio di credito, ovvero il rischio che il debitore non sia in grado di adempiere in tutto o in parte ai suoi obblighi di rimborso del capitale e di pagamento degli interessi, il Comitato di Basilea per la Vigilanza Bancaria (BCBS) nel 2004 ha raccomandato l'utilizzo di sistemi di rating e di scoring come basi per la determinazione dei requisiti patrimoniali. Inoltre, il BCBS afferma che le banche devono confrontare regolarmente i tassi di default realizzati con le PD stimate e poi, essere in grado di dimostrare che tali stime rientrano nelle aspettative formulate per ciascuna classe di rating.

Ottenute le PD, queste vengono inserite all'interno di un modello di rischio di credito per la stima della distribuzione delle perdite. CDP utilizza un modello che ha alcune caratteristiche in comune con l'approccio di Creditrisk+, dal quale tuttavia si discosta per l'introduzione di varianti, in parte mutate da altri modelli (in particolare da CreditMetrics), e in parte volte a tener conto delle caratteristiche del proprio portafoglio crediti e dell'orizzonte di lungo termine della propria attività di concessione del credito.

I test presi in esame per lo svolgimento dell'analisi di *backtesting* sul modello sono i seguenti: test binomiale, Hosmer-Lemeshow test e test binomiale con correlazione.

Nello specifico, il test binomiale può essere utilizzato per convalidare le PD stimate nell'ambito di un modello di rating e si basa sull'assunzione di indipendenza degli eventi di default tra le varie classi di rating.

Il test binomiale può essere appropriato nel momento in cui si desidera controllare una singola PD stimata, associata ad una classe di rating. Tuttavia se, ad esempio, 20 o più PD vengono stimate singolarmente, allora è probabile che almeno una delle previsioni sarà erroneamente rigettata. Al fine di superare tale limite, si è deciso di implementare il test Hosmer-Lemeshow (H-L), attraverso il quale è possibile effettuare un test congiunto sulle PD per le diverse classi di rating.

Inoltre, dal momento che l'assunzione di indipendenza dei default risulta essere poco realistica, è stato implementato il test binomiale con correlazione al fine di calare il modello in un contesto più realistico. I coefficienti di asset correlation utilizzati variano dal 5% al 20%.

3.3. Obiettivo

L'obiettivo del presente lavoro è l'analisi di backtesting volta a valutare se la metodologia di stima delle probabilità di default through the cycle si dimostri, ex-post, robusta rispetto ai default effettivamente realizzati in seguito.

A tal fine, è stato utilizzato un dataset estratto da uno dei provider di una delle principali agenzie di rating che assegna dei giudizi di merito di credito, in ottica forward-looking, alle entità sia pubbliche che private che ne fanno richiesta.

I dati estratti partono dal 1981 e giungono al 2019, distinti per varie classi di rating, senza attuare alcun tipo di restrizione geografica e di settore in modo tale da garantire una sufficiente numerosità. Tuttavia, per l'oggetto dell'analisi si è scelto di restringere il campione di stima all'anno 2006, prima della crisi dei subprime, e all'anno 2010, per valutare la bontà delle previsioni rispetto a quanto realmente accaduto nei periodi successivi.

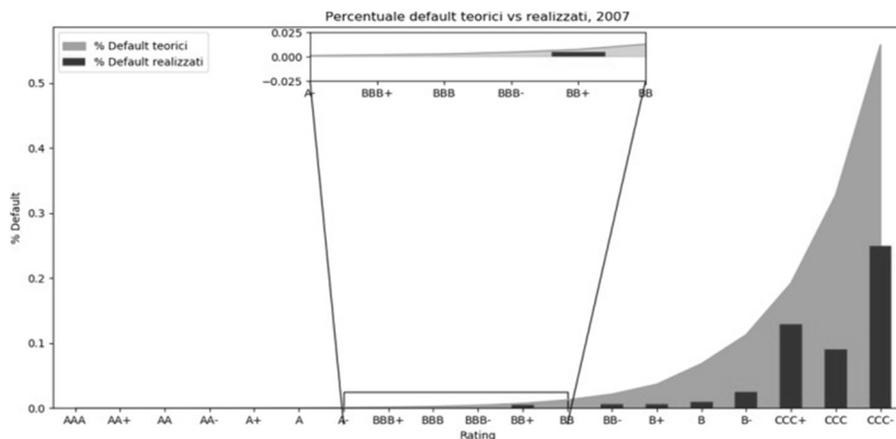
3.4. Risultati

Come primo passo dell'analisi, è stato effettuato un test binomiale per l'ipotesi nulla che le PD non siano sottostimate; questa prima analisi non tiene conto della correlazione tra diversi debitori, pertanto non fornisce dei

risultati definitivi, ma permette, assieme all'analisi grafica, di effettuare un primo confronto tra i default attesi e quelli realizzati.

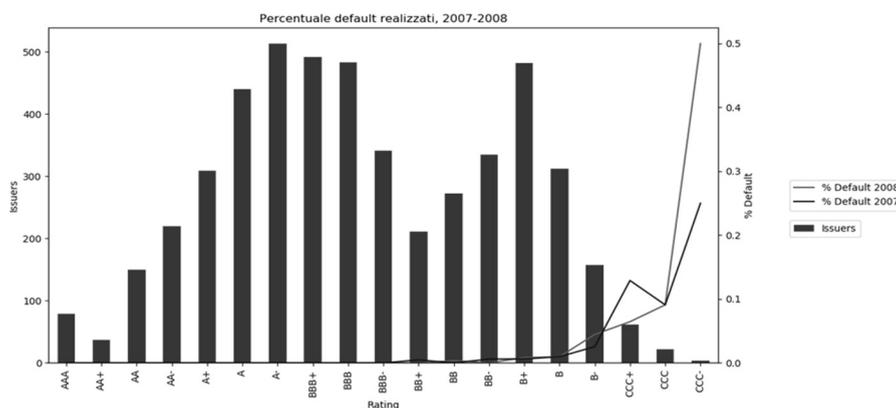
Il grafico sottostante (Fig. 3.1) prende in esame i default realizzati nel 2007 e mostra come la stima dei default, effettuata con dati fino al 2006, sia tendenzialmente conservativa, in quanto i default teorici sono superiori a quelli effettivi. Il grafico mostra in termini relativi tale risultato, poiché i default realizzati sono stati calcolati come la percentuale di società appartenenti alla classe di rating andate in default nell'orizzonte temporale preso in esame.

Fig. 3.1 – Percentuale default teorici vs realizzati, 2007



Fonte: elaborazione propria

Fig. 3.2 – Percentuale default realizzati, 2007-2008

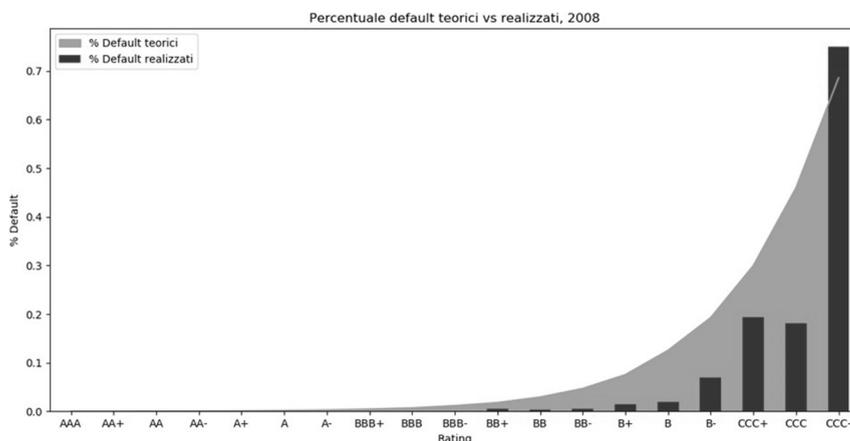


Fonte: elaborazione propria

Osservando la Figura 3.2, in cui è rappresentato un orizzonte temporale di 2 anni (2007 e 2008), è possibile osservare che per la classe CCC+ nel 2008 si sono realizzati meno default rispetto all'anno precedente, mentre per le classi CCC- c'è, invece, un sensibile aumento. Quest'ultimo fenomeno è legato al propagarsi della crisi dei mutui subprime, che inevitabilmente influenza il numero dei default a partire dall'insolvenza di Lehman Brothers. In tale ottica risulta che l'ipotesi di indipendenza dei default sia poco realistica, dato che una situazione macroeconomica di crisi ha inevitabilmente un impatto significativo su tutte le imprese e ne accentua la probabilità di non essere in grado di ripagare i propri debiti.

Nonostante tale incremento, il modello di stima sembra essere sufficientemente robusto. Infatti, come mostrato dalla Figura 3.3, anche in ipotesi di correlazione nulla i default stimati risultano essere superiori a quelli effettivamente realizzati, ad eccezione della classe di rating CCC-.

Fig. 3.3 – Percentuale default teorici vs realizzati, 2008



Fonte: elaborazione propria

Tale tipo di analisi è stata realizzata anche facendo riferimento all'anno 2010; i risultati sono simili a quanto visto rispetto al 2006, ma presentano alcune eccezioni.

In particolare, analizzando l'orizzonte temporale ad 1 anno, emerge che il numero di default realizzati per la classe di rating CCC supera del 7% quelli teorici. Tale circostanza non si ripete prendendo in esame un intervallo temporale di 2 anni.

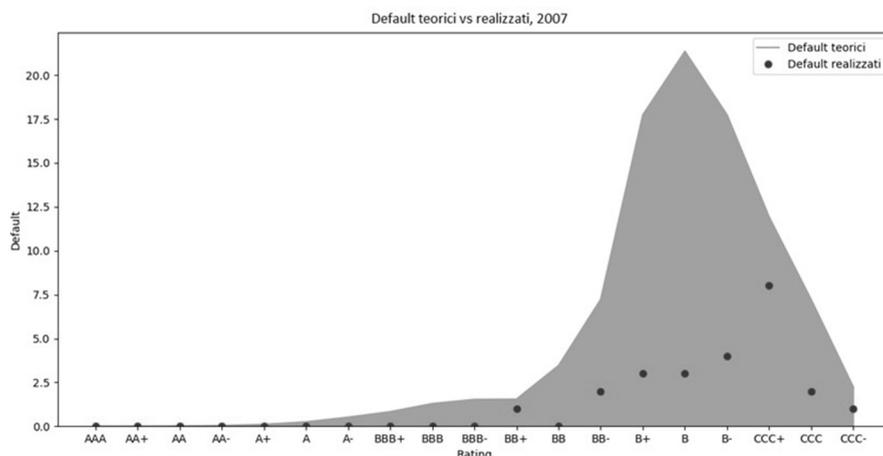
In generale, quindi, in relazione ad alcune classi di rating, il valore stimato della statistica test, per un livello di significatività del 95% e del 99%, fa sì che venga rifiutata l'ipotesi nulla di non aver sovrastima delle PD. La ratio è

da ricercarsi nel fatto che i default realizzati sono nettamente inferiori a quelli predetti *ex-ante*. Pertanto, per queste classi di rating, le PD stimate sembrerebbero essere eccessivamente conservative, in base al test binomiale in ipotesi di assenza di correlazione.

Come secondo passo del backtesting, un'analisi congiunta per tutte le classi di rating, meno sensibile a errori di rifiutare erroneamente l'ipotesi nulla, è stata realizzata con il test Hosmer-Lemeshow (H-L), prendendo in considerazione i diversi anni di riferimento ed orizzonti temporali di 1 e 2 anni. Il numero di default realizzati, per ogni singola classe di rating, risulta sempre sensibilmente inferiore rispetto a quello stimato, come visto anche nel precedente test binomiale.

La Figura 3.4 nello specifico mostra quanto calcolato in riferimento al 2006 con un orizzonte temporale di 1 anno. Il risultato appare analogo per gli altri anni.

Fig. 3.4 – Test H-L, 2007



Fonte: elaborazione propria

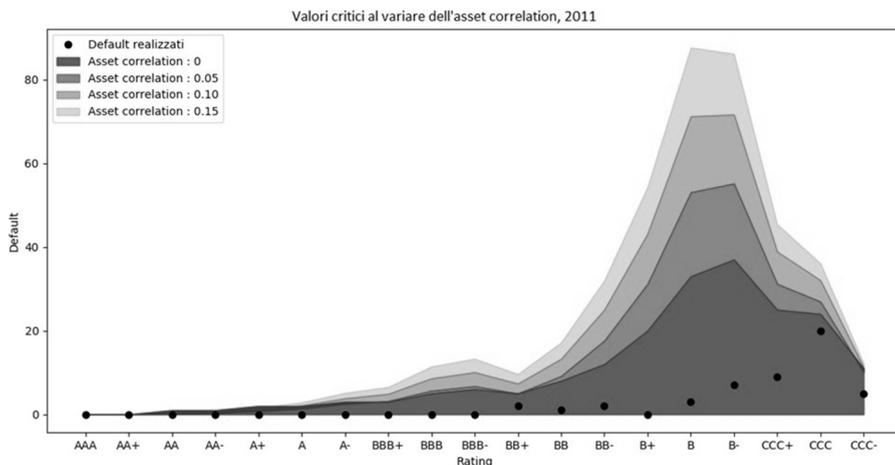
In tutti i casi, il test vede rifiutare l'ipotesi nulla. Tale risultato non risulterebbe problematico nell'ottica di un'autorità di vigilanza, in quanto in una situazione del genere un'istituzione finanziaria si troverebbe a detenere un capitale di vigilanza superiore a quello strettamente necessario. In ottica gestionale, tuttavia, un modello più conservativo del necessario più risultare meno desiderabile, sia per la minore efficienza nell'utilizzo del patrimonio, sia per la minore competitività che potrebbe determinare se utilizzato a fini di pricing dei finanziamenti.

Infine, è stato implementato il test binomiale prendendo in considerazione diversi livelli di asset correlation e in riferimento ad un orizzonte temporale di 1 anno e di 2 anni, con un livello di confidenza del 99%.

I test finora presi in considerazione prevedono l'ipotesi di default indipendenti tra loro. Tale ipotesi, come già anticipato, risulta essere poco realistica poiché sarebbe difficile affermare che, specie in un contesto di crisi, non vi sia un certo livello di correlazione positiva tra le insolvenze. Portando il ragionamento alle estreme conseguenze, se i default non fossero correlati tra loro, un'istituzione finanziaria con un portafoglio molto granulare e diversificato non avrebbe bisogno di detenere capitale per il rischio di credito, limitandosi ad effettuare accantonamenti a fronte della perdita attesa.

Di seguito vengono riportati graficamente i risultati relativi al 2011, ma è possibile giungere a conclusioni analoghe per gli altri anni in esame. Lo scopo di tale analisi è quello di individuare il numero massimo di default accettabili, affinché la PD non sottostimi il reale livello di default. Pertanto, nel test binomiale è stata inserita la correlazione che potrebbe essere utile a giustificare un numero di default superiori rispetto a quelli ottenuti da una prima analisi. È possibile osservare nella figura sottostante (Fig. 3.5) riferita al 2011, come il numero di default attesi cresca all'aumentare dell'asset correlation. Nella pratica, mentre il regolatore prevede un livello di asset correlation che varia tra il 12% e il 24%, per prevedere un numero abbastanza elevato di default tale da risultare adeguato alle classi di rating in esame è sufficiente un livello di asset correlation dello 0%.

Fig. 3.5 – Test binomiale con correlazione, 2011



Fonte: elaborazione propria

Come visto precedentemente, nel caso del modello oggetto di analisi, già il test binomiale permette sostanzialmente di escludere una tendenza alla sottostima delle probabilità di default, mentre sembra esserci, in ipotesi di correlazione nulla, una certa evidenza di sovrastima delle stesse; pertanto, analogamente a quanto fatto in precedenza, ora si pone l'attenzione sul livello minimo di default, dato il livello di asset correlation.

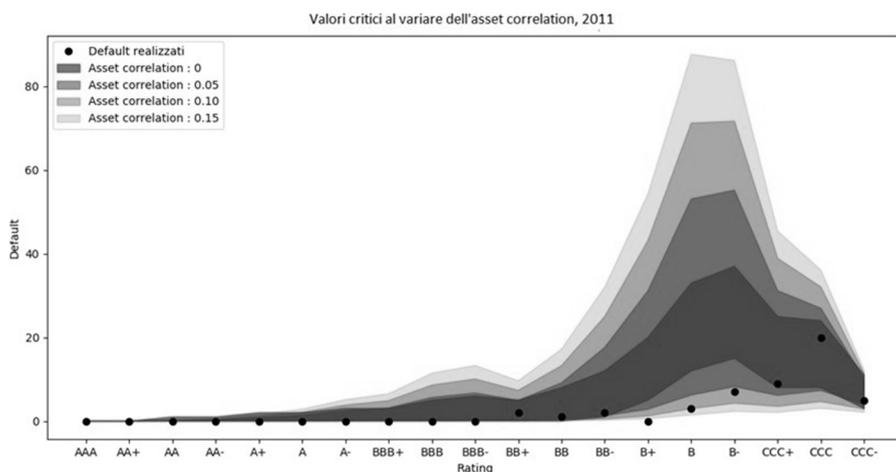
Per effettuare il confronto con quanto visto finora, sarà preso in esame anche in questo caso lo scenario del 2011. Tuttavia, risultati simili si ottengono anche per gli altri anni oggetto di analisi.

L'area più scura (Fig. 3.6) rappresenta l'intervallo nel quale la PD stimata non sovrastima e non sottostima il livello di default. L'inserimento di k^* minimo introduce il livello di default al di sotto del quale, le PD sovrastimano il tasso di default realizzato. Anche in questo caso, la presenza dell'asset correlation contribuisce ad allargare l'intervallo all'interno del quale la stima può ritenersi corretta.

Ponendo l'attenzione quindi, sui default che risultano inferiori a quanto stimato, nel caso specifico del 2011, in assenza di correlazione la PD sovrastima i default per la classe di rating B+, B e B-.

In particolare, la classe di rating B+ presenta 333 issuers e 0 default nell'orizzonte temporale in esame e la stima in assenza di asset correlation prevede dai 5 ai 20 fallimenti. È necessario un livello di asset correlation del 15% per stimare l'intervallo all'interno del quale è contenuto l'effettivo numero di default realizzati e quindi concludere che la PD non sovrastimi il livello di default.

Fig. 3.6 – Test binomiale con correlazione, 2011

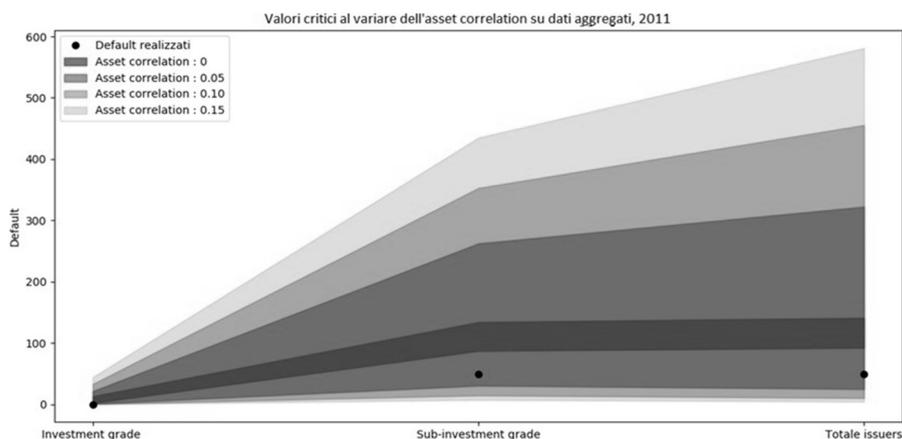


Fonte: elaborazione propria

Inoltre, per meglio apprezzare gli effetti della numerosità del campione sui risultati, si è deciso di aggregare le classi di rating, distinguendo le classi in *investment grade* e *sub-investment grade* rispetto al totale.

L'obiettivo è quello di ottenere delle classi di maggior numerosità dove è possibile osservare un numero considerevole di default. Anche in questo caso, come è possibile osservare dal grafico seguente (Fig. 3.7), in ipotesi di assenza di correlazione il modello di stima appare più conservativo del necessario; tuttavia è sufficiente un livello di asset correlation pari al 5% per inglobare il dato realizzato nel range atteso.

Fig. 3.7 – Test binomiale con correlazione con rating aggregati, 2011



Fonte: elaborazione propria

Dunque, si può notare che l'assunzione di indipendenza all'interno del test binomiale non risulta essere robusta per alti percentili.

Dato che nella realtà la correlazione non è nulla, ciò significa che non sono improbabili grandi deviazioni della PD stimata dal tasso di default osservato. L'esistenza della correzione tra i default rende impossibile anche per le banche con un grande numero di debitori stimare una PD che sia vicina al tasso di default osservato con probabilità prossima a uno. La ragione di ciò è che la legge dei grandi numeri non funziona a causa dell'esistenza della correlazione. La conseguenza di questo fenomeno statistico è che la validazione di una PD stimata non è la validazione della correttezza di un singolo numero, ma la validazione del valore atteso di una distribuzione.

Tuttavia, poiché i valori critici dei test sulla PD che incorporano la correlazione tendono ad essere molto più alti dei valori critici del test binomiale (basato sull'indipendenza), quest'ultimo test sarà, infatti, conservativo nel

senso di rigettare troppo facilmente l'ipotesi nulla di corretta stima delle PD, H_0 . In altre parole, quando il test binomiale viene applicato in un contesto di correlazione, la dimensione reale dell'errore di I tipo (ovvero rifiutare H_0 erroneamente) sarà superiore a quella indicata dal livello del test.

In conclusione, ciò che è emerso è che, se ad una prima analisi le stime potevano sembrare eccessivamente elevate, già con l'inserimento di un livello di asset correlation contenuto la stima risulta essere adeguata. Infatti, come analizzato già in letteratura, risulta realistico ipotizzare l'esistenza di un certo livello di correlazione, soprattutto in uno scenario di crisi. Tale correlazione comporta considerevoli scostamenti dalla stima in sua assenza ed è per questo necessario importante in considerazione nel backtesting.

Bibliografia

- BCBS (2005), *Studies on the Validation of Internal Rating Systems*, Working Paper.
- Gilli M., Große S., Schumann E. (2010), *Calibrating the Nelson–Siegel–Svensson model*, Working Paper.
- Regolamento UE n. 575/2013, art. 178, paragrafo 3 per gli elementi da considerare come indicativi dell'inadempienza probabile.
- Resti A., Sironi A. (2008). *Rischio e valore nelle banche: misura, regolamentazione, gestione*, Egea, Milano.
- Tasche D. (2003), *A traffic lights approach to PD validation*, Working Paper.
- Tasche D. (2008), *Validation of internal rating systems and PD estimates*, Working Paper.

4. AZIONARIATO ATTIVO GENERALI S.P.A.

di *Fabio Cacciapuoti, Carlotta De Lungo, Maria Natale, Luigi Salvo
e Gaetano Savino*

Abstract

In un momento di significativa incertezza, la completezza e la trasparenza dell'informativa finanziaria divengono un elemento di primaria rilevanza per il mercato e per le sue autorità di regolamentazione.

L'obiettivo del presente lavoro è quello di porre l'attenzione sul rapporto tra il Gruppo Generali e i suoi azionisti, con il fine ultimo di realizzare un "vademecum" che, attraverso la creazione e la diffusione di una cultura economica basata sulla "democrazia finanziaria", incentivi la partecipazione attiva degli investitori alla vita assembleare.

La pubblicazione, realizzata in collaborazione con il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, è stata redatta attraverso un'attenta analisi del Bilancio Consolidato 2019, dei relativi documenti socio-economici e della Direttiva (UE) 2017/828 recante disposizioni in tema di "*Shareholder's Rights*".

In a moment of significant uncertainty, completeness and transparency of financial disclosure become a crucial element for the market and regulatory authorities. The objective of this work is to shed light on the relation between Gruppo Generali and its shareholders, with the goal of realising a vademecum that, through the creation and diffusion of an economic culture based on the so called "financial democracy", would incentivate the active participation of investors at shareholders' meetings. The paper, realised with the Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, has been realised with an accurate analysis of 2019 Generali consolidated balance sheet, the related socio-economical documents and the EU directive 2017/828 releasing instructions on the "Shareholder's Rights" theme.

4.1. Presentazione aziendale

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili ha sede a Roma in Piazza della Repubblica 59. È un ente pubblico non economico dotato di autonomia finanziaria e patrimoniale, istituito il 1° gennaio 2008 in sostituzione del Collegio dei Ragionieri. È un ordine professionale di natura associativa, al quale possono accedere esclusivamente laureati in discipline economiche previo tirocinio professionale e superamento dell'Esame di Stato propedeutico all'abilitazione per l'esercizio della professione di dottore commercialista, esperto contabile e revisore legale dei conti. Il Consiglio ha il compito di coordinare i singoli Ordini dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili che si trovano sul territorio nazionale. La missione dell'Ordine è quella di esercitare le pubbliche funzioni affidategli dallo Stato, ponendo in essere le attività operative sotto il vigilante controllo del Ministero della Giustizia.

Quest'anno il *Project Work* si è focalizzato sull'analisi della *Corporate Governance*, le politiche di azionariato attivo e dei risultati del bilancio consolidato chiuso al 31 dicembre 2019.

L'analisi è stata corredata, inoltre, da un'appendice relativa agli effetti economici derivanti dal COVID-19.

4.2. Oggetto

Il *Project Work* dal titolo “*Azionariato Attivo Generali S.p.A.*” ha il compito di illustrare la crescente importanza che stanno assumendo, elementi di natura sociale all'interno dell'impresa, identificando una serie di variabili che possono influenzare la gestione ed i risultati conseguiti.

Questa tematica è particolarmente rilevante in un'ottica di lungo periodo per la creazione di valore nei confronti di tutti gli *stakeholder* e per il raggiungimento di un vantaggio competitivo basato su investimenti responsabili e sostenibili.

La metodologia adottata consta di una prima analisi dello scenario macroeconomico attuale, caratterizzato dalla presenza di tassi di interesse considerevolmente bassi o negativi, e del settore assicurativo, di cui si individuano i principali *trend* e l'andamento economico dei diversi Rami, con particolare focus su quello Vita.

In relazione a questa fase di analisi si è inoltre tenuto in considerazione l'effetto delle politiche monetarie espansive attuate dalle Banche Centrali mondiali, attraverso strumenti convenzionali e non, sull'economia reale.

La seconda parte dell'elaborato è stata realizzata concentrando l'attenzione sulle principali poste di bilancio del Gruppo Generali e sugli investimenti responsabili messi in atto dal Gruppo, aumentati rispetto all'anno precedente e in linea con la strategia sviluppata nel piano 2019-2021 che ha già visto l'ottenimento dei primi risultati positivi come la riduzione del debito.

Lo studio di Generali è stato ulteriormente approfondito attraverso l'analisi di aspetti qualitativi quali le strutture di Governo Societario adottate dal gruppo, l'implementazione di politiche riconducibili agli aspetti *ESG* e di *Stewardship*.

Infine, si è ritenuto opportuno realizzare un'appendice relativa al primo trimestre del 2020, fornendo i risultati ottenuti da un'analisi di scenario e del settore assicurativo sui risultati conseguiti dal Gruppo.

4.3. Obiettivo

L'obiettivo del lavoro è quello di creare un manuale informativo utile per gli azionisti di minoranza ed un "*report*" per Fondi e Casse di Previdenza Professionali, con il fine ultimo di dare vita ad una guida per gli investitori rispetto alle politiche di engagement e che permetta di colmare quel gap, in termini informativi, a cui le banche d'investimento non riescono a far fronte.

La pubblicazione, inoltre, si pone come obiettivo quello di partecipare attivamente alla diffusione di una cultura economica basata sulla c.d. "democrazia finanziaria" e le *best practice*.

Infatti, soprattutto in un contesto economico globale e nazionale sempre più complesso, la definizione di un sistema di regole alla base del funzionamento dell'impresa (come, ad es., le modalità di partecipazione degli *stakeholder* al governo d'impresa, la suddivisione dei poteri e delle responsabilità del vertice, i sistemi di controllo interno, la progettazione del sistema degli incentivi e delle ricompense) rappresentano un momento di vitale importanza. Questi elementi, insieme agli aspetti di natura quantitativa, sono in grado di influenzare la sopravvivenza nel lungo periodo dell'impresa, orientandola verso criteri di efficienza, basati su un approccio *risk based* e su una visione olistica.

4.4. Risultati

L'attuale contesto macroeconomico ha di fatto condizionato la redditività del settore assicurativo, impattando particolarmente sui rendimenti del comparto Vita.

In genere le compagnie assicurative, a causa di un ciclo economico invertito rispetto a quello delle altre imprese, investono gran parte delle proprie risorse finanziarie in attività a basso rischio e facilmente liquidabili, come Titoli di Stato, obbligazioni ed altri strumenti a reddito fisso.

Tuttavia, a causa della riduzione dei rendimenti delle attività sopracitate, le compagnie sono esposte al rischio di non riuscire a garantire un rendimento pari, o superiore al minimo da corrispondere agli assicurati.

Il rischio tasso è maggiormente rilevante per una società che opera nel business delle polizze vita tradizionali, ove ridotti tassi di interesse e rendimenti ottenibili dai reinvestimenti comprimono il margine prospettico e la posizione di solvibilità, con un impatto tanto più severo quanto più è ampio il *gap* di durata finanziaria tra impieghi e fonti.

A fronte di un eventuale acutizzarsi dello scenario tassi, le compagnie potrebbero non essere più in grado di offrire questi prodotti, con ripercussioni potenzialmente ampie sulla redditività, che risulterebbe trovarsi sotto pressione.

Tutto ciò ha portato le compagnie operanti nel comparto vita a rivedere le proprie politiche di offerta favorendo polizze *Unit-Linked*, il cui rischio finanziario è trasferito al contraente preferendo, ove possibile, erogare strumenti ibridi-multiramo che non investono in obbligazioni e strumenti a volatilità bassa, ma in fondi di investimento ovvero Sicav. 2.

Da questa analisi preliminare emerge, quindi, come il ruolo sociale ed economico dell'industria assicurativa potrebbe essere compromesso in modo significativo.

Inoltre, il recente passato è stato caratterizzato dall'ingresso di ulteriori *competitors* operanti nel settore "*Insurtech*" e dal crescente ruolo che sta assumendo la distribuzione bancaria e postale, che ha portato ad una mutazione dell'orientamento della distribuzione "*bancassurance*", sempre più orientata ad ampliare la propria offerta.

L'ingresso di nuovi concorrenti e la trasformazione del settore ha di fatto obbligato le società a rivedere i propri business model, introducendo e progressivamente ampliando l'offerta di prodotti, grazie al processo di digitalizzazione, per adattarsi alle esigenze dei propri clienti.

In funzione di questo *trend*, potrebbe essere sempre più probabile un consolidamento del settore con una prevedibile girandola di fusioni e di concentrazioni, presupposto necessario per rispettare i parametri di *Solvency*.

La conferma di un quadro generale in forte regressione, arriva dalla crisi causata dal Coronavirus che è stata definita come la peggiore che il mondo abbia mai affrontato dal Dopoguerra; i dati forniti dalle Banche Centrali sono decisamente preoccupanti:

- le **famiglie**, a causa della caduta dei valori del mercato azionario e obbligazionario, hanno conseguito perdite pari a 130 miliardi di Euro (-2.9%), considerando il periodo 1° gennaio-1° maggio 2020. Tutto ciò ha determinato una crescente avversione al rischio ed una preferenza verso classi di attivo più sicure e liquide;
- per le **imprese**, il crollo delle vendite causato dal *lockdown* ha eroso i margini di guadagno. Circa il 46% delle 3.500 aziende intervistate nell'ambito dell'Indagine straordinaria sugli effetti del coronavirus (Iseco), conclusa nel mese di maggio, prevede per il primo semestre del 2020 una riduzione del fatturato pari o superiore al 30% rispetto allo stesso periodo del 2019.

Per ciò che concerne l'analisi del bilancio consolidato 2019, il gruppo Generali presenta un risultato operativo in crescita e un ottimo andamento della raccolta Vita.

La compagnia, già oggi *leader* in Europa con circa 70 miliardi di Euro di premi ed una rete distributiva che conta 156.000 persone, ha completato con successo il turnaround finanziario (2012-2015) ed operativo (2016-2018), registrando le migliori *performance* tecniche ed operative del settore.

Tutto questo è riconducibile al nuovo disegno strategico della compagnia, iniziato nel 2019 e che vedrà il suo completamento entro la fine del 2021, con l'informatizzazione e lo snellimento delle procedure aziendali e il conseguente miglioramento della *customer experience* mediante l'impiego delle più moderne tecnologie.

In merito ai risultati della raccolta, il numero dei premi lordi complessivi del Gruppo, si assestano a 69.785 milioni di Euro al 31/12/2019, contro i 66.691 milioni di Euro dell'anno precedente.

Con riferimento a questi valori emerge quanto segue:

- il segmento Vita si dimostra performante, avendo subito una variazione positiva del 4,5% rispetto all'anno precedente;
- il segmento Danni ha registrato al 31 dicembre un incremento dei premi del 3,9%.

Le riserve tecniche e le passività finanziarie del segmento Vita ammontano a 369.385 milioni di Euro, di cui il 7,6% riflette sia l'incremento delle riserve relative al portafoglio tradizionale (+4,7% a perimetro omogeneo) sia di quelle del portafoglio *unit-linked* (+19,6% a perimetro omogeneo).

All'effetto positivo della raccolta netta si somma l'ottima tendenza dei mercati finanziari (2019).

La conferma di un buon operato da parte del Gruppo arriva da un andamento economico che rivela un risultato operativo in aumento del 6,9% per

cui, attestandosi a 5.192 milioni di Euro, **Generali registra la migliore performance di sempre.**

Di contro, la redditività corrente registra una lieve flessione, attestandosi al 2,9% (3% al 31 dicembre 2018). L'andamento di tale indicatore è attribuibile, da un lato, all'aumento degli investimenti medi e, dall'altro, ad una crescita meno che proporzionale del valore assoluto dei redditi. Conseguenzialmente a questo scenario il *ROE* operativo si è ridotto dello 0,43% e il *ROI* dell'1,97%.

In materia di informativa non finanziaria, la società ha pubblicato, all'interno della Relazione Finanziaria Annuale, un *report* di sostenibilità, in ossequio alle disposizioni dettate dal D.Lgs. n. 254/2016.

Generali, inoltre, ha approvato la nuova Carta degli Impegni di Sostenibilità del Gruppo; tale documento prospetta una pianificazione sulla strategia *CSR* di alto livello della compagnia, rappresentando un segnale positivo circa l'importanza che la società intende conferire nel prossimo futuro a tematiche sociali ed ambientali.

Infine, Generali si ispira al *Purpose* «*enable people to shape a safer future by caring for their lives and dreams*», per cui la Sostenibilità è vista come un viaggio a lungo termine per soddisfare l'ambizione di essere un buon cittadino d'impresa a creare valore duraturo per gli *stakeholders*.

Bibliografia

- ANIA, *Panorama Assicurativo*, 2019.
- ASSINEWS, *ANRA: il settore assicurativo verso una fase di hard market – andamenti e prospettive di mercato*, 2020.
- Banca d'Italia, 2019, *Rapporto sulla stabilità finanziaria*, 2019.
- Banca d'Italia, *Relazione annuale*, 2019.
- Generali Group, *Active Ownership Group Guideline*
- Generali, *Generali e Cattolica annunciano l'avvio di una partnership strategica*, 2020.
- Gruppo Generali, *Dossier Assicurazioni 2019 l'evoluzione del mercato italiano – flash 2018/2019*.
- Insurance Digital Trasformation, *Insurance Review*, InsurZine, 2019.
- KPMG, *Insurtech: 10 trends for 2019*, 2019.
- OCSE, *Rapporto Economico OCSE Italia*, 2019.
- Prometeia, *Coronavirus e assicurazioni: le prospettive per Vita e Danni*, 2020.
- Prometeia, *Coronavirus: quali effetti per il settore assicurativo*, 2020.
- PwC, *Navigare in tempi di incertezza. COVID-19: impatti su premi, sinistri, investimenti e solvibilità, ma anche nuove opportunità di business*, 2020.

5. COVID-19: GLI EFFETTI SULLA REVISIONE AZIENDALE IN RAGIONE DELLE INCERTEZZE CONSEGUENTI L'EMERGENZA SANITARIA

di *Edgardo Cannavacciuolo, Camilla Di Criscio, Valentina Petti, Marianna Salerno e Marianna Villani Zamparelli*

Abstract

Il progetto avviato in collaborazione con EY ha analizzato gli effetti sulla revisione aziendale delle incertezze conseguenti l'emergenza sanitaria causata dal COVID-19. Attraverso l'analisi delle tecniche di revisione aziendale e le prioritarie misure attuate dal governo italiano al fine di limitare la diffusione del virus, si è valutato l'impatto che la crisi pandemica ha avuto sulle attività e sulle procedure di revisione. La scelta dei topic aziendali non è stata casuale; sono stati confrontati i maggiori settori economici del mercato italiano e si è deciso di evidenziare l'operato di due società appartenenti a comparti diametralmente opposti del tessuto industriale italiano eppure percorse da simili vicende.

The project started jointly with EY is about the analysis of the effects on corporate auditing in the light of uncertainties following the medical emergency spurred by COVID-19. Through the analysis of the auditing techniques and the proprietary measures deployed by the Italian government so as to hinder the diffusion of the virus, the impact of the pandemic crisis on auditing activities and procedures has been assessed. The choice of the business topic was not aleatory as the major Italian economic sectors have been compared and it was chosen to highlight the work of two firms pertaining to two opposite segments of the Italian industrial sector, experiencing the same external conditioning.

5.1. Presentazione aziendale

Ernst & Young (EY) è un network mondiale di servizi professionali di assurance, advisory, transaction, tax e pas. La società nasce nel 1989 dalla fusione di due importantissimi studi britannici: Arthur Young & Company associato dal 1924 con Broads Paterson & Co ed Ernst & Ernst associato con Whinney Smith & Whinney. Oggi il network di EY è costituito da oltre 284.000 persone e 720 uffici in oltre 150 paesi con un fatturato di 36,4 miliardi di dollari; la società fa parte delle cosiddette “Big Four”, ovvero le quattro società di consulenza e revisione contabile che a livello mondiale si ripartiscono il mercato di riferimento.

L’organizzazione di EY si caratterizza per una forte integrazione gestionale, che ha superato il modello, tradizionalmente adottato dalle società di accounting & auditing, di partnership in franchising tra entità indipendenti locali. La finalità è quella di raggiungere un miglior coordinamento, a livello globale, di tutte le attività operative e la conseguente armonizzazione di strutture e processi, in linea con quelli di gruppi multinazionali che operano su scala globale. La struttura è composta dalla leadership globale, dagli organi di governance e dalle principali aree geografiche (America, EMEIA e Asia-Pacific) che lavorano insieme nel rispetto della strategia globale, soprattutto nella pianificazione delle attività e nella definizione degli investimenti e delle priorità. EY offre una gamma completa di opportunità in vari settori, assurance, tax, transactions e advisory services e inoltre coglie le opportunità offerte da una rapida globalizzazione, dalle nuove tecnologie e da un mondo del business in continuo cambiamento.

EY si assume la responsabilità di guidare e promuovere il progresso economico, sociale e ambientale, indirizzando i propri sforzi verso il mercato (sostenendo la stabilità economica globale e locale e la crescita), il luogo di lavoro (attraendo, trattenendo e investendo nei talenti), il sostegno alle comunità (investendo nella formazione e orientandosi verso l’innovazione) e la gestione dell’impatto ambientale (favorendo un’economia a basse emissioni di carbonio, riducendo così gli impatti negativi sul cambiamento climatico).

5.2. Oggetto

Il Project Work è finalizzato a riportare un’esemplificazione dei potenziali effetti sulla revisione aziendale in ragione delle incertezze conseguenti l’emergenza sanitaria provocata dalla diffusione del COVID-19. Nell’intento di individuare strumenti concettuali e operativi di supporto a tutti coloro, am-

ministratori e revisori, i quali sono chiamati a preparare, utilizzare e interpretare i bilanci 2019 alla luce degli improvvisi accadimenti provocati dall'emergenza sanitaria, sono state esaminate le cardinali norme civilistiche e i principi contabili generali che presiedono alla redazione del bilancio. In tale contesto, la ricerca è stata volta ad approfondire le questioni relative agli eventi successivi alla data di chiusura dell'esercizio nella normativa civilistica e nei principi contabili di revisione ISA Italia 560 – Eventi Successivi e ISA 570 – Continuità Aziendale, OIC 29 – fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio e OIC 9 – svalutazioni per perdite durevoli. A tal proposito, il progetto illustrato nel presente volume è destinato ad esaminare la portata degli effetti causati, soprattutto in ambito valutativo, dalla crisi pandemica manifestatasi in Italia nel primo trimestre del 2020.

La pandemia ha indotto il governo italiano ad attuare una serie di misure restrittive al fine di contenere la trasmissione del virus: a Marzo 2020 è stata disposta la sospensione di tutte le attività produttive e commerciali non essenziali e il blocco totale degli spostamenti tra comuni. Alla progressiva interruzione coatta delle attività economiche, necessaria per arginare la circolazione del COVID-19, si è associato un crollo della domanda di beni e servizi riguardante sia il mercato interno che l'export italiano, recessione definita atipica perchè nata al di fuori del sistema economico italiano come conseguenza di variabili epidemiologiche e sociali. L'analisi inizia con una preventiva indagine macroeconomica, supportata dai documenti pubblicati dal Centro Studi Confindustria, volta ad individuare i principali mercati italiani colpiti dall'emergenza da COVID-19. In una situazione d'incertezza generale, le principali autorità italiane hanno tempestivamente disposto consultazioni e comunicazioni rivolte ai mercati e alla comunità economica in generale. Di seguito si riportano quelle utilizzate a supporto della stesura dell'elaborato.

Consob

Successivamente alla devastante seduta di giovedì 12 marzo, con il FTSE MIB che ha registrato la peggiore chiusura di sempre (terminando gli scambi a -16,92%), la Consob ha disposto il divieto temporaneo per le vendite allo scoperto su 85 titoli azionari italiani per tutta la giornata di venerdì 13 marzo. In data 17 marzo 2020 ha adottato due provvedimenti volti da una parte a contenere la volatilità dei mercati finanziari e dall'altra a rafforzare la trasparenza delle partecipazioni nelle società italiane quotate in Borsa. Nello stesso mese l'ESMA ha pubblicato specifici *public statements* sugli impatti del COVID-19 sull'informativa finanziaria delle società quotate, in completamento la Consob, in data 10 aprile 2020, ha emanato due provvedimenti: la Comunicazione n. 3/2020 del 10 aprile 2020 relativa alle indicazioni operative in

materia di modalità di svolgimento delle prossime assemblee ordinarie e straordinarie e il Richiamo di attenzione n. 6/20 del 9 aprile 2020 relativo alle informazioni finanziarie da rendere nei documenti di rendicontazione periodica e nei prospetti nonché alle attività di revisione contabile. In quest'ultimo documento la Consob richiama l'attenzione di amministratori, revisori ed organi di controllo con riferimento all'informativa resa nelle relazioni finanziarie al 31 dicembre o in quella successiva relativamente a eventi successivi, continuità aziendale ed impairment test oltre che quella inclusa in prospetti e documenti di offerta con specifico riferimento ai fattori di rischio.

Banca d'Italia

Banca d'Italia, attraverso il comunicato stampa del 20 marzo 2020, ha annunciato una serie di misure miranti ad agevolare lo svolgimento delle attività delle banche e degli intermediari non bancari vigilati. In particolare, sono state concesse molteplici dilazioni per molteplici adempimenti. Le banche meno significative e gli intermediari non bancari potranno operare temporaneamente al di sotto del livello della Componente target assegnata a esito del processo SREP (Pillar 2 Guidance – P2G), del buffer di Conservazione del capitale (CCB) e del Coefficiente di copertura della liquidità (LCR). Al verificarsi di queste circostanze la Banca d'Italia valuterà i piani di riallineamento che saranno presentati dagli intermediari tenendo conto delle condizioni eccezionali che hanno portato i coefficienti di capitale e della liquidità a livelli inferiori a quelli richiesti. Banca d'Italia ha inoltre sottolineato la necessità fondamentale di considerare e affrontare il rischio di pandemia nei piani di emergenza. Le banche meno significative e gli altri intermediari vigilati sono stati invitati a rivedere i piani di continuità operativa e a considerare quali azioni possono essere intraprese in modo da minimizzare i potenziali effetti avversi della diffusione del COVID-19.

Ivass

In data 23 marzo 2020, l'IVASS ha prorogato i termini per la gestione dei reclami e delle richieste di informazioni, al fine rispondere alle difficoltà operative connesse all'emergenza da contagio COVID-19. In particolare, le compagnie Assicuratrici potranno dare riscontro ai reclami entro 75 giorni (anziché i 45 previsti) e rispondere alle richieste di informazioni della clientela entro 35 giorni (anziché i 20 previsti). Oltre alle comunicazioni appena elencate, al fine di valorizzare l'analisi ivi affrontata, l'elaborato accoglie i contributi di numerose associazioni di categoria, studiosi italiani che dedicano la loro prevalente attenzione accademica e professionale ai temi del bi-

lancio. Si è scelto d'integrare la documentazione con ulteriori consultazioni: il documento Interpretativo n. 6 pubblicato dall'OIC "Disposizioni temporanee sui principi di redazione del bilancio" che analizza sotto il profilo tecnico contabile le norme introdotte dall'articolo 7 del Decreto Legge 8 aprile 2020 n. 23 e una moltitudine di pubblicazioni, di seguito riportate.

Assirevi

Ha pubblicato l'informativa n. 506 del 21 febbraio 2020 riguardante le prime considerazioni su impatti COVID-19 sulle attività dei clienti e sull'informativa finanziaria derivante dall'evoluzione del Coronavirus in alcuni territori della Cina. Successivamente ha diffuso un ulteriore documento, l'Informativa n. 513 del 13 marzo 2020, dove sono state dettagliatamente approfondite alcune considerazioni sulla predisposizione dei bilanci (e.g. eventi successivi, continuità aziendale, valutazione a fair value, determinazione delle perdite attese, riduzione di valore delle attività ed altri requisiti di informativa) e gli impatti sulle attività di revisione.

Assonime

In data 18 marzo 2020 Assonime ha pubblicato una nota in cui sono state esposte le disposizioni in materia di svolgimento delle assemblee così come modificate dal c.d. Decreto Cura Italia, ovvero termine prorogato a 180 giorni e assemblee da remoto. In data 10 aprile 2020 Assonime ha pubblicato un documento atto a riassumere le principali misure adottate in materia di crisi di impresa e continuità aziendale nell'emergenza COVID-19 dal c.d. Decreto Liquidità. In data 23 aprile 2020 Assonime ha pubblicato il caso n. 5 sugli impatti della pandemia da COVID-19 sui bilanci delle imprese relativi all'esercizio 2019. In particolare tratta l'informativa da dare nei bilanci e la valutazione della continuità aziendale.

Cndcec

In data 18 marzo 2020 il CNDCEC e la FNC hanno pubblicato un documento che sintetizza le disposizioni di maggior interesse del c.d. Decreto Cura Italia. Ad integrazione di questo documento, in data 15 aprile 2020 il CNDCEC e la FNC hanno pubblicato il documento "Le novità dei decreti sull'emergenza da COVID-19 (D.L. "Cura Italia" n. 18/2020 e D.L. "Liquidità" n. 23/2020)". Tale documento approfondisce in vari capitoli le misure adottate dal Governo da quelle inerenti la sospensione dei versamenti e degli adempimenti tributari e previdenziali al sostegno della liquidità delle famiglie e delle imprese passando al sostegno del lavoro. Concludono il documento una ricognizione delle misure urgenti per garantire la continuità delle

imprese colpite dall'emergenza COVID-19, le disposizioni in materia di esercizio di poteri speciali nei settori di rilevanza strategica, ed infine il potenziamento del servizio sanitario nazionale. In data 20 aprile 2020 la FNC ha pubblicato un primo contributo sui riflessi in bilancio dell'emergenza pandemica, prendendo in esame le problematiche esistenti alla luce dei principali orientamenti di dottrina e prassi in materia di continuità aziendale e sull'applicazione dei principi contabili nazionali. In questo contesto ricopre un ruolo di assoluto rilievo la lettura dei principi contabili nazionali e, nello specifico, dell'OIC 11, Finalità e postulati del bilancio d'esercizio. In data 30 aprile 2020 è stato pubblicato il documento "Compiti e responsabilità degli amministratori privi di delega", nel quale si specifica che il ruolo proattivo di tutti i componenti del consiglio di amministrazione assume nell'attuale momento della pandemia da COVID 19, un valore insopprimibile per il governo della società e per la tutela degli interessi degli stakeholder. In data 18 maggio 2020 è stato pubblicato il documento "Le procedure di revisione ai tempi del COVID-19: la resilienza del sindaco-revisore". Un'analisi dell'impatto prodotto dall'attuale situazione emergenziale, in continuo divenire, sull'attività esercitata dal sindaco-revisore nello svolgimento delle procedure di revisione. Lo studio approfondito dell'intera documentazione riportata ha lo scopo di accompagnare il lettore da un approccio teorico ad uno sbocco prettamente pratico: la seconda parte dell'elaborato si compone di un'analisi empirica di due casi aziendali, il primo riguardante un'azienda che opera nel settore alberghiero, il secondo concernente un'azienda appartenente al comparto della ricambistica auto.

5.3. Obiettivo

Nel dilagare della crisi pandemica, il Governo e le principali autorità italiane hanno disposto una serie di misure atte ad arginare le conseguenze dell'emergenza sanitaria. Nello specifico, attraverso lo studio delle cardinali tecniche di revisione aziendale, lo scopo dell'elaborato è quello di analizzare e quantificare i potenziali impatti dell'emergenza sulle attività di revisione, con riferimento all'eventualità che, in considerazione delle circostanze, il revisore possa avere la necessità di modificare il proprio giudizio o di aggiungere nella propria relazione ulteriori richiami d'informativa per evidenziare i c.d. trigger event.

5.4. Risultati

L'analisi riportata nel presente elaborato si pone l'obiettivo di stimare, sia in termini quantitativi che qualitativi, i potenziali impatti del COVID-19 in termini di continuità aziendale a fronte degli eventi successivi alla chiusura dell'esercizio.

Dall'analisi dei due casi aziendali, sono stati delineati due scenari diversi.

Per quanto concerne la società X, nonostante gli effetti derivanti dalla crisi pandemica, l'azienda, che presentava una situazione economicamente e finanziariamente florida, non ha subito ripercussioni significative in riferimento al presupposto della continuità aziendale. Infatti, la relazione di revisione si è conclusa con un richiamo di informativa inerente agli eventi accaduti.

Di seguito si riportano gli indici più significativi calcolati a supporto dell'analisi svolta:

- Indice di indebitamento (leverage): 1,27;
- Indice di liquidità corrente: 2,07.

Tali indici evidenziano una struttura aziendale forte, in quanto la società risulta essere in grado di fronteggiare le sue scadenze a breve e a lungo termine.

Come riportato nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione, la metodologia utilizzata dagli amministratori della società X ha previsto l'ipotesi di uno scenario "worst": in riferimento a tale scenario, si può affermare che la chiusura per il periodo stagionale di attività 2020 non comporta alcun effetto rilevante ai fini della continuità aziendale.

Per quanto concerne l'analisi della società Y, invece, l'azienda presentava una situazione economica e finanziaria già instabile prima del verificarsi dell'emergenza sanitaria. Gli effetti del COVID-19 hanno esasperato una situazione già di per sé incerta, evidenziando le criticità e i punti di debolezza dell'azienda appartenente al settore della ricambistica dei veicoli.

Di seguito si riportano gli indici più significativi calcolati a supporto dell'analisi svolta:

- Indice di indebitamento (leverage): 2,66;
- Indice di liquidità corrente: 1,36.

Tali indici evidenziano una struttura aziendale debole, in quanto la società potrebbe presentare difficoltà nel rimborsare le proprie scadenze a lungo termine.

Tali perplessità sono attenuate dalle considerazioni riguardanti le sinergie derivanti dal rapporto con il gruppo societario a cui l'azienda appartiene e grazie al quale potrà ottenere dei tassi di crescita positivi per gli esercizi futuri.

Tenuto conto di tali considerazioni il revisore ha ritenuto appropriate le conclusioni degli Amministratori circa la capacità della Società di operare in un prevedibile futuro come un'entità in funzionamento e sulla redazione del bilancio d'esercizio con il presupposto della continuità aziendale al 31 dicembre 2019, anche in relazione agli effetti derivanti dell'epidemia da COVID-19. Tuttavia, in considerazione delle incertezze, seppure contenute, che caratterizzano l'evoluzione prevedibile del business (assunzioni soggette per loro natura ad incertezze nelle modalità e nelle tempistiche di realizzazione), non essendo sotto il diretto ed esclusivo controllo degli amministratori, il revisore ha ritenuto opportuno inserire, ai sensi di ISA 706, uno specifico richiamo di informativa sulla continuità aziendale.

5.5. Conclusioni

La diffusione dell'epidemia sanitaria a livello globale e le misure restrittive applicate dai principali governi mondiali hanno avuto un'influenza diretta sulle principali variabili macroeconomiche di numerosi settori merceologici e, di riflesso, sulle attività professionali degli operatori economici. In tale contesto, le procedure di revisione contabile, volte all'ottenimento di evidenze probative attestanti la rappresentazione veritiera e corretta dei saldi del bilancio d'esercizio e della relativa informativa, sono state oggetto di profonda discussione tra gli Organi Istituzionali per confermarne la relativa adeguatezza anche in tale nuovo contesto. L'analisi condotta ha, dunque, mostrato come la diffusione pandemica non abbia prodotto effetti diretti sul giudizio del revisore, ma ha, invece, imposto a quest'ultimo di riconsiderare le proprie conclusioni sulla base del nuovo scenario globale e sulle modificate prospettive di redditività futura di ciascuna singola azienda. In particolare, il "case study" affrontato ha permesso di concludere che il COVID-19 è considerato un evento successivo alla data di chiusura dell'esercizio e, come tale, non incide sui valori di bilancio dell'esercizio 2019. Inoltre, tale crisi, ha prodotto effetti significativi anche per aziende la cui situazione economica risultava stabile alla chiusura del bilancio di esercizio, mentre ha generato ulteriori tematiche per le società che non avevano raggiunto un adeguato equilibrio economico-finanziario. In considerazione della pervasività sulla vita societaria del COVID-19, il revisore deve, dunque, adottare delle procedure di revisione complementari a quelle già previste dai principi di revisione al fine di verificare gli effetti del virus sulla Società e la relativa informativa di bilancio.

Bibliografia

Adamo S., Pellegara A.M., Incollingo A., Lionzo A. (2018), *La nuova informativa di bilancio. Profili teorici e criticità applicative dopo il D. LGS. 139/2015 e i nuovi principi OIC*, FrancoAngeli, Milano.

Ricciardi A. (2019), *L'analisi di bilancio per la valutazione dei rischi*, FrancoAngeli, Milano.

Sitografia

<https://www.fondazioneoic.eu>

<https://lab24.ilsole24ore.com/coronavirus-italia-tutto-quello-che-ce-da-sapere/>

<https://www.mglobe.it/analisi-di-mercato/tutte-le-news/covid-19-qual-e-impatto-per-l-economia-italiana-kl>

<https://www.istat.it/it/archivio/242017>

https://www.unive.it/pag/fileadmin/user_upload/centri/CISET/documenti/BANK-ITALIA/Comstampa-Ciset-Banca-d-Italia-2019-CCB19.pdf

<https://www.innovationpost.it/2020/03/19/limpatto-della-crisi-sul-settore-automotive-boston-consulting-spiega-come-reagire-alla-crisi/>

<https://www.officinaturistica.com/2020/01/come-e-andato-il-turismo-in-italia-nel-2019/>

https://www.ilsole24ore.com/art/auto-crisi-coronavirus-portera-mercato-11-milioni-unita-ADAiisN?refresh_ce=1

<https://www.bancaditalia.it/media/comunicati/documenti/2020-01/Proroga-termini-COVID-19.pdf>

http://www.consob.it/documents/46180/46181/bi_cns_ivass_7_2016.pdf/fc6f986b-abfb-4099-9593-b585679313ce

<http://www.consob.it/documents/46180/46181/c20200414-CONSOB-BI.pdf/c5343a17-270f-44b6-b568-bbd710dfbefd>

<https://cdn.ifrs.org/-/media/feature/supporting-implementation/ifrs-9/ifrs-9-ecl-and-coronavirus.pdf?la=en>

https://www.fondazionenazionalecommercialisti.it/filemanager/active/01397/2020_05_12_Revisione_e_COVID-19.pdf?fid=139

6. I RISCHI DI INSOLVENZA DA COVID-19 IN AMBITO FACTORING

di *Emanuele Amato, Federico Amoroso, Ugo Barone,
Erica Broccoli e Mariarosaria Costa*

Abstract

Il presente lavoro è stato realizzato in collaborazione con IFIR S.p.A., con la finalità di comprendere quali sono gli effetti provocati dalla crisi economica innescata dal COVID-19 sull'attività di Factoring.

L'obiettivo del Project Work è quello di analizzare i rischi di insolvenza sull'operatività di IFIR S.p.A., quale intermediario finanziario che si pone al servizio delle PMI.

Partendo dalle misure varate dal Governo per mitigare gli effetti sull'economia reale, si è giunti all'analisi del quadro macroeconomico italiano che è alla base delle ipotesi realizzate nell'ultima parte dell'elaborato.

Infine, sono stati costruiti tre scenari differenti allo scopo di generare una panoramica completa su possibili evoluzioni future.

This paper has been completed in collaboration with IFIR PLC. It has the aim of understanding the effects on the economic crisis triggered by COVID-19, specifically on the field of factoring.

The purpose of this project is to analyse the risk of insolvency on the efficient operation of IFIR Plc.

Commencing with the measures adopted by the Italian government, an analysis of the macroeconomic system has been carried out.

In conclusion, three different proposals were offered in order to generate a sound vision of possible future developments.

6.1. Presentazione aziendale

IFIR S.p.A. è un intermediario finanziario vigilato dalla Banca d'Italia ed autorizzato all'esercizio del credito che offre servizi di credit management alle PMI Italiane.

La società è stata fondata nel 1986 come ILPA, poi ILPA FINANZIARIA ed infine IFIR S.p.A.

Essa offre una gamma di servizi che vanno dalla gestione dei crediti commerciali, al monitoraggio continuo del rischio, alla garanzia e all'anticipazione del credito. La crescita ha portato ad una specializzazione nel ramo *factoring*, avviando inoltre processi integrativi con altri intermediari, non mancando di essere sempre attiva negli altri settori (cqs, leasing, ecc.) che meglio soddisfano le esigenze dei clienti. IFIR S.p.A. si propone innanzitutto "*problem-solver*" delle difficoltà relative al capitale circolante e non solo. Inoltre la pluriennale esperienza a servizio delle imprese fa sì che l'analisi del rapporto di fornitura tra le aziende dia corso alla valutazione di una struttura dell'operazione di *factoring* calibrata sull'esigenza del cliente.

La compagine sociale, ad oggi, è costituita da 40 soci, tra professionisti e imprenditori di consolidata esperienza, operanti in settori economici eterogenei.

6.2. Oggetto

Il contratto di *factoring* è uno strumento di mobilitazione dei crediti commerciali a breve termine di origine anglosassone, creato per rispondere alle esigenze di liquidità delle imprese che operano mediante vendite a credito verso numerosi clienti. Esso è considerato uno strumento flessibile che si adatta alle esigenze di tutte le imprese, sia di piccole che di medie e grandi dimensioni, offrendo una serie di vantaggi finanziari, gestionali e commerciali.

Si tratta di un rapporto solido e su base continuativa fra tre soggetti: *il Factor*, un operatore specializzato che si prende carico, gestisce e finanzia anticipatamente (ed eventualmente garantisce) una parte dei crediti commerciali di un'impresa dopo aver valutato la qualità del credito ed i soggetti debitori; *l'Impresa*, che cede il proprio credito commerciale al *Factor* in cambio di liquidità; *il Debitore Ceduto*, la media/grande azienda con la quale l'impresa cedente ha un contratto di fornitura.

Il ricorso al *factoring* è diffuso soprattutto tra le aziende che operano in settori in cui la dilazione dei pagamenti ai clienti è un fattore di successo e per le imprese che hanno come cliente principale la Pubblica Amministrazione.

Nel *factoring* la cessione del credito può avvenire *pro solvendo* o *pro soluto*. Nel primo caso, il rischio del mancato pagamento da parte del debitore permane a carico del cedente. L'operazione può essere tecnicamente gestita con o senza notifica della cessione al debitore e con diverse forme tecniche di incasso. Nel secondo caso, il *Factor* si assume i rischi d'insolvenza del debitore per i crediti ceduti e in caso di inadempimento verserà al cliente cedente il corrispettivo pattuito. Il cliente è tenuto unicamente a garantire l'esistenza del credito.

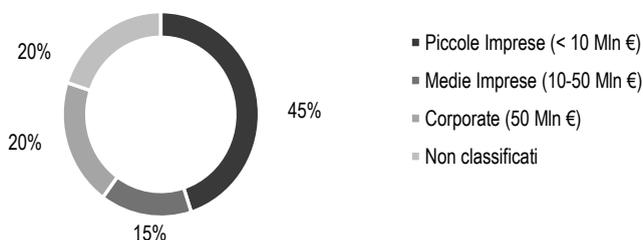
Il mercato del *factoring* nel 2019 ha confermato un *trend* positivo, registrando una crescita pari al 5,4% a livello mondiale, con un *turnover* cumulativo annuo di 2.917 miliardi di euro ed all'8% a livello europeo, per un volume di 1.976 miliardi di euro.

Il *trend* del 2019 ha trovato continuità nell'avvio del 2020, prima dell'impatto fortemente negativo sull'andamento dell'economia derivante dalla diffusione della pandemia da COVID-19, registrando un +1,68% a gennaio, +1,18% a febbraio. Successivamente si rileva un rallentamento del mercato, lieve nel mese di marzo (-0,45%) e progressivamente più marcato (aprile: -5,53%).

I crediti commerciali acquistati alla fine del 2019 (*outstanding*) sono leggermente diminuiti (-2,11%), superando i 66 miliardi di euro. Il *factoring pro soluto* rappresenta il 51% del *turnover* complessivo e, includendo anche gli acquisti a titolo definitivo, gli acquisti di crediti sotto il nominale, gli acquisti di *non performing loans* e gli acquisti di crediti IVA ed erariali, raggiunge il 78%, a fronte del 22% del *factoring pro solvendo*. L'Italia costituisce il terzo mercato sia a livello europeo che mondiale per il volume di operazioni di *factoring* internazionale.

Al 31 dicembre 2019 le imprese cedenti attive che hanno fatto ricorso al *factoring* per la gestione del proprio capitale circolante sono risultate quasi 35 mila, di cui il 60% PMI.

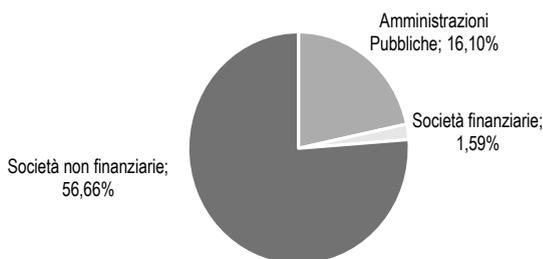
Tab. 6.1 – Ripartizione per settore di attività economica dell'*outstanding* rispetto al debitore ceduto



Fonte: elaborazione da Assifact

Dal lato del debitore ceduto, il settore pubblico rappresenta uno dei principali debitori ceduti, con quasi 9,5 miliardi di euro di crediti in essere al 31 dicembre 2019, pari a circa il 16% del monte crediti totale in portafoglio alle società di factoring.

Tab. 6.2 Ripartizione dei crediti in portafoglio alle società di factoring per tipologia di debitore ceduto



Fonte: elaborazione da Assifact

L'attività di factoring costituisce una professione peculiare, ad elevata specializzazione, che trova riscontro in un'adeguata differenziazione dell'offerta dei servizi alla clientela da parte del sistema finanziario e nell'applicazione della regolamentazione, improntata a criteri di specificità e proporzionalità.

6.3. Obiettivo

Questo *Project Work* ha l'obiettivo di comprendere quali sono e saranno gli effetti derivanti dalla crisi economica innescata dal COVID-19 sull'attività di *factoring* e nello specifico su IFIR S.p.A., con uno sguardo diretto alle misure da adottare per il contenimento di tale rischio.

Il lavoro è suddiviso in tre macro aree.

Dapprima è stata effettuata un'analisi sulle misure varate dal Governo al fine di mitigare gli effetti negativi sull'economia reale. In particolare, ci si riferisce ai decreti "Cura- Italia", "Liquidità" e "Rilancio".

Il Decreto Legge n. 18/2020 cd. "Cura Italia" è stato il primo provvedimento economico emanato per rispondere all'emergenza derivante dalla diffusione del coronavirus. Le diverse misure a sostegno della liquidità, con specifico riferimento alle imprese, sono state messe in campo attraverso il sistema bancario. Si concede alle PMI e alle micro imprese una generale

moratoria sui prestiti sotto forma di sospensione del pagamento delle rate dei mutui e sul mantenimento di fidi o altre forme di finanziamento bancario (art. 56). In materia di internazionalizzazione delle imprese, sono state inoltre introdotte misure per un valore complessivo di 350 milioni di euro attraverso Garanzie rilasciate da SACE S.p.A.

Dal punto di vista fiscale, sono state introdotte numerose misure quali la sospensione, senza limiti di fatturato, per i settori più colpiti, dei versamenti delle ritenute, dei contributi previdenziali e assistenziali e dei premi per l'assicurazione obbligatoria per i mesi di marzo e aprile, insieme al versamento Iva di marzo.

Il Decreto Legge n. 23/2020 cd. "Decreto Liquidità" prevede garanzie statali su prestiti a favore delle imprese. In particolare sono presenti due canali di accesso che sono identificati dagli art. 1-2-3 (garanzia da parte di SACE per le imprese di maggiori dimensioni e nell'ottica di internalizzazione) e art. 13 (garanzia da parte del fondo centrale di garanzia per le PMI). Ci sono tre fasce di garanzia. La prima è una garanzia statale che copre il 90% dei prestiti per imprese con meno di 5 mila dipendenti in Italia e valore del fatturato fino a 1,5 miliardi di euro. La seconda è una garanzia all'80% per aziende con fatturato tra 1,5 e 5 mld o con più di 5 mila dipendenti in Italia; la terza, invece, prevede copertura al 70% per imprese con fatturato oltre 5 mld.

Per le imprese aventi fino a 499 dipendenti la garanzia del Fondo Centrale per le PMI viene concessa gratuitamente, nella misura del 90%, con importo massimo garantito elevato a € 5 milioni.

Il Decreto Legge n. 341/2020 cd. "Decreto Rilancio" introduce ulteriori misure per un totale di 55 miliardi di euro per sostenere imprese, professionisti e famiglie nella fase 2.

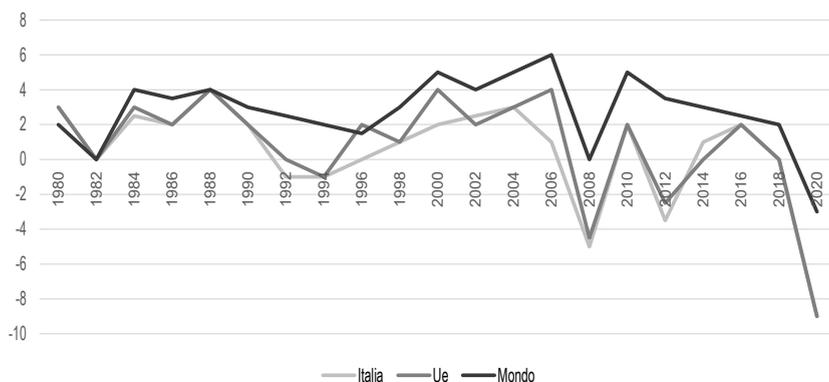
Il Ministero dell'Economia e delle Finanze è autorizzato a concedere la garanzia dello Stato su passività delle banche aventi sede legale in Italia, fino ad un valore nominale di 15 miliardi di euro.

Il Decreto prevede altresì la costituzione di un Fondo di garanzia volto a sollevare le PMI che attingono ai crediti per l'internazionalizzazione dei costi e degli oneri amministrativi derivanti dall'esigenza di fornire fidejussioni bancarie e assicurative per i crediti ottenuti.

Successivamente è stata prodotta un'analisi a livello macroeconomico, confrontando gli impatti sul PIL dei diversi Paesi a livello globale.

Nel grafico seguente è riportata la percentuale annua di crescita del PIL rispettivo del Mondo, dell'Europa e dell'Italia, dal 1980 ad oggi.

Tab. 6.3 – Tasso di crescita percentuale annuale del PIL mondiale, dell'UE e dell'Italia dal 1980 al 1920



Fonte: elaborazione propria su dati World Economic Outlook

Come si evince dal grafico, la pandemia da COVID-19 ha causato uno *shock* violento per l'economia mondiale, per quella dell'Europa e in particolare per quella italiana, con conseguenze socioeconomiche molto gravi. Nonostante la risposta politica rapida e integrata tanto a livello dell'UE quanto a livello nazionale, quest'anno l'economia mondiale subirà una recessione di proporzioni storiche, la più severa dopo la grande crisi del 1929.

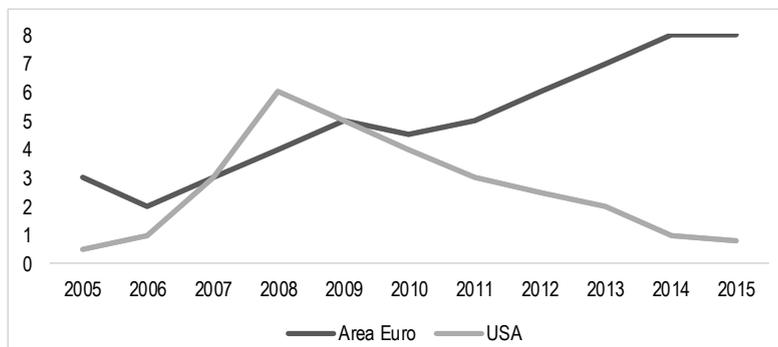
Secondo le stime, l'economia globale avrà una contrazione in media del -2,1%, per poi riprendersi nel 2021 con un rimbalzo stimato del 5,4%.

L'Italia è tra i Paesi più colpiti dalla pandemia, con un calo del PIL stimato in media del -7,3%, ed un rimbalzo nel 2021 previsto del 4,6%. In Europa, solo la Grecia subirà quest'anno una riduzione del PIL più acuta, con un calo del 10%.

La crisi economica mondiale verificatasi tra il 2007 ed il 2013, scoppiata negli Stati Uniti d'America nel 2006, in seguito alla crisi dei *subprime* e del mercato immobiliare, ha prodotto a catena una grave crisi finanziaria nell'economia americana.

Sotto il profilo nazionale, la progressiva crescita dei crediti deteriorati ha determinato, da parte delle banche, una propensione contenuta ad assumere rischi, nonostante gli stimoli della politica monetaria fortemente espansiva. L'aumento dei prestiti, molto selettivo su scadenze medio-lunghe, si è limitato infatti alle fasce di clientela di migliore qualità.

Tab. 6.4 – L'evoluzione di NPL ratios in UE e USA



Fonte: European Parliament

L'offerta di finanziamenti bancari alle imprese italiane tra il 2008 e il 2015 non è stata determinata dal livello elevato di crediti deteriorati. La relazione negativa tra i crediti deteriorati e la crescita del credito è principalmente dovuta a variazioni nelle condizioni economico-finanziarie delle imprese e alla contrazione nella loro domanda di credito.

Solo a partire dal 2016 si è verificata una riduzione dell'incidenza netta dei crediti deteriorati sul totale dei crediti verso la clientela di oltre un punto percentuale (dal 10,8% al 9,4%).

Il rapido diffondersi dell'epidemia ha bruscamente mutato il quadro macroeconomico e indotto i governi dei vari Paesi ad imporre misure di contenimento del contagio gradualmente più stringenti, fino all'interruzione delle attività produttive non essenziali. Il settore del factoring è oggi chiamato ad impegnarsi, come già avvenuto in passato in occasione di mutamenti di rilievo dello scenario economico e finanziario di riferimento, per sostenere imprese ed economia reale.

Il presente lavoro si è focalizzato sull'impatto che quest'attuale crisi ha avuto sull'attività di IFIR S.p.A.

Sono stati ipotizzati due possibili scenari, di cui uno con *stress test* massimo sopportabile dalla società in oggetto e l'altro in caso di *funding* elevato.

Lo scenario in ipotesi di *stress test* massimo ha avuto lo scopo di analizzare come la diminuzione della qualità del credito abbia impattato sul bilancio di IFIR S.p.A. Il punto di partenza è stato quello di azzerare i requisiti patrimoniali in modo tale da generare una situazione estremamente drastica. Lo scenario base in termini di requisiti patrimoniali erano così configurati:

Tab. 6.5 – Scenario base

Dati in Euro/migliaia

Adeguatezza Patrimoniale	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
Fondi Propri	11.393,43	11.663,01	12.069,84
Requisiti minimi di 1° e 2° pilastro	2.612,49	2.916,66	3.230,21
r. credito (6%)	1.575,29	1.764,93	1.939,88
r. operativo	398,00	435,83	452,73
r. di tasso	65,00	72,80	85,18
r. di concentrazione	574,20	643,10	752,43
Margine Patrimoniale sul 1° e sul 2° pilastro	8.781	8.746	8.840

Tab. 6.6 – Effetti di stress test massimo sopportabile da IFIR S.p.A.

Dati in Euro/migliaia

Adeguatezza Patrimoniale	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022
Fondi Propri	3.580,84	3.439,02	(1.329,98)
Requisiti minimi di 1° e 2° pilastro	3.357,46	3.398,83	3.359,68
r. credito (6%)	2.320,26	2.247,10	2.069,35
r. operativo	398,00	435,83	452,73
r. di tasso	65,00	72,80	85,18
r. di concentrazione	574,20	643,10	752,43
Margine Patrimoniale sul 1° e sul 2° pilastro	223,377	40	(4.690)

Per raggiungere il livello massimo di *stress* sono state effettuate le seguenti ipotesi.

Per determinare uno scenario in cui la solidità economica di IFIR S.p.A. è estremamente compromessa, si è ipotizzato un incremento degli *Npls* tale da determinare un forte incremento percentuale del *NPE ratio*: 71% (2020), 49% (2021), 37% (2022).

Inoltre da tale analisi emerge un aumento esponenziale degli accantonamenti sui crediti in tutto il triennio 2020-2022; nello specifico si registrano a Conto Economico delle perdite notevoli che compromettono significativamente l'intera adeguatezza patrimoniale e l'intera attività di IFIR S.p.A.

Lo scenario in ipotesi di elevato *funding* ha avuto lo scopo di analizzare il potenziale di IFIR S.p.A. nel caso di un incremento esponenziale dell'indebitamento verso il sistema bancario per ampliare i suoi impieghi e di conseguenza i suoi utili.

Nello specifico, il debito bancario è stato portato da 8, 9, 10 milioni di euro nel triennio 2020/2022 a 100, 150, 200. Contestualmente è stato ridotto il costo del debito, raggiungendo l'1,20% nel 2022 e sono stati aumentati gli impieghi mantenendo inalterata la proporzione dello scenario base.

Pertanto si è registrato a Conto Economico un aumento degli utili pari a 5 volte lo scenario base del 2020, raggiungendo nel 2022 un valore circa 20 volte superiore.

In riferimento all'adeguatezza patrimoniale si è osservato una riduzione sostenibile del margine sul 1° e 2° pilastro nell'anno 2020, mentre nel biennio successivo si è osservato un valore in linea con la situazione dello scenario base. Da tale analisi è emerso dunque che un aumento esponenziale del debito ha avuto un impatto sostenibile sul triennio 2020-2022.

Nel contesto della crisi COVID-19, il Governo Conte per sostenere le PMI ha potenziato il funzionamento del Fondo di garanzia del Mediocredito Centrale per agevolare le banche e gli altri istituti finanziari nel concedere finanziamenti. Nello specifico IFIR S.p.A. nell'ipotesi di adozione ha tratto beneficio dall'intervento del Mediocredito Centrale attraverso la garanzia diretta.

L'applicazione delle garanzie è stata introdotta nello scenario di stress test massimo.

Dal punto di vista operativo è stato rettificato il valore degli accantonamenti, riferiti alle esposizioni verso imprese e retail, sostituendo tale valore con la percentuale del 10% dal momento che il restante 90% è stato garantito dal Fondo centrale di garanzia. Dal punto di vista empirico si è osservato che l'utilizzo del Fondo di garanzia ha generato una riduzione del requisito patrimoniale di oltre il 50 %. A tal proposito l'evidente miglioramento della situazione patrimoniale della società, in ipotesi di stress test massimo, evidenzia ancora di più i benefici che può trarne in una situazione ordinaria.

Inoltre una diretta conseguenza dell'adozione della garanzia ha messo in evidenza una riduzione di accantonamenti con impatto a conto economico. La riduzione degli accantonamenti permette alle istituzioni finanziarie di realizzare un maggior utile derivante da minor costi. Dunque maggiore sarà l'utile, maggiore sarà il patrimonio proprio che la società potrà utilizzare.

Tale ragionamento può essere inserito oltre che in una situazione di stress test massimo, come quella precedente, anche in uno scenario di implementazione del finanziamento bancario di IFIR S.p.A. L'obiettivo di applicare il Fondo di garanzia a questo scenario è stato quello di evidenziare gli effetti estremamente positivi che si sono conseguiti in uno scenario in cui IFIR S.p.A. ha implementato in modo esponenziale i propri volumi di affari attraverso la leva bancaria.

Ciò che è emerso è stata una riduzione dei requisiti patrimoniali decisamente elevata passando da 6,1 milioni a soli 0,6 milioni così proseguendo nel successivo biennio.

Per quanto concerne l'aspetto degli accantonamenti sui deteriorati COVID-19 è risultato evidente una riduzione di questi ultimi, nello specifico come segue:

Anno	2020	2021	2022
Valore	3.698	5.301	6.950

In definitiva l'adozione delle garanzie del Fondo mediocredito centrale permette di ridurre in maniera significativa i rischi di insolvenza in ambito Factoring.

Bibliografia

- Circolare ABI, *Misure urgenti in materia di accesso al credito e di adempimenti fiscali*, 2020.
- Banca D'Italia, *Adempimenti ICAAP/IAAP e Piani di Risanamento*, 2020.
- McKinsey, *COVID – 19: Implications for business*, 2020.
- Corriere della Sera, *Confimprese, chiuso il 20% dei negozi*, Emily Cpozucca, 2020.
- Banca d'Italia, *Questioni di Economia e Finanza, Crediti deteriorati e offerta di credito delle banche: uno studio sull'Italia*, n. 374, 2017.
- Kpmg, *Analisi delle semestrali dei gruppi bancari*, 2017.
- Quagli A. (2018), *Gli standard dello IASB nel sistema contabile Italiano*, Giappichelli Editore, Torino.
- IASB, *IFRS 9: Financial Instrument*, 2018.
- Marco Bindelli, *Covid-19 e banche: la bomba IFRS9 e le mosse degli istituti centrali*, 2020.
- Legge 21 febbraio 1991, n. 52, *Disciplina della cessione dei crediti di impresa*.
- R.D. 16 marzo 1942, n. 267, c.d. Legge fallimentare.
- Assifact, *Relazione annuale 2019/2020*, 2020.

Sitografia

- www.agendadigitale.eu/documenti/decreto-rilancio-ecco-tutte-le-misure-fiscali-per-imprese-e-professionisti/
- www.ifirspa.com/

7. IL BUDGET IN UNA PMI OPERANTE NEL SETTORE FOOD

*di Decio Cataldi, Emilia Di Rienzo, Vincenzo Ippolito, Alessandro Lepore,
Giuseppe Marcello e Mariacristina Russo*

Abstract

Nel contesto in cui operano le PMI, caratterizzato da una crescente complessità strategica ed organizzativa, il budget ha assunto un ruolo chiave come strumento a supporto della gestione aziendale. Il presente lavoro, realizzato in collaborazione con l'azienda IMA s.r.l., si pone l'obiettivo di elaborare il budget per l'anno 2021 e, allo stesso tempo, di creare un modello che sia replicabile nei futuri esercizi e che consenta al nucleo direttivo di ottenere informazioni utili per orientare i comportamenti e le scelte aziendali. Nella realizzazione del progetto si è pervenuti alla costruzione di un budget a margine di contribuzione di II livello, totale e per linea di prodotto, finalizzato a valutare l'impatto sulla performance aziendale di alcune politiche commerciali che l'azienda intende realizzare.

In the working context of SMEs, characterized by an increasing strategic and organizational complexity, Budget has become a key tool supporting management. This project work, realized in collaboration with IMA s.r.l., aims to develop the 2021 budget and at the same time to create a replicable model for the next years that could provide precious information to the management in order to make strategic choices. The final step of the project was creating a contribution margin budget that would help to assess business performance of certain trade policies that company intends to implement.

7.1. Presentazione aziendale

La IMA s.r.l. (acronimo di Industrie Meridionali Alimentari) è un'azienda lattiero-casearia che opera nel settore della produzione e della distribuzione di prodotti freschi a marchio YMA. L'azienda è ubicata nel cuore della Campania, nel Comune di Pignataro Maggiore (CE), in uno stabilimento che si estende in un'area complessiva di circa 15.000 mq, dove produce latte fresco, latte alto pastorizzato (latte ESL), latte UHT, yogurt, panna e altri derivati del latte.

L'azienda fonda la sua strategia di sviluppo sulla gestione integrale della filiera produttiva, con continui controlli effettuati sulle cento stalle di approvvigionamento e con un rapporto diretto con i primi acquirenti.

Nonostante la forte concorrenza di marchi affermati ed appartenenti a gruppi internazionali, la IMA, con i suoi requisiti di qualità, un'adeguata comunicazione ed una capillare distribuzione è riuscita ad acquisire nel tempo un'importante fascia di consumatori.

7.2. Oggetto

Le PMI, per affrontare l'attuale contesto economico caratterizzato da una concorrenza sempre più serrata, devono adottare tecniche di pianificazione e programmazione aziendale che permettano loro di essere più competitive sul mercato. Tra queste, il budget, definibile come un programma di azione espresso in termini quantitativo-monetari relativo ad un definito orizzonte temporale, può risultare uno strumento strategico attraverso il quale formalizzare le scelte di gestione aziendale e dare vita ad un processo di apprendimento teso ad implementare una gestione finalizzata ad anticipare il futuro.

Oggetto dell'elaborato consiste nella redazione del budget economico dell'azienda IMA s.r.l. con particolare focus sul margine di contribuzione, che rappresenta uno degli indicatori più utili per valutare l'impatto che la produzione di un bene o l'erogazione di un servizio ha sul valore economico di un'attività.

Per meglio comprendere come ogni categoria merceologica contribuisce alla formazione della redditività ed effettuare un'analisi più dettagliata è stato identificato un margine di contribuzione di primo livello, dato dalla differenza tra i ricavi di vendita ed il totale dei costi variabili, ed un margine di contribuzione di secondo livello, in cui, oltre ai costi variabili si considerano anche i costi fissi specifici della produzione. I due margini così calcolati consentono di ottenere informazioni circa la capacità dell'intero complesso

aziendale di coprire i restanti costi fissi. Si determina così l'effettiva realizzazione, da parte dell'azienda, di profitti o perdite nell'ambito della gestione caratteristica evidenziando gli effetti dei risultati ottenuti sulla performance complessiva.

7.3. Obiettivo

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di costruire un modello di budget di una PMI operante nel settore food specializzata nella produzione e commercializzazione di prodotti lattiero-caseari con la finalità di verificare quali sono gli impatti sulla redditività aziendale di determinate politiche commerciali. Attraverso l'utilizzo di un foglio di calcolo Excel è stato implementato un processo di budgeting "intelligente" da integrare al sistema informatico dell'azienda IMA s.r.l. con lo scopo di efficientare il sistema di pianificazione e controllo aziendale.

I valori stimati, che compongono il budget economico per l'anno 2021, derivano da un'attenta analisi dei dati di contabilità analitica per gli esercizi 2018 e 2019. In accordo con la direzione aziendale si è deciso di non considerare i dati dell'anno 2020, ritenuti troppo volatili e non idonei a costituire valori di riferimento a causa dello stop totale delle attività commerciali dovuto alla pandemia COVID 19.

L'iter di costruzione del budget ha avuto inizio dall'elaborazione delle ipotesi previsionali, formulate in seguito ad un approfondito studio del settore lattiero-caseario in Italia, per comprendere quali sono i principali trend del consumo di latte e derivati. Dall'analisi condotta si è rilevato un trend negativo per il consumo di latte alimentare, in particolare del latte fresco, legato principalmente ad un cambiamento delle abitudini alimentari dei consumatori e dal crescente numero di persone intolleranti al lattosio. Il segmento dello yogurt, invece, registra un andamento opposto rispetto al latte, evidenziando un trend in crescita, grazie soprattutto alle aziende produttrici che hanno cercato di adeguare l'offerta alle esigenze del consumatore sempre più focalizzato verso gli aspetti salutistici del prodotto. Le informazioni circa l'andamento del settore e l'analisi dei dati storici di IMA s.r.l. hanno permesso di delineare due scenari differenti per la redazione delle previsioni di vendita:

- scenario *best* in cui la variazione totale delle quantità di latte venduto si aggira intorno allo 0,64 %;
- scenario *worst* in cui la variazione totale delle quantità di latte venduto si aggira intorno al -1,27%.

Tab. 7.1 – Variazione % quantità venduta BEST/WORST

Classe Merceologica	UM	Variazione % 2020/21 BEST	Variazione % 2020/21 WORST
LATTE FRESCO	LT	-2,40%	-5,00%
LATTE UHT	LT	0,50%	-2,50%
YOGURT	LT	6,00%	2,00%
LATTE ALTO PASTORIZZATO	LT	-1,00%	-4,40%
PANNA	LT	0,10%	0,05%

Fonte: elaborazione propria su dati di contabilità analitica

Per semplificare la trattazione saranno illustrate solamente le stime inerenti allo scenario *best*.

Tab. 7.2 – Budget vendite stimate 2021

Classe Merceologica	UM	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOT
LATTE FRESCO	€	1.091.656	1.130.463	971.580	1.044.269	4.237.970
LATTE UHT	€	275.255	288.642	270.272	230.040	1.064.210
YOGURT	€	252.209	417.536	292.301	225.083	1.187.129
LATTE ESL	€	158.425	159.062	152.780	177.929	638.197
PANNA	€	174.183	160.379	174.628	118.643	627.834

Fonte: elaborazione propria

I ricavi riportati in Tab. 7.2, per ciascuna linea produttiva, sono il prodotto tra le quantità stimate in funzione delle ipotesi previsionali ed i prezzi di vendita rimasti invariati rispetto al 2019.

Per realizzare i volumi di vendita programmati occorre redigere il budget degli acquisti di materia prima mediante il quale si stima il fabbisogno di materia prima unitamente al costo totale (Tab. 7.3). Nella fattispecie, il budget degli acquisti è stato costruito considerando che il latte rappresenta l'unica materia prima di cui l'azienda si approvvigiona per la lavorazione dei prodotti.

Tab. 7.3 – Budget degli acquisti di materia prima

	UM	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOT
VENDITEPROGRAMMATE	LT	2.188.667	2.351.216	2.057.466	2.023.623	8.620.972
VAR. IMANENZE P.F.	LT	11.755	11.739	- 10.980	- 11.757	756
QUANTITA STIMATA PROD.	LT	2.200.422	2.362.955	2.046.485	2.011.865	8.621.729
COEFF. STAND MEDIO		1,02	1,02	1,02	1,02	1,02
FABB.PRODUZIONE LATTE	LT	2.253.109	2.420.149	2.095.728	2.060.282	8.829.270
VAR. RIMANENZE M.P.	LT	-	-	-	-	-
QUANTITA' M.P..ACQUISTO	LT	2.253.109	2.420.149	2.095.728	2.060.282	8.829.270
PREZZO M.P ALLA STALLA	€	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
ACQUISTO MATERIE PRIME	€	1.013.899	1.089.067	943.077	927.127	3.973.171

Fonte: elaborazione propria

Il budget degli acquisti di semilavorati ha seguito il medesimo procedimento di costruzione del budget degli acquisti di materia prima, pervenendo ad un costo totale stimato per l'anno 2021 pari a € 229.893.

Risulta necessario specificare che il costo dei semilavorati si riferisce unicamente alle linee produttive yogurt e panna.

Nella fattispecie dell'azienda considerata, per il calcolo del margine di contribuzione diretto, che considera esclusivamente i costi variabili diretti di produzione, occorre considerare oltre la stima del costo della materia prima e dei semilavorati, anche la stima del costo degli imballaggi e degli oggetti promozionali.

La contabilità analitica evidenzia una forte incidenza dei costi relativi agli imballaggi, data la varietà di materiali richiesti (bottiglie di vetro, contenitori tetrapak, vasetti, tappi, etc.) per la conservazione e per il trasporto dei prodotti.

Il costo totale annuo degli imballaggi è stato stimato ribaltando il costo sostenuto nell'anno 2019 in funzione delle quantità stimate per l'anno 2021.

Tab. 7.4 – Budget acquisto imballaggi

	UM	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	TOTALE
QUANTITA STIMATE	LT	2.188.667	2.351.216	2.057.466	2.023.623	8.620.972
FABB. IMBALLAGGI	€	222.505	260.131	217.442	202.846	902.925
VAR RIM. IMBALLAGGI	€	-2.066	-2.053	-2.040	-2.06	-8.187
ACQUISTO IMBALLAGGI	€	224.572	262.185	219.482	204.873	911.112

Fonte: elaborazione propria

Gli oggetti promozionali, il cui costo d'acquisto stimato per l'anno 2021 è pari a € 110.699, consistono nei premi che IMA s.r.l. regala ai suoi clienti attraverso la raccolta punti. Quest'ultima riguarda tutta la gamma dei prodotti ad eccezione del latte UHT, che per tale motivo non risente dell'impatto del costo degli oggetti promozionali, stimato con la stessa modalità utilizzata nel budget di acquisto degli imballaggi.

Per la costruzione del budget dei costi industriali e generali, l'attenzione si è focalizzata su diverse macro-voci comprendenti una serie di costi che rientrano nella classificazione dei costi variabili indiretti e costi fissi specifici la cui stima è funzionale al calcolo del margine di contribuzione di I e II livello. Il driver di riferimento utilizzato per l'imputazione dei costi variabili indiretti e dei costi fissi specifici è dato dai litri di latte venduti. Il costo totale stimato è stato suddiviso per singola linea produttiva attraverso una percentuale di ribaltamento ricavata in funzione del peso di ciascuna sul fatturato. La stima dei costi totali variabili indiretti è pari a € 1.000.856, dove i più rilevanti sono: energia elettrica, compensi per servizi e contributi e incentivi per la distribuzione.

Per ciò che concerne la stima dei costi fissi specifici (manutenzione impianti industriali, servizi generali, salari e stipendi, altri costi per servizi e prestazioni, ammortamento fabbricati e impianti industriali) inerenti esclusivamente alle cinque linee produttive considerate, in accordo con la direzione aziendale, sono stati riportati gli stessi valori dell'anno 2019 considerati costanti ed invariati poiché non sono previste per l'esercizio 2021 variazioni sostanziali nei costi di struttura.

I valori stimati derivanti dai diversi budget finora implementati sono consolidati nel budget economico. Nel presente lavoro si è giunti alla costruzione di un budget economico a margine di contribuzione (*Tab. 7.5*) evidenziando la capacità dell'azienda, attraverso i ricavi conseguiti, di far fronte alla struttura dei costi variabili diretti, indiretti e dei costi fissi specifici.

Dalla scomposizione del budget economico 2021 emerge che ciascuna linea produttiva concorre diversamente alla performance aziendale.

La linea latte fresco, che rappresenta il core business dell'azienda, presenta un margine di contribuzione di II livello positivo pari ad € 186.434, in quanto la politica di *pricing* applicata consente all'azienda di superare il prezzo di *break-even* e di ottenere un margine unitario positivo che si aggira intorno ai € 0.04 a LT venduto.

Tab. 7.5 – Budget economico 2021

CONTO ECONOMICO	2021
RICAVI DELLE VENDITE	7.755.342
VAR. RIMANENZE P.F. E SEMI.	6.548
VALORE DELLA PRODUZIONE	7.761.890
COSTO ACQUISTO MATERIE PRIME	3.973.172
COSTO ACQUISTO SEMILAVORATI	229.893
COSTI IMBALLAGGIO	911.113
OGGETTI PROMOZIONALI	110.700
VAR. RIMANENZE OGG. PROMO E IMB	3.257
TOTALE COSTI VARIABILI DIRETTI	5.228.133
MARGINE DI CONTRIBUZIONE DIRETTO	2.533.756
TOTALE COSTI VARIABILI INDIRETTI	1.000.856
MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI I LIVELLO	1.532.900
TOTALE COSTI FISSI SPECIFICI	1.334.275
MARGINE DI CONTRIBUZIONE DI II LIVELLO	198.626

Fonte: elaborazione propria

Per quanto riguarda la linea produttiva yogurt, il margine di contribuzione di II livello rappresenta il 21,5% dei ricavi generati dalla stessa. La motivazione risiede in una politica di *pricing* che consente all'azienda un'elevata marginalità su ciascun litro venduto.

La linea produttiva latte alto pastorizzato presenta un margine di contribuzione di II livello negativo pari a - € 8.365.

Come si evince dal prospetto (Tab. 7.5), i ricavi generati dal latte ESL riescono a coprire i costi variabili totali ottenendo un margine di I livello positivo che non è in grado di sopportare i costi fissi specifici ribaltati sulla linea.

Con riferimento alla linea produttiva di latte UHT il prospetto contabile previsionale evidenzia un margine di contribuzione di I livello negativo pari a -€ 317.299 frutto di una politica di *pricing* che deriva da una logica di mercato secondo cui la qualità del latte a lunga conservazione è percepita dal consumatore come inferiore rispetto alle altre categorie di latte.

La linea produttiva panna evidenzia un margine di contribuzione di II livello pari a € 388.451. La motivazione alla base di questo risultato risiede, oltre che nel prezzo di listino elevato applicato dall'azienda, anche nella bassa incidenza del costo della materia prima, in quanto la panna viene

prodotta attraverso un processo di scrematura del latte. Di conseguenza l'elevata marginalità della linea produttiva consente di compensare in parte quelle negative derivanti dalla produzione del latte UHT e del latte ESL.

7.4. Risultati

Alla luce del processo finora descritto, è possibile valutare la sostenibilità reddituale di alcune politiche commerciali che l'azienda vuole implementare per l'anno 2021. Tali politiche consistono in una rinegoziazione degli accordi commerciali con i fornitori di materia prima prevedendo una scontistica sul prezzo di acquisto del latte del 10% per il secondo e terzo trimestre. L'azienda, con l'obiettivo di incrementare la quota di mercato e affermarsi maggiormente nel panorama lattiero-caseario nazionale, ha deciso di ribaltare lo sconto applicato alla materia prima in entrata sul prezzo di listino per le sole linee produttive latte UHT e yogurt. Dalle osservazioni effettuate dal management aziendale è emerso che l'applicazione di una scontistica nel secondo e terzo trimestre sul prezzo del latte UHT e dello yogurt determina, per entrambe le linee, produttive un incremento delle quantità venduta che si aggira intorno al 7%.

L'applicazione della scontistica evidenzia un incremento del 4% del margine di contribuzione diretto, generando un impatto positivo sulla redditività complessiva aziendale per effetto del notevole contributo che la riduzione del costo d'acquisto di materia prima (4,5%) apporta.

Le tabelle seguenti (*Tab. 7.6* e *Tab. 7.7*) evidenziano l'impatto della scontistica su ciascuna linea produttiva.

Per la linea produttiva latte fresco, si genera un incremento del margine di contribuzione diretto pari a € 106.967. Stesso discorso riguarda la linea produttiva latte alto pastorizzato dove una riduzione del prezzo della materia prima comporta un incremento del margine di contribuzione diretto pari a € 17.465. L'impatto positivo della scontistica sulla redditività della linea alto pastorizzato è ulteriormente amplificato dal margine di contribuzione di II livello che passa da un valore pari a € 8.365 ad un valore pari a € 10.339. Attraverso una riduzione dei costi variabili si genera un effetto positivo per cui la redditività di tale linea produttiva non solo riesce a coprire tutti i costi di struttura specifici ma riesce anche ad ottenere una esigua marginalità.

Per le linee produttive latte UHT e yogurt, invece, si evidenzia che l'incremento produttivo generato dall'applicazione dello sconto sul prezzo di vendita non è in grado di compensare l'impatto negativo che la riduzione del prezzo genera sui ricavi. Per entrambe le linee produttive, il valore della pro-

duzione si riduce generando un impatto negativo sul margine di contribuzione diretto che passa da - € 89.236 a - € 95.057 per la linea produttiva latte UHT mentre per la linea yogurt si prevede una riduzione del margine pari a € 29.978.

Tab. 7.6 – Confronto latte fresco, latte ESL con e senza sconto

CONTO ECONOMICO	LATTE FRESCO		LATTE ESL	
	SCONTO	SENZA SCONTO	SCONTO	SENZA SCONTO
VALORE DELLA PRODUZIONE	4.237.970	4.237.970	638.103	638.103
COSTI VARIABILI DIRETTI	2.618.673	2.725.639	413.101	430.566
M.D.C. DIRETTO	1.619.297	1.512.331	225.001	207.537
COSTI VARIABILI INDIRETTI	567.660	567.660	92.435	92.435
M.D.C. I LIVELLO	1.051.637	944.671	132.566	115.102

Fonte: elaborazione propria

Tab. 7.7 – Confronto latte UHT, yogurt e panna con e senza sconto

CONTO ECONOMICO	LATTE UHT		YOGURT		PANNA	
	SCONTO	SENZA SCONTO	SCONTO	SENZA SCONTO	SCONTO	SENZA SCONTO
VALORE DELLA PRODUZIONE	1.043.530	1.064.305	1.167.411	1.193.675	636.771	627.834
COSTI VARIABILI DIRETTI	1.138.682	1.153.541	751.509	747.795	165.264	170.593
M.D.C. DIRETTO	-95.057	- 89.236	415.902	445.881	471.507	457.243
COSTI VARIABILI INDIRETTI	236.447	228.063	86.729	83.245	29.872	29.452
M.D.C. I LIVELLO	- 331.504	- 317.299	329.173	362.636	441.635	427.791

Fonte: elaborazione propria

Per le seguenti linee produttive, quindi, si stima che il ribaltamento dello sconto applicato alla materia prima sul prezzo di vendita genererà un impatto negativo sui rispettivi margini di contribuzione, che saranno però compensati dai benefici positivi che la scontistica sul prezzo di acquisto della materia prima ha apportato sulla redditività per le linee produttive latte fresco, alto pastorizzato e panna.

Con riferimento alla linea produttiva panna, si stima che un incremento della quantità venduta di latte UHT generi un aumento pari al 5% delle quan-

tità prodotte e vendute comportando di conseguenza un incremento del margine di contribuzione diretto, per un importo pari a € 13.885.

Bibliografia

Baraldi S., Devecchi C., Teodori C. (2003), *I sistemi di pianificazione e controllo*, Giappichelli, Torino.

Busco C., Giovannoni E., Riccaboni A. (2018), *Il controllo di gestione*, Ipsoa, Milano.

Cerbioni F. (2000), *L'impiego del budget in contesti dinamici*, Giappichelli, Torino.

Cinquini, L. (2013), *Strumenti per l'analisi dei costi: fondamenti del cost accounting*, Giappichelli, Torino.

Lombardi Stocchetti G. (1996), *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, EGEA, Milano, pag. XI.

Sitografia

www.assolatte.it

www.clal.it

www.ismea.it

www.yma.it

8. IL FUND TRANSFER PRICING IN UN SISTEMA DI ASSET LIABILITY MANAGEMENT

di Pasquale Attansio, Giuseppe Flagiello, Antonio Miggiano,
Vittorio Paduano e Salvatore Sparaco Diglio

Abstract

L'obiettivo del project work è realizzare un sistema di *asset liability management* (ALM) basato sui "tassi cliente" e poi di svilupparlo con l'utilizzo del *fund transfer pricing* (FTP) ai fini della quantificazione del rischio di tasso di interesse e liquidità. In particolare, si considererà il bilancio semplificato di una banca alla chiusura del 2019 e si svolgerà l'analisi di misurazione dell'esposizione al rischio di interesse partendo da modelli base fino all'utilizzo di modelli più avanzati. Successivamente, si implementerà un motore di calcolo del FTP, attribuendo quest'ultimo ad ogni posta in bilancio, con l'intento di sviluppare il sistema ALM in modo da ottenere una misurazione del rischio di tasso depurato dagli altri fattori di rischio racchiusi nel tasso cliente, evidenziando i vantaggi di tale sistema.

The aim of this project work is to realize an asset liability management's system based on "customer rates" and then develop it using the fund transfer pricing (FTP) to quantify the liquidity and interest rate risk. In particular, we consider a simplified balance sheet of a bank at the end of 2019 and the measurement of exposure to interest rate risk will be carried out starting from basic models up to the use of more advanced models. Afterwards, an FTP calculation engine will be implemented assigning it to each balance sheet item, with the aim of developing the ALM system in order to obtain a measurement of the rate risk purified from the other risk factors contained in the customer rate, highlighting the advantages of this system.

8.1. Presentazione aziendale

Prometeia è leader nei servizi di consulenza, nelle soluzioni software e nella ricerca economica per le principali società europee nelle soluzioni per il risk ed il wealth management, e nei servizi per gli investitori istituzionali. Nata a Bologna nel 1974 da un'idea di giovani professori universitari, a partire dal 1981 Prometeia offre servizi di analisi alle imprese e agli intermediari finanziari. Nel corso degli anni Novanta l'attività di Prometeia si è indirizzata sempre più sull'integrazione di ricerca, analisi, consulenza e sviluppo di sistemi software. Questo mix ha fatto di Prometeia una società leader in Europa nelle soluzioni per il risk e il wealth management, il business consulting e l'*advisory* per gli investitori istituzionali.

La combinazione di servizi professionali e soluzioni IT di grande qualità, eccellenza nelle competenze e attenzione al cliente nel lungo periodo hanno accresciuto negli anni la reputazione di Prometeia, rendendola una delle migliori realtà sul mercato. L'approccio all'enterprise risk management è basato sullo sviluppo di modelli quantitativi e metodologie di analisi. La profonda comprensione dei mercati internazionali, derivante dalla ricerca economica proprietaria, rende ancora più unici il modello e la *value proposition* di Prometeia.

Grazie all'unione di tali competenze, Prometeia ha ottenuto negli anni numerosi riconoscimenti sia nell'area risk management che nell'area wealth management.

La tecnologia e la consulenza specialistica di Prometeia sono scelte ogni giorno da oltre 300 clienti in 20 Paesi nel mondo: banche, assicurazioni, investitori istituzionali, imprese ed enti pubblici.

8.2. Oggetto

Le banche, per far fronte alla gestione dei rischi che si manifestano durante la loro operatività, hanno dovuto adeguarsi strutturalmente attraverso delle attività di controllo sempre più attente. In particolare, con riferimento al rischio di interesse e di liquidità, esse si dotano di una funzione chiamata asset liability management (ALM), la quale si occupa di misurare e monitorare l'esposizione a tali rischi, in modo da definire una strategia di immunizzazione coerente con i limiti regolamentari e con il risk appetite della banca.

Come noto, il rischio di tasso di interesse rappresenta il rischio che variazioni dei tassi di interesse di mercato generino una contrazione della redditi-

vità e del valore economico di una banca¹. L'elaborato si concentrerà, in primo luogo, sull'interest rate risk in the banking book (IRRBB) ovvero il rischio che si riferisce a tutti gli strumenti e ai contratti finanziari presenti all'attivo o al passivo, così come tutti i contratti derivati il cui valore dipende dai tassi di mercato². Successivamente, si analizzeranno i modelli di misurazione di tale rischio: quelli reddituali, che valutano la variazione del margine di interesse, dovuta sia al reinvestimento o al rifinanziamento a nuove condizioni di mercato sia all'oscillazione dei flussi di cassa in quota interessi, su un arco temporale definito gapping period (solitamente un anno); quelli patrimoniali, che misurano l'impatto della variazione dei tassi di interesse sul valore economico del patrimonio nel medio/lungo termine.

Inoltre, per gestire in modo ottimale l'IRRBB, è utile anche considerare il fund transfer pricing (FTP) e le relative componenti. In particolare, verranno analizzate le caratteristiche del FTP, le sue modalità di attribuzione alle varie operazioni bancarie e i benefici derivanti dal suo impiego in un sistema di ALM.

8.3. Obiettivo

Sulla base di un database di operazioni poste in essere da una banca, si è costruito uno stato patrimoniale gestionale (*Tab. 8.1*) raggruppando le singole poste in macro classi sulla base del tipo di controparte e di prodotto.

Dopo aver ricavato il balance sheet gestionale, si è proceduti all'analisi dei vari modelli di valutazione del rischio di tasso di interesse: (i) maturity gap; (ii) repricing gap; (iii) duration gap; (iv) full evaluation.

La gap analysis o maturity gap analysis è un modello reddituale che misura l'effetto di una variazione dei tassi di interesse sul net interest income (NII) della banca³, ricorrendo al concetto di gap. Nella sua formula più elementare, il gap può essere definito come la differenza tra il totale delle attività e delle passività sensibili alle variazioni del tasso di interesse, ovvero tutte quelle operazioni che scadono o rivedono il tasso, entro un time horizon definito, di norma fissato a 12 mesi. In particolare, secondo tale modello, la variazione del margine di interesse si ottiene moltiplicando il gap per la variazione dei tassi di interesse di mercato:

¹ Cfr. Resti A., Sironi A. (2008), *Rischio e valore nelle banche: misura, regolamentazione, gestione*, Egea, Milano.

² *Ibidem*.

³ L'NII o margine di interesse è la differenza tra gli interessi attivi riscossi dalla banca e gli interessi passivi che la stessa paga.

$$\Delta NII = (RSA * \Delta r) - (RSL * \Delta r) = Gap * \Delta r$$

Tab. 8.1 – Balance Sheet gestionale

Assets	Amount	Liabilities & Own funds	Amount
L&R – F.I.	2.750.000.000	Deposits – F.I.	5.000.000.000
L&R – Customer	35.500.000.000	Deposits – Customer	23.000.000.000
Debt securities	5.750.000.000	Debt securities issued	10.000.000.000
Other N.I.B. assets	3.000.000.000	Other N.I.B. liabilities	3.500.000.000
		Own funds	5.500.000.000
Total assets	47.000.000.000	Total liabilities	47.000.000.000

Derivatives	Amount
IRS hedging – long position	4.500.000.000
IRS hedging – short position	4.500.000.000

Note: L&R: loans & receivables; F.I.: financial institutions; N.I.B.: non-interest-bearing.

Fonte: elaborazione propria

Il principale limite di questo approccio risiede nel fatto che, nel corso dell'esercizio, la data di scadenza o di revisione del tasso delle attività sensibili non sempre corrisponde a quella delle passività. Una possibile soluzione prevede che, per ogni singola posta, la variazione del tasso d'interesse produca i suoi effetti soltanto per il periodo compreso fra la relativa data di scadenza o di revisione e la fine del gapping period. Su questa considerazione si fonda il repricing gap. In tale modello, vengono fissati dei bucket temporali dove l'operatività della banca viene allocata in base alla rispettiva repricing date o maturity date. Quest'operazione porta al calcolo di diversi bucket gap per ogni lasso temporale prefissato⁴.

In questo caso, la variazione del margine di interesse (ΔNII) è data dalla sommatoria dei bucket gap, ciascuno moltiplicato per la variazione del tasso di interesse e per il fattore $T - t_i$, che indica il tempo che intercorre tra il re-fixing o la maturity e il termine del gapping period. Analiticamente quindi, considerando un'identica variazione dei tassi di interesse attivi e passivi, la variazione del margine di interesse è ottenuta come:

⁴ Materiale aziendale fornito da Prometeia.

$$\Delta NII = \sum_{i=1}^n \text{Gap}_i(T - t_i) * \Delta r$$

Per quanto concerne i modelli patrimoniali, essi considerano l'impatto di uno shock dei tassi sul valore economico della banca. In particolare, il modello del duration gap si basa sulla duration, che è uguale alla media ponderata delle scadenze dei flussi di cassa associati ad un'operazione, dove ogni scadenza viene ponderata per il valore attuale dei flussi. La duration è un indicatore molto importante, perché consente di stimare in che misura si modifica il prezzo dei titoli a seguito di una certa variazione dei tassi di interesse, soprattutto nel caso di variazioni dei tassi contenute⁵. In particolare, tale proprietà della duration può essere utilizzata per calcolare la variazione del capitale economico della banca:

$$\Delta E = \left(-A \frac{D_A}{(1+r)} \Delta r \right) - \left(-L \frac{D_L}{(1+r)} \Delta r \right)$$

Un metodo patrimoniale più sofisticato è quello del full evaluation, dove viene calcolato il present value di ogni singola posta del bilancio della banca facendo ricorso alla curva dei tassi spot. Successivamente si applica uno shock a tale curva e si ripete il calcolo utilizzando i nuovi tassi. La variazione del valore economico per ciascuna posta sarà data dalla differenza tra il present value post-shock e il present value ante-shock⁶:

$$\Delta PV = PV_{(shocked\ curve)} - PV_{(spot\ curve)}$$

L'obiettivo dell'analisi, è quello di adottare inizialmente una versione più semplice di tale modello, calcolando i present value di ogni singola posta di bilancio con l'ausilio dei relativi tassi cliente, cioè i tassi determinati contrattualmente, e successivamente, una versione più avanzata, determinando i present value con l'impiego dei relativi fund transfer pricing base rate, evidenziandone i relativi benefici. Il FTP è «il tasso di interesse che la funzione di ALM dovrebbe pagare/incasserebbe sul mercato qualora volesse immunizzare ogni singola operazione d'impiego o investimento (raccolta o finanziamento) con un'operazione di uguale ammontare nominale ma di segno

⁵ Mishkin F.S., Eakins S.G., Forestieri G. (2015), *Istituzioni e mercati finanziari*, Pearson Italia, Milano.

⁶ Materiale aziendale fornito da Prometeia.

opposto»⁷. Si tratta di una misura importante attraverso la quale gli istituti finanziari determinano il prezzo interno nell’assegnazione di fondi tra diverse unità aziendali⁸. Esso è composto dal tasso free risk e dal costo del funding e può essere ricavato depurando il tasso cliente dalle componenti riguardanti il rischio di credito, il rischio operativo e il mark-up.

8.4. Risultati

Dopo aver definito teoricamente i modelli di misurazione del rischio di tasso utilizzati nell’analisi, si illustreranno i risultati ottenuti dalla loro applicazione sulla base dei dati riportati nella Tabella 8.2. In particolare, nella Tabella 8.3 sono evidenziati i risultati ottenuti attraverso l’applicazione del modello del repricing gap.

Tab. 8.2 – Repricing gap (valori in milioni di euro).

	+ 100 bps	- 100 bps	+ 200 bps	- 200 bps
Assets	220,65	-220,65	441,30	-441,30
Liabilities	129,31	-129,31	258,63	-258,63
Total cash position	91,34	-91,34	182,67	-182,67
Derivatives				
Swap – long leg	0	0	0	0
Swap – short leg	33,90	-33,90	67,81	-67,81
Total	57,43	-57,43	114,86	-114,86
% of NII 1Y	4,83%	-4,83%	9,66%	-9,66%

Fonte: elaborazione propria

I risultati mostrano che in seguito ad uno shock dei tassi d’interesse di 100 bps (shock positivo) e -100 bps (shock negativo), rispettivamente il net interest income (NII) subisce un aumento di circa 57 milioni e una riduzione dello stesso ammontare. Allo stesso modo, a fronte di uno shock dei tassi pari a 200 bps e -200 bps, la banca subirà un aumento/diminuzione del NII

⁷ Raudaschl M., Savona R. (2015), *Banking Book, misurazione e gestione dei rischi finanziari*, Luiss University Press, Roma.

⁸ de Castroa V.B., Leoteb T., Safaric M. (2019), “Using Fund Transfer Pricing as a Performance Measurement System in the Financial Service Industry”, *Management Accounting Frontiers*, pp. 13-30.

di circa 115 milioni. Tali risultati derivano dal fatto che la banca presenta un gap positivo (attività sensibili > passività sensibili), quindi a seguito di un aumento dei tassi il margine d'interesse aumenta e viceversa.

A questo punto si analizza il modello del duration gap. Utilizzando questo modello, si sono ottenuti i risultati illustrati nella Tabella 8.3.

Tab. 8.3 – Duration gap (valori in milioni di euro).

	+ 100 bps	- 100 bps	+ 200 bps	- 200 bps
Assets	-1.241,08	1.241,08	-2.482,16	2.482,16
Liabilities	-913,66	913,66	-1.827,33	1.827,33
Total cash position	-327,42	327,42	-654,84	654,84
Derivatives				
Swap – long leg	-90,12	90,12	-180,25	180,25
Swap – short leg	-11,22	11,22	-22,44	22,44
Total	-406,32	406,32	-812,64	812,64
% of NII 1Y	-7,39%	7,39%	-14,78%	14,78%

Fonte: elaborazione propria

In questo caso, i dati mostrano come una variazione dei tassi d'interesse di 100 bps e -100 bps determini una riduzione del valore economico del capitale della banca, pari a circa 406 milioni nel primo caso, ed un suo aumento di pari importo nel secondo. Analogamente, una variazione dei tassi di 200 bps e -200 bps, comporta per la banca una riduzione/aumento di capitale di circa 812 milioni.

Come spiegato in precedenza, un modello di tipo patrimoniale più accurato è quello del full evaluation. I risultati ottenuti dall'applicazione di tale modello ai tassi cliente sono sintetizzati nella tabella 8.4.

Come è possibile notare, anche in questo caso uno shock negativo/positivo dei tassi comporta una variazione in aumento/diminuzione del valore economico della banca; tuttavia, tali variazioni sono più contenute rispetto a quelle ottenute con il modello del duration gap.

Tab. 8.4 – Full evaluation customer rate (valori in milioni di euro)

	+ 100 bps	- 100 bps	+ 200 bps	- 200 bps
Assets	-1.408,46	1.532,78	-2.705,20	3.204,32
Liabilities	-1.181,07	1.259,48	-2.290,13	2.604,49
Total cash position	-227,39	273,30	-415,08	599,84
Derivatives				
Swap – long leg	-56,28	57,56	-111,31	116,44
Swap – short leg	-12,41	11,24	-23,68	23,64
Total	-271,25	319,62	-502,70	692,63
% of NII 1Y	-4,93%	5,81%	-9,14%	12,59%

Fonte: elaborazione propria

Successivamente, è stato ripetuto l’approccio del full evaluation utilizzando il fund transfer pricing base rate al posto del tasso cliente. I risultati ottenuti sono evidenziati nella tabella 8.5.

Tab. 8.5 – Full evaluation FTP base rate (valori in milioni di euro).

	+ 100 bps	- 100 bps	+ 200 bps	- 200 bps
Assets	-1.074,81	1.168,60	-2065,08	2.441,58
Liabilities	-761,43	798,69	-1.475,93	1.680,86
Total cash position	-313,38	369,91	-589,16	760,72
Derivatives				
Swap – long leg	-56,28	57,56	-111,31	116,44
Swap – short leg	-12,41	11,24	-23,68	23,64
Total	-357,24	416,23	-676,78	853,52
% of NII 1Y	-6,50%	7,57%	-12,31%	15,52%

Fonte: elaborazione propria

Confrontando i risultati ottenuti con l’applicazione del modello del full evaluation al tasso cliente e al FTP, si nota come il modello di full evaluation effettuato con il FTP, permette di misurare in modo più accurato l’esposizione della banca al rischio di interesse. Ciò deriva dal fatto che il FTP, a differenza del tasso cliente, è depurato da elementi che fanno riferimento a

componenti commerciali o da rischi diversi da quello di tasso di interesse, permettendo alla banca di ottimizzare le strategie di copertura e rientrare più facilmente negli indicatori di rischio proposti dall'Autorità di Vigilanza.

Bibliografia

- Bologna P. (2017), *Banks' maturity transformation: risk, reward, and policy*, Banca d'Italia Working Papers.
- Cornett M.M., Saunders A. (2017), *Financial institutions management: A risk management approach*, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- de Castroa V.B., Leoteb T., Safaric M. (2019), "Using Fund Transfer Pricing as a Performance Measurement System in the Financial Service Industry", *Management Accounting Frontiers*, pp. 13-30.
- Mishkin F.S., Eakins S.G., Forestieri G. (2015), *Istituzioni e mercati finanziari*, Pearson Italia, Milano.
- Raudaschl M., Savona R. (2015), *Banking Book, misurazione e gestione dei rischi finanziari*, Luiss University Press, Roma.
- Resti A., Sironi A. (2008). *Rischio e valore nelle banche: misura, regolamentazione, gestione*, Egea, Milano.

9. SVILUPPO DI UN CRUSCOTTO SEMPLIFICATO DI CONTROLLO DI GESTIONE PER LA MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE DELLE BUSINESS UNITS

di *Antonio Casciello, Walter Donadio,
Giovanni Muto, Giuseppe Rosica e Giorgio Verusio*

Abstract

Il progetto, avviato in collaborazione con Prometeia, nasce dall'esigenza del Top Management del Gruppo bancario oggetto del presente lavoro di evolvere il proprio modello di Controllo di Gestione (CdG), al fine di allinearli alle "best practices" di mercato e poter usufruire di strumenti, modelli e metodologie di analisi che consentano la corretta misurazione e monitoraggio delle performance del Gruppo differenziate per viste di business. Il principale obiettivo del progetto è quello di dotare la funzione CdG del Gruppo bancario di un modello di rendicontazione del valore in ottica «Value Based Management» (VBM), in coerenza con i requisiti espressi dal Top Management e che consenta di: identificare le business units (BU) alle quali assegnare gli obiettivi «valore», allocare i rischi di Pillar I ed il capitale necessario a copertura dei medesimi, misurare il valore creato/distrutto.

The project-work, realized in collaboration with Prometeia, arises from the Top Management's need of developing its own Controlling model, in order to align it to the market's best practices and may benefit of instruments, models and analysis' methods which allow to correctly measure and monitor the Group's performance, divided for different business.

The primary aim of the project is to provide the Management Control's function of a reporting's model value, developed in a Value Based Management's perspective, in line with the Top Management's requirements and which allows to: identify the business units (BU) to which assign the goals "value", allocate the Pillar I's risks and the capital needed to cover them, measure the created/destroyed value.

9.1. Presentazione aziendale

Prometeia è leader nei servizi di consulenza, nelle soluzioni software e nella ricerca economica per le principali società europee, nelle soluzioni per il Risk ed il Wealth Management, e nei servizi per gli investitori istituzionali. Nata a Bologna nel 1974 da un'idea di giovani professori universitari, a partire dal 1981 Prometeia offre servizi di analisi alle imprese e agli intermediari finanziari. Nel corso degli anni Novanta l'attività di Prometeia si è indirizzata sempre più sull'integrazione di ricerca, analisi, consulenza e sviluppo di sistemi software. Questo mix ha fatto di Prometeia una società leader in Europa nelle soluzioni per il risk e il wealth management, il business consulting e l'advisory per gli investitori istituzionali. La combinazione di servizi professionali e soluzioni IT di grande qualità, eccellenza nelle competenze e attenzione al cliente nel lungo periodo hanno accresciuto negli anni la reputazione di Prometeia, rendendola una delle migliori realtà sul mercato. L'approccio all'Enterprise Risk Management è basato sullo sviluppo di modelli quantitativi e metodologie di analisi. La profonda comprensione dei mercati internazionali, derivante dalla ricerca economica proprietaria, rende ancora più unici il modello e la value proposition di Prometeia. Grazie all'unione di tali competenze, Prometeia ha ottenuto negli anni numerosi riconoscimenti sia nell'area Risk Management che nell'area Wealth Management.

9.2. Oggetto

Il progetto nasce dall'esigenza del Top Management del Gruppo bancario oggetto del presente lavoro di evolvere il proprio modello di Controllo di Gestione (CdG)¹, al fine di allinearli alle "best practices" di mercato e poter usufruire di strumenti, modelli e metodologie di analisi che consentano la corretta misurazione e monitoraggio delle performance del Gruppo differenziate per viste di business. Nello specifico il Gruppo ha espresso l'esigenza di:

- sviluppare un'informativa per l'alta direzione nell'analisi del contributo alla creazione di valore da parte delle singole aree aziendali / business units in termini di profilo di rischio-rendimento;
- dotare i referenti delle diverse business units di strumenti di analisi e rendicontazione del valore creato o distrutto;

¹ Il Controllo di Gestione (CdG) assume un ruolo chiave nei processi di pianificazione strategica, nella loro declinazione operativa, nel monitorare i risultati patrimoniali ed economici raggiunti e nel garantire strumenti volti a rafforzare i processi decisionali dell'alta direzione.

- disporre di strumenti di analisi finalizzati all'individuazione di elementi di criticità e potenziali aree di miglioramento della gestione aziendale.

9.3. Obiettivi

Il presente lavoro si pone quindi l'obiettivo di sviluppare un modello di rendicontazione del valore di supporto alla funzione CdG, sviluppato in ottica "Value Based Management" (VBM), in coerenza con i requisiti espressi dal Top Management e che consenta di:

- identificare le business units del Gruppo ed attribuire coerentemente le poste patrimoniali ed economiche per calcolarne l'apporto al risultato netto consolidato;
- misurare i rischi di primo pilastro (rischio di credito e controparte, rischio di mercato e rischio operativo) generati dalle singole BU ed allocare coerentemente il capitale necessario a copertura dei medesimi;
- disegnare un tableau di reporting per l'alta direzione e per i responsabili delle diverse BU finalizzato alla misurazione del contributo al valore delle diverse aree aziendali e a supportare i processi decisionali.

Approccio metodologico

Il primo step per costruire il modello di VBM consiste nell'**identificazione** puntuale **delle business units / centri di responsabilità** ai quali assegnare gli obiettivi di valore e successivamente misurare il raggiungimento degli stessi. Con il termine "business unit" ci si riferisce ad un complesso organizzativo caratterizzato da risorse che utilizzano stessi processi, perseguono i medesimi obiettivi di redditività, assumono rischi omogenei. Tale entità, che a seconda del contesto organizzativo di riferimento può coincidere con una funzione, con una divisione (per prodotto, mercato, segmento di clientela, etc.), con un raggruppamento di unità organizzative, con una società del Gruppo etc., è dotata dell'autonomia necessaria al raggiungimento degli obiettivi pianificati.

La definizione delle business units si è basata sull'analisi dell'organigramma del Gruppo bancario, delle responsabilità assegnate alle unità organizzative che operano sui diversi tipi di business connessi all'operatività del Gruppo e delle relazioni esistenti tra le diverse unità organizzative.

Sono state individuate cinque macro-strutture organizzative, successivamente divise in business units sulla base del tipo di operatività e clientela gestita.

La macro-struttura Chief Financial Officer (CFO) è stata scomposta in tre business units in base al tipo di operatività gestita:

- ALM (Asset Liability Management): gestisce la liquidità/cassa, i derivati di copertura, il rischio di tasso e di liquidità;
- Funding: gestisce l'interbancario attivo e passivo;
- Titoli: gestisce il portafoglio titoli del Gruppo (FVTPL, FVOCI, HTC).

La macro-struttura Chief Commercial Officer (CCO) è stata scomposta in quattro business units sulla base dei segmenti gestionali di clientela:

- Retail;
- Corporate;
- Private;
- Altra clientela.

La macro-struttura Chief Lending Officer (CLO) è stata scomposta in due business units in base al tipo di clientela gestita:

- Deteriorati: clienti *non performing* nello stato amministrativo di “Inadempiente” e “Scaduto”;
- Sofferenze: clienti *non performing* nello stato amministrativo di “Sofferenza”.

La macro-struttura Chief Operating Officer (COO) è costituita da un'unica business unit “Immobili” che gestisce il portafoglio immobiliare e supporta i costi provenienti dall'erogazione dei servizi e prodotti forniti alle altre funzioni del Gruppo.

La macro-struttura Corporate Center è costituita da un'unica business unit “Corporate Center” che rappresenta la struttura di governo del Gruppo.

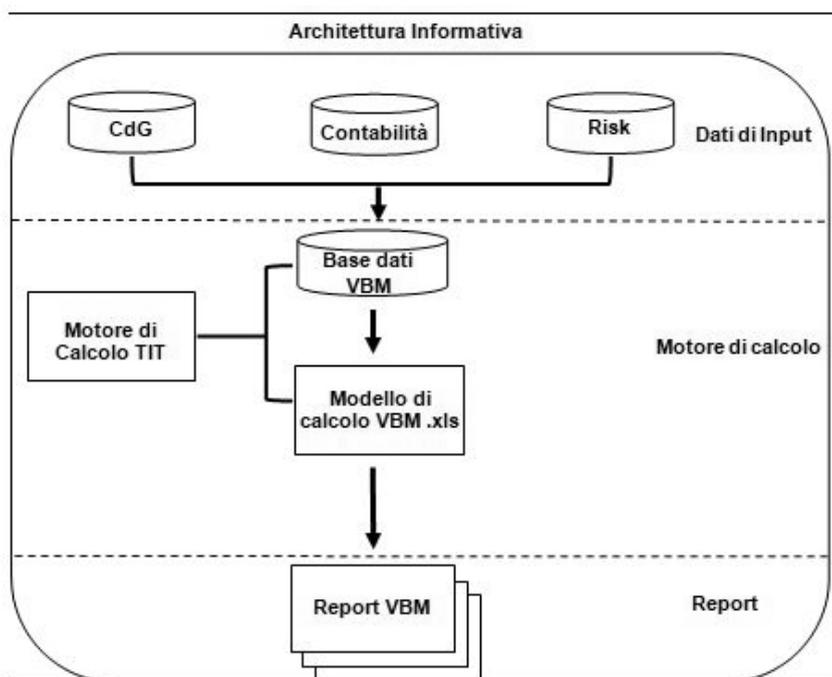
Completato il processo d'individuazione delle business units, si è proceduto all'**allocazione delle macro-voci di Stato Patrimoniale e di Conto Economico** alle diverse unità organizzative, secondo due differenti approcci:

- **allocazione diretta**, quando determinati risultati economici possono essere attribuibili in maniera esplicita ad una specifica unità organizzativa;
- **allocazione indiretta**, quando determinati risultati economici possono essere attribuibili a più di un'unità organizzativa, per cui si rende necessario individuare regole/driver che consentono la ripartizione delle voci patrimoniali ed economiche.

Successivamente, si è proceduto a mappare le fonti alimentanti e ad organizzare la base dati di input. Per sviluppare il cruscotto semplificato di Controllo di Gestione in ottica VBM, sono stati utilizzati flussi informativi provenienti da diverse fonti alimentanti e di diversa natura (dati gestionali, dati contabili, dati di rischio, etc.):

- **Contabilità:** fornitura dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico a livello di Gruppo bancario e di singola Legal Entity;
- **Controllo di Gestione:** fornitura base dati analitica su operatività di impiego e raccolta aperta segmento gestionale (retail, corporate, private, altra clientela);
- **Risk:** fornitura base dati analitica su rischio di credito, fornitura del rischio operativo e di mercato a livello di Legal Entity;
- **Motore di calcolo TIT:** fornitura tassi interni di trasferimento (TIT) a livello di rapporto e prodotto gestionale (poste a vista, prodotti a scadenza, prestiti obbligazionari).

Fig. 9.1 – Architettura Informativa



Fonte: elaborazione propria

Completato il processo di allocazione delle poste patrimoniali ed economiche alle diverse business units e la predisposizione della base dati di input, si è passati al calcolo del **margin di interesse** introducendo il sistema dei tassi interni di trasferimento (TIT) e dei relativi interessi figurativi. Il sistema dei TIT assume grande rilevanza nei processi strategici di una banca poiché permettono, senza modificare i risultati economici complessivi, di:

- misurare correttamente la contribuzione delle diverse business units, dei prodotti, dei clienti, etc., alla redditività complessiva della banca;
- trasferire il rischio tasso e di liquidità dalle business units commerciali alla business unit ALM / Tesoreria;
- supportare la definizione di modelli di pricing *risk-based*;
- centralizzare la gestione dei rischi finanziari e definire adeguate strategie di ALM.

Il sistema dei TIT si articola in un insieme di transazioni figurative interne alla banca che consente di trasferire a condizioni di mercato il rischio generato dalle business units commerciali/generiche a unità centrali di gestione del rischio (es. ALM), al fine di proteggere la marginalità commerciale generata dalle fluttuazioni di mercato che sfuggono al controllo delle business units.

Il passo successivo ha riguardato il calcolo del costo del **rischio di credito (perdita attesa)** pagato dalle business units commerciali (Retail, Corporate, Private, Altra clientela) e riconosciuto come ricavo alle business units “Sofferenze” e “Deteriorati”. La perdita attesa (*Expected Loss*) è stata calcolata come funzione di tre elementi:

- la probabilità d’insolvenza del debitore (*Probability of Default, PD*);
- la perdita in caso di insolvenza (*Loss Given Default, LGD*);
- l’esposizione al momento dell’insolvenza (*Exposure at Default, EAD*).

In seguito, si è proceduto a definire un modello “semplificato” di **cost allocation**, per assegnare i costi operativi alle varie business units.

La *cost allocation* permette di individuare le relazioni tra le strutture che sostengono i costi e le strutture che ne traggono vantaggio, misurare puntualmente il valore creato dalle singole business units e identificare le aree di inefficienza e potenziale perdita. I costi operativi possono essere suddivisi in tre principali categorie:

- costi diretti: costi con legame diretto tra la struttura su cui grava il costo e la struttura che ne beneficia;
- costi indiretti di produzione: costi sostenuti da strutture di produzione/servizio distinte a livello organizzativo dalle strutture beneficiarie, riconducibili all’erogazione di un determinato prodotto/servizio; costi allocabili in base ad analisi puntuale delle singole voci di costo o in base a driver di allocazione;
- costi indiretti di governo: costi direttamente o indirettamente sostenuti da strutture di governo organizzativamente distinte dalle strutture beneficiarie, non riconducibili all’erogazione di un determinato prodotto/servizio, ma afferenti alle attività di indirizzo e controllo dell’or-

ganizzazione; costi allocabili alle strutture di business tramite driver top-down.

Terminata la fase di *cost allocation*, si è proseguito nel lavoro attraverso l'**allocazione dei rischi**. In particolare, sono stati presi in considerazione solo i rischi di Pillar I, ossia rischio di credito, rischio operativo e rischio di mercato. I dati utilizzati nell'analisi presentavano il seguente livello di dettaglio:

- RWA rischio di credito suddiviso tra “esposizioni in bilancio” ed “esposizioni fuori bilancio” e nativamente già ripartito a livello di business units;
- Rischio Operativo a livello di singola Legal Entity e Gruppo;
- Rischio di Mercato a livello di singola Legal Entity e Gruppo.

Per quanto concerne il rischio operativo, è stato allocato successivamente alle business units commerciali (Retail, Corporate, Private, Altra Clientela e Deteriorati) in base al peso del Margine di Intermediazione di ogni singola business unit sul totale del margine generato dalle business unit sopra elencate.

Infine, il valore complessivo del rischio di mercato è stato allocato direttamente alla business unit “Titoli”.

Completata l'attività di allocazione dei rischi, si è passati a calcolare il **capitale disponibile ed assorbito** da ciascuna business unit: quest'ultimo rappresenta il capitale di riserva minimo che ciascuna business unit deve detenere a copertura della totalità dei rischi sostenuti.

Il modello “semplificato” di allocazione del capitale ipotizzato nel presente lavoro, prevede che il capitale disponibile a livello di singola business unit sia proporzionale al peso delle RWA totali di ciascuna business unit sul totale delle RWA del Gruppo. Il capitale assorbito è stato invece calcolato come prodotto tra gli RWA totali di ciascuna business unit e il *capital requirement* per requisiti di Pillar I (8%).

In seguito, è stato calcolato il **costo del capitale**, ovvero il costo pagato da ogni singola business unit a fronte del capitale assorbito, moltiplicando il capitale assorbito per il costo del capitale proprio (“Ke”, determinato secondo la metodologia CAPM).

Infine, è stato calcolato l'*excess capital* come differenza tra il capitale disponibile e il capitale assorbito a livello di singola business units.

Tab. 9.1 – Allocazione RWA e Capitale

ALLOCAZIONE RWA E CAPITALE											
SOCIETÀ DEL GRUPPO	RETAIL	CORPORATE	PRIVATE	ALTRA CLIENTELA	DETERIORATI	SOFFERENZE	ALM	FUNDING	TITOLI	IMMOBILI	CORPORATE CENTER
Rischi di Pillar I											
Rischio di CREDITO											
Rischio di MERCATO											
Rischio OPERATIVO											
Capitale Disponibile											
Capitale Assorbito											
Excess Capital											

Fonte: elaborazione propria

9.4. Risultati

Il lavoro è terminato con la predisposizione e il disegno di un set di reportistica di output per il Top Management del Gruppo bancario.

Nel dettaglio, sono state predisposte due tavole di sintesi del bilancio con l'obiettivo di fornire una panoramica chiara e sintetica dei risultati patrimoniali ed economici delle singole business units.

Tab. 9.2 – Stato Patrimoniale

STATO PATRIMONIALE	CCO		CLO		CFO		COO		CC		CONSOLIDATO	
	RETAIL	CORPORATE	PRIVATE	ALTRA CLIENTELA	DETERIORATI	SOFFERENZE	ALM	FUNDING	TITOLI	IMMOBILI		CORPORATE CENTER
ATTIVO												62.048,4
CASSA E DISPONIBILITÀ LIQUIDE	-	-	-	-	-	0,0	505,4	0,0	0,0	0,0	0,0	505,4
TITOLI									6.269,3			6.269,3
CREDITI VERSO BANCHE	-	-	-	-	-	0,0	0,0	8.856,1	0,0	0,0	0,0	8.856,1
CREDITI VERSO CLIENTELA	15.794,2	13.896,4	209,9	305,2	5.135,5	2.689,1	0,0	0,0	0,0	0,0	74,6	38.104,9
DERIVATI DI COPERTURA	-	-	-	-	-	0,0	311,4	0,0	0,0	0,0	0,0	311,4
PARTECIPAZIONI	-	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2.124,2	2.124,2
ATTIVITÀ MATERIALI/IMMATERIALI									1.309,3		194,4	1.503,7
ATTIVITÀ FISCALI	-	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3.613,8	3.613,8
ATTIVITÀ NON CORRENTI E GRUPPI DI												
ATTIVITÀ IN VIA DI DISMISSIONE	-	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	68,2	68,2
ALTRE ATTIVITÀ	-	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	691,6	691,6
PASSIVO												62.048,4
DEBITI VERSO BANCHE	-	-	-	-	-	0,0	0,0	6.034,4	0,0	0,0	0,0	6.034,4
DEBITI VERSO CLIENTELA	20.126,1	4.724,7	3.290,5	31,9	53,1	8,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	28.234,4
TITOLI IN CIRCOLAZIONE	5.544,6	92,4	1.438,2	9.935,6	10,7	10,6	-	-	-	-	-	17.032,1
PASSIVITÀ FINANZIARIA	721,1	4,9	249,8	62,0	0,7				190,7			1.229,1
DERIVATI DI COPERTURA	-	-	-	-	-	0,0	690,2	0,0	0,0	0,0	0,0	690,2
ALTRE PASSIVITÀ											1.573,3	1.573,3
FONDI TFR / PER RISCHI E ONERI						14,6					827,7	842,3
RISERVE											-278,4	-278,4
SOVRAPPREZZO DI EMISSIONE	-	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	729,0	729,0
CAPITALE	-	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5.990,2	5.990,2
AZIONI PROPRIE (-)											-26,5	-26,5
PATRIMONIO DI TERZI											46,3	46,3
UTILE (PERDITA) DI ESERCIZIO	28,0	-25,2	6,7	4,2	-42,1	-51,1	27,4	18,5	5,3	-14,3	-5,4	-48,0

Fonte: elaborazione propria

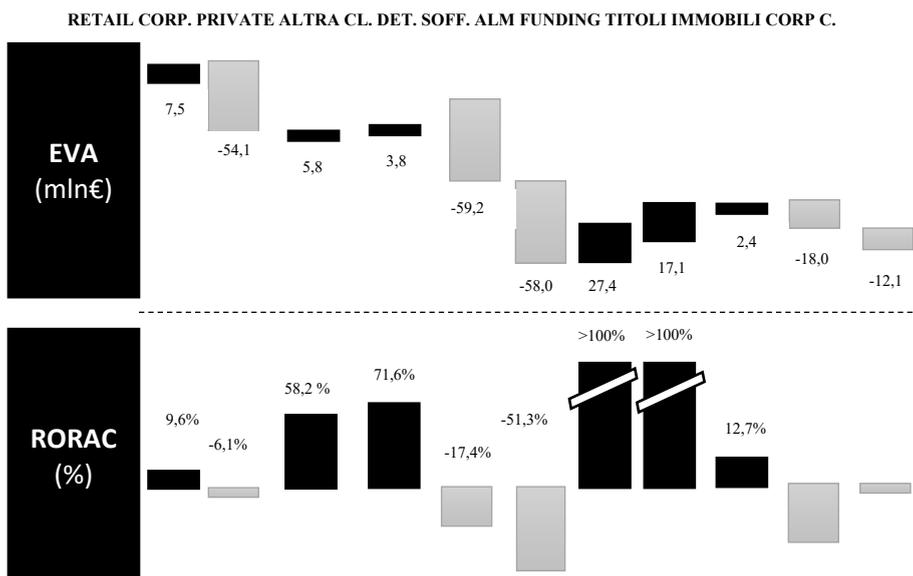
Tab. 9.3 – Conto Economico

CONTO ECONOMICO	CCO			CLO		CFO		COO	CC	CONSOLIDATO		
	RETAIL	CORPORATE	ALTRA PRIVATE CLIENTELA	DETERIORATI	SOFFERENZE ALM	FUNDING	TITOLI IMMOBILI	CORPORATE CENTER	GRUPPO			
INTERESSI ATTIVI	193,0	155,7	1,8	1,3	90,9	2,2	62,0	51,9	13,7	0,0	1,0	573,5
INTERESSI FIGURATIVI PASSIVI	-140,8	-137,0	-2,0	-3,3	-60,7	-28,6	440,6	-42,4	-24,8	0,0	-0,9	0,0
INTERESSI PASSIVI	-81,3	-24,7	-26,3	-112,5	-0,3	-0,1	-47,1	-19,5	-0,4	0,0	-1,7	-313,9
INTERESSI FIGURATIVI ATTIVI	181,6	31,3	39,6	120,0	1,0	0,3	-408,3	28,9	3,3	0,0	2,4	0,0
MARGINE DI INTERESSE	152,4	25,3	13,1	5,4	31,0	-26,1	47,1	18,8	-8,3	0,0	0,8	259,5
COMMISSIONI NETTE	128,4	30,8	21,1	7,7	6,2	0,3	0,8	10,0	0,3	0,0	3,9	209,5
MARGINE DI INTERMEDIAZIONE	280,8	56,2	34,2	13,1	37,2	-25,8	47,9	28,8	-8,0	0,0	4,7	469,0
ALTRI RICAVI	0,0				3,9	9,8	-6,9	-1,2	18,3		47,5	71,4
RETTIFICHE / RIPRESE DI VALORE SU CREDITI	-25,3	-30,8	-0,1	-0,5	-97,0	-23,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-177,5
COSTI OPERATIVI	-213,6	-63,0	-24,1	-6,3	-7,0	-37,3	0,0	0,0	-2,4	-21,7	-56,5	-431,9
MARGINE OPERATIVO LORDO	41,8	-37,6	9,9	6,3	-63,0	-77,1	41,0	27,7	7,9	-21,7	-4,2	-69,0
ACCANTONAMENTI NETTI AI FONDI PER RISCHI ED ONERI	0	0	0	0	0,0	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	-2,9	-2,2
UTILI (PERDITE) DELLE PARTECIPAZIONI	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,9	-0,9
RETTIFICHE DI VALORE DELL'AVVIAMENTO	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
UTILI (PERDITE) DA CESSIONE DI INVESTIMENTI	0	0	0	0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,3
UTILI (PERDITA) ATTIVITA' IN VIA DI DIMISSIONE												0,0
UTILE (PERDITA) DI ESERCIZIO LORDO	41,8	-37,6	9,9	6,3	-63,0	-76,3	41,0	27,7	7,9	-21,4	-8,0	-71,7
Effetto fiscale	-13,8	12,4	-3,3	-2,1	20,8	25,2	-13,6	-9,1	-2,6	7,1	2,7	23,7
UTILE (PERDITA) DI ESERCIZIO NETTO	28,0	-25,2	6,7	4,2	-42,1	-51,1	27,4	18,5	5,3	-14,3	-5,4	-48,0

Fonte: elaborazione propria

Inoltre, sono state calcolate le metriche di valore, in linea con le principali prassi di mercato, al fine di misurare il contributo puntuale delle singole business units alla creazione / distruzione di valore.

Fig. 9.2 – EVA-RORAC



La lettura dei risultati ottenuti in ottica VBM evidenzia una significativa perdita di valore da parte del Gruppo; tale dinamica è imputabile in particolar modo al contributo negativo delle seguenti business units:

- le business units “Deteriorati” e “Sofferenze” contribuiscono per 117,2 mln € alla distruzione di valore: tale effetto è imputabile in particolar modo allo stock di crediti *non performing* gestiti e all’impatto a conto economico delle rettifiche su crediti;
- la business unit “Corporate” contribuisce per -54,1 mln € alla distruzione di valore; pur avendo un margine di interesse positivo, le rettifiche su crediti e i costi operativi incidono pesantemente sull’utile netto pari a -25,2 mln €, mentre il capitale assorbito a copertura dell’elevato rischio di credito contribuisce negativamente con un “cost of equity” di -28,9 mln €.

Contribuiscono invece positivamente alla creazione di valore le business units “Retail”, “Private”, “Altra Clientela”, “ALM”, “Funding” e “Titoli”.

Tuttavia, dall’analisi del conto economico si evince una significativa incidenza dei costi operativi sul margine delle business units commerciali.

Tale evidenza potrebbe rappresentare un’opportunità strategica per il Gruppo di ottimizzazione del *cost-to-serve* dei segmenti commerciali e conseguente incremento del valore generato.

Bibliografia

Bagna E. (2012), *La valutazione delle banche*, EGEA, Milano.

Formentini I. (2003), *Processi aziendali e creazione del valore*, LogiMasterNews n. 2.

Ittner C.D., Larcker D.F. (2001), *Assessing empirical research in managerial accounting: a Value Based Management perspective*, *Journal of Accounting and Economics*, 32.

Ricciardi A., (2018), *L’analisi di bilancio per la valutazione di rischi*, FrancoAngeli, Milano.

Sitografia

www.bancariaeditrice.it

www.bis.org

www.sole24ore.com

10. ANALISI COMPARATIVA DEI DATI DERIVANTI DAL DOCUMENTO DI PILLAR III SU UN CAMPIONE DI ENTI SIGNIFICANT

di *Francesco D'Agostino, Valeria Di Lettera,
Valentino Monfreda, Armando Pierri e Orazio Romano*

Abstract

Il presente project work, svolto con la società PwC, ha come oggetto l'analisi comparativa dell'informativa derivante dai documenti di Pillar III di un campione di tre enti *Significant*: Unicredit in qualità di Ente G-SIB, Intesa Sanpaolo in qualità di Ente O-SII e Credem in qualità di Ente *Significant* di medie dimensioni. Seguendo lo schema dei documenti di Pillar III, è stato effettuato un confronto tra gli Istituti con riferimento ai principali indicatori patrimoniali e di rischio (rischi di Pillar I e di Pillar II), ai requisiti di capitale e al *Supervisory Review and Evaluation Process (SREP)*. La disamina è avvenuta sia in termini di confronto dei principali indicatori analizzati sia in termini di aderenza ai *template* previsti dalla normativa di vigilanza sulla *disclosure* di Pillar III. A tal proposito, una comparazione più puntuale è stata possibile tra i Gruppi Unicredit e Intesa Sanpaolo, che per le loro dimensioni, sono tenuti a seguire i medesimi obblighi di informativa, rispetto al Gruppo Credem.

This project work, conducted with PwC, analyzes the Pillar III disclosure of a sample of three significant Italian banks: Unicredit, Intesa Sanpaolo and Credem. Following the scheme of the Pillar III document, we compared these institutions both with reference to the main indicators and to the compliance with the templates required by the supervisory regulation. In this sense, it has been achievable a comparison between Unicredit and Intesa Sanpaolo which, due to their similar systemic importance, have the same disclosure requirements.

10.1. Presentazioni aziendali

PricewaterhouseCoopers (nome commerciale PwC) è un network internazionale, presente in 157 Paesi con circa 276.000 dipendenti, che fornisce servizi di revisione di bilancio, consulenza di direzione e strategica, e consulenza legale e fiscale. La società è il risultato della fusione tra la Price Waterhouse e la Coopers & Lybrand avvenuta nel 1998. In Italia la sua presenza si sostanzia con sedi in 24 città e oltre 5800 dipendenti.

La società, colosso mondiale dei servizi professionali, è tra le più prestigiose al mondo e fa parte delle quattro più grandi società di revisione (le cosiddette *Big Four*) insieme a Deloitte & Touche, Ernst & Young e KPMG.

PwC è la quinta più grande azienda privata negli Stati Uniti con un fatturato di US \$ 42,4 miliardi. Il modello di gestione della società prevede la dipendenza strategica dalla sede centrale con una gestione operativa su base nazionale e la conseguente spartizione degli utili.

10.2. Oggetto

Il presente Project Work si estrinseca in un'analisi comparativa dei documenti ufficiali relativi all'informativa del Terzo Pilastro di Basilea (*Pillar III disclosure*) con riferimento ad un *benchmark* di Enti bancari italiani *Significant*¹.

Il Terzo Pilastro di Basilea definisce gli obblighi a cui le istituzioni finanziarie sono assoggettate in termini di “*disclosure*” sul capitale e sui rischi verso i soggetti terzi.

Tale informativa nasce dall'esigenza di una maggiore trasparenza sui livelli di patrimonializzazione degli intermediari bancari e prevede un'informativa specifica a carico degli Enti bancari vigilati (*Market Discipline*)².

¹ Un ente creditizio è considerato significativo se soddisfa una di queste condizioni: il valore totale degli asset supera i 30 miliardi di euro; è una delle tre banche più significative del Paese; riceve assistenza diretta dal Meccanismo europeo di stabilità (Mes); il valore degli asset supera i 5 miliardi e il rapporto tra le attività transfrontaliere in più di un altro Stato membro e le attività totali è superiore al 20 per cento. Gli intermediari italiani vigilati dalla BCE nel 2019 sono: Banca Carige, Banca Monte dei Paschi di Siena, Banca Popolare di Sondrio, Banco BPM, Barclays Italia, BPER Banca, Credito Emiliano, Iccrea Holding, Intesa Sanpaolo, Mediobanca, Unicredit, Unione di Banche Italiane.

² Indicata nella Parte 8 e nella Parte 10, Titolo I, Capo 3 della CRR (*Capital Requirements Regulation*).

Gli obblighi regolamentari sono corredati dalle linee guida³ emanate dall'EBA (*European Banking Authority*) che, in sostanza, ha definito gli specifici *format* che gli istituti sono tenuti a seguire per la pubblicazione delle informazioni.

Oggetto di analisi del presente elaborato sono i documenti di Pillar III al 31 Dicembre 2019⁴ degli istituti di credito sopra menzionati di cui si riportano i principali indicatori economici nella tabella 10.1. Le azioni emesse da Unicredit e Intesa Sanpaolo rientrano nel paniere dei 40 titoli dell'indice FTSE MIB della Borsa di Milano. Credem, invece, ha assunto la qualifica di *Ente Significant* a partire dal 2017 entrando così sotto la diretta supervisione della Banca Centrale Europea (BCE).

Tab. 10.1 – Principali indicatori economici

Requisito Informativo Generale Al 31/12/2019	Unicredit	Intesa Sanpaolo	Credem
Totale Attivo (mln di euro)	855.647	816.102	47.630
Capitalizzazione (prezzo x # azioni)	29.078	41.130	1.725
Utile d'esercizio (mln di euro)	3.373	4.182	155
Dipendenti (#)	84.245	89.102	6.201

10.3. Obiettivi

L'analisi si pone un duplice obiettivo, vale a dire effettuare un confronto tra gli Istituti con riferimento ai principali indicatori patrimoniali, ai requisiti di capitale, all'esito del *Supervisory Review and Evaluation Process* e alle modalità di gestione dei rischi di primo e secondo pilastro (di cui si riporta una panoramica nella Tabella 1.2), nonché di confrontare l'informativa fornita dagli Enti in merito all'aderenza ai *template* previsti dalla normativa di vigilanza.

A tal proposito, date le differenti dimensioni degli Enti e i conseguenti diversi obblighi di informativa, si è proceduto, ove possibile, con la puntuale comparazione dei *template* normativi aventi lo stesso formato; in alternativa,

³ EBA/GL/2016/11, EBA/GL/2017/01, EBA/GL/2018/10.

⁴ Con le principali integrazioni pubblicate con i documenti di Pillar III del 31 marzo 2020.

è stato effettuato un confronto più generale delle principali informazioni rilevanti⁵.

Si precisa che l'analisi contenuta nel presente elaborato si basa esclusivamente sull'informativa ufficiale fornita dagli Enti, a partire dalla quale sono stati posti a confronto indicatori quantitativi e tabelle ivi contenuti senza riportare alcun giudizio di merito e senza effettuare modifiche ai dati ufficiali, operando, laddove necessario, lievi rielaborazioni per finalità di confronto.

Tab. 10.2 – Principali rischi bancari

	Tipologia	Definizione
Rischi di Pillar I	Rischio di Credito	Rischio che una variazione inattesa nel merito creditizio delle controparti nei confronti delle quali esiste un'esposizione generi una variazione inattesa del valore della posizione creditoria
	Rischio di Controparte	Fattispecie del rischio di credito, definito come il rischio che una controparte di un'operazione risulti insolvente prima del regolamento dei definitivi flussi di cassa. Il CCR è un rischio di perdita bilaterale
	Cartolarizzazioni	Tecnica finanziaria che consente di trasformare crediti, in bonis e non, in titoli di debito distribuibili tra il pubblico dei risparmiatori
	Rischio di Mercato	Il rischio di mercato può essere definito come il rischio di variazioni del valore di mercato di uno strumento o un portafoglio di strumenti finanziari connesse a variazioni inattese delle condizioni di mercato
	Rischio Operativo	Rischio di subire perdite derivanti dalla inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane e sistemi interni, oppure da eventi esogeni
Rischi di Pillar II	Rischio di Liquidità	Il rischio che la Banca non riesca a far fronte ai propri impegni di pagamento per l'incapacità sia di reperire fondi sul mercato (funding liquidity risk), sia di smobilizzare i propri attivi (market liquidity risk)
	Rischio di Tasso d'interesse	Rischio derivante dalla variazione dei tassi di interesse che si riflette sulla formazione del margine di interesse, sugli utili della banca e sul valore attuale netto delle attività e delle passività, impattando sul valore dei flussi futuri

10.4. Risultati

10.4.1. Fondi propri e Ratios patrimoniali

La prima parte del documento di Pillar III generalmente fornisce le informazioni relative ai Fondi Propri e ai principali *Ratios* patrimoniali che per i tre gruppi bancari analizzati rilevano un livello di CET1 *Ratio* (*Common*

⁵ Le linee guida EBA/GL/2016/11 e EBA/GL/2017/01, si applicano agli enti classificati come G-SIB e O-SII; le linee guida EBA/GL/2018/10 si applicano a tutti gli istituti a prescindere dalla qualifica di ente *Significant*.

Equity Tier 1 Ratio) piuttosto comparabile; di contro, confrontando i valori di *Tier 1 Ratio* e di *Total Capital Ratio* si nota come Credem presenta un livello inferiore rispetto agli altri istituti del campione.

Tab. 10.3 – Fondi propri e Ratios patrimoniali

	Unicredit		Intesa Sanpaolo		Credem	
	mln di €	%	mln di €	%	mln di €	%
CET1/CET1 Ratio	50.054	13,22%	41.542	13,92%	2.039	13,53%
Tier 1/ Tier 1 Ratio	56.414	14,90%	45.638	15,29%	2.089	13,86%
Fondi propri/TC Ratio	66.982	17,69%	52.695	17,65%	2.340	15,52%

Nell’ambito dei rischi rappresentati nel precedente paragrafo, i rischi di Pillar I rivestono una notevole importanza dal momento che prevedono una stima delle esposizioni ponderate per il rischio (*Risk Weighted Assets – RWA*) e il calcolo dei requisiti di capitale a fronte di ogni specifico rischio con l’obbligo di detenere un ammontare di fondi propri pari ad almeno l’8% dei RWA. La tabella 10.4 riporta i valori dei requisiti di capitale e il loro peso percentuale a fronte di ciascun rischio di Pillar I. Si nota come, per ciascun istituto, circa l’80% dei requisiti di capitale è originato dal rischio di credito, quale componente principale di rischio di una banca tipicamente commerciale⁶.

Tab. 10.4 – Requisiti di capitale

	Unicredit		Intesa Sanpaolo		Credem	
	mln di €	%	mln di €	%	mln di €	%
Totale Requisito Rischio di Credito	23.665	78,11	18.903	79,15	1.020	84,60
Totale Requisito Rischio di Controparte	905	2,99	571	2,39	-	-
Totale Requisito Cartolarizzazioni	259	0,86	726	3,03	-	-
Totale Requisito Rischio di Mercato	745	2,46	1.506	6,31	27	2,25
Totale Requisito Rischio Operativo	2.637	8,70	1.697	7,11	131	10,84
Altre esposizioni, deduzioni e altri elementi di calcolo	2.083	6,87	482	2,02	27	2,20
Totale Requisito Rischi di Pillar I	30.297	100	23.882	100	1.206	100

⁶ Il Gruppo Credem accorpa i requisiti di capitale richiesti per il rischio di controparte e di cartolarizzazione nei requisiti per il rischio di credito.

10.4.2 Rischio di credito

In relazione al rischio di credito, Unicredit e Intesa Sanpaolo presentano una puntuale conformità ai *template* previsti dalle linee guida EBA. Credem, non obbligata a seguire tali linee guida, presenta informazioni comparabili in merito alle metodologie di calcolo dei requisiti di capitale, alla distribuzione geografica delle esposizioni e alla qualità del credito. È interessante notare come Intesa Sanpaolo fornisca generalmente una descrizione di accompagnamento a supporto dell'informativa quantitativa.

Procedendo con un confronto più approfondito, si evince che Intesa Sanpaolo è l'ente che utilizza maggiormente il metodo IRB per la misurazione dei requisiti patrimoniali. Il valore delle esposizioni valutate con tale metodo è pari al 69%; mentre per Unicredit e Credem è pari al 63%.

Esaminando la distribuzione geografica delle esposizioni soggette al rischio di credito degli enti esaminati emerge che Unicredit, anche per via della presenza degli *hub* tedesco (*Unicredit Bank AG*) e austriaco (*Bank Austria AG*), presenta un livello di internazionalizzazione maggiore rispetto ad Intesa Sanpaolo, in termini di *peer*, mentre Credem risulta una banca prevalentemente domestica. Il peso percentuale delle esposizioni italiane soggette al rischio di credito sul totale delle esposizioni è, infatti, pari al 36% per Unicredit, 64% per Intesa Sanpaolo e 88% per Credem.

Le linee guida EBA, con un aggiornamento del 2018⁷, hanno previsto nuovi obblighi di informativa sulle esposizioni deteriorate e oggetto di concessione. Di seguito viene riportata la *Stage Allocation* secondo il principio contabile internazionale IFRS 9 (*International Financial Reporting Standards*) dei prestiti e delle anticipazioni dei Gruppi esaminati. Si rileva un'alta concentrazione nello *Stage 1* per tutti gli istituti di credito e un valore di *NPE Ratio* minore per Credem⁸.

Tab. 10.5 – *Stage Allocation dei prestiti e delle anticipazioni*

Stage allocation	Unicredit	Intesa Sanpaolo	Credem
Stage 1	88,03%	83,00%	91,43%
Stage 2	7,57%	9,65%	5,08%
Stage 3 (NPE Ratio)	4,40%	7,35%	3,49%

⁷ EBA/GL/2018/10.

⁸ L'NPE Ratio è dato dal rapporto tra il totale dei prestiti e delle anticipazioni deteriorati (*Stage 3*) e il totale dei prestiti e delle anticipazioni.

10.4.3. *Rischio di controparte*

In merito al rischio di controparte, Unicredit e Intesa Sanpaolo presentano una puntuale conformità ai *template* previsti dalle linee guida EBA mentre Credem riporta informazioni difficilmente comparabili con quelle fornite dagli altri due istituti.

Dal confronto si evidenzia che Unicredit e Intesa Sanpaolo fanno ricorso al modello interno (*Internal Model Method – IMM*) di tipo EPE (*Expected Positive Exposure*) per calcolare l'esposizione al rischio di controparte. Il gruppo Credem valuta le esposizioni esclusivamente mediante il *Mark-to-Market* o *Mark-to-Model*, metodi utilizzati anche da Unicredit e Intesa Sanpaolo in via residuale. Per mitigare l'esposizione verso controparti, i Gruppi utilizzano accordi di *Netting* e garanzie collaterali; in aggiunta, Unicredit e Intesa Sanpaolo ricorrono anche al meccanismo del versamento dei margini verso Controparti Centrali. Da un'analisi delle esposizioni si evince che Intesa Sanpaolo fa maggiormente ricorso alle Controparti Centrali Qualificate, per un valore di euro 8.797 milioni, rispetto ad Unicredit che presenta un valore di euro 6.127 milioni. Si evince che, a seguito degli accordi di compensazione, l'esposizione al netto del collaterale di Unicredit risulta essere in diminuzione del 37,29% rispetto al *Fair Value* lordo iniziale; mentre, per Intesa Sanpaolo si registra una riduzione del 51,16% rispetto all'esposizione lorda.

10.4.4. *Cartolarizzazioni*

Unicredit e Intesa Sanpaolo presentano una puntuale conformità alle linee guida EBA con riferimento all'informativa sulle cartolarizzazioni proprie o di terzi, operando peraltro una distinzione tra il portafoglio bancario e il portafoglio di negoziazione. Unicredit non fornisce informazioni circa le esposizioni verso la cartolarizzazione nel portafoglio bancario ed i relativi requisiti patrimoniali regolamentari, sia quando la banca agisce in qualità di cedente o di *sponsor* sia quando agisce in qualità di investitore, mentre Intesa Sanpaolo fornisce il dettaglio delle esposizioni incluse nel portafoglio bancario e nel portafoglio di negoziazione di vigilanza. Occorre precisare che, nella presentazione di tali informazioni, Intesa Sanpaolo non adotta pedissequamente il formato fisso previsto dalle linee guida EBA. Una disamina così dettagliata non è rilevabile dal Pillar III di Credem dal quale, tuttavia, si evincono informazioni in merito alle esposizioni ripartite in funzione delle fasce di ponderazione del rischio.

10.4.5. Rischio di mercato

I documenti di Pillar III di Unicredit e Intesa Sanpaolo introducono la sezione del rischio di mercato indicando la classificazione, secondo il principio contabile internazionale IFRS 9, delle attività e delle passività soggette al rischio di mercato. Tutti gli enti del campione in esame presentano informazioni in merito all' informativa sulla metodologia standardizzata con lo stesso *format* indicato dalle linee guida. Tale metodologia risulta essere l'unica adottata da Credem, non avendo sviluppato modelli interni per il calcolo dei requisiti patrimoniali a fronte di tale rischio. Per Unicredit e Credem, il fattore di rischio preminente è rappresentato dal tasso di interesse (rispettivamente, 60% e 64%), mentre per Intesa Sanpaolo la componente maggiore di rischio è data dalle cartolarizzazioni (42%). Unicredit e Intesa Sanpaolo presentano l' informativa relativa ai modelli interni adottati per la stima dei requisiti patrimoniali per il rischio di mercato: VaR, SVaR e IRC⁹. Entrambe le istituzioni forniscono una disamina sui fattori che hanno determinato la variazione di tali misure. Ulteriori informazioni sono volte ad evidenziare quanto la stima derivante dal modello VaR regolamentare si discosta dall' andamento dei profitti e delle perdite effettivamente realizzate in un dato orizzonte temporale: nel corso del 2019, sono stati osservati quattro sforamenti di VaR per il gruppo Unicredit e due eccedenze per Intesa Sanpaolo.

10.4.6. Rischio di operativo

Le banche oggetto della presente analisi, come previsto dalle linee guida EBA, forniscono informazioni dettagliate per quanto concerne le strategie e le politiche di gestione del rischio operativo. Con riferimento all' approccio metodologico sottostante la stima del requisito patrimoniale, Unicredit e Intesa Sanpaolo adottano principalmente il metodo avanzato mentre Credem adotta unicamente il metodo standardizzato. Per Unicredit e Intesa Sanpaolo, nel corso del 2019, la tipologia di evento più significativa è stata quella relativa a “*Clientela, Prodotti e Pratiche di business*” che rappresenta, rispettivamente, il 52,4% (euro 781 milioni) ed il 76,6% (euro 1.619 milioni) del requisito patrimoniale relativo al rischio operativo. Tale classe di rischio risulta essere marginale per Credem, la cui principale fonte di rischio operativo, per importo di perdita, è risultata essere la tipologia di evento “*Frodi Esterne*”, di cui circa il 6% è riconducibile al rischio tecnologico

⁹ VaR: *Value at Risk*; SVaR: *Stressed Value at Risk*; IRC: *Incremental Risk Charge*.

10.4.7. *Supervisory Review and Evaluation Process (SREP) e Rischi di Pillar II*

Con riferimento ai rischi di Pillar II si rileva che tutte le banche oggetto d'analisi sono soggette al *Supervisory Review and Evaluation Process*. Il livello di capitale richiesto derivante dal processo SREP include gli orientamenti di capitale di secondo pilastro (Pillar II *Guidance*), che indicano alla banca il livello adeguato di capitale da mantenere per disporre di riserve sufficienti a superare situazioni di stress. Per quanto concerne il requisito SREP in termini di *Total Capital Ratio*, questo risulta essere pari a 13,59% per Unicredit, 12,46% per Intesa Sanpaolo, 11,51% per Credem. Tutti gli enti oggetto d'analisi presentano un *Total Capital Ratio* maggiore di quello previsto a seguito del processo SREP.

In riferimento al rischio di liquidità, Unicredit e Intesa Sanpaolo dedicano una sezione specifica a tale informativa mentre Credem fornisce indicazioni dettagliate su obiettivi e politiche di gestione nella sezione relativa al requisito informativo generale. Tali informazioni convergono con quelle fornite da Unicredit e Intesa Sanpaolo nella tabella EU LIQA¹⁰ prevista dalle linee guida EBA. Unicredit e Intesa Sanpaolo presentano valori del *Liquidity Coverage Ratio* (LCR), rispettivamente del 143% e 161%, mentre Credem non riporta tali informazioni. La banca tuttavia specifica l'ammontare delle riserve di liquidità libere, intese come attività liquide di elevata qualità (HQLA) calcolate ai fini del calcolo del LCR, che risultano essere pari a euro 5,9 miliardi.

Dall'analisi effettuata sul rischio di tasso di interesse, si rileva che tutti gli enti del campione applicano il metodo della *Shift Sensitivity* del valore economico e del margine di interesse. Intesa Sanpaolo e Credem utilizzano anche la metodologia VaR.

Nella Tabella 10.6 si riportano gli effetti della variazione del tasso di interesse sul margine di interesse e sul *Banking book* degli Enti in esame in base a ciascuna metodologia di misurazione, calcolati al 31 marzo 2020¹¹.

¹⁰ Tabella EU LIQA – “Liquidity Risk Management”. Contiene informazioni qualitative sugli obiettivi e le politiche di gestione del rischio di Liquidità.

¹¹ In relazione alla metodologia VaR, il Gruppo Credem rappresenta graficamente l'effetto della variazione del tasso d'interesse non riportandone il valore puntuale.

Tab. 10.6 – *Variazione del margine di interesse e del valore del banking book per approccio metodologico*

Ente Significant	Shift Sensitivity (mln di euro)				VaR (mln di euro)	
	Δ NII (shock)		Δ Banking book (shock)		Δ Banking book	
	-100bp	+100bp	+100bp	+200bp		
Unicredit	NA	849	NA	-3.377	NA	
Intesa Sanpaolo	NA	1.837	394	NA	227	
Credem	-43	67	NA	NA	NA	

Bibliografia

- Credem (2019), Bilancio consolidato al 31 dicembre 2019.
 Credem (2019), *Informativa al pubblico al 31/12/2019*.
 Credem (2020), *Informativa al pubblico al 31/03/2020*.
 European Banking Authority (2016), *Guidelines on disclosure requirements under Part Eight of Regulation (EU) No 575/2013* (EBA/GL/2016/11).
 European Banking Authority (2017), *Guidelines on LCR disclosure to complement the disclosure of liquidity risk management under Article of Regulation (EU) No 575/2013* (EBA/GL/2017/01).
 European Banking Authority (2018), *Guidelines on disclosure of non-performing and forborne exposures* (EBA/GL/2018/10).
 European Banking Authority (2020), *Report on assessment of institution's Pillar 3 disclosures* (EBA/REP/2020/09).
 Intesa Sanpaolo (2019), *Bilancio consolidato al 31/12/2019*.
 Intesa Sanpaolo (2019), *Informativa al pubblico al 31/12/2019*.
 Intesa Sanpaolo (2020), *Informativa al pubblico al 31/03/2020*.
 Unicredit (2019), *Bilancio consolidato al 31/03/2020*.
 Unicredit (2019), *Informativa al pubblico al 31/12/2019*.
 Unicredit (2020), *Informativa al pubblico al 31/03/2020*.

11. PRICING RISK ADJUSTED: IL RUOLO DEI PARAMETRI ESG

di *Alessio De Santis, Giacomo Di Marzo, Daniele Fasano,
Marcello Marlino e Beniamino Nigro*

Abstract

Per l'operatività di SACE, la definizione di un *pricing* è un elemento di importanza primaria. Questo lavoro si pone l'obiettivo di definire gli ESG come un eventuale ulteriore fattore di calibrazione dello *spread* definito nell'attuale modello. Alcuni studi hanno evidenziato l'esistenza di una relazione tra i CDS (*Credit Default Swap*) e i giudizi ESG (*Environmental, Social & Governance*), altri hanno messo in luce la mancanza di standardizzazione nelle metriche valutative adottate dalle agenzie. Si è reso, quindi, necessario implementare un nuovo modello al fine di ottenere la creazione di una metodologia univoca ESG con la finalità, eventuale, di essere considerata nella definizione di un *pricing risk adjusted*.

The definition of a pricing is an element of primary importance for SACE's operativity. This work aims to define ESG criteria as a potential further calibration factor that should be taken into account in defining the spread used in the current pricing model. Some studies highlighted the existence of a relationship between CDS (*Credit Default Swap*) and ESG (*Environmental, Social & Governance*) reviews, others emphasized the lack of standardization in the evaluation metrics adopted by the agencies. Therefore, it was necessary to implement a new model to define a unique methodology for the ESG rating assignment process that could be eventually considered in the calculation of a risk adjusted pricing.

11.1. Presentazione aziendale

SACE è una *Export Credit Agency* (ECA) italiana. La sua *mission* è quella di guidare le imprese italiane nella scelta dei mercati e nella gestione dei rischi connessi in relazione alla loro operatività all'estero. SACE offre delle garanzie e prodotti assicurativi per una serie di operazioni effettuate soprattutto in paesi con economie emergenti. La società, già ente pubblico, viene costituita in S.p.A. nel 2004 controllata al 100% dal Ministero dell'Economia e delle Finanze. Nel 2012 SACE, insieme alle sue controllate, e SIMEST entrano a far parte del gruppo Cassa Depositi e Prestiti. Dal 2016 SIMEST viene conferita a SACE e insieme costituiscono il polo per *export* e internazionalizzazione delle imprese italiane. Attualmente il Decreto Legge 23/2020 affida a SACE, sotto la direzione del MEF, il mandato di garantire finanziamenti contro-garantiti dallo Stato a supporto di tutte le attività economiche colpite dal Covid-19.

11.2. Oggetto

L'attività di *pricing risk adjusted* delle esposizioni creditizie è fondamentale per la misurazione del rischio di credito, da cui è possibile determinare la rischiosità degli impieghi e il tasso attivo da applicare all'operazione. La fase più importante della procedura di *pricing risk adjusted* è la stima del costo di produzione e di tutte le sue componenti da cui poi dipende la scelta del tasso da applicare, in genere queste comprendono (Resti e Sironi, 2008):

- i costi operativi per concedere il credito;
- il costo della provvista;
- il costo della perdita attesa;
- i costi delle potenziali perdite creditizie sull'operazione.

SACE per definire la struttura di premi da applicare alla propria offerta assicurativa, ha adottato uno schema che si basa sullo sviluppo di un modello che si pone lo scopo di arrivare alla definizione di un *pricing* che tenga conto dei fattori di rischio derivanti dalle operazioni (*pricing risk adjusted*). La definizione di un *pricing*, in ottica *risk adjusted*, permette a SACE di operare salvaguardando la sostenibilità economica di medio/lungo periodo. Allo stesso tempo SACE ottempera alla missione di supporto, ed in particolare in ambito *export credit*, dove oltre a seguire le regole di competizione internazionale, definite in seno all'OCSE, si inserisce come istituzione a supporto delle imprese che esportano. A tale scopo SACE raggiunge un compromesso in termini di *pricing*, in particolare in ambito *export*, con la definizione del

c.d. Pricing to Risk, ovvero un livello di prezzo che permetta di ottenere l'obiettivo della sostenibilità del bilancio oltre che di supporto alle esportazioni. I rischi assunti non sono, o sono difficilmente, riassicurabili sul mercato dei capitali, e per tale motivo SACE deve essere allineata anche al pricing delle sue omologhe straniere. Se ciò non accadesse si rischierebbe di arrivare ad una struttura di premi troppo onerosa per le imprese, con due preoccupanti effetti negativi: perdita di competitività delle nostre imprese sui mercati internazionali e conseguente tentazione, da parte delle stesse, a rinunciare alla copertura assicurativa, con l'aumento del rischio d'impresa a livello di sistema (Garioni e Lucchese, 2006). Attraverso alcuni studi si è messa in luce l'importanza di utilizzare una serie di driver, al momento non tenuti in considerazione, che possono andare ad arricchire i fattori utilizzati nella calibrazione del modello di pricing attualmente utilizzato. Più nello specifico si fa riferimento alle pratiche ESG (*Environmental, Social & Governance*) adottate dalle imprese. Il tema della sostenibilità all'interno dei mercati del credito acquisisce, giorno dopo giorno, sempre maggiore interesse, e questo ha comportato per le imprese un aumento degli standard informativi relativi a tali fattori. Per comprendere se questi fattori siano o meno legati alla determinazione della probability of default è stato preso come riferimento uno studio empirico (Barth, Hubel, Scholz, 2020) che ha messo in relazione le pratiche ESG adottate dalle imprese e il valore del livello dei *Credit Default Swap* (CDS). Lo studio analizzato è basato su un campione di 33.909 osservazioni mensili rappresentative di 470 imprese statunitensi ed europee da gennaio 2007 a marzo 2019. Per valutare l'esistenza della relazione è stato adottato il seguente modello¹:

$$\ln(CS_{i,t}) = \alpha + \beta^{ESG} ESG_{i,t-1} + \beta^X X_{i,t} + \eta_i + \nu_t + \epsilon_{i,t}$$

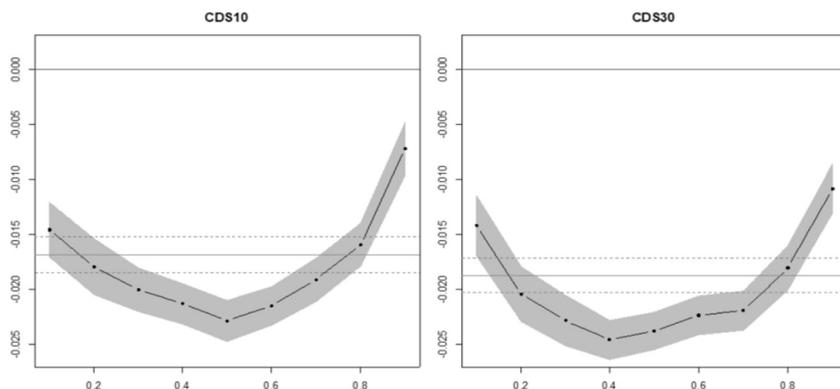
Il coefficiente β^{ESG} è quello principale per l'analisi effettuata, poiché va a catturare l'effetto marginale dei fattori ESG sui livelli dei CDS. Le valutazioni delle prestazioni di sostenibilità di un'azienda sono state effettuate incrociando le metodologie delle due agenzie di rating specializzate MSCI e Refinitiv. L'analisi effettuata mostra la presenza di una relazione a forma di U tra performance ESG e livelli dei CDS (*Fig. 11.1*).

Dalla figura è possibile notare come l'entità dell'effetto di mitigazione del rischio dipenda dal livello di *performance* ESG che raggiunge l'impresa,

¹ La variabile dipendente $\ln CS_{i,t}$ è il logaritmo naturale dello *spread* dei CDS dell'azienda i alla fine del mese t ; la variabile $ESG_{i,t-1}$ rappresenta il *rating* ESG del mese precedente; $X_{i,t}$ rappresenta un vettore di variabili di controllo; η_i e ν_t indicano gli effetti fissi per gli individui e per il tempo (trattandosi di dati panel); $\epsilon_{i,t}$ rappresenta la componente erratica.

anche se è bene specificare che un effetto di mitigazione è sempre presente. In dettaglio, si evince come l'effetto benefico sul livello dei CDS sia più del doppio in aziende che presentano una modesta presenza di pratiche ESG, rispetto ad aziende che hanno *performance* in tale ambito molto alte o molto basse.

Fig. 11.1 – La presenza di una relazione tra performance ESG e livello dei CDS.



Fonte: Barth F., Hubel B., Scholz H., *ESG and corporate credit spreads* (2020)

Al fine di rendere l'analisi effettuata maggiormente robusta, all'interno del modello sono stati inseriti i *rating* del credito² come misura alternativa per valutare il legame con la *probability of default*. Si è optato per questa decisione in quanto le agenzie di *rating* del credito stanno incorporando sempre più valutazioni ESG nelle loro decisioni di *rating*. Il senso è quindi quello di capire se la valutazione delle pratiche ESG adottate dalle imprese sia già incorporata all'interno della valutazione del merito di credito effettuata dalle agenzie di *rating*. Coefficienti ESG non significativi indicherebbero tale comportamento. Dalla Tabella 11.1 è possibile notare come i coefficienti di *rating* del credito risultino essere significativi e positivi, indicando come livelli di CDS più elevati siano collegati a quelle imprese con un merito di credito inferiore. Inoltre, risultano essere significativi anche i coefficienti ESG per quanto riguarda i livelli di *spread* dei CDS.

² Attraverso Refinitiv Eikon, sono stati raccolti i *rating* emittente a lungo termine di fine mese assegnati da Standard & Poor's, Moody's e Fitch per debito non garantito. È stata sempre utilizzata l'ultima valutazione aggiornata.

Tab. 11.1 – Il ruolo del rating del credito

	CDS1	CDS5	CDS10	CDS30	CDS5-1	CDS10-1	CDS30-1
ESG	2.16 (2.88)	0.15 (0.29)	-0.57 (-1.23)	-0.79 (-1.80)	-0.62 (-0,78)	-1.49 (-1.60)	-1.97 (-2.06)
CREDIT RATING	0.10 (7.86)	0.14 (16.27)	0.15 (18.81)	0.14 (19.37)	17.32 (10.74)	22.48 (11.62)	22.54 (11.42)
N	25,298	25,298	25,298	25,298	25,298	25,298	25,298
Adj. R2	0.70	0.74	0.73	0.72	0.35	0.38	0.35

Fonte: Barth F., Hubel B., Scholz H., *ESG and corporate credit spreads* (2020)

Un altro studio pubblicato dal MIT (Berg et al., 2019) ha rilevato che le valutazioni in ambito ESG (ambientale, sociale e di *governance*) fornite dalle diverse agenzie specializzate sarebbero «poco correlate fra di loro» e tale situazione impatta notevolmente sulle divergenze dei *rating* in questione. In particolare, le correlazioni fra i *rating* ESG attribuiti allo stesso titolo dai 5 principali provider – Sustainalytics, Vigeo Eiris, Asset4 (Refinitiv), MSCI e RobecoSAM – sono in media 0,57, variando tra 0,38 e 0,71 (Tab. 11.2); un valore piuttosto basso tanto più se confrontato con il *benchmark* di correlazione pari a 0,99 fra i *rating* di credito forniti dalle agenzie Moody's e S&P.

Tab. 11.2 – Correlation of rating ESG

	SA	SA	SA	SA	VI	VI	VI	RS	RS	A4	Average
	VI	RS	A4	MS	RS	A4	MS	A4	MS	MS	
ESG	0.71	0.67	0.67	0.46	0.7	0.69	0.42	0.62	0.38	0.38	0.57
E	0.68	0.66	0.64	0.37	0.73	0.66	0.35	0.7	0.29	0.23	0.53
S	0.58	0.55	0.55	0.27	0.68	0.66	0.28	0.65	0.26	0.27	0.47
G	0.54	0.51	0.49	0.16	0.76	0.76	0.14	0.79	0.11	0.07	0.43

Fonte: MIT, *Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings* (2019)

Lo studio analizza a 360 gradi i 3 principali vettori che alimentano la discrepanza nei *rating* ESG:

- la differenza dei criteri selezionati come rilevanti dal *rater* (*Scope*);
- la differenza dei pesi attribuiti (*Weights*);
- la differenza nelle misurazioni (*Measurement*).

La misurazione dei criteri di valutazione e la selezione degli stessi impattano significativamente sulle divergenze tra i *rater* ESG. Tale risultato com-

porta una maggiore difficoltà nel risolvere le discrepanze tra due valutatori per gli utenti del *rating* ESG poiché la divergenza è dettata principalmente dai differenti “*Scope*” e “*Measurement*” adottati.

11.3. Obiettivi

In seguito all’analisi effettuate in precedenza sono emerse delle criticità. In particolare, si è notata la scarsa correlazione tra i *rating* ESG delle principali agenzie la cui conseguenza principale si riflette nella minore probabilità che la *performance* di ESG impatti sui prezzi delle azioni e delle obbligazioni societarie. Per tale motivo, non viene messa in dubbio l’esistenza di una relazione tra fattori ESG e PD, ma si rende necessario definire una metodologia di *rating* univoca in modo da non essere esposti al rischio di modello derivante dalla valutazione data da una specifica agenzia.

La variabilità di giudizio, che caratterizza le principali agenzie che valutano la sostenibilità, non sempre è negativa poiché permette di catturare un maggior numero di informazioni nel complesso. Questo, invece, non si verifica per le agenzie di *rating* del credito dove le metodologie sono caratterizzate da un elevato grado di standardizzazione.

Nel nostro studio si è voluto proporre una metodologia unica che permetta di evitare il rischio di associare *spread* diversi ad uno stesso prenditore, dato che risulta avere *rating* ESG differenti. La metodologia proposta utilizzerà come *benchmark* quella di Refinitiv, considerata dalla letteratura accademica³, tra i vari *player*, la più adatta al nostro scopo in quanto la metrica utilizzata prende in considerazione il maggior numero di indicatori, ed effettua una ponderazione degli ambiti E, S e G in maniera diversa in base al settore di appartenenza. L’aggiustamento è stato calibrato su un campione di 35 società, sulla base di un modello statistico.

11.4. Risultati

Le correzioni sono state implementate sotto forma di *premium* (*bonus* o *malus*) assegnati sulla base di una ripartizione della scala di *rating* ESG su fattori qualitativi⁴ (Tab. 11.3).

³ A testimonianza di quanto detto, l’articolo “*ESG and corporate credit spreads*” approfondito nel corso del Capitolo 2, considera i parametri Refinitiv per stimare quanto un’azienda adotti delle pratiche ESG.

⁴ La scala di *rating* ESG è stata discrezionalmente suddivisa in 4 *cluster*: alla classe di *rating* che va da A+ ad A- è stata assegnata una valutazione qualitativa “Ottima”; alla classe di *rating* da B+ a B- è stata assegnata una valutazione qualitativa “Buona”; alla terza classe di *rating*

È possibile notare che a ciascun ambito di riferimento è stato assegnato il relativo range di indicatori Bonus/Malus in corrispondenza di uno specifico livello di rating. Tale livello è calcolato mediante il fattore di aggiustamento λ^5 . Per effettuare la correzione sullo score è stato costruito il seguente modello di regressione⁶:

$$\ln(\text{RatingESG}_i) = \alpha + \beta^E E_i + \beta^S S_i + \beta^G G_i + \varepsilon_i$$

Tab. 11.3 – Definizione nella scala Refinitiv di livelli qualitativi e premium.

Livello	ESG rating	Scala Refinitiv	Premium
Ottimo	A+	91,68-100	da 0,84 a 1
	A	83,34-91,67	da 0,68 a 0,83
	A-	75,01-83,33	da 0,51 a 0,67
Buono	B+	66,68-75	da 0,39 a 0,5
	B	58,34-66,67	da 0,26 a 0,38
	B-	50,01-58,33	da 0,14 a 0,25
Sufficiente	C+	41,68-50	da 0,01 a 0,13
	C	33,34-41,67	0
	C-	25,01-33,33	da -0,25 a -0,01
Insufficiente	D+	16,68-25	da -0,5 a -0,26
	D	8,34-16,67	da -0,75 a -0,51
	D-	0-8,33	da -1 a -0,76

➔

Fonte: ns. elaborazione

(da C+ a C-) è stata assegnata una valutazione qualitativa “Sufficiente”; all’ultima classe di rating (da D+ a D-) è stata assegnata una valutazione qualitativa “Insufficiente”.

⁵ Quest’ultimo assumerà valori positivi (λ^+), compresi tra 0 e 1, per rating ESG da C+ ad A+ o assumerà valori negativi (λ^-), compresi tra 0 e -1, per rating ESG da C- a D-.

⁶ La variabile $\ln(\text{Rating ESG})$ è stata opportunamente trasformata in forma logaritmica così da ottenere una relazione quanto più lineare possibile senza trasformare significativamente la serie. Le variabili E, S e G sono variabili politomiche discrete che assumono valori da -1 (Insufficiente) a 2 (Ottimo) in base alla classificazione effettuata alla tabella 3. Mentre ε_i fa riferimento alla componente erratica.

Dal modello di regressione⁷ costruito si estrapolano i coefficienti utilizzati per effettuare la revisione dello score di rating ESG, ogni fattore di aggiustamento è stato ponderato in base alla scala di indicatori ed ai relativi λ espressi dalla Tab. 11.4.

Ad esempio, si supponga una società con i seguenti *score* parziali: E=15, S=50 e G=76, e uno *score* complessivo ESG pari a 45,44; attraverso l'applicazione di questa nuova metodologia risulterà uno *score* ESG finale corretto di 48,16⁸.

Tab. 11.4 – Modello di regressione multiplo

ln (Rating ESG)	
Costante	3,4704 *** (0,0870)
Environment	0,1020 ** (0,0450)
Social	0,3284 *** (0,0555)
Governance	0,1624 ** (0,0640)
R Quadro Corretto	0,8157
P-value (F)	<2,98e ⁻⁸
P-value Breusch-Pagan	0,00048

Fonte: ns. elaborazione

⁷ È stata verificata l'assenza di collinearità con il test *Variance Inflation Factor* (VIF). Inoltre, è stata utilizzata una regressione che fornisce errori robusti rispetto all'eteroschedasticità.

⁸ Mantenendo costanti i pesi relativi ad ogni ambito di valutazione, per comprendere come gli *score* parziali vengano corretti si propongono i seguenti esempi di aggiustamento al rialzo e al ribasso:

$S^{\uparrow} = S * \{1 + [(\exp(\beta_S) - 1) * \lambda^{\uparrow}]\} = 52,77$. Si riscontra quindi un miglioramento nella valutazione del *rating* di 2,77.

$E^{\downarrow} = E * \{1 - [(\exp(\beta_E) - 1) * \lambda^{\downarrow}]\} = 14,11$. Si riscontra quindi un peggioramento nella valutazione del *rating* di 0,89.

Tab. 11.5 – Ricalibrazione della scala di rating dopo l'applicazione della metodologia

Prima		Dopo	
Score ESG	Rating	Score ESG'	Rating
51,11	B-	72,49	B+
72,59	B+	83,70	A
77,61	A-	88,03	A
67,47	B	77,34	A-
81,9	A-	91,41	A
43,35	C+	45,02	C+
37,61	C	37,93	C
34,36	C	34,38	C
34,1	C	33,23	C-
25,68	C-	24,23	D+
25,21	C-	23,53	D+
8,41	D	6,72	D-
60,04	B	65,05	B
52,48	B-	57,01	B-
54,09	B-	58,16	B-

Fonte: ns. elaborazione

Mediante questo processo si è ottenuta una correzione degli *score* (Tab. 11.5) con conseguenti passaggi di *notch* avvenuti nel 65% dei casi. In media questa metodologia effettua una correzione lievemente al rialzo; infatti, la variazione media dello *score* equivale a 4,74. Le variazioni al rialzo degli *score* sono state 28 e in 18 casi si è riscontrato un *upgrade* del *rating*. Le variazioni al ribasso sono state, invece, 7 ed in 5 casi si è avuto un *downgrade* del *rating*. L'ambito che è stato oggetto di più correzioni, sia in valore assoluto che in termini di passaggio di *rating*, è il *Social*⁹. In conclusione, il lavoro svolto vuole proporre una nuova metodologia, basata sui criteri ESG, che possa dare un importante contributo alla introduzione del fattore ESG nella definizione del *pricing risk adjusted*. L'esigenza della considerazione di questo ulteriore fattore nasce perché, ad oggi, non è possibile affermare che i *rating* creditizi considerano in tutti i loro aspetti i fattori ESG, perciò si valuta un aggiustamento nel *pricing* in una fase successiva all'assegnazione

⁹ Tale risultato è dovuto ad una maggiore variabilità nell'assegnazione del *rating* di quest'ambito da parte delle varie agenzie.

del *rating* stesso. Non si esclude che in futuro, superate le discrepanze nelle metodologie delle principali agenzie ESG, il *rating* creditizio possa considerare l'effetto dei fattori ESG. Un ulteriore sviluppo degli studi effettuati potrebbe passare per la calibrazione di una tabella in cui la PD viene definita in funzione non solo dei *rating* creditizi ma anche dei *rating* ESG. Il beneficio derivante dall'implementazione di questa metrica concerne la possibilità che ad ogni livello di *rating* creditizio si possa associare un valore sulla curva della *probability of default*, così da creare una relazione diretta tra lo *score* ESG (opportunamente corretto) e il corrispondente merito creditizio con l'opportunità di rinnovare questa relazione ogni qual volta si aggiorni la curva della PD stessa.

Bibliografia

- Barth F., Hubel B., Scholz H. (2020), *ESG and corporate credit spreads*.
Berg F., Koebel J.F., Rigobon R. (2019), *Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings*, MIT Sloan School of Management, Working Paper 5822-19.
Garioni G., Lucchese F. (2006), *Il Pricing to Risk: strumento a supporto delle aziende esportatrici*. Working Paper.
Resti A., Sironi A. (2008), *Rischio e valore nelle banche. Misura, regolamentazione, gestione*, EGEA, Milano.

12. LA VALUTAZIONE PRE-MONEY DELLE STARTUP DA PARTE DEGLI INVESTITORI PROFESSIONALI E L'IMPATTO SU TALE PROCESSO DELLA PANDEMIA DA COVID-19

di *Vincenzo Cecere, Salvatore De Felice, Stefano Iovene,
Sante Scognamiglio e Luca Vivolo*

Abstract

Il progetto è stato svolto in collaborazione con Vertis S.p.A., SGR con sede a Napoli e Milano che opera nel mercato del Private Equity e del Venture Capital. Nella prima fase dell'elaborato sono state analizzate, sotto il profilo teorico, le principali metodologie di valutazione adoperate nel mondo del Private Equity e del Venture Capital. Nella seconda fase, si è passati all'applicazione pratica dei metodi di valutazione, con un focus specifico sull'analisi di un potenziale progetto target, di uno dei fondi di Venture Capital, operante nel mondo del digital travel. Nel processo di valutazione si è proceduto anche ad un'approfondita analisi del business plan dell'iniziativa attraverso una duplice valutazione, la prima definita "Management Case" e la seconda "Vertis Case"; quest'ultima è basata su uno stress test delle assunzioni del business plan. Nella parte conclusiva è stato analizzato il potenziale impatto della pandemia da COVID-19 sia sulle valutazioni aziendali che sull'operato dei gestori di fondi d'investimento.

The project was carried out in collaboration with Vertis S.p.A., an asset management company based in Naples and Milan operating in the Private Equity and Venture Capital markets. In the first phase of the project, the main Private Equity and Venture Capital valuation methodologies were discussed from a theoretical point of view. In the second phase, those methods were put into practice through the analysis of a digital travel project, potential target for one of the Venture Capital's fund. Besides, as far as this phase is concerned, a depth analysis of the business plan was conducted by a double valuation: the first one, called "Management Case" and the second one, called "Vertis Case". In particular, the latter was based on a stress test of the business plan's assumptions. In the final part, an assessment about the impact of the COVID-19 pandemic on both the enterprises' valuation and fund managers' actions was made.

12.1. Presentazione aziendale

Vertis, costituita nel 2007 ed operativa dal 2008, con sedi operative a Napoli e Milano, è una società di gestione del risparmio indipendente, autorizzata dalla Banca d'Italia, che opera attraverso 6 fondi d'investimento mobiliari chiusi, riservati a investitori professionali, assumendo partecipazioni in progetti di ricerca, spin-off universitari, startup, scaleup e PMI.

Il Private Equity è attivo con i fondi “Vertis Capital” e “Vertis Capital Parallel”, mentre il Venture Capital è operativo con i fondi “Vertis Venture”, “Vertis Venture 2 Scaleup”, “Vertis Venture 3 Technology Transfer” e “Vertis Venture 4 Scaleup Lazio”.

12.2. Oggetto

L'elaborato è stato suddiviso in quattro sezioni: nella parte iniziale vi è una panoramica generale del settore di riferimento, ponendo l'attenzione sulle principali caratteristiche che differenziano il Private Equity dal Venture Capital. In una seconda fase vi è la presentazione dei metodi di *pre-money valuation* adottati dai players di settore, analizzando nello specifico le varie fasi del processo di investimento. In un terzo step, invece, è stato presentato un caso pratico: la valutazione della società “Free Room”, procedendo ad una doppia valutazione: la prima sulla base dei dati di business plan presentato dal management della società, la seconda in seguito ad uno stress test dei dati forniti dal management. Infine, nell'ultima sezione, sono stati presentati gli effetti della pandemia da Covid-19 sul processo di valutazione di un'iniziativa e le conseguenze per i gestori di fondi.

12.3. Obiettivi

L'elaborato esamina gli effetti della pandemia da Covid-19 sulle metriche di valutazione principalmente utilizzate dai fondi di Venture Capital e Private Equity. Il corpo centrale dell'opera prevede una disamina attenta e dettagliata del business plan della società “Free Room”, che opera nel mercato del turismo digitale, consentendo la prenotazione di camere e servizi di strutture ricettive con formula *day-use*. Il business plan, oggetto di analisi è stata redatto ante pandemia, ed è stato sottoposto a diversi scenari di stress, al fine di valutare la solidità del business model e delle ipotesi sottostanti allo stesso.

L'obiettivo finale è, quindi, quello di individuare la valutazione effettiva della società target, così da determinare il valore di partenza della negoziazione con i founders, nel caso si decida di proseguire nel processo d'investimento.

Assunzioni alla base

“Free Room” è una società che opera nel mercato del turismo digitale, consentendo la prenotazione di camere e servizi di strutture ricettive con formula *day-use*. L'iniziativa è una startup target di uno dei fondi di Venture Capital di Vertis, e al fine di determinare il valore dell'impresa si è utilizzato il Venture Capital Method, che rappresenta la metodologia di valutazione più diffusa per determinare il valore di una società in fase di *early stage*.

In dettaglio, la valutazione avviene attraverso tre fasi fondamentali: (i) la stima del valore dell'impresa al momento in cui si realizzerà il capital gain per l'investitore, realizzata sulla base del business plan della società (tale stima viene effettuata ricorrendo al metodo dei multipli di mercato); (ii) l'individuazione del valore di exit, il quale deve essere attualizzato al tasso IRR atteso; quest'ultimo rappresenta il rendimento che il Fondo sente di doversi aspettare da quel determinato investimento; (iii) calcolo della quota finale di partecipazione richiesta, necessaria per il raggiungimento degli obiettivi di performance attesi.

Le principali assumptions alla base della valutazione di Free Room sono le seguenti:

- investimento richiesto: 4 milioni di euro;
- data di entry del fondo: 30/06/2020;
- data di exit del fondo: il 31/03/2024.
- IRR atteso: 35%.

Analisi del Business Plan

Entrando nel merito della valutazione, sono stati applicati alcuni *haircut* alle principali voci del business plan:

- partnership attive: sono state scontate le partnership che la società prevede di stipulare nel corso dei prossimi tre anni in modo decrescente, partendo dal 2020. In particolare, la voce partnership subisce uno sconto maggiore nei primi anni, allineandosi poi al trend previsto dal management negli anni successivi. Si menziona come il management di Free Room abbia suddiviso le partnership in Small, Medium e Large a seconda della struttura, e come gli *haircut* sono stati differenziati in base a tale suddivisione, ipotizzando che la clientela di un determinato segmento sia più suscettibile ai futuri sviluppi e alle tendenze che si

concretizzeranno a seguito della pandemia (smart-working e distanziamento sociale) con un conseguente ridimensionamento dei servizi in *day-use*;

- valore medio prenotazioni: la stima del valore medio delle prenotazioni che il management stima di raggiungere negli anni di piano è stata scontata al fine di incorporare gli effetti della pandemia, special modo nel primo biennio del business plan;
- *churn rate* (tasso di abbandono) ed il *repeat rate*: alla luce della presenza già consolidata sul mercato nazionale di Free Room, si è optato per differenti “stress” per i due tassi sulla base dell’area geografica di applicazione: più leggero per i dati inerenti al mercato italiano, e più aggressivi per i dati internazionali.

Calcolo del multiplo

Fase successiva all’analisi del business plan è stata l’individuazione del multiplo di mercato delle aziende che operano nello stesso settore, necessario al calcolo del valore dell’impresa al momento in cui si realizzerà l’exit. Il panel di aziende comparabili considerato è esibito nella Tabella 12.1. Si è ritenuto che il multiplo maggiormente congruo fosse EV/EBITDA, poiché ammortamenti e svalutazioni sono considerate voci non impattanti sulla redditività aziendale. Osservando i valori relativi all’anno 2020, si registra una crescita sproporzionata del valore mediano del panel di riferimento, per effetto probabilmente della pandemia da Covid-19. Tale valore non rappresenta, quindi, un dato affidabile ai fini della determinazione del valore della società.

Si è, quindi, deciso di analizzare i multipli storici (Figura 12.1); dall’analisi dei dati è emerso che nell’ultimo biennio il valore mediano non ha registrato grandi oscillazioni ed è, inoltre, vicino al valore 2021(e). Alla luce di ciò si è ipotizzato di utilizzare come multiplo la media dei due valori mediani del biennio 2018-2019. Il multiplo individuato, già oggetto di uno sconto del 30%, per ragioni legate alla dimensione dei comparables e ad altri motivi, è stato oggetto di un ulteriore sconto del 10% al fine di mitigare l’incertezza del periodo.

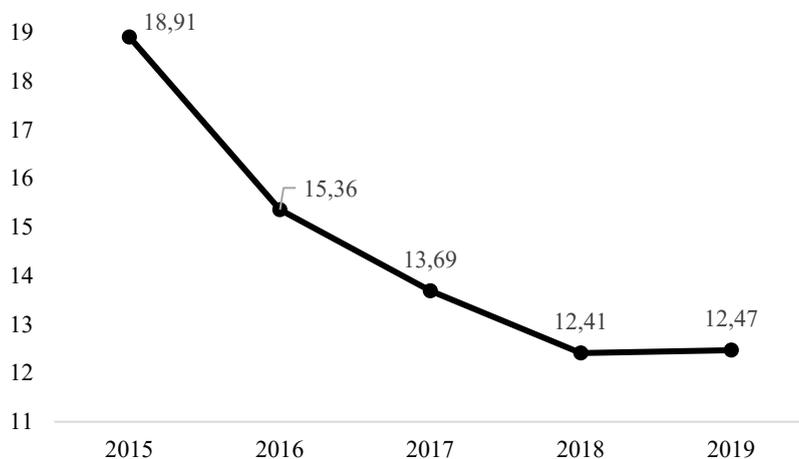
Il valore mediano del multiplo considerato è pari a 12,44x, calcolato come media fra i multipli mediani degli anni 2018 e 2019, successivamente scontato ad un tasso del 40%, ricavando così il multiplo da usare per la valutazione di 7,46x.

Tab. 12.1 – Multipli di mercato delle società comparabili

	2020(e)	2021(e)
Trip.com Ltd.	N/M	16.75
Expedia Inc.	76.78	7.55
Booking Holding Inc.	55.34	15.40
Trivago N.V.	4.46	N/M
MakeMyTrip Ltd.	N/M	82.50
eDreams ODIGEO SA	3.79	3.64
Voyageurs du Monde SA	N/M	7.17
Peer median	29.90	11.48

Fonte: Infront Analytics, elaborazione propria

Fig. 12.1 – EV/EBITDA mediano storico delle società comparabili



Fonte: Infront Analytics, elaborazione propria

12.4. Risultati

Considerando il valore dell'EBITDA al 2023 (data exit al 30/03/2024), che ammonta a 5.279 milioni di euro, è possibile determinare il valore finale dell'impresa al momento dell'exit secondo il management, moltiplicando il multiplo per tale EBITDA. Questo valore, sottratta la PFN (7.041 milioni di cassa attiva), è stato poi scontato, utilizzando l'IRR, restituendo un valore *post-money* della startup pari a 10.492 milioni di euro. Esso corrisponde ad

una *pre-money valuation* di 6.492 milioni, posto un investimento iniziale di 4 milioni di euro. La quota acquisita dall'SGR sarebbe pari, secondo questa valutazione, al 38% del capitale.

Passando alla valutazione "Vertis Case", alla luce delle considerazioni fatte in precedenza e delle modifiche apportate alle stime del management, l'EBITDA al 2023 di Free Room risulterebbe pari a 4.027 milioni di euro, con una PFN stimata a 4.591 milioni. Ripetendo il procedimento di calcolo effettuato nel management case si perviene ad una valutazione *pre-money* di Free Room pari a 4.256 milioni, posto l'investimento iniziale di 4 milioni. La quota acquisita dalla SGR risulterebbe così pari al 48%.

Le valutazioni risultanti dai due approcci sono sintetizzate nella Tabella 12.2, nella quale sono presenti tutti gli elementi impiegati in tali *valuation*.

Tab. 12.2 – Management Case vs Vertis Case (dati in migliaia di euro)

	Management	Vertis
EBIT 2023	5,279€	4,027€
Multiplo pre-sconto	12.44x	12.44x
Sconto	40%	40%
Multiplo post sconto	7.46x	7.46x
Enterprise Value	39,404€	30,058€
PFN 2023	7,041€	4,591€
Exit Value	32,363€	25,466€
Ammontare Investito in AuCap	4,000€	4,000€
Valutazione Post-Money	10,492€	8,256€
Valutazione Pre-Money	6,492€	4,256€
% azionaria Soci Investitori	38%	48%
% azionaria Soci Attuali	62%	52%

Fonte: elaborazione propria

Alla luce delle valutazioni sopra esposte, bisogna evidenziare che un'eventuale quota di partecipazione del Fondo all'entry del 48% potrebbe comportare, in caso di *follow-on* (round successivi), una diluizione dei founders, generando potenziali problemi di *commitment* da parte dei soci operativi. Inoltre, in caso di abbassamento dell'investimento ad un valore inferiore a 4 milioni di euro, al fine di ridurre la quota di partecipazione, non è contemplabile, in quanto andrebbe ad alterare il business plan così come concepito. Un ulteriore

discorso va fatto sulla data di exit, in quanto è ragionevole credere che i tempi per raggiungere gli obiettivi prefissati si allunghino.

Va sottolineato che, oltre alla valutazione quantitativa effettuata nello studio, un peso rilevante nel processo lo avrà anche l'analisi qualitativa effettuata dalla SGR riguardo il team proponente l'iniziativa, il mercato in cui opera, la presenza di tecnologia "difendibile" e l'effetto *disruptive* del servizio/prodotto offerto.

Impatto Covid-19 sulla valutazione d'azienda

La recente pandemia ha provocato uno shock sull'economia reale e non, sia sul lato della domanda che su quello dell'offerta. La crisi ha colpito la maggior parte dei settori, ad esclusione tra gli altri di quelli dell'e-commerce e del farmaceutico, che hanno addirittura fatto registrare una crescita dei volumi di vendita, e di altri più resilienti. Anche il mondo del Private Equity e del Venture Capital ha dovuto confrontarsi con un cambiamento dei dati e delle logiche di valutazione imposti dalla situazione dovuta al virus.

Per quanto concerne i cambiamenti nelle metriche di valutazione, gli analisti suggeriscono:

- di incrementare l'Equity Risk Premium italiano di almeno mezzo punto percentuale, passando dal 5% ad un minimo del 5.5%;
- di stabilizzare il risk free italiano ad un valore pari al 2%¹.

Tali modifiche impattano sul calcolo del WACC, rendendo più oneroso il costo del capitale e dell'equity, abbassando di conseguenza la valutazione dell'azienda.

Malgrado le garanzie statali volte a salvaguardare il tessuto imprenditoriale italiano, le politiche principali delle imprese, soprattutto delle piccole e medie, incentivano un aumento del debito. Tale aumento implica due effetti principali: aumento del tasso di default, favorito anche dal calo dei ricavi, ed un peggioramento della posizione finanziaria netta. Entrambi gli effetti provocano una diminuzione della valutazione aziendale, rispecchiabile in un aumento dell'IRR obiettivo. È stato, inoltre, riscontrato un calo dell'EBITDA mediano dei principali settori produttivi italiani del 15% negli ultimi dodici mesi, fatta eccezione per alcuni settori (Utilities, Telco, Food Products e Healthcare).

Le società sono attualmente impegnate nella revisione dei propri budget e piani prospettici; tali manovre hanno reso maggiormente complicata la fase di *valuation* delle aziende. Le medesime osservazioni si estendono anche alle

¹ Duff&Phelps, 14 aprile 2020, "Impatto del Covid-19 sulla Valutazione Aziendale in Italia".

aziende già in portafoglio dei fondi di investimento, maggiormente colpite dal Covid-19, ponendo i team di gestione davanti ad una scelta: ricapitalizzare le partecipate o procedere ad un *write-off* della partecipazione.

Impatto Covid-19 sul mercato

Già prima della pandemia, gli analisti prevedevano nel 2020 un calo del fundraising, data la natura ciclica del settore, sebbene il Covid-19 abbia certamente amplificato le dimensioni della riduzione².

I dati dell'osservatorio ScaleIT confermano tali sensazioni: il calo è stato più marcato nel primo trimestre con un taglio del 33% (86 milioni di euro vs i 127 milioni del Q1 2019), mentre nel secondo trimestre il calo si è ridotto del 17% (153 milioni di euro contro 185 milioni del Q2 2019)³. Tuttavia, come rivela l'Osservatorio, considerando l'impatto che la crisi da Covid-19 ha avuto sull'economia e sulla società a livello globale, la flessione al momento appare piuttosto contenuta.

L'Osservatorio ScaleIT ha evidenziato, inoltre, che nei primi 6 mesi del 2020, i dati dei round partecipati da investitori internazionali mostrano una riduzione degli investimenti del 23%, quindi maggiore rispetto al calo del mercato rispetto ai primi 6 mesi del 2019, passando da 109 milioni di euro - Q2 2019) ai 74 milioni (Q1-Q2 2020).

Lo stop del mercato e il cambiamento delle metriche di valutazione, come affermato nel framework dell'IPEV Board, *Special Valuation Guidance* (31 marzo 2020), ha posto i fondi del settore in due differenti posizioni, a seconda delle posizioni in cui si trovano:

- coloro che sono nell'investment period possono trovare buone opportunità sul mercato, favorite dall'esigenza di liquidità delle aziende, le quali necessitano di capitali;
- coloro che sono nell'holding period fronteggiano, invece, un periodo di difficoltà causato dalla necessità di tutelare le proprie partecipate, sia in termini economici che gestionali.

Il problema principale, però, consiste nel valutare e prevedere i futuri scenari relativi alla pandemia. È ancora incerto quale sarà l'andamento epidemiologico, e questa aleatorietà non potrà non impattare sulle dinamiche economiche e di mercato.

Tuttavia, sono da segnalare alcuni *deal* conclusi recentemente, quali il round da 25 milioni di euro di Milkman (già partecipata di 360 Capital Par-

² PitchBook, 31 marzo 2020, "Private equity fundraising totals sure to tumble due to the coronavirus".

³ Wall Street Italia, 2 luglio 2020, "Venture Capital: mercato italiano in flessione del 23% a causa del Covid".

tners, P101, Vertis), che ha visto l'ingresso nella società di Poste Italiane, ed il round da 16 milioni di euro sulla biotech Genespire da parte di Sofinnova. Sul fronte europeo è bene evidenziare, inoltre, come l'acquisizione di Willis Tower Watson da parte di AON abbia contribuito a mitigare i valori di mercato del settore. È importante sottolineare che quasi sicuramente le operazioni erano state avviate prima dell'avvento della pandemia da Covid-19.

Bibliografia

- AIFI, PwC, 23 marzo 2020, *Analisi sul mercato italiano del capitale di rischio*.
Balducci D. (2006), *La valutazione d'impresa*, Edizioni FAG, Milano.
Duff&Phelps (2020), *Impatto del Covid-19 sulla Valutazione Aziendale in Italia*.
Gervasoni A., Sattin F.L. (2015), *Private Equity e Venture Capital. Manuale di investimento nel capitale di rischio*, Guerini Next, Milano.
PitchBook (2020), *Private equity fundraising totals sure to tumble due to the coronavirus*.
IPEV Board, 31 marzo 2020, *Special Valuation Guidance*.
Riccardi A. (2017), *Corporate & Investment banking*, FrancoAngeli, Milano.
Wall Street Italia (2020), *Venture Capital: mercato italiano in flessione del 23% a causa del Covid*.

Sitografia

- www.borsaitaliana.it
www.damodaran.com
www.rendimentibtp.it
www.wallstreetitalia.com

13. ANALISI TECNICA E STRUTTURALE PER LO SVILUPPO DI UN MARKETPLACE NEL SETTORE AUTOMOTIVE

di *Annalisa Esposito, Antonio Liguori e Simone Montella*

Abstract

Lo studio proposto ha lo scopo di delineare il contesto socio-economico e competitivo di automobili.it, futuro marketplace delle auto usate, e valutare l'adozione di eventuali strategie. L'analisi è stata eseguita facendo ricorso a ricerche realizzate da differenti fonti autorevoli del settore, nonché attraverso l'analisi dei principali competitor diretti e indiretti. Il Covid-19 ha comportato una riduzione del budget di spesa del consumatore e un conseguente mutamento dei comportamenti d'acquisto, avvicinando maggiormente gli italiani ai canali online. In particolare, è la fascia di età 35-54 anni la più attiva sul web. La limitata attenzione dei competitor verso l'ottimizzazione da mobile delle proprie piattaforme online si presenta come una finestra opportunità da poter cogliere per entrare in un mercato estremamente affollato.

This paper analyzes the socio-economic and competitive context of automobili.it, which is the future marketplace of used cars, in order to outline a market strategy. The market analysis has been conducted by studies and sector researches, as well as through the analysis of the main direct and indirect competitors. The Covid-19 involved a reduction of the consumer's spending budget and a change in its purchasing behaviour, bringing Italians closer to online channels. In particular, the group age 34-54 years is the most active online. However, the limited attention of competitors to the mobile optimization of their online platforms could be an opportunity to enter a crowded market.

13.1. Presentazione aziendale

AutoOne Group è un insieme di concessionarie che offre servizi vari inerenti al settore automobilistico, tra i quali noleggio a breve e lungo termine, noleggio auto per cerimonie e noleggio scooter.

Auto One è specializzata nella vendita di veicoli nuovi, km 0, aziendali e seminuovi garantiti, fornendo al contempo assistenza meccanica, elettronica e di carrozzeria. Altresì sono riconosciuti come installatori ufficiali e convenzionati di antifurti meccanici ed elettronici.

13.2. Oggetto

L'idea alla base del presente Project Work nasce da un'intuizione imprenditoriale da parte del management di AutoOne nell'acquisire il dominio *www.automobili.it* con l'obiettivo di progettare un marketplace specializzato nel settore automotive. In particolare, l'intenzione generale del management è quella di ideare un portale che funga da intermediario tra rivenditori e consumatori finali nella ricerca e nell'acquisto di un'auto usata. Tale piattaforma sarà completamente distaccata dall'immagine aziendale in quanto l'obiettivo della società è creare un punto di riferimento, sia per privati sia per aziende, per la vendita di auto usate non direttamente collegata ad AutoOne Group.

13.3. Obiettivo

Il project work ha avuto come obiettivo quello di effettuare un'analisi di fattibilità circa lo sviluppo della piattaforma di marketplace automobili.it.

L'elaborato parte da un'analisi di mercato in merito allo scenario automotive nazionale, perturbato dal COVID-19, avvalendosi di un'analisi PEST. Successivamente si è posto un focus sullo scenario del reselling, analizzando l'andamento delle vendite con specifico riferimento ad ogni categoria di auto. In seguito, si sono analizzati i principali trend del settore, evidenziando le tendenze future circa le possibili innovazioni che le aziende possono adottare in riferimento alle modalità attraverso cui approcciarsi al consumatore. Successivamente, si è presentata un'analisi della domanda. In particolare, si sono evidenziate le principali caratteristiche del target, identificando degli user personas e le esigenze di questi ultimi. Infine, si è compiuta un'analisi della concorrenza, diretta ed indiretta, mettendo in risalto i prin-

cipali player ed effettuando un'analisi circa il loro business model, eseguita attraverso l'utilizzo di strumenti specifici.

Si sottolinea, inoltre, che il lavoro effettuato nell'intero Project Work è stato indirizzato verso l'identificazione di future strategie applicabili per la piattaforma automobili.it.

13.4. Risultati

La trasformazione del business non è mai stata così veloce, rendendo necessaria l'adozione di una strategia di medio-lungo termine che miri a definire priorità, fattibilità, attuazione e valutazione del ritorno degli investimenti. Tuttavia, l'effetto Coronavirus ha ridefinito le regole del palcoscenico competitivo, rendendo sempre più importante la definizione di una strategia solida nella quale i modelli di business, l'ecosistema digitale, la comunicazione e la relazione digitale con i clienti vengono analizzati congiuntamente, costituendo un unico ecosistema organico.

Al netto delle categorie merceologiche in crisi e del calo generalizzato dei consumi, il 2020 è l'anno in cui tutti gli italiani hanno scoperto la possibilità di acquistare online. Il mercato delle auto usate è tra quelli che meglio resiste alla crisi economico-finanziaria in atto, dove il calo delle vendite dell'usato è stato più contenuto rispetto a quello relativo al nuovo (in percentuali, si è trattato rispettivamente di un -85,4% contro un -59,1%). Il mercato delle auto di seconda mano è oggi in crescita lenta, ma costante, in grado di rispondere ai processi di digitalizzazione provenienti dall'avvento dei marketplace, dove domanda e offerta si incontrano senza limiti geografici e gratuitamente. Come evidenziato dall'analisi eseguita, il mercato dell'usato in Italia ha mostrato una grande capacità di adattamento ai cambiamenti sociali e ha investito ingenti risorse per migliorare e sviluppare i servizi resi agli automobilisti¹.

La crescente attenzione verso i canali online ha fatto emergere un nuovo profilo di consumatore. Un cliente estremamente evoluto, attratto da tutto ciò che è nuovo e portato a fare da battistrada, in cerca di auto standard, dove vi è poco da personalizzare. Si tratta di una persona pragmatica che considera l'auto più un servizio che un bene e che non ha tempo o voglia di girare per showroom in cerca del modello o del prezzo ideale. Si tratta di un cliente non rientrante nella fascia premium, per il quale i canali tradizionali rimangono ancora i principali driver d'acquisto, avendo esigenza di configurare l'auto

¹ F.Q., Coronavirus: auto usate ancora in cima alla lista delle spese con budget più ristretti, aprile 2020, *il Fatto Quotidiano*, ilfattoquotidiano.it.

nei minimi dettagli e/o di vedere e provare la vettura da vicino, confrontandosi con un operatore prima di una spesa importante. È un consumatore altamente connesso all'ecosistema digitale, che ama instaurare una comunicazione bidirezionale con il brand e con gli altri utenti².

L'analisi ha mostrato come ad essere più attiva e predisposta all'acquisto di auto sul web sia la fascia d'età 35-44 anni, con un volume di ricerca complessivo medio di 47,35% su Google e un budget di spesa medio per autovettura di 12.500 €. Segue poi la fascia più giovane, di età 25-34 anni che presenta un volume di ricerca complessivo medio di 29% su Google e un budget di spesa medio per autovettura di 5000 €³. Prezzo, sicurezza ed estetica risultano essere i principali driver che guidano l'acquisto⁴.

L'iniziativa imprenditoriale intrapresa da AutoOne Group, azienda operante nella commercializzazione di autovetture usate e km 0, circa l'acquisizione del dominio web, automobili.it, si inserisce in tale contesto. Lo scopo dello studio è stato quello di valutare lo scenario economico e competitivo attuale del mercato online delle autovetture usate, nonché valutare l'eventuale adozione di strategie da implementare nel futuro marketplace di auto di seconda mano di proprietà del gruppo. Il settore è apparso costellato da una molteplicità di competitor la cui offerta si mostra ancorata a driver tradizionali (offrire il maggior numero di servizi possibile), trascurando l'ottimizzazione della user experience del visitatore, nonché la fluidità di navigazione della piattaforma dai dispositivi mobili (principale device impiegato ad oggi per navigare su internet e da cui provengono il 52,5% degli acquisti online⁵).

L'elevata standardizzazione dell'offerta ha spinto a una polverizzazione degli utenti su differenti portali, portando ad una maggiore concentrazione di essi verso i marketplace più noti, tra cui: AutoScout24, Automobile.it e Subito.it, ma non per questo più efficienti. Bassa attenzione alla verifica dei dati immessi negli annunci da parte degli inserzionisti, foto di non elevata qualità, difficoltà di fruizione del servizio da mobile, ridotta compatibilità con il sistema operativo iOS (preferito nel 24% dei casi) e limitato coinvolgimento degli utenti sui principali social media, sono i principali punti di debolezza evidenziati dall'analisi condotta, elementi che, se opportunamente sfruttati, offrono una finestra opportunità da poter cogliere per entrare in un mercato estremamente affollato. L'analisi dei competitor indiretti indivi-

² Caprino M., Auto, scopri l'età del proprietario e il sesso dei veicoli in circolazione, *Il Sole 24 Ore*, giugno 2017, ilssole24ore.com.

³ Il Nuovo Terraglio, Quanto sono disposti a spendere gli italiani per le auto acquistate online?, *Il Nuovo Terraglio*, 2019, ilnuovoterraglio.it.

⁴ AutoScout24, I millennials e le auto: cosa desiderano, Agosto 2017, autoscout24.it.

⁵ MuleSoft, Top 7 digital transformation trends shaping 2020, *MuleSoft*, 2020, mulesoft.com.

duati, quali Brumbrum e AutoUncle, e delle principali tendenze caratterizzanti il mondo dell'e-commerce hanno offerto ulteriori spunti di riflessione sui possibili driver su cui far leva per costruire il proprio vantaggio competitivo.

Tab. 13.1 – Valutazione competitor diretti

Variabili	Autoscout24	Subito.it	Automobile.it
Noleggio	NO	NO	Sì
Usato/Km0	Sì	Sì	Sì
Usato Elettr.	Sì	Sì	Sì
Usato Lux.	Sì	Sì	Sì
Valutazione	Sì	Sì	Sì
Foto 360°	Sì	NO	NO
App	Sì	Sì	Sì
Valutazione app*	4.6/5	4.6/5	2.8/5
Ottimizzazione desktop**	81/100	85/100	84/100
Ottimizzazione mobile**	33/100	30/100	48/100

* analisi effettuata sul Google Play Store e sull'App Store

** analisi effettuata tramite la piattaforma Google Speed Insight

Tab. 13.2 – Valutazione competitor indiretti

Variabili	Autuncle	BrumBrum
Noleggio	NO	Sì
Usato/Km0	Sì	Sì
Usato Elettr.	Sì	NO
Usato Lux.	Sì	NO
Valutazione	Sì	NO
Foto 360°	NO	Sì
App	Sì	NO
Valutazione app*	4.6/5	-
Ottimizzazione desktop**	93/100	50/100
Ottimizzazione mobile**	72/100	20/100

* analisi effettuata sul Google Play Store e sull'App Store

** analisi effettuata tramite la piattaforma Google Speed Insight

Per l'analisi della concorrenza diretta ed indiretta, ogni competitor presenta differenze in merito alle seguenti variabili: noleggio, usato/km 0, usato elettrico, usato luxury, servizio per la valutazione dell'auto, disponibilità di immagini a 360 gradi, disponibilità app per mobile, valutazione dell'app, ottimizzazione del sito web su desktop, ottimizzazione dell'app. Sulla base delle variabili ivi considerate è stato possibile tracciare il futuro posizionamento del marketplace automobili.it. A tal fine, sono state analizzate 2 macro-variabili considerate le più rilevanti ai fini dello sviluppo della piattaforma web: ottimizzazione da mobile, inteso come la capacità e la fluidità di navigazione del marketplace dai dispositivi mobili; servizi offerti, intesi come l'insieme di tutti i tool messi a disposizione dell'utente e presenti sulla piattaforma in forma gratuita e non, quali: tour virtuali, rateizzazione pagamento, fotografie 360°, assistenza creazione annuncio, valutazione auto, valutazione miglior prezzo, garanzia verifica caratteristiche autovettura, integrazione canali social, chatbot, assistenza fotografica.

Sistemi di Artificial Intelligence (AI), combinati alla Virtual Reality (VR) danno la possibilità di poter offrire un'assistenza al cliente sempre più customizzata e vicina all'esperienza dello store. Tour virtuali delle vetture e Drive Test online appaiono essere le principali richieste dei nativi digitali, offrendo la possibilità di poter ispezionare il veicolo scelto anche a distanza, senza doversi recare fisicamente allo showroom fisico, semplificando e velocizzando il processo d'acquisto. È proprio quest'ultimo ad essere uno degli elementi più delicati nello sviluppo del portale Automobili.it. L'istituzione di una più chiara e variegata offerta di pagamento appare contribuire in modo rilevante a ridurre il tasso di abbandono e, al contempo, migliorare il proprio tasso di conversione. L'implementazione di un sistema di abbonamento che diversifichi i servizi fruibili e messi a disposizione per gli inserzionisti, consente a questi ultimi di ridurre gli step di pagamento per servizi accessori e di integrare tutto in un unico abbonamento, generando fenomeni di up-selling e cross-selling.

Il processo di alimentazione dei lead è stato affrontato mediante l'adozione di strategie di content marketing implementate sui principali canali social media e attraverso l'adozione di liste broadcast Telegram/Whatsapp destinate a coinvolgere maggiormente i dealer e i privati ad alimentare la vasta offerta di automobili.it. L'integrazione con i canali social Facebook, Gmail e LinkedIn consente una maggiore facilità di registrazione, procedura richiesta per il download di preventivi completi (non sintetici) delle auto selezio-

nate (B2C) o di moduli precompilati per la creazione più efficiente di annunci e di report completi di ricerche di settore eseguite(B2B)⁶.

Al contempo, è stata effettuata un'analisi circa la gestione della privacy policy in capo ai competitors. La privacy policy è un documento, redatto all'interno del sito, che informa gli utenti circa il trattamento dei loro dati personali. Nella classificazione di questi ultimi, non rientrano solo il nome, il cognome o l'indirizzo e-mail dell'utente, ma anche un semplice cookie impiegato da Google Analytics⁷. Dall'analisi della privacy policy dei competitors fin qui analizzati è emerso che, in linea generale, tutti includono tale elemento in un'apposita pagina web inserita nella parte inferiore del sito. Elementi comuni delle privacy policy sono: descrizione della tipologia di dati raccolti e di come questi vengono utilizzati; estremi del soggetto addetto al trattamento dei dati; guida su come l'utente finale può visualizzare, modificare o cancellare i dati raccolti; spiegazione di come i dati vengono protetti e per quanto tempo vengono conservati. Per ciò che concerne la futura piattaforma automobili.it è stato consigliato di seguire le linee generali condotte dai competitors e possibilmente affidarsi ad enti terzi specializzati nella stesura della privacy policy per siti web quali: iubenda, cookiebot.

Aspetto non secondario nel processo di lead generation e di ottimizzazione del tasso di conversione è la corretta costruzione della pagina web del marketplace dell'usato, fruibile da desktop, ma soprattutto da mobile. Lo studio ha permesso di delineare alcune considerazioni circa la progettazione del layout generale⁸. Dapprima si è dato risalto all'aspetto dell'accostamento cromatico davanti allo schermo che potrebbe avere automobili.it. I colori rosso e nero (elementi distintivi del marchio), associati ad uno sfondo neutro bianco, appaiono essere apprezzati da una popolazione sia maschile sia femminile. Il colore rosso trasmette sentimenti quali dinamismo, calore e passione che evidenziano l'attenzione e la cura che automobili.it pone verso i propri servizi e clienti. Il nero evidenzia il carattere forte, elegante e sofisticato del brand, dove sia l'utente più evoluto sia quello più esigente possono trovare l'autovettura da loro ricercata. Anche la scelta del font assume rilevanza in tale processo. Dalla ricerca condotta, il font *Serif* è risultato quello più persuasivo, in grado di spingere in modo più efficiente il lettore verso la conversione. In particolare, Georgia e Baskerville sono apparsi i caratteri più fluidi e chiari, in grado di generare

⁶ Loree R., Statistiche Ecommerce: il tasso di conversione medio per settore, *Shippypro*, aprile 2020, shippypro.com.

⁷ Social Cities, Privacy Policy: cos'è, cosa deve contenere e perché è così importante, ottobre 2017, *Social Cities*, inbound.socialcities.it

⁸ Smc Consulting, Il tasso di conversione medio dell'e-commerce italiano è dell'1,6%, *smc consulting*, 2019, smcconsulting.it.

autorevolezza e affidabilità. Indipendentemente dalla tipologia di carattere scelto, l'aspetto da dover considerare resta sempre quello della leggibilità, dove si è evidenziato come una dimensione compresa tra 12-16 sia la più performante per una lettura sia da desktop sia da mobile⁹.

L'analisi ha pertanto permesso di evidenziare gli elementi su cui automobili.it, futuro marketplace delle auto usate, potrà far leva per differenziarsi ed emergere nel mercato, diventando uno dei principali player del settore.

Bibliografia

- AutoScout24 (agosto 2017), I millennials e le auto: cosa desiderano, autoscout24.it.
- Caprino M., Auto (giugno 2017), "Scopri l'età del proprietario e il sesso dei veicoli in circolazione", *Il Sole 24 Ore*, ilsole24ore.com.
- Loree R. (aprile 2020), Statistiche Ecommerce: Il tasso di conversione medio per settore, *Shippyp*, shippyp.com.
- MuleSoft (2020), Top 7 digital transformation trends shaping 2020, *MuleSoft*, mulesoft.com.
- Saletti A. (2020), *Neuromarketing e scienze cognitive per vendere di più sul web*, Dario Flaccovio, Palermo.
- SMC Consulting (2019), Il tasso di conversione medio dell'e-commerce italiano è dell'1,6%, *SMC Consulting*, smeconsulting.it.
- Social Cities (ottobre 2017), Privacy Policy: Cos'è, cosa deve contenere e perché è così importante, *Social Cities*, inbound.socialcities.it.

⁹ Saletti A. (2019), *Neuromarketing e scienze cognitive per vendere di più sul web*, Dario Flaccovio, Palermo.

14. CYTOMEGALOVIRUS IN GRAVIDANZA

di *Concetta Gallo, Francesca Iovino, Dominique Pellecchia
e Stefania Romano*

Abstract

Il progetto realizzato in collaborazione con Biotest Italia, ha come finalità sia aumentare l'awareness sul Cytomegalovirus (d'ora in poi CMV) in gravidanza sia individuare un'opportunità di mercato per le immunoglobuline specifiche contro il CMV per le donne in stato interessante. A tale scopo è stata condotta un'analisi di scenario per definire il problema e i target, facendo ricorso anche ad un questionario. I risultati ottenuti hanno consentito l'elaborazione di un piano di comunicazione basato su una strategia multicanale e avente un duplice obiettivo. Da un lato, sottolineare l'importanza della prevenzione e accrescere la consapevolezza del CMV tra le donne in gravidanza, attraverso campagne di sensibilizzazione; dall'altro, comunicare ai medici l'efficacia della terapia come scudo per il feto. Infine, tale piano punta a ridurre l'asimmetria informativa, creando sinergia tra le iniziative pensate per i due target individuati, per trasmettere l'efficacia delle immunoglobuline nella cura e prevenzione di molte malattie tra cui il CMV.

This project work was carried out in collaboration with Biotest Italia and it has the aim to sort an issue out either increasing the awareness on Cytomegalovirus (CMV) in pregnancy or identifying a market opportunity for hyperimmunoglobulins against CMV in pregnant women. A scenario analysis was conducted to define either problem or targets, by resorting a survey too. The obtained results, allowed the development of a communication plan based on a multichannel strategy with two aims. On one hand, to stress the importance of prevention and to increase the awareness of CMV among pregnant women through awareness campaigns; on the other hand, to communicate to doctors the effectiveness of therapy as a shield for the fetus. Last but not least, this plan aims to reduce the information asymmetry, creating synergy between the initiatives designed for the two identified targets, to transmit the effectiveness of immunoglobulins in the treatment and prevention of many diseases including CMV.

14.1. Presentazione aziendale

Biotest Italia, nata nel 1968, è un'azienda farmaceutica che fornisce prodotti a base di proteine plasmatiche e farmaci bioterapeutici. È da sempre attenta non solo a ricercare e sviluppare farmaci biotecnologici avanzati, ma anche a distribuire e fornire tutto ciò che può favorire il benessere dei pazienti spesso affetti da malattie gravi e croniche. Tali prodotti sono quasi insostituibili per gli stessi e mirano a consentire loro uno stile di vita «quasi normale». Sono utilizzati, principalmente, in tre aree terapeutiche: trapianti, critical care ed ematologia.

Le aree di specializzazione dell'azienda, nella sede centrale di Dreieich, in Germania, sono: ricerca, sviluppo preclinico, clinico e produzione. Il marketing globale e la commercializzazione avvengono in oltre 80 Paesi in tutto il mondo. La mission di Biotest è di non avere un'esistenza a sé stante, ma di essere, come tutte le altre aziende, un'organizzazione che vive e agisce in un tessuto sociale fatto di soggetti portatori dei più disparati bisogni ed esigenze. Non a caso i suoi dipendenti sono protagonisti di iniziative volte a raccogliere fondi per aiutare Associazioni Benefiche e di Volontariato.

14.2. Oggetto

Il CMV Cytomegalovirus (d'ora in poi CMV), appartiene alla famiglia degli herpesviridae, si tratta di un virus molto comune e facilmente trasmissibile che se contratto in gravidanza può comportare problemi gravi al feto. Per indagare il grado di conoscenza del CMV e le modalità di reperimento di informazioni circa il proprio stato di salute, si è fatto ricorso ad un questionario online, somministrato a 220 donne di cui la maggior parte avente un'età media tra i 24 e i 36 anni. Queste ultime rappresentano il target di riferimento assieme ai medici, in particolar modo i ginecologi. I dati ottenuti dal questionario hanno evidenziato la necessità di divulgare la conoscenza del CMV soprattutto tra le donne in gravidanza. Ragion per cui è stato sviluppato un piano di comunicazione il cui fine è la sensibilizzazione delle donne sul CMV in gravidanza per individuare un'opportunità di mercato per la terapia a base di immunoglobuline specifiche anti-CMV.

Nello specifico, l'obiettivo del presente lavoro è di profilare al meglio i target individuati per arrivare all'elaborazione di un piano di comunicazione ad hoc basato su una strategia multicanale. Il progetto è diviso in due parti, l'una dedicata all'analisi approfondita del CMV, delle modalità di screening, degli effetti benefici della terapia – anche attraverso la raccolta di testimo-

nianze sia di medici che di donne – e l'altra dedicata al vero e proprio cuore del progetto ovvero il piano di comunicazione caratterizzato dal ricorso a differenti tone of voice e contenuti per i target individuati, puntando sull'informazione e sull'emozionalità.

Il core del piano di comunicazione è costituito dalla volontà di diffondere l'importanza dell'informazione e soprattutto della prevenzione. Il blog e la campagna “Vivere a 180°”, dedicati al CMV in gravidanza, sottolineano l'elemento chiave alla base di tutto il progetto ovvero l'informazione poiché costituisce l'arma più potente per la sensibilizzazione per dar vita a un pubblico coeso e unito nella battaglia contro il virus. In questo modo si mira a enfatizzare un messaggio chiave, ovvero l'importanza della condivisione dell'informazione per vivere una vita a 360° anziché a 180°.

Il progetto si caratterizza per l'elaborazione di alcune campagne di sensibilizzazione, combinate tra loro per raggiungere uno stesso obiettivo: fare in modo che sempre più donne siano messe a conoscenza di che cosa è il CMV, quali sono le conseguenze se contratto in gravidanza e soprattutto quale terapia poter adottare per tutelare il feto. Quest'ultimo aspetto è stato approfondito anche con iniziative rivolte ai medici.

14.2.1. Campagna Vivere a 180°

Vivere a 180°, è una campagna di comunicazione volta ad attrarre l'attenzione delle donne, soprattutto le più giovani, per aumentare la conoscenza su una tematica delicata e importante come il CMV in gravidanza, poiché tale virus potrebbe comportare sequele anche gravi per il feto. È stata pensata per combattere la mancanza di informazione. Il nome della campagna deriva dal fatto che tutti coloro che hanno contratto il CMV e sono vittime delle sue conseguenze, sono costretti a vivere una vita “limitata”, una vita a metà. È prettamente una campagna digitale che prevede la riproduzione sugli schermi delle stazioni di alcune grandi città dell'immagine di una donna incinta accompagnata dal suono del battito cardiaco di un bimbo, per arrivare al cuore delle donne.

14.2.2. Campagna CytoDay

La campagna CytoDay invece, nasce dalla necessità di informare le donne circa l'esistenza di screening da eseguire per verificare la positività o meno al CMV, tra coloro che decidono di prendere parte a questa iniziativa. Sarà

data loro l'opportunità di effettuare tali screening gratuitamente – nel mese dedicato al CMV – presso alcune cliniche private, di specifiche regioni italiane. Inoltre, saranno fornite informazioni alle stesse circa i comportamenti precauzionali da assumere per evitare di contrarre il CMV o, in caso contrario, su come intervenire qualora invece sia stato contratto. L'iniziativa è, perciò, volta a sottolineare che essere informati delle caratteristiche del virus, delle sequele e soprattutto della terapia a base di immunoglobuline è un diritto che in quanto tale deve essere reso fruibile a tutti, tenendo conto che in questo modo si può contribuire a salvare una vita, preservandola da eventuali problemi quali disabilità e deficit neurologici che comporterebbero sofferenze sia per la famiglia che per il bambino.

14.2.3. Non spegnere neanche un battito

Il *claim* “Non spegnere neanche un battito”, è stato pensato per raggiungere il target dei medici – in particolare i ginecologi – che costituiscono il principale interlocutore per le pazienti. Per tale motivo, saranno proposte iniziative che consentano di raggiungere questo target utilizzando un *tone of voice* più professionale e contenuti di carattere scientifico per far comprendere loro l'efficacia delle immunoglobuline come terapia per ridurre le percentuali di trasmissione verticale (madre-figlio) e di danni fetali se la trasmissione del CMV è invece già avvenuta. Il tutto per sottolineare la necessità di non far ricorso all'aborto come soluzione al problema. In particolare è prevista l'organizzazione di eventi come i “*Virtual meeting*”, che avranno luogo a partire dal secondo anno di attuazione del piano di comunicazione. Inoltre, saranno create apposite brochure da distribuire negli ospedali a fondamento cattolico e nelle cliniche private. Per le brochure, si farà ricorso alle illustrazioni realizzate da Alex Giorgini, utilizzate già in alcune campagne precedenti relative all'importanza delle proteine plasmatiche umane e delle donazioni.

14.2.4. Campagna Conosci il tuo benessere

“Conosci il tuo benessere” nasce dalla volontà di comunicare alle donne, l'importanza delle immunoglobuline in modo molto semplice attraverso il ricorso ad un “must have” per esse, ovvero i prodotti make-up. Tale iniziativa è basata su un'attività di co-marketing con una casa cosmetica che produce cosmetici e integratori a base di colostro. Nello specifico, saranno previsti a

partire dal terzo anno di attuazione del piano di comunicazione, una serie di eventi organizzati presso alcune farmacie situate nel territorio nazionale, volti a far conoscere le caratteristiche intrinseche dell'elemento base di tali prodotti: il colostro che è una ricca fonte di immunoglobuline A, oltre alle IgM e IgG. Il colostro è un elemento fondamentale poiché contiene tutti gli anticorpi che occorrono a proteggere il bambino da infezioni nelle prime settimane di vita. Inoltre, ha effetti benefici su diverse malattie e problemi sanitari connessi all'immunosoppressione. In tale occasione, a coloro che acquistano i cosmetici, saranno dati in omaggio gli integratori sempre a base di colostro e saranno distribuite delle brochure, per comunicare al target l'importanza e l'efficacia delle immunoglobuline.

14.3. Obiettivo

L'obiettivo principe del progetto "Cytomegalovirus in gravidanza", è di individuare un'opportunità di mercato per le immunoglobuline specifiche anti-CMV nelle donne in gravidanza, in attesa di un riconoscimento legislativo della terapia. Per raggiungere questo fine, sono stati fissati dei micro-obiettivi per ognuna delle campagne effettuate.

Il primo obiettivo alla base della campagna "Vivere a 180°" è utilizzare la tecnologia per condurre il target delle donne sul blog dedicato al tema, per acquisire informazioni utili e affidabili. In questo modo sarà possibile dar vita ad una community di donne che si sostengono e condividono le proprie esperienze, rendendo virale la conoscenza del CMV ancora poco noto e sottodiagnosticato. Tale obiettivo è il filo conduttore di tutto il piano di comunicazione che ruota attorno all'importanza dell'informazione. Lo scopo è quello di far sì che le donne siano le prime ad essere informate ed incuriosite, e che siano proprio loro a richiedere informazioni circa tali tematiche al proprio ginecologo. Dunque, le donne rappresentano il vero e proprio motore che dà avvio alla macchina dell'informazione, generando un effetto domino capace di coinvolgere anche i medici.

Il secondo obiettivo alla base della campagna CytoDay è educare la collettività circa l'importanza della prevenzione, invitando le donne a eseguire screening specifici per il CMV, molto spesso non effettuati a causa della scarsa informazione – sia delle pazienti che dei medici – e della non obbligatorietà. Tale campagna mira anche a favorire la diffusione su larga scala della conoscenza della terapia a base di immunoglobuline specifiche anti-CMV da poter intraprendere durante la gravidanza per creare una sorta di

scudo a tutela del feto contro le conseguenze che invece potrebbero sorgere se non si intervenisse in modo adeguato.

Per rafforzare quest'ultimo aspetto è stata pensata anche una campagna di co-marketing con una casa cosmetica, per sensibilizzare le donne ai benefici delle immunoglobuline prendendosi cura di se stesse e dei propri bambini. Parte del ricavato, derivante dalla vendita di tali cosmetici, sarà devoluto alla ricerca per il CMV in gravidanza e per la terapia a base di immunoglobuline anti-CMV. Il tutto per sottolineare l'importanza della tempestività nell'intervenire per evitare che il virus possa comportare sequele anche gravi a carico del bambino che portano in grembo o che vorranno avere in futuro.

Infine attraverso i *virtual meeting* saranno coinvolti i medici, favorendo la creazione di dibattiti di carattere informativo, dando la possibilità ai partecipanti di esprimere il proprio parere e di condividere le proprie conoscenze in merito al CMV in gravidanza e la terapia esistente atta a proteggere il feto, rendendo l'interruzione della gravidanza non più una soluzione.

14.4. Risultati

L'elaborato ha analizzato nel dettaglio le caratteristiche del CMV evidenziandone le conseguenze negative che ne deriverebbero per il feto se contratto in gravidanza e se non si intervenisse in tempo con una cura adeguata. In particolar modo, il questionario somministrato online, assieme alle interviste ad alcuni medici e donne, le quali hanno vissuto il trauma delle conseguenze del virus sui propri bimbi, ha consentito l'elaborazione di una strategia di comunicazione da attuare nell'arco del triennio 2020-2023, i cui obiettivi sono risultati sin dal principio chiari. Innanzitutto, la scarsa conoscenza e consapevolezza del CMV e delle sequele per il feto, ha evidenziato la necessità di accrescere la conoscenza e consapevolezza dello stesso, attraverso l'ideazione di campagne di sensibilizzazione quali "Vivere a 180°" che mira ad attirare l'attenzione delle donne per condurle sul blog dedicato al tema, per acquisire informazioni utili sulla prevenzione e sulle altre iniziative organizzate. A tal proposito, si è pensato di ideare giornate volte a diffondere l'importanza della prevenzione dando la possibilità di effettuare gratuitamente screening in apposite cliniche private presenti in Campania, Lazio e Lombardia, in corrispondenza del mese di giugno, dedicato al CMV. Questa iniziativa, che porta il nome di CytoDay, prevede inoltre la distribuzione di brochure informative sul virus e la terapia a base di immunoglobuline, con lo scopo di favorire la sensibilizzazione delle donne, dando loro l'opportunità di sapere che esiste una terapia e che dunque l'interruzione della gravidanza

non dovrebbe essere considerata come una possibile scelta, ragion per cui le brochure saranno distribuite anche in ospedali a fondamento cattolico, sempre in prima linea contro l'aborto. Tra le altre attività proposte, vi è un'attività di co-marketing con una casa cosmetica che si occupa della produzione e vendita di cosmetici e integratori a base di colostro, per accrescere la consapevolezza delle donne sui benefici delle immunoglobuline attraverso il ricorso ad essi, ricorrendo al claim "Conosci il tuo benessere".

Le attività enunciate, sono accompagnate anche da una strategia online basata sul ricorso sia al blog "Vivere a 180°" sia a Social media come Facebook e Instagram per il target delle donne e LinkedIn per i medici. Nel caso di Facebook e Instagram, lo scopo è di condividere post informativi, testimonianze, interviste, articoli del blog, il tutto per creare lead generation al blog. Per LinkedIn invece, si farà ricorso al profilo aziendale di Biotest per la condivisione di articoli scientifici e studi clinici, con un tone of voice più professionale, volto a raggiungere i medici. Ogni attività proposta sui social è strettamente collegata al Blog "Vivere a 180°" per delineare una strategia coerente che punti, in modo combinato, a raggiungere trasversalmente i target infondendo loro nozioni dettagliate per accrescere la loro conoscenza sul tema, ma allo stesso tempo sull'efficacia delle immunoglobuline anche per la cura di altre malattie più gravi, come il CMV. Infine, per ogni attività proposta si è proceduto alla stima del relativo costo di realizzazione, andando a calcolare nel dettaglio anche il costo da sostenere ogni anno per le sponsorizzazioni online convogliando il tutto nel budget di comunicazione al fine di dare un fondamento numerico ad ognuna di esse.

Bibliografia

- Binda S., Pellegrinelli L. et al. (2016), "What people know about congenital CMV: an analysis of a large heterogeneous population through a web-based survey", *BCM Infectious Diseases*.
- Parazzini F. (2008), "CMV: problematiche epidemiologiche e prospettive terapeutiche", *Gyneco Aogoi*.
- Walker P.S., Palma Dias R. et. al. (2013), "Cytomegalovirus in pregnancy: to screen or not to screen", *BMC Pregnancy and Childbirth*.

Sitografia

www.aogoi.it
www.biotest.com/it

www.biotest.com/de
www.bmcpregnancychildbirth.biomedcentral.com
www.nurse24.it/
www.osservatoriomalattierare.it
www.pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/

15. FARMACI INNOVATIVI VS SUCCESSO TERAPEUTICO CONSOLIDATO: «IL NUOVO VESTITO DEL RECOMBIMATE»

di *Luigi Di Sabato, Cristiana Esposito, Fabiana Ferraro
e Valeria Gallo*

Abstract

Il lavoro svolto, in collaborazione con l'azienda farmaceutica BIOVIIIx, ha la finalità di dare un nuovo volto al loro farmaco di punta per la lotta all'emofilia: il Recombinate, stressando il concetto di "Farmaci innovativi" vs "Successo terapeutico consolidato". Il progetto nel complesso si struttura in: analisi della malattia e delle terapie, analisi interna dell'azienda, analisi del mercato e dei competitor, survey e targeting, piano di comunicazione ed iniziative per il "nuovo vestito del Recombinate". Gli attori ai quali il piano è rivolto, sono prevalentemente medici e associazioni, per i quali si utilizzeranno due diversi tone of voice. L'informazione continuerà con i virtual meeting, con l'aggiunta di sales aids e social content. La novità sarà la creazione di blog e app per medici e pazienti al fine di veicolare le informazioni e sviluppare il concetto di "BIOVIIIxness". Il tutto sarà accompagnato da iniziative in collaborazione con le associazioni.

The project work, in collaboration with the pharmaceutical company BIOVIIIx, aims to give a new face to their flagship drug against hemophilia: the Recombinate, stressing the concept of "Innovative drugs" vs "Consolidated therapeutic success". The project is structured into disease and therapies analysis, company internal analysis, competitor and market analysis, survey and targeting, communication plan, and initiatives for the "new Recombinate dress". The plan is addressed to two main target groups: doctors and associations, for each one of them two different tones of voice will be used. The information will continue with virtual meetings, sales aids, and social content marketing. The novelty will be the creation of the blog and the app for doctors and patients, in order to convey information about the disease and develop the concept of "BIOVIIIxness". The overall strategy will be accompanied by initiatives in collaboration with the associations.

15.1. Presentazione aziendale

BIOVIIIx è un'azienda farmaceutica con sede a Napoli nata nel 2013, operante nel campo delle Emocoagulopatie e delle malattie rare con particolare specializzazione nel segmento dell'emofilia. A febbraio 2013 avviene il rilascio dell'Autorizzazione Ministeriale all'Immissione in Commercio di medicinali da parte dell'AIFA. A giugno dello stesso anno iniziano ufficialmente le attività di BIOVIIIx e nasce IT Health Fusion. Viene lanciato sul mercato il Recombinate, farmaco di punta dell'azienda per il trattamento dell'emofilia.

BIOVIIIx è una realtà sempre molto attiva nello sviluppo e nell'innovazione, alla costante ricerca di nuove opportunità scientifiche nel campo delle malattie rare. Questo ha portato, nel corso degli anni, a stringere partnership con enti di ricerca, professionisti, studiosi e Istituti Universitari tra i più importanti in Europa, permettendo all'azienda ottenere due brevetti nel giro di soli quattro anni.

Nel 2014, in collaborazione con l'Università di Catania, prende vita Oncovix, un farmaco oncologico per il tumore del pancreas.

Nel 2015 nasce a Londra 3PSENSE, in collaborazione con UCL - University College of London, il primo prodotto brevettato che da una goccia di sangue definisce in 10 secondi e con una precisione del 99% il livello dei fattori della coagulazione e degli inibitori.

Nel 2016 la rete vendita si amplia completandosi con 4 ulteriori risorse, raggiungendo la copertura totale del territorio nazionale.

Nel 2018 avviene il lancio della linea Innovative Products e BIOVIIIx vince il premio "Le Fonti Awards 2018" come miglior azienda innovativa. Nasce, inoltre, AnBition, start up che ha sviluppato e brevettato una innovativa strategia antitumorale molto promettente.

Oltre al focus continuo sulla ricerca e lo sviluppo, BIOVIIIx è un'azienda che pone il paziente ed il suo benessere sempre al centro, di fatti offre una serie di servizi assistenziali aggiuntivi quali: servizi fisioterapici, infermieristici e odontoiatrici, senza dimenticare di parlare ai più piccoli grazie alla mascotte aziendale Ottavio¹.

¹ <https://www.bioviix.com/home-page>.

15.2. Oggetto

Il Recombinate è un farmaco di prima generazione appartenente alla categoria degli Antiemorragici vitamina K, nello specifico Fattori della coagulazione del sangue, autorizzato nel 1992. Il Recombinate è a base di Octocog Alfa, fattore VIII ricombinante della coagulazione, ovvero una proteina purificata composta da una sequenza 2332 aminoacidi comparabile a quella del fattore VIII e caratterizzata da modifiche post-traduzionali simili alla molecola di derivazione plasmatica. Questo farmaco può essere utilizzato sia “on demand”, in caso di sanguinamenti, sia per profilassi, quindi per prevenire eventuali emorragie ed è adatto a tutte le fasce d’età, inclusi i neonati.²

Il Recombinate è:

- **consolidato**, essendo un farmaco utilizzato e studiato da 30 anni;
- **sicuro**, dato che può essere utilizzato anche per i bambini piccolissimi. Inoltre, studi scientifici hanno dimostrato ottimi risultati in merito all’insorgenza degli inibitori (uno degli effetti collaterali più temuti nel trattamento dell’emofilia)³;
- **naturale**, in quanto la proteina Octocog Alfa è purificata, senza l’aggiunta di ulteriori sostanze⁴.

Dato che, attualmente il Recombinate si ritrova a competere con grandi case farmaceutiche e con prodotti di ultima generazione, BIOVIIIx intende ringiovanire l’immagine del suo farmaco di punta, facendo emergere tutti i suoi punti di forza e facendo trasparire il messaggio che un farmaco trentennale consolidato è molto performante e può reggere il confronto con le terapie di ultima generazione.

15.3. Obiettivo

Il progetto commissionato dall’BIOVIIIx ha un duplice obiettivo: cucire un nuovo vestito al Recombinate, e individuare nuovi *touchpoint* per comunicare con i medici specialisti, le associazioni e i pazienti, specialmente in vista di una prospettiva post COVID-19.

Quello che ci si pone di realizzare è l’implementazione di una strategia di comunicazione per trasmettere la **sicurezza** e l’**affidabilità** del *Recombine* attraverso **iniziative** che vedono protagonisti la **collaborazione sinergica**

² <https://www.torrimedica.it/schede-farmaci/recombinate/>.

³ <https://www.recombinate.com/>.

⁴ <https://www.recombinate.com/>.

dell'azienda, pazienti, medici e associazioni e l'ausilio di **servizi accessori tecnologici**.

15.4. Risultati

L'analisi dei concorrenti condotta a livello di prodotto, ha portato a realizzare che il Recombinate si trova a competere non solo con molti altri farmaci per l'emofilia, ma anche con terapie di ultimissima generazione che potrebbero apparire come maggiormente innovativi e performanti, anche se meno studiati e consolidati.

Successivamente è stata condotta un'analisi sul comportamento digitale dei competitor. Utilizzando il *tool Fanpage Karma*, sono state monitorate le performance dei concorrenti sui principali canali social quali Facebook, LinkedIn, Instagram e Twitter. I valori presi in considerazione sono stati: *engagement rate*, numero di post giornalieri e numero di *follower*. L'attenzione è stata posta anche sulle tipologie di contenuti pubblicati dalle varie aziende sui diversi social e sul *tone of voice* utilizzato. Ne è emerso che le aziende più di successo sono quelle che hanno una presenza sui social capillare, che sono attive su tutti i canali e che realizzano un gran numero di contenuti. Queste analisi qualitative e quantitative sono state d'aiuto per la creazione della mappa di posizionamento digitale immaginata per BIOVIIIx e per la *gap analysis* con la quale sono state individuate le aree non presidiate dai concorrenti, che BIOVIIIx potrebbe occupare, ovvero posizionarsi come un *brand* fortemente specializzato sull'emofilia che utilizza un linguaggio tendenzialmente più emozionale. Lo scopo, in definitiva, è di rendere BIOVIIIx un punto di riferimento sui social prettamente specializzato per tutti coloro interessati al mondo dell'emofilia, senza però dimenticare di coinvolgere il suo pubblico.

Per individuare un target più specifico e realizzare un piano operativo più mirato, sono state realizzate due *survey*, una indirizzata ai medici e una alle associazioni dei pazienti. In riferimento ai medici specialisti, si è indagato principalmente su due aspetti: il modo e i canali che utilizzano per reperire informazioni sulle terapie ed i driver che li muovono nelle loro scelte di terapia per un paziente emofilico. Alle associazioni, invece, è stato chiesto quali siano i timori più grandi dei pazienti e quale sia il modo di comunicare con questi ultimi e con le case farmaceutiche.

Dal questionario destinato ai medici è emerso che:

- i medici si informano principalmente grazie a riviste specializzate (**56%**) ed eventi/convegni (**33%**), anche se il Covid-19 sta cambiando questa abitudine;

- i fattori chiave nella scelta di una terapia sono gli studi scientifici a supporto (**20%**) e la sicurezza del farmaco (**15%**);
- l'**86%** è favorevole a partecipare a virtual meeting con le case farmaceutiche;
- le caratteristiche chiave di un farmaco sono l'efficacia antiemorragica (**30%**) e l'emivita (**25%**);
- i servizi aggiuntivi alla terapia consigliati sono l'assistenza infermieristica (**50%**);

Dalla survey rivolta alle associazioni si vede che:

- i canali di informazione sono principalmente eventi /convegni (**57%**);
- le iniziative realizzate sono incontri (**41%**) e corsi di autoinfusione (**11%**);
- l'assistenza offerta al paziente è di tipo fisioterapia (**31%**) e psicologica (**25%**);
- il rapporto con i medici è collaborativo (**88%**);
- il rapporto con le case farmaceutiche è collaborativo (**57%**);

Per quanto riguarda i pazienti:

- sono quasi **4179** i pazienti in tutt'Italia;
- si informano sul web e sui social media;
- le principali preoccupazioni dei pazienti sono l'insorgenza di inibitori (**37%**) e l'aderenza terapeutica (**25%**);
- i benefici ricercati sono la sicurezza, l'emivita e la personalizzazione della terapia.

Sulla base di queste analisi è stato ideato un piano di comunicazione che si struttura su più livelli avendo come focus principale il nuovo vestito del Recombinate e i nuovi *touchpoint* per comunicare con medici e associazioni.

Per comunicare ai medici sono state individuate le seguenti attività:

- creazione di un'app e di nuovi sales aids;
- corsi di aggiornamento con il contributo incondizionato dell'azienda;
- *E-detailing*;
- utilizzo dei social a supporto delle pubblicazioni scientifiche;
- Eventi e convegni online.

Per le associazioni, invece, sono state pensate:

- interviste alle associazioni da pubblicare su IGTV;
- ideazione di iniziative da realizzare in concomitanza della Giornata Mondiale dell'Emofilia. Le iniziative si chiameranno Emo-heArt, Emo-cycling ed Emo-education;
- partecipazione a webinar;
- inclusione della mascotte aziendale Ottavio, da pubblicare sull'app proprietaria, IGTV e YouTube.

Tutto sarà accompagnato da un lavoro massiccio di *content marketing* su tutti i canali social presidiati da BIOVIIIx e da un blog all'interno del sito aziendale, per fornire al pubblico informazioni tecniche, scientifiche, ma soprattutto sicure e certificate sull'emofilia.

Il *tone of voice* generale del piano di comunicazione prevederà un linguaggio tecnico, semplice e chiaro per i medici e per chiunque sia alla ricerca di informazioni certe sulla patologia, mentre sarà più coinvolgente ed emozionale per pazienti e associazioni.

Il progetto terminerà con la stima del **budget** in riferimento alle campagne di marketing e alle iniziative proposte, attuabile compatibilmente con gli obiettivi aziendali.

Sitografia

<https://www.bioviix.com/home-page>

<https://www.recombine.com/>

<https://www.torrinomedica.it/schede-farmaci/recombine/>

16. POST COVID-19: NUOVE ABITUDINI DI ACQUISTO ED EVOLUZIONE DELLE STRATEGIE DEI RETAILER DI ELETTRONICA DI CONSUMO

di *Emanuele Costagliola, Marco Orteca e Alessia Rippa*

Abstract

Il presente lavoro è stato condotto per offrire un contributo ad *Euronics Italia S.p.A.* nelle strategie da mettere in pratica per fronteggiare le turbolenze di mercato generate dall'emergenza Covid-19: attuare tali strategie pone l'impresa in un'ottica competitiva vincente in uno scenario che muta in maniera repentina. Il metodo utilizzato per lo svolgimento del lavoro è stato quello di unire analisi di scenario, ricerche di mercato e analisi della concorrenza a partire dal periodo di *lockdown* con la redazione e somministrazione di questionari ai clienti di *Euronics Italia S.p.A. - Tufano*. La ricerca di informazioni ha fornito la possibilità di tracciare linee guida strategiche per le prospettive future di *Euronics*, basate su *cross-canalità* e prossimità al cliente. Tali obiettivi andranno perseguiti attraverso la rimodulazione del *media-mix*, dell'implementazione del *Pick & Pay* e di una corretta elaborazione dei dati, fondamentale alla personalizzazione del servizio al cliente.

The following work has been developed in order to supply new strategies to lead the *Euronics Italia S.p.A.* through the post Covid-19 emergency crisis. Implementing these strategies puts the company into a competitive winning perspective in a rapidly changing scenario. The method used to carry out the work was to combine scenario analysis, market research and competitor analysis from the lockdown period with the draft and the release of surveys to *Euronics Italia S.p.A. - Tufano* customers. Collecting these information provided the opportunity to draw strategic guidelines for *Euronics*' future outlook, based on cross-channelling and customer proximity. These aims will be pursued through the remodelling of the *media-mix*, *Pick & Pay* implementation of and proper processing of data, fundamental to user service customization.

16.1. Presentazione aziendale

Euronics Italia, gruppo leader nella distribuzione di elettrodomestici ed elettronica di consumo, nasce nel 1999 come evoluzione dello storico marchio *GET*, costituito nel 1972 da un importante gruppo di rivenditori del settore. In oltre vent'anni, il Gruppo si sviluppa facendo leva sull'insegna locale di ciascun Socio. La crescita della dinamica competitiva e l'internazionalizzazione del business rendono evidente la necessità di costituire un gruppo europeo. A tal fine il gruppo *GET* si è fatto promotore di *Euronics International*, un'organizzazione presente oggi in tutta Europa con oltre 11.500 punti vendita.

16.2. Oggetto

Lo scopo dell'elaborato è stato quello di constatare, attraverso la somministrazione di un questionario all'interno di alcuni punti vendita Euronics, il comportamento dei propri clienti durante il periodo di *lockdown*. Sulla base di queste rilevazioni unite all'analisi di scenario, mercato e concorrenza, saranno avanzate proposte strategiche conclusive.

16.2.1. Analisi di scenario

Nell'ultimo decennio, il retail si è evoluto sviluppando canali online che andassero a potenziare la distribuzione tradizionale. Secondo uno studio di *Bain & Co.*, si definiscono sei tendenze di consumo che i *retailer* devono considerare per fronteggiare i cambiamenti di mercato, come quello in corso con più agilità.

Per quanto attiene, invece, al comportamento degli utenti, rileva da un'indagine *NetComm* (Consorzio del Commercio Digitale Italiano) condotto in collaborazione con 200 imprese associate che il 75% di chi ha fatto un acquisto nel mese di Aprile 2020 è un nuovo utente, sintomo che si è in un'altra fase di forte crescita per l'*e-commerce*. Nonostante ciò da un'indagine *Niel-sen* risulta che la migliore fonte di informazione sui prodotti rimane, per il 58% dei consumatori, il volantino che vede prospettive di ottimizzazione e sviluppo in formato digitale, come vero e proprio *new media*, potendo tener traccia dei costi di conversione in *lead generation*¹.

¹ Mark Up n°289; What's next; New Business Media s.r.l.

16.2.2. Analisi di mercato

In Italia si stimano 2 milioni di utenti che hanno effettuato il primo acquisto digitale durante il *lockdown*. Dopo questa fase si è constatato un incremento notevole (+116% rispetto alla stessa settimana dell'anno precedente) per la suddetta modalità di acquisto. In merito, *Growth for Knowledge (GfK)* tiene nota, all'interno del settore della tecnologia di consumo (c.d. TCG – *Technical Consumer Goods*), quali sono stati i principali prodotti tech che hanno trainato il mercato. Si nota come i prodotti di informatica, Tablet e IOT *Smarthome* seguiti da piccoli elettrodomestici siano stati i prodotti di punta per il mercato nella prima metà del 2020. Il giro d'affari secondo le rilevazioni vale, a metà maggio, 200 mln €, attestandosi come il periodo più redditizio dall'inizio dell'anno. La fase di *lockdown* non ha però solo esaltato il canale *e-commerce* e dell'*home delivery* ma si porta dietro un fenomeno di attenzione estrema all'igiene con riferimento specifico all'impiego di monete e banconote.²

16.2.3. Analisi della concorrenza

L'analisi della concorrenza è stata basata sulla presenza online di *Euronics* e dei suoi tre diretti competitor: *Expert*; *Mediaword*; *Unieuro*.

Innanzitutto, l'analisi è stata effettuata sui servizi offerti online dai concorrenti mostra che attraverso il sito web di *Euronics* è possibile accedere ad un alto numero di servizi essenziali. *Mediaworld* presenta un numero di servizi maggiore rispetto ad *Euronics*, infatti non solo offre tutti i servizi di base, ma servizi più specifici che fanno da collettori di clientela provenienti da sito o app. Inoltre, attraverso lo strumento di analisi *Google Trends* è stata osservata la frequenza di ricerca online su *Google* dei *retailer* dell'elettronica in Italia e in Campania nei novanta giorni precedenti il giorno in cui è stata effettuata l'analisi (22 Maggio 2020). *Euronics* è stato il terzo *retailer brand* più ricercato online, in Italia, mentre il primo è *Unieuro*. In Campania, il più ricercato è stato *Expert* (38%), mentre *Euronics* presenta una situazione analoga a quella su scala nazionale.

Infine, è stata condotta una *social analysis* con lo scopo di valutare l'*awareness* relativa ad *Euronics* e di confrontarla con quella dei principali competitor, a partire dal tasso di *engagement* registrato sui *social network*. Per poter condurre l'indagine si è fatto ricorso allo strumento di analisi *Fan-*

² GfK Retail panel weekly.

page Karma, prendendo come riferimento temporale l'ultimo anno (maggio 2019 – maggio 2020). La Tabella 16.1 mostra dei livelli di *engagement* su entrambi i social. In particolare, *Euronics* presenta un tasso al di sotto della media su *Facebook*, mentre su *Instagram* ha il tasso di *engagement* migliore del settore. In merito alla *social analysis*, si può concludere, che nonostante l'alto numero di fan raggiunto su ciascuno dei due social, la percentuale di *engagement* resta bassa (inferiore all'1%) per l'intero settore. In particolare, *Euronics* presenta un tasso di *engagement* al di sotto della media su *Facebook*, mentre su *Instagram* ha il tasso migliore del settore.

Tab. 16.1 – *Social analysis retailer di elettronica relativa Facebook (FB) ed Instagram (IG)*

	Fan FB	Engagement FB	Fan IG	Engagement IG
Euronics	24k	0,15%	53k	0,57%
Expert	8.4k	0,48%	1.1M	0,03%
Mediaworld	131k	0,14%	1.4M	0,018%
Unieuro	142k	0,65%	881k	0,2%
Average	77k	0,36%	745k	0,16%

Fonte: elaborazione propria su dati di Fanpage Karma

16.2.4. *Analisi del questionario*

L'indagine è stata effettuata attraverso la somministrazione di una *survey* a 155 clienti *Euronics Italia S.p.A. – Tufano* che hanno effettuato un acquisto all'interno dei punti vendita nei Centri Commerciali *Quarto Nuovo, Campania* e *Auchan Mugnano*, in data 23 maggio 2020.

Il questionario è stato sviluppato in base a degli obiettivi specifici preposti, di seguito elencati:

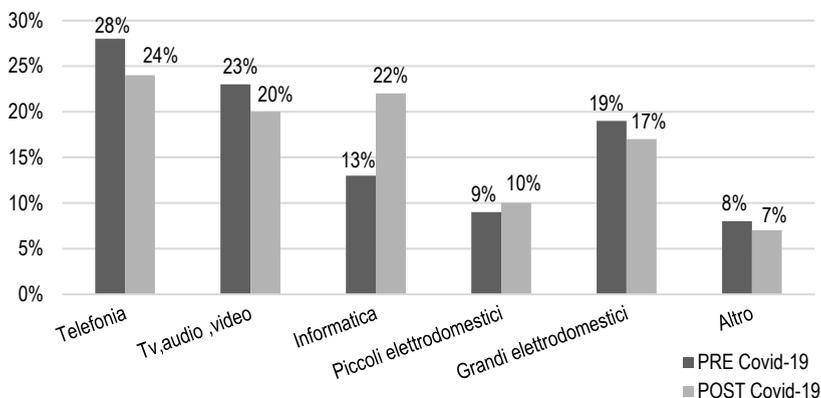
- come è cambiato il mix di ricavi per canali durante il periodo di *lock-down* dovuto al Covid-19;
- qual è la percentuale di clienti che ha acquistato online prodotti di elettronica durante il *lockdown*;
- su quale piattaforma hanno effettuato i propri acquisti, qualora abbiano acquistato online prodotti di elettronica durante la fase di *lock-down*;
- quanto è stata rilevante la consultazione del sito e/o app di *Euronics* per l'acquisto;

- quale è stata la preferenza dei clienti rispetto all'utilizzo di servizi di consegna del prodotto o a domicilio o di ritiro in negozio;
- quanto questi servizi invogliano a ripetere l'esperienza di acquisto online;
- quali sono i principali metodi di informazione prima di acquistare un prodotto di elettronica;
- quali sono le principali motivazioni dei clienti sulla preferenza di acquisto nel punto vendita.

Sulla base degli obiettivi sopra elencati, la *survey* ha restituito i **risultati** di seguito illustrati.

Cambiamento del mix di ricavi pre e post Covid-19. Si è ritenuto opportuno confrontare le percentuali di ricavi (ripartite per categoria) realizzate da *Euronics* prima della diffusione del Covid-19 con quelle conseguite a partire dalla Fase 2 (Figura 16.1) per comprendere com'è variato il mix di ricavi dell'ultimo periodo.

Fig. 16.1 – Distribuzione percentuale per categoria merceologica



Fonte: elaborazione propria su dati interni

Acquisti effettuati online. Coloro che hanno avuto modo di acquistare online durante il *lockdown* (il 52% degli intervistati), hanno utilizzato diverse piattaforme digitali, prima fra tutte *Amazon* (nel 59,35% dei casi), seguita da *Euronics* (13,01%) e *Mediaworld* (8,13%). La figura 2 mostra nel dettaglio in che misura percentuale i diversi *touchpoint* sono stati scelti per concludere gli acquisti online di prodotti di elettronica.

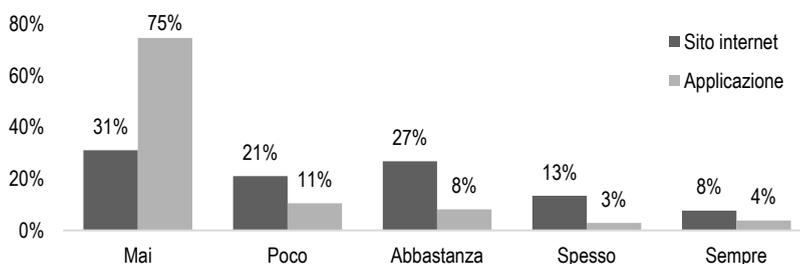
La presenza così forte di una piattaforma digitale come *Amazon* cambia lo scenario competitivo online dei *retailer* operanti nel settore, che dovranno,

di conseguenza, adottare una strategia apposita e differenziata rispetto a quella seguita nell'offline. Bisogna puntare, quindi, sugli elementi di forza che contraddistinguono i retailer fisici: i punti vendita e il personale.

Infine, tutti gli **intervistati** si sono dichiarati **intenzionati a ripetere l'esperienza di acquisto** online una volta conclusa la fase di emergenza.

Touchpoint digitali. Agli intervistati è stato chiesto quanto spesso consultano il sito web e l'applicazione *Euronics* prima di recarsi in negozio per effettuare un acquisto. Le risposte sono di seguito riportate Figura 16.2.

Fig. 16.2 – Preferenze utilizzo touchpoint digitali



Fonte: elaborazione propria su dati della survey

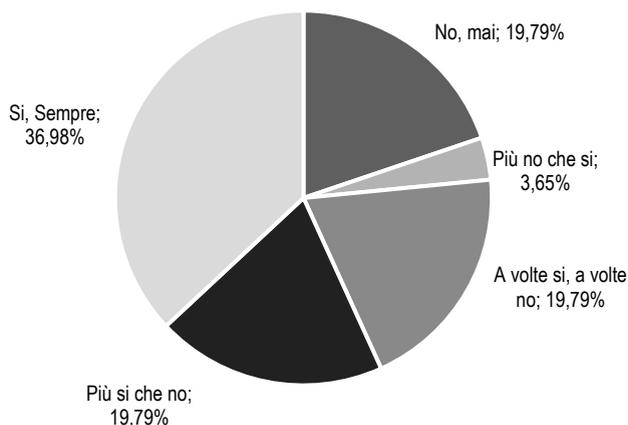
Rileva un utilizzo moderato del sito internet considerando le valutazioni positive (*Sempre* e *Spesso* in aggregato) si attestano sul 21%, mentre chi lo consulta *Abbastanza* è un ulteriore 27% del campione. L'utilizzo dell'applicazione *Euronics* non riscuote successo tra gli intervistati, data la mancata consultazione da parte di ben il 74,64% del campione. Si fa presente che l'intero settore del *retail* dell'elettronica di consumo soffre una scarsa consultazione dei suddetti *touchpoint*.

Inoltre, dall'intervista è risultato che il 10% del campione preferisce ricorrere al *Pick & Pay* per concludere il proprio acquisto.

Fonti di informazione. Il 39% dei clienti intervistati ha dichiarato di informarsi solo tramite canali online circa eventuali offerte, promozioni o caratteristiche dei prodotti di elettronica in vendita. Il 10% viene a conoscenza di promozioni e prodotti tramite mezzi di comunicazione offline. Infine, il 51% del campione consulta sia fonti online che offline.

Rapporto cliente-punto vendita. Come mostrato nella figura 16.3, i clienti *Euronics* nel 37% dei casi preferiscono sempre acquistare in un punto vendita piuttosto che online.

Fig. 16.3 – Preferenza per l'acquisto presso il punto vendita rispetto all'acquisto online



Fonte: elaborazione propria su dati della survey

Comportamento di acquisto. Dalla *survey* effettuata risulta che il 67% degli intervistati è uomo e il 52% ha un'età compresa tra i 31 e i 60 anni. Il giorno in cui è stato sottoposto il questionario, le categorie più acquistate dai clienti *Euronics* sono stati piccoli elettrodomestici (26%) e prodotti di informatica (26%). Inoltre, è notevole la percentuale di clienti che si sono recati all'interno di un punto vendita effettuando un acquisto non programmato, a conferma del ruolo che ad oggi svolgono i negozi fisici rispetto all'online. Infine, le principali motivazioni che spingono i consumatori verso i punti vendita fisici sono risultate essere: la comodità (34%); la necessità di effettuare un acquisto urgente (34%); la possibilità di accedere alla consulenza da parte degli addetti per ottenere dei pareri affidabili (16%).

16.3. Obiettivo

Sulla base delle analisi condotte e quanto è emerso dalle interviste che sono state effettuate presso i principali punti vendita *Euronics*, si è scelto di basare le proposte strutturali sul raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- implementazione della *cross-canalità* e del *media-mix*;
- prossimità al cliente.

16.4. Risultati

In merito all'analisi presentata, risulta quanto sia necessario mettere in pratica una strategia in grado di condurre l'azienda *Euronics* verso una maggiore integrazione tra mondo digitale e fisico.

16.4.1. Marketing communication mix

Per sviluppare una strategia di comunicazione in linea con le analisi e le ricerche effettuate è necessario: identificare le fonti di informazione tralasciate dall'azienda ma ancora richieste dalla propria *customer base*; ridisegnare il *marketing communication mix* in funzione delle logiche di fruizione della propria base clienti e monitorarne l'andamento attuale e prospettico. Sarà, inoltre necessario, per una corretta distribuzione dei costi, rimodulare il *budget* per il *media mix* nel seguente modo (Tab. 16.2).

Tab. 16.2 – Distribuzione del budget per il marketing communication mix

Marketing communication mix	Valori in percentuale (%)
Fonti di informazione online	72,00%
- Social network	34,50%
- Siti comparativi del settore	13,50%
- Video (es. Youtube, Vimeo, ecc)	12,00%
- Ricerca su Google	12,00%
Fonti di informazione offline	28,00%
- Volantino	15,50%
- Televisione	7,50%
- Punto vendita	3,00%
- Cartellonistica stradale	1,50%
- Pubblicità in radio	0,50%
Totale	100,00%

Fonte: elaborazione propria

16.4.2. *Pick & Pay*

Una leva da utilizzare per coinvolgere il cliente attraverso più canali all'interno dello stesso processo d'acquisto è il *Pick & Pay*.

Puntare sul potenziamento e rafforzamento di tale modalità significa indirizzare il business verso un'ottica di *win win condition*. Da un lato, infatti, il cliente riesce a semplificare il processo d'acquisto, avvicinando il *gap* percettivo tra aspettative e bisogni, dato il tempo intercorso tra il reperimento di informazioni necessarie per la realizzazione dell'acquisto e l'acquisto stesso, mentre dall'altro l'impresa giova di un efficientamento nell'impiego della forza vendite. Tale miglior efficientamento si traduce in:

- processi facilitati di *back office*: l'impresa impiegherà meno risorse nel dimostrare ai clienti l'efficacia e l'accuratezza nell'evasione degli ordini;
- migliore profittabilità dovuta al *cross-selling*: il servizio *Pick & Pay* aumenta il flusso di clienti presso il punto vendita e molti di questi effettueranno un secondo acquisto. Ai *retailer* resta il compito di identificare i prodotti e i servizi che possono essere venduti presso i punti di ritiro a completamento dell'ordine originale³.

16.4.3. *L'importanza dei dati*

Le organizzazioni oggi giorno si affidano a *big data*, tecnologie *cloud* e *machine learning*, insieme ad altre tecnologie abilitanti, per lo sviluppo delle loro strategie, ma non tutte ne hanno ancora compreso l'importanza.

La strategia che utilizza i dati basati sul comportamento dei consumatori per migliorare il *targeting* del pubblico, personalizzare la comunicazione e aumentare l'*engagement* è il ***data-driven marketing***.

Risulta quindi indispensabile l'assunzione, da parte di *Euronics*, di un ***data scientist***, capace di estrapolare *insight*, analizzare *big data* e di garantire la loro traduzione in informazioni più elementari per lo sviluppo futuro del *business*.

Un investimento in strutture a supporto di tale figura, proietterà l'azienda *Euronics* a superare la prospettiva *cross-canale* attuale e ad orientarsi verso una visione **omnicanaled** integrata⁴.

³ Zetes: "5 caratteristiche indispensabili per un servizio click & collect impeccabile".

⁴ Spremute digitali: "L'importanza dei dati per le strategie aziendali: il data driven marketing".

Sitografia

Pwc: “Customer strategy”;

<https://www.pwc.com/gx/en/services/advisory/consulting/customer.html>

<https://www.spremutedigitali.com/data-scientist/>

17. WHEN BAKERY MEETS VEGAN IN UK

di *Elisabetta Maria Esposito, Giovanniluca Fiore,
Ludovica Iorio e Chiara Pinto*

Abstract

Il progetto realizzato in collaborazione con Fresystem, ha come obiettivo l'ideazione e lo sviluppo di un nuovo prodotto da forno vegano da distribuire nel mercato inglese. A tale scopo sono state condotte ricerche di mercato volte ad individuare i trend ed i target di riferimento, risultati essere vegetariani, vegani e flexitariari; ai quali sono state somministrate delle survey specifiche per capirne le abitudini di consumo ed i gusti. Sono state individuate delle combinazioni di prodotto, salato e dolce, consistenti in un roll ripieno di verdure alla "mediterranea" con farina integrale mista a crusca d'avena ed un muffin ripieno di frutti di bosco con farina bianca e integrale. Inoltre, per entrambi i prodotti ideati vengono proposte delle partnership per la distribuzione: catena di supermercati Tesco per il roll vegano e Pret a Manger e/o Starbucks per il muffin vegano.

This project was carried out in collaboration with Fresystem. It has as its objective the conception and development of a new vegan bakery product to be distributed on the English market. For this purpose, market research was conducted to identify trends and target resulting in vegetarian, vegan and flexitarian audience; to whom specific surveys were administered to understand their consumption habits and tastes. A roll filled with "Mediterranean" vegetables with whole-meal flour and a muffin filled with berries with white flour were identified as preferred options. In addition, for both products designed, partnerships are proposed for distribution: Tesco supermarket chain for vegan roll and Pret a Manger and / or Starbucks for vegan muffins.

17.1. Presentazione aziendale

La Fresystem S.p.A., nata nel 1985, si occupa della produzione e commercializzazione di prodotti da forno surgelati, sia dolci che salati, operando sul mercato nazionale e internazionale. La produzione si articola su due divisioni: private label e commerciale diretta attraverso il marchio Cupiello. Per quanto riguarda la prima, l'azienda è specializzata nella produzione conto terzi e offre ai committenti la possibilità di personalizzare i prodotti in base alle loro esigenze, garantendo sempre grandi volumi e una qualità elevata. Attraverso il marchio Cupiello, si rivolge a tutti gli operatori del settore surgelato (grossisti, distributori, clienti speciali) proponendo la pasticceria dolce e salata della tradizione italiana e napoletana.

L'azienda Fresystem è specializzata nella produzione di prodotti lievitati, sfogliati, colati e pastellati. Gli investimenti in ricerca e sviluppo e il possesso di un *know how* esclusivo per quanto riguarda i processi di lievitazione naturale garantiscono all'azienda lo sviluppo di nuovi prodotti più buoni, digeribili e fragranti.

Nello specifico, il marchio Cupiello sviluppa i suoi prodotti attraverso l'utilizzo di ingredienti naturali e materie prime di elevata qualità. Grazie al connubio tra tradizione e tecnologia i prodotti si distinguono per gusto e aspetto artigianale.

17.2. Oggetto

Nel Regno Unito il mercato del *bakery* vale £ 8,3 miliardi ed è un grande settore dell'industria alimentare britannica. Il volume totale attualmente è di circa poco meno di 4 miliardi di unità; l'equivalente di quasi 11 milioni di pani e confezioni venduti ogni giorno.

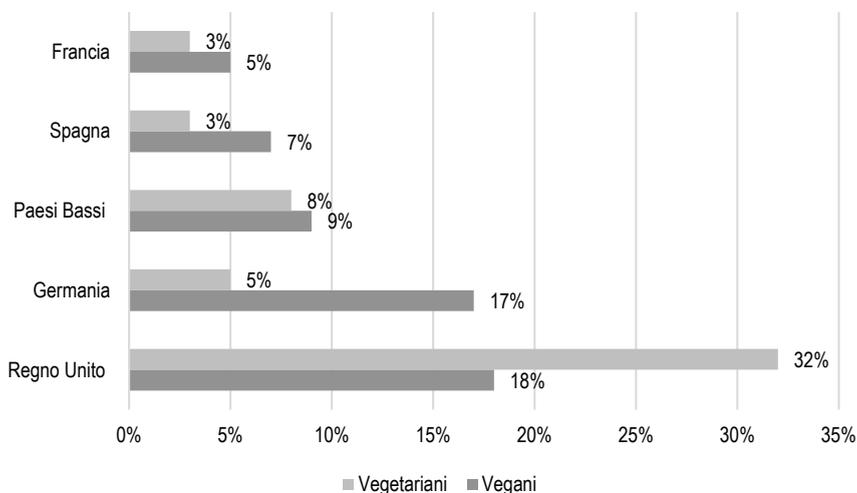
Nel momento in cui si analizza l'industria del *bakery* non è possibile non notare una sempre crescente preferenza per gli ingredienti sani che offrono benefici alla salute. Ingredienti come il lievito senza alluminio, la farina senza glutine e la farina da forno biologica che vengono inclusi nei prodotti da forno biologici. Sebbene tali prodotti risultino essere più costosi dei prodotti convenzionali, la crescente popolarità di questo segmento tra i consumatori attenti alla salute ne sosterrà la crescita.

In relazione alla maggiore attenzione verso uno stile di vita sano, sta assumendo una notevole rilevanza anche l'alimentazione *meat-free*. Tale *trend* si sta diffondendo non solo tra coloro che scelgono di seguire una dieta vegana e vegetariana ma anche tra coloro che non si inseriscono in tali categorie e

cercano di ridurre il consumo di alimenti di origine animale proprio per tutelare maggiormente la loro salute. Questi ultimi sono i cosiddetti Flexitarians che rappresentano attualmente il 14% della popolazione globale e che, infatti, contribuiscono notevolmente alla crescita di tale mercato, il cui valore, secondo prospettive, si aggirerà intorno ai 21 miliardi di dollari entro il 2025.

Nello specifico, il mercato europeo sta registrando una notevole riduzione del consumo di carne rappresentando, infatti, ad oggi il più grande mercato al mondo di alimenti *meat-free*. Ciò sicuramente è dovuto anche all'enorme contributo da parte del Regno Unito che, tra i paesi dell'area europea, rappresenta il primo follower del trend del veganismo. Solo nel 2019, infatti, il 18% del totale dei prodotti alimentari lanciati sul mercato inglese era costituito da prodotti vegani.

Fig. 17.1 – UK primo nel lancio di prodotti vegani



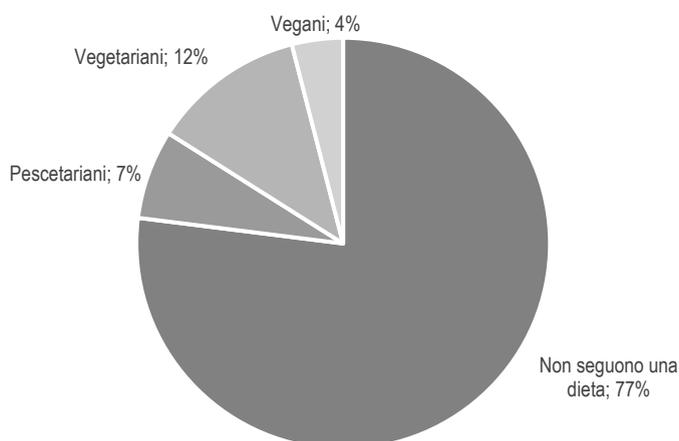
Fonte: Innova Database, 2020

Nel Regno Unito, attualmente, circa 6,7 milioni di adulti seguono una dieta priva di carne ma si prospetta che i vegetariani ed i vegani costituiranno un quarto della popolazione britannica entro il 2025. Già solo entro la fine del 2020 si stima che 12 milioni di inglesi seguiranno una dieta vegana, vegetariana o pescetariana.

Di conseguenza, anche il mercato *meat-free* inglese è destinato a crescere con ritmi esponenziali, per cui il valore di tale settore dovrebbe passare da £ 559 milioni del 2016 a £ 658 milioni nel 2021.

La dieta che coinvolgerà il numero maggiore di nuove persone in UK sarà quella vegetariana ma il cambiamento più rilevante riguarderà il veganismo, che già nel periodo tra il 2014 e il 2019 ha subito una notevole crescita passando dal coinvolgere circa lo 0,25% della popolazione all'1,16%. Ciò è stato dimostrato anche dai dati che hanno caratterizzato la campagna “Veganuary” negli ultimi anni. Questo, infatti, è un fenomeno nato proprio nel 2014 da parte di un'associazione no-profit che ogni anno, nel mese di gennaio, promuove ed educa la popolazione al veganismo. Iniziata con 3300 iscritti è poi riuscita a raggiungere livelli record con oltre 400.00 partecipanti nel 2020.

Fig. 17.2 – Previsioni entro la fine del 2020



Fonte: Finder.com

17.3. Obiettivo

Il seguente lavoro si pone l'obiettivo di individuare il prodotto *bakery* più adatto da lanciare nel mercato inglese tenendo conto dei *trend* alimentari del momento e delle abitudini di consumo del target di riferimento.

Per giungere al prodotto desiderato sono state adoperate due metodologie:

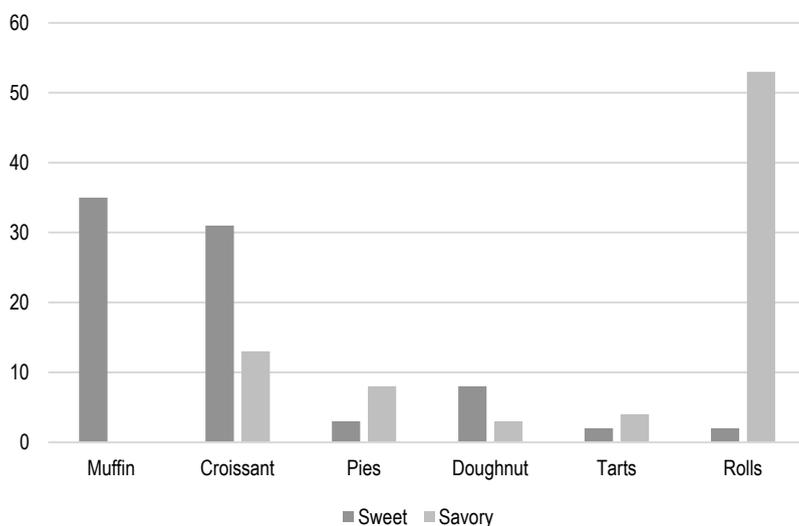
La prima raccolta di informazioni circa il mondo *bakery*, il mercato vegano ed i trend alimentari è avvenuta attraverso l'analisi di fonti *desk*.

Lo studio delle abitudini dei consumatori inglesi è stato condotto attraverso indagini di mercato basate sulla somministrazione di due *survey*.

Il campione di riferimento per le *survey* è stato raggiunto attraverso i *social network*, in particolar modo i gruppi Facebook.

Per quanto riguarda la prima indagine, si è posto come scopo quello di indagare le abitudini di consumo degli inglesi circa gli alimenti *bakery* dolci e salati. Il questionario è stato composto principalmente da domande a risposta multipla per sollecitare gli intervistati ad indicare una risposta tra le alternative proposte. Attraverso tale *survey* si sono individuati non solo i prodotti preferiti dai consumatori inglesi, ma anche quelli maggiormente consumati dagli stessi. Tra questi quelli maggiormente consumati dagli intervistati risultano essere *muffin* e *croissant* dolci e *roll* e *pasty/pie* salate.

Fig. 17.3 – Which is the product you consume the most during the week?

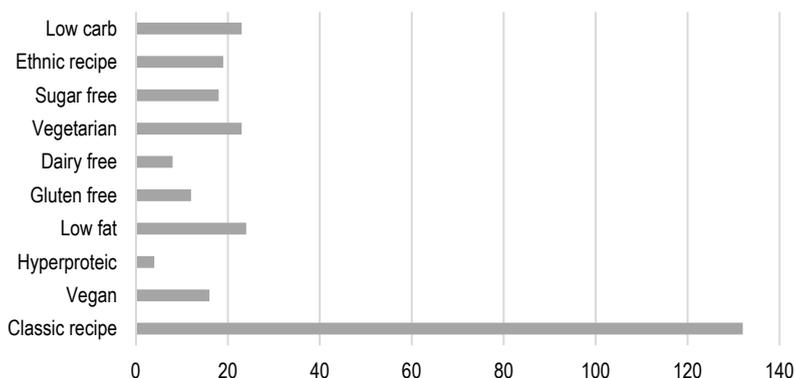


Fonte: elaborazione propria su dati della survey

In uno step avanzato si è cercato di comprendere se i consumatori fossero soddisfatti delle ricette originali dei prodotti *bakery* che consumano o se fossero alla ricerca di qualcosa di diverso: l'83% del campione ha espresso una preferenza per i prodotti preparati secondo ricetta tradizionale. Tuttavia, è interessante notare come percentuali minori abbiano indicato prodotti a basso contenuto di grassi, carboidrati e zuccheri, nonché ricette vegetariane e vegane, a dimostrazione del fatto che sta aumentando la consapevolezza dei consumatori relativamente ai valori nutrizionali di ciò che mangiano, e di conseguenza l'attenzione verso uno stile di vita più sano a cominciare proprio dalla tavola.

A partire dai risultati ottenuti dalla prima indagine si è sviluppata una seconda *survey* che ha approfondito le combinazioni vegane preferite dai consumatori in relazione ai quattro prodotti precedentemente emersi (croissant e muffin dolci, roll e *pasty/pie* salati). La *survey* si articola in due macro sezioni: la prima volta ad approfondire i prodotti “*savory*” e la seconda quelli “*sweet*”. In entrambe, si sono sottoposti gli intervistati a domande relative alla tipologia di ripieno desiderato. Da tali quesiti si è concluso che, per quanto riguarda i prodotti salati, nel caso della *pasty/pie*, non emergendo nessuna netta preferenza tra le alternative proposte, è possibile presupporre un ripieno contenente tutti gli ingredienti, ossia: verdure, legumi, carne e formaggio vegani; al contrario, per quanto riguarda il *roll* è emersa una rilevante richiesta di ripieno costituito da verdure, nello specifico: melanzane, zucchine e aggiunta di pomodoro. In merito ai prodotti dolci, invece, è emersa una richiesta di ripieno ai frutti di bosco nel caso del *muffin* e cioccolato al latte per quanto riguarda il *croissant*.

Fig. 17.4 – Which typology would you choose?



Fonte: elaborazione propria su dati della survey

Per approfondire ulteriormente le richieste dei consumatori in merito ad un prodotto vegano si è indagato anche riguardo la tipologia di farina che sarebbe maggiormente desiderata per la produzione di tale prodotto. Per quanto riguarda *roll* e *pasty/pie* salate è emersa, da parte del 58% degli intervistati, una preferenza per la farina di tipo integrale; invece, per quanto riguarda i prodotti dolci il 61% ha fatto ricadere la propria scelta sulla farina bianca.

Alcune domande hanno poi indagato le abitudini degli inglesi in relazione all’acquisto di tali prodotti. In merito all’occasione di consumo è emerso che

i prodotti dolci vengono scelti in prevalenza come snack pomeridiani o per la prima colazione, quelli salati, invece, risultano essere preferiti al momento del pranzo. Per quanto riguarda i luoghi in cui vengono acquistati, in entrambi i casi, è emersa una preferenza per i supermarkets seguiti da una rilevante percentuale anche per le cafeterias nel caso dei prodotti dolci.

In entrambe le sezioni della *survey* si è inoltre inserita una domanda riguardante la scelta del prodotto preferito tra quelli proposti. Tali quesiti hanno fatto emergere il *muffin* dolce con il 58% delle preferenze mentre, nel caso di quelli salati non si è verificata una netta preferenza. Per cui, in quest'ultimo caso, si è tenuto conto anche dei *trend* di mercato analizzati e, in particolare, del caso di successo della *Vegan Sausage Roll* lanciata sul mercato inglese da Greggs.

17.4. Risultati

Tenendo conto di quanto emerso dalle indagini svolte tramite la somministrazione dei due questionari e dall'analisi dei *trend* di mercato si è giunti alla proposta di due prodotti *bakery* vegani da poter lanciare sul mercato inglese. Nello specifico questi sono: *muffin* dolce ai frutti di bosco, *roll* salato con ripieno di melanzane, zucchine e pomodoro. A seguito dell'individuazione dei due prodotti si è proceduto con la definizione della loro composizione per andare maggiormente incontro alle richieste dei consumatori.

Per quanto riguarda il prodotto salato, infatti, è emersa la richiesta di un *roll* non solo vegano ma anche *low carb* e *low fat*. Per far sì che il prodotto risulti avere una ridotta percentuale di carboidrati e di grassi saturi, si è, innanzitutto, provveduto a sostituire la farina di grano bianca con un mix di farina integrale e di crusca di avena, le quali hanno una minore percentuale di carboidrati ma un elevato tasso di fibre. Inoltre per rendere il prodotto più leggero si è proceduto alla sostituzione degli ingredienti di origine animale con quelli 100% vegetali, così da ridurre i grassi saturi per una conseguente diminuzione dell'apporto calorico del prodotto (180 kcal contro le abituali 316 kcal).

Anche per quanto riguarda il prodotto dolce proposto, dato il bisogno non ancora soddisfatto per un *muffin low fat*, *low sugar* e *low carb*, si è provveduto a sviluppare una nuova ricetta che rispondesse a tali caratteristiche desiderate, secondo quanto emerso dalla *survey*. Dunque, il *muffin* proposto è preparato con farina integrale in aggiunta a quella preferita, ovvero la farina bianca, in modo tale da ridurre il valore dei carboidrati. Sempre con lo stesso obiettivo, si è proceduto all'eliminazione di zuccheri raffinati e di miele che, nonostante sia un prodotto naturale, contiene carboidrati, di cui zuccheri, al 98%. Dopo

uno studio sui possibili sostituti, si è individuato nella stevia l'alternativa naturale perfetta, che insieme agli zuccheri contenuti naturalmente nei frutti di bosco, apporta dolcezza al prodotto. Inoltre, per diminuire ulteriormente il contenuto di grassi saturi, si è provveduto alla sostituzione totale degli ingredienti di origine animale con quelli 100% di origine vegetale, che permette la diminuzione dell'apporto calorico del *muffin* (130 kcal contro le abituali 260).

Infine, per entrambi i prodotti, si è proposta una possibile *partnership* con canali di distribuzione. Per quanto riguarda il *muffin*, nonostante si tratti di un prodotto particolarmente diffuso in UK, nelle grandi catene di *fast food* si riscontra un vuoto di mercato quando si prende in considerazione la sua versione vegana. Nonostante, dunque, il riscontro di una percentuale leggermente più elevata di preferenze da parte dei consumatori relativa all'acquisto di un tale prodotto all'interno dei *supermarkets* si ritiene opportuno tenere presente la seconda preferenza emersa, ossia le *cafeterias*. Tra queste, due in particolare possono essere prese in considerazione: Starbucks e Pret a Manger. La proposta ricade su queste due importanti realtà soprattutto per la loro propensione verso il mercato vegano, la prima infatti ha come piano per il 2020 quello di espandere la sua linea di prodotti *food* vegani e la seconda di ampliare la diffusione sul territorio inglese dei suoi punti vendita dedicati a tale mercato, i Veggie Pret. Per quanto riguarda il *roll*, invece, si propone un'importante catena di *supermarkets*: Tesco. In questo caso la scelta è stata guidata, oltre che dall'attenzione che Tesco rivolge al mercato vegano, anche dall'elevata capillarità dei punti vendita presenti sul territorio inglese e dalla preferenza espressa dai consumatori inglesi ad acquistare prodotti vegani in tali *supermarkets*, come emerso da una specifica indagine svolta tramite gruppi Facebook.

Bibliografia

British Baker (2020), *Bakery Market Report*.
Cargill (2020), *Plant-Based Foods Take Root*.

Sitografia

Federation of Bakers Ltd <https://www.fob.uk.com/about-the-bread-industry/>
Veg News <https://vegnews.com/2020/4/global-vegan-meat-market-will-hit-21-billion-by-2025>
Truly Experiences <https://trulyexperiences.com/blog/veganism-uk-statistics/>
Vegan Society <https://www.vegansociety.com/news/media/statistics>

18. UNA STRATEGIA DI MARKETING MULTICANALE PER KONTROLON

di *Rosalina Cammardella, Valerio Esposito, Benedetta Memoli
e Andrea Toscano*

Abstract

L'elaborato si propone come un lavoro di consulenza che ha l'obiettivo di definire una strategia di marketing multicanale volta a promuovere e commercializzare KontrolON, la piattaforma per il monitoraggio energetico e dei consumi degli impianti industriali di Tecno s.r.l., Energy Service Company (ESCO) accreditata dal 2005. In una prima fase, è stata condotta un'analisi del settore dei sistemi di monitoraggio, nel quale operano ESCo, software house, aziende ICT e società di utility. Successivamente, nell'ottica di una strategia di inbound marketing, si sono delineate alcune proposte d'intervento, tra le quali: miglioramento del posizionamento SERP (*Search Engine Result Page*) mediante una strategia SEO (*Search Engine Result*) e SEM (*Search Engine Marketing*) con l'uso di keyword e backlink, restyling del sito Tecno e di quello KontrolON, utilizzo strategico dei diversi social network, impiego di software di CRM, presenza su riviste autorevoli di settore e collaborazione con player strategici.

The paper is a consulting work aimed of defining a sales strategy to promote and market KontrolON, the platform for energy and consumption monitoring of industrial plants sold by Tecno s.r.l., an Energy Service Company (ESCO) accredited since 2005. First of all, an analysis of the sector of energy and production monitoring systems was conducted, in which ESCo, software house, ICT companies and utility companies operate.

Then, in view of an inbound marketing strategy, some proposals for intervention were outlined such as: SEO and SEM strategy to improve SERP positioning through keywords and backlinks, the restyling of the Tecno and KontrolON websites, the strategic use of social networks and CRM software, the presence in authoritative magazines and the partnership with strategic players.

18.1. Presentazione aziendale

Tecno è una società fondata nel 1999 che fornisce servizi di consulenza aziendale nell'ambito dell'efficienza energetica; dal 2005 è accreditata presso l'AEEG¹ in qualità di ESCo². L'azienda propone soluzioni altamente tecnologiche per il monitoraggio dei consumi energetici e della produzione e fornisce una consulenza altamente specializzata.

Oggi, il suo portafoglio clienti consta di 2500 aziende distribuite su tutto il territorio nazionale, le quali, grazie a Tecno, riescono a conseguire una riduzione dei costi energetici e a ricevere i diversi incentivi statali previsti in materia di efficienza.

Tra i principali servizi offerti dall'azienda si annoverano: la diagnosi energetica, il rilascio della certificazione *carbon footprint*, l'installazione di impianti di cogenerazioni, le agevolazioni per le imprese energivore³, il controllo della fatturazione energetica, l'implementazione dei sistemi di gestione ISO 50001 e la guida all'ottenimento dei certificati bianchi⁴.

Il portafoglio di Tecno si compone di tre principali prodotti:

- KontrolON: piattaforma che permette di monitorare real-time la produzione ed il consumo energetico degli impianti industriali;
- Fuel: sistema che monitora il carburante in entrata ed in uscita di qualunque cisterna fissa o mobile, registrando ogni rifornimento in tempo reale;
- Fleet: complesso di sensori e di componenti software che consente di localizzare la flotta aziendale e controlla percorsi ed ore di utilizzo dei mezzi d'opera;
- nel corso degli anni, Tecno s.r.l. si è affacciata sui mercati internazionali, avviando un processo di espansione che mira al consolidamento di rapporti di collaborazione con i paesi dell'Est Europa (Polonia e Romania) e con Francia e Germania.

Tecno è oggi un'azienda partner di Retindustria, società di Confindustria che gestisce tutte le convenzioni nazionali, e di Elite, una piattaforma inter-

¹ Autorità per l'Energia Elettrica ed il Gas.

² Una ESCo è un'impresa in grado di fornire tutti i servizi tecnici, commerciali e finanziari necessari per realizzare un intervento di efficienza energetica.

³ Secondo il D.M. 5 aprile 2013 sono imprese che hanno consumi annuali di energia elettrica maggiori o uguali a 2,4 GWh (2.400.000 kWh) e un rapporto tra costo effettivo dell'energia utilizzata e fatturato uguale o superiore al 3%.

⁴ I certificati bianchi, o più propriamente titoli di efficienza energetica, sono titoli che certificano il risparmio energetico conseguito da vari soggetti realizzando specifici interventi di efficientamento energetico.

nazionale di servizi integrati per supportare le imprese nella realizzazione dei loro progetti di crescita.

18.2. Oggetto

L'elaborato si propone come un lavoro consulenziale che ha lo scopo di definire una strategia di marketing la quale, attraverso l'ottimizzazione dei diversi canali, online e offline, mira a far conoscere, promuovere e commercializzare il prodotto KontrolON.

KontrolON è un sistema di controllo della produzione e dei consumi degli impianti industriali che, ad oggi, risulta essere uno dei prodotti core dell'azienda. La piattaforma è capace di rilevare in tempo reale i dati provenienti dagli strumenti di misurazione degli stabilimenti, confrontandoli con i benchmark di settore, e di elaborare una serie di KPI visualizzabili su una dashboard multi-device. Il sistema, inoltre, comunica con i clienti attraverso degli alert, inviati real-time via mail, smartphone ed sms, così da informare il cliente-utente in caso di produzione sotto soglia, consumi anomali e fermi impianto.

In primis, è stata effettuata un'analisi del settore delle piattaforme di monitoraggio, nel quale operano diversi player, come ESCo, software house⁵, aziende ICT⁶ o società di utility⁷.

L'oggetto principale del lavoro è la definizione di una strategia di inbound marketing, contrapposta al marketing tradizionale outbound, nel quale il commerciale fa *pushing* sull'interlocutore tramite insistenti attività di promozione e vendita. L'inbound marketing, al contrario, consiste nella definizione di strategie digitali, finalizzate a farsi trovare dai potenziali buyer, utilizzando contenuti che siano allineati con gli interessi di questi ultimi, in modo da farli avvicinare spontaneamente alla proposta commerciale dell'azienda. Tale metodologia, ad oggi, risulta la più efficace, in quanto il processo d'acquisto nel B2B è cambiato radicalmente, dato che i prospect svolgono gran parte delle attività di ricerca e decisione d'acquisto autonomamente tramite il web.

⁵ Una software house, nell'ICT, è un'azienda specializzata principalmente nella produzione di software e applicazioni.

⁶ Information and Communications Technology.

⁷ Sono delle società operanti nel campo della erogazione di servizi, come ad esempio dell'energia elettrica. Alcune di queste al loro interno presentano un comparto dedicato all'efficienza energetica.

La strategia definita nel lavoro si articola in un insieme di proposte da attuare tramite i diversi canali utilizzati dall'azienda. Ogni proposta risponde a esigenze ed obiettivi differenti.

La metodologia di inbound marketing prevede la suddivisione del processo d'acquisto in quattro stadi principali:

- attrazione: fase iniziale in cui è necessario generare traffico sui siti web aziendali, attraendo gli utenti in target, definiti "estranei";
- conversione: in tale stadio ci si pone l'obiettivo di convertire i visitatori del sito web in lead, attraverso specifiche azioni di marketing;
- conclusione: step in cui si favorisce la conversione dei lead in clienti, mediante l'utilizzo di alcuni software di marketing automation;
- fidelizzazione: fase finale in cui si cerca di fidelizzare il cliente, di stimolarlo ad ulteriori acquisti (cross-selling) e di trasformarlo in un promotore dell'azienda.

A supporto di tale processo, giocano un ruolo fondamentale i social media che, ad oggi, costituiscono un mezzo assolutamente necessario per la creazione di un network di relazioni, da cui possono derivare importanti opportunità di business.

Nonostante quest'epoca sia dominata dalla tecnologia, i canali tradizionali, per un'azienda operante nel B2B, assumono comunque una certa rilevanza. Pertanto, la strategia ipotizzata si basa su una combinazione di mezzi online e offline.

18.3. Obiettivo

Il lavoro consulenziale svolto si pone come finalità la realizzazione di tre principali obiettivi.

Il primo è quello di migliorare la brand awareness dell'azienda Tecno e di incrementare la notorietà del prodotto KontrolON nel mercato di riferimento, aumentando il traffico sul relativo sito web.

Il secondo consiste nel sensibilizzare gli utenti in target riguardo alcune tematiche, quali ad esempio l'efficienza energetica e l'importanza di avere un sistema di monitoraggio dei consumi e della produzione, facendo emergere in tal modo un bisogno latente.

Infine, il terzo obiettivo è quello della conversione dei lead in clienti, che vanno nutriti in ogni fase del processo di acquisto, così da accompagnarli in tutto il funnel di vendita, fino a farli diventare veri e propri promotori dell'azienda.

18.4. Risultati

In relazione agli obiettivi appena citati, sono state definite alcune proposte al fine di migliorare l'efficacia dei diversi canali, online e offline, utilizzati dall'azienda.

Nello specifico, per perseguire il primo obiettivo è stata delineata una strategia SEO e SEM, da implementare tramite l'utilizzo di keyword strategiche per il sito web di KontrolON. Per poterle individuare è stata condotta un'analisi delle parole chiave utilizzate dai competitor, tramite il tool Ubersuggest; in seguito, è stato verificato l'andamento delle ricerche di tali keyword da parte degli utenti, mediante Google Trends ed il tool Answer the public.

Al fine di migliorare ulteriormente il posizionamento del sito KontrolON sulla SERP di Google, si è proposto l'utilizzo dei *backlink*, cioè collegamenti ipertestuali che rimandano l'utente da una pagina web all'altra, in modo da incrementare il traffico del proprio sito. I siti riceventi di tali *backlink* sono stati individuati attraverso l'analisi dei competitor e tramite l'ausilio del tool Ubersuggest.

Al fine di incrementare la brand awareness e il traffico web, l'utilizzo di social media come LinkedIn, Facebook e Youtube risulta estremamente efficace. Per tali social network, sono state previste delle inserzioni a pagamento targettizzate, per il raggiungimento di specifici obiettivi.

In particolare, il canale LinkedIn permette di costruire e incrementare le relazioni tra professionisti operanti nel settore d'interesse e, usufruendo del servizio a pagamento "LinkedIn Sales Navigator", si ha la possibilità di contattare direttamente con messaggi InMail gli utenti in target, fino al 3° grado di separazione⁸.

Con Facebook, invece, si mira ad incrementare il traffico sul sito web e la notorietà del brand; infine, tramite il canale Youtube, considerato anch'esso indispensabile nella strategia marketing di un'azienda B2B, si ottiene una comunicazione completa ed esauriente, con una maggiore interazione tra azienda e utente.

Il miglioramento della brand awareness è perseguibile anche attraverso l'integrazione della strategia online con i canali tradizionali. A tal proposito, si sono individuate alcune riviste, come Office Automation, Gestione Energia, Quotidiano Energia e Rinnovabili.it, su cui pubblicare e promuovere il prodotto KontrolON.

Con riferimento al secondo obiettivo, poi, la sensibilizzazione degli utenti circa le tematiche di efficienza energetica e i benefici derivanti dall'utilizzo di

⁸ Utenti non presenti nella rete dei propri contatti.

sistemi di monitoraggio energetico e della produzione, può essere resa possibile principalmente attraverso alcune modifiche riguardanti il sito web aziendale.

In primis, sarebbe opportuno rendere il sito più chiaro ed intuitivo in modo da spingere il visitatore a non abbandonare la pagina, incentivandolo a lasciare i propri dati. Pertanto, si sono forniti una serie di suggerimenti riguardanti il sito internet di KontrolON, al fine di favorire la lead generation. Tali proposte riguardano l'inserimento di form personalizzati e di alcune call-to-action che mirano a richiedere una consulenza gratuita, a scaricare la demo prova del prodotto e a consultare alcune guide educative proposte sul sito.

Al fine, poi, di convertire il lead in cliente è stata condotta un'attenta analisi sulle potenzialità ed i benefici che un sistema di CRM porterebbe all'azienda. Per raggiungere tale obiettivo, infatti, l'utilizzo di questo strumento risulta essenziale, in quanto permette di attuare efficientemente un processo di *lead nurturing*. Quest'ultimo, in particolare, consente di nutrire i lead tramite l'invio di una serie di messaggi automatici e personalizzati, con un contenuto coerente con lo stato di avanzamento di tali utenti nel processo d'acquisto. Le email di *lead nurturing* sono indirizzate ad un pubblico segmentato e pertanto facilitano la conversione da lead a cliente, in quanto si evitano contatti invasivi con utenti non pronti all'acquisto, riducendo così il rischio di allontanamento dal sito. In questo modo avviene, quindi, un accompagnamento naturale del prospect lungo il ciclo d'acquisto e una sua preparazione al contatto diretto con il commerciale.

Sono le piattaforme di marketing automation ad occuparsi della gestione delle attività di *lead nurturing*: mediante un processo di *lead scoring*, cioè assegnando un punteggio al lead a seconda dei dati demografici e delle azioni da lui svolte sul sito web aziendale. In base allo *scoring*, il software invia contenuti coerenti con la tipologia di utente. Di conseguenza, un sistema di CRM permetterebbe a Tecno di categorizzare gli utenti in maniera facile e veloce, suddividendoli in lead freddi e caldi. I primi sono gli utenti non pronti all'acquisto e poco ricettivi alla proposta commerciale di KontrolON. Pertanto, è estremamente importante che il sales team coltivi tali lead, attraverso delle email educative, che propongono video testimonianze, link al blog e alle guide del sito KontrolON; in tal modo, questi avanzano gradualmente lungo il funnel di vendita. I lead caldi, invece, sono quelli già informati sui vantaggi conseguibili da un sistema di monitoraggio energetico e, pertanto, l'obiettivo del sales team è di accompagnarli alla conclusione del contratto e quindi alla loro conversione in clienti. Successivamente, dopo la stipula del contratto, sarebbe auspicabile un consolidamento del rapporto commerciale con il cliente, attraverso delle attività di cross-selling; inoltre quest'ultimo

potrebbe diventare un promotore dell'azienda, testimoniando la propria esperienza con KontrolON attraverso dei video.

Infine, la collaborazione con partner strategici potrebbe rappresentare per Tecno un'ottima opportunità per il raggiungimento di tutti gli obiettivi citati in precedenza. Tali partnership consentirebbero, infatti, un incremento della notorietà del brand Tecno e dei prodotti presenti in portafoglio e uno sviluppo della base clienti dell'azienda. In particolare, potrebbero considerarsi partner ideali alcune aziende costruttrici di impianti industriali (Demont, Samic, ecc.) e fornitrici di macchinari da lavoro (CNH industrial, Hitachi, ecc.).

Al fine di implementare la strategia proposta, si è ipotizzato un budget di circa 47.480€ da ripartire in un arco temporale di un anno.

Sitografia

<https://www.avvenia.com/>
<https://www.cnhindustrial.com/it-it/Pages/homepage.aspx>
<http://www.demont.it/>
<http://www.energyinlink.it/news/2019/09/monitoraggio-energetico-consumi/>
<https://www.europages.it/>
<https://www.fabbricadigitale40.it/it/>
<https://fire-italia.org/>
<https://www.fontimedia.com/>
<https://www.hitachi.eu/it-it>
<https://www.hubspot.com/>
<https://www.infobuildenergia.it/Allegati/17276.pdf>
<https://www.internet4things.it/>
<https://www.lumi4innovation.it/industria>
<https://kontrolon.eu/>
<http://www.ma-estro.com/ma-estro/>
<https://www.marketo.com/>
<https://neilpatel.com/it/ubersuggest/>
<http://www.nuova-energia.com/>
<https://www.onit.it/it>
<https://www.oracle.com/it/marketingcloud/products/marketing-automation/>
<https://primadirectory.it/>
<http://www.quotidianoenergia.it/>
<https://www.rilsaving.it/sistemi-di-monitoraggio-energetico/>
<https://www.rinnovabili.it>
<https://www.salesforce.com/it>
<https://www.samic.it/it/>
<https://sceglifornitore.it/>
<http://soiel.it/>

<http://startup.registroimprese.it/>
<https://www.tecnoaccisesrl.it/>
<https://www.tecnosrl.it/>
<https://www.x3energy.it/>

19. DIGITAL ONBOARDING CAMOMILLA ITALIA EXPERIENCE

*di Cecilia Cinotto, Nicoletta De Angelis, Chiara Di Martino,
Ilaria Marsilia, Gianluca Romano e Fabiana Tropenscovino*

Abstract

Nell'era che stiamo vivendo, l'HR assume un ruolo del tutto nuovo, diventando protagonista della Digital Transformation, ossia un nuovo modo tecnologico di porsi ed agire per aziende. Ciò ha finito inevitabilmente per condizionare i processi di onboarding e, dunque, si è palesata l'esigenza di adattare tale fase all'ingresso delle nuove risorse all'interno della realtà aziendale. Camomilla italia, brand sempre attento alle esigenze dei propri dipendenti così come dei propri clienti, ha rappresentato l'esigenza di voler fidelizzare le proprie risorse al fine di farle sentire parte di una grande famiglia attraverso un processo di Digital Onboarding ben strutturato nella sua semplicità.

Nowadays, HR takes on a completely new role and has become the protagonist of the Digital Transformation, that is a new technological way of approaching and acting for companies. This affected the onboarding processes that led to the need to adapt the phase to the entry of new human resources into the company. Camomilla Italia, a brand that is always focused on the needs of its employees as well as its customers, represented the need to retain its human resources to make them feel part of a large family through a well-structured and simple Digital Onboarding process.

19.1 Presentazione aziendale

Il marchio Camomilla Italia nasce nel 1974 dall'intuito di un imprenditore napoletano. Ad oggi è una realtà radicata nel settore abbigliamento ed accessori donna con oltre 3 milioni di capi venduti all'anno che, dopo oltre 20 anni di storia basata su una formula di business chiara e vincente, nel 1977 lancia il progetto franchising, una collaborazione tra l'azienda e l'affiliato con l'obiettivo comune del successo. La vision di Camomilla Italia è incentrata sull'intenzione di essere un'azienda di riferimento nel settore moda per la qualità dei propri prodotti e per la centralità e la valorizzazione della clientela. A tal fine, nel 2011 lancia la Lover Card, il programma fidelity di Camomilla Italia che premia lo shopping: ad ogni acquisto si accumulano punti che si trasformano in sconti per gli acquisti successivi. Ad oggi l'azienda vanta 1,4 milioni di clienti fidelizzate. Nel 2016, con la campagna autunno/inverno, Camomilla Italia lancia il concept creativo "Women Never Stop", fondato su una mission ben precisa: l'idea di una donna dinamica, costantemente in movimento, ma allo stesso tempo elegante e versatile, con abiti adatti ad ogni occasione. Nel 2018, inoltre, l'azienda abbraccia l'omnicanalità, grazie al Click&Collect ed il ritiro Gratuito in negozio, attraverso cui il brand offre un'esperienza d'acquisto semplice ed immediata. Camomilla Italia da oltre quarant'anni è sinonimo di stile e qualità italiani. Puntando soprattutto alla qualità, è costantemente attenta alla ricerca, selezione dei materiali e cura dei dettagli, che ad oggi costituiscono i tratti distintivi del brand partenopeo, alla stregua delle esigenze della donna contemporanea. Con oltre 225 negozi monomarca, di cui il 56% costituiscono punti vendita diretti ed il 44% franchising, con la top location in oltre 50 città italiane, l'azienda è anche attiva nel sociale e nelle iniziative relative alla sostenibilità: è impegnata a sostenere il progetto "Pink is Good" promosso dalla fondazione Umberto Veronesi relativo alla lotta contro il tumore al seno. Infatti, parte del ricavato della vendita di determinati articoli della collezione Camomilla Italia, è devoluto a tale iniziativa. L'azienda, attraverso il progetto di Digital Onboarding, si pone l'obiettivo di fidelizzare i propri dipendenti allo stesso modo dei propri clienti, supportandoli ed accompagnandoli nel loro inserimento in azienda, al fine di farli sentire sempre parte di una grande famiglia.

19.2. Oggetto

L'ingresso del neoassunto in azienda, definito tecnicamente come onboarding, è quel processo successivo all'assunzione che comporta l'inseri-

mento del nuovo dipendente all'interno della realtà aziendale e costituisce una fase cruciale ai fini della costruzione di un rapporto di fiducia reciproca tra la persona e l'organizzazione, o meglio, la realtà aziendale. Per questa ragione sono sempre più numerose le aziende che mettono a punto dei programmi di accoglienza e inserimento del personale neoassunto, identificando un percorso di accompagnamento della persona al fine di orientarlo nella conoscenza sia del complesso aziendale, sia delle attività che dovrà svolgere che, infine, delle persone con cui si troverà a interagire. È importante, innanzitutto, fornire la distinzione tra accoglienza ed inserimento. Mentre la prima si configura come un intervento atto a fornire al neoassunto tutta una serie di informazioni generali, di contenuto soprattutto formale, allo scopo di rendere meno disagiata l'adattamento alla nuova situazione, per "inserimento", invece, si intende il complesso di iniziative ed attività di informazione e di assistenza formativa, programmate per perseguire il nuovo assunto nel primo periodo di attività aziendale.¹ In tal senso, gli interventi sono essenzialmente di formazione ed informazione specifica sul lavoro da svolgere. I tempi di svolgimento del periodo di inserimento sono molto più lunghi di quanto previsto per l'accoglimento. Infatti l'inserimento inerisce a tutto il periodo di prova e gli interventi formativi perdurano anche oltre il termine di tale periodo. Alla luce di tali premesse, è chiaro che l'obiettivo strategico dell'onboarding è, quindi, fornire al nuovo dipendente tutti gli strumenti per essere completamente operativo, metterlo nella condizione di poter operare entro l'organizzazione esprimendo tutto il potenziale che gli è stato riconosciuto nel momento della selezione. Al contrario, una eventuale precoce fuoriuscita del neoassunto, per niente scontata, può ben essere la conseguenza di una mancanza da parte dell'organizzazione, che non investe nel processo di inserimento, lasciando solo il neoassunto in questa prima fase dell'esperienza di lavoro. Il rischio che la risorsa selezionata non riesca a tradurre le proprie competenze in comportamenti operativi e che non percepisca chiaramente la cultura e i valori dell'organizzazione, o ancora non stabilisca buone relazioni con le persone con cui si trova a lavorare, è sempre presente e può determinare differenti esiti negativi, che vanno dal senso di insoddisfazione reciproca sino al precoce abbandono dell'organizzazione da parte del neoassunto. Questo tipo di fenomeni danneggiano sia l'azienda che il dipendente e, dunque, vanno quanto più possibile evitati. Come? In un'epoca in cui la Digital Transformation progredisce a ritmo serrato, soprattutto nei contesti aziendali, Camomilla Italia, che è da sempre attenta a mantenersi al passo

¹ A. Zerilli, *Reclutamento selezione e accoglimento del personale*, FrancoAngeli, Milano, 2002.

con i tempi, ha ritenuto necessario aggiornarsi in tal senso, ponendo un focus sul digital onboarding, che rappresenta l'oggetto del nostro lavoro. L'azienda crede molto nell'importanza delle sue risorse, che vede come primi clienti, e soprattutto mantiene uno sguardo attento sui neoassunti, al fine di accompagnarli sin dall'inizio nel loro percorso professionale all'interno dell'organizzazione. L'azienda sente l'esigenza di incrementare e potenziare l'attuale processo di onboarding utilizzato, attualmente strutturato iniziando da un'e-mail di benvenuto ad ogni nuovo assunto ed una presentazione di quest'ultimo a tutta la popolazione aziendale, sia del settore retail che corporate e, particolarmente per quest'ultimo, la successiva presentazione a tutti i colleghi dei vari uffici durante il primo giorno di lavoro, con il conseguente tour dello stabilimento. Questo di per sé rappresenta sicuramente un ottimo punto di partenza, ma che può certamente svilupparsi in un'ottica evolutiva a favore dell'engagement e della retention dei propri dipendenti.

19.3. Obiettivi

Il nostro obiettivo è stato quello di ridefinire la strategia di onboarding di Camomilla Italia, potenziandone l'aspetto digital al fine di aumentare il coinvolgimento delle nuove risorse. L'azienda è già predisposta ad una prospettiva digitale, infatti è dotata di una piattaforma e-learning dedicata alla formazione delle proprie risorse. Per questo motivo ci è sembrato utile e opportuno potenziare questa piattaforma, predisponendo una sezione dedicata interamente al digital onboarding. Il nostro programma di inserimento interattivo parte dall'idea di voler generare in ogni nuovo assunto una cultura del brand ed un'approfondita conoscenza del business di Camomilla Italia che possa essere applicata nei diversi ruoli. Riteniamo che Camomilla Italia creda molto nella creazione di una cultura del brand attraverso:

- il coinvolgimento e la fidelizzazione delle risorse che rappresentano i primi clienti;
- la realizzazione di un buon clima aziendale nel quale ci si possa sentire sempre a proprio agio, uno dei principali goals dell'azienda;
- l'incremento dell'engagement e della retention;
- un'approfondita conoscenza del business che possa essere applicata nei diversi ruoli.

Sostanzialmente, tale processo ha il chiaro intento di realizzare una Customer Experience d'eccellenza, al punto da spingere i neoassunti a rimanere fedeli al Brand.

Innanzitutto è prevista la classica mail di benvenuto da parte dell'azienda ai neoassunti nonché al resto della popolazione aziendale al fine di presentare la nuova risorsa. Poiché riteniamo che le nuove risorse potrebbero sentirsi coinvolti in un ambiente più friendly, nella stessa mail sarà previsto il reindirizzamento sulla piattaforma e-learning di cui l'azienda già dispone, in cui il primo video, della durata prevista di circa 2 minuti, illustrerà vision, mission e valori precisi su cui l'azienda crede molto, nonché le iniziative attuali relative alla sostenibilità, alla digitalizzazione ed alle opportunità di mercato. Inoltre, sulla stessa piattaforma e-learning, continuerà anche quella che noi definiamo la seconda parte di Digital Onboarding, attraverso la diversificazione delle tre figure a cui si rivolge il nostro lavoro: dipendenti di sede, consulenti di stile e partner (franchisee), in quanto per ogni ruolo, oltre alla sezione comune di cui sopra, vi sarà una sezione personalizzata dedicata a: KPI (*Key Performace Indicator*), overview del ruolo e riferimenti del capo funzione a cui potersi rivolgere in caso di necessità e/o dubbi. Inoltre, la risorsa avrà a disposizione un ulteriore video contenente una panoramica store, al fine di renderla pronta per il primo giorno di lavoro e per far conoscere a tutti la realtà Camomilla italia, da dove tutto ha inizio. A tal proposito, abbiamo previsto anche il reindirizzamento a determinate sezioni, come quelle relative al dresscode, salute e sicurezza, presentazione collezioni, agenda del giorno (con una check list delle attività pianificate).

Al termine di tali approfondimenti, la nuova risorsa sarà sottoposta ad un questionario di feedback in quanto per Camomilla Italia l'opinione del neoassunto, come quella di tutti i dipendenti, è fondamentale al fine di potersi migliorare. Noi crediamo molto nella necessità del feedback continuo, attraverso una migliore qualità delle conversazioni ed incontri formali e continuativi tra capo e collaboratore. Lo abbiamo strutturato secondo una scala che va da 1 a 4 dove 1 sta per non soddisfatto, 2 per poco soddisfatto, 3 per mediamente soddisfatto e 4 per molto soddisfatto; infine, abbiamo stabilito una valutazione basata su un grading che va da 4 a 16 (in cui fino a 4 risulta per nulla ingaggiato, da 5 a 6 poco ingaggiato, da 7 a 9 mediamente ingaggiato, da 10 a 12 molto ingaggiato, da 13 a 16 totalmente ingaggiato). Di seguito le domande presenti nel questionario:

- “Come valuti questa prima parte del tuo Onboarding?”
- “Qual è il tuo grado di soddisfazione a riguardo?”
- “Come lo valuti in termini di utilità?”
- “Qual è il tuo grado di coinvolgimento attuale, in vista del tuo primo giorno di lavoro?”

È presente anche la sezione “altre considerazioni” affinché la risorsa possa eventualmente indicare consigli ed indicazioni per migliorare l'esperienza di

Onboarding. Inoltre, a seguito del questionario, la risorsa verrà sottoposta ad un primo test di autovalutazione delle competenze (capacità di comunicazione, di adattamento, di lavorare per obiettivi, di lavorare in team, di organizzazione, di analisi e di utilizzo di strumenti informatici) e lo abbiamo strutturato secondo una scala che va da 1 a 4 dove 1 sta per molto basso, 2 sta per basso, 3 sta per medio e 4 sta per alto. Infine, in questo caso, abbiamo stabilito una valutazione basata su un grado di competenza: da 7 a 11 molto basso, da 12 a 16 basso, da 17 a 22 medio e da 23 a 28 alto. È presente, anche qui, la sezione “altre considerazioni” affinché la risorsa possa indicare all’azienda il modo migliore per colmare eventuali gap. A seguire, abbiamo identificato determinati focus di formazione relativi al proprio settore di appartenenza, al fine di rendere l’Onboarding maggiormente personalizzato e stimolante, da svolgersi entro le prime due settimane di lavoro.

Per i consulenti di stile: job profile consulente di stile, strumenti e linee guida per la vendita dei prodotti, illustrazione dei tessuti, Lover Card, Click&Collect, Distribuzione logistica e magazzino, salute e sicurezza.

Per i dipendenti di sede: job profile di ogni posizione, collezione e linee guida sui prodotti, salute e sicurezza.

Per i partner (franchisee): job profile consulente di stile, visual merchandising, collezione e linee guida per la vendita del prodotto.

Siamo partiti dalla progettazione di un Digital Onboarding semplice ma efficace, fino ad arrivare alla strutturazione di ulteriori e possibili sezioni da creare sulla piattaforma e-learning. Ciò è stato pensato per mantenere una continuità con l’Onboarding, attraverso l’ausilio di altri strumenti quali ulteriori questionari, il colloquio individuale ed il focus group. Per quanto riguarda il questionario, abbiamo ipotizzato che alla fine del primo e del secondo mese, le risorse possano essere sottoposte ad un questionario relativo a competenze relazionali e conoscenze acquisite. Dopo i primi tre mesi, sarà possibile un colloquio individuale con il tutor di riferimento, con cui la risorsa potrà confrontarsi per far emergere eventuali dubbi, perplessità ed il suo stato emotivo relativo alla propria carriera in Camomilla Italia. Infine, alla fine del sesto mese, potrebbe essere organizzato e strutturato un focus group, coadiuvato e moderato dal tutor di riferimento, tra tutti i neoassunti dello stesso settore, al fine di dare libero spazio alla discussione tra i colleghi e ragionare insieme sul proprio inserimento in azienda. Inoltre, sulla stessa piattaforma e-learning, potrebbe essere inserita, eventualmente, una sezione FAQ per le domande ed i dubbi più frequenti. Il tutto, ancora, potrebbe essere collaudato attraverso una semplice APP, ossia una piattaforma che sia utilizzabile come un social, contenente i contenuti descritti fino ad ora e, dunque, consultabili in qualsiasi momento dalla risorsa.

19.4. Risultati

Il brand Camomilla Italia ha più volte ribadito di voler strutturare il proprio Digital Onboarding nella forma più interattiva e dinamica dei video da sottoporre alle risorse ma soprattutto nella semplicità dei contenuti, oltre che della forma, affinché generasse interesse e curiosità da parte dei destinatari. Abbiamo ritenuto, insieme all'azienda, che l'utilizzo della piattaforma e-learning di cui già predispongono, sia il canale migliore per affrontare tale processo, in quanto già conosciuto e familiare per il personale dell'azienda.

Dopo aver proposto tutte le nostre idee, l'azienda ha precisato di voler indirizzare le proprie scelte verso la parte relativa ai video, ai vari questionari di feedback e di autovalutazione delle competenze, nonché ai focus di formazione. Conseguentemente, ci siamo cimentati nella creazione di due video: il primo rappresenta una presentazione aziendale, il secondo offre una panoramica store. Abbiamo strutturato le domande presenti nel questionario da sottoporre alle risorse subito dopo il processo di Digital Onboarding, nonché la parte relativa all'autovalutazione delle competenze, che verrà presentata anche a seguito dei questionari successivi (di fine mese) in modo da permettere alla risorsa di valutare gap eventualmente colmati o da colmare ma anche all'azienda di poter predisporre strumenti allo stesso fine.

Il fondamentale processo di Digital Onboarding è stato pensato in questo modo al fine di garantire l'efficienza dell'Employer Branding e della brand identity attraverso l'ingaggio dei dipendenti, stimolandoli non solo nel loro ingresso in azienda ma durante tutto il loro percorso lavorativo e di crescita professionale.

In tal senso, tale programma di inserimento interattivo rispecchia l'operato e i valori dell'azienda Camomilla Italia che pone, da sempre, al centro la propria famiglia, di cui fanno parte i propri dipendenti, oltre che i propri clienti.

Bibliografia

Zerilli A. (2002), *Reclutamento selezione e accoglimento del personale*, FrancoAngeli, Milano.

20. STRATEGIA DI COMUNICAZIONE INTERNA SUL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ DEL GRUPPO D'AMICO

*di Ilenia Amirata, Annunziata Avitabile, Fabio Corsaro,
Irina Madalina Polise e Sara Serpa*

Abstract

Il progetto ha lo scopo di promuovere ed implementare nuove strategie di comunicazione interna del Gruppo d'Amico in tema di sostenibilità. L'obiettivo infatti è quello di individuare strumenti chiave che possano consolidare una più ampia conoscenza dei dipendenti sui temi relativi alla Responsabilità sociale d'impresa. Il piano di comunicazione presentato vuole rendere il tema della sostenibilità facilmente accessibile a tutta la popolazione aziendale, attraverso un processo di narrazione cross-mediale e multimediale, affinché diventi un elemento di appartenenza e di identificazione con l'impresa. Il bilancio di Sostenibilità del Gruppo d'Amico ha fatto da corollario per lo sviluppo dell'intero lavoro. Sulla base di un'analisi di contesto ed in linea con le tecnologie e i trend più attuali della comunicazione digitale, le proposte sono orientate a stimolare l'engagement dei dipendenti e a valorizzare il patrimonio culturale dell'azienda.

The purpose of this project is to promote topics related to sustainability through the implementation of a new internal communication strategy of the d'Amico Group. The aim is to locate appropriate tools which can consolidate a much widespread knowledge of the employees of subjects related to the corporate social responsibility. The presented communication plan aims at making the subject of sustainability accessible to the entire company population through a cross-media and multimedia narration, so that it can become an element of identification and belonging within the company. The 2019 sustainability report of the d'Amico Group has considered additional coverages for the development of the entire project. On the basis of a context analysis and following the most recent technologies and trends in digital communication, the proposal aims at stimulating the employees' engagement and lay an emphasis on the cultural assets of the company.

20.1. Presentazione aziendale

Il Gruppo d'Amico, fondato nel 1952, è leader mondiale nel trasporto marittimo, attivo nei settori delle navi da carico secco, delle navi cisterna e nei servizi. Dispone, inoltre, di una tra le più importanti flotte tecnologicamente avanzate a livello mondiale di navi portarinfuse e navi cisterna.

Gli uffici sono dislocati nei centri strategici dello shipping, Singapore, Monaco, Roma, Londra, Dublino, Stamford sono solo alcune delle sedi principali. Il Gruppo, in termini di gestione delle risorse umane, promuove una politica fondata sulla diversità, l'inclusione e le pari opportunità, volta a valorizzare i talenti e a garantire un diffuso benessere tra la popolazione aziendale. Il Gruppo, in tal senso, investe principalmente in quattro aree: *training & development, compensation & benefit, work life balancee work environment*.

Un altro caposaldo valoriale dell'azienda è il rispetto e la salvaguardia dell'ambiente che rappresenta non soltanto un impegno, un ideale in cui credere, bensì una rotta verso cui orientarsi, in termini di politiche interne, azioni ed investimenti.

Il Gruppo d'Amico ambisce a mantenere salda la sua posizione di leader nel mercato dello Shipping e il suo patrimonio umano, culturale, storico e valoriale, rappresenta un *quid* che garantisce ai clienti servizi all'avanguardia, efficienti, affidabili e qualitativamente elevati.

20.2. Oggetto

Il presente report ha come oggetto la stesura di un nuovo piano di comunicazione interna per il Gruppo d'Amico, riguardante principalmente il tema della sostenibilità. La comunicazione interna rappresenta un valore aggiunto ed un'opportunità di crescita collettiva, conoscenza e partecipazione, uno strumento strategico che può accrescere nei dipendenti il senso di appartenenza all'azienda, stimolando una personale identificazione con *vision* e *mission* aziendali.

I processi di comunicazione interna sono cruciali per costruire un contesto d'impresa in cui sia presente un elevato livello di allineamento, in termini di obiettivi e di valori.

Poiché circa il 90% del commercio mondiale si basa sull'industria internazionale dello Shipping e che lo stesso rappresenta il 2,7% delle emissioni di CO₂ a livello globale, il Gruppo d'Amico investe attivamente ogni anno per aggiornare ed incentivare le politiche in tema di protezione e rispetto per

l'ambiente. La pubblicazione annuale del Bilancio di Sostenibilità, in tal senso, rappresenta un atto dovuto nei confronti dei propri stakeholder. Si tratta di una rendicontazione dei risultati raggiunti, degli investimenti fatti e delle politiche messe in atto, contestuali anche ai 17 obiettivi di Sviluppo Sostenibile definiti dall'ONU (SDGs).

Il Gruppo d'Amico ritiene fondamentale dissipare la conoscenza delle iniziative che l'azienda porta avanti nel campo della sostenibilità tra i propri dipendenti e intende mettere in atto nuove dinamiche comunicative che favoriscano maggior coinvolgimento e condivisione.

L'attribuzione di valore alle risorse di un'organizzazione ha indotto le aziende a rivedere la propria cultura non già solo basata su parametri tangibili, visibili, razionali, quali le strutture, gli impianti, le risorse, ma anche – e soprattutto – su fattori sommersi, inconsci ed emozionali, come l'identità, il clima e la propria immagine. Tale substrato è fatto di persone, relazioni, valori, e rappresentano la più grande sfida per un'organizzazione che ambisce ad avere successo. Ne deriva, in tal senso, una riqualificazione del lavoro, trainato da un criterio selettivo della qualità, del suo capitale intellettuale. Affinché ciò avvenga, i membri di un gruppo devono sentirsi motivati, sia per quanto concerne i loro bisogni più basilari, sia per i loro bisogni di auto-realizzazione. Si fa quindi spazio una cultura di *empowerment*, basata su sforzo comune, strutture trasversali, coach e membri di un team, autonomia e buon senso. Nella fattispecie del Gruppo d'Amico, le politiche di gestione delle risorse umane rispecchiano questi modelli più flessibili ed ingaggianti. Il programma interno è finalizzato principalmente allo sviluppo costante del *know-how* a supporto dell'innovazione continua, dell'aumento della produttività e dell'efficienza per essere altamente competitivi sul mercato ed è orientato su tre principali dimensioni: opportunità di apprendimento e formazione per il personale, sistema di remunerazione e sistema di gestione delle performance.

L'elemento distintivo che può agire da collante in questo mare magnum di cambiamenti è la comunicazione interna, che deve favorire l'arricchimento delle persone e consolidare il rapporto di esse con l'organizzazione a supporto *dell'engagement*.

20.3. Obiettivi

L'obiettivo che il Gruppo d'Amico intende perseguire è l'implementazione e lo sviluppo di strategie di comunicazione interna con l'adozione di nuovi *tools*, che siano in grado di coinvolgere i propri dipendenti sui temi

della sostenibilità ambientale, partendo dall'analisi approfondita del Bilancio di Sostenibilità. L'intenzione è definire un nuovo processo di narrazione cross-mediale e multimediale per aumentare e diversificare ulteriormente i *touch points* con i dipendenti mediante uno studio sui più recenti trend relativi alla comunicazione digitale.

Il nuovo millennio ci ha messo di fronte a nuove sfide economiche, sociali ed ambientali, orientando il nostro agire quotidiano e i modelli di lavoro delle aziende verso un orizzonte di maggiore sostenibilità. Le organizzazioni perdono l'autorità di un potere centrale per scoprire il valore del collettivo, affinché l'azienda si configuri sempre più come una rete e non come una piramide gerarchica. I processi di comunicazione interna sono cruciali per costruire un contesto d'impresa che presenti un elevato livello di allineamento, dotato di identità propria, di relazioni di collaborazione e di fiducia, che assicuri il benessere organizzativo, che affronti il cambiamento come un'opportunità. Tutti questi processi di comunicazione contribuiscono a rafforzare l'identificazione dei soggetti nella comunità organizzativa e in definitiva ad alimentare il capitale sociale dell'impresa. La comunicazione, leva fondamentale per la motivazione al lavoro e per costruire il contratto psicologico, è dunque oggi chiamata a contribuire a generare tale investimento crescente da parte dei collaboratori verso l'organizzazione per la quale lavorano.

Si denota come la comunicazione interna rappresenti non solo un valore aggiunto ma anche uno strumento strategico per accrescere il senso di condivisione ed una maggiore consapevolezza, stimolando altresì l'affermazione di *vision* e *mission* aziendali in maniera trasversale e diffondere le tematiche relative alla sostenibilità.

La fase iniziale del lavoro, contraddistinta da un'analisi di contesto, ci ha consentito di svolgere una puntuale declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi.

Quindi, in accordo con le strategie di comunicazione interna del Gruppo d'Amico, tre sono gli obiettivi principali che si intendono perseguire:

Informare: mantenere lo staff informato sui valori, sulla *mission* e sulla *vision* dell'azienda, sui suoi processi, sulle policy e sulle strategie che rendono l'informazione facilmente accessibile ai dipendenti;

Creare conoscenza: aumentare la conoscenza della popolazione aziendale, le skill e i bisogni utili per il loro sviluppo;

Coinvolgere: rafforzare il senso di appartenenza, motivazione e identitario; incrementare le sinergie tra gli uffici e creare maggiori relazioni tra i colleghi, facilitare la prossimità e la vicinanza; aumentare le iniziative di comunicazione tra il personale di terra e quello di bordo.

20.4. Risultati

Nell'elaborazione delle proposte avanzate, si è partiti dall'idea che una comunicazione per essere efficace, deve creare *engagement*, deve riuscire a creare una *community*, rafforzando il senso di appartenenza, la motivazione e l'identità; in accordo con gli stessi obiettivi che il Gruppo si propone per il 2019-2021 in materia di comunicazione interna. Le proposte avanzate al Gruppo sono per lo più improntate alla condivisione, alla conoscenza e soprattutto alla partecipazione, al fine di rendere ogni dipendente parte attiva dell'azienda.

Di seguito si vanno ad analizzare le varie proposte:

Newsletter: per aumentare i punti di contatto tra l'azienda e i suoi dipendenti, l'adozione di strategie di e-mail marketing permetterebbe di consolidare le relazioni e mantenere le persone informate e soprattutto ingaggiate. La newsletter, strumento già utilizzato in passato, dal Gruppo d'Amico per comunicazioni di carattere generale andato poi in disuso perché inserito nella rivista trimestrale Lighthouse e nella sezione news dell'intranet aziendale Darwin, è uno molto funzionale in quanto facilmente misurabile in termini di KPI e poiché garantisce un senso di esclusività ed immediatezza oltre che una personalizzazione dei contenuti diretti alla singola persona. Tra gli indicatori di performance più rilevanti per quanto concerne le newsletter menzioniamo il tasso di consegna, quello di apertura, la percentuale di click rispetto alle e-mail consegnate (*Click through rate*), la percentuale di click rispetto alle aperture (*Click to Open Rate*) e il tasso di cancellazione. Nella fattispecie del Gruppo d'Amico, immaginiamo potenzialmente efficace una newsletter esclusiva per i dipendenti dell'azienda con una frequenza bimestrale. Il contenuto deve corrispondere ad una narrazione del Bilancio di Sostenibilità all'interno di un piano editoriale determinato. Adeguare le parti del suddetto Bilancio ai registri linguistici solitamente richiesti in una newsletter significherebbe rendere più appetibili i contenuti e incentiverebbe i tassi di apertura delle e-mail da parte dei dipendenti.

Podcast: i podcast, file audio digitali distribuiti tramite Internet e fruibili da smartphone, tablet e personal computer, rientrano tra i *trend* più forti e cavalcati negli ultimi anni. Gli ascolti dei podcast sono letteralmente "esplosi" dal 2014 negli Stati Uniti e dal 2018 si registrano nel nostro Paese numeri molto importanti. Infatti, 12,1 milioni di italiani hanno ascoltato nell'ultimo anno almeno un episodio di un podcast, con un aumento di 1,8 milioni di persone rispetto all'anno precedente (Nielsen, 2019). L'adozione di un podcast da parte delle aziende in una strategia di comunicazione interna comporterebbe un coinvolgimento importante da parte dei dipendenti; permetterebbe di man-

tenerli ingaggiati e soprattutto informati in merito alle iniziative dell'impresa a cui appartengono. Maggiore engagement implica una maggiore empatia dei dipendenti con la cultura aziendale e con i valori dell'impresa. Personalizzare la comunicazione nei confronti dei dipendenti alimenterebbe in loro un senso di appartenenza maggiore e fare leva sull'essere protagonisti di un cambiamento, "come azienda e come persone", incentiverebbe un movimento dal basso che stimolerebbe le curiosità della popolazione aziendale.

Green Convention: Gli eventi stanno assumendo negli ultimi anni sempre maggiore importanza, grazie al ruolo che rivestono nella comunicazione, sia all'interno delle imprese che delle Istituzioni, a livello nazionale ed internazionale. Tra le principali finalità che un evento aziendale si pone rientrano: massimizzazione delle performance; aumento della *brand awareness*; rafforzamento della fedeltà dei dipendenti, clienti e fornitori. Gli eventi sono ormai parte fondamentale delle strategie di comunicazione e marketing di un'impresa. Per annunciare la pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità, quindi, si propone alla d'Amico Società di Navigazione l'organizzazione di una convention, uno degli strumenti maggiormente sfruttati dalle aziende per accrescere le relazioni fra risorse umane e rafforzare la consapevolezza rispetto al business di riferimento, che presenti a tutti i dipendenti la rotta sempre più sostenibile che il Gruppo ha intrapreso. Questo evento potrebbe inserirsi nell'organizzazione di un altro importante evento per il Gruppo d'Amico, lo "Ship and Shore Seminar". Evento che si tiene generalmente due volte l'anno, una in Italia e una in India, che rappresenta oltre che un momento di apprendimento e condivisione relative alle tematiche su salute, sicurezza, ambiente e quanto altro sia rilevante per il settore dello shipping – anche un momento fondamentale per sviluppare una forte coesione tra il personale navigante, le famiglie e il personale che lavora negli uffici. Vengono condivise idee ed esperienze, ci si impegna per diffondere i valori legati alla sostenibilità, la conoscenza delle nuove normative marittime e delle procedure di salute e sicurezza. La forza dell'evento come strumento di comunicazione risiede nel fatto che, grazie all'impiego di un linguaggio universale e all'elevata capacità di coinvolgimento, è in grado sia di creare interazioni molto forti con il pubblico presente, sia di raggiungere un'audience più ampia attraverso la copertura social.

Social media: per mantenere vivo il legame fra dipendente e azienda, facendo respirare un profondo e sentito senso di appartenenza, si ritiene si debbano sviluppare spazi digitali dove ogni persona è via via sempre più coinvolta nella vita aziendale. L'accento è posto sull'identificazione con l'organizzazione, sulla creazione di un senso di comunità, sul desiderio di fare rete che è intrinsecamente radicato nelle persone che decidono di utilizzare un

social. «Si rafforza la percezione dell'azienda come una community di persone legate da obiettivi e valori condivisi» (Minghetti, 2014) e questo creerà un maggior *engagement* verso i messaggi che l'azienda intende trasmettere. Due sono le proposte avanzate in materia di social media: il gruppo Facebook e il social interno “Wave”. Entrambi i social, adottando un linguaggio chiaro, semplice e informale, oltre a garantire una comunicazione efficace su un mezzo meno “istituzionale”, accrescerebbero non solo la curiosità, alimentata della possibilità di entrare in contatto con dipendenti da cui si è lontani, ma favorirebbero lo sviluppo di un maggiore senso di appartenenza all'azienda.

Quello che intendiamo ricavare dall'attuazione di queste proposte è una maggiore partecipazione della popolazione aziendale alla vita dell'azienda diventando essi stessi portavoce dei valori – inclusi in *missione vision* – del Gruppo d'Amico anche, e soprattutto, al di fuori del contesto lavorativo. L'autenticità e la passione con cui la leadership parteciperà attivamente a questi nuovi canali di costruzione del senso di appartenenza sarà fondamentale per la ricezione dei messaggi che si intendono comunicare.

Bibliografia

- Cocco G. (2017), *La comunicazione interna. Strategie e strumenti psicologici per le organizzazioni motivanti*, FrancoAngeli, Milano.
- Cozzi P. (2014), *Comunicare con gli eventi*, FrancoAngeli, Milano.
- Faedda V. (2017), Social network e senso di appartenenza aziendale: come sentirsi parte di un gruppo. Retrieved on November 24, 2020, <https://www.ninjamarketing.it/2017/06/22/social-network-senso-appartenenza-aziendale/>.
- Ferrari S. (2012), *Event marketing. I grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*, Cedam, Padova.
- Minghetti M. (2014), “#socialhr: come utilizzare al meglio i social media interni alle aziende”, *Il Sole24ore*. Retrieved on November24, 2020, <https://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2014/07/22/socialhr-come-utilizzare-al-meglio-i-social-media-interni-alle-aziende/>.
- Pecchenino M. (2002), *Organizzare gli eventi*, Il Sole24 ore, Milano.
- Winfield A. (2017), “How companies can use social networks to restore a sense of belonging”, *Forbes*. Retrieved on November, 11, 2020, from <https://www.forbes.com/sites/sap/2017/06/13/how-companies-can-use-social-networks-to-restore-a-sense-of-belonging/#100712f5696>.

Sitografia

<https://it.damicoship.com/> visitato il 10.11.2020

https://bit.ly/Normativa_UE visitato il 13.11.2020

<https://unric.org/it/> visitato il 13.11.2020

<https://www.nielsen.com/it/it/> visitato il 30.11.2020

21. LEADERSHIP: WHAT'S NEXT?

di *Carmen Cosenza, Marina De Falco, Claudia Iardino, Dario Ricchiari, Annunziata Sorrentino e Giulia Versace*

Abstract

Il presente elaborato si pone l'obiettivo di delineare il profilo di *leadership* più performante nel prossimo futuro. Partendo da un'attenta analisi della letteratura scientifica, nella prima parte, si propone un modello integrato che offre come output quattro stili di *leadership*: *Shepherds, Astronauts, Pilots* e *Chemists*. Attraverso l'implementazione di tale modello, nella seconda parte, saranno indagati i profili e i rispettivi stili di *leadership* applicati all'interno dei diversi contesti organizzativi dai top CEO a livello globale individuati da CEOWORLD. I dati emersi saranno successivamente analizzati in relazione all'orientamento, al mercato di riferimento e alla fase del ciclo di vita aziendale e restituiranno come stile dominante quello *Pilot-Shepherd*. Infine, nella terza ed ultima parte, in un'ottica predittiva, sarà delineato il profilo del *leader* del futuro, in termini di *mindset*, comportamenti e valori.

This paper aims to identify the best performing leadership profile in the near future. Starting from an analysis of the scientific literature, in the first part, an integrated model is proposed. It identifies four different leadership styles: *Shepherds, Astronauts, Pilots* and *Chemists*. Thanks to the implementation of this model, in the second part, the profiles and the leadership style of the top CEOs in the world, ranking by CEOWORLD, will be investigated. The emerging data will be subsequently analyzed in relation to the orientation, market and company life cycle and they will show the *Pilot-Shepherd* as the dominant style. Finally, in the third part, from a predictive point of view, the future's leader ideal profile will be described in terms of *mindset*, behaviours and values.

21.1. Presentazione aziendale

EXS Italia s.r.l. è una società di *executive selection* che fa parte di Gi Group Holding s.r.l., la prima multinazionale italiana del lavoro. È stata fondata nel 2007, e ha *headquarter* a Milano e altre due sedi dislocate presso Padova e Roma. Il suo amministratore delegato è Pasquale Natella che, sin dal suo ingresso in azienda, ha saputo rivoluzionare le tradizionali strategie di selezione per profili executive.

EXS si prefigge di migliorare la qualità di vita personale e professionale dei *leader*, garantendo in questo modo il successo delle aziende, in un'ottica di arricchimento continuo del valore umano e manageriale delle persone. Il metodo EXS ha come obiettivo quello di rendere il processo di selezione degli *executive* una scienza più oggettiva, riuscendo a garantire il miglior *match* tra candidato e azienda e apportando, al tempo stesso, valore e *well-being* al lavoro delle persone e delle imprese.

21.2. Oggetto

La letteratura sulla *leadership* è molto vasta: uno sforzo che tuttavia non ha mai portato a una definizione universalmente condivisa, anche perché il limite maggiore risiede proprio nel tentativo di oggettivarla.

Due sembrano essere le circostanze necessarie affinché un *leader* possa essere considerato tale: secondo gli psicologi Haslam, Reicher e Platow (2013) il compito principale del *leader* è in primo luogo quello di far sì che i suoi seguaci si identifichino in un “noi” i cui scopi siano coincidenti coi propri ed in secondo luogo egli deve essere capace di plasmare opinioni, desideri e priorità, esercitando influenza, e non assicurandosi obbedienza.

Va sempre tenuto a mente, inoltre, che qualsiasi caratteristica del *leader*, considerata in valore assoluto, non è di per sé ottima, né pessima ma va valutata in relazione al contesto culturale e organizzativo in cui il *manager* opera.

21.3. Obiettivi

L'ambizioso obiettivo del presente lavoro è quello di provare a dare una risposta alla domanda: quali sono oggi gli stili di *leadership* prevalenti e quale sarà quello del prossimo futuro? Attraverso quello che potremmo definire un

approccio *human centred*, ci siamo cimentati nella costruzione di un modello integrato di *leadership*. Ciò che ci ha guidato nella costruzione del nostro modello è stata l'intenzione di richiamare una visione articolata e multidimensionale della *leadership* che desse il giusto peso al valore umano e manageriale delle persone. La funzione di questo modello è descrivere quali sono gli elementi chiave che contraddistinguono i *leader* di maggior successo nello scenario mondiale attuale, misurati in termini di tratti di personalità, motivazioni, comportamenti organizzativi, *management skills* e valori.

La sua *raison d'être* è strettamente collegata all'obiettivo del nostro lavoro. Abbiamo confrontato gli stili di *leadership* individuati dal nostro modello con quelli dei *leader* di alcune delle principali aziende mondiali, al fine di stilare un identikit, quanto più dettagliato possibile, per ciascuno di loro. Questo lavoro di confronto tra il modello e gli stili osservati è stato svolto in maniera ciclica e retroattiva e i dati raccolti dall'analisi dei *leader* ci hanno consentito di avere *feedback* sul modello ed apportare alcuni aggiustamenti.

Tenendo sempre ben presente l'importanza del contesto culturale e del *fitting* leader-azienda, le idee avanzate in questo elaborato potrebbero fornire ai *manager* e ai professionisti delle risorse umane un quadro integrato per pianificare dei programmi di sviluppo della *leadership* nella loro organizzazione. Il nostro modello prevede le seguenti dimensioni:

- tratti di personalità: coerentemente con la teoria dei big five di Costa e McCrae (1996, 1999), abbiamo considerato cinque fattori di personalità (estroversione, amicalità, coscienziosità, stabilità emotiva, apertura all'esperienza).
- stili lavorativi e inclinazioni motivazionali: per l'individuazione di queste caratteristiche abbiamo fatto riferimento al sistema "Business Chemistry" sviluppato in collaborazione con Deloitte (Christfort & Vickberg, 2018), il quale identifica quattro stili lavorativi principali fornendo indicatori comportamentali ed esplicitando per ciascuno dei suddetti i fattori che motivano/coadiuvano o al contrario demotivano/mal dispongono durante lo svolgimento del lavoro;
- valori: in linea con la tassonomia valoriale di Schwartz (1994, 1996), abbiamo considerato i dieci valori cross-culturali da lui individuati (potere, edonismo, successo, stimolazione, auto-direttività, universalismo, benevolenza, conformismo, tradizione, sicurezza);

- *management skills*: facendo riferimento al modello “EXS Leadership DNA”¹ e alle *top skills* individuate dal World Economic Forum² abbiamo riportato le *skills* manageriali peculiari di ciascuno stile.

I quattro stili individuati sono: *the Astronaut, the Pilot, the Shepherd, the Chemist* (Tab. 21.1).

Nella seconda parte del nostro lavoro abbiamo utilizzato il modello integrato per stilare i *profiles* dei top 20 CEO a livello globale, individuati dalla classifica “Best CEOs In The World For 2020”³. Questo ci ha permesso di avere una panoramica generale sugli stili di *leadership* che, ad oggi, si rilevano con maggiore frequenza e di far emergere, a seconda dei contesti organizzativi presi in considerazione, quali sono gli elementi della *leadership* che risultano più efficaci.

Dunque, gli obiettivi della ricerca sono stati:

- delineare lo stile di *leadership* attuale sulla base dei *profiles* dei CEO considerati;
- valutare l’esistenza di una correlazione tra lo stile di *leadership* adottato dal CEO e le variabili organizzative “mercato di riferimento” e “fase del ciclo di vita dell’azienda”;
- rilevare quali *skills*, tra quelle prese in considerazione per il nostro modello integrato, si presentano con maggiore frequenza nel campione.

TABELLA COMPARATIVA

TRATTI DI PERSONALITA'	Astronaut			Pilot			Shepherd			Chemist		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
ENERGIA (DOMINANZA)			x			x		x		x		
AMICALITA'		x		x					x		x	
COSCIENZIOSITA'	x				x				x			x
STABILITA' EMOTIVA			x			x			x	x		
APERTURA ALL'ESPERIENZA			x			x		x		x		

I venti *leader* presi in considerazione sono a capo di aziende diverse tra loro per mercato di riferimento, *governance*, modello organizzativo, fase del

¹ From: <https://exsitalia.it/exs-leadership-dna/>.

² World Economic Forum. (2016). *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*. Retrieved from: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>.

³ Ireland, S. (2020). Best CEOs In The World For 2020: Most Influential Chief Executives. CEOWORLD Magazine. Retrieved from: <https://ceoworld.biz/2020/05/16/best-ceos/>.

ciclo di vita aziendale, cultura organizzativa e grandezza (numero di dipendenti e fatturato). Passando in rassegna documenti e interviste su ciascuno di loro e applicando il nostro modello integrato della *leadership* sono stati stilati i rispettivi *profiles*. La scelta di utilizzare come riferimento la classifica di CEOWORD piuttosto che altre è dovuta proprio al sistema utilizzato per il *ranking*. La graduatoria in questione è stata stilata innanzitutto guardando alla *performance* aziendale a lungo termine. In secondo luogo, tenendo conto non solo dell'*output* della gestione finanziaria (rendimenti finanziari registrati durante il suo mandato), ma anche delle modalità di gestione a 360° dell'impresa (questioni sociali, ambiente, rilevanza e impatto del marchio, etc.).

Tab. 21.1 – Tabella comparativa stili

VALORI	Autodirezione, stimolazione, successo	Stimolazione, edonismo e autodirezione	Benevolenza, universalismo e sicurezza	Tradizione, sicurezza, benevolenza
MOTIVATO DA	Brainstorming, spontaneità, sperimentazione, entusiasmo	Soluzione di problemi, franchezza e successo	Collaborazione, positività e precisione	Organizzazione e pianificazione, prevedibilità, coerenza,
DEMOTIVATO DA	Regole e strutture, parola "no", focalizzazione sul processo	Indecisione, inefficienza e mancanza di focalizzazione	Conflitti, opposizioni e disordine	Disordine, pressione temporale, ambiguità, incertezza
MANAGEMENT SKILLS	Contextual awareness, creativity, self-management e development, complex problem solving	Self-management e development, visioning, creativity, execution	People & team management, emotional intelligence, self-management e development, negotiation	Contextual awareness, service orientation, critical thinking execution
COMPORAMENTI	Infondono energia e positività al team. Si assumono dei rischi e credono che sia legittimo seguire l'istinto. Sono attratti da idee nuove e creative. Orientano la conversazione su un dibattito sano. Sono pratici, procedono in fretta nello svolgimento del lavoro.	Agiscono rapidamente, con decisione e non tollerano l'inazione. Amano assumere il controllo, sono altamente competitivi, tendono ad imporsi scavalcando gli altri. Amano discutere, si impegnano in conflitti e non tollerano dover ammettere di aver sbagliato.	Considera i bisogni del team. Operano con diplomazia e cercano il consenso di tutti i colleghi. Lavorano creando relazioni sane, mantenendo stabilità e si preoccupano che si sia difeso l'ordine sociale e relazionale.	Operano con rigore e precisione. Sono estremamente metodici, difficilmente cambiano la loro idea, ma sanno ascoltare gli altri. Sono riservati, focalizzati e molto concentrati sul task. Amano lavorare in autonomia, sobbarcandosi anche il lavoro altrui.

Scala di valutazione da 1 a 3: poco presente, mediamente presente, altamente presente.

Il metodo di ricerca utilizzato per questo elaborato è un'osservazione di tipo indiretto. Sono stati esaminati i comportamenti e le *practice* dei *manager* utilizzando prove indirette quali: documenti d'archivio, interviste, video-interviste, *public speeches*.

Per riportare le prove emerse da questi documenti di varia natura con una certa sistematicità, ci siamo avvalsi dell'uso di schede che abbiamo appositamente creato con lo scopo di categorizzare e codificare, attraverso determinati parametri, le informazioni ritenute rilevanti e funzionali alla nostra ricerca.

21.4. Risultati

Le *companies* dei top 20 CEO appartengono per la maggior parte ai settori *Finance* e *IT Tech & Media*, seguono *Life Science*, *Energy* ed infine *Manufacturing*. Del resto, l'economia mondiale è sempre più tecnologica, la rivoluzione digitale ha segnato le trasformazioni economiche degli ultimi anni facendo in modo che le big tech diventassero vere e proprie corazzate in grado di generare flussi di cassa. Non sorprende affatto che i top 20 *performer manager* siano a capo di aziende dei settori *Tech* e *Finance*, questo dato è confermato, inoltre, dalla classifica delle 10 società al mondo per capitalizzazione, ricavi e utili nell'arco di 25 anni elaborata dal Sole 24 ore⁴.

Per quanto riguarda le fasi del ciclo di vita in cui si trovano queste imprese, è stata presa in considerazione la tipica classificazione in quattro stadi: nascita, sviluppo, maturità, ristrutturazione o declino (Lavezzo 2015). In base a quanto emerso, la maggior parte di esse si trova in una fase di sviluppo mentre le restanti in maturità o ristrutturazione. Non esistono, tra quelle considerate, aziende che si trovano in fase di nascita o declino.

Passando all'analisi dei *profiles* dei CEO, invece, dai dati è emerso che:

- lo stile di *leadership* prevalente è lo *Shepherd* (35%), seguito da *Pilot* (30%), *Astronaut* (25%) ed infine *Chemist* (10%);
- lo stile di *leadership* laterale più frequente è l'*Astronaut* (35%), seguito da *Shepherd* (30%), *Pilot* (30%) ed infine *Chemist* (5%).

Consapevoli della ristrettezza del nostro campione, per evidenziare eventuali correlazioni tra gli stili di *leadership* e le variabili organizzative relative alle *companies*, sono stati clusterizzati i quattro stili (prevalenti) in due macrocategorie sulla base dell'orientamento alla relazione o al *task*. I due stili

⁴ Marchi A.F. (2018). *Le prime 10 aziende al mondo negli ultimi 25 anni*. Il Sole 24 Ore. Retrieved from: <https://lab24.ilsole24ore.com/aziende-top/>.

affidenti alla categoria “orientamento al *task*” sono *Pilot* e *Chemist*, mentre quelli compresi nella categoria “orientamento alla relazione” sono *Astronaut* e *Shepherd*.

Dunque, è stata avanzata l’ipotesi dell’esistenza di una correlazione tra l’orientamento della *leadership* e la fase del ciclo di vita dell’azienda. I dati hanno evidenziato che i CEO a capo delle aziende che si trovano in una fase di sviluppo sono maggiormente orientamenti al *task*, mentre per le aziende che si trovano in fase di maturità o ristrutturazione sono maggiormente orientati alla relazione⁵.

Di fatto, a seconda della fase in cui si trova, l’impresa necessita effettivamente di un approccio piuttosto che dell’altro. La fase dello sviluppo rappresenta un momento di forte e rapida espansione. I collaboratori sono orgogliosi di lavorare per quell’impresa, i livelli di *engagement* sono piuttosto alti e c’è anche un diffuso senso di euforia per i risultati raggiunti. In questo stadio, ciò che è importante è la definizione di una direzione chiara per l’azienda e per i propri dipendenti che si traduce nell’assegnazione di obiettivi e ruoli ben definiti. Parafrasando: una *leadership* orientata al *task*. Di contro, nelle fasi di maturità e di ristrutturazione, le motivazioni e le ragioni di soddisfazione per i dipendenti vanno diminuendo, la creatività e lo spirito di iniziativa lasciano il posto all’esecuzione formale di compiti definiti. L’organizzazione appare nel complesso più rigida e burocratica e a farne le spese sono la creatività e la ricerca di soluzioni innovative. Quello che serve in questi casi è un *leader* sensibile al proprio contesto organizzativo, con spiccate doti interpersonali e in grado di porsi al contempo a capo e a servizio dei suoi collaboratori, o in altre parole, un leader orientato alle relazioni.

Per quanto riguarda una possibile correlazione tra mercato di riferimento e orientamento della *leadership*, invece, la ristrettezza del campione purtroppo non ha consentito l’emergere di evidenze significative per poter trarre conclusioni esaustive⁶.

Infine, sono state rilevate quali sono le *skills*, tra quelle prese in considerazione per il nostro modello integrato, che si presentano con maggiore frequenza nel campione. La macro-categoria *Complex problem solving* è quella modale, in quanto riporta una frequenza maggiore, seguita dalla *Interpersonal*

⁵ Data la ristrettezza del campione, il test del chi-quadrato ($X\text{-squared} = 0.3367$, $df = 2$, $p\text{-value} = 0.8451$) non restituisce un $p\text{-value} < 0.05$. Questo risultato non è quindi statisticamente significativo; la differenza di 0,8 potrebbe facilmente derivare dalla variazione naturale tra i campioni. Non escludiamo tuttavia la possibilità che, effettuando l’analisi su un campione adeguato, la correlazione potrebbe risultare significativa.

⁶ Non si esclude a priori l’esistenza di una relazione di tale genere e riteniamo valga la pena approfondire questo tipo di analisi in successivi studi con campioni adeguati.

effectiveness. Frequenze medie si registrano per il *People & Team management* e per la *Contextual awareness*. Leggermente sotto la media troviamo *Visioning* e *Execution*, mentre alle ultime posizioni troviamo *l'Organizational awareness* e *Self-management & development*. I dati relativi alle *skills* sono coerenti con la classifica delle top 10 *skills* per il 2020 individuate dal report “*The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*” del World Economic Forum. Il *Complex problem solving* sembra essere le *core skill* più richiesta per il 2020 in tutti i settori e le aree geografiche.

Nell'ultima parte del nostro lavoro abbiamo analizzato quali caratteristiche si appresta ad assumere il contesto, quali sono i *trend* e i *topics* di maggiore impatto e quale *pool* di generazioni andrà a costituire i contesti organizzativi, rendendoli variegati e impregnandoli non solo di abilità diverse, ma anche di richieste e bisogni eterogenei e sfidanti.

In funzione di questi cambiamenti abbiamo ipotizzato che il *leader* del domani debba essere in grado da un lato di sfruttare la *Human Capacity*, valorizzando a pieno l'impegno e l'intuito di ogni singolo dipendente, dall'altro basare i suoi comportamenti per la gestione quotidiana su principi della *Human Centricity*, favorendo sperimentazione, meritocrazia, *community* e *wellbeing* dei collaboratori.

Immaginiamo il *neXt generation leader* come un *mentor*, visionario e determinato ma al tempo stesso empatico, attento al benessere del *team*, in grado di infondere energia e rendere il *team* partecipe degli obiettivi e dei valori aziendali.

Difatti, i *Millennials* e la *Gen Z*, cresciuti in una società pluralista e individualista, rivendicano a gran voce il benessere personale, non rinunciano a coltivare i propri interessi e passioni ma mirano piuttosto ad un *work-life balance* ideale, opportunità di promozione, esperienze di lavoro significative e un ambiente di lavoro stimolante. In una popolazione aziendale di questo genere, l'autorità e le direttive lasciano spazio all'autorevolezza e al coinvolgimento. Questo è tanto più vero se consideriamo che nel futuro il lavoro assumerà caratteri sempre più flessibili. Uno dei trend in crescita, infatti, è l'aumento delle ore in *smartworking* fino al 50%: questa tendenza porterà i capi a dover rinunciare all'esercizio di controllo diretto sul lavoro dei propri dipendenti nelle modalità cui sono stati finora abituati. In tal senso, allora, il *leader* del domani dovrà necessariamente possedere un'autodeterminazione ferrea e alti livelli di *self-efficacy* che gli consentano di elaborare il lutto causato dalla morte della vecchia *leadership* incentrata su rigide gerarchie e alto controllo, in favore della nascita di una nuova, il cui *purpose* sia incentrato sul valore dei collaboratori e sulla fiducia nel loro lavoro. Il *purpose* è il marchio della propria *leadership*, non riguarda le azioni o il modo in cui

vengono svolte, ma deve piuttosto configurarsi come il *primum movens* di ogni azione, pianificazione o strategia (Sinek, 2009).

Un altro importante compito per il *leader* nel futuro sarà quello di guidare la propria azienda attraverso la trasformazione culturale in corso. I *best performer manager* saranno quelli caratterizzati da una certa *learning agility*, l'attitudine mentale di apertura al cambiamento che si manifesta attraverso l'orientamento all'apprendimento continuo.

Tuttavia, per poter ricavare dei vantaggi concreti per il proprio *business*, questo impegno per lo sviluppo continuo dovrà essere diffuso tra i collaboratori. In che modo? Impersonando il cambiamento, trasformando sé stesso per trasformare il contesto. Parliamo a tal proposito di *community manager*, ovvero di una figura il cui compito sarà direttamente connesso alla promozione del cambiamento e dell'innovazione, che non agisce da *leader* nel senso più noto del termine, di fatto non fa leva su autorità e gerarchie e non incentra su di sé l'autorità in modo esclusivo, piuttosto fonda la sua *leadership* su due caratteristiche nuove: una visione sistemica che gli consenta di effettuare valutazioni complesse della realtà, elaborando molteplici aspetti diversi e concatenati fra loro e la capacità di attivare il suo *network* di collaboratori. Consapevole che il cambiamento che vuole promuovere non è programmabile ma processuale, legato all'ecosistema e alle sue evoluzioni, agirà preparando i suoi collaboratori e lavorando sul loro potenziale. Assumerà allora le sembianze di un *coach/mentor* che comunica in maniera trasparente, promuove autonomia e fiducia e si preoccupa di creare il giusto *setting* per facilitare la collaborazione e i processi decisionali.

Infine, per ciò che concerne la dimensione valoriale, il *leader* del domani lo immaginiamo orientato al valore condiviso. Parliamo di un *responsive leader*, in grado di generare opportunità e benefici per le comunità e di dotare le proprie aziende di una finalità più alta che risponda al soddisfacimento dei bisogni della società.

Bibliografia

- Christfort K., Vickberg S. (2018), *Business Chemistry: Practical Magic for Crafting Powerful Work Relationships* (1st ed.). Wiley.
- Haslam A.S., Platow M.J., Reicher S.D. (2013), *Psicologia del leader. Identità, influenza e potere*, il Mulino, Bologna.
- Lavezzo A.C. (2015), *Fondamenti di gestione e pianificazione aziendale*, Phasar Edizioni.
- McCrae R.R., Costa P.T. Jr. (1996), Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. In J.S. Wiggins (Ed.), *The*

- five-factor model of personality: Theoretical perspectives* (pp. 51-87). Guilford Press.
- McCrae R.R., Costa P.T. Jr. (1999), A Five-Factor theory of personality. In L.A. Pervin, O.P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (p. 139–153). Guilford Press.
- Schwartz S.H. (1994), Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz S.H. (2006), Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications. *Revue Française de Sociologie*, 47(4), 929.
- Sinek S. (2009), *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.

22. IPOTESI DI IMPLEMENTAZIONE DI UN PIANO DI WELFARE AZIENDALE

di *Marco Belluomo, Raffaella Ferraro, Virginia Fienga,
Ilaria Izzo e Vincenzo Sansone*

Abstract

Il project work realizzato ha la finalità di implementare un Piano di Welfare Aziendale Pdr (Premio di risultato) per la holding del Gruppo Balletta, con l'obiettivo, da un lato, di agire sulla motivazione, la produttività e la retention, ponendo al centro la persona e i suoi bisogni; e dall'altro di garantire un'ottimizzazione del vantaggio fiscale derivante dalla detassazione del PdR. Il piano di consulenza si articola nelle seguenti fasi: presentazione aziendale, volta all'analisi del business, dei valori e dell'assetto organizzativo; definizione del concetto di welfare evidenziando le tipologie e i relativi vantaggi sia per i dipendenti che l'azienda, con particolare focus sul bisogno di welfare per la holding del Gruppo Balletta; soluzioni proposte al fine di mettere in risalto, le modalità per gestire in maniera efficiente un premio di risultato e di mostrare l'importanza della sua conversione in welfare. Il risultato auspicato dall'implementazione del piano permette all'azienda di aumentare la produttività, migliorare il clima organizzativo e contribuire al benessere dei dipendenti.

The project work realised has the aim to implement a business welfare plan result reward for Gruppo Balletta's holding company, with the aim, on one hand, to effect on motivation, productivity and retention, placing the person and their needs at the centre; and on the other hand to guarantee an optimisation of tax advantage deriving from result reward's tax reduction. The plan is divided into the following phases: Business Presentation, aimed to business analysis, values and organizational structure; definition of the welfare concept highlighting the types and advantages both employees and company, with a particular focus on the welfare need for Gruppo Balletta's holding company; Solutions proposed in order to highlight, how to efficiently manage a result reward and to show the importance of its conversion into welfare. The pursued result of the development of the plan guarantees to the company to increase the productivity, improve the organizational mood and contribute to employee wellness.

22.1. Presentazione aziendale

Il Gruppo Balletta svolge un ruolo gestionale e di controllo di differenti linee di business che fanno capo a diverse società operative: Grancarni S.p.A., Zero1 S.r.l., Zero4 S.r.l., BMR S.r.l., BMI S.r.l., MK S.r.l. Il Gruppo, fondato nel 1981, opera nelle seguenti località: Casapulla (CE) in cui è presente la sede principale e Rho (MI), Pontelatone (CE), Volla (NA) che ospitano le unità produttivo-logistiche, essendo sedi operative. Rappresenta un percorso di italianità che guarda alla collettività e che valorizza e sostiene il potenziale di risorse umane, intellettuali e tecnologiche presenti sul territorio locale e nazionale. Da sempre il Gruppo integra il valore della tradizione con una visione aziendale dinamica aperta all'esplorazione e alla sperimentazione in diversi settori.

In particolare il Gruppo Balletta¹ opera in tre settori:

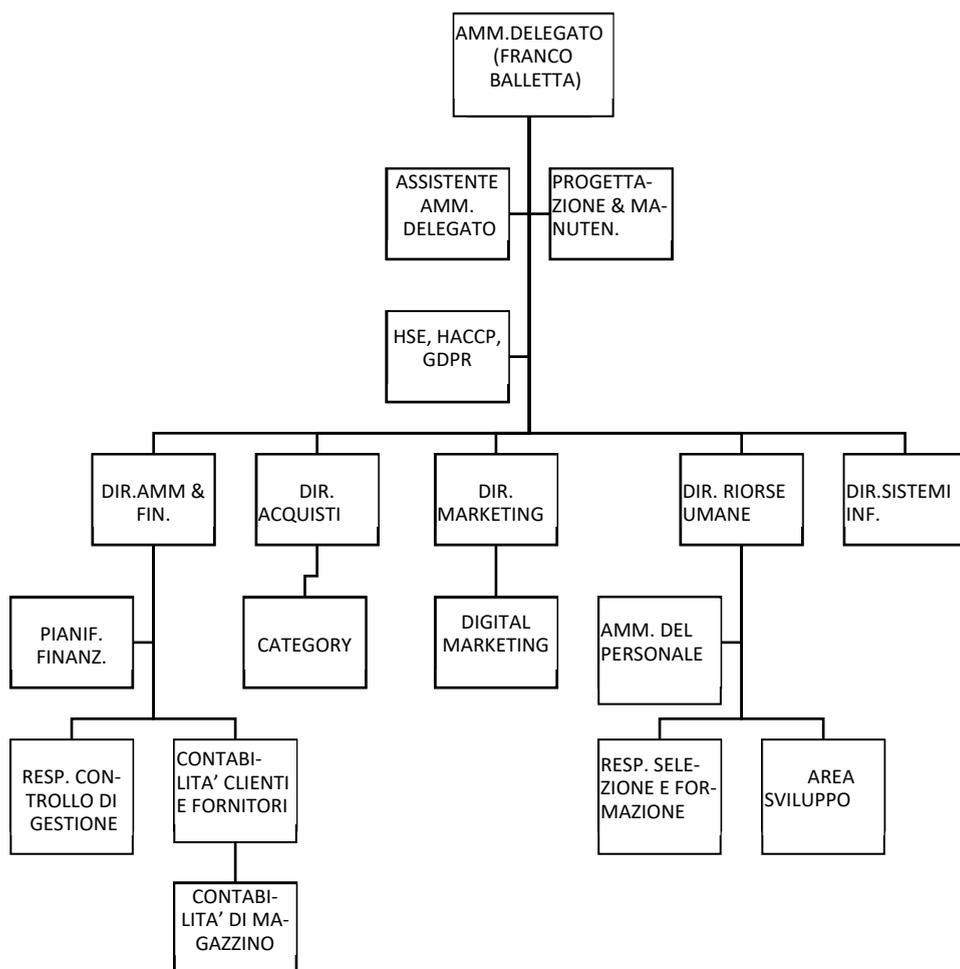
- industria, in cui è attivo con unità produttive di trasformazione e confezionamento in settori merceologici dell'alimentare e del non alimentare. Nell'industria alimentare opera attraverso la società GRAN-CARNI che si occupa di trasformazione e confezionamento delle carni fresche, mentre nell'industria non alimentare il gruppo è attivo attraverso la società MK specializzata nella detergenza professionale;
- retail, attraverso cui gestisce punti di vendita (Eurospin, Crai, Poltrone&Sofà, Alcott, Upim, Bata, Kasanova) e parchi commerciali (Alice);
- food service con "Napulèone", brand della ristorazione commerciale che sposa tradizione e innovazione.

Per quanto riguarda, invece, l'assetto organizzativo del Gruppo Balletta, ed in particolare della sua holding (in quanto la realizzazione del PDR si concentra sulla capogruppo per testarne l'efficacia ed in caso di esito positivo potrà esserci un'estensione del piano anche alle società controllate), quest'ultima presenta una struttura di tipo funzionale, attraverso cui si ottiene un'alta specializzazione ed un controllo mirato, un maggior coordinamento e alto tasso di cooperazione.

La struttura adottata dalla holding è costituita da funzioni staff (Progettazione e manutenzione, HSE, HACCP, GDPR) e funzioni line (Amministrazione e finanza, Acquisti, Marketing, Risorse Umane, Sistemi Informativi).

¹ Per ulteriori informazioni sul Gruppo Balletta si consulti il sito web ufficiale: www.gruppo.balletta.it.

Fig. 22.1 – Organigramma della holding



Fonte: elaborazione propria dei dati aziendali

22.2. Oggetto

Il presente lavoro ruota intorno ad un punto centrale: l'introduzione di un piano di welfare aziendale all'interno della holding del Gruppo Balletta attraverso un'implementazione del Premio di Risultato, strumento già esistente ed operante all'interno del Gruppo, e della sua "welfarizzazione" e da tutti i

vantaggi che ne derivano sia dal punto di vista fiscale, sia in termine di benessere e benefici per i dipendenti e per l'azienda.

Preme partire dal concetto di welfare aziendale, il quale indica l'insieme delle iniziative di natura contrattuale o unilaterali da parte del datore di lavoro volte ad incrementare il benessere del lavoratore e della sua famiglia attraverso modalità "alternative alla retribuzione" che possono consistere sia in un rimborso delle somme, sia nella fornitura diretta di servizi, o in un mix delle due precedenti soluzioni. Si tratta di una forma di welfare privato che riguarda in particolare il mondo imprenditoriale. In questo caso i soggetti che sviluppano e si occupano degli interventi sono le aziende, mentre il gruppo ristretto della popolazione, a cui tali interventi si rivolgono, sono i dipendenti che ci lavorano, o tutt'al più i loro familiari. Gli interventi di welfare sono rappresentati da un insieme di servizi e di benefits, che vengono appositamente disegnati dalle aziende per soddisfare i bisogni specifici dei propri dipendenti. Si tratta di strumenti che possono essere utilizzati ad integrazione o, in caso, anche in sostituzione della parte variabile della remunerazione, andando quindi a formare una componente del sistema premiante².

Una descrizione definita per un mondo, dunque, potenzialmente infinito di servizi e prestazioni non monetarie disponibili: assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare, sostegno economico alle famiglie e all'istruzione sono solo alcune delle prestazioni offerte oggi dalle imprese per i propri dipendenti. Una serie di benefits, che si traducono anche in un'ottimizzazione del vantaggio fiscale per i soggetti coinvolti in ottemperanza alla normativa vigente (art. 51 e 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi).

Più precisamente, la definizione degli importi da destinare a welfare aziendale può essere collegata a premi di risultato (PdR) definiti sulla base degli andamenti aziendali (incrementi di produttività, di redditività, di qualità del lavoro prodotto e di efficienza dei processi interni), a condizioni contrattuali (contratti nazionali, territoriali, aziendali) o a regolamenti interni. Poiché queste forme di retribuzione godono di incentivi fiscali (fondi pensione, sanità integrativa, polizze di rischio) definiti dal TUIR e, a seguire, incrementati dalle Leggi di Bilancio (in particolar modo per gli anni 2016/17)³, le forme di welfare aziendale stanno assumendo sempre maggio-

² Si veda il "Rapporto 2019", Welfare Index PMI, (2019).

³ La Legge di Stabilità per il 2016 è intervenuta modificando l'art. 51 del TUIR, limitando la tassazione sui premi di produttività al 10%, ovvero riducendola a zero se il dipendente sceglie di convertire in welfare il premio. La Legge di Bilancio per il 2017 ha poi confermato questa nuova direzione, ampliando gli incentivi fiscali legati al premio di produttività, aumentando i limiti di importo e reddito per accedere all'agevolazione e prevedendo la completa detassazione dei contributi destinati all'assistenza sanitaria integrativa e alla previdenza complementare anche se eccedenti i rispettivi limiti di legge.

re importanza sia per i lavoratori dipendenti pubblici e privati sia per le imprese stesse.

I benefici che l'adozione di un piano welfare può apportare all'azienda che lo applica sono molteplici: la possibilità di distinguersi dai propri competitor anche grazie al welfare aziendale rappresenta sempre più spesso, soprattutto per medie e grandi imprese, una modalità essenziale per attrarre capitale umano di valore e favorire la retention⁴ di risorse valide. Il welfare aziendale contribuisce, quindi, in senso positivo alla dinamica occupazionale, sostenendo la crescita dell'azienda, fidelizzando i lavoratori già impiegati e facilitandone l'attrazione di nuove risorse⁵.

Miglioramento del clima di lavoro e della qualità delle relazioni interne all'azienda, maggiore motivazione dei dipendenti e aumento del livello di engagement da parte dei propri collaboratori sono dunque, in questa ottica, solo alcuni dei risultati tangibili del welfare. Diverse indagini evidenziano infatti come l'erogazione di servizi di welfare aziendale favorisca l'instaurarsi di un rapporto positivo di fiducia tra azienda e dipendente. Con particolare riferimento al work-life balance⁶, infatti il welfare aziendale favorisce la riduzione di turnover e assenteismo, contribuendo inoltre positivamente alla riduzione del gender gap.

Una tra le chiavi vincenti del welfare aziendale è infine la forte trasversalità di questo strumento, il cui obiettivo finale è del resto la soddisfazione del suo utilizzatore finale, vale a dire il lavoratore.

I lavoratori, come categoria generale, hanno, infatti, delle necessità particolari rispetto alla parte di popolazione che non forma la forza-lavoro.

Essi possono aver bisogno di servizi che facilitino loro la gestione del tempo, o che gli permettano una migliore conciliazione anche con gli impegni familiari. Ancora, possono avere bisogno di sicurezza sui luoghi di lavoro che frequentano assiduamente. Le aziende, essendo a diretto contatto con i lavoratori, possono conoscere, tramite una serie di osservazioni ed indagini, quali sono i bisogni specifici dei propri dipendenti e sulla base di ciò sviluppare dei programmi di welfare mirati.

Sono proprio i lavoratori, e quindi le persone, che rappresentano uno dei valori cardine del Gruppo Balletta, a tal fine la necessità di introdurre nella

⁴ Con il termine "Employee Retention" si intende la capacità di un'organizzazione di trattenere i propri dipendenti, puntando sulla loro soddisfazione.

⁵ Si veda Rapporto 2020, Welfare Index PMI.

⁶ Il termine "Work-life balance" si è diffuso per la prima volta in Gran Bretagna, verso la fine degli anni Settanta. È nato per indicare la capacità di un individuo di bilanciare in modo equilibrato il lavoro e la vita privata, intesa in termini di impegni familiari ma anche di svago e divertimento. Da Il Sole 24 ore.

holding un Piano di Welfare che risponda all'esigenze e alle richieste dei dipendenti. Per tale motivo è risultato fondamentale tra le fasi preliminari dello sviluppo del piano, progettare un intervento mirato partendo dalla strutturazione di una survey da sottoporre ai dipendenti.

Infatti, da una recente statistica è emerso che spesso i servizi offerti da un piano di welfare aziendale non rispondono ai reali bisogni dei dipendenti e quindi rendono il welfare fallace, nello specifico rispondono solo per il 6% alle esigenze dei dipendenti⁷. Concorrere al benessere dei propri dipendenti è molto importante anche al fine del successo aziendale: quanto più si sentiranno ascoltati e soddisfatti tanto più i lavoratori faranno la differenza.

Ancor più, nel caso specifico del premio di risultato che è strettamente connesso all'aumento della produttività e del fatturato, e quindi anche alle performance dei singoli dipendenti della holding. Per questi ultimi i servizi welfare rappresentano una possibilità derivante dalla facoltà degli stessi di poter convertire parte del premio, o tutto il premio, in welfare. In questo caso, il welfare aziendale deriva dalla possibilità che il legislatore ha dato ai lavoratori di scegliere se ricevere il proprio premio di risultato in denaro con tassazione agevolata al 10%⁸ o in misure di welfare non soggette ad alcuna tassazione⁹.

La suddetta survey parte dalle informazioni anagrafiche dei singoli dipendenti e delle rispettive mansioni, forniteci dal Dott. Augusto D'Urso, direttore delle Risorse Umane del Gruppo Balletta. Partendo da questi dati è stata elaborata una survey anonima con un tempo di compilazione medio di 15 minuti, suddivisa in tre sezioni e 30 domande volte a raccogliere quante più informazioni possibili al fine di individuare i servizi giusti da offrire ai dipendenti in risposta a loro specifiche e predeterminate esigenze.

22.3. Obiettivi

L'obiettivo principale del presente lavoro consiste nel definire le modalità di erogazione del premio di risultato e quindi di strutturare l'accordo sindacale che ne è alla base tenendo conto sia degli elementi emersi dalla survey sia delle tipicità dell'assetto organizzativo della holding del Gruppo, a cui tale premio è destinato, creando a tal fine un sistema di valutazione delle performance attraverso l'elaborazione di KPI (Key Performance Indicator) specifici che consentono di misurare l'incrementalità.

⁷ Si veda Indagine ISSIM, settembre 2019.

⁸ D.M. Attuativo del 25 marzo 2016.

⁹ Nuovi limiti introdotti dalla Legge di Bilancio 2017.

Difatti, la normativa vigente prevede che i premi di risultato negoziati in sede di contrattazione di secondo livello, di ammontare variabile e la cui struttura sia correlata ad incrementi di produttività, redditività, qualità o efficienza e innovazione del processo produttivo sono soggetti a tassazione e contribuzione agevolata, ossia, ad essi si applica un'imposta sostitutiva (dell'IRPEF e delle relative addizionali) del 10%¹⁰ solo se sono misurabili e quantificabili. Nel pieno rispetto della normativa citata sono stati elaborati degli specifici indicatori che si rifanno a due macro-aree di riferimento: **riorganizzazione dei processi e spending review**.

La riorganizzazione dei processi ha l'obiettivo di ripensare le modalità in cui il lavoro viene svolto per supportare al meglio la mission del Gruppo e coinvolge tutti i livelli aziendali ottimizzando le risorse necessarie ed incrementando l'efficienza. La spending review, indica un insieme di procedure e politiche atte a migliorare la gestione e la programmazione del bilancio sia dal punto di vista contabile e finanziario sia per quanto riguarda le modalità di produzione e allocazione delle risorse in un'ottica di contenimento dei costi aziendali.

Entrambe le macro aree concorrono per il 50% al ricevimento del premio. Inoltre, nella riorganizzazione dei processi e nella spending review sono analizzate quattro aree funzionali dell'azienda: Amministrazione e Finanza, Sistemi Informativi, Acquisti e Risorse Umane. Ciascuna di esse è valutata sulla base di due KPI ed è pesata secondo il grado di importanza che gli è stato attribuito, purché si raggiunga il 100% sommando i due pesi di riferimento.

Come strumento di rappresentazione degli indicatori e dei criteri adottati ai fini della valutazione della performance è stata utilizzata la "balanced scorecard"¹¹.

Il valore ottenuto nell'anno 2020 viene confrontato con quello dell'anno 2019 in entrambe le macro-aree per comprendere se c'è stato un incremento nella performance giustificando così l'erogazione del pdr.

L'incremento registrato viene successivamente moltiplicato al peso rispettivo ottenendo così un incremento di tipo ponderato.

Per stabilire se è stato raggiunto un determinato livello del premio bisogna calcolare la media ponderata degli incrementi. Qualora si sia ottenuta una media ponderata degli incrementi che va tra 0-5% il premio non è garantito, tra il 6-10% sarà possibile fruire del 50% del pdr, infine dall'11% in poi

¹⁰ D.M. Attuativo del 25 marzo 2016.

¹¹ La Balanced Scorecard (scheda di valutazione bilanciata) è uno strumento di supporto alla gestione strategica dell'impresa che consente di tradurre la missione e la strategia in un insieme coerente di misure di performance, facilitandone la misurabilità. Sul punto si veda <https://www.risorseumanehr.com/blog-hr/la-balanced-scorecard-e-la-gestione-delle-risorse-umane>.

il premio sarà corrisposto al 100%. La holding del Gruppo Balletta ha stanziato per l'erogazione del premio di risultato un importo pari a 60.000 euro da destinare a quattro categorie di dipendenti. Per i dipendenti che appartengono al livello 6-4 (categoria A) è previsto un premio individuale massimo di 500 euro raggiungibile con il soddisfacimento degli indicatori sia della riorganizzazione dei processi e sia della spending review. Per i dipendenti che appartengono al livello 3-2 (categoria B) è previsto un premio individuale massimo di 1.000 euro. Per i dipendenti/quadri che appartengono al livello 1 (categoria C) è previsto un premio individuale massimo di 1.500 euro. Per i dipendenti che appartengono alla direzione (categoria D) è previsto un premio individuale massimo di 3.000 euro.

Tab. 22.1 – *Balanced scorecard “Riorganizzazione dei processi”*

INDICATORE 1	Riorganizzazione dei processi	50%					
Area	Indicatore	Misurazione	Valore 2019	Valore 2020	Peso	Incremento	Incremento ponderato
Amm. e Finanza	Gestione fatture registrate	n° fatture registrate/Oda emessi			50%		
Amm. e Finanza	Gestione fatture emesse	n° fatture emesse/Oda ricevuti			50%		
Risorse umane	Efficienza formazione	Progetti di formazione chiusi nell'anno/Progetti di formazione aperti			40%		
Risorse umane	Gestione inserimenti e contratti	n° inserimenti su posizioni aperte nei tempi stabiliti			60%		
Acquisti	Indice di rotazione del magazzino	Consumi totali nel periodo/Giacenza media nel periodo			50%		
Acquisti	Accuratezza inventario	n° codici esatti/n° codici totali			50%		
Sistemi informativi	Efficienza progettazione	Progetti chiusi nell'anno in corso/Progetti aperti nell'anno in corso			40%		
Sistemi informativi	Efficienza del sistema informativo	Totale ore d'esercizio/Totale ore			60%		
					100%	MEDIA	

Fonte: elaborazione propria

Tab. 22.2 – *Balanced scorecard “Spending review”*

INDICATORE 2	Riorganizzazione dei processi	50%					
Area	Indicatore	Misurazione	Valore 2019	Valore 2020	Peso	Incremento	Incremento ponderato
Amm. e Finanza	Efficienza nei pagamenti	n° pagamenti esatti/n° pagamenti totali			70%		
Amm. e Finanza	Riduzione consumo carta e cancelleria	Consumo carta e cancelleria x-1/Consumo carta e cancelleria x			30%		
Risorse umane	Correttezza nell'elaborazione buste paga	n° buste paga elaborate correttamente/n° totale buste paga			70%		
Risorse umane	Riduzione consumo carta e cancelleria	Consumo carta e cancelleria x-1/Consumo carta e cancelleria x			30%		
Acquisti	Efficienza gestione pratiche	n° pratiche conformi/n° totale degli ordini			70%		
Acquisti	Riduzione consumo carta e cancelleria	Consumo carta e cancelleria x-1/Consumo carta e cancelleria x			30%		
Sistemi informativi	Automazione attività elaborate manualmente	n° attività elaborate digitalmente/n° attività totali			70%		
Sistemi informativi	Riduzione consumo carta e cancelleria	Consumo carta e cancelleria x-1/Consumo carta e cancelleria x			30%		
					100%	MEDIA	

Fonte: elaborazione propria

Tab. 22.3 – Esempio modalità di calcolo premio dipendenti Categoria A

Indicatore	Peso	Calcolo	25%	25%	50%	75%	75%	100%
			premio individuale					
Riorganizzazione dei processi	50%	vedi balanced scorecard	0	50%	50%	50%	100%	100%
Spending Review	50%	vedi balanced scorecard	50%	0	50%	100%	50%	100%
		premio individuale	€ 125	€ 125	€ 250	€ 375	€ 375	€ 500

Fonte: elaborazione propria

Il Gruppo Balletta ricorrendo alla scelta di un premio di risultato attribuisce a ciascun dipendente la facoltà di convertire il premio ricevuto in determinati servizi welfare a seconda delle proprie esigenze e nel rispetto della seguente modalità:

- 100% cash;
- 50% cash e 50% welfare;
- 100% welfare.

Le modalità di distribuzione del premio di risultato sono riassunte nella seguente tabella in cui si manifesta la mancata copertura del budget per l'importo totale (60.000 euro). Infatti attraverso le operazioni messe in atto, ai fini di un'efficace ripartizione del premio (pdr) fra le categorie interessate, si è raggiunto un valore pari a 51.500,00 euro.

Tab. 22.4 – Modalità di distribuzione del premio

Categoria	Livelli	Numero	Premio	Totale
A	livello 6-4	20	€ 500	€ 10.000
B	livello 3-2	13	€ 1.000	€ 13.000
C	livello 1-quadri	7	€ 1.500	€ 10.500
D	quadri direzione/dirigenti	6	€ 3.000	€ 18.000
	TOTALE DIPENDENTI	46	TOTALE PDR	€ 51.500,00

Fonte: elaborazione propria

22.4. I risultati

Grazie allo sviluppo della balanced scorecard con i relativi KPI ed ai risultati della survey sull'analisi dei bisogni è stato chiaro come procedere nella progettazione del piano. Dall'analisi dei risultati della survey non sono emerse particolari criticità relative alla vita familiare e alla sfera personale dei dipendenti della holding, ma grazie a tale strumento sono state raccolte diverse informazioni: la holding è composta da una popolazione aziendale prevalentemente maschile, con un'età media al di sotto dei 50 anni, che ha la sua vita

organizzata non molto distante dal luogo di lavoro ed essendo una popolazione “giovane” non emergono per la maggioranza di loro particolari criticità.

Tuttavia la maggioranza dei dipendenti ha dei figli, di cui ben il 38% è al di sotto dei 12 anni di età; più del 31% di loro si prende cura di familiari non autosufficienti e la gran parte di questi lo fa quotidianamente o molto frequentemente ed infine, il 19% non ha nessuno che lo aiuti nella gestione dei carichi familiari. Questi sono indubbiamente, tre fattori di cui tener conto nel pacchetto di servizi offerti dal piano welfare. In merito all’analisi relativa al benessere organizzativo ed al work-life balance emerge un forte desiderio di welfare, con alcune criticità relative alla percezione del proprio carico lavorativo.

Infine relativamente ai servizi che potrebbero essere utili per la popolazione del gruppo, essi sono stati individuati entro le categorie previdenza e sanità, convenzioni e sconti, servizi per la persona, sviluppo delle competenze e i servizi salva-tempo. Tra le proposte maggiormente apprezzate emergono: corsi di lingua, buoni pasto, convenzioni su prestazioni sanitarie, permessi aggiuntivi etc. Quindi, si suggerisce, nella fase di individuazione e di elaborazione di una piattaforma di servizi welfare di prevedere la presenza dei servizi sopra riportati. Con queste premesse sono state avanzate due differenti proposte, la prima sintetizzabile nel pacchetto “welfare unilaterale individuale + cashback da conversione PdR” e cioè: suddivisione del residuo (circa 8.500 euro) tra i 54 dipendenti della holding, invece per i dipendenti che scelgono l’opzione di conversione in welfare del PdR si potrebbe prevedere un cashback finanziato dal risparmio fiscale pari al 5% se converte in welfare il 50%, cashback del 10% se converte in welfare il 100%. In tal caso, il cashback si alimenterebbe con il risparmio fiscale che l’azienda ottiene quando i dipendenti scelgono la conversione in welfare del premio. L’azienda dovrebbe mettere a budget lo scenario peggiore ovvero il 100% cash. Su questa base calcolare il costo azienda e decidere di destinarne una parte (p.es. 10% come premio cashback per chi converte). I vantaggi di questa proposta sono molteplici: essa risulterebbe, infatti, a costo zero per l’azienda e comporterebbe un aumento del premio per il dipendente, ma soprattutto un incentivo alla conversione del singolo dipendente e ciò rappresenterebbe un punto importante, soprattutto in una realtà nuova al concetto di welfare aziendale.

La seconda proposta consiste nell’inserimento del residuo all’interno di un programma di “welfare collettivo” individuando due target di destinatari (emersi dalla survey): famiglie e genitori con figli e dipendenti che vogliono sviluppare nuove competenze, quali ad esempio potenziare o acquisire nuove soft-skills. L’idea è quella di sviluppare un format composto da “Masterclass”, ossia webinar live e sessioni di gruppo o individuali. Le masterclass

potrebbero essere estese a tutta la popolazione aziendale, anche non holding essendo in modalità webinar; mentre, le sessioni di gruppo e le sessioni individuali solo per i dipendenti della holding.

La scelta di questa opzione permetterebbe di sviluppare forme di welfare innovative e sicure in funzione al periodo socio-sanitario che si sta vivendo e con un determinato e limitato budget si avrebbe la possibilità di coinvolgere una popolazione molto più ampia, apportando benefici in termini di welfare a tutta la popolazione del Gruppo Balletta. La formula webinar permette la registrazione e quindi la possibilità di usufruire del servizio anche a persone che lavorano su turni, inoltre si creano delle economie di scala dovute al fatto che non vengono disperse le risorse con piani individuali di ammontare esiguo che non consentono di soddisfare pienamente i bisogni individuati. Ancora, operazione di employer branding ad alto impatto di immagine che può essere comunicata all'esterno, infine, coinvolgendo tutta la popolazione aziendale, anche il target interessato a queste specifiche tematiche si amplierebbe e permetterebbe l'incremento di soft skills e competenze che sarebbero trasversalmente investibili anche nell'ambito lavorativo.

In conclusione, si può affermare che il welfare esalta tre dimensioni fondamentali: la cultura organizzativa, il benessere dei dipendenti e l'immagine dell'azienda. Tale argomentazione assume maggior rilievo, in relazione all'indagine Aiwa (2019) che sottolinea lo scarso impiego del welfare nelle aziende del Sud Italia. In tale ottica il Gruppo Balletta potrebbe costituire un'eccellenza e un riferimento per altre realtà imprenditoriali.

Bibliografia

- Avallone F., Bonaretti M., Bertola M., Paplomatas A. (2003), *Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubettino, Soveria Mannelli.
- Avallone F., Paplomatas A. (2005), *Salute organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativa*, Raffaello Cortina, Milano.
- Mosca D., Tomassetti P. (2016), *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva: lineamenti teorici in F. Perciavalle, P. Tomassetti (a cura di) Il premio di risultato nella contrattazione aziendale Lineamenti teorici e analisi casistica dell'esperienza italiana e spagnola*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 59.
- Treu T. (2013), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 1-29.

Sitografia

www.aiwa.it

www.bollettinoadapt.it

www.gruppoballetta.it

www.ilsole24ore.it

www.issim.it

www.risorseumanehr.com/blog-hr/la-balanced-scorecard-e-la-gestione-delle-risorse-umane

23. LA DISCIPLINA DEL DISTACCO ALLA LUCE DELLE NOVITÀ INTRODOTTE DALLA DIRETTIVA 2018/957

di *Manuela Capaldo, Ludovico Caracciolo, Maria Grazia Di Filippo,
Rita Dotti, Elena Ferrara e Tullio Pacelli*

Abstract

In uno scenario economico sempre più mutevole, multiforme e globale, l'internazionalizzazione delle aziende costituisce giocoforza una realtà ampiamente consolidata. In questo contesto, le organizzazioni ricorrono alla *global mobility*, intesa come spostamento dei lavoratori da un Paese *Home* al Paese *Host*, per due principali ragioni: esigenze di business e sviluppo delle risorse. Il filo rosso dell'elaborato è rappresentato dall'analisi della Direttiva UE 2018/957 che ha apportato le ultime modifiche alla base giuridica comunitaria della *global mobility*, costituita dalle precedenti Direttive e dai Regolamenti comunitari di Sicurezza Sociale.

In an increasingly evolving, diversified and global economic scenario, the internationalization of companies is a widely consolidated reality. In this context, several organizations use international mobility - understood as the transfer of workers from a "Home Country" to a "Host Country" - for two main reasons: business needs and human resource development. The common thread of this paper is represented by the analysis of the EU Directive 2018/957 that has made the latest changes to the EU legal basis of global mobility, consisting of the previous Directives and the EU Social Security Regulations.

23.1. Presentazione aziendale

Mercer è una azienda leader nella consulenza per lo sviluppo del capitale umano. La realtà che ad oggi conta più di 75.000 dipendenti in oltre 40 Paesi, al lavoro in 130 nazioni, fa parte del Gruppo *Marsh & Mc Lennan Companies* un team globale di società di servizi professionali che offre ai clienti consulenza nelle aree assicurative, strategiche e del capitale umano. Con la massima attenzione verso i clienti, *Mercer* offre soluzioni volte ad assicurare alle imprese il maggior risultato in termini di investimento nelle risorse umane fornendo, tra gli altri, servizi di consulenza anche sulla mobilità internazionale: dalla progettazione e implementazione di politiche di espatrio alla consulenza su tematiche fiscali e previdenziali, con aggiornamenti normativi e analisi dei costi aziendali.

23.2. Oggetto

Il project work è finalizzato ad analizzare i principali cambiamenti apportati dalla Direttiva 2018/957/UE, recante modifica della Direttiva 96/71/CE, sul distacco transnazionale di lavoratori nell'ambito di una prestazione di servizi. La finalità dell'intervento del legislatore europeo è la riaffermazione del principio di parità di trattamento e il superamento del fenomeno del *dumping*.

La Direttiva non va ad armonizzare le normative giuslavoristiche nei diversi Stati membri, ma piuttosto coordina i sistemi di diritto del lavoro interni, stabilendo entro quali limiti debba o possa applicarsi all'espatriato la legislazione dell'*host country* in cui è fornita la prestazione lavorativa in regime di distacco.

Secondo la disciplina comunitaria, lavoratore distaccato è colui che per un periodo limitato svolge il proprio lavoro nel territorio di uno Stato membro diverso da quello in cui lavora abitualmente. Da questa definizione si desume che il concetto di *posting* ricomprende gli istituti della trasferta e del distacco dell'ordinamento italiano.

23.3. Obiettivo

L'obiettivo del lavoro è stato quello di ripercorrere l'*excursus* storico che ha portato all'emanazione della Direttiva del 2018 analizzando le principali modifiche apportate in riferimento ad alcune tematiche quali: retribuzione,

agenzie di somministrazione, adempimenti amministrativi e regime sanzionatorio con un focus sul fenomeno del *dumping*. La disciplina comunitaria in tema di mobilità transfrontaliera trova fondamento nella nota Sentenza *Rush Portuguesa* che pone le basi concettuali alla Direttiva 96/71¹. Il cuore di tale intervento normativo attiene alla fissazione di criteri per la selezione di regole di protezione minima del lavoratore temporaneamente distaccato (Roccella 2019). In seguito, la Corte di Giustizia dell'Unione Europea affronta una serie di criticità relative all' applicazione della suddetta Direttiva, problematiche che trovano risoluzione in due celebri sentenze². La disciplina europea conosce un importante momento di svolta con l'emanazione della Direttiva 2014/67 che introduce disposizioni, misure e meccanismi di controllo per migliorare ed uniformare l'applicazione della precedente normativa in materia di distacco. La successiva tappa nell'evoluzione della legislazione comunitaria attiene all'entrata in vigore della Direttiva 2018/957, recante modifica della Direttiva 96/71 relativa al distacco dei lavoratori nell'ambito di una prestazione di servizi. L'emendamento introduce una serie di disposizioni volte a valorizzare la dimensione sociale e i diritti dei lavoratori nel contesto europeo scongiurando il fenomeno del *dumping*.

Questa espressione è stata coniata per indicare un insieme di pratiche di elusione della legislazione europea e nazionale che permettono l'accrescimento della competitività delle imprese mediante un peggioramento del trattamento dei lavoratori facendo della disciplina applicabile al rapporto di lavoro uno degli elementi su cui fondare la concorrenza (sleale) tra Paesi³.

Una delle modalità attraverso cui il *dumping* sociale può prendere forma consiste proprio nel distacco di lavoratori. In questi termini l'istituto del *posting* viene ad essere utilizzato come strumento per sfruttare le differenze di regolamentazione sociale esistenti tra i Paesi dell'UE; ovvero quei diversi livelli di tutela che ogni ordinamento nazionale attribuisce ai propri lavoratori.

Negli anni si sono susseguiti una serie di interventi volti a scongiurare l'utilizzo del distacco come pratica "speculativa".

Prima con la Direttiva 96/71 e poi con la Direttiva 2018/957 si è cercato di affermare il principio della parità di trattamento e del divieto di discrimi-

¹ «Il diritto comunitario non osta a che gli Stati membri estendano l'applicazione delle loro leggi e dei contratti collettivi a chiunque svolga un lavoro subordinato, anche temporaneo, nel loro territorio, indipendentemente dal Paese in cui è stabilito il datore di lavoro». Corte di Giust. 27 marzo 1990, causa C-113/89, *Rush Portuguesa v. Office national d'immigration*.

² Corte di Giust. 3 aprile 2008, causa C-346/06, *Ruffert v. Land Niedersachsen* e Corte di Giust. 19 giugno 2008, causa C-319/06, *Commissione v. Granducato di Lussemburgo*.

³ È stato il Parlamento europeo a dare per la prima volta una definizione al *dumping* sociale sottolineandone il suo stretto legame con la concorrenza sleale. Risoluzione del Parlamento europeo del 14 settembre 2016 sul *dumping* sociale nell'Unione europea (2015/2255(INI)).

nazione tra lavoratori locali e lavoratori distaccati. Il legislatore comunitario all'art. 3 par.1 della Direttiva 2018/957 definisce un gruppo di regole dette di "protezione minima" in vigore nell'*host country*, che devono essere garantite al lavoratore distaccato, salva l'applicazione delle condizioni di impiego di maggior favore per il dipendente eventualmente stabilite dalla legge del suo Stato di origine. L'elenco delle materie che formano il cd. "nocciolo duro" di tutele include le norme relative a: periodi massimi di lavoro e minimi di riposo, durata minima delle ferie annuali retribuite, rispetto della sicurezza, salute e igiene sul lavoro, retribuzione.

La Direttiva contiene la riaffermazione del principio dell'*equal pay for equal work* tra lavoratori distaccati e lavoratori nazionali dell'*host country* mediante la sostituzione ad opera del legislatore del controverso assunto di "tariffe minime salariali", contenuto nella Direttiva 96/71, con il più ampio concetto di "retribuzione". Quest'ultimo comprende tutti gli elementi retributivi resi obbligatori da disposizioni legislative, regolamentari, oppure da contratti collettivi di applicazione generale, nonché le indennità specifiche del distacco e tutti gli eventuali elementi facenti parte della retribuzione, a meno che non siano versate a titolo di rimborso delle spese di viaggio, vitto e alloggio.

La Direttiva introduce inoltre una sorta di presunzione di imputazione a titolo di rimborso spese delle indennità specifiche per il distacco ogniquale volta non risulti il contrario dalle "condizioni di lavoro e di occupazione applicabili al rapporto di lavoro"⁴.

Un ulteriore elemento di novità apportato dal legislatore comunitario, attiene all'ampliamento dell'ambito soggettivo di applicazione della Direttiva 2018/957 alle agenzie di somministrazione con sede in uno Stato membro diverso da quello in cui è sito l'utilizzatore. Con l'introduzione del nuovo comma al par. 3 dell'art. 1, ii)⁵, l'impresa utilizzatrice può, a sua volta, previa informativa all'agenzia, distaccare il lavoratore somministrato in un altro Stato membro, nel quadro di una prestazione transnazionale di servizi. Il legislatore europeo in tal modo disciplina, per casistiche ben definite, il cd. distacco a catena legittimando il fenomeno che precedentemente veniva utilizzato in maniera abusiva ed elusiva in quanto, instaurandosi il rapporto di lavoro solo con l'agenzia di somministrazione, qualora l'impresa utilizzatrice lo avesse ulteriormente distaccato, al lavoratore non si sarebbero applicate le tutele previste dalla Direttiva.

⁴ A tal proposito si veda il nuovo par.7, art. 3 della Direttiva 2018/957.

⁵ «Il lavoratore è considerato distaccato nel territorio di tale Stato membro dall'impresa di lavoro temporaneo o dall'impresa che effettua la fornitura con la quale sussiste un rapporto di lavoro».

Il testo comunitario ammette, altresì, che l'utilizzatore possa, a sua volta, somministrare un lavoratore messo a sua disposizione da un'agenzia di somministrazione, fattispecie vietata nell'ordinamento italiano. È opportuno sottolineare come l'emendamento abbia trasformato in obbligo la facoltà per lo Stato distaccante di garantire il principio della parità di trattamento tra lavoratori somministrati dall'estero e dipendenti dell'impresa utilizzatrice. Quest'ultima è inoltre obbligata a informare l'agenzia con sede estera circa le condizioni di lavoro e di occupazione da essa applicate.

Occorre precisare che la novella non assume una particolare rilevanza nell'ordinamento italiano dal momento che costituiva una prassi già consolidata per il legislatore interno⁶.

Tuttavia tale novità produce effetti positivi nei contesti nazionali in cui sono ammesse deroghe, anche temporanee, alla parità di trattamento per i lavoratori in somministrazione transnazionale.

Nell'ottica di rafforzare la cooperazione amministrativa e di migliorare l'accessibilità delle informazioni tra gli Stati, la Direttiva incrementa anche gli obblighi di informazione e trasparenza.

Con la Direttiva 2018/957, tutti gli Stati vengono chiamati ad introdurre una serie di adempimenti da richiedere alle singole società che spostano i dipendenti nelle varie giurisdizioni al fine di controllare e verificare che ogni singolo datore di lavoro rispetti queste regole.

Prima del distacco, il prestatore di servizi ha l'obbligo, già introdotto dalla Direttiva 2014/67, di comunicare per via telematica lo spostamento all'autorità di lavoro competente mediante sito web istituzionale. Tale comunicazione, in linea generale, dovrà contenere le generalità del prestatore di servizi, dei lavoratori distaccati, dell'impresa distaccataria e della sede del distacco. Queste informazioni sono utili a validare la presenza di una struttura imprenditoriale effettiva del datore di lavoro e di comprendere se quest'ultimo eserciti abitualmente attività sostanziali sul territorio dello Stato membro in cui è stabilito e non mere attività di gestione interna⁷. Durante e dopo il distacco l'impresa distaccante ha inoltre l'obbligo di conservare il contratto di lavoro, le buste paga, i prospetti che indicano la durata della prestazione di servizi, il modello A1 e di designare un referente che agisca da legale rappresentante, incaricato di conservare, inviare ed esibire tale documentazione. Attraverso la verifica di tali dati, è possibile dimostrare la regolarità della posizione lavorativa dei dipendenti distaccati, assicurando che non si verifichi una situazione di lavoro sommerso o una prestazione di servizi "illecita".

⁶ La previsione era già contenuta nell'art. 4 del D.lgs. n. 72/2000.

⁷ Si ricorda, a tal proposito, che soltanto le imprese che svolgono attività sostanziali sul territorio dello Stato membro in cui hanno sede, possono ricorrere al distacco.

Sulla base di queste informazioni, si può giungere già ad una prima ed importante considerazione: l'osservanza delle regole si rivela estremamente impegnativa per le società che distaccano ed il recepimento della Direttiva 2018 ha senz'altro aumentato l'onere amministrativo per le imprese, richiedendo di aggiornare tutte le *policy* di mobilità transazionale con il potenziale rischio di sfociare in un eccesso di burocratizzazione.

Il rafforzamento degli adempimenti amministrativi e delle comunicazioni cui gli Stati membri sono obbligati, in seguito all'intervento del legislatore europeo, è strettamente correlato alla regolamentazione degli aspetti sanzionatori e ad una maggiore attività di controllo. L'evoluzione normativa delle Direttive comunitarie in materia, muove dall'esigenza di arginare l'utilizzo improprio del distacco transazionale, contrastando i comportamenti abusivi ed elusivi della normativa di riferimento, da parte delle imprese distaccanti. La maggiore complessità riscontrata nel contrasto alle fattispecie elusive della normativa in tema di distacco transazionale, è rinvenibile nella difficoltà di identificare le ipotesi di non genuinità del distacco. In questi casi il distacco è meramente apparente e finalizzato all'aggiramento delle leggi nazionali in materia di condizioni di lavoro e di retribuzione. Si tratta di fattispecie nelle quali l'impresa distaccante svolge attività di mera gestione del personale, o, nelle ipotesi più gravi, di aziende fittizie conosciute nella prassi come *letter box companies*⁸. Con il più recente degli interventi comunitari, la Direttiva 2018/957, il legislatore europeo conferma l'art. 4 della Direttiva 2014/67, con il quale erano stati introdotti specifici indici volti a identificare fattispecie poste in essere con finalità anti abusiva. L'elencazione prevista all'art. 4 della Direttiva *enforcement* consta di fattori indicativi volti ad assistere le autorità nazionali competenti nella valutazione complessiva effettuata in sede di controllo e di ispezione, focalizzando la verifica sull'effettivo stabilimento dell'impresa distaccante in un determinato Stato e sul carattere temporaneo della prestazione di servizi. Tuttavia, quasi in senso opposto alle finalità di una armonizzazione normativa auspicata dal legislatore comunitario, non si tratta di indici di natura vincolante, ma finalizzati a indirizzare l'attività ispettiva delle autorità competenti, lasciando agli ordinamenti interni la possibilità di adottare i criteri ritenuti più idonei. Il contrasto all'u-

⁸ Letteralmente "buca delle lettere", si tratta di imprese stabilite fittiziamente in Paesi con regimi fiscali favorevoli, o con tutele lavorative e di sicurezza sociale inferiori. Le imprese sono solo formalmente stabilite nel Paese scelto, senza esercitare nessuna attività sostanziale. L'attività lavorativa vera e propria viene esercitata in un altro Stato UE. La vita media di queste aziende fittizie è di circa 2 anni e i lavoratori cambiano contratto ogni 6 mesi. L'utilizzo di questo escamotage legislativo si traduce in una estrema evasione fiscale e contributiva e in situazioni di sfruttamento nei confronti dei lavoratori impiegati.

tilizzo improprio del distacco transnazionale viene rafforzato con l'inasprimento dei regimi sanzionatori interni e con una maggiore attività di audit e di coordinamento auspicato dalla Direttiva 2018/957⁹. In tutti gli Stati membri sono previste sanzioni di natura pecuniaria la cui irrogazione è preordinata alla violazione degli obblighi amministrativi prescritti.

La normativa interna costituisce un reale deterrente per contrastare l'utilizzo elusivo del distacco transnazionale, solo se garantito da una cooperazione tra gli Stati membri che assicuri un celere scambio di informazioni e vigili sull'esecuzione delle sanzioni. Tuttavia l'interpretazione in sede di trasposizione della Direttiva muta da Stato a Stato. In Paesi in cui l'applicazione della normativa è particolarmente restrittiva, gli inadempimenti amministrativi sono maggiormente e più efficacemente puniti. Al contrario negli Stati in cui l'applicazione non appare particolarmente rigida, saranno più frequenti le ipotesi che in astratto potrebbero essere sanzionate in altri ordinamenti, ma che non trovano corrispondenza nella previsione di un adeguato regime sanzionatorio in quel determinato contesto normativo interno. Inevitabilmente nella pratica si registreranno delle difformità normative e applicative della disciplina che impediscono la definizione di un quadro normativo di riferimento comune, volto a contrastare comportamenti elusivi che condizionano il mercato del lavoro.

23.4. Risultati

Nonostante la nuova Direttiva sia stata più o meno unanimemente salutata come un importante e significativo passo verso un mercato unico meno esposto a fenomeni di *dumping* sociale e salariale, il problema della concorrenza al ribasso giocata sul costo del lavoro resta ancora oggi parzialmente irrisolto. Il motivo principale è che la Direttiva 2018/957 non riesce a superare il limite dei contratti collettivi non aventi efficacia *erga omnes*. Se, infatti, un contratto collettivo di un determinato settore non ha efficacia generale ovvero non vincola tutte le imprese nazionali, il principio di non discriminazione impedisce di estenderlo alle imprese straniere: la parità di condizioni non riguarderà cioè l'eventuale trattamento più favorevole garantito ai lavoratori nazionali dalla contrattazione decentrata (territoriale o aziendale).

⁹ La Direttiva 2018/957 ha modificato l'art. 5 della Direttiva 96/71, prevedendo l'obbligo per gli Stati membri di vigilare affinché siano messe a disposizione delle imprese e/o dei lavoratori procedure adeguate per garantire la trasmissione delle informazioni.

Quindi fondamentalmente, sotto questo profilo, al lavoratore in distacco non potrà mai essere garantita la piena equiparazione retributiva con i lavoratori stabilmente impiegati sul territorio nazionale. Tra l'altro il paradosso consiste proprio nel fatto che, se da un lato il legislatore comunitario afferma il principio dell'*equal pay for equal work*, dall'altro è stata proprio l'UE a sollecitare gli Stati Membri a legare sempre più strettamente le dinamiche retributive all'andamento della produttività aziendale, favorendo lei stessa il decentramento contrattuale. Ne esce in questo modo ridimensionata la portata della nozione ampia di "retribuzione" accolta dalla nuova Direttiva, diventando sempre più difficile superare il *dumping* salariale (Borrelli, Orlandini 2019). Il legislatore comunitario mediante la Direttiva europea 2018/957, pur introducendo un più ampio concetto di remunerazione, sostituendo il discusso riferimento alle "tariffe minime salariali", ha dimostrato poca sensibilità ed un'insufficiente adesione a quelli che sono i moderni sistemi retributivi sempre più *total reward*, i quali intercettano le crescenti necessità ed aspettative delle risorse in riferimento ad aspetti intangibili di ricompensa.

Dalla nostra ricerca emerge non solo un'inefficacia della Direttiva nella riaffermazione del principio di parità di trattamento e non discriminazione tra lavoratori distaccati e nazionali, ma anche la necessità di adeguamento del legislatore europeo a quelli che sono i processi di cambiamento in atto nel contesto della mobilità internazionale, accelerati dal fenomeno pandemico Covid-19.

«Moving jobs to people» anziché «People to jobs», è questa la nuova filosofia che caratterizza questa particolare tipologia di mobilità: la *Virtual mobility*.

La mobilità virtuale può assumere diverse forme: la prima è quella di consentire all'espatriato di non trasferirsi fisicamente nel Paese di destinazione ma di avvalersi delle moderne tecnologie per svolgere la propria attività dal Paese di origine.

La seconda inerisce all'ipotesi in cui al dipendente è consentito di lavorare in un Paese terzo diverso dall' *home country* e da quello in cui dovrebbe svolgere la prestazione di servizi.

A causa della pandemia, l'utilizzo della *Virtual Mobility*, non rappresenta più una scelta discrezionale ma un vero e proprio imperativo per moltissime aziende. *Mercer* ha condotto un'indagine relativa all'evoluzione della mobilità internazionale a seguito dell'impatto del Covid-19 nei contesti aziendali. La relativa *survey* ha evidenziato che seppur in molti casi di distacco il rimpatrio non è stato reso obbligatorio, si sono comunque registrate numerose ipotesi di rientro anticipato, con conseguente svolgimento dell'attività in *smart working*. Dall'indagine si evince inoltre, che un numero consistente di aziende ha deciso

di bloccare i nuovi espatri. Appare dunque evidente che la mobilità virtuale rappresenta una realtà sempre più concreta, una modalità lavorativa che si sta espandendo forzatamente a causa dei notevoli mutamenti imposti dallo scenario attuale. In aggiunta, il *Virtual Assignment* rispecchia anche una risposta ai cambiamenti del mercato del lavoro, caratterizzato da una tecnologia sempre più pregnante e da un cambio generazionale evidente.

Numerosi sono gli effetti positivi che si potranno trarre dalla Mobilità Virtuale; il “*virtual assignment*” risponde alle moderne esigenze di flessibilità ed agilità e per tale ragione sarà di fondamentale importanza per le organizzazioni non farsi trovare impreparate, imparando a gestire un numero elevato di lavoratori in *smart working*, non sacrificando allo stesso tempo l’integrazione sociale e professionale delle risorse attraverso, ad esempio, la predisposizione di training culturali ad hoc. Potenziali profili problematici generati da ipotesi di distacco senza spostamento fisico, ineriscono sia ad aspetti di natura fiscale che di fuso orario tra Paesi differenti¹⁰. La gestione dei costi in relazione all’utilizzo di *policy* di mobilità virtuale non determina automaticamente un abbattimento degli stessi. Qualora il distacco non si accompagnasse ad uno spostamento fisico del lavoratore, da un punto di vista datoriale, non avrebbe senso elaborare degli articolati pacchetti di espatrio ed una serie di indennità giustificate dalla necessità di compensare la disponibilità della risorsa allo spostamento, venendo meno una serie di disagi sofferti dall’espatriato che sono solitamente oggetto delle *allowance* previste. La risorsa in mobilità virtuale, però, rimane a tutti gli effetti un lavoratore distaccato. Emerge ancora una volta tutta l’inadeguatezza della Direttiva del 2018 a rispondere ai cambiamenti già in atto, accelerati dagli eventi degli ultimi mesi. In tema di *Virtual assignment* si auspica l’intervento del legislatore volto a fare maggiore chiarezza regolamentando anche questa particolare tipologia di mobilità.

Bibliografia

Borelli S. Orlandini G. (2019), Appunti sulla nuova legislazione sociale europea. La direttiva sul distacco transnazionale e la direttiva sulla trasparenza, *Questione giustizia*, (4), 54-70.

¹⁰ Si ponga ad esempio il caso di un lavoratore italiano da distaccare in Cina per esigenze di business durante la prima fase dell’esplosione della pandemia da COVID-19. In casi simili non è infrequente il distacco del lavoratore in un Paese terzo, simile da un punto di vista di delocalizzazione geografica, fuso orario e condizioni di vita, a quello in cui la risorsa doveva essere inizialmente inviata. Con riferimento alla precedente esemplificazione, lo Stato terzo potrebbe essere individuato nel Giappone.

- Ciccù M., Donati S. (2020) *Il distacco dei lavoratori nell'ambito di una prestazione di servizi-D.Lgs. n. 122/2020*, Seac.
- Ciccù M., Giambanco C., Santarelli P. (2015), *Expatriates mobilità internazionale dei lavoratori*, IPSOA.
- Costa A., Delli Falconi F. (2011), La gestione del personale distaccato all'estero spunti di riflessione e aree di criticità, *Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili di Roma*.
- Giubboni S. (2009), Libertà di circolazione dei lavoratori e libera prestazione dei servizi nell'ordinamento comunitario, *URGE Working Paper*, 1/2009.
- Giubboni S., Orlandini G. (2018), Mobilità del lavoro e dumping sociale in Europa, oggi, *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 907-946.
- Massi E. (2016), Distacco dei lavoratori in ambito UE: le nuove regole, *Diritto&Pratica del lavoro* 34-35 (20) 2016, Wolters Kluwer.
- Rappaciuolo A., Bongiovanni G.L. (2019), Illecita interposizione, somministrazione fraudolenta e reazione degli organi ispettivi, *Diritto&Pratica del lavoro* 42/2019, Wolters Kluwer.
- Roccella M., Treu T., Aimo M., Izzi D. (2019), *Diritto del lavoro dell'Unione Europea*, ottava edizione.
- Studio tributario e societario-Deloitte-Deloitte Legal, (2020), *Le soluzioni Deloitte alla nuova normativa e al principio "Equal Pay for Equal World"*.

Sitografia

<https://curia.europa.eu/>

https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Europe_2020_headline_indicators

<https://eur-lex.europa.eu/>

<https://www.ilsole24ore.com/>

<https://www.mercer.com/>

24. DALL'INDIVIDUAZIONE DELLE COMPETENZE ALLA COSTRUZIONE DI UN MODELLO DI MAPPATURA

di Sara D'Ursi, Sabatino Gallo, Marco Manna, Andrea Pandolfi
e Carmen Visciano

Abstract

In un mercato del lavoro in cui la competitività tra imprese diventa ogni giorno più intensa, la gestione della conoscenza, anche detta *Knowledge Management*, ovvero l'insieme di metodi e strategie volti ad identificare, organizzare e diffondere le conoscenze aziendali, diventa fonte intangibile di valore in grado di creare un vantaggio competitivo. È questo l'obiettivo costante della NetCom Group, società operante nel settore ICT nata nel 2006 e cresciuta negli anni in maniera esponenziale, con cui è nato il progetto di realizzare la mappatura delle competenze in azienda. Partendo dall'analisi dei processi e delle competenze nelle principali divisioni aziendali, vengono descritte le sei figure chiave su cui il modello è strutturato. Per ognuna di esse sono state individuate le competenze necessarie a svolgere il proprio ruolo ed il conseguente livello richiesto. È proprio la dettagliata associazione ruolo-competenza e la definizione del livello con cui queste debbano essere possedute la novità principale del modello. Soltanto una buona sistematizzazione delle competenze, affiancata ad una politica di continuo apprendimento e miglioramento del bagaglio culturale dei lavoratori, permetterà di costruire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

In a world where organizational competitiveness becomes stronger every day, the branch of managerial theory that deals with the management of skills, known as *Knowledge Management*, is recognized as a source of a competitive advantage. Because organizational-level competencies are embedded in employee-level competencies, the identification of the latter is important for organizations interested in using competencies to achieve competitive advantage. Mapping the skills is the purpose of this project made in collaboration with NetCom Group, a consulting company founded in 2006 operating in the ICT sector.

Starting from the analysis of different business units, the model is given by identifying six main players as key roles and focal points of the structure. Each of them has been recognized with the skills necessary to carry out the role and the subsequent level of competency required. The association between role and competency as well as the definition of the level of competency set up the innovative approach of the project.

Once appropriate employee-level competencies are identified, together with the right strategy to follow for a continuous learning, a competency-based human resources system can be implemented to ensure a sustainable competitive advantage over time.

24.1. Presentazione aziendale

Netcom Group S.p.A. è una società campana di consulenza e servizi professionali che fornisce prestazioni ingegneristiche avanzate ed innovative. L'azienda può essere annoverata tra i leader incontrastati nel testing automation e validazione di software, risultato raggiunto grazie ad un efficiente team di ingegneri che ha concepito idee brillanti ed innovative in vari settori, a partire dall'automotive e dalle telecomunicazioni, fino ad arrivare al mondo *finance*, a quello dei trasporti e ai sistemi avionici di difesa.

Il Gruppo, nella sua conformazione odierna, composto dalle società NetCom Engineering, NetCom Industry, e Core Informatica, è il risultato integrato di una serie di acquisizioni avvenute nel corso degli anni. Nel 2017, infatti, alla luce del nuovo piano di crescita, il gruppo si era dotato di un nuovo modello organizzativo cosiddetto a “matrice”, che rendeva la struttura delle diverse unità operative maggiormente flessibile ed autonoma, facilitando l'innesto di nuove competenze e nuovi output, ivi compresi quelli provenienti da future acquisizioni e/o fusioni. Col nuovo modello organizzativo, dunque, NetCom Group ha potuto facilmente adattarsi ai cambiamenti di mercato e gestire al meglio il capitale umano disponibile a seconda delle necessità dei singoli prodotti, servizi o progetti.

Nello svolgimento della propria attività di ricerca e di innovazione, essa è così riuscita ad imporsi in mercati difficili e competitivi, e a conquistare posizioni di eccellenza senza rinunciare ai suoi valori ed alla qualità dei suoi professionisti. I valori fondanti che guidano quotidianamente l'azienda nel suo operato sono la responsabilità, la lungimiranza, la solidarietà, il rispetto, ed il miglioramento continuo. Anticipare i tempi ed offrire ai clienti soluzioni innovative costituiscono i due presupposti della vision con cui l'azienda si proietta al futuro. Attualmente, la società è particolarmente attiva nella fornitura di servizi professionali *on site* presso il cliente e da remoto, nella progettazione e sviluppo di sistemi software complessi, nei servizi di assistenza in *outsourcing*, e nella creazione di prodotti ad hoc nati in laboratorio dalle attività di R&D.

24.2. Oggetto

NetCom Group conta attualmente più di 600 dipendenti, i quali sono spesso profili tecnici altamente specializzati con alle spalle un bagaglio decennale di esperienze sul campo, diversificate sulla base delle richieste dei clienti: ciò potrebbe rendere complessa l'identificazione di un set di competenze di riferimento che sia univoco.

Ai fini dell'analisi volta alla creazione di un modello, il primo passo è quello di comprendere, attraverso i primi colloqui con i capi divisione, le attività attorno a cui ruota ognuna delle sezioni aziendali prese in esame, e definire con precisione di cosa si occupano. È questa la fase iniziale del lavoro, definita come *Job Analysis*. L'obiettivo di questa analisi è quello di comprendere di quali conoscenze e competenze le risorse hanno bisogno per svolgere correttamente la propria attività lavorativa. A tal fine, è necessario raccogliere, con il supporto di strumenti quali le interviste e la ricerca di documentazione, tutte quelle informazioni che possano dare un quadro esaustivo delle posizioni e delle attività ad essa connesse¹.

Quello che bisogna sottolineare, è che quando si parla di ricerca di documentazione, si fa riferimento ad uno studio fatto a monte delle *skills* comunemente richieste nel mercato della consulenza ingegneristica, condotto ricercando le vacancy disponibili in alcune aziende in un determinato lasso di tempo. In particolare, sono 3 le aziende² operanti nello stesso settore, ad esser prese come oggetto di un *case study* che permette di risalire alle competenze più comunemente menzionate nelle job description, e confrontarle con quelle segnalate durante il confronto con i Responsabili.

All'interno delle cinque divisioni principali emerse dallo studio dell'organigramma, ossia Media & Telco, Trasporti, Direzione Tecnica, Servizi Finanziari e Servizi Remoti, vengono così individuati ruoli tecnici che hanno peculiarità diverse a seconda del mercato in cui vengono inseriti.

Su questa base, è realizzata una mappa delle competenze allo scopo di fotografare il bagaglio conoscitivo di base da associare ai diversi ruoli e alle relative aree di afferenza.

Inoltre, un altro passo indispensabile nel disegno di un modello di competenze viene fatto nel momento in cui si definisce un proprio dizionario, ovvero un insieme descrittivo delle competenze manifestabili nel contesto lavorativo specifico. Quanto più, infatti, il modello da costruire vuole rappresentare gli elementi distintivi dell'organizzazione, tanto più la descrizione delle singole competenze necessita di alta specificità in relazione alla struttura analizzata.

Raccolte le informazioni di cui sopra, bisogna organizzare queste ultime

¹ Affuso S., Iovene A. (2019).

² Alten, Citel Group, e Teoresi.

in maniera tale da costruire una descrizione, ovvero un'esposizione scritta dei compiti, dei metodi e delle responsabilità.

È questa l'ultima fase del lavoro, definita come Job Description, che si concretizza nell'elaborazione di schede profilo per ognuno dei ruoli core distinti, di cui viene riportato un esempio pratico nella sezione dell'elaborato dedicata ai risultati.

24.3. Obiettivi

Un modello di competenze è un set coerente di informazioni che descrive le competenze richieste alle risorse per poter svolgere efficacemente il ruolo loro assegnato nell'organizzazione, ed ha la funzione di individuare, grazie alla valutazione del personale, il migliore soggetto per ogni singola posizione.

L'obiettivo principale di questa analisi è la conoscenza, finalizzata a capire come valorizzare le competenze presenti in NetCom Group e svilupparne di nuove, senza alcuna finalità valutativa.

Ne deriva che gli obiettivi perseguiti attraverso la misurazione delle competenze riguardano sia i singoli, a qualunque livello, sia l'organizzazione. Tra gli obiettivi per il singolo ricade la possibilità di costruire un progetto professionale coerente alle caratteristiche dell'azienda, e rafforzare la propria capacità di reagire positivamente nel fronteggiare i cambiamenti lavorativi.

Tra gli obiettivi per l'organizzazione troviamo la possibilità di favorire una convergenza tra i propri progetti e quelli del dipendente. Difatti, andare a monitorare come i soggetti di un'azienda siano orientati rispetto ai diversi livelli e dimensioni permette di dipingere un quadro complesso e completo di come l'intera organizzazione si sta muovendo e, soprattutto, in che direzione lo sta facendo. Ciò permette, inoltre, di pianificare in modo coerente gli interventi di cambio di rotta, laddove la strada intrapresa non coincida con quella auspicata. L'analisi permetterà alla NetCom Group di avere a disposizione strumenti utili a conoscere il know-how che l'azienda deve possedere per affermarsi sul mercato in cui opera, aiutare nella redazione dei job profile, e fornire riferimenti chiari circa le *skills* presenti in azienda ogni qualvolta c'è da formare un team di consulenti per un cliente.

Il progetto, inoltre, ha una immediata ricaduta sull'attività di ricerca e formazione, in vista della quale esso è stato elaborato e realizzato. Ancora una volta l'attenzione ricade sulla risorsa umana, sulla persona la cui acquisizione di competenze specifiche non è affidata ad un processo di apprendimento circostanziato, bensì gestita in un'ottica di vero e proprio "*lifelong learning*", apprendimento lungo tutto l'arco della vita professionale, imprescindibile per un settore in continua evoluzione come l'IT.

24.4. Risultati

Per riuscire ad apportare valore in una realtà così dinamica come quella di NetCom Group, l'eterogeneità delle tecnologie e l'ampio ventaglio di aree coinvolte richiedono competenze sempre più specifiche e mirate. È proprio nel tentativo di specificarne quante più possibile che, partendo dalla definizione delle attività, viene realizzato un cluster di competenze di riferimento ed alcune figure professionali vengono descritte nel dettaglio.

Da menzionare sono i ruoli core del Tester e dello Sviluppatore emersi sia nel mercato automotive che in quello dei media e delle telecomunicazioni; in aggiunta, le figure manageriali dell'Account Manager e del Project Manager sono tra le più caratteristiche della divisione *Finance* e della Direzione Tecnica, ed infine, il profilo dell'IT Service Desk, chiave nell'area dei Servizi Remoti. Come si può notare, alcune figure professionali si trovano replicate in più divisioni. Da precisare, tuttavia, il fatto che ci siano una serie di competenze tecnico-informatiche di base comuni alle medesime figure professionali in azione in settori diversi³, e, allo stesso tempo, una serie di competenze hard più verticali, che differiscono per gli stessi ruoli sulla base della divisione di provenienza; diverso, infatti, è il contesto in cui la risorsa è inserita. Ad esempio, l'attività dello sviluppatore nel mondo media e telecomunicazioni si distingue da quella dello sviluppatore che lavora per il mercato dei trasporti, poiché diverso è il *device* sul quale si va ad operare; il primo, infatti, si occupa di sviluppo lato software e web application, per cui necessita di maggiore padronanza di linguaggi di programmazione quali Java, CSS, e HTML, mentre per i trasporti è richiesta conoscenza delle architetture e delle funzioni sia lato software che hardware. Lo stesso discorso vale per il ruolo dei Tester, che dovranno in entrambi i casi possedere ottime capacità di *bug fixing*, ma che si diversificano nel momento in cui si parla dei *tools* specifici da utilizzare.

I profili professionali individuati rappresentano la specifica in termini di contenuti generali del lavoro delle principali "funzioni/attività" in azienda, in coerenza con la sua struttura organizzativa. Nelle schede profilo realizzate per ognuna di esse è riportata la descrizione del ruolo e delle relative responsabilità, le competenze tecniche e trasversali ad esso collegate, e il relativo grading⁴. Ogni profilo professionale è stato descritto nel dettaglio attraverso una scheda personale. Di seguito, a titolo esemplificativo, viene riportata la scheda profilo del Tester che opera nel mercato automotive.

³ Ad esempio, i linguaggi di programmazione degli sviluppatori, e la metodologia di sviluppo Agile che si ripetono per gli stessi ruoli operanti in mercati differenti.

⁴ Le schede sono state compilate affidando a ciascuna competenza un valore numerico compreso tra 1 (competenza non rilevante) e 7 (competenza indispensabile).

Tab. 24.1 – Scheda Profilo Tester

Figura Professionale		TESTER					
Descrizione	Il Tester è un professionista esperto nel collaudo software/hardware. Il collaudo è un processo di valutazione che consente al Tester di verificare se il software/hardware risponde appieno alle esigenze dei committenti, ovvero se soddisfa i requisiti di programmazione, se interagisce con l'hardware come previsto, se risponde correttamente a tutti gli input nei tempi previsti, se la sua usabilità è buona, e se risponde agli standard di sicurezza.						
Principali Responsabilità	Interfacciarsi con analisti, programmatori, con i clienti e/o committenti per identificare i requisiti del programma e l'hardware di riferimento, così da poter scegliere le modalità e le tecniche di testing più indicate; Stabilire le specifiche di progettazione del test e le specifiche di procedura del test, documentando l'approccio usato e la scelta dei singoli test; Riportare i risultati dei test all'interno dei rapporti di esecuzione dei test, documentando tutte le attività svolte e le condizioni in cui sono state svolte; Effettuare tutte le attività di collaudo pianificate per individuare malfunzionamenti e difetti del programma informatico; Avviare le attività di <i>debugging</i> e di correzione degli errori.						
Competenze Tecniche	Scala Di Valori						
	1	2	3	4	5	6	7
Metodologia di sviluppo Agile						✓	
Linguaggi di programmazione (C, Java, .NET, JavaScript)	X	✓					
Conoscenza delle principali architetture						✓	
Tecnologie HIL/SIL/MIL							✓
Metodologia di sviluppo Spice Level 2				✓			
Certificazioni ISTQB				✓			
Ricerca Guasti (trouble shooting, fault isolation)						✓	
Validazione funzionale Sistema e integrazione sistema							✓
Bug fixing						✓	
Metodologia di validazione							✓
Testing tool: ALM (Vector, Matlab, Simulink etc.)							✓
Competenze Trasversali							
Motivazione							✓
Flessibilità							✓
Team working							✓
Comunicazione							✓
Problem solving							✓

Fonte: elaborazione propria, 2020

Vale la pena sottolineare la netta contrapposizione nella maniera in cui le *hard skills* e le *soft skills* sono state integrate tra loro in maniera differente a seconda della posizione in esame.

Sicuramente, le competenze tecniche da sole non sono in grado di descrivere nella sua interezza un determinato ruolo, ma il raggiungimento di una buona performance lavorativa passa attraverso vari fattori, oltre lo svolgimento della specifica mansione. Tali fattori di influenza costituiscono il bagaglio personale della risorsa e sono identificabili in quattro macro-categorie: personali, relazionali, cognitive ed organizzative. All'interno di ogni categoria si ritrovano diverse competenze trasversali.

Ciò che emerge dalle schede è che per i ruoli più tecnici, come il Tester o il Software Developer, le competenze verticali risultano avere un peso maggiore rispetto a quelle organizzative, che tuttavia hanno una gran rilevanza nel contribuire alle massime prestazioni.

Al contrario, le figure manageriali come l'Account Manager ed il Project Manager, assodata l'esigenza di avere alle spalle esperienza sul campo, hanno egualmente bisogno di esser preparati in ambiti quali la comunicazione, la leadership, la gestione del tempo ecc.

Anzi, sono proprio le competenze trasversali ad essere preponderanti nel totale complessivo della scheda, ricoprendo un peso maggiore del 50%.

In un mercato del lavoro altamente competitivo come quello odierno, è l'aspetto umano e specifico del lavoratore che sta diventando una caratteristica peculiare per la differenziazione e il successo sia delle imprese che dei candidati che si propongono sul mercato del lavoro; e la digital transformation ha reso ancora più rilevante il ruolo di queste skills.

Tirando le somme, il lavoro ha reso possibile quella che può essere definita come una vera e propria presa di coscienza di quali e quante competenze presiedono oggi in NetCom Group. Considerata l'incessante formazione ed i continui momenti di affiancamento che l'azienda mette a disposizione delle proprie risorse, per ogni Responsabile è stato utile individuare e definire dei ruoli *core*, per arrivare a declinarne alcune peculiarità, di volta in volta differenti a seconda della divisione presa in esame. L'obiettivo è stato, quindi, quello di generare un modello sempre valido che possa fungere da riferimento nella complessità che affligge il settore, dato l'alto numero di figure con cui si deve interfacciare, la complessità dei prodotti e la necessità di realizzarli nella maniera più tecnologica e nel minor tempo possibile.

Una volta che il modello è stato generato, l'approccio futuro sarà quello di adottare la stessa metodologia per tutte le figure professionali operanti nel vasto panorama organizzativo della NetCom Group. Grazie alla Mappatura delle Competenze, inoltre, sarà possibile misurare le performance del per-

sonale in seguito allo sviluppo e alla gestione di un piano di valutazione; alla base di una corretta gestione della valutazione, infatti, c'è proprio la creazione di un modello aziendale basato principalmente sull'individuazione delle competenze necessarie per ciascun ruolo.

Secondo la logica del modello utilizzato, la mappatura delle competenze diventa un importante strumento di *check-up* organizzativo poiché permette di inquadrare i requisiti professionali indispensabili per contribuire alla crescita e allo sviluppo dell'organizzazione: le conoscenze tecnico-professionali e le capacità di comportamento organizzativo. Il filo conduttore è, dunque, il ruolo organizzativo, che definisce l'apporto specifico richiesto ad un soggetto rispetto al processo in cui è inserito. La flessibilità connessa al concetto di ruolo rappresenta il punto di forza del modello perché consente di offrire un'immagine dinamica e facilmente aggiornabile dell'organizzazione, superando l'aspetto statico delle organizzazioni descritte tramite organigrammi, posizioni e mansionari.

Bibliografia

- Affuso S., Iovene A. (2019), *HR & Digital Transformation*, FrancoAngeli, Milano, pp. 156-163.
- Chessa R. (2020), *Una Nave Chiamata Azienda. Il giusto equilibrio tra Capitale Economico e Capitale Umano*, Roberto Chessa Editore, Sassari.
- Dixon J., Belnap C., Albrecht C., Lee K. (2010), "The importance of soft skills", *Corporate Finance Review*, pp. 35-38.
- Donadio A. (2017), *HRevolution*, FrancoAngeli, Milano.
- Levati W., Saraò M. (2016), *Il modello delle competenze*, FrancoAngeli, Milano.
- Pezzoli M. (2017), *Soft skills che generano valore*, FrancoAngeli, Milano.
- Robles M. (2012), "Executive Perceptions of the Top 10 Skills Needed in Today's Workplace", *Business Communication Quarterly* pp. 453-465.
- Spencer L., Spencer M. (2017), *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, FrancoAngeli, Milano.
- Zappulli A., Pagano A. (2018), *Netcom group. Tomorrow is now*, Biografie e Storie Aziendali, Napoli.

Sitografia

www.netcomgroup.eu
<https://www.bplus.it/mappatura-delle-competenze-un-metodo-e-un-modello/>
<https://www.bvolution.it/blog/mappatura-competenza-valutazione-personale/>
<https://www.ebconsulting.com/mappatura-delle-competenze-del-personale.html>

25. NOVACTION: UN NUOVO MODO DI FARE FORMAZIONE

di *Barbara Buonadonna, Mariavittoria De Luca, Claudia Sardiello,
Maria Scognamiglio e Lorenza Varriale*

Abstract

Il presente lavoro ha come obiettivo la progettazione, attraverso un processo di gamification, di un videogioco avente la finalità di rendere più coinvolgente ed interattiva la formazione relativa al processo di confezionamento farmaci dell'azienda Novartis di Torre Annunziata. Al fine di rendere il procedimento meno noioso e più stimolante, è stato ideato *Novaction*, un videogame attraverso cui i dipendenti potranno formarsi, acquisendo o consolidando le nozioni fondamentali del processo di packaging aziendale. Ogni utilizzatore sarà, dunque, immerso in una realtà virtuale, strutturata in undici livelli, rappresentanti le diverse fasi del processo di confezionamento. L'intento è quello di stimolare tanto gli aspetti motivazionali quanto emotivi, che di norma vengono tralasciati dalla formazione classica, al fine di migliorare le capacità di apprendimento dei singoli, in maniera più rapida ed efficace.

The aim of this work is to design, through a gamification process, a video game to make training, related to the drug packaging process of the Novartis company (located in Torre Annunziata) more engaging and interactive. In order to make the process less boring and more stimulating, the videogame *Novaction* has been created which allows employees to train, acquire or consolidate the fundamentals of the company packaging process. Each user will, therefore, be immersed in a virtual reality, structured in eleven levels, representing the different phases of the packaging process. The intent is to stimulate both the motivational and emotional aspects, which are usually neglected by classical training, in order to improve the learning skills of individuals, more quickly and effectively.

25.1. Presentazione aziendale

Novartis nasce nel 1996 quando due tra le più grandi industrie di fama mondiale – *Ciba-Geigy* e *Sandoz* – decidono di fondersi, dando vita ad una delle più grandi aziende farmaceutiche nel mondo. Fin da principio, l'azienda si propone come obiettivo quello di migliorare e prolungare la vita delle persone, attraverso trattamenti innovativi e tecnologici, per affrontare le maggiori sfide della società in ambito sanitario e guidare un cambiamento nella pratica della medicina stessa.

Al centro della cultura aziendale vi è l'innovazione, ed è per tale ragione che, una delle sue caratteristiche, concerne nell'incoraggiare i dipendenti a sperimentare continuamente, indipendentemente dai problemi nei quali si rischia di incorrere. Vi è poi una costante attenzione alla qualità, al fine di accrescere continuamente gli standard aziendali, lo sviluppo tecnologico e la formazione delle risorse. Tutto ciò è possibile perché il presupposto di Novartis è che l'ambiente di lavoro sia collaborativo e inclusivo, permettendo ai dipendenti di raggiungere risultati tanto di squadra quanto personali, garantendo la libertà di espressione e il sostegno delle proprie idee. L'elemento su cui maggiormente l'azienda focalizza la propria attenzione è il continuo apprendimento, per raggiungere tale fine sono indispensabili menti curiose, appassionate, e volenterose nello scoprire nuovi e migliori metodi di realizzazione degli obiettivi aziendali. È sulla base di tali presupposti che si fondano gli standard etici, aventi come finalità l'integrità e il rispetto per le persone. È proprio la conformità ai valori ed agli obiettivi aziendali che ha concesso a Novartis, nel corso degli anni, di distinguersi sia come leader per la ricerca e l'innovazione a livello mondiale, sia come migliore azienda per ciò che riguarda la qualità delle condizioni di lavoro garantite ai collaboratori, ottenendo così diversi riconoscimenti. In particolare, nel 2008, Novartis ottiene per la prima volta, il *Premio Galeno* – considerato il Nobel della ricerca e della medicina – per il farmaco “più innovativo” dell'anno. Nel 2020, invece, Novartis si conferma per l'ottava volta come *Top Employer* – stabilito dal Top Employers Institute Italia – per gli elevati standard qualitativi delle condizioni di lavoro assicurate ai dipendenti e delle politiche di gestione delle risorse umane.

Promuove e sostiene attività e progetti di educazione e assistenza sanitaria, con l'obiettivo di estendere il diritto alla salute nel mondo. Specificatamente all'Italia, Novartis in relazione all'emergenza Covid-19, si è impegnata ad assicurare la ripresa del paese, a partire da una più effettiva tutela della salute dei cittadini.

È per tale ragione che sono stati introdotti una molteplicità di interventi a sostegno delle strutture sanitarie, delle comunità più esposte alla pandemia e delle categorie della popolazione particolarmente a rischio, come i pazienti cronici. Inoltre, l'azienda, allo scopo di garantire il suddetto diritto ha scelto di donare un milione di euro alla Regione Campania, destinando il contributo ai bisogni più urgenti e immediati, individuati da una task force congiunta con la Protezione Civile nazionale. Sempre per contribuire all'emergenza, l'azienda ha sostenuto finanziariamente le aree più colpite dalla pandemia, attraverso un servizio di consegna a domicilio di farmaci ospedalieri per i pazienti più fragili. Infine, in Lombardia, si è offerto un aiuto da parte di tutti i collaboratori di Novartis, invitati a donare il corrispettivo di una giornata di lavoro, con l'impegno dell'organizzazione a raddoppiare la cifra raccolta.

L'azienda, inoltre, con la campagna "Novartis per un'Italia a prova di futuro", ha scelto di contribuire alla ripresa dell'economia del paese nel post-emergenza, facendo leva sulle potenzialità dell'innovazione e della conoscenza scientifica, con lo scopo di vincere una sfida sanitaria senza precedenti, per ricostruire, appunto, un'Italia a prova di futuro.

25.2. Oggetto

Il *focus* del progetto, sviluppato in collaborazione con l'azienda Novartis, consiste nella realizzazione di una modalità di formazione di tipo dinamico, diversa rispetto a quella tradizionale. L'esigenza di proporre un sistema innovativo ci ha quindi spinte ad optare per il processo di gamification, che ha portato alla realizzazione di un videogioco interattivo, rivolto a tutti i dipendenti dell'azienda, senza distinzioni di ruolo o di età. Ogni livello di gioco è costruito in modo tale da consentire agli utenti non solo di apprendere le nozioni e il *know how* necessari per lo svolgimento della mansione che si intende implementare, ma anche di divertirsi, favorire lo scambio relazionale tra colleghi, e permettere a ciascuno di essi di mettersi alla prova grazie ad un sistema premiale. Tale progetto, infatti ha tra i suoi principali obiettivi il miglioramento della motivazione individuale dei dipendenti, nonché il rafforzamento dell'*engagement* personale nei confronti dell'azienda. Il risultato atteso in seguito alla somministrazione del videogioco è di registrare elevati livelli di soddisfazione da parte dei dipendenti, permettendo agli stessi un accesso semplice, immediato ed efficace alle nozioni di base e agli aggiornamenti relativi alle mansioni assegnate. In questo caso, l'obiettivo del progetto di gamification, realizzato per Novartis, potrà considerarsi raggiunto.

25.3. Obiettivi

L'obiettivo di tale progetto è stato quello di coniugare lo strumento della gamification alle esigenze dell'azienda Novartis di Torre Annunziata. La volontà dell'azienda è quella di rendere il processo di formazione del settore di confezionamento più interessante, stimolante e coinvolgente al fine di creare un clima di partecipazione che possa soddisfare le esigenze psicologiche e fisiche dei dipendenti, nonché renderli professionalmente appagati. Tutto ciò nasce dalla necessità di innovare lo status-quo della formazione classica. Nello scenario odierno l'aggiornamento viene considerato come un bisogno, per cui risulta fondamentale disporre di tipologie di formazione flessibili e fruibili, rispettando anche le esigenze lavorative. È per tale ragione che Novartis vuole innovare la propria tipologia di formazione dando ai dipendenti la possibilità di aggiornare costantemente le proprie conoscenze e competenze attraverso una proposta formativa che non risulti più noiosa e statica quanto piuttosto coinvolgente e divertente, al fine di rendere il proprio personale proattivo e costantemente stimolato.

La gamification può essere considerata una metodologia che viene applicata con lo scopo di favorire la conoscenza e la formazione attraverso la componente ludica. Infatti, elementi di gioco e di game design vengono utilizzati per stimolare l'interesse e la partecipazione degli utenti in determinate attività. Al centro di questo approccio viene sempre presa in considerazione la persona ed il suo coinvolgimento. Dal punto di vista aziendale, gli obiettivi attesi grazie all'introduzione della gamification sono il miglioramento del rendimento e delle performance complessive da parte dei dipendenti ed un significativo miglioramento del livello di engagement dei propri collaboratori verso i temi della formazione e del miglioramento continuo, riuscendo quindi a proseguire un percorso di miglioramento delle performance produttive del Sito avviato nel corso degli ultimi anni. In definitiva, lo scopo della gamification consiste nel trasmettere a dipendenti e collaboratori skills e tecniche professionalizzanti.

Formazione e training si rivelano spesso poco efficaci, proprio a causa dell'aspetto contestuale e della staticità della formazione frontale. La gamification è considerata come ciò che risolve tale problema proprio per la caratteristica di creare situazioni pseudo reali in cui il giocatore si misura con le proprie capacità e si allena a trovare delle possibili soluzioni che sono attuabili anche nella vita reale e nel lavoro. L'obiettivo della gamification è, dunque, quello di rendere l'intero ambiente formativo più dinamico e flessibile, aumentando il coinvolgimento individuale della risorsa e dando la possibilità all'utente di esprimere liberamente la sua creatività. La gamification

non solo rende la formazione aziendale più dinamica, ma può anche aumentare notevolmente il coinvolgimento attraverso l'interattività, la competizione, i premi e le ricompense, elementi che, se ben impostati, possono rendere l'apprendimento divertente.

La letteratura ha spesso adoperato concetti provenienti dalla ricerca psicologica nell'identificare i benefici di questa metodologia formativa, così da potenziare competenze tecniche (*hard skills*) e competenze trasversali (*soft skills*) del personale, valorizzando le differenze individuali che rappresentano degli elementi fondamentali per la pianificazione, l'individuazione e la crescita dei talenti migliori, in modo da realizzare le esigenze aziendali di oggi e di domani strettamente legate alla competitività nel mercato attuale.

Particolarmente interessanti, al fine di tale lavoro, sono state le teorie psicologiche che analizzano i tratti della personalità che entrano in gioco mediante l'utilizzo di questa nuova tecnica.

Differentemente dal gioco in quanto tale, la gamification tiene conto dei sentimenti e delle ragioni che spingono le persone ad agire oppure a non farlo.

L'obiettivo è quello di mostrare una serie di aspetti atti a sottolineare come il gioco possa essere un arricchimento individuale ed interpersonale non solo per l'apprendimento in quanto tale ma, anche, per la motivazione e la consapevolezza di sé.

Per quanto riguarda la motivazione, è considerata come uno degli aspetti di maggior rilievo nella gamification.

Lo studioso Mihaly Csikszentmihalyi ha analizzato la motivazione, notando come possa generare nel soggetto uno stato di immersione totale nell'esperienza che porta ad un assoluto coinvolgimento. Mostra come investire il proprio tempo in un'attività sia dovuto alla curiosità e al desiderio di proseguire, in questo modo il giocatore non avverte il minimo sforzo nel compierla. Questa condizione viene definita "*condizione di flow*"¹, un giusto equilibrio fra ansia e noia.

Nella sfida vive la consapevolezza di poter riprovare, migliorando sempre più, la propria competenza che porta alla soddisfazione personale per le proprie prestazioni.

La motivazione viene anche analizzata da Richard M. Ryan ed Edward L. Deci che la suddividono in *motivazione estrinseca* e *motivazione intrinseca*²:

¹ M. Csikszentmihalyi, *Beyond boredom and anxiety*, Jossey-Bass, San Francisco 1975.

² Richard M. Ryan, Edward L. Deci, *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, Contemporary Educational Psychology, 2000, pp. 54-67.

- la motivazione estrinseca è data da fattori esterni: l'impegno di una persona è incoraggiato da motivazioni esterne, ad esempio, da un premio o semplicemente dalla possibilità di veder riconosciute le proprie competenze;
- la motivazione intrinseca è basata sulla curiosità di un individuo che trova interesse nell'attività da svolgere.

Il difficile bilanciamento tra motivazioni intrinseche ed estrinseche è un elemento di rilevanza. Una buona attività di gamification deve riuscire a bilanciare questi due elementi per riuscire ad essere impattante³.

Relativamente alla consapevolezza di sé, la gamification, oltre ad essere efficace per facilitare l'apprendimento, permette all'utente di sperimentarsi in un "ambiente sicuro", dove gli è concessa la possibilità di sbagliare senza il rischio di ripercussioni reali sul proprio o altrui lavoro.

Attraverso la gamification l'utente ha una maggiore padronanza delle proprie azioni e dei propri comportamenti e ciò porta all'accrescimento di tre soft skills associate alla consapevolezza di sé:

- *la consapevolezza emotiva*, che è ciò che consente di riconoscere i propri sentimenti e comportamenti, permettendo all'utente di sentirsi a proprio agio nel ruolo assegnatogli e nelle differenti situazioni proposte;
- *l'autovalutazione*, che permette di individuare i propri punti di forza e di debolezza, cercando di migliorarsi continuamente;
- *la fiducia in sé stessi*, che permette all'utente di misurarsi con sfide sempre nuove e complesse, assumendosi dei rischi pur di raggiungere un obiettivo⁴.

La gamification non incita solo ad agire nell'immediato, ma aiuta anche a comprendere come modificare i propri comportamenti affinché si raggiungano obiettivi sempre più elevati.

Appare evidente, quindi, la funzionalità della gamification in entrambi gli ambiti, che consentono di apprendere con piacere e soddisfacendo i desideri e bisogni degli utenti. La realtà aziendale, nello specifico, è composta da numerose azioni spesso ritenute noiose e il gioco risulta, indubbiamente, utile a renderle molto più piacevoli, ricreative e formative.

³ Edward L. Deci, *Intrinsic motivation*, Plenum Publishing Co., New York. Japanese Edition, Tokyo, 1975.

⁴ Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ*, Bantam Books, New York, 1995, pp. 486-487.

25.4. Risultati

L'obiettivo del seguente lavoro è stato quello di progettare un esempio di gamification volto a stimolare l'apprendimento e la conseguente formazione, relativa al settore della produzione dell'azienda Novartis dello stabilimento di Torre Annunziata.

A tal proposito, è stato necessario ricercare una metodologia che permettesse la corretta progettazione dello stesso, prendendo in considerazione gli elementi manchevoli della formazione tradizionale, per creare un processo di gamification che favorisse il consolidamento dell'interesse attivo da parte dell'utente, tanto dal punto di vista dell'incremento delle performance personali quanto dal punto di vista delle performance d'impresa.

Per tale ragione si è scelto di creare un gioco che, se da un lato ha come cornice una storia totalmente distante dalla realtà, in quanto inserito in un contesto apocalittico, con lo scopo di stimolare continuamente la curiosità, la motivazione e la partecipazione; dall'altro non è stata tralasciata la componente formativa, ed è per ciò che l'utente si ritrova pur sempre immerso all'interno di un'azienda il cui arredamento e le cui mansioni sono strettamente legate al processo di produzione e di confezionamento dei farmaci. Un esempio è dato dal livello IV, dove il giocatore incontrerà Virgo⁵ che lo aiuterà a comprendere gli obiettivi da perseguire mostrandogli un'immagine di una scatola sulla quale manca l'inchiostro, gli spiegherà di dover risolvere il problema. A questo punto il macchinario, che in un primo momento viene mostrato in azienda con le parvenze di quello reale, assume le sembianze di un gioco: appariranno accanto ad esso delle scale che condurranno il giocatore all'interno della macchina, che si aprirà come un portale. Per poter aggiustare la macchina, bisognerà superare diversi ostacoli immersi in una nuova realtà virtuale. Terminato il livello verrà fornita una scheda informativa con le istruzioni relative alla procedura appena eseguita, corrispondente a quella applicabile in azienda. Seguiranno, poi, le domande di fine livello alle quali il giocatore dovrà rispondere correttamente per ottenere un bonus come premio.

Si è anche tenuto conto, quindi, di tutti i principi necessari alla costituzione di un gioco che sia funzionale all'obiettivo aziendale, quali punti, crediti, livelli, sfide, competizione, vincoli, narrazione e sistema premiante.

È per tale ragione che il seguente progetto auspica un'abbreviazione ed una maggiore stimolazione della formazione da parte dei dipendenti dell'azienda.

⁵ Virgo: nome utilizzato per indicare un personaggio che, durante tutto il videogioco, accompagnerà il giocatore, come se fosse un *coach*.

Al fine di non rendere poco interessante l'intero lavoro, e per non dare una sensazione di incompletezza al filo rosso che lega gli interi livelli, si è scelto di concludere il gioco con un livello finale in cui il giocatore non è chiamato a formarsi nel senso stretto della parola ma a mettere in campo tutte le sue capacità trasversali per poter vincere la battaglia e salvare il mondo.

Bibliografia

- Bandura A. (1971), *Social learning theory*, General Learning Press, New York.
- Bartle R. (1996), *Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs*, Journal of MUD.
- Cassone F. (2018), *La Gamification come metodo innovativo per aumentare l'engagement: il caso VIK*, LUISS, Roma.
- Festinger L. (1954), *A theory of social comparison processes*, Human Relations.
- Ganit R., Raban D.R. e Sheizaf R. (2015), *Studying gamification: the effect of rewards and incentives on motivation*, in Reiners Torsten e Wood Lincoln C., *Gamification in Education and Business*, Springer, S.I.
- Gerling K.M., Schild J., e Masuch, M., *Exergame Design for Elderly Users: The Case Study of Silver Balance*, Proc. Of the 7th International Conference on Advances in Computer Entertainment Technology, ACM, New York.
- Goleman D. (1995), *Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ*, Bantam Books, New York.
- Hunicke R., LeBanc M., e Zubek R. (2004), *MDA: A Formal Approach to Game Design and Research*, Proc. 19th National Conference on Artificial Intelligence, San Jose.
- Kapp K.M. (2012), *The gamification of learning and Instruction: gamebased method and strategies for training and education*, CA: Pfeiffer, San Francisco.
- Lobianco M. (2013-2014), *Gamification e user experience: Riprogettazione dell'esperienza nella nuova generazione di negozi WPN*, Milano.
- Maslow A.H. (1943), Una teoria della motivazione umana. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396, Da APA PsycNet.
- McGonigal J. (2011), *La realtà in gioco. Perché i giochi ci rendono migliori e come possono cambiare il mondo*, Apogeo, Milano.
- Rapporto Svimez (2017), *Rapporto sull'economia del Mezzogiorno*, il Mulino, Bologna.
- Nelson R. (2015), *Gamification Mechanics, Dynamics and Components*, University of Wisconsin, Platteville.
- Ryan R.M., Deci, E.L. (2000), *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, Contemporary Educational Psychology.
- Kim A.J. (2010), *Gamification 101: Design the player journey*, Keynote.
- Viola F. (2017), *L'arte del coinvolgimento*, Hoepli, Milano.
- Zichermann G., Cunningham C. (2011), *Gamification by design. Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*, O'Reilly Media.

- Csikszentmihályi M. (1990), *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper & Row, New York.
- Werbach K. e Hunter D. (2012), *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize your Business*, Wharton Digital Press.

Sitografia

- Bi Worldwide, *What is Gamification?*. Disponibile presso: <https://www.biworldwide.com/gamification/what-is-gamification/>.
- Gamification staff, *Cos'è la Gamification?*. Disponibile presso: <https://www.gamification.it/gamification/introduzione-alla-gamification/>.
- Gamification staff, *Astrazioni e desideri: le Dinamiche nella Gamification*. Disponibile presso: <https://www.gamification.it/gamification/astrazioni-e-desideri-le-dinamiche-nella-gamification/>
- Gamify, *What is Gamification?* Disponibile presso: <https://www.gamify.com/what-is-gamification>.
- In-recruiting Zucchetti group, *Rendi più efficiente il tuo recruiting!*. Disponibile presso: <https://www.in-recruiting.com/it/>.
- Learning solution, *Forniamo piattaforme, contenuti e servizi che facilitano l'eLearning e l'evoluzione della formazione attraverso il digitale*. Disponibile presso: <https://www.learningsolution.it/en/>.
- Make it so, *Formazione aziendale*. Disponibile presso: <https://www.makeitso.it/>.
- Net expert, *5 esempi di gamification applicata alla comunicazione interna all'azienda*. Disponibile presso: <http://www.net-expert.it/>.
- Pascariello M., *Gamification: le nuove frontiere del benessere del collaboratore*. Disponibile presso: <https://jecomm.it/gamification/>.
- Pitassi E. (2020), *eLearning Gamification trend: le innovazioni attese*. Disponibile presso: <https://www.emathe.it/elearning-gamification-trend-futuri/#integrazione-neoassunti>.
- Raccong G., *Head of Sales and Marketing*. Disponibile presso: <https://raccoon-gang.com/>.
- Sorchioti T. (2011), *Che cos'è la gamification e perché se ne parla tanto*. Da Apogeo. Disponibile presso: <https://www.apogeonline.com/articoli/che-cose-la-gamification-e-perche-se-ne-parla-tanto-tommaso-sorchioti/>.
- Treccani, *Definizione Gamification*. Disponibile presso: <https://www.treccani.it/vocabolario/gamification>.
- Venturi O., *Cos'è la Gamification: dalle origini ai giorni nostri*. Disponibile presso: <https://www.omarventuri.it/cosa-e-la-gamification-dalle-origini-ai-giorni-nostri/>.
- Viola F., *Storia della gamification*. Disponibile presso: <http://gameifications.com/gamification/storia-della-gamification/>.
- Yu-kai C. (2014), *Octalysis: Complete Gamification Framework*. Disponibile presso: <http://www.yukaichou.com/gamification-examples/octalysiscomplete-gamification-framework>.

L'IFE pubblica il settimo volume della collana dedicata ai Project Work realizzati degli allievi dei Master della Business School su temi di ambito economico finanziario e manageriale.

Il libro raccoglie i contributi di sintesi degli elaborati prodotti dagli allievi dell'IFE Business School che hanno partecipato nell'anno accademico 2019/20 alla XVIII edizione del Master in Finanza Avanzata, alla XIV del Master in Bilancio, alla III edizione del Master in HR & Social Recruiting e alla II edizione Marketing.

I Project Work consistono nella stesura di lavori applicativi e di ricerca elaborati in gruppo dagli allievi al termine del percorso formativo di ciascun master su argomenti proposti dalle aziende partner e con la supervisione di un tutor aziendale assegnato a ciascun team di progetto. Il principale obiettivo dei Project Work è quello di favorire una stretta collaborazione tra gli allievi e i partner (aziende, società di consulenza e di revisione, banche, studi professionali e organizzazioni non profit) che permetta agli studenti di svolgere una prima significativa esperienza professionale.

Il valore aggiunto dei contributi sta proprio nel metodo con cui vengono elaborati i Project Work: gli allievi dei master non solo hanno l'opportunità di mettere a frutto le conoscenze e le competenze tecniche acquisite nel percorso formativo ma hanno soprattutto la possibilità di potenziare le soft skills sempre più richieste dalle aziende, che riguardano la gestione del tempo, le dinamiche di gruppo e il problem solving.

L'IFE Istituto per ricerche ed attività educative (www.ifeistituto.it), nato nel 1979 è un Ente Morale con sede legale a Napoli, ed è uno dei Collegi universitari legalmente riconosciuti ed operanti sotto la vigilanza del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Nel 2002 ha istituito l'IFE Business School (www.ifebs.it) allo scopo di valorizzare ulteriormente le attività che svolge da oltre quarant'anni nel campo della formazione e dell'orientamento universitario e post-universitario, con particolare attenzione alle tematiche relative a finanza, bilancio, internazionalizzazione, shipping, marketing e gestione delle risorse umane.