

# **I PROJECT WORK IPE BUSINESS SCHOOL 2022**

**Strumenti,  
ricerche applicative  
e casi aziendali**

**a cura di  
Ufficio Studi IPE**



**FrancoAngeli** 



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:

<https://www.francoangeli.it/autori/21>

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://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 2022**

**Strumenti,  
ricerche applicative  
e casi aziendali**

**a cura di  
Ufficio Studi IPE**

**FrancoAngeli** 

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate*  
4.0 Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0)

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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>

# L' IPE BUSINESS SCHOOL

## L' IPE – Istituto per ricerche ed attività educative

L' IPE – Istituto per ricerche ed attività educative ([www.ipeistituto.it](http://www.ipeistituto.it)) – fondato nel 1979 da un gruppo di docenti universitari, professionisti e imprenditori, “si propone di contribuire all'accesso dei giovani all'educazione, alla cultura e al lavoro” (art. 1 dello Statuto). L'Istituto, con sede legale a Napoli, è uno dei Collegi Universitari legalmente riconosciuti ed accreditati operanti sotto la vigilanza del Ministero dell'Università e della Ricerca. (Ente morale eretto con D.P.R. 374/81).

L' IPE opera stabilmente a Napoli e Bari e nel perseguimento dei propri fini statutari:

- promuove e gestisce Collegi Universitari di Merito a Napoli (Monte-rone e Villalta) e Bari (Poggiorevante). Nei Collegi gestiti dall' IPE, oltre all'offerta di alloggio a studenti fuori sede, vengono organizzate attività culturali, corsi e convegni per tutti gli studenti universitari della città.
- assegna borse di studio per studenti al fine di svolgere la loro attività di ricerca o studio in Italia.
- realizza convegni scientifici su temi di economia, filosofia della scienza, ecc. con la partecipazione di eminenti scienziati italiani e stranieri.
- cura la redazione di ricerche e pubblicazioni in ambito economico-finanziario, filosofico e scientifico.

L' IPE è tra gli enti fondatori della **Conferenza permanente dei Conferenza dei Collegi Universitari di Merito** e socio dell'EUCA, l'Associazione Europea dei Collegi Universitari.

## *L'attività di ricerca*

L'IFE, dotato di Comitato Scientifico, rientra tra gli Istituti Scientifici Speciali (ex D.M. 623/96) autorizzato dal MUR a svolgere attività di ricerca e divulgazione scientifica. Oltre a monografie e volumi collettanei pubblicati dall'Ufficio Studi, l'IFE realizza la rivista scientifica IFE Working Paper con l'obiettivo di stimolare la pubblicazione e la diffusione di ricerca sui temi Economia, Filosofia, Diritto ed Etica.

## **La Fondazione IFE Business School**

Sulla base dell'esperienza acquisita e del potenziamento delle attività realizzate, l'IFE ha istituito nel 2002 la Business School, dal 2021 Fondazione IFE Business School ([www.ifebs.it](http://www.ifebs.it)) La Fondazione non ha scopo di lucro e si pone in stretta continuità con le attività svolte dall'IFE, ente fondatore.

L'IFE Business School è una scuola di alta formazione manageriale che nasce per fornire formazione di qualità con prospettiva e respiro internazionale ai tanti giovani talenti italiani e stranieri, per favorirne l'accesso al mondo del lavoro mediante la collaborazione tra Università, Imprese e Istituzioni.

La mission della Business School è formare futuri manager e professionisti, che sappiano unire ad una forte competenza professionale, i principi di cooperazione, reciprocità, giustizia e rispetto delle persone.

Dalla sua nascita, oltre 2000 allievi hanno frequentato con successo i suoi Master con l'obiettivo di formarsi per essere capaci di affrontare il cambiamento e le sfide dei nuovi modelli organizzativi ed economici fondati da legami tra impresa, persone e territorio.

Il risultato della qualità della formazione dell'IFE Business School è ampiamente riconosciuto dalle aziende. Un network consolidato, e in continua espansione, che vanta oltre 350 tra aziende, banche e società di consulenza che sostengono in diversi modi le attività e le finalità dell'IFE. Grazie a questo importante network da oltre 20 anni il 100% degli studenti che hanno frequentato l'IFE Business School trova lavoro a 3-6 mesi dal completamento del Master.

## *Faculty*

L'IPE Business School si avvale della collaborazione di oltre 200 docenti universitari, di manager e consulenti rappresentanti di network formato da oltre 350 banche, società di consulenza strategica, imprese leader di mercato

## *Partnership con le aziende*

Le Aziende Partner sostengono la Business School attraverso:

- contributi per finanziare 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
  - 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.

## *Il Collegio dei Promotori*

La Fondazione IPE Business School ha costituito un organo statutario denominato "Collegio dei Promotori" formato da primari imprenditori che forniscono indirizzo strategico alla Business School e contribuiscono alla governance attraverso dei propri membri nel CDA della Fondazione come previsto dall'art. 10 dello Statuto. Di seguito il Collegio dei Promotori (agg. ad aprile 2023).

*Bruno Generators Group*  
*D'Amico Società di Navigazione*  
*Efarma Group*  
*EP spa*  
*EPM Servizi*

*Farvima Medicinali*  
*Graded*  
*Gruppo De Matteis*  
*Gruppo Marzano*  
*GSN*  
*Laminazione Sottile Group*  
*Netcom Group*  
*Petrone Group*  
*Protom Group*  
*SAPA Group*  
*Sider Pagani*  
*So.Farma.Morra Group*  
*Tecno*

## **I Master: struttura e organizzazione**

L'IPE Business School, socio Asfor dal 2012, realizza ad oggi i seguenti 5 Master rivolti a laureandi o laureati con meno di 28 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 XXI accreditato dall'ASFOR – Associazione Italiana per la Formazione Manageriale – ha l'obiettivo di formare figure professionali con specifiche conoscenze dei mercati finanziari, delle tecniche di trading, della gestione di portafoglio, delle operazioni di finanziamento alle imprese e del processo di Risk Management. Il Master è stato riconosciuto tra i migliori master a livello internazionale dal “Best Masters & MBA Ranking” (Eduniversal Best Master) e nella classifica dei top 50 Master in Insurance, Risk & Actuarial Science del mondo (QS World University Ranking). Per due settimane di luglio gli Allievi del Master partecipano al programma internazionale AESE Summer School a Lisbona.

### *Master in Bilancio, Audit, Controlling & Consulting*

Il Master in Bilancio, Audit, Controlling & Consulting, giunto alla XVII 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. L'obiettivo è formare figure professionali esperte nelle aree dell'amministrazione finanziaria, del controllo di gestione e dell'internal ed external audit per rispondere alla richiesta di aziende, società di revisione e di consulenza. Il percorso formativo del Master in Bilancio colma il divario tra revisione e controllo da un lato e corporate governance dall'altro. La combinazione di contabilità finanziaria, controllo di gestione e aspetti finanziari offre una prospettiva a 360 gradi sulle questioni finanziarie e fornisce ai partecipanti le informazioni necessarie su vari aspetti della rendicontazione finanziaria e dei servizi di consulenza finanziaria, dei big data e della leadership efficace.

### *Marketing + Digital & Communication*

Il Master in Marketing+ Digital & Communication, (V edizione), mira a formare figure professionali che rispondere al veloce ritmo della digital transformation che ha modificato i canali di marketing tradizionali per integrarsi

con strategie omnichannel. Il Master è stato riconosciuto tra i migliori a livello internazionale dal “Best Masters & MBA Ranking” (Eduniversal Best Master), 70° posto tra i top 200 Master in Marketing nella Western Europe. Il Master fornisce agli allievi una visione specifica per elaborare ed implementare una strategia digitale efficace, gestire attività di Content Marketing, sviluppare piani di crescita aziendali efficienti, progettare campagne pubblicitarie sui social e sul web e a monitorarne i risultati. Particolare attenzione ai settori Fashion e Luxury.

### *Master in HR & Digital Recruiting*

Il Master in HR e Digital Recruiting – (V edizione), 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 digital recruiting, employer branding, change management. Il Master è stato riconosciuto tra i migliori master a livello internazionale dal “Best Masters & MBA Ranking” (Eduniversal Best Master), 54° posto nei top 200 migliori Master in HR Management Western Europe. Il profilo in uscita, oltre alle competenze di base, avrà le skill necessarie per contribuire alla digital transformation aziendale mediante tecniche di social recruiting, employer branding, change management.

### *Master in Public & Private Asset Advisor*

L’IPE Business School e Azimut Capital Management SGR, Società del Gruppo Azimut che integra in Italia la gestione degli asset e l’attività di consulenza finanziaria in un’unica realtà, hanno siglato una partnership finalizzata alla realizzazione di una Academy volta a promuovere la cultura e i valori aziendali e ad attrarre giovani talenti attraverso il programma del Master in Public & Private Asset Advisor (I edizione). Il programma di formazione, unico per la sua formulazione e temi trattati, è costruito con l’obiettivo principale di creare una nuova figura di consulente finanziario, il public & private Asset Advisor, che accanto alle competenze sui mercati finanziari pubblici sviluppi nuove competenze nel mondo dei private market per essere punto di riferimento per le famiglie e per le imprese italiane.

## I Programmi Executive

L'IPE Business School offre una gamma di programmi di formazione executive per manager, professionisti ed imprenditori che desiderano acquisire un set di competenze tecniche e di general management, al passo con le sfide future e divenire, nelle rispettive aree di competenza, dei leader efficaci, di visione globale e capaci di saper prendere decisioni complesse in contesti dinamici.

I programmi executive dell'IPE Business School sono erogati in mentorship con lo IESE di Barcellona ([www.iese.edu](http://www.iese.edu)), business school n.1 al mondo per la formazione executive secondo il Financial Times per sei anni consecutivi dal 2015 al 2020.

Sulla base di questa sinergia, i programmi di formazione executive sono disegnati con un modello complessivo (faculty, metodo didattico, sede) che segue i più alti standard internazionali in un ambiente di apprendimento interattivo con la discussione di case study ed esperti globali multi settoriali.

Di seguito l'offerta dei programmi attivi nell'ultimo biennio:

- **Executive Program in Direzione Finanziaria – CFO** (II edizione) è un programma rivolto ad attuali manager in area Amministrazione, Finanza & Controllo desiderosi di potenziare il proprio set di competenze ed acquisire tutti gli strumenti, sia tecnici che di general management, per guidare finanziariamente un'azienda nell'attuale contesto dinamico e globale.
- **Focus MBA** (II edizione) è un programma di sviluppo manageriale disegnato specificatamente per Imprenditori, CEO, Direttori Generali e Senior manager desiderosi di acquisire metodi e strumenti per guidare una divisione o una azienda e divenire leader aperti al cambiamento, competitivi, flessibili e con un forte senso di responsabilità.
- **Executive Program in HR Management** (II edizione) è un programma rivolto ad attuali manager delle risorse umane per aggiornare e potenziare il proprio set di competenze e strumenti nelle diverse aree HR.
- **Executive Program in «Management della sostenibilità»** (I edizione) fornisce gli strumenti per proporsi in azienda come dei manager di riferimento per disegnare ed attuare una strategia di sostenibilità di lungo periodo ed allineata con i nuovi modelli di Business derivanti dalla transizione ecologica.

## **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.

## NOTA ALLA LETTURA

Questo volume raccoglie i contributi di sintesi dei Project Work realizzati dagli allievi del Master in Finanza Avanzata (XX edizione), Master in Bilancio (XVI), Master in Marketing (IV) e Master in HR & Digital Recruiting (V edizione) dell'IPE Business School nel 2022.

I Project Work rappresentano il momento conclusivo del percorso formativo intrapreso dagli allievi di ciascun Master 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 autonomia dagli Allievi in un periodo di circa due mesi 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 e della faculty della Business School che hanno costituito le commissioni di valutazione e 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

Prosegue la pubblicazione, a cura dell'Ufficio Studi dell'IPE, dei Project Works (PW) elaborati dai partecipanti ai Master in Finanza, Bilancio, Marketing e Human Resources. Nel 2022, superati finalmente gli ostacoli, le chiusure, le incertezze provocati dalla pandemia COVID, la Business School ha potuto riprendere in presenza e regolarità le attività didattiche. Gli studenti hanno nuovamente beneficiato appieno delle interrelazioni con le imprese durante la preparazione dei lavori. Nonostante il perfezionamento tecnico delle connessioni a distanza, senza le quali nei periodi più bui della pandemia si sarebbe interrotta ogni attività, resta, nel giudizio di tutti, la superiorità della presenza fisica, che facilita e rende più fecondi i rapporti di amicizia, lo scambio di idee, in altre parole, uno stile di vita che è inseparabile dalla giovinezza.

Scorrendo l'indice del libro si coglie subito la specificità, la settorialità, in alcuni casi il tecnicismo, che caratterizzano i PW. Non è sorprendente: si tratta di approfondimenti di temi di interesse condiviso degli studenti e delle imprese "tutor"; di temi attinenti settori di attività con i quali gli studenti potranno confrontarsi una volta entrati nella realtà lavorativa. E tuttavia può sorgere il sospetto di trovarsi di fronte a lavori avulsi dalla realtà vasta e complessa nella quale i giovani sono immersi. Esiste un raccordo fra ricerche così particolareggiate e i grandi eventi che stanno in questi tempi mutando radicalmente ambienti, stili di vita, correnti culturali, visioni socio-politiche? Il valore del lavoro fatto dagli studenti si esaurisce nei testi scritti o va oltre?

La dissonanza fra temi di ricerca e realtà presente e attesa è certamente un rischio da non sottovalutare, ma è superabile se l'impegno profuso nel lavoro è vissuto, sia dagli studenti sia dai loro insegnanti, come un momento formativo nel processo di crescita culturale.

Nel 2020, con il COVID, l'umanità si è riscoperta fragile, facile preda di un microorganismo invisibile e invincibile. Lo shock è stato più violento nel mondo avanzato che viveva superbamente nella certezza che la sua scienza medica lo proteggesse da simili calamità.

Nel 2022, un tiranno sciagurato ha fatto risuonare nel cuore dell'Europa, dopo 80 anni di pace, il sibilo dei missili, il tuono dei cannoni; ha distrutto case e infrastrutture civili; ha messo in movimento colonne di profughi. Scatenando una guerra, "infiniti lutti addusse" al popolo ucraino e allo stesso suo popolo, quello russo. I giovani hanno visto in TV scene che, dal vivo, erano ricordate solo dai pochi superstiti della generazione alla quale io stesso appartengo. Le prospettive si sono fatte più incerte e cupe.

Abbiamo capito che la guerra in Ucraina è solo un episodio, il più crudele, di un conflitto planetario che implica lo scontro, che ci auguriamo non abbia altre manifestazioni belliche, fra sistemi politico-ideologici (democrazie liberali contro regimi autoritari), fra sistemi economici (economie di mercato contro economie di comando, sostenibili contro economie di rapina, aperte agli scambi su scala mondiale contro economie chiuse in ambiti regionali e ideologici).

Abbiamo visto prendere vita un fenomeno, certo non nuovo se non per la sua vastità e per le sue cause: il flusso di milioni di esseri umani in sofferenza, dal sud e dall'est del mondo verso l'ovest, verso l'Occidente libero e opulento, il nuovo Eden di questi disperati. Vediamo un Occidente imbarazzato, combattuto fra visioni di apertura, di accoglienza e integrazione in nome della solidarietà umana, fondata su etiche laiche e religiose; e fra paure che i nuovi arrivati mettano a repentaglio non solo la nostra sicurezza ma il futuro stesso della cultura, della civiltà, che si sono sviluppate in Europa nel corso di millenni.

Formano ormai una biblioteca i libri, scritti da storici, sociologici, economisti, che, in alcuni casi, intravedono solo i segni ancora governabili di un declino della civiltà occidentale, in altri, fasi di quel declino ormai in irrimediabile movimento. L'Europa (e l'Italia in modo particolarmente accentuato) soffre da anni di una denatalità che sta ormai alterando la sua struttura demografica; la popolazione invecchia e le morti eccedono le nascite. È frutto di egoismo, che ci fa perdere di vista le nostre responsabilità intergenerazionali? Di paura del futuro? Di carenze economiche e di servizi pubblici? Sul piano della politica internazionale, il declino dell'Ovest è un punto fermo alla base delle ambizioni di predominio economico, politico, culturale che caratterizzano, in particolar modo, la Cina e la Russia, sua alleata (o vassalla?).

La rivoluzione digitale, secondo alcuni studiosi, si sta trasformando in una ideologia, in una religione che, quasi impercettibilmente, si insinuano in noi che, lentamente, diventiamo incapaci di esercitare un corretto discernimento. Mai nel mondo sono circolate tante notizie, e tanto tempestivamente. Ma forse mai come in questi tempi è stato così elevato il numero di coloro che, per ignoranza o per pigrizia, sono incapaci di valutarne la qualità e la fondatezza. La tecnologia digitale consente alle imprese produttrici di beni e di servizi, consente agli Stati (soprattutto ai più dispotici), di estendere un controllo capillare sui cittadini, sui loro movimenti, sulle loro conversazioni telefoniche, sulle loro spese, sulle loro preferenze. Gli studiosi più lungimiranti già percepiscono il rischio che robot sempre più sofisticati ed evoluti (pensiamo alle macchine dell'Intelligenza Artificiale) finiscano col soggiogare l'uomo, ribaltando una storia plurimillennaria lungo la quale è sempre stato l'uomo a servirsi delle macchine da lui inventate e sviluppate. La realtà sembra andare oltre la fantascienza!

L'Occidente appare smarrito: privo di sistemi culturali di riferimento, laici o religiosi; succube di un relativismo che uccide ogni valore; a volte così incapace, per gravi carenze culturali, di cogliere dalla storia gli appropriati insegnamenti da preferire di rifugiarsi nella stupidità della cosiddetta "cancel culture", una sorta di "damnatio memoriae" che vorrebbe oscurare tratti della storia, come se ciò che noi siamo oggi non dipendesse anche da ciò che sono stati, nel bene e nel male, i nostri antenati. Ci preoccupiamo di procurare ai ragazzi, ai giovani, benessere materiale, libertà, autonomia senza però dar loro, con una scuola altamente qualificata ed efficiente, gli strumenti culturali per la fruizione di questi beni in modo consapevole e responsabile. Dalle giuste lotte per l'affermazione dell'uguale dignità di ogni essere umano, siamo passati ad una stagione nella quale ogni desiderio, quasi ogni capriccio, si trasforma in un diritto individuale. Rischiamo così di trascurare il rispetto degli altri (e saranno soprattutto i più deboli a soffrirne), di far evaporare i concetti di comunità, di bene comune a favore dell'egoismo e del più assoluto individualismo.

A cosa conducono queste veloci e schematiche riflessioni sui mutamenti in corso nel nostro mondo? Di fronte ad essi, cosa ha fatto, cosa può fare l'IPE, una piccola scuola, una monade in un universo in caotico movimento? Senza peccare di velleitarismo, l'IPE si impegna, mentre fornisce insegnamenti utili all'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, a trasmettere l'interesse, l'amore verso valori forti, verso un metodo di studio, quasi uno stile di vita, basati sull'analisi dei fenomeni complessi, sulla verifica delle affermazioni, sulla capacità critica, sulla riaffermazione della superiorità dell'uomo intelligente e responsabile sulla macchina stupida e irresponsabile.

Mentre il libro va in stampa, a testimonianza di un anno di lavoro, sappiamo che gli autori dei testi hanno già iniziato una nuova fase della loro vita, quella dell'impegno lavorativo. L'IPE idealmente li accompagna con la fondata speranza che ognuno di essi sia un lumicino che, pur piccolo, illumina la notte.

# INDICE

## 1. Advantage Reply

### **L'impatto delle valutazioni immobiliari sulle banche: modello di stima del valore immobiliare lungo il ciclo di vita del credito**

*di Riccardo Focaccio, Giuseppe Franco, Dolores Izzo, Genaro Ruoppo e Gianpaolo Volatile*

	»	27
Abstract	»	27
1.1. Presentazione aziendale	»	28
1.2. Oggetto	»	28
1.3. Obiettivi	»	29
1.4. Risultati	»	34
Bibliografia	»	36
Sitografia	»	36

## 2. Cassa Depositi e Prestiti

### **Value-at-risk per investimenti azionari di lungo termine: analisi di backtesting**

*di Domenica Frisina, Enrico Del Peschio, Guido Alberto Marsico, Luigi Cammarota e Salvatore Palladino*

	»	37
Abstract	»	37
2.1. Presentazione aziendale	»	38
2.2. Oggetto	»	38
2.3. Obiettivi	»	39
2.4. Risultati	»	41
Bibliografia	»	45

### 3. Prometeia

#### **L'esposizione al rischio di tasso del banking book: un case study che analizza gli impatti dei modelli comportamentali e delle analisi al TIT sulle metriche di rischio**

*di Mario Arpaia, Francesco Avallone, Vito D'Elia, Filomena Pellino e Piermario Trosino*

	»	46
Abstract	»	46
3.1. Presentazione aziendale	»	47
3.2. Oggetto	»	47
3.3. Obiettivi	»	47
3.4. Risultati	»	48
Bibliografia	»	55

### 4. PwC

#### **Adeguamento del framework di risk e capital management in ottica climate risk: principali impatti e sfide attese**

*di Raffaele Liguori, Gloria Caterina Lorenzo, Arianna Marrocella e Mario Messina*

	»	56
Abstract	»	56
4.1. Presentazione aziendale	»	57
4.2. Oggetto	»	57
4.3. Obiettivi	»	58
4.4. Risultati	»	59
Bibliografia	»	63
Sitografia	»	63

### 5. SACE

#### **Cyber risk – quantificazione del requisito di capitale**

*di Giuseppina Di Natale, Alfonso Ferrara, Mariangela Margarucci, Antonio Rianna e Francesco Sovereto*

	»	64
Abstract	»	64
5.1. Presentazione aziendale	»	65
5.2. Oggetto	»	65
5.3. Obiettivi	»	65
5.4. Risultati	»	71
Bibliografia	»	73

### 6. BDO

#### **La revisione contabile dei bilanci: analisi della continuità aziendale e degli eventi successivi**

*di Fabrizio Bonito, Ivgeniya Dubrivna, Pasquale Fontana, Eduardo Togna e Giovanna Tufano*

	»	75
--	---	----

Abstract	»	75
6.1. Presentazione aziendale	»	76
6.2. Oggetto	»	76
6.3. Obiettivi	»	78
6.4. Risultati	»	78
Bibliografia	»	83
<b>7. EY</b>		
<b>La revisione del gruppo</b>		
<i>di Santino Landi, Luca Marotta, Federica Mauro, Carmine Villani e Pierferdinando Volpe</i>	»	84
Abstract	»	84
7.1. Presentazione aziendale	»	85
7.2. Oggetto	»	85
7.3. Obiettivi	»	86
7.4. Risultati	»	86
Bibliografia	»	91
<b>8. GSN</b>		
<b>Contabilità dei costi indiretti: mappatura e modellazione in un'azienda di servizi di facility management</b>		
<i>di Luca Cataldo, Giovanni Catapano, Andrea Di Rauso e Andrea Pirozzi</i>	»	93
Abstract	»	93
8.1. Presentazione aziendale	»	94
8.2. Oggetto	»	94
8.3. Obiettivi	»	95
8.4. Risultati	»	95
Bibliografia	»	101
<b>9. KPMG</b>		
<b>Materiality analysis and perspectives in the food sector</b>		
<i>di Alessia Michelino, Irene Ricciardi, Sabrina Russo, Emanuel Scarano</i>	»	102
Abstract	»	102
9.1. Presentazione aziendale	»	103
9.2. Oggetto	»	103
9.3. Obiettivi	»	104
9.4. Risultati	»	105
9.5. Conclusioni	»	108
Bibliografia	»	108

<b>10. Vertis</b>	
<b>Analisi e valutazione di un'operazione di investimento da parte di un fondo di venture capital</b>	
di <i>Giulia Bonfrate, Giovanni Cantone, Antonio Mandolese, Giuseppe Morra, Pierluigi Orefice e Mattia Rodriguez</i>	» 110
Abstract	» 110
10.1. Presentazione aziendale	» 111
10.2. Oggetto	» 111
10.3. Obiettivi	» 112
10.4. Risultati	» 112
10.5. Conclusioni	» 118
Bibliografia	» 119
<b>11. Antony Morato</b>	
<b>Analisi e individuazione di marketplace fashion per future collaborazioni</b>	
di <i>Giulia Berrino, Angelo Casano, Lucia Elisino, Umberto Formisano e Edoardo Monteleone</i>	» 120
Abstract	» 120
11.1. Presentazione aziendale	» 121
11.2. Oggetto	» 122
11.3. Obiettivi	» 125
11.4. Risultati	» 125
Sitografia	» 126
<b>12. AV Communication</b>	
<b>Nuovi scenari di marketing e comunicazione dalla ginecologia funzionale a quella estetica</b>	
di <i>Francesca Cafasso, Raffaella Fiorenza, Naomi Lenzi, Nunzia Sarnelli e Marica Tricolore</i>	» 127
Abstract	» 127
12.1. Presentazione aziendale	» 128
12.2. Oggetto	» 128
12.3. Obiettivi	» 130
12.4. Risultati	» 131
Bibliografia	» 133
Sitografia	» 133
<b>13. DocPeter</b>	
<b>Analisi di mercato per la creazione di una piattaforma online per la vendita di farmaci B2B</b>	
di <i>Annachiara Cammarata, Carlo Fontana, Simone Russo, Riccardo Sangiovanni e Cristiano Torella</i>	» 135

Abstract	»	135
13.1. Presentazione aziendale	»	136
13.2. Oggetto	»	136
13.3. Obiettivi	»	137
13.4. Risultati	»	138
13.5. Conclusioni	»	142
Bibliografia	»	143
<b>14. Novartis</b>		
<b>Reduce cardiovascular risk: patient engagement campaign</b>		
di <i>Andrea Berardi, Oriana Calò, Vittoria Di Porzio e Carmen Pirozzi</i>	»	144
Abstract	»	144
14.1. Presentazione aziendale	»	145
14.2. Oggetto	»	146
14.3. Obiettivi	»	146
14.4. Risultati	»	148
Bibliografia	»	152
<b>15. PRO&amp;NG</b>		
<b>Il marketing come leva strategica nel B2B: la brand awareness tra strategia commerciale ed employer branding</b>		
di <i>Davide Caiazzo, Francesco Carriero, Anna Messina, Noemi Natale e Francesca Noviello</i>	»	153
Abstract	»	153
15.1. Presentazione aziendale	»	154
15.2. Oggetto	»	155
15.3. Obiettivi	»	156
15.4. Risultati	»	159
Bibliografia	»	160
Sitografia	»	160
<b>16. Carpisa</b>		
<b>Digital Transformation HR. Le nuove sfide della formazione aziendale</b>		
di <i>Alberta Ambron, Giuseppe Fiorentino, Mariachiara Tucci e Andrea Vozzella</i>	»	161
Abstract	»	161
16.1. Presentazione aziendale	»	162
16.2. Oggetto	»	162
16.3. Obiettivi	»	163

16.4. Risultati	»	164
Bibliografia	»	170
Sitografia	»	170
<b>17. d'Amico</b>		
<b>Talent attraction, retention and employability: definizione di una strategia per il gruppo d'Amico</b>		
di <i>Salvatore Amendola, Mariacristina Gallo, Antonio Pandolfi, Marianna Pelella e Giuliana Vinci</i>	»	171
Abstract	»	171
17.1. Presentazione aziendale	»	172
17.2. Oggetto	»	172
17.3. Obiettivi	»	173
17.4. Risultati	»	173
Bibliografia	»	176
Sitografia	»	176
<b>18. EXS Italia</b>		
<b>Leadership: l'impatto delle routine</b>		
di <i>Alessia Caiazzo, Giovanni Capuzzello, Caterina De Rosa, Francesca Iriti, Diana Marciello e Giulia Pulitini</i>	»	178
Abstract	»	178
18.1. Presentazione aziendale	»	179
18.2. Oggetto	»	179
18.3. Obiettivi	»	180
18.4. Risultati	»	180
Bibliografia	»	185
<b>19. Lui Jo Uomo</b>		
<b>Blended Learning: ogni cambiamento è un'opportunità. Il giusto equilibrio tra formazione attiva e passiva</b>		
di <i>Giulia Castaldo, Elisa Di Mauro, Antonio Provenzano, Giulia Ricciardi e Federica Vernuccio</i>	»	187
Abstract	»	187
19.1. Presentazione aziendale	»	188
19.2. Oggetto	»	189
19.3. Obiettivi	»	191
19.4. Risultati	»	192
Bibliografia	»	195
Sitografia	»	195

<b>20. MA Group</b>	
<b>Spread your wings: a new employer branding and employee experience strategy</b>	
<i>di Sara Bergamasco, Roberta Cerrone, Marielena Lettera, Gioacchino Maisto, Ilaria Piccolo e Andrea Roccasecca</i>	» 196
Abstract	» 196
20.1. Presentazione aziendale	» 196
20.2. Oggetto	» 197
20.3. Obiettivi	» 197
20.4. Risultati	» 199
Sitografia	» 205
<b>21. Tecno</b>	
<b>Performance management 2.0: tailor-made evaluation and green rewards</b>	
<i>di Simone Brancaccio, Maria Chiara Cacciapuoti, Daniela Minopoli, Lucia Maria Rella e Fabrizio Salvato</i>	» 206
Abstract	» 206
21.1. Presentazione aziendale	» 207
21.2. Oggetto	» 208
21.3. Obiettivi	» 209
21.4. Risultati	» 211
Bibliografia	» 216
Sitografia	» 216



# 1. L'IMPATTO DELLE VALUTAZIONI IMMOBILIARI SULLE BANCHE: MODELLO DI STIMA DEL VALORE IMMOBILIARE LUNGO IL CICLO DI VITA DEL CREDITO

di *Riccardo Focaccio, Giuseppe Franco, Dolores Izzo,  
Gennaro Ruoppo e Gianpaolo Volatile*

## **Abstract**

Il presente elaborato si concentra sull'analisi del valore degli immobili lungo il ciclo di vita del credito, dall'origination alla fase di recupero.

La corretta valutazione degli immobili posti a garanzia delle esposizioni creditizie favorisce la stabilità degli intermediari creditizi. La prima parte dell'elaborato prevede una rassegna delle normative regolamentari, nazionali ed internazionali, e ne analizza il rispettivo impatto lungo il ciclo di vita del credito. Nella seconda fase si identifica il patrimonio informativo necessario e si procede con il recupero degli open data utili alla determinazione dell'Open Market Value (OMV) e del Judicial Market Value (JMV). Nella fase finale sono illustrate le assumption e i risultati derivanti dalla modellizzazione di uno smart engine per la stima del valore di realizzo dell'immobile derivante da un'asta giudiziaria e vengono descritti i potenziali miglioramenti per descriverne il potere previsionale.

This paper focuses on analysing the value of real estate throughout the credit life cycle, from origination to recovery. The proper valuation of real estate pledged as collateral for credit exposures promotes the stability of credit intermediaries. The first part of the paper provides a review of guidelines and regulations, both national and international, and analyses their respective impact along the credit life cycle. The second phase identifies the necessary information assets and proceeds with the retrieval of open data useful for determining the Open Market Value (OMV) and Judicial Market Value (JMV). In the final phase, the assumptions and results deriving from the modelling of a smart engine for the estimation of the realisation value of the property from a judicial auction are illustrated and potential improvements on predictivity are described.

## 1.1. Presentazione aziendale

Avantage Reply, parte del Gruppo Reply, è specializzata nella consulenza sui servizi finanziari con focus su Governance, Risk and Finance Transformation, Treasury and Capital, Quantitative Modelling, Compliance e Regulatory Advisory.

Dalla sua fondazione nel 2004, Avantage Reply si è impegnata nella specializzazione del settore (servizi finanziari) offrendo spunti ed esperienze approfondite. Avantage Reply collabora con membri del consiglio di amministrazione, CRO, CCO, COO e CFO, dirigenti finanziari di alto e medio livello e risk executive di primarie istituzioni di servizi finanziari.

Con uffici in tutta Europa e nel Regno Unito, tra i suoi clienti si annoverano alcuni dei gruppi finanziari più importanti al mondo, tra cui Investment, Retail e Commercial Banking, Deposit Banking, Insurance e Investment Management.

## 1.2. Oggetto

Nel periodo successivo alla crisi finanziaria del 2008, l'Autorità di vigilanza bancaria europea ha deciso di intensificare il processo di adeguamento degli istituti di credito agli standard patrimoniali richiesti per far fronte ai rischi connessi all'attività creditizia attraverso i regolamenti di Basilea II e Basilea III.

Nel caso particolare dei mutui ipotecari, l'Autorità di vigilanza non ha incentrato il calcolo degli assorbimenti sulla dinamica del settore immobiliare, inficiando il calcolo degli rwa in maniera indiretta.

Il capitale richiesto a fronte del rischio, invece, dovrebbe essere stimato tenendo conto dell'andamento del mercato abitativo, poiché una stima del valore delle garanzie immobiliari contestualizzata sulle dinamiche di mercato può rendere le previsioni di perdita più attendibili. Inoltre, il valore di mercato della garanzia, nel momento in cui la controparte dovesse risultare insolvente, potrebbe essere molto diverso rispetto alla valutazione iniziale, modificando l'entità della perdita attesa.

Nel presente elaborato si propone di analizzare il valore degli immobili lungo il ciclo di vita del credito partendo dalla fase di origination alla fase di recupero. L'elaborato è suddiviso in quattro parti: *Rassegna normativa, assessment dei dati, analysis e reporting e le conclusioni*.

Nella prima parte dell'elaborato viene effettuata una rassegna normativa, facendo riferimento alle principali istituzioni quali il Comitato europeo per il rischio sistemico, Autorità bancaria europea, Banca centrale europea,

Banca d'Italia, Associazione bancaria italiana, le quali hanno fornito le principali linee guida in materia di valutazione dell'immobile e in materia di recupero dei crediti deteriorati.

Nella seconda parte dell'elaborato viene effettuato un processo di sono descritte le logiche di data cleaning applicate su due tracciati contenenti rispettivamente i dati immobiliari e i dati relativi alle procedure esecutive con focus sulle aste dei rispettivi immobili. L'analisi procede con l'integrazione di open data, in particolare, le quotazioni OMI (Osservatorio del mercato immobiliare), le quali individuano, per ogni delimitata zona territoriale omogenea (zona OMI) di ciascun comune, un intervallo minimo/massimo, per unità di superficie in euro al mq, dei valori di mercato e locazione, per tipologia immobiliare e stato di conservazione. Le quotazioni OMI, per un'analisi più approfondita, vengono integrate con le quotazioni dei valori medi dei terreni agricoli.

La presente analisi è stata condotta nel rispetto dei principi definiti dalla normativa BCBS 239, che elenca una serie di principi volti a rafforzare la capacità di aggregazione dei dati di rischio e le procedure di elaborazione della reportistica. Nelle fasi finali verrà descritto il modello ottenuto dall'implementazione del patrimonio informativo a nostra disposizione con i risultati di quest'ultimo.

### **1.3. Obiettivi**

Lo scopo di tale elaborato è quello di stimare un valore di presumibile realizzo dell'immobile derivante da un'asta giudiziaria. Si è analizzato il contesto normativo, partendo da una rassegna normativa effettuata analizzando il framework regolamentare per il processo di valutazione degli immobili posti a garanzia delle esposizioni creditizie. In particolare, sono state sottoposte ad analisi le principali normative emanate dalle autorità coinvolte nella definizione di linee guida del processo di valutazione immobiliare.

In Figura 1 sono elencate le principali autorità coinvolte nel processo.

Di seguito si riportano le raccomandazioni e orientamenti utilizzati a supporto della stesura dell'elaborato:

In data 21 marzo 2019 il CERS ha introdotto le raccomandazioni CERS/2019/3, che modificano le raccomandazioni CERS/2016/14, le quali mirano ad armonizzare le definizioni e gli indicatori utilizzati per il monitoraggio dei mercati degli immobili residenziali (RRE) e degli immobili non residenziali (CRE) e a colmare le lacune nella disponibilità e nella comparabilità dei dati relativi ai mercati RRE e CRE nell'Unione.

Gli orientamenti in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti EBA/GL/2020/06 forniscono requisiti in materia di rischio di credito e di controparte e requisiti relativi alla valutazione del merito creditizio del consumatore. In particolare, la sezione sette delle linee guida fornisce le best practice in merito alla valutazione, il monitoraggio e la rivalutazione di garanzie immobiliari o mobiliari.

*Fig. 1 – Autorità coinvolte nella definizione delle linee guida del processo di valutazione immobiliare*



Le linee guida per le banche sui crediti deteriorati emanate dalla BCE nel marzo 2017 per le banche significant, delineano le aspettative di vigilanza e forniscono indicazioni sulle migliori prassi riguardo le politiche, le procedure e l'informativa che le banche dovrebbero adottare nella valutazione delle garanzie immobiliari sugli NPL.

Le linee guida per le banche LSI italiane in materia di gestione di crediti deteriorati emanate da Banca d'Italia nel gennaio 2018 prevedono nel paragrafo 7 le modalità attraverso le quali le banche devono valutare le garanzie immobiliari riprendendo quanto definito dalla BCE riguardo le significant.

Infine, l'ABI ha emanato le linee guida per la valutazione degli immobili in garanzia nelle esposizioni creditizie (LGVI) costituite da una serie di principi, regole e procedure nell'ottica di promuovere la trasparenza e la correttezza nelle procedure di stima degli immobili. Inoltre, con le linee guida per la valutazione degli immobili a garanzia dei crediti inesigibili si mira a preservare il valore della garanzia immobiliare con un impatto positivo in termini di efficienza nel recupero del credito erogato.

Completata la rassegna normativa si è poi proceduto con un'analisi del patrimonio informativo a disposizione.

Il seguente elaborato è diviso in due parti, la prima è relativa all'assessment del patrimonio informativo. In questa fase si definiscono i due dataset utilizzati per la creazione del modello di stima; in particolare:

1. Dataset riportante l'anagrafica dell'immobile con i relativi attributi
2. Dataset sul flusso delle aste riportante gli importi registrati nelle varie fasi (Prezzo base asta I, ribasso asta, realizzo, etc...), i dataset sono relativi ai dati immobiliari e alle procedure esecutive con focus sulle aste dei rispettivi immobili.

Successivamente, si è proceduto con dei processi di data *cleaning* e di data *enrichment*, il primo finalizzato alla gestione/rimozione dei dati non completi, il secondo a integrare le informazioni in possesso con gli Open Data.

Infine, si sono disposte, tramite analisi descrittive, quelle che sono le viste di sintesi e statistiche con l'obiettivo di fornire una visione completa dei dataset utilizzati al fine di ricavare il patrimonio informativo utile per l'implementazione del modello.

In riferimento alla seconda parte della presente analisi, dopo aver definito quelle che sono le assumption e le metriche utilizzate, si pone l'attenzione sul *modello di stima della valutazione immobiliare* utilizzato per generare una predizione di realizzo nello scenario in cui l'ente creditizio deve necessariamente pignorare e vendere all'incanto l'immobile posto in garanzia del credito Non Performing.

La granularità dei tracciati è a livello di immobile, la chiave utilizzata per analizzare congiuntamente i tracciati è rappresentata *dall'identificativo dell'immobile*.

Il primo tracciato contiene i dati relativi ai *dati catastali dell'immobile, localizzazione geografica, estensione e consistenza di un bene immobiliare, caratteristiche principali in termini di tipologia e stato occupazionale*.

Il secondo tracciato contiene i dati relativi alle aste per gli immobili, con indicazione precisa della fase della procedura esecutiva immobiliare e del Tribunale di riferimento.

Come primo step è stato analizzato il dataset relativo alle aste, considerando il campo *importo*, il quale fa riferimento all'ultima valutazione disponibile in fase di asta. Successivamente si è proceduto all'integrazione di tale variabile all'interno del tracciato 1 considerando come chiave di join *l'identificativo immobiliare*.

Una volta ottenuto il dataset completo attraverso l'unione dei due tracciati, sono stati implementati, come già anticipato, controlli di data quality e data cleaning al fine di verificare l'adeguatezza dei dati e normalizzare i dataset a disposizione. I controlli effettuati sono sintetizzabili nei seguenti punti:

1. Eliminazione delle osservazioni dei lotti con valori di procedura potenzialmente anomali
2. Controllo conformità dei valori rispetto ai valori minimi di legge

3. Verifica se vi è differenza tra la tipologia immobiliare e la categoria catastale
4. Check della tripletta catastale

L'analisi del patrimonio informativo è stata condotta nel rispetto dei principi definiti dalla normativa *BCBS 239*, che elenca una serie di principi volti a rafforzare la capacità di aggregazione dei dati di rischio e le procedure di elaborazione della reportistica.

Terminate le azioni di Data cleaning e data quality si passa alla fase di data *enrichment*, al fine di ottenere, attraverso l'inserimento di nuovi dati, un dataset integro, accurato e completo.

In particolare, per arricchire il dataset, sono state effettuate le seguenti operazioni:

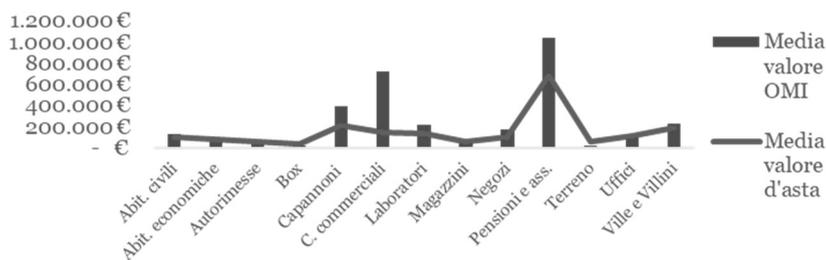
- Inserimento delle Quotazioni immobili e terreni OMI, che individuano i valori medi di mercato in Euro/m<sup>2</sup> per regione e tipologia immobiliare
- Codifica delle tipologie immobiliari in tipologie OMI
- Inserimento della Zona sismica per regione (fonte: INGV)
- Inserimento delle Performance suddivise per regione dei tempi giudiziari (fonte DGSTAT)

Per identificare le tipologie OMI, per ciascuna unità di immobile è stata effettuata un'analisi composta da tre step:

- Confronto tipologie immobili del dataset originario con dataset OMI
- Recupero categorie catastali del dataset originario per le unità immobili non definite dallo step precedente
- Recupero descrizione di ciascuna variabile in riferimento alle unità immobiliari non definite dallo step precedente elaborazione della reportistica

Al fine di avere una panoramica completa del dataset, si riporta un grafico che analizza la differenza tra il valore medio OMI e il valore finale di realizzo in sede d'asta. Per ottenere un modello che meglio interpretasse i dati a disposizione sono state poste in essere una serie di operazioni volte al raggiungimento della stima del valore di realizzo dell'immobile derivante da un'asta giudiziaria. L'analisi è stata condotta attraverso l'implementazione di un modello di *regressione multipla*, una metodologia statistica che permette di analizzare la *relazione tra una variabile dipendente e diverse variabili indipendenti*. L'analisi statistica dei dati a disposizione è stata realizzata attraverso l'ausilio di specifici software di programmazione come *XLSTAT* e *R*.

Fig. 2 – Analisi della differenza tra il valore medio OMI e il valore finale di realizzo in sede d'asta



L'implementazione del modello di regressione richiede il rispetto di determinate ipotesi, per questo motivo è stata svolta un'analisi preliminare volta all'individuazione della variabile dipendente che è stata determinata attraverso la considerazione delle informazioni relative ad ogni tripletta catastale (per tripletta catastale si intende l'insieme delle informazioni relative ad un immobile riassunti in foglio, mappale e subalterno) a cui fanno riferimento le principali caratteristiche dell'immobile.

Successivamente, sulla base del patrimonio informativo validato ed arricchito, sono state individuate e selezionate le variabili opportune, attraverso la trasformazione di variabili qualitative in variabili dicotomiche "dummy" come: Regioni, tipologia OMI, zona commerciale, stato di occupazione, epoca di costruzione, epoca di ristrutturazione, zona geografica e sismica. Risulta importante sottolineare che per le variabili che presentavano osservazioni mancanti è stato attribuito il livello "peggiore" come categoria di riferimento (es. per la variabile "Epoca di costruzione" in caso di dati mancanti è stato assegnato l'anno di costruzione meno recente). In particolare, questo procedimento è stato effettuato sulle seguenti variabili: zona commerciale, stato di occupazione, epoca di costruzione e epoca di ristrutturazione. Malgrado la mancanza di dati osservabili, da parte di queste ultime, sono state comunque prese in considerazione in quanto rappresentano caratteristiche rilevanti.

Un ulteriore check è stato fatto sulla presenza di multicollinearità tra le variabili, ovvero la forte relazione di dipendenza lineare tra due o più variabili esplicative. Nel caso si verificasse la multicollinearità possono sorgere problemi sulla bontà del modello e quindi sulla stima dei coefficienti; pertanto, ai fini del modello non sono state prese in considerazione quelle variabili che risultavano fortemente correlate quali: zona geografica, categoria ca-

tastale, tipologia catastale, destinazione d'uso, mq, commerciali e numero unità.

Un'ulteriore esclusione è stata fatta per le variabili *latitudine*, *longitudine* e *valore corpo*, come regressori del modello dovuta alla mancanza totale del dato. Da quest'analisi preliminare si è giunti alla stima dei coefficienti ( $\beta$ ), partendo dall'equazione generica del modello, grazie ai quali è possibile interpretare l'incidenza dei regressori sulla variabile dipendente, ovvero il valore d'asta immobiliare.

## 1.4. Risultati

In questo paragrafo si riporta il modello e l'equazione specifica utilizzata per ottenere il valore d'asta:

$$\text{VALORE D'ASTA} = 0 + 1 \text{ VALORE OMI} + 2 \text{ MQ REALI} + 3 \text{ TIPOLOGIA OMI DUMMY} + 4 \text{ REGIONI DUMMY} +$$

Dai risultati è emerso un coefficiente di determinazione  $R^2$  pari al 46%, tale indice misura il legame tra le predizioni del modello e le osservazioni effettive. In particolare, risultano maggiormente significativi i predittori valore medio OMI e MQ reali.

Dopo l'analisi di regressione è stato effettuato il test sulla normalità dei residui di Shapiro Wilk, dal quale è emerso un p-value inferiore a un livello  $\alpha = 0,05$ , l'ipotesi nulla  $H_0$  viene dunque rifiutata e viene accettata l'ipotesi alternativa  $H_1$ . In Tabella 1 si riportano i risultati del suddetto test.

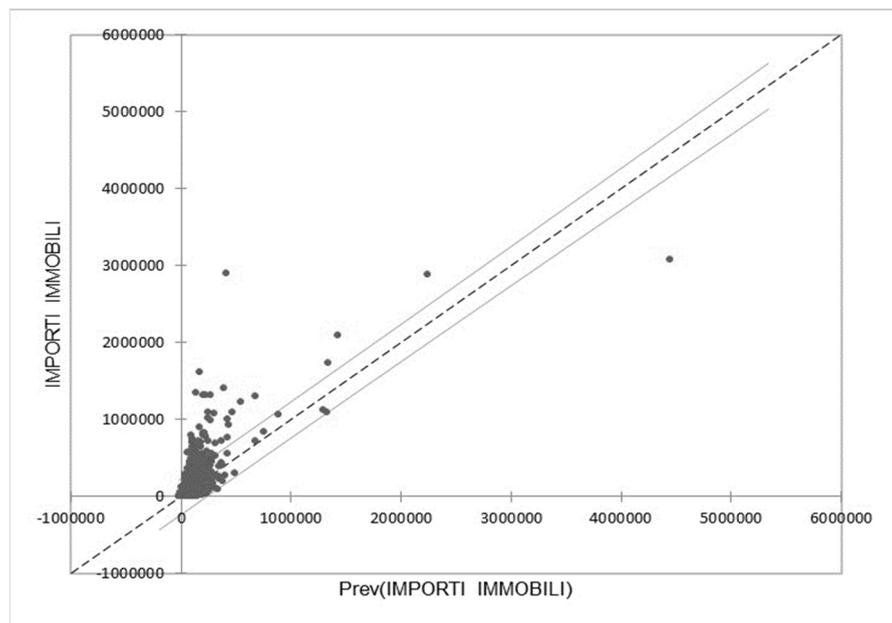
Come si può notare dal grafico in Figura 3, il modello dimostra un buon adattamento rispetto alle variabili scelte, in particolare Valore Medio OMI e Mq. Reali.

Inoltre, basandoci sui risultati ottenuti, l'analisi effettuata rappresenta una predizione ottimizzabile attraverso l'integrazione di dati maggiormente esplicativi relativi a caratteristiche strutturali ed ubicative degli immobili.

Tab 1 – Test sulla normalità dei residui (Shapiro-Wilk) (IMPORTI IMMOBILI):

<i>W</i>	0,593
<i>p-value (bilaterale)</i>	<0,0001
<i>Alfa</i>	0,050

Fig. 3 – Confronto importi immobili stimati e importi immobili osservati –



Fonte: elaborazione interna

In conclusione, si possono trarre dall’elaborato quattro punti principali:

1. Il lavoro riporta un preliminare studio utile all’implementazione di un modello prototipale di analisi multivariata su un set limitato di variabili idoneo alla valutazione immobiliare
2. Le banche e gli intermediari finanziari devono disporre di strumenti validi per stimare i valori immobiliari in quanto necessari per conoscere la qualità dei *collateral* nel continuo, attuando strategie anticipatorie di protezione del valore della garanzia, e supportando le attività di gestione lungo tutto il ciclo di vita del credito
3. Le variabili da considerare per stimare il valore immobiliare sono molteplici, potendo integrare le attuali informazioni presenti negli archivi bancari con Open Data, tra i quali le valutazioni OMI, le per-

formance dei tribunali, la zona sismica di riferimento, e i parametri ESG

4. Avvalendoci di nuove fonti informative e di tecnologie avanzate quale l'intelligenza artificiale, sarà possibile individuare relazioni implicite tra variabili, efficientando gli strumenti predittivi a supporto del settore bancario

## Bibliografia

- Associazione Bancaria Italiana (2022), “*Linee Guida per la valutazione degli immobili in garanzia delle esposizioni creditizie*”.
- Banca Centrale Europea (2017), “*Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*”.
- Banca D'Italia (2018), “*Linee Guida per le banche Less Significant italiane in materia di gestione di crediti deteriorati*”.
- Comitato europeo per il rischio sistemico (2019), “*Linee Guida per le banche Less Significant italiane in materia di gestione di crediti deteriorati*”.
- Autorità Bancaria Europea (2020), “*Orientamenti in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti*”.
- Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria (2013), “*Principi per un'efficace aggregazione e reportistica dei dati di rischio*”
- G. Morri e P. Benedetto (2017), “*Valutazione Immobiliare - metodologie e casi*”
- D.M. 5 Luglio 1975 “*Normativa e requisiti – superficie minima abitazioni*”
- D.P.R. 495/1992, “*Dimensioni box auto*”

## Sitografia

- <https://rischi.protezionecivile.gov.it/it/sismico/attivita/classificazione-sismica> (Dati zona sismica per regione)
- <https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/schede/fabbricatiterreni/omi/banche-dati/quotazioni-immobiliari> (Quotazioni immobili e terreni OMI)
- <https://webstat.giustizia.it/SitePages/StatisticheGiudiziarie/civile/Procedimenti%20Civili%20-%20durate.aspx> (Dati sulle performance dei Tribunali)

## 2. VALUE-AT-RISK PER INVESTIMENTI AZIONARI DI LUNGO TERMINE: ANALISI DI BACKTESTING

di *Domenica Frisina, Enrico Del Peschio, Guido Alberto Marsico, Luigi Cammarota e Salvatore Palladino*

### **Abstract**

Il VaR è una misura per valutare il rischio di mercato, spesso calcolata su un orizzonte temporale breve, dal singolo giorno alle due settimane. L'estensione di tale misura al lungo periodo presenta delle problematiche ampiamente discusse nella letteratura scientifica. Il lavoro consiste nell'analisi delle proprietà delle serie empiriche su un dataset composto da oltre 700 titoli con lo scopo di implementare e sottoporre a backtest un modello in grado di calcolare il VaR su un orizzonte temporale di lungo periodo, da tre mesi a un anno. Per ovviare alla scarsa numerosità dei dati legata a orizzonti temporali lunghi, il backtest è stato implementato utilizzando anche la dimensione cross-section del dataset. Pur con le limitazioni derivanti dalla correlazione tra i rendimenti dei diversi titoli, il backtest fornisce risultati soddisfacenti per livelli di confidenza fino al 95%. A livelli di confidenza superiori si evidenziano invece percentuali di sfioramento meno allineate alle attese.

VaR is a measure to assess market risk, often measured on a short-term horizon, from a single day to two weeks. The extension of this measure to the long term presents issues commonly discussed in the scientific literature. The work consists of the analysis of the properties of the empirical series on a dataset composed of over 700 titles to implement a model capable of calculating VaR over a long-term time horizon, from three months to one year. To cope with the low number of observations due to the long-term horizon, the backtest uses the cross-section dimension of the dataset as well. Even taking into account the limitations stemming from lack of independence among the returns on different stocks, the backtest yields satisfactory results for confidence levels up to 95%. At higher confidence levels, instead, the number of exceedances turns out to be less aligned with expectations.

## 2.1. Presentazione Aziendale

Cassa Depositi e Prestiti è una S.p.A., controllata per circa l'83% dal Ministero dell'economia e delle finanze e per circa il 16% da diverse fondazioni bancarie. CDP opera all'interno del sistema economico italiano, svolgendo la funzione di istituzione finanziaria, annoverando tra le sue molteplici attività anche la partecipazione nel capitale di rischio delle PMI nazionali, quotate e non, ritenute strategiche per lo sviluppo del Paese. L'obiettivo principale dell'istituzione è la promozione dello sviluppo sostenibile dell'Italia, contribuendo alla crescita economica ed impiegando il risparmio del paese. L'ente nacque il 18 novembre 1850, con il nome di "Cassa Piemontese"; a seguito dell'unità d'Italia nel 1863, iniziò ad incorporare le analoghe Casse presenti negli altri Stati confluiti man mano nel regno e seguì, con la propria sede, gli spostamenti della capitale Italiana, prima a Firenze per poi stabilirsi definitivamente a Roma. Con il tempo è cambiata anche la forma giuridica di Cassa Depositi e Prestiti che, nata in forma di banca, sia pure sotto l'egida dello Stato, si è trasformata prima in una direzione generale del Ministero del Tesoro, per divenire poi pienamente autonoma nel maggio del 1983 ed avere quindi il riconoscimento di una propria personalità giuridica, distinta da quella dello Stato, con la legge 19 marzo 1983 n. 68. Nel 2003 CDP venne trasformata in S.p.A.: ad oggi il principale impiego delle risorse finanziarie è rappresentato dai prestiti verso lo Stato e le amministrazioni locali, dall'investimento nel capitale di rischio di imprese italiane che operano anche all'estero e dalla partecipazione in progetti immobiliari, infrastrutturali e finanziari ritenuti strategici per lo sviluppo dell'economia nazionale

## 2.2. Oggetto

Le misure del rischio altro non sono che statistiche utilizzate per descrivere la distribuzione delle perdite. Per analizzare la coda della distribuzione delle perdite viene adoperato il *Value at Risk*, che rappresenta una misura della massima perdita potenziale che un'attività finanziaria o un portafoglio possono subire in un determinato intervallo temporale con un certo livello di confidenza. Il Project Work si basa sulle esigenze dell'ente finanziario Cassa Depositi e Prestiti di valutare la rischiosità degli investimenti effettuati, obiettivo della ricerca consiste quindi nella validazione di un modello di calcolo del rischio con orizzonte temporale annuale basato sulla misurazione di quello che in letteratura viene definito Long Term Value at Risk (Dowd, Blake & Cairns 2003).

A questo scopo è stato analizzato un dataset costruito con l'aiuto del team di CDP, nel quale sono contenute serie storiche trimestrali di prezzi, scaricate da uno dei maggiori *data provider*, di 729 società quotate di durata ventennale, partono infatti dal 28 gennaio 2002 per arrivare al 31 dicembre 2021 (in totale ottanta periodi). Per ogni titolo sono riportati nome dell'azienda di riferimento, settore, valuta e nazione. La selezione delle imprese è stata effettuata sulla base della capitalizzazione (sono state infatti prese in considerazione quelle con un market capital più alto), tenendo conto dei principali mercati mondiali (sono state scelte cioè anche considerando la nazione di riferimento) ed infine verificando la data iniziale di quotazione in borsa. I titoli considerati risultano suddivisi in 11 settori differenti: *industrials, real estate, financials, health care, information technology, consumer discretionary, consumer staples, energy, materials, utility, communication services*.

L'analisi effettuata è stata svolta sui rendimenti geometrici ricavati dalle serie precedentemente scaricate (risulta evidente come, da questo passaggio, si perda una osservazione, ossia quella relativa alla prima data considerata). Ottenuti questi, è stato necessario innanzitutto procedere ad un'analisi di tipo descrittivo, sono state infatti testate le eventuali correlazioni tra i titoli, che potrebbero inficiare sulla bontà dei risultati del lavoro empirico successivo, ed inoltre si è verificata la normalità delle distribuzioni dei vari asset.

Sono state calcolate la media rolling e la deviazione standard per un train set di quaranta periodi, con le quali sono stati formalizzati i VaR, confrontati successivamente con le trentanove osservazioni del test set. Dal confronto è stato possibile valutare la percentuale di sforamenti in relazione a quella attesa per diversi intervalli di confidenza, operazione ripetuta per dati trimestrali, semestrali e annuali. Successivamente è stata utilizzata una misura alternativa per il calcolo della volatilità, la differenza interquartile standardizzata, indice più resistente a valori anomali ed inoltre è stato implementato un bootstrap volto a validare il lavoro empirico effettuato. Il lavoro svolto è stato completamente realizzato con l'aiuto del software statistico R.

### 2.3. Obiettivi

Gli obiettivi dell'analisi sono legati alla possibilità di verificare se un lavoro empirico basato sull'utilizzo di un VaR di lungo periodo (in questo caso è stato scelto un orizzonte temporale di un anno) sia effettivamente possibile. Il Value at risk infatti si caratterizza come un indice di breve periodo, addirittura giornaliero. Perché si utilizza questa misura su un orizzonte temporale breve? Aswath Damodaran in "*Strategic Risk Taking – A Framework For*

*Risk Management*” individua le seguenti motivazioni per questo *short term focus*:

- Le istituzioni finanziarie che utilizzano il VaR sono spesso interessate ad effettuare operazioni di *hedging* giornaliera.
- I *regulators* richiedono uno *short term* VaR ad intervalli regolari.
- La precisione del VaR tende a deteriorarsi all’incremento dell’orizzonte temporale

Lo scopo dello studio è l’implementazione di un modello capace di stimare il VaR a un anno, al fine di verificare l’affidabilità del metodo mediante apposito *backtest*. Un’apparente soluzione allo *short term focus* del VaR si ravvisa nella *square-root rule*. Ipotizzando di disporre di una misura giornaliera del VaR che sarà indicata  $VaR(1)$ , si potrebbe ottenere una stima di lungo periodo  $VaR(h)$  moltiplicando il primo per la radice del tempo  $h$ . L’approccio appena descritto comporterebbe un incremento indefinito del VaR in relazione all’intervallo temporale adottato. Incrementando in maniera indefinita  $h$  eventualmente il VaR raggiungerebbe il valore del portafoglio. È possibile concludere che il metodo sia poco affidabile per orizzonti sufficientemente lunghi (ad esempio 3-6 mesi), essenzialmente per due motivi: una modellizzazione basata su rendimenti aritmetici gaussiani non garantisce che il prezzo dell’asset si mantenga non negativo ed inoltre per orizzonti temporali sufficientemente estesi, trascurare il rendimento atteso non è una buona approssimazione

Un limite nella misura del VaR di lungo periodo risiede nella *sensitivity* dei parametri media e deviazione standard. Gli autori del *paper* “Long-Term Value at Risk” (Dowd, Blake & Cairns 2003) sottopongono una semplice simulazione da loro effettuata, qui non riportata perché superflua ai fini del ragionamento, ad un incremento dell’1% del valore di  $\mu$  per verificare la variazione del VaR. Il risultato evidenzia che la *sensitivity* tende ad aumentare in maniera proporzionale al tempo, raggiungendo eventualmente un valore positivo. Si riscontra lo stesso fenomeno anche per la deviazione standard. Bisogna tuttavia sottolineare che le forti variazioni osservate nella simulazione sono relativi ad intervalli temporali che superano i 10 anni, ergo non dovrebbero andare ad impattare lo studio che si basa sulla creazione di un *VaR* annuale.

In funzione dei limiti appena descritti, Dowd, Blake & Cairns propongono un metodo, successivamente illustrato, per il calcolo del *Long-Term Value at Risk*, che è proprio quello eseguito nel lavoro empirico svolto. Per effettuare il calcolo si assume che i rendimenti siano distribuiti in maniera log-normale, visto i vantaggi legati all’utilizzo di questi ultimi rispetto ai rendimenti aritmetici: sono facili da sommare per intervalli estesi, tengono

conto del dividendo e dell'effetto *coumpanding* ed infine permettono ad un portafoglio costruito di non assumere valori negativi.

## 2.4. Risultati

### *Analisi descrittiva*

Prima di effettuare il lavoro empirico, è stata testata la log-normalità dei rendimenti dei 729 titoli da cui è composto il dataset. Dopo aver effettuato il test di Jarque-Bera su tutti gli asset, sono risultati seguire una distribuzione log-normale 273 titoli, un terzo del campione (test effettuato su dati trimestrali). È stato però osservato che i restanti titoli non presentavano una distribuzione così lontana dalla normalità, per cui è stato comunque possibile effettuare il lavoro empirico di backtesting con le osservazioni a disposizione. Nello specifico sono state riportate a titolo esemplificativo le analisi effettuate sugli asset di Microsoft e Unicredit (entrambi i titoli non seguono una distribuzione normale). I rendimenti delle società quotate in questione si avvicinano molto ad una log-normalità: è possibile osservare come, aumentando l'intervallo temporale, passando cioè ad una frequenza più bassa, sia titolo di Unicredit sia quello di Microsoft arrivino a superare il test di JB. Questo risultato va comunque ponderato, vista la netta riduzione di osservazioni a disposizione rispetto al caso trimestrale, di conseguenza il test di normalità potrebbe perdere significatività. Ciò comunque non inficia sulla bontà del lavoro successivamente svolto, in quanto con osservazioni di questo tipo è possibile effettuare backtest senza incappare in particolari problemi.

### *Analisi empirica*

Il primo passaggio è stato calcolare, partendo dai rendimenti logaritmici, media Rolling e deviazione standard. Gli indici sono stati calcolati su 40 trimestri consecutivi, il cui primo periodo corrisponde all'intervallo 28/01/2002-30/03/2012, il secondo all'intervallo 30/09/2002-29/06/2012, fino a giungere all'ultima finestra temporale che copre il periodo 30/03/2012-31/12/2021. Risulta evidente come, tramite l'uso della metodologia Rolling, nel considerare i vari periodi, venga progressivamente persa un'osservazione, ossia quella più lontana nel tempo.

Una volta ottenute le due misure per i vari periodi temporali considerati, è stato possibile calcolare il VaR a vari intervalli di confidenza, 95%, 99% e 99,9%. La formula utilizzata per la formalizzazione della misura di rischio è stata la seguente:  $\exp(\text{media} - \lambda * \text{deviazione standard}) - 1$ , dove  $\lambda$  corrisponde ad un fattore scalare che consente di ottenere una misura del

rischio in funzione del livello di confidenza desiderato. È stato possibile in questo modo, ottenere tanti VaR quanti erano i periodi di 40 trimestri considerati, ossia 40.

Dopo aver fatto ciò, è stato necessario effettuare un'analisi di backtesting. Nel dettaglio per ciascun titolo è stato confrontato il rendimento registrato in un dato trimestre con il Value at Risk calcolato sulla base dei rendimenti registrati nei dieci anni immediatamente precedenti: in tal modo ci si è messi nella situazione di confrontare l'andamento di ciascun titolo con la stima del Value at Risk che sarebbe stata disponibile sulla base dei dati fino a quel momento considerati. Nei casi in cui la performance sia risultata peggiore del VaR è stato registrato uno sfioramento.

È importante evidenziare la metodologia di analisi portata avanti, che risulta essere di tipo cross sectional: s'intende un tipo di studio basato su di un campionamento trasversali (dati derivati da unità statistiche differenti, ma relative ad un unico arco temporale). Di conseguenza il test che è stato effettuato non andrà a considerare lo sfioramento della singola azienda ad una data specifica, quanto il numero totale di volte in cui il VaR è stato superato in una certa data. Sono stati quindi aggregati gli sfioramenti di tutte le 729 aziende in ogni periodo considerato.

Ad esempio, quando è stato calcolato il Value at Risk (per tutte le azioni) relativo all'arco temporale 28/06/2002-30/03/2012, è stato poi confrontato con il rendimento al 30/06/2012: nel momento in cui è risultato essere maggiore (in un'ottica di profit/loss), è stato contato uno sfioramento. Successivamente sono stati sommati tutti gli sfioramenti per la data in questione ed il totale diviso per il numero complessivo di osservazioni. Il risultato è stato individuato come percentuale di sfioramenti al 30/06/2012, da confrontare con la percentuale attesa. Impostando, un livello di confidenza del 95%, ci si aspetterebbe una percentuale di sfioramenti pari al 5%. Com'era lecito attendersi, non sempre questa aspettativa è stata rispettata, infatti ad esempio un'elevatissima percentuale di sfioramenti, addirittura intorno al 70%, la si riscontra al 30/03/2020: questo dato anomalo è stato molto probabilmente causato dalla crisi dovuta al COVID-19.

A livello aggregato, però, se il campione di test contiene un numero di anni sufficiente, il problema della dipendenza tra rendimenti di diversi titoli risulta per lo meno diluito. In effetti considerando contemporaneamente tutti i trimestri confrontati con i vari VaR (ci si trova di fronte a 39 confronti), sono risultati 1498 sfioramenti su un totale di 28431 osservazioni. Si sta quindi commentando una percentuale pari al 5.27%.

Si osservi ora cosa accade alla percentuale di sfioramenti aumentando l'intervallo di confidenza e/o estendendo l'orizzonte temporale.

Tab. 1 – Percentuale di sforamenti

$\alpha$	trimestrali	semestrali	annuali
95%	5,27%	5,74%	7,07%
99%	2,70%	3,07%	3,32%
99,9%	1,57%	1,70%	1,68%

È importante specificare come ovviamente, passando da trimestrali a semestrali e infine ad annuali, i possibili confronti si riducono: si passa infatti ai 19 dei semestrali, fino a giungere ai soli 9 confronti degli annuali. Questo banalmente perché ampliando l'orizzonte temporale i periodi diminuiscono.

Come è stato effettuato quindi questo confronto? Il Value at Risk è stato sempre calcolato con medie e deviazioni standard basate su dati trimestrali, per non perdere osservazioni durante il rolling, paragonato poi con i rendimenti semestrali prima ed annuali poi, ricavati semplicemente sommando i rendimenti trimestrali.

Si propone poi una misura alternativa per il calcolo della volatilità, la differenza interquartile standardizzata (divisa cioè per la differenza tra il terzo e il primo quartile di una distribuzione gaussiana ipotetica), ovvero un indicatore statistico utile per misurare la variabilità (grado di dispersione) di una distribuzione. La ratio alla base di questo cambiamento la si riscontra in una delle proprietà dello scarto interquartile, che risulta essere maggiormente robusto rispetto a possibili outlier. Questo passaggio non ha evidenziato cambiamenti chiari o univoci di tendenza nella volatilità dei rendimenti considerati nei 40 periodi. Evidenziato ciò, si è passati al calcolo del nuovo VaR: la formula è rimasta sostanzialmente invariata, l'unica differenza la si riscontra nella sostituzione della deviazione standard con la differenza interquartile. I nuovi Value at Risk non presentano un andamento univoco, proprio come nel caso della volatilità. Si passa ora ad illustrare i nuovi risultati relativi al backtesting, descritti sinteticamente dalla tabella 2.

Prima di passare alle conclusioni dell'analisi, si riporta qui un bootstrap effettuato sul campione allo scopo di poter validare il lavoro svolto. Delle 729 aziende, ne sono state prese in considerazione meno della metà, ossia sono stati creati, con ricampionamento casuale, 1000 sottocampioni di 200 imprese, per intervalli di confidenza del 95%. Questo processo è stato eseguito sia per i dati trimestrali che per i dati annuali. In entrambi i casi è stata effettuata una distribuzione di frequenza, dalla quale si è evinto come la maggioranza dei sottocampioni presentasse sforamenti aggregati intorno al 5%, proprio quello che ci si aspetta con livelli di confidenza del 95%.

Tab. 2 – Percentuale di sforamenti con differenza interquartile

$\alpha$	trimestrali	semestrali	Annuali
95%	7,07%	7,35%	8,89%
99%	3,65%	3,68%	4,60%
99,9%	2,09%	2,13%	2,51%

Analizziamo ad esempio il caso dei rendimenti trimestrali. Come largamente discusso, il confronto tra rendimenti e VaR viene effettuato 39 volte, cioè su 39 date differenti. Ora moltiplicando 200 (la numerosità dei sottocampioni analizzati) per il numero di confronti, 39 appunto, otteniamo il numero di osservazioni, 7800. Cosa si osserva sul picco della distribuzione di frequenza calcolata? Un numero di sforamenti pari a 390 (nei vari sottocampioni, in aggregato, gli sforamenti più volte raggiungono questa cifra).

Con un semplice calcolo è possibile verificare come il 5% di 7800 sia proprio 390. Questi semplici passaggi attestano quindi come, per dati trimestrali, gli sforamenti mediamente si attestano intorno ad una percentuale del 5%.

L'analisi svolta ha consentito di approfondire le caratteristiche empiriche dei rendimenti azionari osservati a diverse frequenze di campionamento e di valutarne i legami con il backtesting. In particolare, volendo validare un modello di VaR di lungo termine, si è cercato di ovviare alla limitata numerosità delle osservazioni storiche facendo leva sulla dimensione cross-section, i.e. considerando un numero elevato di titoli differenti.

Il risultato principale, ottenuto sui dati trimestrali e corroborato con un'analisi di bootstap, mostra che la percentuale di sforamenti ottenuta in fase di backtesting per un modello di VaR di lungo termine con livello di confidenza 95% è coerente con quella attesa. Tale risultato è incoraggiante e non scontato, data la forte correlazione riscontrata nei rendimenti di diversi titoli. L'estensione dell'analisi a diverse frequenze, diversi livelli di confidenza e la valutazione di uno stimatore alternativo della volatilità, d'altro canto, evidenziano percentuali di sfioramento meno allineate alle attese, suggerendo una certa dipendenza dei risultati dallo specifico campione di test utilizzato.

## **Bibliografia**

- Cont. R. 2001.” Empirical properties of asset returns: stylized facts and statistical issues”, *Quantitative Finance*, 1:2, 223-236.
- Crouhy, M., Galai, D. and Mark, R., (2014). “The essentials of risk management. 2nd” ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Damodaran, A. (2008). *Strategic risk taking: A framework for risk management*. Upper Saddle River, N.J: Wharton School Pub.
- Dowd F., Blake D., Cairns A. 2003. “Long - Term Value at risk”
- Dowd F., Blake D., Cairns.A, 2000. “Extrapolating VaR by the Square – Root Rule”. *Financial Engineering News*, August 2000, pp. 3, 7 .
- McNeil A. J., Frey R & Embrechts P., 2015. *Quantitative Risk Management: Concepts, Techniques and Tools Revised edition*, Economics Books, Princeton University Press, edition 2, number 10496.
- Piccolo D. 2020. *Statistica per le decisioni*. Terza edizione: Il Mulino manuali
- Santi F., Bee M., 2013, *Finanza quantitativa in R: Apogee education*

### 3. L'ESPOSIZIONE AL RISCHIO DI TASSO DEL BANKING BOOK: UN CASE STUDY CHE ANALIZZA GLI IMPATTI DEI MODELLI COMPORAMENTALI E DELLE ANALISI AL TIT SULLE METRICHE DI RISCHIO

di *Mario Arpaia, Francesco Avallone, Vito D'Elia,  
Filomena Pellino e Piermario Trosino*

#### **Abstract**

Il lavoro ha lo scopo di misurare l'esposizione al rischio di tasso di interesse del Banking Book applicando la metodologia definita dalle Linee guida EBA (Regulation EU 2019/876) e dalle best practice di mercato. Partendo dal bilancio semplificato di una banca al 31/12/2021, si procede misurando l'impatto della variazione dei tassi di mercato rispettivamente sul margine di interesse utilizzando l'approccio *Repricing Gap* (aspetto reddituale), e sul valore economico della banca attraverso l'analisi di *Economic Value Sensitivity* "Full Evaluation" (approccio patrimoniale). L'indagine è integrata con l'applicazione di modelli comportamentali sulle voci di bilancio "a vista" (C/C e Depositi Liberi) e di modelli di pagamento anticipato (*Prepayment*) sui finanziamenti, allo scopo di valutarne gli impatti sulle metriche calcolate. Le analisi di *EV sensitivity* sono state effettuate considerando una valutazione sia al tasso *Risk Free* (Tit Base) che al *Customer Rate*.

The work aims to measure the Banking Book's interest rate risk exposure by applying the methodology defined by EBA Guidelines (Regulation EU 2019/876) and market best practices. Starting from a simplified balance sheet of a bank as of 31/12/2021, we proceed with the measurement of the impact of market rates variation on the Net Interest Income, using the *Repricing Gap* approach (income aspect), and on the economic value of the bank through the *Economic Value Sensitivity* "Full Evaluation" analysis (capital approach). The work is supplemented with the application of behavioural models on "at sight" balance sheet items (Sight Accounts) and *Prepayment* models on loans, in order to assess their impacts on calculated metric. *EV sensitivity* analyses were carried out considering an assessment at both *Risk Free* (Base FTP) and *Customer Rate*.

### 3.1. Presentazione aziendale

Prometeia è un provider di servizi di consulenza, soluzioni tecnologiche e ricerca all'avanguardia. Rappresenta una delle principali società europee nelle soluzioni per il *Risk* e il *Wealth Management*, e nei servizi per gli investitori istituzionali. Viene fondata nel 1974 a Bologna da un gruppo di giovani professori universitari per offrire ricerca economica, a partire dal 1981 fornisce servizi di analisi alle imprese e agli intermediari finanziari. Nel corso degli anni '90 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. Negli anni la reputazione di Prometeia è cresciuta diventando una delle migliori realtà sul mercato, grazie ad alcune caratteristiche che l'hanno contraddistinta: servizi professionali e soluzioni IT di grande qualità, eccellenza nelle competenze e forte attenzione al cliente. Negli anni Prometeia ha inoltre ampliato la propria offerta con team di *Data Science* e *Data Engineers* per banche e assicurazioni e *Strategic Advisory & Corporate Finance* per gli ultimi istituti di credito, ampliando la propria presenza internazionale.

### 3.2. Oggetto

Il Project Work si centra sull'esposizione del *banking book* al rischio tasso d'interesse. Si tratterà dei rischi di cui si compone il rischio tasso d'interesse e dei modelli volti a valutarlo sia con approccio reddituale che patrimoniale. Verrà analizzato l'impatto che ha sui modelli valutativi l'introduzione della modellizzazione delle poste influenzate dal comportamento dei clienti. Inoltre l'intera valutazione sarà completata con un'analisi al TIT base delle poste. A conclusione dell'elaborato, tramite il case study, si commenteranno i risultati ottenuti anche alla luce dell'implementazione dell'analisi al TIT base e dei modelli comportamentali.

### 3.3. Obiettivi

Il Project Work si pone l'obiettivo di analizzare l'impatto dell'utilizzo di modelli comportamentali per la modellizzazione dei conti correnti passivi e mutui. Infatti i conti correnti passivi saranno distinti nella loro parte *core* e

*no-core* a seconda dei criteri di modellizzazione implementati e un mutuo attivo a tasso fisso sarà valutato considerando il rischio di *prepayment*. Inoltre si ha anche lo scopo di valutare i vantaggi nell'implementare un modello di TIT base. Partendo da questi presupposti il bilancio semplificato verrà analizzato usando i modelli per la valutazione del rischio tasso d'interesse. In particolare sarà usato il modello del *repricing gap* per gli aspetti di natura reddituale e il modello del *full evaluation* per gli aspetti di natura patrimoniale. L'approccio reddituale fornisce un'analisi di breve periodo e potrebbe non fornire indicazioni sull'impatto dei movimenti dei tassi di interesse sulle posizioni complessive della banca. Per questo motivo gli approcci di tipo patrimoniale vengono considerati più completi rispetto a quelli reddituali poiché giungono ad una valutazione degli effetti di lungo termine delle variazioni dei tassi di interesse.

### 3.4. Risultati

Da un bilancio bancario semplificato alla data del 31/12/21, è stata svolta un'analisi basata sui modelli ALM classici per l'analisi della variazione del margine di interesse e del valore di mercato del patrimonio della banca in relazione a quattro shock della curva dei tassi: +200 bps, -200 bps, *Steepener* e *Flattener*.

Dove si otterranno:

- l'*outstanding*, sommando gli amount delle poste che rientrano nella stessa categoria;
- i *rates*, ottenuti facendo la media ponderata dei tassi di quella categoria;
- gli *interest 1Y*, moltiplicando gli *outstanding* con i rispettivi *rates*.

L'analisi procede andando ad identificare le poste che possono essere modellizzate. Si può adottare per questa tipologia di poste un approccio che rispetti esclusivamente i termini contrattuali oppure una modellizzazione che si basi su un approccio di tipo comportamentale. Le poste in questione sono raffigurate nella tabella 2.

Si può notare come ci siano due tipologie di prodotti:

- conti correnti passivi, che per loro natura non hanno una scadenza contrattuale;
- *Loans* attivi *retail*, che sono esposti al rischio di *prepayment*.

Tab. 1 – Schema di bilancio semplificato

	Outstanding	Rates	Interest 1Y
Dati in milioni di €			
<b>ASSETS</b>	<b>47.000</b>	<b>2,87%</b>	<b>1.347,075</b>
loans&receivables - financial institutions	2.750	-0,16%	-4.735
loans&receivables - customer	35.500	3,14%	1.115,700
debt securities	5.750	4,10%	235,750
other not interest bearing assets	3.000	Na	0
<b>LIABILITIES</b>	<b>47.000</b>	<b>0,41%</b>	<b>194,100</b>
deposits - financial institutions	5.000	-0,40%	-19,750
deposits – customer	23.000	0,10%	24,100
debt securities issued	10.000	1,90%	189,750
other not interest bearing liabilities	3.500	Na	0
own funds	5.500	Na	0
<b>Total (cash position)</b>	<b>0</b>	<b>2,45%</b>	<b>1.152,975</b>
<b>DERIVATIVES</b>	<b>0</b>	<b>0,22%</b>	<b>9,900</b>
swap - long position	4.500	1,25%	56,25
swap - short position	4.500	1,03%	46,35
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2,67%</b>	<b>1.162,875</b>

Fonte: elaborazione propria

Tab. 2 – Poste modellizzabili

Id	Product	Position	Counterparty	Amount	Currency	Rate	Rate type
1	C/C	liability	Retail	18	EUR	0.12%	At sight
2	C/C	liability	Corporate	5	EUR	0.05%	At sight
14	Loans	asset	Retail	5	EUR	4.10%	Fixed

Fonte: elaborazione propria

Va qui sottolineato il fatto che ogni *loans* attivo *retail* potrebbe essere modellizzato tenendo conto del rischio di *prepayment*, ma per i fini dell’elaborato il modello verrà applicato ad una singola posta. Come già detto, i conti correnti sono delle poste particolari per un bilancio di una banca poiché, anche se contrattualmente presentano una scadenza non definita (“a vista”), i volumi ad essi riferibili mostrano per le banche commerciali una forte persistenza; la raccolta in c/c e depositi a risparmio (raccolta a vista) si configura infatti come una stabile fonte di raccolta per le banche commerciali . Il primo

passo per procedere alla loro modellizzazione consiste nella stima, basata su modelli econometrici e statistici, di alcune variabili fondamentali per misurare l'effettivo grado di indicizzazione dei tassi, rendendo i prodotti a vista in parte analoghi a strumenti a tasso fisso ed il grado di persistenza degli aggregati, assimilandoli a passività/attività a medio-lungo termine. Nella tabella 3 vengono riassunti i parametri Beta stimati per ciascuna tipologia di controparte, l'alfa e la percentuale delle masse da considerare stabile (core) ed a cui attribuire il profilo di ammortamento stimato dal modello:

Tab. 3 – Conti correnti passivi

Product	Position	Counter-party	Beta	Core	Non core	Maturity	Am.schedule
C/C	liability	Retail	40%	95%	5%	10	Linear
C/C	liability	Corporate	75%	80%	20%	7	Linear

Fonte: elaborazione propria

Per entrambe le tipologie di conti correnti passivi si è stimato:

- Beta, che misura l'elasticità dei tassi sulle poste a vista rispetto a variazioni dei tassi di mercato;
- Core, la percentuale stabile dei volumi considerati a cui verrà applicato un piano di ammortamento (a differenza della parte *no core* considerata non stabile ed ottenuta come differenza tra il volume in essere a una certa data ed il *core deposit* che per tanto scadrà *overnight*, ovvero a vista);
- Maturity, ovvero il profilo di persistenza stimato ex ante sulla base della volatilità storica evidenziata dalle masse ;
- Alfa, la componente di *spread* delle poste a vista calcolato in funzione del *rate*, del beta e del tasso *risk free*.

L'indicizzazione utilizzata per tali poste è l'Euribor a un mese. I conti correnti *retail* risultano dalle stime dei modelli più stabili rispetto a quelli *corporate*. Infatti la percentuale di *core amount* risulta essere maggiore, mentre il beta mostra una minore elasticità dei tassi su tali aggregati rispetto alle variazioni dei tassi di mercato, viceversa i C/C con controparte *corporate* appaiono più sensibili alle variazioni del tasso di interesse rispetto ai *retail*.

La posta ID14 (tabella 2) è stata modellizzata considerando il rischio di *prepayment*. Infatti i finanziamenti erogati dalla banca possono incorporare un'opzione implicita di estinzione anticipata rispetto alla scadenza contrattuale. Il cliente ha dunque la possibilità di alterare i *cash flow* esponendo la Banca ad una serie di rischi, tra cui:

- **Overhedging**: copertura eccessiva rispetto ai *cash flow* in essere;
- **Rischio di reinvestimento**: reinvestimento dei flussi di cassa improvvisi a tassi più bassi rispetto alla raccolta effettuata (impatti sul margine di interesse);
- **Mispricing Risk**: spread applicato non adeguato al rischio.

La stima di tale fenomeno e la sua modellizzazione riveste dunque un carattere strategico. Ci si basa sull'analisi delle serie storiche dei mutui e degli eventi intercorsi nel tempo al fine di determinare la probabilità che l'evento di estinzione anticipata si verifichi in ogni istante temporale.

Dopo aver modellizzato i conti correnti passivi e il mutuo attivo integrando il rischio di *prepayment*, è possibile attuare l'approccio reddituale, sia considerando le poste in questione al valore contrattuale, sia attraverso la modellizzazione delle stesse. Si andrà a calcolare la sensitivity del **net interest income (margine di interesse)** con entrambi gli approcci. L'obiettivo è quello di indicare su un orizzonte di tempo fissato (*gapping period*) l'esposizione del margine di interesse e la sua variazione in funzione di *shock* definiti. Essenziale per il procedimento è definire un *gapping period*, ovvero l'orizzonte temporale di analisi all'interno del quale le poste sono sottoposte al rischio di interesse; esso seguendo la convenzione adottata nelle metodologie generalmente applicate per la misurazione del rischio tasso, andrà dal 31/12/2021 fino al 31/12/2022 pari cioè a 12 mesi. Una volta definito il *gapping period* l'ammontare di ogni posta viene distribuito all'interno di uno scadenziere che prevede una prima fascia "vista e revoca" fino ad arrivare all'ultimo *bucket* dove verranno collocati gli ammontari con orizzonte "oltre 20 anni" in base alla data di scadenza o alla data di revisione. Il posizionamento dei Gap sull'asse dei tempi è infatti effettuato coerentemente con il momento in cui le poste sono sottoposte al rischio di interesse. Dopo aver redistribuito in questo modo gli ammontari in *maturity* (tasso fisso) e in *refixing* (tasso variabile) collocandoli nelle fasce temporali di riferimento, si prenderanno in considerazione quelli che cadono all'interno di quello che definiamo *gapping period*. Queste vengono moltiplicate per un fattore tempo (*repricing time*) tanto più grande quanto più a ridosso della data di inizio del *gapping period*. Viene poi applicato uno shock di +200 bp e -200 bp ad ogni aggregato. Lo step successivo è quello di sottrarre le poste del passivo a quelle dell'attivo ed aggiungere l'ammontare riferito ai derivati. Il valore *total* così trovato identifica l'esposizione del Margine di interesse al rischio di tasso applicando gli scenari di shock ipotizzati. Verrà infine rapportato al *NII expected* per ricavarne la *sensitivity* in termini percentuali.

Tab. 4 – NII sensitivity contractual

<b>NII sensitivity</b>	<b>Shock +200bp</b>	<b>Shock -200bp</b>
<b>ASSETS</b>	179.289.041	-179.289.041
<b>LIABILITIES</b>	-544.219.178	544.219.178
<b>Total (cash position)</b>	-364.930.137	364.930.137
<b>DERIVATES</b>	75.205.479	-75.205.479
<b>TOTAL</b>	-289.724.479	289.724.658
<b>NII 2021 (expected)</b>	1.162.875.000	1.162.875.000
<b>NII sensitivity</b>	<b>-24,9%</b>	<b>24,9%</b>

Fonte: elaborazione propria

Tab. 5 – NII sensitivity behavioural

<b>NII sensitivity</b>	<b>Shock +200bp</b>	<b>Shock -200bp</b>
<b>ASSETS</b>	180.617.561	-180.617.561
<b>LIABILITIES</b>	-323.103.750	323.103.750
<b>Total (cash position)</b>	-142.486.189	142.486.189
<b>DERIVATES</b>	75.205.479	-75.205.479
<b>TOTAL</b>	-67.280.710	67.280.710
<b>NII 2021 (expected)</b>	1.162.875.000	1.162.875.000
<b>NII sensitivity</b>	<b>-5,8%</b>	<b>5,8%</b>

Fonte: elaborazione propria

È evidente come la banca sia esposta più sul lato del passivo rispetto a quello dell'attivo sia nel caso in cui vengano utilizzate le poste modellizzate sia in caso contrario. Infatti in uno scenario di aumenti dei tassi, il NII si riduce poiché il vantaggio di poter prestare e impiegare denaro ad un tasso attivo più alto non riesce a colmare lo svantaggio di dover pagare tassi più alti sulle poste del passivo. Ovviamente il discorso è inverso per lo scenario di diminuzione dei tassi. In merito a ciò, in presenza di un aumento dei tassi, la banca vorrà diminuire la dimensione del gap, mentre nel caso opposto andrà ad aumentare (in valore assoluto) la dimensione del gap.

In ottica patrimoniale, è possibile andare ad utilizzare il modello basato sulla *Sensitivity* del valore economico con l'approccio *full evaluation*, il quale per ogni forma tecnica va a rideterminare il valore della stessa e dunque l'impatto sul valore di mercato di ciascun prodotto, scontando tutti i flussi di cassa ai tassi di due diverse curve dei rendimenti: quella corrente e quella attesa applicando gli scenari di shock ipotizzati e confrontando i due valori. La variazione del valore di mercato della posizione è quindi determinato come differenza tra il valore *ante-shock* della posizione e quello *post-shock* della stessa. È stato calcolato il *delta EVE* con tasso cliente e con il tasso TIT

base, una volta utilizzando le poste non modellizzate e un'altra utilizzando le poste modellizzate, ottenendo come output 4 tabelle differenti. Per la determinazione della componente base del TIT bisogna andare a considerare la curva dei tassi spot relativa ad ogni scadenza e il tipo di operazione. Nel dettaglio:

- per le operazioni a tasso di interesse fisso con ammortamento di tipo *bullet* il TIT è pari al tasso *swap* con la stessa scadenza dell'operazione vigente alla *value date* della stessa;
- per le operazioni a tasso di interesse fisso di tipo *linear amortizing* il TIT è pari al *par rate* dello *swap* con lo stesso piano di ammortamento dell'operazione e con la stessa scadenza;
- per le operazioni a tasso di interesse variabile il TIT è pari al tasso di interesse di mercato vigente ad ogni data di refixing dell'operazione.

Il risultato evidenzia come le poste cambino valore a seconda del tipo di *shock* che si va ad ipotizzare. Il modus operandi per la costruzione delle tabelle è univoco per ogni tabella: dopo aver definito il profilo di ammortamento delle voci di bilancio viene calcolato il *present value* scontando i flussi con la curva corrente. È stato calcolato il *present value* delle stesse poste considerando però le curve applicando i 4 scenari di shock ipotizzati. A questo punto è stata calcolata la differenza tra il *present value* con l'applicazione degli scenari di shock ed il *present value* con i tassi di mercato correnti. Le differenze così ottenute sono state poi raggruppate sotto una logica di omogeneità del prodotto ottenendo così l'ammontare totale delle poste shockate per ognuno dei 4 scenari. Il totale è stato infine rapportato agli *own funds* per capire quanto la banca fosse esposta a quel tipo di *shock*.

Tab. 6 – % of Own Funds

Delta EVE	% of Own Funds			
	Parallel shock up	Parallel shock down	Steeper shock	Flattener shock
Full evaluation CR	-12,71%	14,03%	1,15%	-3,38%
Full evaluation FTP	-11,98%	13,25%	0,97%	-2,97%
Full evaluation CR (B)	6,96%	9,21%	4,16%	-3,50%
Full evaluation FTP (B)	11,85%	12,30%	13,82%	-16,04%

Fonte: elaborazione propria

Per un confronto più agevole sono stati raccolti i risultati delle tabelle in uno schema riassuntivo. Per quanto riguarda la variazione dei tassi secondo

un'ipotesi di *Parallel Shock up* e *Parallel Shock down* è evidente come ci siano differenze considerevoli tra il *Delta EVE full evaluation CR* e quello *CR (Behavioural)*. Il motivo è da ricercarsi nell'impatto delle modellizzazioni dei conti correnti passivi: nell'approccio comportamentale questi sono stati ammortizzati nella loro parte core rendendo la posta del passivo più sensibile alle variazioni dei tassi rispetto alla posta dell'attivo. Come risultato, in entrambi gli scenari di shock parallelo l'aumento della sensibilità delle poste passive ha portato ad un'inversione del segno dell'impatto sugli own funds. Negli scenari di shock non paralleli l'impatto delle modellizzazioni è molto attenuato dall'andamento dei tassi di mercato ipotizzati portando ad un leggero aumento della sensibilità. Passando al confronto tra il *Delta EVE full evaluation CR* e quello *FTP* la differenza non è rivelante. Più interessante è il confronto tra il *Delta EVE full evaluation CR (Behavioural)* e quello *FTP (Behavioural)*: nelle ipotesi di shock paralleli la differenza è contenuta, mentre negli scenari *Steepener* e *Flattener* i *floating rate* applicati ai conti correnti passivi modellizzati per la valutazione a tasso cliente sono calcolati come:

$$\text{floating rate} = \text{tasso di mercato} * \beta + \alpha$$

Il parametro  $\beta$ , compreso tra 0 e 1, rende molto meno impattante una variazione dei tassi di mercato sul calcolo della quota interessi rispetto al calcolo della quota interessi al TIT che viene calcolato utilizzando semplicemente il tasso di mercato, riflettendo nella sua interezza gli shock ipotizzati. Ciò porta i conti correnti passivi calcolati al TIT ad essere molto più sensibili alle variazioni dei tassi. Infatti possiamo osservare una differenza enorme tra le *sensitivity* dei due approcci. Nello scenario *Flattener* al TIT *Behavioural* l'impatto è così grande da superare la soglia di vigilanza definita dall'*EBA* del 15% di variazione degli own funds.

A conclusione del lavoro è possibile effettuare un confronto sull'impatto a livello di metriche con l'applicazione dei modelli comportamentali sia per l'approccio reddituale che patrimoniale. Si è visto come la modellizzazione dei NMDs rifletta le reali dinamiche che caratterizzano i comportamenti della clientela e di come l'implementazione di un modello di *prepayment* ha permesso di andare a considerare flussi di cassa più vicini a quelli che la banca si aspetta di ottenere.

## **Bibliografia**

Banca d'Italia, *Circolare n. 285*, 2013

Basel Committee on Banking Supervision, *Standards – Interest rate risk in the banking book*, 2016

European Banking Authority, *Consultation on draft RTS on IRRBB supervisory outlier tests (EBA/CP/2021/36)*, 2021

Prometeia, *Behavioral models for non-maturity deposits and prepayment*, 2022

Prometeia, *Fund Transfer Pricing framework and models*, 2022

Prometeia, *Interest rate risk, Liquidity Risk & FTP*, 2022

Resti A. & Sironi A., *Rischio e valore nelle banche. Misura, regolamentazione e gestione*, Egea, 2008

## 4. ADEGUAMENTO DEL FRAMEWORK DI RISK E CAPITAL MANAGEMENT IN OTTICA CLIMATE RISK: PRINCIPALI IMPATTI E SFIDE ATTESE

di *Raffaele Liguori, Gloria Caterina Lorenzo,  
Arianna Marroccella e Mario Messina*

### **Abstract**

Una delle implicazioni del cambiamento climatico è la dirompente rilevanza dei rischi ad esso associati nell'ambito del Risk Management. Al fine di identificare i maggiori driver di *Climate Risk* si indaga il set di evolutive normative riguardanti i processi di Risk Management. In attesa che si delinei un framework omogeneo a livello europeo, gli istituti necessitano un adeguamento interno. Il risultato si configura in un *drill-down* di natura quantitativa sull'impatto delle metriche di natura climate risk sulle dinamiche di assorbimento di capitale. A tal fine si propone un modello di rating basato sulle emissioni CO<sub>2</sub>, che permetta di valutare l'esposizione nei settori definiti NACE e possa fornire un impatto concreto in termini di assorbimento/buffer di capitale.

Among Climate change implications it is the disruptive relevance of climate-related risks. In order to identify the major drivers of climate risk, the regulatory framework has been examined with regard to Risk Management. While waiting for homogeneous European framework, banks need to start adapting. As a result, it is proposed a quantitative drill-down about the impact of climate risk metrics over the capital requirements. Accordingly, it has been proposed an emission-based rating approach which allows to evaluate the NACE sectors exposures in order to display a concrete impact in terms of capital.

## 4.1. Presentazione aziendale

Il presente lavoro è svolto in collaborazione con l'azienda PwC, abbreviazione di PricewaterhouseCoopers. Nata nel 1998 dalla fusione di Price Waterhouse e Coopers & Lybrand, l'azienda conta oltre 295.000 persone nel mondo e 7.000 in Italia, operando in 156 paesi con 24 uffici italiani. La società è specializzata in servizi professionali quali revisione, di consulenza strategica, legale e fiscale alle imprese. PwC appartiene al gruppo delle *Big four* insieme a Ernst & Young, KPMG e Deloitte & Touche. Il fatturato complessivo raggiunto nell'esercizio chiuso al 30 giugno 2021 è di 2,4 miliardi di euro. Ciò rappresenta il fatturato dell'ultimo esercizio finanziario di ciascuna entità convertito in euro al tasso di cambio prevalente alla data di chiusura dell'esercizio. PwC è il brand sotto il quale le società membri di PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) operano e forniscono servizi professionali. Insieme, queste società costituiscono il network PwC.

## 4.2. Oggetto

L'EBA si assume il ruolo di valutare l'inclusione dei rischi ESG nei processi di supervisione e valutazione effettuati dalle autorità competenti, rispettando quanto disposto dall'art. 449-bis del Regolamento (UE) 2019/87622 (capital requirement regulation – CRR) che richiede trasparenza su rischi ESG, fisici e di transizione alle grandi istituzioni finanziarie quotate. L'approccio coinvolge metriche, strategie e processi di Risk Management per comprendere, misurare e monitorare tali rischi.

I rischi climatici e ambientali sono comunemente intesi come due principali fattori di rischio:

- Il rischio fisico si riferisce all'impatto finanziario del cambiamento climatico, compresi gli eventi meteorologici estremi più frequenti e i cambiamenti gradualmente del clima, nonché del degrado ambientale, come l'inquinamento dell'aria, dell'acqua e del suolo, lo stress idrico, la perdita di biodiversità e la deforestazione;

- Il rischio di transizione si riferisce alle perdite finanziarie di un'istituzione che possono derivare, direttamente o indirettamente, dal processo di adeguamento verso un'economia a basse emissioni di carbonio e più sostenibile dal punto di vista ambientale. I rischi fisici e di transizione sono alla base dei rischi esistenti, in particolare del rischio di credito, del rischio operativo, del rischio di mercato e del rischio di liquidità.

La Tassonomia Europea è il primo passo verso una definizione comune che faccia da base a normative e metodologie chiare ed inequivocabili. Il regolamento UE 2020/285 classifica le attività economiche che possono considerarsi e definirsi ‘sostenibili’.

Per essere eco-compatibile, un’attività dovrà soddisfare i seguenti criteri:

1. Contribuire positivamente in modo sostanziale ad almeno uno dei sei obiettivi ambientali;
2. Non produrre impatti negativi su nessun altro obiettivo;
3. Essere svolta nel rispetto di garanzie sociali minime (per esempio, quelle previste dalle linee guida dell’OCSE e dai documenti delle Nazioni Unite).

### 4.3. Obiettivi

I rating ESG hanno un ruolo predominante all’interno dei tentativi di inserimento dei rischi climatici nelle nuove strategie bancarie, in quanto consentono di valutare le esposizioni di portafoglio delle banche come sostenibili (*green*) o non sostenibili (*brown*). Le due tipologie di esposizioni, nei diversi gradi di scala definiti dai rating, influiscono in primo luogo sui requisiti patrimoniali richiesti alle banche. È noto che i requisiti patrimoniali rappresentano un elemento sostanziale nel sistema finanziario, in quanto ne caratterizzano il funzionamento: requisiti troppo bassi potrebbero indebolire il sistema, rendendolo meno resiliente agli shock economici, mentre requisiti troppo alti impedirebbero alle banche di offrire credito, rallentando la crescita economica.

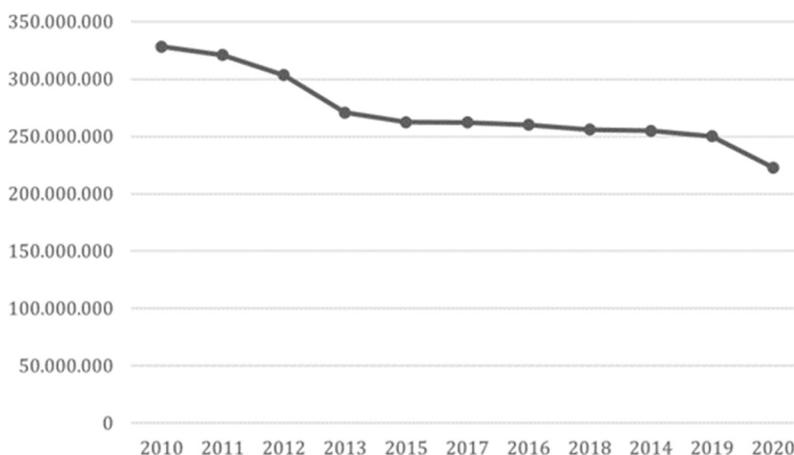
Tali effetti indesiderati possono essere evitati introducendo buffer di capitale per promuovere la finanza green. Un buffer non è un requisito vincolante, ma può essere modificato nel breve periodo senza causare conseguenze serie; al contrario, motiverebbe la banca a investire di più in settori ‘green’.

Di notevole rilievo è la proposta sviluppata da Neisen, Bruhn e Lienland (2021), i quali introducono un buffer di capitale per la sostenibilità. Il buffer in questione implica un peso di sostenibilità (SW), che permette di determinare un buffer patrimoniale separato per la finanza verde e indipendente dalla qualità del credito o dalla posizione del debitore. Il buffer ottiene un valore positivo in caso di brown finance o di basso rating ESG e un valore negativo in caso di green finance. I valori indicherebbero un aumento di capitale per le istituzioni per esposizioni brown, ciò indurrebbe le banche a investire maggiormente in esposizioni green, data la riluttanza delle stesse verso gli aumenti di requisiti di capitale. Inoltre, si ritiene che il buffer possa essere facilmente integrato nel sistema di coefficienti patrimoniali.

## 4.4. Risultati

Alla luce dell'esercizio messo in atto dall'EBA, il seguente modello propone un approccio di rating interno combinando gli approcci EBA e il buffer di capitale appena proposto. A partire dal database EUROSTAT, sono stati raccolti i dati sulle emissioni di CO<sub>2</sub> relativamente all'anno 2020, così come già predisposti secondo la classificazione NACE. Le emissioni sono state analizzate su un orizzonte temporale di dieci anni (2010-2020) confrontando la media dei settori aggregati. Come emerge dal grafico sottostante, l'andamento delle emissioni è decrescente nell'orizzonte temporale considerato. Per questo motivo, valutando l'aggregato in confronto ai dati 2020, si è selezionato tale anno come riferimento per lo studio successivo in quanto, nonostante colpito dal Covid-19, il 2020 rispecchia in maniera consistente l'andamento delle emissioni dei precedenti dieci anni.

Fig. 1 – Emissioni CO<sub>2</sub> complessivi per settori nace (2010-2020) valori in tonnellate



Da una prima analisi, è emerso che i settori a più alte emissioni risultano essere quello elettrico (33,26%), manifatturiero (31,87%) e trasporti (16,03%) mentre i restanti si attestano al di sotto del 4%. Alla luce di questi dati, si sono clusterizzate le emissioni secondo range percentuali proporzionati ai dati EUROSTAT, per poi procedere in accordo con l'approccio proposto nell'ambito dello studio M. Neisen, B.Bruhn, D.Lienland, assegnando ai cluster i pesi di sostenibilità (SW) disposti in una scala da A a J. Come emerge dalla seguente tabella, i valori sono compresi fra un range di -0,1 per i Rating 'Brown' e più +0,1 per i Rating 'Green'.

Tab. 1 – Rating Cluster

SETTORI NACE	ESPOSIZIONE EUROSTAT	RATING CLUSTER
Information and communication	0,14%	A 0-0,3%
Real estate activities	0,21%	
Arts. entertainment and recreation	0,22%	
Financial and insurance activities	0,26%	
Other services	0,30%	
Education	0,34%	B 0,3-0,6%
Administrative and support initiatives	0,42%	
Profesional. scientific and thecnical activities	0,47%	
Accomodation and food services activities	0,68%	C 0,6-1%
Pulbic adiministration and defense social security	0,73%	
Mining and quarrying	1,17%	D 1-2%
Human healt services and social works activities	1,33%	
Construction	2,25%	E 2-3%
Water supply	3,05%	F 3-4%
Whole sale and retail trade	3,24%	
Agriculture. forestry and fishing	4,03%	G 4-5%
Transport and storage	16,03%	H 5-20%
Manufacturing	31,87%	I 20-30%
Electricity. gas steam and air conditioning supply	33,26%	
		J > 30%

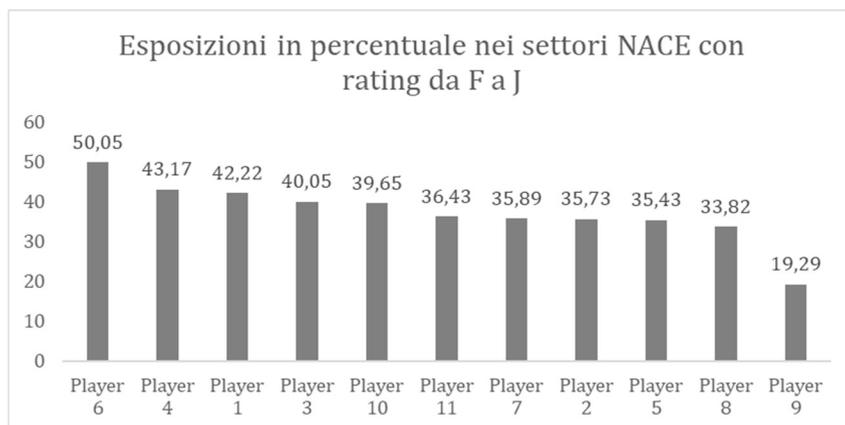
Tab. 2 – Rating e pesi di sostenibilità

ESG RATING	SW
A	-0.1
B	-0.08
C	-0.05
D	-0.025
E-F	0
G	0.025
H	0.05
I	0.08
J	0.1

Una volta ottenuta l'esposizione per ogni classe di Rating, si è spostato il focus a raggruppare ulteriormente i Rating con pesi di sostenibilità negativi (da G a J) che andrebbero a gravare sull'assorbimento di capitale, e quelli con pesi di sostenibilità positivi o neutri (da A ad F).

In una scala che rappresenta le banche con esposizioni maggiori nei rating con pesi di sostenibilità negativi, emerge che l'assorbimento di capitale sarebbe più rilevante nei seguenti istituti:

Fig. 2 – Esposizioni nei settori da F a J



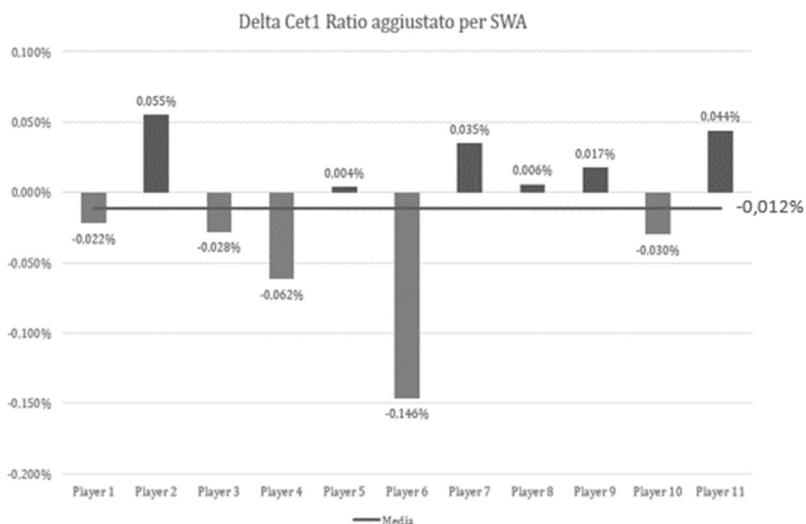
In conclusione, al fine di quantificare l'impatto dell'assorbimento di capitale, si è stimata la variazione del Cet1 Ratio in ipotesi di implementazione del sistema di Rating proposto, basato sui pesi di sostenibilità. Partendo quindi dal Cet1 Ratio di ogni banca così come riportato nel rispettivo Pillar 3 del 2020, si è calcolata la variazione dovuta ai *Sustainability Weighted Assets* (SWA) ponderati per il requisito di capitale dell'8%, secondo la seguente formula:

$$\frac{\text{Cet1} - (8\% * \text{SWA})}{\text{RWA}}$$

RWA

Come rappresentato nel grafico seguente, cinque delle undici banche in esame subirebbero una variazione negativa di assorbimento di capitale.

Fig. 3 – Delta Cet1 Ratio aggiustato per SWA



L’impatto medio per le banche partecipanti al sample è del -0,012%; è rilevante sottolineare che il Player 6 ottiene il peggior buffer per la sua concentrazione nei settori Transport and Storage (Rating H) e Manufacturing (Rating I).

### Appendice: Gruppi Bancari partecipanti al Sample

#Player	Description	TOTAL ASSETS (EUR)
1	Gruppo Bancario italiano D-Sib	500-1,000 bn
2	Gruppo Bancario italiano G-Sib	500-1,000 bn
3	Gruppo Bancario italiano D-Sib	100-150 bn
4	Gruppo Bancario italiano D-Sib	150-300 bn
5	Gruppo cooperativo italiano	150-300 bn
6	Gruppo bancario italiano	50-75 bn
7	Gruppo bancario italiano	30-50 bn
8	Gruppo cooperativo italiano	50-75 bn
9	Banca private italiana	30-50 bn
10	Gruppo Bancario italiano D-Sib	75-100 bn
11	Gruppo bancario italiano	75-100 bn

## Bibliografia

- Barth, F., Hübel, B., & Scholz, H. (2022). ESG and corporate credit spreads. *The Journal of Risk Finance*.
- Beltrán, A., Maddison, D., & Elliott, R. (2019). The impact of flooding on property prices: A repeat-sales approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, 95, 62-86.
- Below, S., Beracha, E., & Skiba, H. (2017). The impact of hurricanes on the selling price of coastal residential real estate. *Journal of Housing Research*, 26(2), 157-178.
- BCE, “Guida ai rischi climatici e ambientali”, BCE/2020/11
- Daniel, V. E., Florax, R. J., & Rietveld, P. (2009). Floods and residential property values: a hedonic price analysis for the Netherlands. *Built environment*, 35(4), 563-576.
- EBA, “Mapping climate risk: Main findings from the EU-wide pilot exercise”, (May 2021).
- EBA, “Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms”, (EBA/REP/2021/1).
- EBA, “Report advice to the commission on KPIS and methodology for disclosure by credit institutions and investment firms under the nfrd and how and to what extent their activity qualify as environmentally sustainable according to the EU Taxonomy Regulation”, EBA/Rep/2021/03
- Hirsch, J., & Hahn, J. (2018). How flood risk impacts residential rents and property prices: Empirical analysis of a German property market. *Journal of Property Investment & Finance*.

## Sitografia

- <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
- <https://www.eba.europa.eu/risk-analysis-and-data/risk-dashboard>
- <https://www.ecb.europa.eu/ecb/html/index.it.html>
- <https://group.intesasanpaolo.com/it/>
- <https://www.moodys.com/>
- <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/in-ESG-era-new-green-asset-ratio-could-give-europe-s-banks-an-edge-over-rivals-63472678>

## 5. CYBER RISK – QUANTIFICAZIONE DEL REQUISITO DI CAPITALE

di *Giuseppina Di Natale, Alfonso Ferrara, Mariangela Margarucci,  
Antonio Rianna e Francesco Sovereto*

### **Abstract**

Il Project Work, svolto in collaborazione con SACE, si focalizza sul *Cyber risk* e si pone come obiettivo quello di indagare la necessità di implementare una specifica valutazione dello stesso dal momento che, ad oggi, esso rientra nella categoria dei rischi operativi. Come verrà spiegato di seguito, stabilire un requisito patrimoniale per questa tipologia di rischio rappresenta una sfida impegnativa per le varie organizzazioni. In particolare, verranno trattati, oltre al contesto in cui si colloca il *Cyber risk*, le soluzioni e gli approcci più utilizzati a livello internazionale, partendo dal concetto di Cybersecurity fino ad arrivare alla presentazione di modelli qualitativi e quantitativi. Sulla base dei risultati, verranno formulate le conclusioni in merito a quale sia la soluzione più efficace a fronteggiare il *Cyber risk*: investire in *Cybersecurity* o accantonare capitale.

The Project Work, carried out in collaboration with SACE, focuses on Cyber risk and aims to investigate the necessity of implementing an individual assessment of the aforementioned risk that, at present, is included in the category of operational risks. As will be explained below, establishing a capital requirement for this type of risk represents a significant challenge for various organisations. In particular, the context of Cyber risk will be discussed, as well as the solutions and approaches most widely used internationally. These topics will range from the concept of Cybersecurity to the presentation of qualitative and quantitative models. Based on the results, conclusions will be formulated regarding which is the most effective solution to deal with cyber risk: setting a capital requirement or investing in Cybersecurity.

## 5.1. Presentazione aziendale

SACE è la società assicurativo-finanziaria italiana, controllata da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze, specializzata nel sostegno alle imprese e al tessuto economico nazionale attraverso un'ampia gamma di strumenti e soluzioni a supporto della competitività in Italia e nel mondo. Supporta, inoltre, il sistema bancario per facilitare con le sue garanzie finanziarie l'accesso al credito delle aziende, con un ruolo rafforzato dalle misure straordinarie previste dal Decreto Liquidità e dal Decreto Semplificazioni. Le recenti misure hanno, infatti, ampliato il mandato di SACE oltre il tradizionale supporto all'export e all'internazionalizzazione, aggiungendo importanti tasselli come il sostegno agli investimenti delle imprese sul mercato domestico e le garanzie per i progetti green nell'attuazione del *Green New Deal* italiano.

Pur non essendo vigilata, SACE, nell'ambito della propria operatività, si ispira a principi dettati dalla direttiva dell'UE Solvency II, che ha lo scopo di estendere la normativa di Basilea al settore assicurativo. La società, quindi, implementa modelli interni nella determinazione dell'assorbimento di capitale necessario a fronteggiare i rischi a cui è esposta.

## 5.2. Oggetto

Il Project Work si focalizza sulla possibilità di individuare una misura di assorbimento patrimoniale a fronte del *Cyber risk*, dato che, allo stato attuale, esso rientra nell'ambito dell'*Operational risk*.

L'elaborato passa in rassegna alcuni dei metodi qualitativi e quantitativi per la gestione del *Cyber risk*, i loro aspetti positivi e negativi, oltre che un modello elaborato dal gruppo di lavoro sulla base di nozioni apprese dalla letteratura esistente sul tema.

## 5.3. Obiettivi

Il Project Work si prepone l'obiettivo di ricercare ed analizzare le metodologie per la gestione e la valutazione del *Cyber risk*.

Quando un'organizzazione mette in atto delle procedure di risk management si pone l'obiettivo di creare degli strumenti standardizzati che possano essere utilizzati nei processi di gestione del rischio preso in considerazione. Nell'ambito dello sviluppo di tali metodi di analisi, gli strumenti da utilizzare

devono essere quanto più possibile coerenti con la natura e la struttura dell'organizzazione interessata a implementare tali processi.

I principali approcci usati nel processo di valutazione dei rischi si basano su analisi qualitative e/o quantitative:

- Approccio qualitativo - le metodologie riconducibili a tale approccio si basano sul presupposto che le pratiche oggetto della valutazione e le relative soluzioni non permettono una quantificazione oggettiva della loro affidabilità. Il centro dell'analisi è, quindi, la valorizzazione degli elementi soggettivi e aspetti che sono difficilmente misurabili, come ad esempio l'impatto e la probabilità di accadimento di un evento *Cyber* dannoso.
- Approccio quantitativo - tale approccio prevede l'adozione di una serie di metriche opportunamente definite. La misurazione deve essere svolta nel modo più oggettivo possibile, cercando di limitare eventuali contaminazioni dei dati derivanti da considerazioni di carattere soggettivo.

L'obiettivo principale degli approcci qualitativi è l'identificazione e la valutazione degli asset e dei processi aziendali che risultano essere maggiormente vulnerabili ai rischi che l'organizzazione deve fronteggiare.

Generalmente, le variabili principali che si considerano all'interno del metodo qualitativo sono: l'entità dell'impatto e la probabilità di accadimento di un *Cyber attack*. Tuttavia, ogni organizzazione può customizzare l'approccio qualitativo e scegliere la scala di misura da utilizzare per fornire una misurazione delle variabili in questione; tale scelta è autonoma e viene ponderata sulla base di quelle che sono le esigenze, il contesto di riferimento e gli strumenti a disposizione di ciascuna organizzazione.

La valutazione del rischio associato agli asset e ai processi viene effettuata in maniera soggettiva e sulla base di interviste a coloro che lavorano direttamente con l'asset di riferimento o che sono direttamente coinvolti nel processo. Una volta raccolte le informazioni necessarie, al fine di procedere con lo svolgimento dell'*assessment*, vengono utilizzati diversi strumenti come, ad esempio, la matrice di rischio, che permette di individuare i potenziali scenari di rischio.

I principali step (generalmente) da seguire possono essere sintetizzati nel seguente modo:

- i. definizione degli obiettivi e perimetro di analisi;
- ii. identificazione dei rischi;
- iii. analisi e valutazione dei rischi inerenti;
- iv. valutazione dei controlli in essere;
- v. valutazione dei rischi residui;

vi. implementazione di *Action Plan*.

Il secondo tipo di approccio preso in considerazione per la gestione del *Cyber risk* è quello di tipo quantitativo. La caratteristica principale di questo metodo è che, per effettuare qualsiasi tipo di misurazione, vengono utilizzate delle misure che riescano ad esprimere, in termini numerici, tutte le valutazioni sugli asset, sulla frequenza delle minacce, sul loro impatto, sulle perdite potenziali, sull'efficacia e sui costi delle contromisure.

L'obiettivo dell'utilizzo dell'approccio quantitativo è quello di determinare l'investimento in *Cybersecurity* o l'assorbimento di capitale sulla base delle indicazioni fornite da strumenti come il *Cyber VaR* (C-VaR).

Data l'indisponibilità di dati storici relativi al perimetro d'analisi, gli approcci quantitativi per il calcolo del C-VaR discussi si basano sui risultati di simulazioni Monte Carlo.

**Modello distribuzione LogNormale:** Nel modello di *Cyber risk* sviluppato da E. Erola et al. (2021), vengono considerate 3 componenti principali: i) assets; ii) il profilo dell'attaccante (minacce); iii) vulnerabilità. La dipendenza tra queste componenti deve essere considerata con lo scopo ultimo di creare una distribuzione singola delle perdite.

Le variabili di input considerate allo scopo di calcolare il C-VaR sono:

- *Assets*: gli elementi di valore dell'organizzazione strumentali al raggiungimento della missione organizzativa. Il valore del singolo asset viene espresso da un valore di sostituzione;
- *Threats*: qualsiasi circostanza o evento che possa avere un impatto negativo sui beni dell'organizzazione. Essi possono essere modellati in base alla loro probabilità di accadimento e in base all'asset su cui possono impattare;
- *Harms*: tipi di perdite derivanti da minacce *Cyber*. Essi hanno una distribuzione di costi derivanti dall'impatto economico;
- *Controls*: questi possono ridurre il *Cyber risk*, mitigando la probabilità e la gravità di determinate minacce.

Questo approccio tiene in considerazione il fatto che i controlli (*Controls*) possano essere efficaci, prevenendo completamente il danno o attenuando parzialmente l'effetto della minaccia sull'asset, o inefficaci. La variabilità dell'efficacia dei controlli viene approssimata con una distribuzione binomiale.

Gli autori propongono l'esecuzione di simulazioni Monte Carlo in modo sequenziale per tutti i livelli del modello (*Assets*, *Threats*, *Controls*, *Harms*). Il punto di partenza è eseguire simulazioni sugli asset dell'organizzazione e gradualmente arrivare verso gli *Harms*. Quest'approccio permette di ottenere

la granularità dei dati e potenzialmente può indicare gli eventi che conducono a scenari critici.

In tale modello, le perdite totali associate alla compromissione dell'asset qualora si verifichi una minaccia (che si verifica con probabilità  $t$ ) e al rischio residuo  $c$ , dopo l'applicazione dei controlli a quell'attività, (dove ogni danno ha la propria probabilità di propagazione  $h_j$  e il rischio residuo  $c_i$  con perdita potenziale  $v_j$ ), rappresentano la somma del valore di sostituzione dell'asset e di tutti i costi provocati dai danni lungo la catena di propagazione all'interno dell'organizzazione. Pertanto, per stimare il C-VaR per un asset, è necessario combinare le informazioni di tutti e quattro i concetti.

Per ogni dato asset di valore pari al valore di sostituzione verranno ottenute tutte le minacce che possono impattare su quegli asset e le relative probabilità di verificarsi, l'insieme dei controlli volti a proteggere l'asset e, infine, un grafico dei danni che possono verificarsi direttamente o indirettamente se la minaccia ha successo.

Quando si esegue una serie di simulazioni Monte Carlo in modo sequenziale per ogni asset nelle *tuple*, i risultati di queste simulazioni sono combinati per calcolare il C-VaR complessivo. Il primo step delle simulazioni Monte Carlo comporta la determinazione della possibilità che la minaccia si sia verificata o meno. Di conseguenza, potrebbe essere utilizzata una distribuzione di Poisson o una binomiale negativa. In modo simile a quanto succede alle minacce, vengono selezionate le distribuzioni di Bernoulli per determinare se i controlli disponibili possono fermare una minaccia o meno. L'efficacia dei controlli è una distribuzione di probabilità che determinerà se il controllo sarà efficace. Viene, dunque, fissata una soglia di accettazione per i controlli: quando il livello di minaccia oltrepassa la soglia stabilita, il controllo non è efficace, di conseguenza la prima parte del sistema si conclude e si prepara al passaggio per il prossimo livello, quello degli Harms (danni).

Infine, si arriva al risultato del C-VaR complessivo il quale è dato dalla sommatoria dei valori che si verificano da una selezione casuale di numeri casuali con valore medio dei rispettivi danni e asset.

**Modello SplicedDistribution:** un modello quantitativo alternativo è stato presentato da Martin Eling e Werner Schnell. L'obiettivo principale degli autori è stato quello di superare i limiti della distribuzione LogNormale. Essa sottostima le perdite estreme e un modello appropriato per il rischio informatico dovrebbe tenere conto di questo aspetto.

La scelta della distribuzione della coda è cruciale, in quanto le misure di rischio generalmente utilizzate dai modelli normativi, come il *Value at Risk* (VaR) e il *Tail Value at Risk* (TVaR), si concentrano sulla coda della distri-

buzione. Pertanto, viene considerato il comportamento della coda delle *Cyber Severities* in modo più dettagliato. Una distribuzione usata frequentemente per code pesanti è la distribuzione di Pareto. Viene, ad esempio, utilizzato dallo *Swiss Solvency Test* ('SST') per modellare valori estremi (eventi catastrofali). La letteratura indica che tale distribuzione ben descrive le code delle perdite informatiche. Pertanto, il modello considerato combina due distribuzioni: la prima viene utilizzata per rappresentare il corpo e l'altra per descrivere la coda della distribuzione. Il punto di congiunzione tra le distribuzioni è oggetto di stima da parte della singola organizzazione che implementa il modello. In merito alla *threshold* ottimale da stimare si riscontra che all'aumentare della soglia, diminuisce la disponibilità di osservazioni per la stima. Di conseguenza, la varianza dei parametri stimati aumenta mentre il teorema di Pickands–Balkema–de Haan assicura che la distorsione del modello diminuisca. Pertanto, nella scelta della soglia ottimale bisogna tenere in considerazione il trade-off tra la distorsione e la varianza del modello.

**Modello Beta Distribution, applicazione della logica bayesiana:** è stata proposta un'analisi su *Matlab* basata che ha come obiettivo quello di analizzare molteplici rischi aggregati. Per i calcoli sono stati presi in considerazione tre *Cyber threats*: *Business E-mail Compromise* (BCE), *Computer Data Breach*, *Ransomware*. I dati numerici sugli impatti e sulle frequenze di accadimento sulle predette minacce sono stati ricavati dal *Data Breach Investigations Report 2021* ('DBIR'). Al fine di determinare la probabilità di accadimento di un singolo rischio si è fatto ricorso all'uso delle distribuzioni di probabilità; in modo specifico, si è scelto di utilizzare la distribuzione Beta che appartiene alla classe delle distribuzioni di probabilità continue definita da due parametri, entrambi positivi, noti come " $\alpha$ " e " $\beta$ ". Esse contengono un'informazione preliminare riguardo al numero di successi e di insuccessi che ci si può aspettare senza che nessuno di questi si sia ancora effettivamente verificato.

Il modello in questione ipotizza che le priors siano uguali a 1. La distribuzione Beta rende facile usare il metodo Bayesiano in modo ricorsivo: partendo da una distribuzione a priori e, dopo avere osservato dei dati, è possibile ottenere una distribuzione a posteriori. Questa diventa la distribuzione a priori che verrà emendata dall'osservazione di nuovi dati, e così via, fino ad arrivare alla probabilità media dell'evento.

Si procede, quindi, con la definizione della distribuzione delle perdite qualora si manifesti la minaccia. Per fare ciò, è necessario inserire nel modello i limiti inferiore e superiore, che rappresentano la perdita minima e massima associata ad uno specifico evento. Nel modello, i limiti sono rappresentati rispettivamente dal 5° e dal 95° quantile della distribuzione delle

perdite associate agli eventi presi in considerazione nelle distribuzioni pubblicate dal Report DBIR 2021.

In questo modello si assume che le perdite si distribuiscano secondo una LogNormale, in quanto aderente ai dati. La sua asimmetria pone massima verosimiglianza verso valori modesti delle perdite ma, grazie alla sua coda destra allungata, non esclude perdite di proporzioni molto significative.

Successivamente, vanno determinati gli estremi dell'intervallo di confidenza, es. 90%, così da determinare la media e la deviazione standard della distribuzione. Dopo aver determinato la probabilità con cui si può manifestare una perdita causata da un attacco *Cyber* e la *Severity* del danno, si procede con il calcolo della perdita attesa e di quella residua, ovvero la perdita che tiene conto dell'efficacia dei controlli implementati dalla società. Quest'ultimo agisce diminuendo la probabilità dell'evento e, di conseguenza, riducendo l'impatto totale.

Il modello, a questo punto, effettua il calcolo delle perdite simulate attuando iterativamente 100.000 scenari di rischio attraverso la simulazione Monte Carlo. Dai risultati della simulazione, è possibile calcolare indicatori di rischio come il *Value at Risk* e l'*Expected Shortfall*. L'*Expected Loss* è calcolata come media delle perdite simulate rispetto al numero totale di simulazioni. Mentre il VaR è dato dalla differenza tra l'*Expected Loss* e la perdita al 99° quantile. L'*Expected Shortfall* è dato dalla media delle perdite che superano il VaR.

Lo scopo del modello è quello di determinare se l'implementazione dei controlli risulti conveniente per una organizzazione. Facendo delle ipotesi sull'efficacia dei controlli e sull'ammontare degli investimenti effettuati per contrastare le minacce *Cyber* menzionate, è possibile ricavare un indicatore sintetico della diminuzione percentuale delle perdite attese dopo aver implementato tali controlli, il *Return on Control* ('ROC').

Il ROC viene calcolato come:

$$\text{Return on Control} = \frac{\text{Expected Loss} - \text{Expected Loss}_c}{\text{Costo del controllo}} - 1$$

La differenza tra l'*Expected Loss* e l'*Expected Loss*<sub>c</sub>, calcolata quando agiscono i controlli, rappresenta il "guadagno" derivante dalla mancata perdita collegato all'implementazione dei controlli. Per determinare il ROC per ogni tipo di minaccia sono stati ipotizzati un parametro di efficacia dei controlli pari al 50% e gli importi degli investimenti.

## 5.4. Risultati

Relativamente ai modelli sopra citati, è opportuno trattare quelli che sono i punti di forza e di debolezza degli stessi.

Con riguardo ai metodi qualitativi, essi consentono una maggiore personalizzazione del modello, ad esempio la scelta degli step da seguire e la scelta della scala di misurazione; questa scelta consente di definire il livello di profondità dell'analisi. D'altro canto, tale discrezionalità nel definire le fasi del processo potrebbe condurre ad un rischio di modello e ad una misurazione non accurata.

Si evidenzia, inoltre, una facile adozione degli stessi, in quanto le informazioni necessarie per il loro sviluppo sono reperibili attraverso survey rivolti agli attori coinvolti nei processi aziendali e non è necessario individuare valori numerici. Questo, però, comporta un'inevitabile soggettività nelle stime che rende difficile la comparabilità dei risultati.

Per quanto concerne, invece, i modelli quantitativi, essi consentono una maggiore interpretabilità dei dati, dal momento che l'output è di tipo economico. I modelli presi in considerazione si pongono come obiettivo quello di determinare una misura di VaR, che è uno strumento ampiamente utilizzato in letteratura e nella pratica. Il limite attuale di questi modelli è la difficile reperibilità di dati da utilizzare come input degli stessi, a causa della scarsa condivisione di informazioni da parte delle organizzazioni. Di conseguenza, non esiste uniformità nella definizione di una metodologia di calcolo.

Il modello LogNormale ha il vantaggio di utilizzare una distribuzione statistica ampiamente validata, ma, di contro, vi è una scarsa aderenza dei dati alla distribuzione delle perdite, specialmente nelle code.

Il modello *Spliced Distribution* risolve lo svantaggio del modello LogNormale utilizzando una combinazione di due distribuzioni statistiche (Pareto generalizzata per le code e LogNormale per il corpo) ma presenta la difficoltà di stimare la *threshold* più adatta per congiungere le distribuzioni.

È possibile quindi affermare che l'inquadramento e la gestione del *Cyber risk* rappresentano dei temi sempre più centrali all'interno delle organizzazioni dal momento che (i) vi è una grande indisponibilità di dati attendibili e (ii) le manifestazioni di tale rischio si evolvono continuamente e rapidamente.

Con riferimento al primo punto, la preoccupazione delle organizzazioni di ogni livello relativa alla diffusione di informazioni riguardanti Cyber attack subiti, sicuramente collegata alla possibilità di sperimentare un danno reputazionale con eventuale effetto economico indiretto, non fa altro che alimentare la tendenza delle stesse a non condividere i propri dati.

La problematica è estremamente centrale, in quanto soltanto tramite una grossa disponibilità di informazioni storiche è possibile affinare tecniche di misurazione puntuale del rischio in oggetto e di determinare un possibile ammontare di assorbimento di capitale per far fronte alle perdite inattese.

In secondo luogo, il Cyber risk è un rischio estremamente dinamico, le cui manifestazioni si evolvono completamente in poco tempo. Per tale motivo, potrebbe essere inefficace basarsi su sole stime effettuate utilizzando dati storici, supponendo che questi possano ripetersi in futuro.

Data tale dinamicità e la rilevanza che sta assumendo negli ultimi anni, potrebbe essere opportuno che questo fosse separato, in termini di trattamento, dal rischio operativo. Una possibile soluzione potrebbe essere quella di considerare il Cyber risk come un rischio di Secondo Pilastro, per i quali non è richiesto un apposito requisito di capitale minimo obbligatorio, ma per cui la singola organizzazione è tenuta ad implementare strategie di gestione soggette a valutazione da parte delle Autorità di Vigilanza. Inoltre, le istituzioni finanziarie potrebbero essere soggette all'obbligo di notificare le misure generate dai propri sistemi interni e di comunicare i risultati di eventuali *Penetration test* e *Vulnerability assessment* all'Autorità, la quale potrebbe imporre all'organizzazione un miglioramento dei propri processi di gestione del rischio. Tuttavia, l'aumento del patrimonio non dovrebbe essere considerato come l'unica opzione con cui far fronte ai rischi che impattano sull'organizzazione. Potrebbero essere prese in considerazione anche alternative, come: (i) il miglioramento della gestione del rischio; (ii) l'applicazione di limiti interni (fissare una soglia di tolleranza al rischio); (iii) l'innalzamento del livello di accantonamenti e riserve (tenendo in considerazione il livello di costo/opportunità); (iv) il miglioramento dei controlli atti a mitigare gli effetti di potenziali minacce.

Alla luce delle valutazioni precedentemente effettuate, vengono di seguito proposte eventuali soluzioni da attuare:

- in merito all'indisponibilità delle informazioni, si potrebbe immaginare l'istituzione di un'Autorità Centrale Comunitaria, che assicuri il mantenimento del segreto d'ufficio, i cui compiti si sostanzierebbero nella raccolta di informazioni e nella realizzazione di modelli perfezionati sulla base di queste ultime. Le organizzazioni dovrebbero obbligatoriamente comunicare le informazioni in merito alla frequenza e all'impatto degli attacchi, nonché i danni subiti a seguito di questi;
- la costituzione di un apposito requisito patrimoniale per il Cyber risk, ad oggi, risulta essere un obiettivo di difficile realizzazione. Come emerso dai passaggi precedenti, si riscontrano difficoltà nel reperire informazioni adeguate, in termini di numerosità ed affidabilità, al fine

di costruire modelli significativi. Per tale motivo, una soluzione potrebbe essere quella di sviluppare strumenti necessari a potenziare i sistemi di sicurezza e, allo stesso modo, migliorare le competenze del capitale umano: nell'organizzazione tutti dovrebbero essere più consapevoli del ruolo importante da svolgere in termini di Cybersecurity, in quanto tale ruolo non può essere delegato unicamente a un team di professionisti IT.

In definitiva, sebbene l'obiettivo di ricercare una giusta percentuale di assorbimento patrimoniale non debba essere trascurato, l'attenzione per i prossimi anni dovrebbe essere rivolta ad attuare politiche di investimento in *Cybersecurity*, il cui intento principale è di mitigare i rischi associati al contesto *Cyber* nonché di garantire la *business continuity*. Alla luce dell'aumento della frequenza e della gravità degli attacchi, agire tempestivamente può generare dei vantaggi sia sotto l'aspetto reputazionale, in quanto potrebbe aumentare l'affidabilità percepita dal mercato, che sotto l'aspetto economico, in termini di riduzione dei costi nel lungo periodo. In particolare, è stata dimostrata l'utilità dell'implementazione di misure di difesa automatizzate, che fanno uso dell'IA, al fine di rendere la risposta agli attacchi sempre più veloce ed efficace.

## Bibliografia

- A. Erola et. al, 2021, A system to calculate Cyber Value-at-Risk
- A. Orlando, 2021, Cyber Risk Quantification: Investigating the Role of Cyber Value at Risk
- Antoine Bouveret, 2018, Cyber Risk for the Financial Sector: A Framework for Quantitative Assessment
- Basel Committee on Banking Supervision, 2006, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework
- Basel Committee on Banking Supervision, 2018, Cyber-resilience: Range of practices
- CIS – Sapienza Research Center of Cyber Intelligence and Information Security, 2019, Framework Nazionale per la Cybersecurity e la Data Protection
- Comitato di Basilea per la Vigilanza Bancaria, 2004, Convergenza internazionale della misurazione del capitale e dei coefficienti patrimoniali
- EIOPA, 2020, Guidelines on information and communication technology security and governance
- European Commission, 2016, Direttiva NIS (Network and Information Security): EU 2016/1148
- European Parliament, 2019, Regolamento UE 2019/881, Cybersecurity Act

Federal Financial Institutions Examination Council, 2017, Cybersecurity Assessment Tool

Martin Eling & Werner Schnell, 2019, Capital Requirements for Cyber Risk and Cyber Risk Insurance: An Analysis of Solvency II, the U.S. Risk-Based Capital Standards, and the Swiss Solvency Test

NIST Cybersecurity Framework, 2014, National Institute of Standards and Technology

S. Farkas et al., 2020, Cyber claim analysis through Generalized Pareto Regression Trees with applications to insurance

Security and Exchange Commission, 2018, Guidance on Public Company Cybersecurity Disclosures

The World Economic Forum, 2022, The Global Risks Report 2022

Verizon, 2021, DBIR - Data Breach Investigations Report

## 6. LA REVISIONE CONTABILE DEI BILANCI: ANALISI DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE E DEGLI EVENTI SUCCESSIVI

di *Fabrizio Bonito, Ivgeniya Dubrivna, Pasquale Fontana,  
Eduardo Togna e Giovanna Tufano*

### **Abstract**

Il presente elaborato, redatto in collaborazione con BDO Italia S.p.A., ha come oggetto l'analisi della continuità aziendale e degli eventi successivi dei bilanci di esercizio. Partendo da un approccio teorico sullo studio dei principi contabili nazionali emanati dall'OIC e dei principi di revisione internazionali ISA Italia, l'analisi è stata condotta con la valutazione degli impatti che il COVID-19 e il conflitto in Ucraina hanno generato sulle PMI italiane quotate all'EURONEXT MILAN sulla base dei bilanci delle stesse imprese, organizzate in macrosettori secondo le informazioni fornite da Borsa Italiana. Il lavoro si svilupperà attraverso un'analisi sia qualitativa che quantitativa, tra i bilanci 2021 e le relazioni trimestrali del primo trimestre 2021 e 2022 e l'utilizzo di indici patrimoniali e reddituali per evidenziare gli effetti degli eventi successivi e gli impatti sulla continuità aziendale

The subject of this project work, drawn up in collaboration with BDO Italia S.p.A., is the analysis of “going concern” and subsequent events in the process of auditing financial statements, through the study of national accounting standards issued by the OIC and ISA Italia international auditing standards. The financial statements of Italian SMEs listed on EURONEXT MILAN are examined from a practical point of view by studying and evaluating the impacts that COVID-19 pandemic generated on them and they are organised into macro-sectors according to the information provided by Borsa Italiana. In the second part, this work estimates the impact of the Russia - Ukraine conflict through a variance analysis, both qualitative and quantitative, between the 2021 financial statements and the first quarterly reports, drawn up by the same companies in 2021 and 2022. The final stage of this project is to compare the identified macro-sectors with the performance of financial ratios to highlight the impacts on business continuity.

## 6.1. Presentazione aziendale

BDO è un network internazionale di società indipendenti che offrono servizi di revisione e 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 2021, ha sviluppato un fatturato globale pari a \$11,8 mld.

Nata nel 1963, dieci anni dopo la sua fondazione, l'organizzazione ha adottato il nome BDO, composto dalle iniziali dei tre studi europei fondatori: Binder (Regno Unito), Dijker (Paesi Bassi) e Otte (Germania).

È un'organizzazione globale costruita su relazioni locali e caratterizza i propri servizi basandosi su cinque componenti chiave: esigenze dei clienti, comunicazione, impegno, persone e valore.

## 6.2. Oggetto

Alla luce dell'attuale scenario internazionale, caratterizzato dalla pandemia e dal recente scoppio del conflitto bellico tra Russia e Ucraina, il tema che il Project Work ha inteso approfondire è l'analisi della continuità aziendale e degli eventi successivi nel processo di revisione contabile dei bilanci.

Nella fase iniziale, si è proceduto ad analizzare dettagliatamente la disciplina contabile nazionale, prevista dal Codice Civile e dall'OIC, sulla continuità e sugli eventi successivi prestando particolare attenzione alle informazioni che le società sono tenute a fornire nei propri bilanci. Contestualmente, si sono esaminati i documenti ISA Italia 570 e ISA Italia 560, tesi a regolare l'attività di revisione sui temi, rispettivamente, della continuità e degli eventi successivi, con l'intento di assumere il punto di vista del revisore che svolge l'attività di *audit* dei bilanci. Inoltre, l'esame delle fonti normative ha richiesto un approfondimento circa gli interventi straordinari che il legislatore ha previsto nella primavera del 2020 per far fronte alle difficili circostanze generate dalla pandemia da Covid-19: i Decreti Liquidità e Rilancio. Allo stesso modo, in relazione all'evento bellico tutt'oggi in corso, si è passato in esame il Public Statement pubblicato dall'ESMA nel marzo del 2022.

Il cuore del Project Work è rappresentato dall'analisi della continuità e degli eventi successivi delle centoquarantacinque PMI italiane emittenti azioni ordinarie quotate sul mercato regolamentato EURONEXT MILAN, gestito da Borsa Italiana. L'approccio metodologico ha necessitato di raggruppare le imprese del campione d'analisi in undici macrosettori, con lo

scopo di verificare gli impatti che la pandemia e la guerra tra Russia e Ucraina hanno avuto sui diversi comparti dell'economia.

Nello specifico, la metodologia di studio adottata ha previsto un'analisi qualitativa e quantitativa delle informative fornite dalle aziende del campione.

Seguendo l'approccio qualitativo, si è proceduto a valutare l'informativa presente nella Nota Integrativa e nella Relazione sulla Gestione dei centotrentacinque bilanci dell'esercizio 2021 disponibili, con l'intento di verificare la quantità di imprese, in ogni settore, che ha effettivamente menzionato dei rischi legati alla propria continuità aziendale in relazione al Covid-19. Allo stesso modo, per gli eventi successivi, si è verificata la presenza di possibili rischi legati al conflitto tra Russia e Ucraina e, in particolare, se questi rischi possono rappresentare un ostacolo alle prospettive di continuità delle imprese analizzate.

Inoltre, per valutare l'informativa legata agli eventi successivi, la seconda fase dell'analisi qualitativa ha previsto l'utilizzo dei resoconti intermedi di gestione relativi al primo trimestre del 2022, pubblicati volontariamente dalle stesse imprese. In tal senso, lo studio dei settantaquattro resoconti intermedi di gestione relativi al primo trimestre del 2022 è stato condotto con l'obiettivo di quantificare, in ogni settore, la percentuale di imprese che evidenzia nella propria informativa trimestrale dei rischi direttamente legati al conflitto in Ucraina che hanno avuto un impatto quantitativo in bilancio già nei primi tre mesi dell'esercizio in corso.

Ottenuti i risultati della fase qualitativa, in relazione all'analisi della continuità aziendale, si è proceduto ad isolare i cinque settori che hanno manifestato le maggiori percentuali di rischio di continuità legate agli impatti della pandemia; allo stesso modo, in relazione all'analisi degli eventi successivi, si è proceduto ad isolare i sei settori in cui è emerso un dato significativo circa la percentuale di imprese che, già nel primo trimestre dell'anno, hanno evidenziato di aver subito degli impatti quantitativi direttamente legati all'evento bellico in corso.

Pertanto, servendosi dei risultati della prima fase d'analisi, si è proceduto ad adottare l'approccio di tipo quantitativo.

Nell'analisi della continuità, tale approccio ha necessitato di effettuare il confronto tra le situazioni patrimoniali relative al primo trimestre del 2022 e le stesse situazioni relative al 31 dicembre 2021. Il confronto ha previsto il calcolo di tre indicatori: il patrimonio netto, individuato come il patrimonio netto del gruppo societario, la posizione finanziaria netta, calcolata sottraendo alla liquidità e ai mezzi equivalenti i debiti finanziari esplicitamente onerosi, e l'indice di liquidità corrente, ossia il rapporto tra le attività e le

passività correnti consolidate. I risultati dello studio hanno consentito di far emergere il dato della variazione media di ogni singolo indicatore nel periodo di riferimento, così da identificare il settore che ha subito gli impatti più rilevanti in termini patrimoniali dopo oltre due anni dall'inizio della pandemia.

Peraltro, in riferimento all'analisi degli eventi successivi, si è proceduto all'esame dei 6 settori che hanno manifestato nelle proprie relazioni trimestrali rischi diretti e impatti quantitativi dovuti alla guerra: si sono confrontati i dati del primo trimestre 2022 con il primo trimestre 2021 con l'intento di comprendere l'entità degli impatti della guerra. Il confronto è stato operato in relazione a tre indicatori reddituali: l'EBITDA, il risultato netto di periodo e l'incidenza del costo delle materie prime sul fatturato. I risultati dell'analisi hanno fatto emergere il dato del settore più colpito in termini reddituali a causa delle dinamiche legate agli eventi successivi.

Una volta raggiunta una visione complessiva dell'informativa fornita dalle aziende sulla continuità aziendale e sugli eventi successivi, l'approccio metodologico utilizzato ha consentito di formulare delle conclusioni in merito agli impatti che il Covid-19 e la guerra hanno avuto sulle PMI oggetto d'analisi e sulla attendibilità generale delle informazioni presenti in bilancio.

### **6.3. Obiettivi**

Gli obiettivi del presente lavoro possono essere distinti in tre punti fondamentali:

- a) la conoscenza della normativa emanata dal legislatore, dei principi di redazione emanati dall'OIC e dei principi di revisione ISA Italia circa i temi della prospettiva di continuità aziendale e dei fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio;
- b) la valutazione degli impatti della pandemia e del conflitto Russia-Ucraina sulla informativa in bilancio;
- c) l'analisi qualitativa e quantitativa della continuità aziendale e degli eventi successivi delle PMI italiane quotate, con lo scopo di identificare i settori più colpiti dagli effetti del Covid-19 e della guerra tra Russia e Ucraina.

### **6.4. Risultati**

Come anticipato precedentemente, il cuore del Project Work è rappresentato dalle analisi qualitative e quantitative sul campione delle centoquarantacinque PMI quotate all'EURONEXT MILAN.

In primo luogo, l'analisi qualitativa ha richiesto l'esame dei centotrentacinque bilanci annuali disponibili relativi all'esercizio 2021, facendo particolare attenzione all'informativa fornita nella Nota Integrativa e nella Relazione sulla Gestione. Questo fase dello studio ha avuto molteplici risultati ed è stata condotta con l'intento di individuare in ogni settore: la percentuale di imprese che presenta tutt'oggi dei rischi di continuità legati al Covid-19; la percentuale di imprese che ha evidenziato un rischio di continuità legato alla congiuntura del conflitto in Ucraina; la percentuale di imprese che ha manifestato dei possibili rischi per il proprio business derivanti dal conflitto.

Pertanto, il primo dato particolarmente rilevante è quello relativo ai cinque settori che manifestano le più elevate percentuali di rischio di continuità connesso alla pandemia. Questo dato costituirà la base dell'analisi quantitativa della continuità aziendale poiché sulle aziende dei settori in questione si procederà a confrontare la situazione patrimoniale al 31 dicembre 2021 con la stessa relativa al primo trimestre 2022 individuando il settore maggiormente colpito in termini patrimoniali dagli effetti della pandemia.

Inoltre, nessuna società menziona di aver subito rischi di continuità aziendale a causa dello scoppio del conflitto ma, allo stesso tempo, i dati in merito alla possibilità che tale evento generi degli impatti sul proprio business sono sintomatici di un clima di sostanziale preoccupazione in tutti i settori. I possibili rischi maggiormente menzionati dalle aziende si riferiscono alle dinamiche inflattive dei prezzi dell'energia e delle materie prime, alle difficoltà di approvvigionamento, al potenziale blocco delle *supply chain* ed anche all'interruzione dell'attività commerciale con i paesi in conflitto.

La seconda fase dell'analisi qualitativa è interamente dedicata all'esame dei settantaquattro resoconti intermedi di gestione pubblicati dalle stesse aziende volontariamente ed ha lo scopo di esplicitare, per ogni settore, il numero di imprese che evidenziano, nella propria informativa, i rischi direttamente legati alla guerra che hanno avuto un impatto quantitativo in bilancio già nel primo trimestre 2022. È opportuno ricordare che, per le PMI quotate all'EURONEXT MILAN, non è prevista la pubblicazione obbligatoria dei dati trimestrali ma sussiste l'obbligo di pubblicazione solo per quelli annuali e semestrali. Per tale ragione, i risultati dell'analisi hanno visto emergere anche il dato, per settore, della percentuale di imprese che predispongono in maniera volontaria un'informativa trimestrale.

Pertanto, il dato della percentuale delle imprese che hanno manifestato di avere avuto impatti quantitativi in bilancio nel corso del primo trimestre del 2022 è rapportato al numero di resoconti intermedi disponibili in relazione allo specifico settore.

I risultati di tale studio hanno consentito di far emergere il dato dei sei settori più colpiti dagli effetti della guerra nel corso del primo trimestre, un'informazione particolarmente rilevante se si considera che questi settori costituiranno la base dell'analisi quantitativa.

	<i>Rischi di continuità legati al Covid-19</i>	<i>Rischi di continuità legati alla guerra Russia-Ucraina</i>	<i>Possibili rischi legati alla guerra Russia-Ucraina</i>
<i>Prodotti e servizi industriali</i>	4%	0%	71%
<i>Prodotti e servizi per consumatori</i>	0%	0%	56%
<i>Beni immobili</i>	11%	0%	56%
<i>Media</i>	22%	0%	33%
<i>Banche</i>	0%	0%	29%
<i>Tecnologia</i>	15%	0%	46%
<i>Alimentari e tabacco</i>	0%	0%	75%
<i>Servizi finanziari</i>	0%	0%	89%
<i>Edilizia e materiali</i>	14%	0%	29%
<i>Salute</i>	0%	0%	57%
<i>Altri settori</i>	0%	0%	57%

	<i>Pubblicazione del Resoconto Trimestrale 31/03/2022</i>	<i>Rischi diretti e impatti quantitativi legati alla guerra Russia-Ucraina</i>
<i>Prodotti e servizi industriali</i>	67%	75%
<i>Prodotti e servizi per consumatori</i>	44%	0%
<i>Beni immobili</i>	67%	0%
<i>Media</i>	77%	43%
<i>Banche</i>	86%	0%
<i>Tecnologia</i>	69%	44%
<i>Alimentari e tabacco</i>	50%	100%
<i>Servizi finanziari</i>	56%	0%
<i>Edilizia e materiali</i>	0%	/
<i>Salute</i>	43%	33%
<i>Altri settori</i>	42%	73%

In merito all'analisi della continuità aziendale, lo studio quantitativo svolto sui cinque settori aventi le maggiori percentuali di rischio di continuità connesso alla pandemia, ovvero Prodotti e servizi industriali, Beni immobili, Media, Tecnologia e Edilizia e materiali, ha previsto il confronto tra i valori patrimoniali dei bilanci chiusi al 31/12/2021 con gli stessi valori pubblicati al 31/03/2022. Non è stato possibile effettuare alcuno studio quantitativo sul

settore Edilizia e materiali a causa dell'indisponibilità di resoconti intermedi di gestione.

In linea generale, i risultati testimoniano una tendenza da parte di tutti i settori all'indebitamento, come si evince dal dato peggiorativo della posizione finanziaria netta. Allo stesso tempo, si riscontra che tutti i settori, a eccezione del settore Media, presentano variazioni positive dei valori del patrimonio netto nel trimestre chiuso al 31/03/2022 a testimonianza della presenza di un azionariato che ha preservato l'entità del patrimonio netto. A eccezione del settore salute, gli indici di liquidità corrente si presentano, alla fine del primo trimestre dell'anno in corso, come appena sopra la soglia critica di rischio default; questo dato evidenzia come, in media, le società oggetto d'analisi riescano appena a coprire le proprie passività correnti mediante gli impieghi a breve, tuttavia per un numero significativo di imprese si verifica l'anomalia rappresentata dal fatto che le passività correnti finanziano anche le attività immobilizzate.

Il settore ad aver subito i maggior impatti in termini di continuità aziendale è il settore Media, in coerenza con i risultati dell'analisi qualitativa svolta sui bilanci annuali. I dati disponibili sui resoconti intermedi di gestione al 31/03/2022 evidenziano un significativo peggioramento di tutti gli indici patrimoniali nel settore in questione: il dato medio della variazione negativa del patrimonio netto è sintomatico del fatto che il settore, a distanza di oltre due anni dall'inizio della pandemia, presenti ancora significative incertezze sulla continuità. La variazione media più significativa è senza dubbio quella della posizione finanziaria netta che si presenta in forte peggioramento a causa del ricorso da parte delle società all'indebitamento per preservare la continuità aziendale. In relazione ai valori dell'indice di liquidità corrente, la variazione negativa è significativa poiché rappresenta la crescente difficoltà da parte delle società del settore di riuscire a preservare la propria continuità.

L'analisi degli eventi successivi ha previsto un approfondimento quantitativo sui sei settori che hanno dato evidenza nelle proprie informative trimestrali circa impatti quantitativi subiti già nel primo trimestre del 2022. I settori in questione sono: Prodotti e servizi industriali, Media, Tecnologia, Alimentari e tabacco, Salute e Altri settori.

<i>Dati in €/000</i>	<i>Variazione Patrimonio Netto</i>	<i>Variazione % Patrimonio Netto</i>	<i>Variazione PFN</i>	<i>Variazione % PFN</i>	<i>Variazione Current Ratio</i>	<i>Variazione % Current Ratio</i>
<i>Prodotti e servizi industriali</i>	+ 6509	+ 3,67%	- 16367	- 30,33%	+ 0,03	+ 1,85%
<i>Beni immobili</i>	+ 3621	+ 0,91%	- 5509	- 1,74%	- 0,27	- 21,08%
<i>Media</i>	- 2288	- 1,28%	- 7463	- 10,53%	- 0,01	- 0,64%
<i>Tecnologia</i>	+ 3771	+ 3,37%	- 21638	- 159,90%	- 0,02	- 1,40%

Gli esiti del confronto tra i primi trimestri degli esercizi 2022 e 2021 mostrano che, in linea generale, l'andamento dei valori medi degli indici reddituali sembra particolarmente uniforme e vede un miglioramento dell'EBITDA e del risultato netto nel primo trimestre 2022. Tale miglioramento in termini reddituali è sintomatico del fatto che tutti i settori, mediamente, siano riusciti a far fronte all'incremento dell'incidenza dei costi delle materie prime sul fatturato mediante un incremento dei ricavi.

In tal senso, il settore maggiormente colpito dalla guerra nel primo trimestre è il settore tecnologia. Nonostante dall'analisi qualitativa emerga che il settore più colpito è alimentari e tabacco, l'analisi quantitativa mostra che l'entità dell'impatto della guerra nel primo trimestre sia maggiore nel settore tecnologico. L'andamento degli indici reddituali dimostra che, tra i settori analizzati, il settore in commento abbia avuto, in media, i risultati reddituali meno performanti a causa del più alto incremento dell'incidenza dei costi delle materie prime sul fatturato rispetto agli altri comparti dell'economia. Questo dato è spiegato dalla natura del business del settore tecnologia: a differenza del settore alimentari e tabacco, in cui il fatturato è composto dalla vendita di beni di prima necessità, non durevoli, nel settore tecnologico i ricavi sono composti dalla vendita di beni e servizi durevoli, particolarmente soggetti alle dinamiche del mercato in termini di scelte di investimento.

<i>Dati in €/000</i>	<i>Variazione EBITDA</i>	<i>Variazione % EBITDA</i>	<i>Variazione Risultato netto</i>	<i>Variazione % Risultato netto</i>	<i>Variazione % Costo Mat. Prime / Fatturato</i>
<i>Prodotti e servizi industriali</i>	+ 2523	+ 24,96%	+ 2143	+ 89,52%	+ 4,06%
<i>Media</i>	+ 682	+ 14,99%	+ 490	+ 15,08%	+ 6,69%
<i>Tecnologia</i>	+ 515	+ 8,01%	+ 119	+ 3,88%	+ 8,84%
<i>Alimentari e tabacco</i>	+ 1423	+ 10,38%	+ 2534	+ 62,91%	+ 2,75%
<i>Salute</i>	+ 3213	+ 32,11%	+ 1730	+ 24,85%	+ 5,07%
<i>Altri settori</i>	+ 2094	+ 13,13%	+ 2139	+ 100%	+ 6,63%

## Bibliografia

- Ballarin F. (2021), *Continuità: deroga e informativa in nota integrativa*, in Amministrazione & finanza, n. 1.
- Bocchini E. (2016), *Diritto della contabilità delle imprese*, Milano.
- Borsa Italiana per le PMI - *Primary Markets Italy*.
- D. L. 19 maggio 2020, n. 34 (Decreto rilancio), *Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*, in Gazzetta Ufficiale n. 128 del 19 maggio 2020, Supplemento ordinario n. 21.
- D. L. 8 aprile 2020, n. 23 (Decreto liquidità), *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*, in Gazzetta Ufficiale n. 94 del 8 aprile 2020.
- D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, testo consolidato con il D. Lgs. 17 luglio 2016, n. 135.
- ISA Italia 315 – *L'identificazione e la valutazione dei rischi di errori significativi mediante la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera*.
- ISA Italia 560 – *Eventi successivi*.
- ISA Italia 570 – *Continuità Aziendale*.
- Legge 17 luglio 2020, n. 77, *Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*, in Gazzetta Ufficiale n. 180 del 18 luglio 2020, Supplemento ordinario n. 25.
- OIC - Documento Interpretativo n. 8, Legge 17 luglio 2020 n. 77, *Disposizioni transitorie in materia di principi di redazione del bilancio*.
- OIC 11 – *Finalità e postulati del bilancio d'esercizio*.
- OIC 29 – *Cambiamenti di principi contabili, cambiamenti di stime contabili, correzione di errori, fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio*.
- OIC 5 – *Bilanci di liquidazione*.
- Public Statement, *ESMA coordinates regulatory response to the war in Ukraine and its impact on EU financial markets*.
- Ricciardi A. (2020), *Analisi di bilancio per la valutazione dei rischi*, Milano.

## 7. LA REVISIONE DEL GRUPPO

di *Santino Landi, Luca Marotta, Federica Mauro,  
Carmine Villani e Pierferdinando Volpe*

### **Abstract**

Il presente studio ha il proposito di mettere in luce le dinamiche relative all'attività di revisione di un gruppo societario, mirata al rafforzamento della credibilità dell'informativa finanziaria predisposta dalle aziende. L'obiettivo dell'elaborato è quello di evidenziare le principali caratteristiche della revisione di un gruppo, rispetto a quelle di una singola entità. Si parte dal ruolo del bilancio consolidato fino alla definizione del piano di revisione, con una maggiore enfasi sulle operazioni di *scoping* e quantificazione della significatività legata ai rischi individuati. A completamento dell'analisi si sviluppa un focus sulla normativa Sarbanes-Oxley Act (SOX) e le sue implicazioni. Infine, lo studio si conclude con un caso pratico, relativo all'attività di revisione integrata di gruppo effettuata sull'entità "Alpha S.p.A."

This paper aims to underline the activities related to the group audit, in order to strengthen the reliability of companies' financial disclosure. The purpose of this paper is to highlight the main differences between the group audit procedures and the stand-alone entities ones. Starting from the role of the consolidated financial statements to the group audit strategy, we focused our analysis on scoping procedures and materiality calculation related to the main risks identified. We also analysed the Sarbanes-Oxley Act (SOX) and the impacts on the audit procedures. Finally, we analysed a case study related to the entity "Alpha S.p.A." for which we apply the above-mentioned group audit procedures.

## 7.1. Presentazione aziendale

EY, precedentemente noto come Ernst & Young, è un network mondiale di servizi professionali di consulenza direzionale, revisione contabile, fiscalità e *transactions*. La società nasce dall'unione degli studi nati dall'alleanza avvenuta nel 1924 tra lo studio di Arthur Young e quello di Alwin Ernst e due importanti studi britannici (Young con Broads Paterson & Co ed Ernst con Whinney Smith & Whinney).

EY conta 300.000 dipendenti in tutto il mondo ed è presente con più di 700 uffici in 150 Paesi, numeri che hanno permesso al network di entrare a far parte delle cosiddette «*Big Four*», cioè tra le quattro società di revisione contabile e consulenza che insieme detengono la maggior parte del mercato mondiale. L'azienda è composta da 28 *Region*, suddivise in tre principali aree geografiche: America, Europa, Medio Oriente, India e Africa (EMEIA), Asia Pacifico; ciascuna unità di business collabora direttamente con i propri referenti globali e di area per garantire una perfetta esecuzione delle prestazioni. La società 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. L'obiettivo di EY, infatti, è quello di promuovere lo sviluppo economico, sociale ed ambientale impiegando le proprie forze verso il mercato, il luogo di lavoro, il sostegno alla comunità e la gestione dell'impatto ambientale.

## 7.2. Oggetto

Il presente studio si propone di analizzare un tema di grande complessità: la revisione dei gruppi societari. Nell'economia odierna, la maggior parte delle imprese associa la crescita dimensionale ad un'organizzazione formale più complessa, che sfocia nella creazione di gruppi societari sempre più articolati. In questo contesto anche l'attività di revisione subisce dei mutamenti, perché il revisore deve esprimere un giudizio sul bilancio consolidato, frutto di un'aggregazione dei bilanci d'esercizio delle singole entità giuridiche che compongono il gruppo. Di conseguenza, occorre che ad un team di revisione della capogruppo sia affiancata l'attività svolta sulle componenti da altri revisori o team di revisione, con la necessità di coordinare tutti i soggetti coinvolti attorno a delle linee di azione comuni, i cui contorni sono definiti dalla normativa. Inoltre, la presenza di elementi di transnazionalità, dovuti alla diversa localizzazione geografica delle entità che compongono il

gruppo può costituire un ulteriore grado di complessità rispetto alla revisione della singola entità a causa di differenze legislative e culturali.

Il quadro di riferimento si arricchisce ulteriormente qualora la holding sia soggetta ad una normativa che prevede la certificazione del sistema di controllo interno, quale quella dettata dal *Sarbanes-Oxley Act* (SOX), che sarà oggetto di analisi. Presupposto imprescindibile per la comprensione delle attività fin qui descritte è, però, la conoscenza della disciplina e delle fasi di redazione del bilancio consolidato. Dunque, da questo argomento parte la trattazione dell'elaborato, tenendo presente sia la normativa civilistica nazionale e i relativi principi contabili, che quella emanata dallo standard setter internazionale, considerando i recenti sviluppi previsti su impulso dell'Unione Europea.

### 7.3. Obiettivi

L'obiettivo principale del project work consiste in un'analisi del ruolo del revisore o del team di revisione di gruppo nell'ambito di verifica di una veritiera e corretta redazione del bilancio consolidato, valutando l'adeguatezza dei documenti in ottemperanza dei principi contabili nazionali o internazionali. Al fine di fornire un adeguato livello di *assurance* sui dati di bilancio consolidato, sono state utilizzate le linee guida dettate dal principio di revisione ISA Italia 600, "*La revisione del bilancio di gruppo - considerazioni specifiche*". La normativa ha costituito la base per comprendere la funzione del revisore di gruppo in contesti complessi, emersa dal caso pratico. Risulta chiaro come il ruolo dell'auditor di gruppo sia fondamentale, in quanto ha il compito di inglobare e coordinare una serie di informazioni che esulano dal mero contenuto informativo di bilancio. Difatti, è stato dimostrato che, anche laddove un'entità singolarmente intesa possa risultare poco significativa, ci si può imbattere in alcuni errori significativi quando viene considerata nell'aggregato a cui appartiene. Pertanto, si mostra l'importanza delle operazioni svolte dal revisore del gruppo nella correttezza della scelta delle componenti da includere nella sua attività, nonché dell'aspetto rilevante attribuito al proprio giudizio professionale.

### 7.4. Risultati

Con le procedure svolte sulla società "Alpha S.p.A." si è compreso come il ruolo del revisore di gruppo non possa prescindere da un elevato grado di

comunicazione e collaborazione con i team delle componenti, nonché una conoscenza approfondita delle realtà aziendali oggetto dell'incarico. Dal caso pratico appena concluso è emersa l'esistenza di un trade-off tra l'elevato grado di *Assurance* che dovrebbe fornire l'attività di revisione e le capacità strutturali di ciascun team di revisione coinvolto nell'effettuarla, così come indicato dal principio di riferimento ISA Italia 600. Tramite lo *scoping* sono state individuate dapprima le componenti significative per la loro incidenza sui dati consolidati di bilancio, a cui poi si sono affiancate le società che, nonostante le loro dimensioni relativamente piccole, inglobano dei rischi significativi per il gruppo nel complesso. A seguito dell'analisi effettuata sulle entità, sono stati evidenziati i seguenti rischi:

- Per Alpha S.p.A., si è riscontrato un rischio relativo agli accordi stipulati con la Pubblica Amministrazione. Trattandosi di lavori su commessa, i tempi di pagamento dei corrispettivi sono solitamente lenti, sia per una farraginosità intrinseca dei meccanismi amministrativi, sia per le formalità connesse all'attestazione degli stati di avanzamento dei lavori che condizionano i tempi di erogazione degli acconti nelle fasi intermedie di svolgimento della commessa.
- Per Alpha France, si evidenzia un alto importo di imposte anticipate, su cui si pone un tema di recuperabilità legata agli imponibili fiscali futuri. Il risultato reddituale dell'esercizio precedente ha visto questa società chiudere in perdita, con conseguenti difficoltà a prevedere gli andamenti reddituali per gli esercizi a venire.
- Per Alpha Cina, si evince un duplice rischio; il primo è legato allo stanziamento di adeguati fondi rischi a fronte di numerose cause in corso, il secondo è relativo all'alta incidenza del magazzino sull'attivo corrente. In particolare, per quanto riguarda i fondi rischi, le principali criticità riguardano alcuni contenziosi in corso con fornitori strategici, che comportano potenziali impatti in termini di rischio futuro di approvvigionamento, nonché anche potenziali impatti negativi in termini d'immagine per l'entità.

A fronte di queste valutazioni, si è ritenuto opportuno considerare anche l'entità Alpha Cina come entità significativa sulla base dei fattori di rischio identificati, ed inserirla nella tabella, in modo da ottenere i seguenti risultati:

Tab. 1 – Copertura per dimensione e rischi

Nome entità	Pretax	Revenues	Total Assets
Alpha S.p.A.	73,15%	71,97%	75,05%
Alpha France	12,42%	6,16%	5,67%
Alpha Australia	8,23%	5,98%	3,78%
Alpha U.S.A.	0,33%	11,04%	9,67%
Alpha Cina	3,74%	0,94%	1,46%
Coverage	98%	96%	96%

Fonte: elaborazione propria

Si ritiene difficilmente applicabile una copertura del 100% dei dati consolidati, tanto da rimettere al giudizio professionale del revisore di scegliere la percentuale di coverage adeguata; infatti, nel caso di specie, tra le diverse entità facenti parte del gruppo, sono state oggetto di full scope solo quelle considerate significative su base dimensionale o per fattori di rischio identificati. Ciò ha consentito di venire incontro alle esigenze strutturali-organizzative di tutti i team di revisione delle entità coinvolte. Pertanto, nello svolgimento dell'analisi della significatività sono state considerate ulteriori entità, per poter ottenere un coverage superiore al 90%, considerando come parametri il reddito ante imposte, il fatturato e il totale attivo a livello di consolidato.

A valle delle considerazioni effettuate, si raggiunge una copertura a livello di consolidato pari al 98% sul *pretax income* e pari al 96% per quanto riguarda il *Total Revenues* e il *Total Assets*. A questo punto, si procede ad assegnare alle entità incluse nello *scoping* una porzione della significatività per il bilancio del gruppo nel suo complesso, in maniera proporzionale alla loro incidenza. Nell'effettuare tale assegnazione si attiene ai parametri stabiliti dalla metodologia EY qui riportati, assestando le percentuali in relazione ai fattori di rischio considerati. In questo caso, trattandosi di un sottogruppo e utilizzando il punto di vista della sub-holding regionale, la significatività del gruppo viene assegnata dal team di revisione della capogruppo. Pertanto, si avrà una significatività per il bilancio di gruppo nel suo complesso pari a €40 mln e la soglia per gli errori a livello di gruppo pari a €12 mln.

Tab. 2 – Assegnazione della materialità alle entità

<u>Nome entità</u>	<u>Component as a percent of the group</u>	<u>Percentage of group TE</u>	Assigned TE	Assigned SAD Nominal amount
			40.000	12.000
Alpha S.p.A.	73,15%	87,5%	35.000	10.500
Alpha France	12,42%	37,5%	15.000	4.500
Alpha Australia	8,23%	30%	12.000	3.600
Alpha U.S.A.	11,04%	45%	18.000	5.400
Alpha Cina	3,74%	20%	8.000	2.400

Fonte: elaborazione propria

Viene assegnata, per l'entità Alpha S.p.A., la quale rappresenta il 73,15% della *pretax income*, una percentuale di significatività per la componente pari al 87,5% della significatività del gruppo nel suo complesso. Questo riflette il rischio medio assegnato all'entità stessa. In merito ad Alpha France, il cui peso è 12,42% sul *pretax income*, si tiene conto di un rischio medio, che porta ad una percentuale pari a 37,5% per la componente rispetto al gruppo nel suo complesso. Per Alpha Australia, non essendoci particolari fattori di rischio, la percentuale assegnata si assesta al 30%, corrispondente all'estremo superiore dell'intervallo di riferimento.

Il peso di Alpha U.S.A. viene calcolato sul parametro di riferimento delle Revenues, poiché l'entità rappresenta l'11,04% del totale consolidato. In considerazione di un fattore di rischio irrilevante, si perviene ad un'allocazione del 45% di significatività della componente rispetto al gruppo. In ultimo, Alpha Cina rientra nello *scoping* in virtù dei fattori di rischio identificati, nonostante abbia un'incidenza percentuale sul gruppo inferiore al 5%. Per questo motivo, viene applicata una soglia pari al 20% della materialità di gruppo come disposto dalla metodologia EY.

Le stesse percentuali di ogni entità sono usate per assegnare anche una parte della soglia per gli errori.

Nel caso in esame, dovendo considerare che Alpha S.p.A. è assoggettata alla normativa SOX, oltre alla consueta analisi sul sistema di controllo interno, necessaria per una corretta definizione del piano di revisione, il revisore si esprime anche in relazione al sistema di controllo interno del gruppo.

In una fase preliminare, è stato riscontrato esito positivo in merito all'esistenza della documentazione richiesta dalla suddetta normativa e relativa all'*internal audit*. In secondo luogo, si è determinata l'adeguatezza, nell'ambito della valutazione, per i processi/classi di operazioni identificate dalla direzione. In particolare, i processi/classi che la direzione ha identificato coprono tutte le operazioni rilevanti per le informazioni che rientrano nell'ambito di valutazione della normativa. In seguito a tali verifiche, si è appurata la ragionevolezza delle esclusioni compiute dalla direzione in merito a classi di operazioni che hanno un impatto quali – quantitativo limitato sull'informativa finanziaria. Svolte le attività preliminari, si procede a performare le procedure di controllo articolandole in tre fasi.

Nella prima fase, si è analizzato il flusso delle transazioni e come il management abbia identificato il rischio di inesattezze e di come abbia stabilito i controlli chiave al fine di mitigare il rischio di errori e/o frodi. Al fine di determinare se il controllo è operativo, si è proceduto alla verifica delle principali classi di transazioni, selezionandone una da ogni classe significativa e percorrendola dall'avvio alla rendicontazione, in maniera tale da comprendere il funzionamento del flusso e dei controlli ivi inclusi.

Nella seconda fase, si è valutata l'efficacia operativa dei controlli a livello di processo. Una volta ottenuti i controlli chiave dalla direzione, si selezionano quelli ritenuti critici secondo il giudizio professionale, considerando la struttura e la sensibilità che essi hanno per affrontare adeguatamente il rischio di errori che potrebbero verificarsi. L'identificazione dei controlli critici è seguita dalla progettazione e verifica di test ad hoc per valutare l'efficacia del sistema di audit interno.

Per completezza, abbiamo preso in considerazione due tipi di controllo con esiti differenti, il primo con un esito "*effective*" ed il secondo per il quale sono state identificate alcune carenze in termini di operatività del controllo, facendo emergere la necessità per la Direzione Aziendale di intervenire su tale aspetto.

Infine, lo studio si conclude confermando che il lavoro di revisione del gruppo ha evidenziato che il bilancio consolidato fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria per tutti coloro che sono interessati all'andamento dell'entità ed indirizzano le proprie scelte in funzione dell'informativa finanziaria. Le uniche criticità sono state evidenziate in uno solo dei processi di controllo interno, opportunamente segnalate e rimesse all'attività di gestione da parte del management.

Tab. 3 – Matrice dei controlli

Rischio	Controllo	Descrizione	Effective
Appropriazione indebita di risorse finanziarie	Anagrafica Fornitori Creazione/Modifiche	<p><b>Creazione:</b></p> <p>Si inseriscono i dati del fornitore nel gestionale, ed il responsabile dell'ufficio locale di AP convalida i dati.</p> <p><b>Modifica:</b></p> <p>Il funzionario AP può modificare un qualsiasi momento i dati del fornitore previa comunicazione via e-mail con il responsabile. In caso di dati sensibili il responsabile deve dare la sua approvazione.</p>	No
<p>Inappropriata consuntivazione dei costi a commessa e/o stima dei costi a finire, al fine di alterare i risultati economici di periodo</p> <p>Mancato e/o errato inserimento a sistema delle ore di lavoro da imputare alla commessa</p>	Controllo sulla consuntivazione delle ore di lavoro relative a centri di costo di fabbrica o officina	Mensilmente, l'addetto del controllo di gestione verifica il corretto riversamento delle ore dirette e di dispersione all'interno del gestionale. Se il riversamento tra i due ambienti avrà evidenziato degli errori, sarà compito del funzionario procedere autonomamente alla risoluzione della causa. Al termine del processo l'addetto archivia tutta la documentazione in formato elettronico in una cartella ristretta.	Si

Fonte: elaborazione propria

## Bibliografia

- Consob, Quaderni giuridici - I controlli interni nelle società quotate. Gli assetti della disciplina italiana e i problemi aperti, settembre 2013
- Ernst & Young, Guide to Internal Control over Financial Reporting, 2019
- Ernst & Young, Metodologia EY Group Audits
- Ernst & Young, The SarbanesOxley Act at 15, 2017

- IASB, International Financial Reporting Standard n.10, Consolidated Financial Statements, Dicembre 2014
- MEF, Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n.600, La revisione del bilancio del gruppo – considerazioni specifiche (incluso il lavoro dei revisori delle componenti), 2017
- MEF, Principio di revisione internazionale (ISA Italia) n.700, formazione del giudizio e relazione sul bilancio, 2019
- OIC, Legge europea 2019-2020 Disposizioni per l’adempimento degli obblighi derivanti dall’appartenenza dell’Italia all’Unione europea (Legge 23 dicembre 2021, n. 238) Emendamenti ai principi contabili nazionali, maggio 2022
- OIC, Principio contabile n.17, Bilancio consolidato e metodo del patrimonio netto, dicembre 2017
- Quagli A., Gli standard dello IASB nel sistema contabile italiano, G. Giappichelli Editore, Torino, 2019
- Rescigno M., Rousmant S., Attività di revisione e giudizio sul bilancio consolidato; Il Sole 24 Ore, gennaio 2017
- Rescigno M., Revisione del bilancio consolidato, Il Sole 24 Ore, dicembre 2016
- Teodori C., Introduzione al bilancio consolidato in Il bilancio di esercizio di Palma A., Giuffrè editore, Milano, 2016

## 8. CONTABILITÀ DEI COSTI INDIRETTI: MAPPATURA E MODELLAZIONE IN UN'AZIENDA DI SERVIZI DI FACILITY MANAGEMENT

di *Luca Cataldo, Giovanni Catapano, Andrea Di Rauso  
e Andrea Pirozzi*

### **Abstract**

Un modello di costing efficace è uno strumento essenziale per garantire una crescita sostenibile a imprese di piccola e media dimensione, in particolare modo se tali imprese operano su commessa. Nel caso oggetto di studio, la costruzione di un sistema di costing specifico è un passo fondamentale per il perseguimento di uno sviluppo solido e organizzato e fornisce la possibilità di accedere a una visione completa delle singole commesse, potendone analizzare pienamente la redditività e adottare conseguenti decisioni strategiche. Nel lavoro è, dunque, presentato un modello per la mappatura dei costi indiretti di un'impresa di facility management, allo scopo di garantire una più corretta allocazione dei costi indiretti e assicurare informazioni qualitativamente e quantitativamente migliori alla governance aziendale.

An effective costing model is an essential tool to ensure sustainable growth for small and medium-sized companies, especially if these work on orders. In the present case, the construction of a specific costing system is a fundamental step to pursue a solid and organised development and provides the possibility of accessing a complete view of every order, being able to fully analyse its profitability and take consequent strategic decisions. In this work, therefore, a model for mapping the indirect costs of a facility management company is presented, in order to guarantee a more correct allocation of indirect costs and ensure qualitatively and quantitatively better information for corporate governance.

## 8.1. Presentazione aziendale

GSN srl è stata fondata nel 2004 e offre servizi di Facility Management in tutta Italia. Per la precisione, GSN offre servizi di pulizia e sanificazione, archiviazione, logistica e manutenzione in settori quali sanità, trasporti e infrastrutture, nautico, università e scuole e, infine, nel settore alberghiero. Si tratta di un'azienda familiare, con 612 dipendenti e che, grazie all'integrazione tra i solidi valori di chi l'ha fondata e una visione dinamica e più attuale, è stata in grado di ottenere una grande crescita negli ultimi anni. Più nel dettaglio, tale crescita è riscontrabile dall'andamento del fatturato che, dal 2016 al 2021, è incrementato del 329%, passando dai circa 4 milioni di euro del 2016 agli oltre 16 milioni del 2021 e, secondo le stime, quest'ultimo continuerà ad aumentare anche nel 2022 raggiungendo quasi 20 milioni di euro. Tale crescita si dimostra sostenibile da parte dell'impresa dato che i costi nel corso degli esercizi hanno avuto una crescita percentuale inferiore alla crescita dei ricavi. Tutto ciò si manifesta attraverso la crescita dei margini economici, come EBIT, EBITDA e utile netto. Più nel dettaglio, si può notare come la gestione aziendale stia migliorando di anno in anno raggiungendo ottimi risultati nel 2021 in percentuale sul fatturato. L'utile netto, infatti, è passato dallo 0,28% del 2019 all'8,72% del 2021. Inoltre, un'altra nota positiva è rappresentata dalla volontà della proprietà di aumentare la solidità patrimoniale dell'impresa attraverso la mancata distribuzioni di tali utili che nel corso degli anni hanno sensibilmente aumentato il patrimonio netto di GSN.

## 8.2. Oggetto

La rapida crescita dell'impresa ha generato alcune difficoltà nell'attività di controllo di gestione, accentuate dai limiti tipici delle imprese di piccole e medie dimensioni: la concentrazione delle attività di direzione d'impresa in poche persone; i processi decisionali non strutturati; il personale amministrativo a disposizione attualmente addetto esclusivamente all'esecuzione di contabilità e registrazione fatture; sistemi informatici non perfettamente ottimizzati, dato il recente inserimento di un nuovo ERP. Tali limiti, contestualmente all'aumentare dei costi indiretti, hanno generato aggregati di costi di cui non si hanno sufficienti informazioni e una contabilità analitica non sufficientemente pronta a individuare la provenienza di tali costi.

### 8.3. Obiettivi

Il nostro lavoro prevede l'analisi della struttura precedentemente utilizzata dall'imprenditore per la contabilità analitica. Prima di procedere, infatti, alla realizzazione di una nuova struttura più adatta alla ripartizione dei costi indiretti, a monte si ha una struttura caratterizzata dalle commesse vinte dall'azienda, che costituiscono i centri di costo, con i rispettivi ricavi generati e i costi direttamente sostenuti per queste ultime, determinando dunque la realizzazione di un primo margine (margine lordo industriale). Le commesse possono essere di due tipi: pubbliche e private. Su determinate commesse pubbliche, essendo l'azienda parte di un consorzio, è previsto il pagamento di spese consortili, in quanto tale consorzio agisce da agente. Queste spese altro non sono che una fee sul fatturato, ovvero un costo variabile ma direttamente attribuibile a una commessa. Il passo successivo consiste nella creazione di un modello di ripartizione dei costi indiretti ad hoc per l'azienda, necessario per una corretta allocazione nella loro area di pertinenza ed una scomposizione degli aggregati di costo maggiormente rilevanti analizzandone le voci di analisi, garantendo in ogni caso all'imprenditore la possibilità di visualizzare con chiarezza e immediatezza la marginalità delle singole commesse, precedentemente e successivamente alla ripartizione dei costi indiretti, oltre alla possibilità di risalire ai costi, sia aggregati sia dettagliati, sostenuti per le gare perse.

### 8.4. Risultati

Il lavoro è partito dall'analisi della letteratura, in modo da identificare una base di partenza riconosciuta come metodologicamente corretta per classificare i costi indiretti. Il frutto di tale analisi è la seguente suddivisione: spese di produzione, in cui rientrano i costi indiretti che un'impresa sostiene per l'attività di produzione dell'output, come il lavoro indiretto, i materiali indiretti, gli ammortamenti per macchinari ed impianti, le manutenzioni, energie, ecc.; spese commerciali, cioè le spese sostenute per il settore commerciale, come ad esempio i costi del personale commerciale e di vendita, spese per pubblicità e propaganda, spese per depositi e magazzini, ecc.; spese amministrative, sono quelle che si riferiscono ai costi sostenuti per il settore amministrativo, di utilità generale per l'intera impresa, tra cui ad esempio i costi del personale amministrativo, spese professionali, spese bancarie, ecc.; spese generali, cioè un'area residuale in cui rientrano tutti i costi non classificabili nelle aree precedenti, quali ad esempio le spese per IT, utenze, fitti, ecc. Di

fianco a tali aree, e in considerazione dell'impegno quotidiano da parte di GSN in favore della comunità attraverso attività collaterali e il sostenimento di progetti nell'ambito di sport, cultura, e arte, abbiamo considerato la possibilità di introdurre un'ulteriore area, cioè Spese sociali. Successivamente, questo modello è stato articolato in base all'attività di GSN, dunque se spese commerciali è rimasto invariato, ed è riferente esclusivamente alle commesse private gestite dall'impresa, spese di produzione è stato convertito in spese di gara, cioè tutti i costi sostenuti da GSN per la partecipazione e per la redazione della documentazione strumentale alle gare d'appalto. Spese amministrative, invece, è stato modificato in spese di amministrazione e di direzione, in modo da includere non solo le voci di costo relative al reparto amministrativo, ma anche i costi legati alle funzioni, tecnica e commerciali, ricoperte dagli imprenditori. Spese sociali è tramutato in spese QHSE, cioè le spese in Quality, Health, Safety e Environment, cioè un insieme di studi e di pratiche che riguardano sia la qualità del processo produttivo, la protezione dell'ambiente e la sicurezza nei luoghi di lavoro. Nell'ambito di tali spese, si devono distinguere le norme cogenti, per le quali l'applicazione è obbligatoria, dalle norme volontarie, cioè applicate per volontà della dirigenza imprenditoriale. In quest'ultimo caso, tali spese non sono un requisito essenziale per la partecipazione a un bando, ma rappresentano comunque un fattore rilevante che potremmo definire un vantaggio commerciale. L'area delle spese generali, cioè delle spese residuali, è rimasta invariata. Successivamente, è stata fatta un'osservazione delle voci di costi indiretti di GSN nel 2021, allo scopo di collocarle all'interno delle aree identificate.

<i>Voci di analisi</i>	<i>%</i>	<i>Voci di analisi</i>	<i>%</i>
<i>Consulenze amministrative e fiscali</i>	<i>40,39</i>	<i>Spese amministrative</i>	<i>12,36</i>
<i>Associazioni e consorzi</i>	<i>8,25</i>	<i>IT</i>	<i>4,99</i>
<i>QHSE</i>	<i>4,68</i>	<i>Comunicazione e marketing</i>	<i>4,46</i>
<i>Assicurazioni</i>	<i>4,05</i>	<i>Fornitura materie prime</i>	<i>3,47</i>
<i>Gestione automezzi</i>	<i>1,94</i>	<i>Consulenze legali</i>	<i>1,92</i>
<i>Utenze</i>	<i>1,65</i>	<i>Omaggi</i>	<i>1,61</i>
<i>Fitto immobili</i>	<i>1,51</i>	<i>Leasing automezzi</i>	<i>1,35</i>
<i>Personale – buoni pasto</i>	<i>1,13</i>	<i>Consulenze tecniche</i>	<i>1,11</i>
<i>Altre spese amministrative</i>	<i>1,10</i>	<i>Varie</i>	<i>0,98</i>
<i>Viaggi</i>	<i>0,65</i>	<i>Servizi manutenzione/pulizie/trasporto</i>	<i>0,54</i>
<i>Sponsorizzazioni</i>	<i>0,52</i>	<i>Abbonamenti</i>	<i>0,42</i>
<i>Vitto e alloggio</i>	<i>0,38</i>	<i>Rimborsi spese</i>	<i>0,19</i>
<i>Multe</i>	<i>0,13</i>	<i>Tasse e contributi</i>	<i>0,12</i>
<i>Noleggio automezzi</i>	<i>0,04</i>	<i>Oneri finanziari</i>	<i>0,03</i>
<i>Spese postali</i>	<i>0,02</i>		

Quello che è emerso è un'eccessiva parcellizzazione di alcuni costi che, ove possibile e necessario, sono stati accorpati in nuove voci di analisi. Dalla tabella si evince anche un ulteriore problema: alcune voci di analisi, ovvero "consulenze amministrative e fiscali" e "spese amministrative", rappresentavano degli agglomerati di significativa rilevanza economica, dai quali non era però possibile trarre informazioni sull'origine e l'evoluzione dei costi che li componevano, dal valore totale di 389.876,81 € per le consulenze e 119.345,00 € per le spese amministrative. Per tali macro-aggregati si è, dunque, ricorso ad un'analisi delle singole fatture per l'anno 2021. In tal modo si è riusciti a scomporre tali voci di analisi, potendo effettuare una successiva valutazione. Infatti, si è resa evidente la presenza di alcuni errori di imputazione: alcune fatture venivano erroneamente attribuite a queste voci di analisi, andando a costituire importi così elevati e contribuendo alla dispersione di informazioni utili per la direzione aziendale. Alla luce di quanto analizzato, si è arrivati, con il prezioso contributo dell'imprenditore, a costruire il nostro modello che attualmente non sarà integralmente applicabile dall'azienda, in quanto al momento i flussi informativi aziendali non sono ancora caratterizzati da un grado di dettaglio sufficientemente elevato e l'azienda, in questa fase di crescita, non è ancora necessitata al raggiungimento di tale dettaglio. Il modello, dunque, è da intendersi come un riferimento dal quale trarre suggerimento per la gestione attuale e verso cui tendere nell'evoluzione futura. Tale modello parte sempre da centri di analisi (cda) identificabili con le commesse, sia pubbliche che private, vinte dall'azienda. A tali cda sono state aggiunte delle voci che prime erroneamente erano considerate costi indiretti quali: spese di gara, ovvero un costo inserito nei cda delle commesse pubbliche prima classificato tra i costi indiretti insieme ai costi di gare perse, che a differenza delle spese di una gara vinta, non sono ribaltabili sulle cda; costo del personale – buoni pasto, cioè una voce di analisi disaggregata dal costo del personale per averne una indicazione separata e monitorarla con attenzione, con lo scopo di tenerne conto in futuro quando sarà redatto il bilancio di sostenibilità; gestione rifiuti – consulenze ed oneri, ovvero una voce precedentemente classificata come costo indiretto e ora opportunamente separata dall'aggregato consulenze tecniche ambientali, dato che tali costi sono direttamente attribuibili ad una commessa. Dopo aver creato i centri di analisi, tanti quante le commesse vinte, andando a sottrarre ai ricavi i costi diretti, si otterrà il primo margine che sarà espressione della redditività della singola commessa. Poi, relativamente alle commesse pubbliche, da questo primo margine ottenuto si andranno a sottrarre eventuali spese consortili e si otterrà un secondo margine prima della ripartizione dei costi indiretti. Successivamente, si è proceduto alla creazione di un nuovo centro di analisi contenente solamente le voci di costi relative

alle gare perse; questo sarà un centro ausiliare e transitorio che poi andrà ripartito sui centri di analisi contenenti i soli costi indiretti. Tale centro andrà monitorato con particolare attenzione: una sua crescita anomala potrebbe rappresentare un monito per la direzione commerciale e tecnica e far capire che potrebbero essere state fatte scelte non redditizie per l'azienda. Per la ripartizione dei costi indiretti abbiamo ideato 5 ulteriori centri di analisi: spese di gara (solo per commesse pubbliche); spese commerciali (solo per commesse private); spese di amministrazione e di direzione; spese QHSE; spese generali. All'interno di questi centri di analisi sono ripartiti tutti i costi indiretti che l'azienda avrà sostenuto nel corso dell'esercizio, a seguito dell'identificazione di diversi driver in base ad esigenze gestionali e alla natura di tali costi. Nel cda 'spese di gara', presente solo nelle commesse pubbliche, si è proceduto ad esplodere la voce consulenze tecniche in base al settore cui fanno riferimento; infatti possiamo trovare consulenze tecniche per trasporti, facchinaggio, manutenzione, pulizie ed altro. L'azienda non possiede tale grado di dettaglio al momento, ma ciò costituirà la base in futuro per attribuire i costi delle consulenze tecniche alle commesse dello stesso settore. Nel cda 'spese commerciali', presente solo nelle commesse private, a differenza di come accaduto finora, c'è stata un'aggregazione di voci di costo nella macro voce 'gestione automezzi', la quale comprende tutti i costi relativi al noleggio, parcheggio, rifornimento, pedaggio, manutenzioni per le auto affidate al personale commerciale.

<b>Spese di gara</b>
<i>Consulenze tecniche – Trasporto</i>
<i>Consulenze tecniche – Facchinaggio</i>
<i>Consulenze tecniche – Manutenzione</i>
<i>Consulenze tecniche – Pulizie</i>
<i>Consulenze tecniche – Altro</i>
<i>Spese del personale</i>
<i>Altre spese (cauzioni, tasse, assicurazioni, ecc)</i>
<i>Assicurazione lavori</i>
<i>Consulenze legali</i>
<i>Spese amministrative</i>

<b>Spese commerciali</b>
<i>Gestione automezzi (parcheggio, leasing, noleggio, manutenzioni, ecc.)</i>
<i>Comunicazione e marketing</i>
<i>Omaggi fornitori</i>
<i>Omaggi</i>
<i>Rimborsi spese</i>
<i>Viaggi personale commerciale</i>
<i>Costi del personale commerciale</i>
<i>Formazione del personale</i>
<i>Costo del personale</i>
<i>Vitto e alloggio</i>

Nel cda 'spese di amministrazione e di direzione', abbiamo proceduto ad esplodere la voce IT in IT - canone, cioè la quota che si paga alla società che mette a disposizione l'ERP, e gli altri software di gestione, ed IT – altro, comprendente le quote di formazione del personale, manutenzione e gestione. Poi, dalla macro voce consulenze amministrative e fiscali, sono state estrapolate due ulteriori voci di analisi: 'consulenza del lavoro', che fa riferimento alla consulenza generica ricevuta dal consulente del lavoro e che sarà

ripartita in egual modo su tutte le commesse, e ‘consulenza del lavoro – elaborazione paghe’, per le quali è stato effettuato un lavoro di analisi più approfondito. In effetti, dall’osservazione delle fatture è risultato che tale voce di analisi comprendeva anche l’elaborazione paghe dei dipendenti delle commesse. Dunque, questo è da considerarsi un errore in quanto tale costo è da ritenersi un costo diretto e va ribaltato nelle singole commesse, in base alla numerosità del personale addetto. L’unica componente di ‘consulenza del lavoro – elaborazione paghe’ da considerarsi indiretta è la quota per l’elaborazione paghe del personale amministrativo.

<b>Spese di amministrazione e di direzione</b>
<i>Viaggi personale amministrativo</i>
<i>Abbonamenti</i>
<i>Assicurazione lavori</i>
<i>Consulenze amministrative e fiscali</i>
<i>Costo del personale</i>
<i>Personale – buoni pasto</i>
<i>IT – canoni</i>
<i>IT – altro</i>
<i>Consulenza del lavoro</i>
<i>Consulenza del lavoro – elaborazione paghe</i>

Il successivo cda è nominato ‘spese QHSE’, che sta ad indicare spese per Quality, Health, Safety e Environment. All’interno di questo centro di analisi troviamo le spese relativi al rilascio di certificati di qualità, che possono essere obbligatori anche solo per partecipare a determinate commesse e facoltativi per altre.

<b>Spese QHSE</b>
<i>QHSE tecnica</i>
<i>QHSE certificatrice</i>
<i>QHSE medica</i>

<b>Spese generali</b>
<i>Fitto ufficio</i>
<i>Multe</i>
<i>Utenze</i>
<i>Utenze telefoniche</i>
<i>Varie</i>
<i>Spese postali</i>
<i>Oneri finanziari</i>
<i>Donazioni</i>
<i>Sponsorizzazioni</i>
<i>Fitto ufficio</i>

L’ultimo cda è quello delle ‘spese generali’ contenente le voci di costo residuali. Si è deciso di separare la voce delle utenze telefoniche dalle altre utenze (acqua, luce e gas) in quanto entrambe, in ottica futura, potrebbero presentare importi rilevanti. Si è deciso poi, di avere indicazioni separate per le voci di costi di ‘donazioni’ e ‘sponsorizzazioni’ seppur presentino importi quasi irrilevanti, in modo da evidenziare l’impegno sociale dell’impresa.

Infine, sottratti i costi indiretti ai margini ottenuti precedentemente, otterremo gli utili per ogni commessa, che sommati tra loro, saranno pari all'utile di esercizio. Qui di seguito, viene offerta la tabella con la composizione dei costi indiretti, sempre dell'anno 2021, ma successivamente alla nostra rielaborazione delle voci di analisi.

<i>Voci di analisi</i>	<i>%</i>	<i>Voci di analisi</i>	<i>%</i>
Consulenze amministrative e fiscali	13,13	Consulenze tecniche - altro	2,70
Consulenze tecniche - Pulizie	12,22	Utenze telefoniche	2,03
Gestione automezzi (macrovoce comprendente parcheggio, leasing, noleggio manutenzioni, ecc..)	8,10	Varie*	1,99
Comunicazione e marketing	7,70	Consulenze tecniche - Trasporto	1,96
Spese amministrative e altro	6,62	Personale - buoni pasto	1,95
IT - altro	5,34	Consulenze tecniche - Facchinaggio	1,76
QHSE tecnica	5,12	Viaggi, vitto e alloggio e rimborsi spese personale commerciale	1,55
Assicurazione lavori	4,68	Consulenza del lavoro - elaborazione paghe	1,32
Consulenza del lavoro	3,57	Sponsorizzazioni	0,89
Fitto ufficio e utenze	3,33	Abbonamenti	0,72
Consulenze legali	3,31	Viaggi personale amministrativo	0,56
IT - canoni	3,26	Donazioni	0,36
Omaggi	2,86	QHSE medica	0,11
QHSE certificatrice	2,80	Consulenze tecniche - manutenzione	0,07

Nonostante il modello di riferimento con rispettive voci di analisi e verso cui tendere in futuro resti quello descritto minuziosamente nel paragrafo, per evitare nuovamente un'eccessiva parcellizzazione, in alcuni casi le voci caratterizzate da percentuali prossime allo 0% sono state unite ad altri elementi o inglobate nella voce di costo 'Varie'. Questa voce è scarsamente informativa, ma attualmente ciò non è un problema a causa della bassa rilevanza sul totale dei costi indiretti e, qualora superi una soglia di allarme del 5%, dovrà essere rivista e le componenti di costo principali dovranno essere scorporate e analizzate a sé. Quello che non si evince dalla tabella, poiché redatta con valori percentuali, è che in seguito all'analisi e alla corretta riallocazione di una parte dei costi che precedentemente erano considerati erroneamente indiretti, si è avuta una riduzione del totale dei costi indiretti da poco meno di 1 milione a poco meno di 600.000 euro. Ciò che invece è facilmente notabile è che, nonostante i costi totali siano diminuiti, non esistono più macro-aggregati che pesino in maniera significativa sull'ammontare dei costi indiretti, determinando difficoltà nell'analisi della composizione di tali costi. Attual-

mente, infatti, nessuna voce di analisi supera il 13% totale dell'ammontare e ogni singola voce corrisponde a dei costi facilmente individuabili e, dunque, su cui è possibile intervenire con maggiore immediatezza.

## **Bibliografia**

- Ancari A.M. (1991), *Economia delle imprese di servizi professionali*, EGEA, Milano
- Baretti A. (1999), Struttura organizzativa e controllo di gestione nelle PMI italiane, *Rivista dei dottori commercialisti*, 2: 241-264
- Combattente A. (2001), Il controllo di gestione nelle imprese che producono su commessa, *Amministrazione & Finanza*, n.6/2001
- De Luca A., Controllo di gestione nelle imprese di servizi su commessa, *PMI*, n.5/2013
- De Luca A., Controllo dei progetti svolti su commessa, *PMI*, n.7/2013
- Di Carlo A. (1999), I sistemi di controllo per “aree di risultato” nelle imprese di servizi, *Amministrazione & Finanza*, n.8/1999
- Di Crosta F. (2012), *Il controllo di gestione nelle piccole imprese di servizi su commessa*, FrancoAngeli, Milano
- Fitzgerald L. et al. (1998), *Misurare la performance nelle imprese di servizi*, EGEA, Milano
- Fotzi S., Manca F. (2008), *Il controllo di gestione nelle aziende che producono su commessa*, Ipsoa, Lavis
- Innocenti M., La funzione amministrativa: costo o opportunità?, *PMI*, n.4/2003
- Mucelli A. (1995), Gli strumenti di controllo per la produzione su commessa, *Amministrazione & Finanza*, n.20/1995
- Mucelli A. (1995), Il sistema di reporting per la produzione su commessa, *Amministrazione & Finanza*, n.21/1995
- Panseri S. (2000), Il “tableau de bord”: la sintesi economica e il controllo dei costi, *PMI*, n.3/2000
- Rossi S. (2000), Come tenere i costi sotto controllo, *PMI*, n.6/2000
- Rubello U., Fiorica G. (2003), Controllo di gestione nelle aziende operanti su commessa, *Amministrazione & Finanza*, n.9/2003
- Vitali P.M. (2009), *Strumenti per l'analisi dei costi*, G. Giappichelli, Milano

## 9. MATERIALITY ANALYSIS AND PERSPECTIVES IN THE FOOD SECTOR

di *Alessia Michelino, Irene Ricciardi, Sabrina Russo*  
e *Emanuel Scarano*

### **Abstract**

Il presente elaborato, sviluppato in collaborazione con KPMG, si prefigge l'obiettivo di costruire una matrice di materialità unica per il settore food che possa rappresentare un riferimento per le società che saranno chiamate a redigere il bilancio di sostenibilità ai sensi della nuova normativa Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Attraverso l'analisi dei bilanci di sostenibilità di un campione di aziende del settore (best practices) sono stati individuati i temi materiali comuni e, attraverso l'analisi accurata delle loro matrici di materialità, si è arrivati all'identificazione dei temi rilevanti sia per gli stakeholder interni che esterni all'impresa. L'elaborato è incentrato altresì nell'analisi, sulla ricerca di Blackrock sugli investimenti sostenibili e sulle nuove linee di finanziamenti S-loan realizzate da Intesa, delle finalità che incentiveranno le imprese alla redazione del bilancio di sostenibilità su base volontaria, su tutte la ricerca di capitale sia sotto forma di capitale proprio che capitale di debito.

This paper, developed in collaboration with KPMG, aims to build a materiality matrix for the food sector, in order to create support for companies that will have to prepare Sustainability Reports in 2023 as enshrined in the new proposed legislation Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Through the sustainability reports of the best practice companies in the sector, we went on to study the common materiality aspects for the companies, carefully analysing their materiality matrices and going on to identify the salient aspects for both the stakeholders and the company. This work concludes with a comparison of the most relevant sustainability issues of the two previously constructed national and Campania materiality matrices.

## 9.1. Presentazione aziendale

KPMG è uno dei principali network globali di servizi professionali alle imprese. Oggi, il Network KPMG è presente in 152 paesi del mondo, con oltre 189.000 professionisti. L'obiettivo di KPMG è quello di trasformare la conoscenza in valore per i clienti, per le comunità e per i mercati finanziari attraverso una vasta gamma di servizi multidisciplinari erogati secondo standard d'eccellenza omogenei su scala globale: Audit, Advisory, Tax & Legal. La ricerca continua dell'eccellenza e della qualità professionale è uno degli obiettivi principali della società. Le diverse società aderenti al Network KPMG condividono il medesimo indirizzo strategico e comportamentale su temi professionali, etici, deontologici e di risk management, operando con la necessaria e completa autonomia gestionale nei rispettivi mercati nazionali. In Italia, dal 1958, KPMG accompagna i processi di crescita delle imprese e del mercato. Oggi, con circa 3.500 professionisti, 26 sedi sull'intero territorio nazionale, oltre 5.000 clienti ed un portafoglio completo di servizi che risponde alle necessità del mercato nazionale e internazionale, KPMG è la più importante 'piattaforma' di servizi professionali attiva nel nostro Paese.

Grazie ad un modello operativo federale e integrato, il Network italiano di KPMG può contare sulla capacità di mobilitare in tempo reale il pensiero e le competenze disponibili su scala globale, potendo però operare in piena autonomia strategica e gestionale sul mercato nazionale.

## 9.2. Oggetto

Il presente lavoro ha come oggetto l'analisi delle novità che saranno introdotte con l'applicazione della direttiva sulla rendicontazione di sostenibilità aziendale (CSRD), che modificherebbe gli attuali requisiti di rendicontazione della NFRD.

Il 21 aprile 2021 la Commissione Europea ha pubblicato una proposta di direttiva sul reporting di sostenibilità (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD): la normativa richiederà alle imprese europee di divulgare una serie di informazioni su rischi e impatti relativi ai temi di sostenibilità delle proprie attività aziendali. Il testo pubblicato aggiorna e integra la direttiva sul reporting non-finanziario attualmente in vigore. L'obiettivo principale della proposta di direttiva è incrementare la quantità, la qualità e la comparabilità delle informazioni di sostenibilità che vengono divulgate dalle imprese e che possono essere utilizzate dagli investitori per integrare le strate-

gie d'investimento e soddisfare gli obblighi di informativa verso la clientela. Le principali novità della proposta di CSRD:

1) Ampliamento del perimetro di applicazione

I nuovi requisiti di reporting dovranno essere applicati:

- da tutte le imprese di grandi dimensioni, indipendentemente dal fatto che siano quotate o meno, con più di 250 dipendenti (restano valide quelle di fatturato superiore a €40 milioni e di bilancio superiore a € 20 milioni);
- a tutte le PMI quotate sui mercati europei a eccezione delle micro-imprese, cioè quelle con meno di 10 dipendenti e con fatturato o bilancio inferiore a €2 milioni.

Secondo le stime diffuse dalla Commissione Europea, la nuova direttiva permetterà di ampliare il perimetro di applicazione della normativa passando da 11.000 a 49.000 imprese.

2) Standard per il reporting di sostenibilità -I dati dovranno essere riportati sulla base di standard comuni di Reporting, che saranno sviluppati dall'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) sulla base delle raccomandazioni tecniche pubblicate a Marzo del 2021.

2) Requisiti adeguati alle PMI -Verranno introdotti standard di reporting dedicati alle esigenze e alle capacità specifiche delle PMI quotate, che entreranno in vigore tre anni dopo rispetto a quelli delle imprese di grandi dimensioni.

3) Doppia materialità e altre informazioni - I requisiti di reporting saranno sviluppati secondo il principio della doppia materialità: alle imprese sarà richiesto di divulgare informazioni sia sui rischi ambientali e sociali a cui sono esposte, sia sugli impatti provocati dalle attività aziendali sui fattori di sostenibilità

4) Coerenza con altre normative UE sulla finanza sostenibile -I contenuti della direttiva dovranno essere coerenti con altre iniziative normative dell'UE sulla finanza sostenibile. In particolare, il Regolamento UE 2019/2088 sulla trasparenza delle informazioni di sostenibilità nei servizi finanziari (SFDR) e il Regolamento UE 2020/852 sulla tassonomia.

### 9.3. Obiettivi

Con l'introduzione della proposta direttiva CSRD le aziende che rientrano nei requisiti sopra citati, dovranno redigere obbligatoriamente il bilancio di sostenibilità a partire dal 2023.

Principale obiettivo del presente lavoro è stato andare a analizzare i bilanci sostenibilità di 6 delle best practice nel settore food (Newlat Spa, Barilla, La Molisana, Illy Caffè, Lavazza, Conserve Italia) che rientrano nei requisiti. Successivamente si è passati allo studio degli aspetti di materialità rilevanti per le aziende, analizzando accuratamente le loro matrici di materialità e andando ad identificare gli aspetti salienti sia per gli stakeholder che per l'impresa.

La fase di identificazione dei temi rilevanti è stata propedeutica per individuare i temi potenzialmente materiali (in termini di obiettivi e strategie) e per il contesto esterno (in termini di principali questioni settoriali e temi di interesse per i principali stakeholder). L'analisi si è poi sviluppata attraverso lo studio di fonti documentali, sia interne che esterne. Attraverso il coinvolgimento dei responsabili di tutte le funzioni e aree di business è stata affinata e validata la lista dei temi potenzialmente rilevanti e sono state raccolte informazioni sulle priorità nelle strategie aziendali, sull'attuale approccio di gestione, sui principali rischi e impatti e sugli eventuali stimoli normativi emergenti.

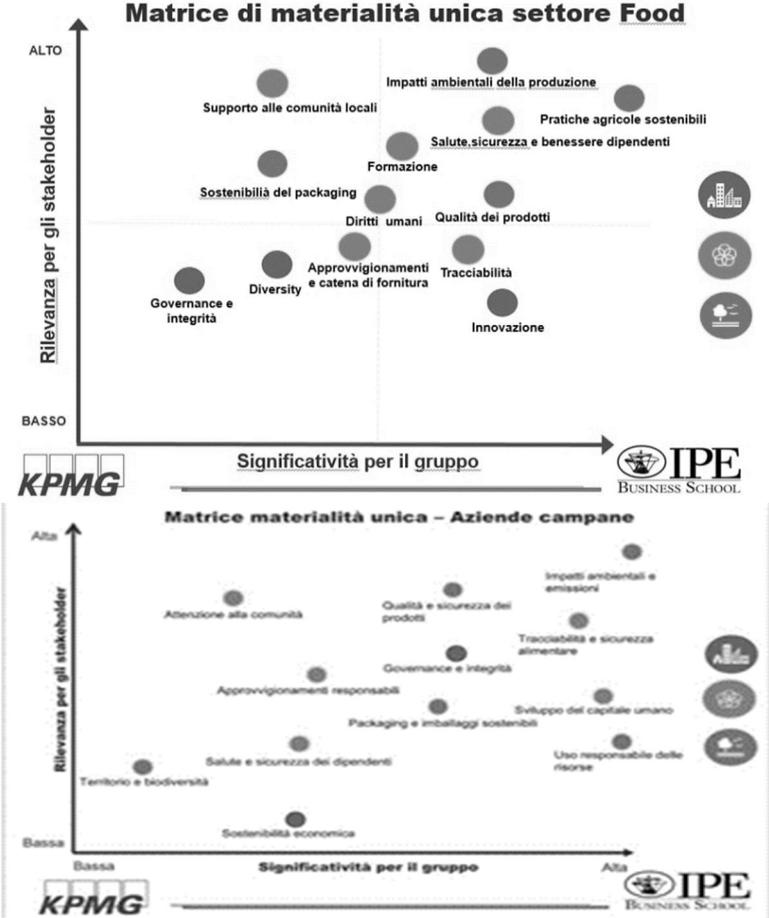
La fase di prioritizzazione è servita per stilare una scala di priorità di ciascun tema, considerando sia gli interessi del settore food rispetto agli obiettivi e alle strategie aziendali, sia quelli degli stakeholder. In entrambi i casi i temi sono stati valutati attraverso una scala da 1 a 6, dove il valore 1 indica una scarsa rilevanza attribuita dalle strategie aziendali o dagli stakeholder al tema, il valore 6 esprime la massima rilevanza.

Successivamente si è passati ad analizzare le società campane (La Doria, Caffè Borbone, Garofalo) che redigono il bilancio di sostenibilità per valutarne gli impatti e studiare i temi di materialità più rilevanti attraverso lo studio delle matrici di materialità, come visto precedentemente. Attraverso questa analisi che è servita da paragone tra le società campane e nazionale, siamo riusciti ad identificare i temi di materialità rilevanti per andare a costruire una matrice di materialità unica per il settore food delle aziende campane.

## **9.4. Risultati**

Per inserire i temi di materialità all'interno della matrice unica e per arrivare a definire il tema materiale rilevante per il settore food, sono stati scelti i temi comuni tra le diverse matrici che si ripetevano almeno tre volte. Si è passati poi alla collocazione dei temi individuati all'interno della matrice unica a seconda della posizione che avevano assunto nelle precedenti matrici.

Di seguito viene riportata la matrice di materialità unica del settore food delle società nazionali e campane



Dall’analisi delle due matrici, la matrice delle best practices nazionali e la matrice delle best practices campane del settore food, si possono evidenziare alcune differenze.

Degna di nota è l’uguale rilevanza del tema materiale *impatti ambientali della produzione*, il quale comprende una serie di informazioni riguardanti le emissioni, i rifiuti, i consumi idrici ed energetici.

La prima differenza che salta all’occhio è che tra i temi materiali appartenenti alla governance, nella matrice di materialità unica delle aziende campane non vi è la *diversity* e non vi è l’*innovazione* tra i temi materiali. Un’al-

tra differenza la ritroviamo nella presenza del tema *sostenibilità economica*, il quale è scarsamente presente nei bilanci di sostenibilità, ma meritevole di interesse poiché tale tema è fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa.

In merito ai temi appartenenti alla categoria *environmental* non si evidenziano differenze.

Per quanto riguarda la categoria *social*, una delle differenze riguarda il tema *sviluppo del capitale umano*, avente rilevanza media, si evince che tale tema è maggiormente significativo per le aziende quanto rispetto agli stakeholder, a differenza della matrice di materialità delle aziende nazionali, in cui si posiziona al centro della matrice e quindi ha pari rilevanza per il gruppo e per gli stakeholder. Per quanto concerne il tema *diritti umani*, esso è presente solo in un'azienda campana su tre e quindi si posiziona ad un livello di rilevanza bassa, a differenza della matrice di materialità delle best practices nazionali in cui assume un livello di rilevanza più alto. Gli altri temi restano pressoché invariati.

In merito agli obiettivi di sostenibilità si possono evidenziare due significative differenze tra le best practices nazionali e campane prese in considerazione.

In primo luogo l'obiettivo di sviluppo sostenibile numero 10 *Ridurre le diseguaglianze* è poco presente, in quanto lo si trova in un'azienda su sei per quanto riguarda le nazionali e un'azienda su tre per quanto riguarda le campane.

Invece l'obiettivo di sviluppo sostenibile numero 16 *Pace, giustizia e istituzioni forti* è il più ricorrente nelle best practices campane (due aziende su tre lo hanno applicato) mentre best practices nazionali non è attuato (un'azienda su sei lo applica).

Dopo l'analisi delle società prese in considerazione, è stato analizzato un ulteriore campione di società relative al settore food, che rientrano nei requisiti della nuova normativa CSDR del 2023. Attualmente queste ultime, non redigono il bilancio di sostenibilità ma saranno obbligate a pubblicarlo perché rispettano i requisiti fondamentali della CSRD:

- Sono imprese di grandi dimensioni, indipendentemente dal fatto che siano quotate o meno, con più di 250 dipendenti, fatturato superiore a €40 milioni e/o un attivo superiore a € 20 milioni;
- a tutte le PMI quotate sui mercati europei a eccezione delle micro-imprese, cioè quelle con meno di 10 dipendenti e con fatturato o bilancio inferiore a €2 milioni.

Secondo le stime diffuse dalla Commissione Europea, la nuova direttiva permetterà di ampliare il perimetro di applicazione della normativa passando da 11.000 a 49.000 imprese.

Società	Comparto	Fatturato (€/000)	Attivo (€/000)	Dipendenti	Requisiti CSRD	Bilancio Sostenibilità
Garofalo	Pasta	218.7	258.865	215	2	SI
Pastificio dei campi	Pasta	177.697	160.773	386	3	NO
Rummo	Pasta	161.017	114.87	137	2	NO
Caffè borbone	Caffè	218.3	13.4	160	1	SI
Kimbo	Caffè	194.859	194.646	235	2	NO
Passalacqua	Caffè	43.014	42.936	102	2	NO
La doria	Conserve	866	766.230	870	3	SI
La regina san marzano	Conserve	173.999	159.047	236	2	NO
D&D	Conserve	59.183	71.134	58	2	NO

## 9.5. Conclusioni

Lo studio si conclude con la costruzione della matrice di materialità che servirà da supporto alle aziende che dovranno redigere il bilancio di sostenibilità nel 2023. Da questa analisi è emerso che le aziende dovranno adempiere a quelli che sono gli obblighi di informativa non finanziaria non solo per rispettare quelli che sono gli obblighi normativi ma anche perché questo le permetterà di ottenere più facilmente capitale proprio e capitale di debito così da poter finanziare le proprie strategie di crescita in più gli investitori supporteranno un minore rischio a fronte di un maggiore rendimento atteso.

## Bibliografia

- A. Coricherà, 2005, Il bilancio sociale. Come realizzarlo nelle aziende profit, nelle organizzazioni non profit, negli enti pubblici, Franco Angeli
- Abbott, K. W., & Bernstein, S. (2020). High-Level Political Forum on Sustainable Development. In Essential Concepts of Global Environmental Governance, Routledge
- Associazione Bancaria Italiana, 2014, Bilancio di sostenibilità, sintesi degli incontri di approfondimento 2014 con gli associati sul processo di rendicontazione
- B. Campedelli, 2005, Reporting aziendale e sostenibilità i nuovi orizzonti del bilancio sociale, Franco Angeli
- Bilancio di sostenibilità Caffè Borbone 2020
- Bilancio di sostenibilità Garofalo 2020
- Bilancio di sostenibilità La Molisana 2020
- Bilancio di sostenibilità Lavazza 2020
- BlackRock, January 2022. ESG refers to ‘Environmental, Social and Governance Corporate Social Performance il valore allargato nella prospettiva degli stakeholder, (2012) Sciarelli M., Cedam
- D.Lgs. 254 del 30 dicembre 2016

Dichiarazione delle Nazioni Unite, O. (2015). Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.  
Dichiarazione Non Finanziaria La Doria 2021  
Dichiarazione Non Finanziaria Newlat SpA 2021  
Doro, C. (2019). Obiettivi di sviluppo sostenibile e Agenda 2030. Applicazioni, sfide e best practices a livello regionale  
Finanziamenti Intesa Sanpaolo S-loan  
Gro Harlem Brundtland ,Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future , 1987  
John Elkington, Enter the Triple Bottom Line, 1994, *Journal of marketing*  
M. Sciarelli, 2018, Il governo etico d'impresa, Cedam  
Relazione finanziaria annuale Caffè Borbone 2020  
Relazione finanziaria annuale D'Amico 2020  
Relazione finanziaria annuale Garofalo 2020  
Relazione finanziaria annuale Kimbo 2020  
Relazione finanziaria annuale La Doria 2021  
Relazione finanziaria annuale La Molisana 2020  
Relazione finanziaria annuale Lavazza 2020  
Relazione finanziaria annuale Liguori 2020  
Relazione finanziaria annuale Newlat SpA 2021  
Relazione finanziaria annuale Passalacqua 2020  
Relazione finanziaria annuale Pastificio Dei Campi 2020  
Relazione finanziaria annuale Pastificio Di Martino 2020  
Relazione finanziaria annuale Regina San Marzano 2020  
Relazione finanziaria annuale Rummo 2020  
W. Timothy Coombs e Sherry J. Holladay, 2011, Corporate social responsibility. A communication approach

## 10. ANALISI E VALUTAZIONE DI UN'OPERAZIONE DI INVESTIMENTO DA PARTE DI UN FONDO DI VENTURE CAPITAL

di *Giulia Bonfrate, Giovanni Cantone, Antonio Mandolese, Giuseppe Morra, Pierluigi Orefice e Mattia Rodriguez*

### **Abstract**

L'elaborato, svolto in collaborazione con Vertis S.p.A, ha l'obiettivo di esaminare nel dettaglio l'analisi e la valutazione di un'operazione di investimento da parte di un Fondo di Venture Capital. Il lavoro è stato suddiviso in due principali macrofasi: una prima fase prettamente teorica, studiando in modo approfondito il mondo del Venture Capital e quali sono le diverse fasi che costituiscono la valutazione di un investimento. La seconda fase del progetto, invece, ha riguardato l'applicazione pratica prendendo come riferimento un caso realmente analizzato dalla società. Nello specifico, è stata analizzata l'azienda target "EasyPay", una nuova soluzione "buy now pay later" focalizzata sull'e-commerce. Al fine di definire l'eventuale partecipazione del Fondo al capitale di rischio, è stata svolta l'analisi del business model e del revenue model dell'iniziativa, un'analisi di mercato e dei competitors. Si è proseguito, poi, esaminando le assumptions del business plan fornito da EasyPay, che ha condotto al "Management Case" e, successivamente, al "Vertis Case", sottoponendo gli stessi assunti di base a sensitivity analysis con conseguente calcolo dell'exit attraverso il venture capital method. Infine, sono state approfondite le principali clausole contrattuali, oggetto di negoziazione del term sheet.

This paper, performed cooperating with Vertis S.p.A, aims to examine in detail the analysis and evaluation of an investment transaction by a Venture Capital Fund. The work has been divided into two main macro-phases: at first a purely theoretical phase, in which we deeply studied the Venture Capital theme and all the different stages that constitute the evaluation of an investment. The second phase of the project was focused on a more practical point of view, taking as reference a case actually analyzed by the company. Indeed, the target company "EasyPay," a new "buy now pay later" solution focused on e-commerce, was analyzed. In order to define the possibility for

the Fund to join the risk capital, the analysis of the business model and revenue model of the initiative and the market analysis were carried out. Proceeding forward, we examined the business plan assumptions provided by EasyPay, which led to the “Management Case” and, subsequently, to the “Vertis Case”, where we subjected the same suppositions to the sensitivity analysis, with consequent exit-computation through the venture capital method.

## 10.1. Presentazione aziendale

Vertis SGR, costituita nel 2007 ed operativa dal 2008, è la prima e unica SGR presente nel Mezzogiorno d’Italia, con sede principale a Napoli. Attiva nella gestione dei fondi private equity e venture capital, Vertis è una società di gestione del risparmio dinamica e indipendente, autorizzata dalla Banca d’Italia, che opera attraverso fondi d’investimento mobiliari chiusi, riservati a investitori qualificati, assumendo partecipazioni in progetti di ricerca, spin-off, startup e PMI, rappresentando il riferimento per gli investimenti nel Made in Italy innovativo. Il private equity è attivo con i fondi “Vertis Capital” e “Vertis Capital Parallel”, mentre il venture capital investe con i fondi “Vertis Venture”, “Vertis Venture 2 Scaleup”, “Vertis Venture 3 Technology Transfer”, “Vertis Venture 4 Scaleup Lazio” e “Vertis Venture 5 Scaleup”.

## 10.2. Oggetto

Nel corso del project work si è potuto ripercorrere il flow-chart di un’operazione di investimento, vivendo le fasi salienti del processo. In particolare, durante la prima fase, quella di scouting, si è potuto verificare se il progetto analizzato fosse caratterizzato da un alto grado di innovazione, da grande potenziale di crescita e dalla disponibilità ad accelerare tale processo. Superata la prima fase di scouting, rispettando il flow-chart di un processo di investimento, si è passati alla fase di screening o analisi preliminare, in cui ci si è domandato il perché l’operazione fosse interessante. In particolare, i punti analizzati sono stati:

- Il prodotto offerto
- Il mercato del BNPL
- Analisi del business plan

Infine, si è passati alle fasi di analisi specifica e di negoziazione, soffermandosi sulla valutazione aziendale applicata per EasyPay, attraverso il

Venture Capital Method, prendendo in considerazione da un lato i valori forniti dalla start-up e dall'altro gli stessi dati stressati dagli analisti finanziari del fondo.

### 10.3. Obiettivi

Nel corso del project work si è proceduto ad effettuare l'analisi dell'operatività dei fondi di private equity e venture capital tramite lo studio di case studies realmente esaminati da Vertis, identificando le principali caratteristiche delle operazioni e le eventuali motivazioni per il mancato closing. Un particolare approfondimento è stato fatto per il settore del Buy Now Pay Later per valutare il caso di specie, EasyPay (una società di prestito tra privati autorizzata e vigilata da Banca d'Italia che permette ai propri clienti investitori di prestare soldi ad altri clienti che hanno la necessità di effettuare un pagamento rateizzato su e-commerce convenzionati) e per verificare la presenza degli elementi essenziali per effettuare un'operazione di investimento in ottica di un fondo di venture capital. L'interesse primario del progetto, dunque, è stato quello di stabilire le condizioni di operatività dei fondi, focalizzando l'attenzione sulle modalità di analisi e valutazione di una start-up e sulle problematiche più frequentemente riscontrate nelle proposte di investimento.

### 10.4. Risultati

#### *Il prodotto offerto*

Inizialmente è stato analizzato il prodotto offerto della start-up EasyPay andando a vedere che problematiche si pone di risolvere e in che maniera.

EasyPay estingue un problema che banche e finanziarie tradizionali hanno già risolto nel mondo offline da tempo: offrire pagamenti rateali per prestiti finalizzati all'acquisto di prodotti o servizi, ma migliorandone efficacia ed efficienza utilizzando una procedura completamente online per erogare prestiti alimentati da una rete peer to peer che non prevede quindi investitori istituzionali e garantisce l'erogazione del credito in tempo breve.

L'obiettivo è la risoluzione di tre problemi principali:

1. I compratori hanno la necessità di un pagamento rateizzato;
2. I commercianti vogliono aumentare la conversion rate: EasyPay ha introdotto una piattaforma facilmente integrabile, tramite lo sviluppo di un sistema rateale via API, garantendo un user experience semplice e veloce;

3. Gli investitori cercano una remunerazione più alta con un rischio controllato: EasyPay offre rendimenti compresi tra il 4% ed il 6%.

#### *Il mercato del Buy Now Pay Later*

In secondo luogo si è passati ad analizzare il settore del Buy Now Pay Later (BNPL) nel quale EasyPay si va a collocare.

Il BNPL è un servizio finanziario innovativo offerto nella maggior parte dei casi da società fintech, il quale consente a coloro che ne usufruiscono di fare acquisti su piattaforme online o in negozi fisici dilazionando il pagamento in più rate. Il BNPL è attualmente considerato uno dei trend più in crescita nel settore dei pagamenti digitali infatti gli users dal 2018 sono incrementati del 300% in US fino ad arrivare a 45 milioni di utenti alla fine del 2021. Stando ad un'analisi effettuata da Boston Consulting Group, sebbene questo settore in Italia ancora debba prendere pienamente piede, si stima che circa un cliente su tre sarebbe disposto a provare subito tale metodo di acquisto. In un'analisi effettuata da Fortune Business Insights si ipotizza l'andamento futuro di tale mercato, prevedendo una crescita di valore che va dagli attuali 22 miliardi di dollari del 2022 fino a 90 miliardi di dollari nel 2029 con un CAGR (tasso di crescita annuale composto atteso) del 21,7% durante il periodo considerato.

Nonostante sia un settore in forte crescita, i competitor sono numerosi, tra i principali troviamo Affirm, Afterpay, Klarna, Paypal, Scalapay e Apple, senza considerare i più tradizionali istituti di credito, specializzati nel credito al consumo, come Findomestic o Cofidis, che vanno a soddisfare lo stesso bisogno. Il servizio offerto dai diversi player del settore è sostanzialmente lo stesso, differiscono principalmente per area geografica in cui operano e numero di rate previsto per il rimborso del pagamento.

#### *Analisi del Business Plan*

È stato analizzato il business plan i cui valori più significativi sono riportati nella tabella 1.

Partendo dalle revenue, queste derivano dalle commissioni applicate sia sugli e-commerce sia sugli investor il cui peso, sul fatturato complessivo, è risultato rispettivamente pari al 95% e 5%. Tenendo conto di ciò, si è deciso di stressare i ricavi derivanti da e-commerce proprio per la loro importanza rilevante e analizzare poi gli scenari risultanti. Si nota, inoltre, una forte presenza delle spese di marketing, le quali sono necessarie per la società oggetto di studio per l'acquisizione di nuovi clienti nei tre anni considerati.

Tab. 1 – Analisi del Business Plan

	2022 F	2023 F	2024 F
Revenue	5.121.723,98 €	12.662.372,78 €	30.453.284,99 €
YOT growth	227,79%	147,23%	140,50%
Marketing expenses	550.000,00 €	1.200.000,00 €	3.000.000,00 €
Ebitda adjusted	-2.259.230,70 €	-851.162,42 €	2.927.817,57 €
Ebitda A. Margin %	-44,11%	6,72%	9,61%
Net income	-2.083.196,57 €	-1.297.970,02 €	1.005.681,15 €
Cash Flow	-2.785.408,00 €	-2.055.703,34 €	1.336.381,71 €

Per il raggiungimento del fatturato del 2024, la società ha invece ipotizzato un volume di prestiti realizzati di circa 500 mln di euro, i quali tuttavia sono stati ritenuti troppo ottimistici dall'investment team, poiché si richiederebbe una performance addirittura al di sopra dell'andamento di mercato che si attesta intorno ad un tasso di crescita del 134% all'anno. L'Ebitda, proprio come l'utile, diventa positivo nell'anno dell'exit. Tuttavia, è doveroso sottolineare che tali grandezze potrebbero in parte essere anche trascurate, come dimostrato anche dalle quotazioni di numerose operazioni di compravendita in questo settore le quali risultavano piuttosto elevate nonostante il conto economico mostrasse delle considerevoli perdite. Inoltre, un parametro fondamentale dell'analisi del business plan è il cash flow generato dall'azienda poiché l'eventuale mancanza di equilibrio finanziario porterebbe il fondo a dover decidere se intervenire con altra immissione di capitale per rimpinguare il deficit oppure abbandonare definitivamente l'idea.

Un elemento positivo riscontrato dal business plan è la forte l'incidenza dei costi variabili rispetto a quella dei costi fissi consentendo così una maggiore flessibilità all'impresa. I costi che incidono maggiormente sui margini operativi sono quelli di cashback e i processing cost.

### Risultati

Dopo la valutazione del settore e della specifica attività svolta dall'impresa oggetto di studio, si è reso necessario il calcolo del valore economico dell'azienda Trattandosi in concreto di un'azienda in fase di start-up, la modalità più appropriata per pervenire al valore economico della stessa è l'utilizzo del *Venture Capital Method* (VCM). Il processo valutativo lo si può scomporre in varie fasi:

- Nella prima fase, nonché la più rilevante, è stato determinato l'EV dell'azienda al momento dell'exit previsto (con holding period pari a 2,75 anni). Per l'individuazione di tale valore è stato necessario l'utilizzo dei multipli di mercato ed inoltre si è tenuto conto di tre scenari prospettici (business case, Vertis 1 e Vertis 2) nei quali il fatturato è stato stressato.
- Nella seconda fase, per poter determinare l'*exit value*, si è considerata la Posizione Finanziaria Netta (PFN) che, nel nostro caso, essendo negativa, ha portato ad un incremento del valore finale.
- Infine, è stato utilizzato un tasso di attualizzazione IRR, necessario per determinare il valore corrente dell'azienda, il cui quest'ultimo risulta fondamentale soprattutto per la determinazione delle rispettive quote di partecipazione in caso di investimento.

Nella prima fase, è stata effettuata un'analisi dei multipli relativi ai *dieci principali competitors del settore* (tabella 1), considerando, nello specifico, il rapporto EV/NET SALES (Enterprise Value/Fatturato) che ha permesso l'individuazione del multiplo mediano il quale, moltiplicato con il fatturato al tempo dell'exit, ha permesso di determinare l'EV dell'azienda.

Tuttavia, per poter giungere al valore di exit ed infine alla valutazione corrente bisogna considerare anche in quanto bisogna considerare anche gli scenari che si possono realizzare tenendo conto della PFN e del tasso IRR. I tre possibili scenari, che *derivano dallo stress a cui è stato sottoposto il fatturato*, sono:

- Fatturato presente nel business plan (*business case*);
- Fatturato del business plan scontato del 30% (*Vertis 1*);
- Fatturato del business plan parametrato alla crescita media del settore (*Vertis 2*);

Tab. 2 – Analisi rapporto EV/NET SALES dei competitors

Company	EfCode	Mar	E.V	EV / Net Sales					
		ket Cap	6-M Avg (in mil- lions EUR)	NT M	202 1 (e)	202 2 (e)	202 3 (e)	202 4 (e)	
<i>Peer Me- dian</i>			431	1.033	3,36	4,60	3,28	2,73	3,90
<b>Affirm Hol- dings, Inc.</b>	<b>70825NU</b>		12.133	12.29 3	7,09	9,90	6,91	4,94	4,46
<b>Afterpay Ltd.</b>	<b>40848AA</b>		25.056	25.14 5	N/A	N/A	N/A	6,16	4,82
<b>Zip Co Li- mited</b>	<b>32578AA</b>		1.048	1.888	3,36	4,60	3,28	2,57	2,24
<b>Sezzle Inc.</b>	<b>69883NU</b>		250	250	1,60	2,34	1,77	1,41	1,23
<b>Splitit Pay- ments Ltd.</b>	<b>40174GE</b>		68	99	4,04	9,88	5,63	2,88	N/A
<b>Laybuy Group Hol- dings Ltd.</b>	<b>40121AN</b>		23	15	0,29	0,51	0,31	0,22	N/A
<b>Openpay Group Ltd,</b>	<b>41074AA</b>		43	40	0,97	1,73	0,94	0,59	N/A
<b>Humm Group Ltd.</b>	<b>32085AA</b>		431	1.815	4,72	5,60	4,66	4,15	3,90
<b>PayPal Holdings Inc.</b>	<b>66975NU</b>		141.66 0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Squar e Co. Ltd.</b>	<b>30840F J</b>	N/A	N/A		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Osservando i dati nella tabella 3 vediamo che nel primo scenario è stato utilizzato il fatturato prospettico presente nel business plan pervenendo in tal

modo ad una valutazione che si è ritenuta non in linea con la probabile evoluzione del business e del settore. Nel secondo scenario, il fatturato e la PFN vengono scontati rispettivamente del 30% e 25% al fine di cercare di rendere i dati quanto più vicini alla realtà poichè, sia la crescita degli store online affiliati, che la dimensione media del volume di vendita generati da tali store, sono stati considerati abbastanza eccessivi, L'ultimo scenario di stress del fatturato è stato invece realizzato parametrando la crescita del fatturato di EasyPay alla crescita media attesa del settore di appartenenza. Il multiplo, che viene scontato dell'IRR, ci viene fornito da analisi specifiche di settore, andando a confrontare le operazioni di vendita tra aziende ritenute comparabili.

Tab. 3 – Analisi dei tre scenari

<b>Dati in euro</b>	<b>Scenario Business Case</b>	<b>Scenario Vertis 1</b>	<b>Scenario Vertis 2</b>
<b>Fatturato 2024</b>	30.453.286	21.316.680	18.150.000
<b>Multiplo pre-sconto</b>	3,28	3,28	3,28
<b>Sconto</b>	30%	30%	30%
<b>Multiplo post-sconto</b>	2,29	2,29	2,29
<b>EV</b>	69.920.744 €	48.943.097 €	41.672.400 €
<b>PFN</b>	-2.566.118	-1.924.589	-1.924.589
<b>Exit Value</b>	72.486.862 €	50.867.686 €	39.747.812 €
<b>Time to Exit</b>	2,75	2,75	2,75

Come si evince invece dalla tabella 4, dopo aver sottoposto a stress-analysis il fatturato, la partecipazione destinata a Vertis varia di almeno 10 punti percentuali tra lo scenario migliore e quello peggiore, nonostante i due scenari Vertis siano frutto di previsioni ottimistiche rispetto all'evoluzione futura del business. Nella sostanza, i risultati dell'analisi hanno portato a *giudicare in modo negativo l'operazione*, in quanto sia la dimensione commer-

ziale che finanziaria della stessa non risultano in linea con le politiche d'investimento del fondo. Si deve tener presente, inoltre, che le stime del valore economico realizzate, in genere, sono la base per una futura ed eventuale negoziazione del fondo con i founder dell'iniziativa. Infatti, il valore del deal è molto influenzato anche dalle clausole d'investimento che vengono sottoscritte dal fondo e dall'impresa oggetto d'investimento. Tali clausole condizionano l'operatività e la discrezionalità dei founder, quindi, di conseguenza, anche le valutazioni in merito alla convenienza economico-operativa dell'operazione.

*Tab. 3 – Risultati della valutazione*

<b>Dati in euro</b>	<b>Scenario Business Case</b>	<b>Scenario Ver-tis 1</b>	<b>Scenario Ver-tis 2</b>
<b>Ammontare Aucap</b>	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00
<b>Valutazione post-money</b>	35.223.867 €	24.718.364 €	25.013.036,00
<b>Valutazione pre-money</b>	30.223.867 €	19.718.364 €	20.013.036,00
<b>%azionaria investitori</b>	14,19%	20,23%	25,89%
<b>% azionaria soci</b>	85,81%	79,77%	74,11%

## 10.5. Conclusioni

Alla luce di quanto considerato, la valutazione dell'operazione su cui si è incentrata la nostra analisi ha avuto un esito negativo, nonostante l'opportunità di investimento presenta sia aspetti positivi che negativi. In particolare, l'analisi del settore "BNPL" evidenzia un'ottima prospettiva di crescita, soprattutto in Italia dove il servizio offerto è ancora scarsamente utilizzato rispetto ad altri paesi europei. La prima problematica si è riscontrata nell'indi-

viduazione dell'arena competitiva di EasyPay, infatti nonostante ci siano pochi players che operano in questo settore, il loro predominio tende a concentrare la quota di mercato in poche aziende, si pensi a colossi come PayPal oppure Apple Pay, considerati ormai dei monopolisti del web, che lasciano ben poco spazio alle piccole realtà.

Dal punto di vista quantitativo, la richiesta di 5 milioni di euro è sembrata abbastanza ragionevole, in ottica che tale somma venga utilizzata perlopiù a finanziare le spese di marketing dei prossimi tre anni; anche il Business Plan, nonostante mostri delle previsioni alquanto ottimistiche, lascerebbe al fondo un margine di errore molto importante, come si evidenzia dall'analisi dell'exit; considerato anche gli scenari da noi prospettati, farebbe ottenere al fondo una quota azionaria non superiore al 20%, la quale garantirebbe una buona redditività dell'investimento.

Altro aspetto fondamentale riguarda la normativa che regola servizi finanziari di questo genere, poiché in un futuro non troppo lontano, il settore potrebbe assistere ad un importante cambiamento dovuto alla revisione sulla direttiva sul credito al consumo.

Un cambiamento repentino degli scenari burocratici potrebbe portare ad un fallimento di questo business e compromettere la possibilità di effettuare il disinvestimento da parte del fondo in maniere rapida ed efficace. Il team alle spalle di EasyPay è stato valutato positivamente; infatti, è formato da elementi molto validi e motivati con competenze trasversali sia in ambito finanziario-economico, alcuni hanno esperienze in ambito bancario, sia in ambito teologico. In estrema conclusione, l'iniziativa non dovrebbe essere finanziata principalmente per ragioni di tipo normativo, poiché si dovrebbe aspettare che la commissione europea si esprima in materia, questo non esclude la possibilità di un futuro deal, poiché sia il settore che l'azienda si rivelano molto interessanti.

## **Bibliografia**

AIFI (2022), *Il venture capital Monitor*

DamodaranA., S. Minozzi, F. Bufalari, Consalandi (a cura di) (2014), *Valutazione delle aziende*, Apogeo.

Gervasoni A., Sattin F. (a cura di) (2020), *Private Equity e Ventur Capital*, Guerini e Associati.

# 11. ANALISI ED INDIVIDUAZIONE DI MARKETPLACE FASHION PER FUTURE COLLABORAZIONI

di *Giulia Berrino, Angelo Casano, Lucia Elisino,  
Umberto Formisano e Edoardo Monteleone*

## **Abstract**

Nel contesto odierno, in cui il commercio si è gradualmente spostato dal fisico all'*online*, è divenuto imprescindibile per le aziende detenere un *e-commerce* o essere presenti su almeno un *marketplace*. In particolare, il settore del *fashion* è uno di quelli in cui la percentuale di acquisti online è cresciuta maggiormente rispetto agli altri. In virtù di quanto detto, nel seguente elaborato ci si è soffermati sullo studio dei principali *marketplace* Europei con l'obiettivo di individuarne alcuni con cui il *brand* Antony Morato potrebbe collaborare in futuro in formula *retail*. In seguito alle analisi effettuate, la scelta è ricaduta, in particolare, su tre *marketplace*: Bol.com, Miinto e Yoox. I *driver* che hanno guidato questa decisione sono legati all'intento dell'azienda di espandere la propria rete distributiva a livello Europeo e, contestualmente, migliorare la propria *brand image* in favore di un riposizionamento.

In today's environment, in which commerce has gradually shifted from the physical to the online, it has become important for companies to have an *e-commerce* or, at least, to be on a *marketplace*. In particular, the fashion industry is one of those where the percentage of online purchases has grown more than the others. Consequently, in the following paper we have focused on the study of the main European marketplaces with the aim of identifying those where Antony Morato could collaborate in the future as a brand in a retail formula. By following the analysis carried out, the choice came down to three marketplaces which are Bol.com, Miinto and Yoox. The drivers behind this decision are related to the company's intention to expand its distribution network at European level and, at the same time, improve its brand image in favour of repositioning.

## 11.1. Presentazione aziendale

Il *brand* Antony Morato è nato nel 2007 da un'idea di Lello Caldarelli, tuttora direttore creativo e CEO dell'azienda. Quest'ultimo ha sviluppato la sua idea e la sua strategia ispirandosi allo stile dell'abbigliamento maschile italiano e spagnolo. Si tratta di un marchio giovane, moderno e che rispecchia una visione cosmopolita della moda maschile, con un accento sullo stile di vita delle principali città del mondo.

Antony Morato nasce con una vocazione internazionale, motivo per il quale lo stesso *brand* è stato creato in modo da poter essere compreso e identificabile in tutto il mondo. Negli anni, tale obiettivo è stato raggiunto portando il marchio ad essere presente in più di 60 nazioni, nonostante le differenze culturali e sociali.

Il *brand* si rivolge ad una nuova generazione, e le collezioni si adattano ad ogni momento della giornata, dando così la possibilità al consumatore di scegliere *outfit* di natura innovativa ma mantenendo comunque il proprio stile, abbracciando così i desideri di più utenti. Per garantire tale scelta, ogni collezione è suddivisa in tre mondi differenti, ognuno dei quali dà voce ad una diversa concezione della moda e dello stile. La maggior parte dei capi sono rappresentati da abbigliamento *timeless*, disponibili in diversi tessuti e colorazioni. Altra percentuale della collezione è rappresentata dall'abbigliamento *fashion* con capi ispirati alle tendenze stagionali che possano comunque esprimere lo spirito estremamente cosmopolita. Infine, una sezione della sua collezione è dedicata all'abbigliamento sportivo, con capi indossabili nel tempo libero ma comunque di tendenza e rappresentativi della propria personalità.

Antony Morato si rivolge agli uomini tra i 25 e i 45 anni che vivono in contesti dinamici che abbiano forgiato la loro mentalità aperta e creativa. Il consumatore a cui è indirizzato il marchio è interessato ai viaggi e alla tecnologia e ha voglia di esprimere sé stesso ed il proprio stile attraverso la moda.

Per garantire la crescita del *brand*, il punto vendita è un fattore chiave: in particolare, negli ultimi tempi Antony Morato indirizza le sue strategie per il consolidamento del *retail* in Italia e Spagna, i quali rappresentano i mercati principali del *brand*. La ramificazione della rete *retail* a livello nazionale e internazionale, invece, è rappresentata dalla presenza del brand tramite l'apertura di *store* in tutto il mondo. Tutti i punti vendita hanno un design pulito ed elegante volto ad attirare l'attenzione sulla collezione e a garantire la migliore *customer experience* possibile. E' fortemente sentita l'identità del brand, infatti ogni parte del negozio richiama i colori tipici del marchio. Nel 2021 è stato lanciato il nuovo sito web ed il progetto *omnichannel*, entrambi

volti ad assicurare un servizio digitale a tutti i consumatori, soprattutto in virtù delle tendenze degli ultimi anni. L'obiettivo di fondo è rafforzare la relazione del marchio con i suoi clienti e offrire ad ognuno di essi un'esperienza ed una *customer journey* originale e personalizzata.

Antony Morato crede che la strategia ideale per diffondere il proprio messaggio sia utilizzare diversi canali di comunicazione, sia *online* che *offline*. All'uscita di ogni collezione, infatti, vengono installati degli impianti *outdoor* nelle strade e negli aeroporti delle città con maggior traffico. Il *brand* comunica molto attraverso riviste sia cartacee che digitali e, infine, punta anche su campagne di promozione e comunicazione attraverso *web marketing*, social media e *advertising* e su attività di pubbliche relazioni, intrattenendo collaborazioni con personaggi del cinema e della televisione, vestendo talvolta attori presenti in videoclip musicali, spettacoli o premiere. Infine, un altro canale di comunicazione fondamentale per Antony Morato sono gli eventi: fiere, lanci per future collaborazioni ed eventi per stampa ed *influencer*. Anche in questo caso il brand ha come obiettivo creare un'esperienza unica ed inclusiva che possa rappresentare l'anima del marchio.

## 11.2. Oggetto

Oggetto del lavoro è l'analisi di *marketplace* di natura europea che offrano la possibilità al brand Antony Morato di effettuare una collaborazione in formula *retail* e non *wholesale*.

Nell'indagine sono stati individuati alcuni elementi chiave utilizzati come metriche per la comparazione dei marketplace: informazioni di base, elementi relativi all'andamento del sito (visite totali mensili, *bounce rate*, pagine per visita, durata media della visita ecc.), termini contrattuali, competitors presenti nella piattaforma.

I *marketplace* sono stati divisi tra generalisti, ossia quelli in cui sono vendute più tipologie di prodotti, e *fashion*, su cui sono presenti solo prodotti di abbigliamento. In particolare, i marketplace generalisti oggetto di analisi sono Allegro, Bol.com e Otto, mentre, quelli fashion sono Asos, Farfetch, Miinto, Modivo, Spartoo e Yoox.

Allegro ([www.allegro.pl](http://www.allegro.pl)) è il primo *marketplace* della Polonia. Con oltre 20 milioni di utenti registrati, detiene l'82% delle vendite online nel suo Paese. L'adozione della moneta polacca (złoty) e la possibilità di pagare alla consegna lo rendono il *marketplace* più affidabile della Polonia: infatti detiene la vendita di più di 1 milione di prodotti al giorno con il 90% di clienti attivi. Dunque, Allegro risulta essere un'ottima opportunità per i *brand* che vogliono entrare nel mercato polacco. Per vendere su Allegro è necessario,

innanzitutto, avere un sito web polacco e bisogna avere un account *PayU* (servizio di pagamenti online) dato che l'unica valuta accettata è lo *złoty*. Inoltre, le campagne pubblicitarie *Allegro Ads*, basate su *cost-per-click*, permettono di promuovere i prodotti sulla piattaforma.

Otto ([www.otto.de](http://www.otto.de)) è il terzo *marketplace* più visitato in Germania. Offre più di 2 milioni di prodotti appartenenti a circa 2.000 *brand* e a questi si aggiungono i prodotti a marchio Otto. Vi è possibile trovare dall'abbigliamento ai prodotti per la casa, passando per la cosmetica ma il *trend* dei consumi di vendita in Germania parla chiaro: la categoria *top seller* è il *fashion*.

Vendere su Otto risulta più oneroso rispetto ad altre piattaforme, in quanto il *seller* è obbligato a versare una tassa d'iscrizione pari a 10.000 euro, e questo limita la presenza di *brand* e rivenditori *seller* e, di conseguenza, la competizione. Per ottimizzare le vendite online, Otto fornisce ai *seller* dati e analisi, nonché un servizio di consulenza.

Bol.com ([www.bol.com](http://www.bol.com)) è il *marketplace* più visitato dei Paesi Bassi, una delle poche aree in Europa in cui un *player* locale surclassa il potente Amazon. Per avere un'idea della popolarità è sufficiente considerare che mentre Bol.com riceve in media circa 42 milioni di visite mensili, Amazon ne riceve in media 214.000. La percentuale di utenti che fa *shopping online* in Belgio e nei Paesi Bassi, risulta occupare i primi posti in Europa e in Olanda rispetto ai capi di abbigliamento, *lifestyle* e tecnologia. I costi per vendere sul *marketplace* sono inferiori alla media: Bol.com non prevede nessun costo iniziale e nessun canone mensile. I venditori pagano le commissioni solo sul transato, che variano dal 5% al 17% in base alla categoria di prodotto e il sistema logistico di Bol.com è molto apprezzato dalle aziende che vendono sulla piattaforma. Il *retailer* si occupa dell'intera gestione logistica e consegna la maggior parte degli ordini entro 24 ore.

Farfetch ([www.farfetch.com](http://www.farfetch.com)) è una piattaforma leader nel campo della moda di lusso, fondata nel 2007 a Londra. La *mission* dell'azienda è quella di essere il riferimento digitale per l'alta moda, assicurando un'esperienza di *shopping* unica e l'accesso alla più grande selezione di articoli esclusivi in una sola piattaforma. In virtù di quanto detto, la selezione dei *brand* è molto accurata e, infatti, per vendere su Farfetch in qualità di affiliato o di proprietario di una boutique, è necessario presentare una domanda di iscrizione che verrà opportunamente valutata. Il modello di *revenue* del *marketplace* si basa principalmente sulle commissioni di vendita, mediamente più alte rispetto alle altre piattaforme *e-commerce* (rappresentano il 20-25% del prezzo finale).

Modivo è un negozio *online* di abbigliamento per uomo, donna e bambino. Lo shop offre capi delle marche più conosciute (Guess, Desigual, Levi's, Trussardi) e distribuisce i suoi prodotti in 14 diversi paesi europei.

Spartoo ([www.spartoo.com](http://www.spartoo.com)) nasce nel 2006 come *e-commerce* verticale specializzato nella vendita di scarpe e, infatti, il nome è un richiamo ai sandali spartani. Presente in oltre 30 Paesi, oggi Spartoo è un *marketplace* che offre prodotti di differenti fasce di prezzo: dall'*economy* fino al *luxury*. Rappresenta un *marketplace* interessante per tutti i brand e rivenditori che si rivolgono a potenziali acquirenti con un'età compresa tra i 30 e i 40 anni e con un buon potere d'acquisto. Per vendere su Spartoo occorre garantire un minimo di 250 pezzi e il *brand*/rivenditore versa una quota mensile di £35, che si aggiunge alle commissioni di vendita (dal 15% al 20% del prezzo finale).

Asos ([www.asos.com](http://www.asos.com)) è un *marketplace* inglese lanciato nel 2010 e rivolto prettamente ad un pubblico giovane che vuole acquistare capi ed accessori. In dieci anni Asos è diventato la piattaforma online leader per marchi indipendenti e boutique vintage di oltre 850 brand internazionali. I principali Paesi in cui opera Asos sono, in ordine di rilevanza: UK, Stati Uniti, Australia, Francia e Germania. Esistono due modi diversi per vendere su Asos: attraverso *Asos Marketplace* o *Digital Fashion Marketplace*. Sul primo canale, si possono vendere gratuitamente i propri vestiti, con una commissione del 10% da pagare sull'incassato. Il secondo canale, *Digital Fashion Marketplace*, è un servizio che permette a tutti di essere stilisti e vendere i propri prodotti. È possibile, poi realizzare una "*virtual boutique*" di proprie creazioni, pagando 50 euro una tantum e una commissione del 15% sugli introiti ottenuti tramite il portale.

Yoox ([www.yoox.com](http://www.yoox.com)), fondata nel 2000, è un'azienda italiana attiva nel settore delle vendite online di beni di moda e lusso. In particolare, l'azienda è specializzata nell'*e-commerce* di abbigliamento couture, accessori e design. Per ogni vendita effettuata, Yoox trattiene una commissione che può essere differente in funzione della categoria merceologica di riferimento, ed è previsto un abbonamento di 50€/mese oltre IVA per ogni *merchant* operante sul *marketplace*. Ogni transazione viene gestita da Yoox che liquida il *merchant*, ovvero il partner di vendita. La fattura inviata da Yoox contempla le commissioni su tutti gli ordini marcati "spediti" da almeno 21 giorni e viene pagata tramite bonifico bancario. Sarà poi il *merchant* ad emettere fattura al consumatore che ne farà richiesta.

Miinto è una piattaforma di moda *e-commerce*, tra le più grandi in tutta Europa, che propone nelle sue vetrine online più di 5.000 brand su almeno 7 mercati diversi. Ogni venditore può quindi ampliare i suoi orizzonti ed arrivare a mercati che altrimenti sarebbero stati irraggiungibili con i metodi tradizionali. È stata fondata nel 2009 ed attualmente opera soprattutto in Norvegia, Danimarca, Svezia, Olanda, Polonia, Belgio e Svizzera. Sta attraversando un forte processo di internazionalizzazione e quindi ben presto potrebbe approdare su altri mercati.

### 11.3. Obiettivi

Obiettivo di questo lavoro è individuare tre *marketplace* con i quali iniziare una collaborazione in formula *retail* che possano essere utili ai fini ultimi dell'azienda, ovvero espandere la propria rete distributiva a livello Europeo e migliorare la propria *brand image* in favore di un riposizionamento. In virtù di quanto detto, per poter giungere ad una scelta sono stati presi in considerazione una serie di elementi qualitativi (aspirazionalità del *marketplace*, *competitors* presenti in questi e rilevanza degli stessi a livello europeo), contestualmente ad elementi quantitativi rappresentati da KPI (*Key Performance Indicator*) analizzati per ognuno dei *marketplace* sopra descritti, che sono:

visite medie degli ultimi tre mesi, *bounce rate*, pagine per visita, durata media visita, traffico diretto, traffico *referral*, traffico ricerca, traffico *social media*, traffico *display*, traffico ricerca organica e traffico ricerca a pagamento.

### 11.4. Risultati

Dopo aver analizzato i vari *marketplace*, la nostra attenzione è ricaduta su tre di questi: Bol.com, Miinto e Yoox. Ognuna di queste scelte è stata guidata da driver differenti:

Bol.com rappresenta il *marketplace* più importante in Olanda, paese in cui Antony Morato è già conosciuto essendo il quarto per volumi di vendita. In questo caso, una collaborazione con Bol.com permetterebbe di incrementare le vendite raggiungendo un obiettivo di copertura del mercato olandese che è in continua crescita e in cui le persone comprano sempre di più online. Altro dato fondamentale è che il *marketplace* in questione rappresenta un vero e proprio punto di riferimento per il paese e viene utilizzato in grande misura per comprare abbigliamento online. Inoltre, dai dati di traffico, si evince che la maggior parte delle persone che visitano questo sito sono uomini di età compresa tra i 25 e i 44 anni dunque in *target* rispetto al *brand*. Infine, la collaborazione con Bol.com non presenterebbe particolari rischi in quanto non sono necessarie spese iniziali, né canoni mensili. Alla luce di queste evidenze, una *partnership* con Bol.com potrebbe risultare strategicamente rilevante per l'aumento del fatturato del *brand* italiano.

Miinto è un *marketplace* dal respiro internazionale che sta attraversando una fase di forte crescita che lo rende adatto a contribuire allo sviluppo aspirazionale del brand Antony Morato, fortificando la ramificazione dello stesso nei paesi Europei in cui tale *marketplace* è presente.

Yoox, infine, è un *marketplace* altamente aspirazionale che, con il suo traffico elevato, permetterebbe di acquisire molti utenti e di sviluppare ulteriormente l'immagine del *brand* Antony Morato.

Per articolare la collaborazione con i tre *marketplace* scelti si è elaborata una *roadmap* in modo da organizzare tale *partnership* nell'arco di tre anni. Nel primo semestre del primo anno, si inizierà a collaborare con Bol.com che, tra tutti, è il *marketplace* che presenta meno rischi in quanto permette di esternalizzare la gestione logistica senza dover pagare alcun canone mensile o tassa iniziale. Nel secondo semestre del primo anno, invece, si procederà a collaborare con Miinto, in modo da beneficiare della sua crescita e della sua presenza internazionale.

Infine, tra il secondo e terzo anno, ci si concentrerà sulla collaborazione con Yoox in modo da concludere questo percorso gradualmente ascendente.

## Sitografia

<https://www.yocabe.com/canali/vendere-online-su-allegro/>

<https://www.yocabe.com/canali/cosa-e-come-vendere-online-su-otto/>

<https://www.yocabe.com/canali/vendere-su-bol-com/>

<https://www.yocabe.com/canali/cosa-e-come-vendere-online-su-farfetch/>

<https://recensioneitalia.it/negozi-online/modivo-recensioni>

<https://www.yocabe.com/canali/cosa-e-come-vendere-online-su-sparto/>

<https://www.nuvoluzione.com/come-vendere-su-asos-il-marketplace-dellabbigliamento-vintage/>

<https://moda.mam-e.it/yoox-net-a-porter/>

<https://www.officineformative.it/article/yoox>

<https://www.koongo.it/blog/come-vendere-su-miinto/>; <https://www.nuvoluzione.com/come-vendere-su-miinto>

## 12. NUOVI SCENARI DI MARKETING E COMUNICAZIONE DALLA GINECOLOGIA FUNZIONALE A QUELLA ESTETICA

di *Francesca Cafasso, Raffaella Fiorenza, Naomi Lenzi,  
Nunzia Sarnelli e Marica Tricolore*

### **Abstract**

Il presente progetto è frutto di un'analisi condotta sul mercato di riferimento, a livello nazionale, del device Eva™, applicato al campo della ginecologia estetico-funzionale e prodotto dall'azienda italiana Novaclinical.

L'obiettivo del lavoro è individuare nuovi possibili scenari di marketing nell'ambito della ginecologia estetico-funzionale ed elaborare in base ad essi una strategia di comunicazione per incrementare la *brand awareness* di Eva™ ed aumentarne la penetrazione nel mercato di riferimento.

Le strategie individuate derivano dall'analisi accurata del macroambiente e microambiente in cui Eva™ si inserisce, nonché dei risultati ottenuti tramite la *survey* appositamente realizzata. Queste hanno l'obiettivo di ingaggiare, attraverso canali e metodologie necessariamente diversificate, sia il mercato B2B che quello B2C, veicolando la *value proposition* del brand ed una più ampia consapevolezza sui temi dell'intimità femminile.

The present work is the result of the analysis carried out on the national market for the device Eva™, applied in the field of functional and aesthetic gynaecology and produced by the Italian company Novaclinical.

The aim of the work is to identify new possible marketing scenarios for functional and aesthetic gynaecology and consequently elaborate an effective communication strategy to increase the brand awareness and market penetration of the device Eva™.

The identified strategies descend from the accurate analysis of the macro and micro-environment in which Eva™ operates and from the results obtained by the specifically designed surveys. These strategies aim to engage both the B2C and B2B markets through different channels and means in order to convey the value proposition of the brand and a broader awareness of topics related to feminine intimacy.

## 12.1. Presentazione aziendale

AV Communication è un'agenzia con sede a Napoli e a Milano, che opera nel settore del Marketing e della Comunicazione. L'azienda si pone al servizio delle imprese, al fine di affiancarle nelle varie fasi di sviluppo dell'identità di brand, curando tutte le iniziative di marketing strategico e operativo (creazione di sito web, community e app, organizzazione eventi).

Tra i numerosi progetti curati da AV Communication, figura il device Eva™ di Novaclinical, azienda che sviluppa dispositivi e biotecnologie medicali all'avanguardia per la medicina estetica, la dermatologia e la ginecologia, con una spiccata propensione allo sviluppo sostenibile.

Proprio quest'ultima ha rappresentato il *case study*, assegnato da AV Communication, sviluppato per il presente lavoro. Il problema aziendale su cui si è intervenute riguarda l'analisi e la ricerca di nuovi scenari di mercato per il device Eva™ di Novaclinical, applicato nell'ambito della ginecologia estetico-funzionale.

## 12.2. Oggetto

Oggetto del lavoro è l'analisi del mercato di riferimento in cui Eva™ si inserisce e la definizione di strategie di comunicazione che possano ingaggiare l'ampio pubblico a cui il device si rivolge.

Il device Eva™ si distingue per la radiofrequenza quadripolare dinamica (DQRF™) brevettata da Novavision Group ed ulteriormente sofisticata nella *Vaginal Dynamic Radiofrequency* (VDR™). Tale tecnologia permette di raggiungere anche i tessuti più profondi, ottenendo risultati visibili già nel breve e medio periodo per i principali disturbi e patologie dell'intimità femminile, quali atrofia, lassità, incontinenza e ringiovanimento vulvare. I trattamenti effettuati con Eva™, a differenza delle soluzioni alternative sul mercato (ad esempio il laser), hanno il vantaggio di essere non-ablativi, privi di tempi di recupero e di breve durata (12-15 minuti). Il dispositivo è inoltre dotato di una serie di tecnologie proprietarie che ne garantiscono la sicurezza per pazienti e operatori, come il RSS™ (*Radiofrequency Safety System*) ed il sistema di *bio-feedback*. Infine, la tecnologia IoMT™ (*Internet of Medical Things*), permette di aggiornare il device da remoto in tempo reale e ricevere notifiche circa la necessità di sostituzione delle tip in dotazione.

È possibile utilizzare Eva™ per trattamenti interni ed esterni, grazie alle due tipologie di tip di cui il device è dotato: la tip anatomica, utilizzata per i trattamenti interni, è dotata di quattro anelli emettitori/ricevitori di radiofrequenza; la tip per le aree esterne, invece, è dotata di quattro elettrodi per il

trattamento dei tessuti più delicati. Nel 2022 sono inoltre state presentate sul mercato due nuove tip, evoluzione delle già citate, che consentono trattamenti ancor più precisi e confortevoli.

Oltre che per l'elevato livello di avanguardia tecnologica, il device si distingue sul mercato anche per il forte orientamento alla sostenibilità: è possibile, infatti, sterilizzare e riutilizzare le tip fino a 200 trattamenti e sostituirle successivamente senza dover cambiare l'intero device, il quale viene costantemente aggiornato grazie all'IoMT™. Ciò consente di ridurre l'impatto ambientale in modo notevole, nel rispetto dei *core values* di Novaclinical.

Eva™ si inserisce in un mercato in forte espansione; si stima, infatti, che il settore della ginecologia estetico-funzionale possa raggiungere un valore di mercato pari a più 10.000 milioni di dollari entro il 2026. Il trend di crescita è incoraggiato dall'interesse delle generazioni più giovani verso i temi dell'intimità, della normalizzazione della sessualità e dell'abbattimento di tabù e stereotipi. A ciò si aggiunge il progressivo aumento dell'età media e il conseguente allungamento della prospettiva di vita, che hanno reso il benessere intimo e sessuale un aspetto importante e non trascurabile della propria senilità.

Nell'analizzare lo scenario in cui Eva™ opera, sono stati individuati circa 20 *player* con differenti tecnologie per il trattamento delle medesime problematiche. Considerate le numerose variabili rilevanti che caratterizzano il settore, gli attori sono stati mappati attraverso un approccio sperimentale. Sono dunque state identificate tre tipologie di variabili: reputazionali, comunicative e applicative e, in base ad esse, sono state poi sviluppate tre differenti mappe in cui collocare le diverse aziende e device.

Per analizzare lo stato attuale della domanda, è stato condotto un'indagine empirica tramite lo sviluppo e somministrazione di una *survey*. Alla ricerca hanno preso parte circa 650 volontari, con l'obiettivo di indagare la percezione della salute e il benessere intimo nell'immaginario collettivo. Il questionario è stato strutturato in due set di domande, differenti a seconda del sesso biologico degli intervistati. La sezione dedicata alle donne ha previsto domande relative al livello di conoscenza della propria intimità, delle annesse problematiche e trattamenti, nonché all'esperienza personale riguardo le stesse. Quella maschile, invece, ha sottoposto domande circa il livello di imbarazzo provato nel trattare le tematiche in questione, nonché il grado di consapevolezza e disponibilità nei confronti di eventuali disagi vissuti dalle partner.

### 12.3. Obiettivi

Dalla suddetta indagine e dagli altri approfondimenti citati, sono emersi interessanti spunti per identificare e definire gli obiettivi strategici del *case study* analizzato. In particolare, dalla *survey* sono emersi i seguenti dati, classificati per sesso e fasce d'età:

- Donne under 40 □ si tratta di un gruppo dall'età media di 26 anni; su una scala da 1 a 5, esse dichiarano di avere un livello di conoscenza della propria intimità pari a 3,07. Tuttavia, le loro risposte evidenziano come il 22% non conosca la differenza tra vulva e vagina, il 52% non sappia definire l'atrofia vulvo-vaginale ed il 58% non abbia mai sentito parlare di dispareunia. Quest'ultimo dato, in particolare, risulta significativo in quanto evidenzia una scarsa consapevolezza circa l'esistenza di patologie legate ai disturbi che esse stesse sperimentano; infatti, il 59% dichiara di provare o aver provato dolori durante l'attività sessuale e, di esse, il 17% afferma di non parlare di tale disagio né con partner, né con medici.
- Donne tra i 40 e i 59 anni □ l'età media in questo gruppo è poco più di 52 anni. Tra i dati più rilevanti emersi vi è, ancora una volta, una percentuale di circa il 23% che non conosce la differenza tra vulva e vagina. Inoltre, solo poco più della metà (52%) è a conoscenza del fatto che esistono trattamenti non invasivi per trattare problematiche come incontinenza e atrofia.
- Donne over 60 □ l'età media è di circa 63 anni. In questo gruppo, si evidenzia un livello di conoscenza leggermente più elevato. Circa il 43% delle intervistate soffre di perdite d'urina ricorrenti od occasionali, ma di queste, più del 66% ritiene che sia una condizione normale, il che porta ovviamente a non ricercare soluzioni e trattamenti per porvi rimedio.
- Uomini □ circa il 22% degli intervistati prova un livello d'imbarazzo medio-alto nel trattare tematiche attinenti all'intimità e la sessualità. Inoltre, il 76% dichiara di aver affrontato insieme alla partner tematiche di questo genere, ma meno della metà (48%) dichiara che la propria partner abbia manifestato disagi nei rapporti. Infine, il 73% circa dichiara di aver cercato insieme alla partner soluzioni ad eventuali problematiche.

Tali dati, insieme alle considerazioni emerse dagli studi precedentemente descritti hanno condotto alla definizione di un quadro complessivo dello scenario in cui Eva™ s'inserisce, sintetizzate nell'analisi SWOT di seguito riportata (*Tabella 1*):

Tab. 1 – Swot Analysis

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radiofrequenza dinamica quadripolare brevettata</li> <li>• Sedute brevi, non invasive, zero <i>downtime</i></li> <li>• Tip per trattamenti interi ed esterni</li> <li>• Sostenibilità</li> <li>• IoMT (<i>Internet of medical thing</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assenza <i>touchpoint</i> digitali</li> <li>• Scarsa distribuzione sul territorio</li> <li>• Basso traffico sul sito web</li> </ul>
Opportunità	Minacce
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo della ginecologia estetico-funzionale</li> <li>• Aumento dell'interesse per il benessere sessuale</li> <li>• Potenzialità della silver economy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca consapevolezza delle donne sulle tematiche</li> <li>• Intimità femminile percepita ancora come un tabù</li> <li>• Reticenza culturale sulle tematiche</li> <li>• Tecnologie sostitutive (es. laser)</li> </ul>

Sulla base di tali analisi sono emerse importanti considerazioni utili per la definizione degli obiettivi strategici. In particolare, appare evidente una diffusa disinformazione relativa alle tematiche afferenti alle patologie e ai disturbi dell'intimità femminile, e la conseguente necessità di avvicinare il pubblico a questi temi. L'obiettivo principale delle strategie proposte è, dunque, quello di creare maggior dialogo e consapevolezza nelle potenziali pazienti così da far riconoscere loro un bisogno latente inespreso, ed incentivare in prospettiva la domanda per le soluzioni offerte da Eva™.

Infatti, il presupposto indispensabile per l'aumento della penetrazione nel mercato B2B, cui il device si rivolge, è lo sviluppo di una maggiore consapevolezza lato *consumer* delle patologie e dei trattamenti effettuabili grazie ad Eva™.

Ulteriore obiettivo è avvicinare il brand al pubblico, andando a presidiare *touchpoint* digitali poco sviluppati.

## 12.4. Risultati

Per raggiungere gli obiettivi prefissati, sono state ideate diverse strategie di comunicazione indirizzate sia al mercato B2B che a quello B2C. Le molteplici strategie proposte utilizzano mezzi e codici differenti per le due tipo-

logie di pubblico. Sono stati utilizzati canali offline ed online con modalità *unconventional* nonché tradizionale, così da raggiungere il pubblico nelle diverse fasce d'età.

Con riferimento al pubblico B2C, si propone la creazione di una pagina Instagram apposita, denominata *Eva™ talks*, con l'obiettivo di sensibilizzare i consumatori e normalizzare il dialogo sulle tematiche dell'intimità femminile. Il *concept* alla base dell'account prevede un dialogo *one to one* tra *Eva™* e gli utenti. L'idea è quella di personalizzare ed "umanizzare" *Eva™*, trasformando il device in una vera e propria confidente, portavoce di tutte le esigenze, bisogni e problemi del mondo femminile. Il *tone of voice* adottato punta ad ispirare fiducia e confidenza negli utenti, così da poterli ingaggiare su tematiche tanto intime – e talvolta imbarazzanti – che riguardano il proprio vissuto quotidiano ma che, ancora oggi, vengono spesso percepite come tabù.

Tra le ulteriori strategie rientra la creazione una serie podcast e un blog con forum, denominati entrambi *EVA™ Let's Talk*. Anche in questo caso, l'obiettivo è quello di aumentare l'*engagement* e promuovere il confronto aperto su tematiche quali *sex positivity*, *body consciousness* ed *empowerment* femminile. Entrambe le iniziative coinvolgeranno non solo persone comuni ma anche professionisti del settore medico che potranno intervenire per dare il loro contributo alla community.

Come iniziativa di *unconventional* marketing per avvicinare concretamente il brand alle persone, per il pubblico B2C, si propone "*Vul-van by Eva™*", un van *vintage* da noleggiare e customizzare per un tour itinerante che tocchi le principali città italiane. L'idea è quella di realizzare una *academy* ambulante per sensibilizzare il pubblico sulle problematiche dell'intimità femminile attraverso giochi e quiz a premi.

Per quanto riguarda invece il pubblico B2B, si propone la creazione di un *magazine* online, dal nome "*Eva™ informa*", con l'obiettivo di informare i professionisti, con contenuti specifici di settore riguardanti l'intimità femminile e i più recenti aggiornamenti tecnologici e scientifici nel campo della ginecologia estetico-funzionale. Ulteriore iniziativa è l'invio di una **box** omaggio destinata ai professionisti del settore, al fine di facilitare la fase di *consideration* nel processo di acquisto del device *Eva™*. All'interno della box saranno inseriti non solo gadget eco-sostenibili, che ribadiscono l'impegno ambientale del brand – fattore distintivo centrale tra i competitor – ma anche materiale informativo riguardo *feedback*, recensioni e prospettive di ritorno dell'investimento. Come *touchpoint* aggiuntivo ad alto *engagement* si propone l'organizzazione di micro-eventi "*Eva™ hour*" da tenersi presso la sede di Novavision. Questo tipo di strategia di comunicazione permetterà di fare divulgazione e, al contempo, di consolidare il network di *Eva™* of-

frendo un'occasione di incontro e condivisione per incrementare brand *awareness* e *reputation* di Novaclinical.

Infine, una strategia che coinvolge sia il pubblico B2B che B2C è l'articolazione di un *funnel* di e-mail marketing. Per il mercato *consumer* si propone la creazione di una newsletter, dal carattere confidenziale e *persona specific*, con l'obiettivo di coinvolgere gli utenti attraverso un *tone of voice* caldo ed amichevole ed un design fresco e divertente. I contenuti avranno carattere informativo e d'intrattenimento. I dati raccolti dal *funnel* B2C costituiranno *insight* preziosi da fornire ai potenziali clienti B2B per dimostrare ai professionisti il potenziale interesse degli utenti verso i trattamenti offerti dal device. Al mercato *business* si propone, invece, *Eva4Doctors* con l'obiettivo di sviluppare una comunicazione *one to one* finalizzata ad instaurare un rapporto di fiducia con i medici ed ampliare il portafoglio clienti di Novaclinical. I contenuti saranno sempre più specifici e rivolti alla conversione ed organizzati per obiettivi progressivi: dall'*awareness* alla *loyalty*. In linea con quanto fatto per gli utenti B2C, i contenuti saranno *persona specific* ma con un *tone of voice* più neutro e professionale.

## Bibliografia

- Associazione Italiana di Chirurgia Plastica Estetica - Osservatorio AICPE (2019), *I nuovi trend della Chirurgia Plastica Estetica in Italia*.
- Iglesias T. F. (2018), *Interventi infermieristici per sostenere le donne con tumore al seno sottoposte a intervento chirurgico con disturbi dell'immagine corporea e/o disfunzioni sessuali. Revisione della Letteratura*.
- Ministero Della Salute (2019), *Piano per l'applicazione e la diffusione della Medicina di Genere*.
- Osservatorio Nazionale sull'impiego dei medicinali AIFA (2019), *L'uso degli antibiotici in Italia, Rapporto Nazionale*.
- Osservatorio Nazionale sull'impiego dei medicinali AIFA (2019), *L'uso dei farmaci in Italia, Rapporto Nazionale*.

## Sitografia

- [www.acumenresearchandconsulting.com/vaginal-rejuvenation-market](http://www.acumenresearchandconsulting.com/vaginal-rejuvenation-market)
- [www.aispa.it/12-sexscience/sexscience/313-sessualita-e-gioia-di-vita-nella-terza-eta](http://www.aispa.it/12-sexscience/sexscience/313-sessualita-e-gioia-di-vita-nella-terza-eta)
- <https://www.almacare.it/>
- [www.clinicaltrials.gov](http://www.clinicaltrials.gov)

[www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/scenari-geo-economici/tutti/dettaglio/silver-economy-1-economia-della-terza-eta-consumi-ricchezza-e-nuove-opportunita-per-le-imprese](http://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/scenari-geo-economici/tutti/dettaglio/silver-economy-1-economia-della-terza-eta-consumi-ricchezza-e-nuove-opportunita-per-le-imprese)  
[www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/scenari-geo-economici/tutti/dettaglio/silver-economy](http://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/scenari-geo-economici/tutti/dettaglio/silver-economy)  
[https://docs.google.com/forms/d/16ssBH8b-VA-CiZQSV3SMj4b12ICmyKg7f9Tw\\_6WYudf4/edit](https://docs.google.com/forms/d/16ssBH8b-VA-CiZQSV3SMj4b12ICmyKg7f9Tw_6WYudf4/edit)  
[www.link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11930-020-00293-1.pdf](http://www.link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11930-020-00293-1.pdf)  
[https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/guida\\_industria\\_40.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/guida_industria_40.pdf)  
<https://candelamedical.com/it>  
<https://www.novaclinical.it/wp-content/uploads/2022/03/Scientific-Material->  
<https://www.pixell.it/>  
<https://www.progettofemilift.it/>  
[www.pubmed.ncbi.nlm.nih.gov](http://www.pubmed.ncbi.nlm.nih.gov)  
[https://www.quotidianosanita.it/scienza-e-farmaci/articolo.php?articolo\\_id=48732](https://www.quotidianosanita.it/scienza-e-farmaci/articolo.php?articolo_id=48732)  
[www.salute.robadaonne.it/ringiovanimento-vaginale-interventi-riflessioni/](http://www.salute.robadaonne.it/ringiovanimento-vaginale-interventi-riflessioni/)  
[www.scholar.google.com/](http://www.scholar.google.com/)  
[https://www.selfmadeweb.it/email-marketing/.](https://www.selfmadeweb.it/email-marketing/)  
[https://it.semrush.com/projects/?utm\\_content=517702355276](https://it.semrush.com/projects/?utm_content=517702355276)  
[www.sessuologiaclinicaroma.it/cosa-vuol-dire-essere-sex-positive/](http://www.sessuologiaclinicaroma.it/cosa-vuol-dire-essere-sex-positive/)  
[www.studiobartoletti.com/it/trattamenti-corpo/ginecologia-estetica-funzionale.](http://www.studiobartoletti.com/it/trattamenti-corpo/ginecologia-estetica-funzionale)  
[www.veracura.network/sex-positivity/](http://www.veracura.network/sex-positivity/)  
[www.vogue.it/bellezza/viso-corpo/2017/10/23/chirurgia-plastica-intima-migliorare-estetica-vagina](http://www.vogue.it/bellezza/viso-corpo/2017/10/23/chirurgia-plastica-intima-migliorare-estetica-vagina)

# 13. ANALISI DI MERCATO PER LA CREAZIONE DI UNA PIATTAFORMA ONLINE PER LA VENDITA DI FARMACI B2B

di *Annachiara Cammarata, Carlo Fontana, Simone Russo,  
Riccardo Sangiovanni e Cristiano Torella*

## **Abstract**

Il presente elaborato è il resoconto del lavoro svolto in collaborazione con l'azienda DocPeter, assegnato con l'obiettivo di creare una piattaforma online per la commercializzazione di prodotti biomedicali al mercato B2B. L'azienda è la divisione web di Farmacia Santa Caterina srl, e attualmente opera nel commercio online in ambito B2C. L'apertura al canale del B2B è per DocPeter funzionale ad un suo più capillare presidio dell'intera filiera del pharma. A seguito di un'analisi del macroambiente, del settore e dei competitor, si è proceduto ad investigare i bisogni del target di riferimento. A valle dei risultati ottenuti, l'obiettivo principale del progetto si è evoluto ed ampliato nell'intento di creare un'offerta integrata di prodotti e servizi sia per il medico che per il paziente. In questo modo si posizionerà DocPeter al centro di un ecosistema. Il fine ultimo del progetto è così divenuto quello di porre l'azienda quale interlocutore di riferimento nelle interazioni medico-paziente, rendendola partner strategico degli studi medici, guidando questi ultimi lungo un percorso di digitalizzazione.

The present paper is the result of the work carried out with DocPeter, with the aim of creating an online platform to sell biomedical products to the B2B market. The company is the web division of Farmacia Santa Caterina srl, and it is currently marketing online to the B2C. For DocPeter, the opening to the B2B channel is functional to a more widespread overseeing of the entire pharma supply chain. Following a thorough analysis that took into account the environment, the industry and the competitors of the company, the needs of the target audience were investigated. Based upon the results, the main aim of the project was broadened to that of creating an integrated offer of products and services for both the doctor and the patient, thus placing DocPeter at the center of an ecosystem. The ultimate objective of the project then became making the company a point of reference for the doctor-patient

relationships. Therefore, DocPeter is to become a strategic partner for medical offices, leading them along their digitalization process.

### 13.1. Presentazione aziendale

DocPeter è azienda *leader* nel settore dell'*e-pharma*, divisione web della Farmacia Santa Caterina S.r.l., la quale commercializza prodotti biomedicali al mercato *consumer* mediante una piattaforma online. Parte del Gruppo Marzano, un gruppo omnicanale avente l'obiettivo di unificare la velocità del digitale e del fisico grazie alla conoscenza di tutta la filiera del *pharma*, dalla produzione al consumatore finale.

Il Gruppo comprende diverse realtà integrate, tutte interconnesse tra loro e preposte ad attività complementari afferenti al settore farmaceutico e biomedicale, ovvero XCM Healthcare, Farmacie Marzano, UnitEX, NGD, Be Your Beauty e DocPeter.

Il servizio online di DocPeter dichiara di nascere proprio dalla tradizionale *mission* di Farmacia Santa Caterina, da sempre all'avanguardia nell'assortimento dei prodotti e nell'offerta di prezzi vantaggiosi alla propria clientela, nonché attenta a dare una spinta innovativa all'attività.

L'azienda annovera più di 60000 referenze in catalogo, ha servito più di 100000 clienti, e può vantare il miglior *customer care* d'Italia, valutazione basata su un numero di 43000 recensioni circa rilasciate sulla piattaforma imparziale Trustpilot, in cui DocPeter ha un punteggio di 4.9, che le conferisce il rating *Eccezionale*. Va aggiunto, inoltre, che il *customer care* aziendale è composto da soli farmacisti.

I prodotti commercializzati da DocPeter sono non solo i farmaci da banco senza obbligo di prescrizione, tra cui ovviamente quelli *over-the-counter*, ma anche integratori, alimenti a proteici, per diabetici, senza glutine e biologici, prodotti per l'igiene orale, intima e cura della persona, prodotti di cosmesi, alimenti e accessori per la salute degli animali domestici, limenti a proteici, per diabetici, senza glutine e biologici, prodotti per igiene, salute e cura di bambini e neonati, prodotti omeopatici e rimedi naturali.

### 13.2. Oggetto

Il *focus* del progetto consiste nella realizzazione di un'analisi di mercato preliminare alla creazione di una piattaforma online preposta alla commercializzazione di materiale biomedicale al canale B2B. L'apertura al canale

B2B vuole porsi come tappa di un percorso innovativo di crescita dell'azienda, che attualmente vende online al mercato *consumer*. L'opportunità di aprire un canale diretto di vendita ai professionisti è stata individuata in considerazione del fatto che alcuni medici comprano già sulla piattaforma di DocPeter dedicata al B2C, al fine, però, di rifornire il proprio studio privato.

Tuttavia, a valle dei risultati delle analisi di scenario e del micro-ambiente effettuate, ed in ragione di un confronto costante che il team ha avuto con l'azienda, obiettivi ed oggetto del lavoro si sono evoluti *in fieri* durante lo svolgimento dello stesso. Invero, hanno destato interesse alcuni bisogni non soddisfatti del target della classe medica, che vanno oltre l'acquisto di tutte le categorie merceologiche necessarie allo svolgimento della professione ed alla gestione dello studio. Questi bisogni sono più ampi, ed interessano, a largo spettro, tutte le relazioni medico/paziente, dalla prenotazione delle visite alla raccolta ed analisi dei dati, dalla formulazione di una diagnosi alla prescrizione di farmaci e prodotti al paziente. In aggiunta, un'altra opportunità individuata sta nel mercato, sia di prodotti che di servizi per il medico; un mercato altamente frammentato, in cui manca un *top-of-mind*, ed i cui *player* sono poco strutturati. È proprio tra le trame di queste dinamiche che DocPeter vuole inserirsi, sfruttando la conoscenza della filiera del pharma e del biomedicale del Gruppo Marzano per creare un ecosistema attorno al medico, in cui l'azienda possa divenire interlocutore unico del target di riferimento, per permettergli di soddisfare tutte le sue esigenze professionali. Si è così concepito un progetto scandito per obiettivi di breve, medio e lungo termine, mediante i quali la commercializzazione dei prodotti biomedicali per gli studi medici diventa il primo step per la fornitura di servizi aggiuntivi a beneficio sia del medico che del paziente, tutto in un'unica piattaforma integrata. Infine, oggetto del lavoro è anche la digitalizzazione degli studi medici, un processo di trasformazione che permetterà al settore di partecipare ai più attuali *trend* socio-economici, in particolare a seguito del cambio generazionale della classe medica.

### 13.3. Obiettivi

Il *project work* è stato sviluppato in collaborazione con DocPeter, che ne ha assegnato gli obiettivi al team. L'obiettivo iniziale del *project work* era la realizzazione di un'analisi di mercato per creare una piattaforma online preposta alla vendita di materiale biomedicale al canale B2B. L'apertura al ca-

nale del B2B è, per l'azienda, che già commercializza al B2C, funzionale ad un suo più capillare presidio dell'intera filiera del *pharma*, elemento che, già tuttora, costituisce un punto di forza del Gruppo Marzano. A seguito delle analisi preliminarmente condotte per lo sviluppo della strategia, nonché di vari confronti avuti con il *management* aziendale, gli obiettivi del progetto hanno subito un'evoluzione ed ampliamento, nell'intenzione di andare a creare un sistema d'offerta integrato di servizi, sia per il medico che per il paziente.

Il progetto di aprirsi al B2B rappresenta dunque per l'azienda uno strumento per una strategia di lungo termine che vada ad inserire DocPeter in un ecosistema integrato di medici e pazienti. Come verrà meglio descritto in seguito nell'elaborato, gli obiettivi del progetto verranno perseguiti seguendo un *timing* preciso, che ne scandisce la realizzazione in obiettivi di breve, medio e lungo termine.

L'intento finale è rendere l'azienda l'interlocutore privilegiato di tutte le interazioni tra i pazienti e gli studi medici, guidando questi ultimi lungo un percorso di digitalizzazione.

## 13.4. Risultati

A valle delle analisi svolte, si è deciso di scandire la strategia per obiettivi di breve, medio e lungo termine. Nel breve termine, ci si focalizzerà sulla creazione di una piattaforma dedicata al B2B (DocPeter PRO). La scelta di utilizzare il *brand* già esistente, DocPeter, è motivata dall'intenzione di sfruttare la *brand awareness* attuale, incrementando così la permanenza del *brand* nella mente dei consumatori, per poi, in un secondo momento, aumentare la *customer base*. Tramite la nuova piattaforma si commercializzeranno prodotti biomedicali e non, puntando inizialmente sulla vendita delle categorie merceologiche che, dall'indagine di mercato svolta, sono risultate maggiormente acquistate. Successivamente si amplierà poi la gamma di prodotti offerti. L'obiettivo iniziale di questa strategia è di farsi, letteralmente, aprire le porte degli studi medici, guadagnando la loro fiducia, in ottemperanza ad una strategia di penetrazione del mercato.

Successivamente, nel medio-lungo termine, si forniranno una serie di servizi aggiuntivi ai medici, volti ad aumentarne la visibilità dello studio, facilitarne l'incontro con i pazienti e ad avviare processi di digitalizzazione dello studio. L'obiettivo è quello di diventare l'unico interlocutore del medico per il soddisfacimento di tutte le esigenze di svolgimento della professione e gestione del proprio studio.

Il rapporto così costruito con i medici consentirà, sfruttando la leva di fiducia medico-paziente, di ampliare la *customer base* di DocPeter nel B2C, i medici potranno, infatti, consigliare ai loro pazienti l'acquisto dei prodotti sulla piattaforma DocPeter al momento stesso della prescrizione, in modo da rendergli più agevole e facile il loro processo d'acquisto. Inoltre, in base alle interazioni effettuate all'interno della piattaforma, i medici riceveranno degli sconti da poter sfruttare per gli acquisti che faranno per il proprio studio o per la propria famiglia.

L'obiettivo ultimo della strategia è di creare un ecosistema integrato medico-paziente che possieda un forte *system lock-in*, in modo da aumentare la permanenza degli utenti all'interno del rinnovato sistema d'offerta di DocPeter, che risulterà completo e sconveniente da lasciare.

### 13.4.1. Value Proposition

La nuova *value proposition* punta a creare un'offerta integrata di prodotti e servizi che stravolgerà il modo di svolgere la professione medica, cambiando la *customer experience* dei professionisti e dei pazienti.

L'offerta di valore è strutturata per accompagnare gli studi medici verso un processo di digitalizzazione, intercettando, per primi, i cambiamenti che stanno riguardando in modo trasversale tutti i settori. Il medico, con l'arrivo della quinta rivoluzione industriale, non può infatti esimersi dal partecipare a questa trasformazione, rischiando altrimenti di restare indietro e di creare enorme distacco tra sé e tutti i suoi *stakeholders*.

Lo studio digitale permetterebbe, in aggiunta, di superare in maniera agevole problemi quali la tutela della *privacy* dei pazienti, l'*overload* di informazioni e la dematerializzazione del cartaceo, consentendo di gestire lo studio in maniera *smart*.

Il processo si muoverà su una duplice prospettiva, la prima sarà atta ad intercettare tutte le esigenze del medico, attraverso un'offerta *customizzata*, finalizzata a migliorare l'esercizio della sua professione. La seconda prospettiva sarà rivolta invece ai pazienti, in modo da semplificare la loro *customer journey*, rendendola veloce, agevole ed unica, a 360 gradi.

La *convenience* della *value proposition* consiste nella possibilità per il medico di interfacciarsi unicamente con DocPeter per tutte le sue eventuali esigenze professionali, in modo da ridurre sensibilmente il carico organizzativo degli studi medici, che sovente sono anche realtà molto piccole e poco organizzate. Non da ultimo, va ribadito che il medico potrà acquistare tutto il materiale necessario, medicale e non, al prezzo più vantaggioso.

Anche il paziente, ovviamente, troverà vantaggi dal nuovo sistema d'offerta DocPeter, *in primis* nell'acquisto dei prodotti, che potrà avere luogo contestualmente al rilascio della ricetta.

Infine, per tutti gli utenti verranno implementati *loyalty programs*, al fine di aumentarne la fedeltà e le interazioni con il *brand*. L'obiettivo definitivo della *value proposition* è creare un punto di sintesi tra le due prospettive, realizzando un ecosistema che faccia diventare DocPeter il punto di riferimento per l'intero settore.

### 13.4.2. Prodotti e servizi per il medico

L'intento della strategia è quello di servire il target scelto sia con *commodities* (ad es. mascherine e guanti) che con prodotti specializzati. In aggiunta, perseguendo l'obiettivo di soddisfare qualsiasi esigenza del target, si commercializzeranno anche prodotti di computisteria (ad es. carta e *toner* per la stampante) in modo da velocizzare il processo di approvvigionamento del medico.

Per quanto riguarda i servizi di distribuzione, verrà garantita la consegna dei prodotti in 24/48 ore. Inoltre, si darà la possibilità al medico di recedere dagli ordini effettuati erroneamente entro 14 giorni, restituendo il prodotto integro, non utilizzato e nell'imballo originale.

Verranno poi integrati una serie di servizi in ottemperanza ad una logica, di lungo termine, di *servitization*, mediante la quale DocPeter vuole evolvere la propria struttura ed il proprio modello di *business*, e trasformarsi così in un sistema capace di vendere non solo i prodotti, ma, insieme a questi, anche servizi a valore, integrati nel prodotto stesso.

*In primis*, si offrirà la possibilità ai medici di usufruire di un sistema gestionale, che integrerà le principali funzioni di anagrafica del paziente, scheda dell'anamnesi del paziente, scheda della terapia farmacologica, un sistema per la gestione della fatturazione elettronica.

In termini di marketing, si offrirà agli studi medici la gestione o la creazione della loro scheda *Google My Business* al fine di aumentare la visibilità dello studio.

Va sottolineato che il medico, grazie alla presenza sulla piattaforma DocPeter, avrà una maggiore visibilità, riuscendo così ad acquisire anche nuovi pazienti ed aumentare la propria *customer base*. Grazie ad un sistema di sponsorizzazioni, poi, si darà la possibilità al medico di migliorare la visibilità del proprio studio nella SERP di DocPeter.

Inoltre, i dati ed i documenti scambiati tra medici e pazienti verranno trattati con alti standard di sicurezza e riservatezza, garantendo così la *privacy* del cliente.

Verrà garantito sia un sistema di assistenza online 24/24 grazie al già ottimale *customer care* di DocPeter, che un servizio di assistenza e manutenzione in loco per i servizi informatici.

Passando ai servizi volti a migliorare la gestione dello studio, si darà al medico la possibilità di utilizzare una sezione *calendar* della piattaforma, per organizzare l'agenda medica online ed efficientare così la gestione dello studio. Sempre in questa ottica, si offrirà un servizio aggiuntivo, facoltativo, ovvero la possibilità di implementare un servizio di segreteria per lo studio medico. Dietro il pagamento di una commissione a DocPeter, una parte del *customer care* interno all'azienda si occuperà di registrare e gestire le prenotazioni dei pazienti. La necessità di questo servizio potrebbe nascere laddove il medico utilizzi già altri servizi per la gestione dello studio.

Mediante la piattaforma, al paziente verrà inviata una notifica 24h prima dell'appuntamento con il medico, così da ridurre il fenomeno di *no-show* in studio. Inoltre, verrà data la possibilità ai medici di indicare sul profilo del paziente il loro *no-show* all'appuntamento, contribuendo alla creazione di un *rating* sull'affidabilità del paziente, giudizio che potrà essere consultato dagli altri medici e che costituirà un deterrente per comportamenti inaffidabili degli utenti della piattaforma.

Anche grazie alla possibilità di effettuare le visite mediante video-consulti, si favorirà un miglior contingentamento degli appuntamenti in presenza. Il medico grazie a questa sezione potrà raggiungere anche pazienti distanti geograficamente ed ampliare la propria *customer base* dal punto di vista meramente territoriale.

Inoltre, verrà implementata una sezione dedicata ai professionisti che faciliterà lo scambio di informazioni tra colleghi riguardo le patologie dei loro pazienti, facilitando lo svolgimento virtuoso della loro professione e fornendo così loro la possibilità di entrare a far parte di una vera e propria *community*.

Infine, verrà garantita la gestione remota dello studio grazie alla possibilità per il medico di accedere alla piattaforma tramite qualsiasi dispositivo. Il servizio verrà infatti ottimizzato per tutti i *device* tramite un sito *responsive* e in futuro tramite l'implementazione di un'app.

### 13.4.3. Servizi per il paziente

In un'altra sezione della piattaforma sarà possibile per i pazienti cercare in base alle proprie necessità il medico di cui hanno bisogno e prenotare una visita in maniera istantanea. I risultati potranno essere visualizzati sia per prossimità geografica al cliente, che per prezzo, o per le recensioni ricevute da altri pazienti. In questo modo si favorirà anche la creazione di una *community* tra i pazienti, per aumentare il livello di *engagement* con la piattaforma DocPeter e facilitare lo scambio di informazioni e di recensioni sui professionisti.

Oltre alle visite prenotabili in presenza, sarà implementata una sezione della piattaforma in cui i medici potranno fornire video-consulti, mediante i quali effettuare visite online. Questo sarà un vantaggio per i pazienti che hanno mobilità ridotta, ma anche per quei pazienti che vogliono ricevere pareri da specialisti situati in regioni diverse dalle proprie.

Inoltre, i pazienti avranno la possibilità di richiedere le ricette in via telematica e con un click girare l'ordine alla piattaforma DocPeter e ricevere i prodotti necessari comodamente a casa, svolgendo tutte queste operazioni su un'unica piattaforma integrata.

Un'ulteriore funzionalità è fornita dalla possibilità dello scambio tra medico e paziente della documentazione medica direttamente tramite la piattaforma, così da tenere sempre aggiornati sia medico che paziente.

Si prevede, in aggiunta, una collaborazione con aziende di *wearable devices* certificati ad uso medico, al fine di monitorare eventualmente le funzioni vitali del paziente e condividerne i parametri in tempo reale con il medico curante.

## 13.5. Conclusioni

Alla luce del lavoro svolto, è emersa la necessità, nel momento in cui ci si appropria ad un nuovo mercato, di non sottovalutare alcun aspetto e di effettuare un'analisi ben strutturata. Questa è infatti una irrinunciabile fase preliminare per un confronto tra tutti i soggetti coinvolti, a qualsiasi livello, nella realizzazione del progetto. Proprio dall'incontro tra i diversi punti di vista, è stato possibile individuare e cogliere delle opportunità che hanno rivoluzionato obiettivi ed esiti del lavoro assegnato.

L'arricchimento che questo confronto trasversale ha apportato al progetto ha evitato che andassero perdute idee e spunti che si sono poi rivelati il vero valore aggiunto della strategia, nonché i pilastri dell'intero modello di

*business*. Allo stesso modo, come si può evincere dal lavoro di sintesi operato nel *Business Model Canvas* di cui sopra, è lo stesso modello di *business* che nasce e si alimenta dal coinvolgimento di più persone e dall'incontro di più prospettive. Infatti, senza la partecipazione attiva di tutti gli attori all'ecosistema DocPeter, *in primis* dei medici e dei pazienti, non si creerebbe valore né per gli *stakeholders* né per l'azienda.

Un percorso come quello descritto non è sicuramente privo di ostacoli, ma è un passaggio fondamentale affinché DocPeter possa farsi trovare pronta ai cambiamenti che stanno già investendo prepotentemente il settore. In conclusione, in linea con la filosofia aziendale, si rimarca la convinzione che il vero motore propulsivo di qualsiasi progetto di crescita siano le persone.

## **Bibliografia**

Dataminers (2022), E-commerce Map.

FNOVI – Federazione Nazionale Ordini Veterinari Italiani (2018), 33.300 medici veterinari in Italia, in crescita le donne ma non i guadagni.

IQVIA (2021), Annual Report.

Ministero della Salute (2019), Servizio Sanitario Nazionale, i dati dell'Annuario 2019.

NetComm – Il Commercio Digitale Italiano (2021), Quanto cresce l'E-commerce di prodotti Health&Pharma in Italia?

Pharmacy Scanner (2022), E-commerce, 1.350 gli esercizi autorizzati (+70 nei primi tre mesi del 2022). L'analisi di Farmakom.

Pharmaretail - E-Pharma Metrics (2021), Nel primo trimestre del 2021 le vendite online di farmacie e parafarmacie tengono il passo. Ma chi regna nell'online?

Privacy Lab (2022), Cosa fa il Data Protection Officer (DPO)?

Protezione Dati Personali (2022), Sanità e Privacy.

Salesforce (2021), Salesforce Q1 Shopping Index: il commercio digitale globale è cresciuto del 58% (e in Italia addirittura del 78%).

## 14. REDUCE CARDIOVASCULAR RISK: PATIENT ENGAGEMENT CAMPAIGN

di *Andrea Berardi, Oriana Calò, Vittoria Di Porzio  
e Carmen Pirozzi*

### **Abstract**

Il colesterolo LDL, anche noto come “colesterolo cattivo”, è il principale responsabile di disturbi cardiovascolari. Tuttavia, le conoscenze e la consapevolezza sui reali rischi che un alto livello di LDL può comportare, appaiono ancora piuttosto deboli. Pertanto, è emersa la necessità di attuare la campagna di comunicazione “Reduce cardiovascular risk: Patient engagement campaign”, volta a educare e sensibilizzare il grande pubblico in merito a tale tematica. La strategia di implementazione delle attività comunicative ha assunto una finalità sia educativa che pratica: obiettivo ultimo è ottenere un cambiamento comportamentale nel *patient journey* che conduca l’utente ad una piena consapevolezza dei rischi in cui può incorrere. Al fine di valutare l’impatto dell’intera campagna, si monitorerà il numero di persone coinvolte e incoraggiate ad assumere attivamente comportamenti di prevenzione cardiovascolare.

LDL cholesterol, also known as “bad cholesterol,” is a major cause of cardiovascular diseases. However, knowledge and awareness about the true risks that high LDL levels can imply still seem to be rather low. Therefore, it has emerged the need to develop the communication campaign “Reduce cardiovascular risk: Patient engagement campaign,” aimed at educating and raising awareness on this issue among broad public. The strategy of implementing the communication activities has taken on both an educational and pragmatic purpose: the overall aim is to achieve a behavioral change of the patient journey that may lead the user to be fully aware of the risks he or she may incur. In order to evaluate the impact of the entire campaign, the number of people involved and encouraged to actively embrace cardiovascular prevention behaviors will be monitored.

## 14.1. Presentazione aziendale

Il gruppo Novartis nasce nel 1996 dall'unione di due tra le più grandi industrie di fama mondiale: Ciba e Sandoz. In quella che si può definire una delle maggiori fusioni societarie della storia a livello farmaceutico, la neonata Novartis si propone fin da subito come leader mondiale nello sviluppo di farmaci nuovi, ponendosi come obiettivo quello di migliorare e prolungare la vita delle persone attraverso trattamenti e tecnologie all'avanguardia. Fine ultimo è affrontare le maggiori sfide della società in ambito sanitario e guidare un cambiamento nella pratica della medicina stessa.

Le attività di Novartis sono suddivise in tre sezioni operative: *Pharmaceutical*, che svolge un ruolo di punta nelle più importanti aree terapeutiche; *Oncology*, che offre trattamenti altamente innovativi per diversi tipi di neoplasie, patologie ematologiche e malattie rare; *Sandoz*, che fornisce farmaci generici e biosimilari.

Specificatamente all'Italia, Novartis ha sede centrale ad Origgio, in provincia di Varese, ma ha anche succursali in Piemonte, Emilia-Romagna e Roma, mentre i poli di produzione sono a Torre Annunziata (NA) e a Rovereto (TN).

Novartis punta costantemente non solo alla qualità, allo sviluppo tecnologico e alla formazione delle risorse, al fine di accrescere continuamente i suoi standard aziendali, ma anche agli 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 azienda che ha fatto della *people centricity* una strategia vincente.

L'azienda ha più volte ottenuto numerosi riconoscimenti: in particolare, nel 2008 ha vinto per la prima volta il premio Galeno - considerato il Nobel della ricerca e della medicina - per il farmaco "più innovativo" dell'anno; successivamente ha ricevuto il medesimo premio per la qualità delle condizioni dei propri dipendenti, riconfermandosi per nove anni consecutivi ai vertici delle aziende italiane secondo il *Top Employer Institute* Italia.

Infine, l'azienda svizzera si spende in numerose campagne informative e preventive utilizzando canali digitali, al fine di entrare più rapidamente in contatto con le persone ed esprimerne la vicinanza.

## 14.2. Oggetto

Il *focus* del progetto consiste nella realizzazione della campagna di comunicazione “*Reduce cardiovascular risk: Patient Engagement Campaign*”, volta ad educare e sensibilizzare il grande pubblico sul colesterolo LDL ed i rischi connessi ad elevati livelli di quest’ultimo.

Il colesterolo LDL, anche noto come “colesterolo cattivo”, è il principale responsabile di disturbi cardiovascolari poiché tende ad accumularsi nelle cellule e nei vasi sanguigni, generando la formazione di placche ateromasiche che ostacolano il flusso del sangue.

Tuttavia, da uno studio di *ELMA Research* risalente a Gennaio 2022 è emerso un approccio “sommario” alla conoscenza di tale patologia: i racconti dei pazienti fanno sempre riferimento ai valori del colesterolo totale e mai ai valori dell’LDL. Pertanto, si evince come le conoscenze e la consapevolezza sui reali rischi che un alto livello di LDL può comportare, appaiono ancora piuttosto deboli.

La principale ragione alla base di questa situazione risiede nel fatto che l’ipercolesterolemia è una patologia silente, per cui risulta impossibile per il paziente accorgersi di avere un problema di salute, a meno che non si sottoponga a controlli periodici o si verifichi un evento traumatico (infarto o ictus).

Più in generale, anche tra coloro che hanno una maggiore consapevolezza dei rischi, emerge un “atteggiamento di negazione”: non si vogliono accettare le conseguenze rischiose associate all’ipercolesterolemia, o vederne l’aspetto di cronicità, e quindi, preoccuparsi e responsabilizzarsi.

Tale atteggiamento mal si adegua alle statistiche secondo cui il livello di diffusione delle malattie cardiovascolari nel mondo è destinato ad aumentare. Si prevede infatti che nel 2030 i decessi riconducibili a tali malattie raggiungeranno globalmente i 24 milioni all’anno, determinando un incremento del 34% rispetto ai dati attuali.

È esattamente alla luce di tali informazioni che Novartis ha compreso l’importanza di attuare la presente campagna di comunicazione.

## 14.3. Obiettivi

Gli obiettivi strategici che si intende perseguire con il presente piano di comunicazione sono due, ovvero: *awareness* e attivazione.

Nello specifico, l'obiettivo strategico di *awareness* consiste nell' educare cittadini e pazienti su cosa è il colesterolo LDL e perché, se non controllato, rappresenta un rischio per la salute.

In altre parole, la suddetta campagna punterà a creare consapevolezza - obiettivo che si colloca nel TOFU, ovvero nel primo step del funnel - al fine di incrementare la conoscenza del grande pubblico sulla tematica in oggetto. D'altra parte, l'obiettivo di attivazione consiste nell'incoraggiare il pubblico a adottare comportamenti attivi di prevenzione cardiovascolare.

Tab. 1 – Obiettivi della campagna

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi
	Aumentare l' <i>awareness</i> del grande pubblico su cos'è il colesterolo LDL, al fine di accrescere la sensibilità collettiva sulla pericolosità derivante da una mancata prevenzione cardiovascolare
1. Educare cittadini e pazienti su cosa è il colesterolo LDL e perché, se non controllato, rappresenta un rischio per la salute. 2. Incoraggiare il pubblico a adottare comportamenti attivi di prevenzione cardiovascolare.	Incrementare l'immagine del brand non solo come affidabile ma anche sensibile, premuroso e interessato all'educazione del grande pubblico, ancor prima che quest'ultimo possa diventare suo consumatore
	Creare una <i>community</i> in cui gli utenti possano essere di supporto e da esempio vicendevolmente.
	Incoraggiare la partecipazione di farmacie e medici di medicina generale nell'attuazione di campagne preventive, promuovendo tra gli utenti uno stile di vita più sano
	Ideare e promuovere specifiche iniziative nel territorio italiano per condurre gli utenti ad effettuare azioni di prevenzione (prelievo sanguigno e controllo con uno specialista)

Tali obiettivi saranno raggiunti attraverso la creazione di iniziative online ed offline che coinvolgono efficacemente il target, non solo mediante nuovi contenuti e mezzi comunicativi, ma anche incrementando i canali già a disposizione dell'azienda.

Pertanto, i suddetti obiettivi strategici saranno perseguiti attraverso gli obiettivi operativi indicati nella tabella seguente:

## 14.4. Risultati

Nella traduzione degli obiettivi in azioni e strumenti di comunicazione, la strategia di implementazione delle attività comunicative ha assunto una finalità sia educativa, volta all'apprendimento di corretti stili di vita e informazioni tecnico-scientifiche sul colesterolo, che pratica, declinata in concrete azioni di prevenzione cardiovascolare.

Affinché il presente piano di comunicazione raggiunga efficacemente gli obiettivi prefissati, passando dunque dal piano astratto a quello operativo e delle azioni comunicative, è stato necessario procedere ad una segmentazione del pubblico in gruppi omogenei al loro interno, ovvero composti da persone che mostrano lo stesso comportamento nei confronti della patologia. Successivamente, sulla base dei segmenti individuati, si sono definiti, con il processo di targetizzazione, i diversi destinatari da raggiungere attraverso le azioni di comunicazione.

Nello specifico, la suddetta segmentazione è stata realizzata su un pubblico di età minima di 35 anni: i problemi a carico dell'apparato cardiovascolare, infatti, iniziano tendenzialmente intorno ai 35-40 anni negli uomini e verso i 45-55 anni fra le donne. Gli uomini presentano un rischio maggiore di malattia coronarica; mentre, per le donne, quest'ultimo aumenta dopo la menopausa, a causa dei cambiamenti ormonali che ne derivano.

Tenendo in considerazione tali dati, si è proceduto a classificare il pubblico in due macro-segmenti: soggetti consapevoli, a loro volta suddivisi in sottogruppi in base alla ragione della consapevolezza e all'atteggiamento nei confronti della patologia, e soggetti non consapevoli della stessa.

In funzione degli obiettivi prefissati, si è ritenuto opportuno definire come target primario delle azioni comunicative i soggetti non consapevoli, ovvero coloro ancora privi di conoscenza circa la tematica; a questi seguono i soggetti consapevoli, a loro volta suddivisi tra pazienti affetti da ipercolesterolemia familiare e quelli che presentano valori elevati di colesterolo LDL a causa del proprio stile di vita ma che, tuttavia, mostrano un atteggiamento di "negazione" verso la patologia.

Si è proseguito, dunque, alla creazione di contenuti innovativi e creativi da condividere su mezzi e canali comunicativi specifici e progettati sulla base di due diversi cronoprogrammi strutturati in linea con la strategia e con i budget assegnati.

In un'ottica di lungo termine, obiettivo finale è dunque ottenere un cambiamento comportamentale nel *patient journey* che induca l'utente a sentirsi non solo pienamente coinvolto in comportamenti attivi di prevenzione, ma anche fortemente consapevole dei rischi verso cui può incorrere.

### 14.4.1. Scelte di contenuto

Nel presente paragrafo si illustrano singolarmente i contenuti e le iniziative ideate per veicolare i messaggi in maniera coerente rispetto agli obiettivi, al target e alle scelte di strategia effettuate.

In primis, è stata prevista l'introduzione di nuovi canali online, ovvero l'account Instagram ufficiale e il canale YouTube italiano di "Ascolta il Tuo Battito". Il motivo di questa scelta deriva dal fatto che, da una parte, il 30% degli utenti Instagram appartiene alla generazione X e Baby Boomers (ovvero il nostro target di riferimento) e, dall'altra, YouTube si posiziona come il primo social più utilizzato in Italia.

Successivamente, le iniziative sono state pensate come *touchpoint*, ovvero punti di contatto tra l'utente e la campagna "Ascolta il Tuo Battito", capaci di guidarlo attraverso i vari step del *patient journey*.

La prima fase del *patient journey* è la *precontemplation*, che rappresenta lo stadio iniziale di inconsapevolezza o negazione, seguita dalla *contemplation*, che è la fase in cui l'utente, per la prima volta, è esposto ai contenuti comunicativi della campagna e inizia ad acquisire una prima consapevolezza del problema. In questo step, i *touchpoint* con l'utente sono:

- il video-spot: l'idea concettuale del video si incentrerà sul passare del tempo, scandito dagli attimi di una storia d'amore tra due persone. Nelle varie scene del video, si è pensato di rappresentare momenti di vita quotidiana che possano raccontare l'intensità di un amore così forte da resistere anche al fermarsi del battito del cuore. Il video sarà sponsorizzato sui canali social del *brand* e nelle metropolitane delle principali città italiane.
- La rubrica "Ascolta il battito di...": obiettivo di tale format è sensibilizzare il target di riferimento, raccogliendo le testimonianze di pazienti già coinvolti dalle patologie cardiovascolari che il colesterolo comporta. In particolare, gli individui selezionati per la rubrica saranno diversi per età, stile di vita e per il modo in cui convivono con la malattia. Così facendo, gli utenti potranno "Ascoltare il battito di..." chi ha fatto della prevenzione e delle analisi del sangue periodiche: un'arma vincente contro l'LDL.
- Gli adesivi calpestabili: in un'ottica di Guerrilla Marketing, si è pensato di introdurre degli adesivi calpestabili brandizzati con il logo, il nome della campagna e un QR Code che rimandi ad una *landing page* sulla quale gli utenti troveranno alcuni video selezionati dalla rubrica "Ascolta il battito di...". Gli sticker saranno posti temporaneamente

nei corridoi d'attesa delle farmacie a partire dalle giornate dedicate alla prevenzione e nei pressi delle fermate di autobus e tram.

Il terzo step del *journey* è quello della *preparation*, in cui l'utente inizia ad informarsi in maniera più approfondita sul tema e a sperimentare piccoli cambiamenti nella vita quotidiana. In questa fase, le iniziative ideate per coinvolgere l'utente sono:

- LDL – Le Domande del Lunedì: il nome di questa rubrica è nato dall'acronimo LDL. Il presente format è destinato a fornire, mediante un *tone-of-voice* semplice e amichevole, spiegazioni a tutti i dubbi che gli utenti hanno relativamente alla tematica del colesterolo.
- Quizzerolo: si tratta di un breve questionario da inserire nella nuova sezione “NovHEARTis”, che si intende creare sul sito ufficiale della campagna. Obiettivo ultimo è testare la conoscenza degli utenti circa le tematiche relative alla colesterolemia, mediante un set di 10 semplici domande con relative spiegazioni.
- Le rubriche “Dalla tavola al cuore” e “Cuore in forma”: i due format sono stati ideati per offrire consigli utili a migliorare il proprio stile di vita attraverso una sana alimentazione e lo sport. Nello specifico, la rubrica “Dalla tavola al cuore” verrà realizzata in collaborazione con uno chef che proporrà video-ricette salutari; laddove “Cuore in Forma” sarà in collaborazione con un personal trainer che illustrerà mini-circuiti di allenamento.

La quarta fase del *journey* è definita *action* e corrisponde al momento in cui il paziente, ormai pienamente consapevole, mette in atto un comportamento preventivo attivo. Pertanto, questo step comprenderà due fondamentali iniziative:

- Colesterometro: un test che aiuterà gli utenti a ricevere una prima valutazione del livello di rischio cardiovascolare a cui sono esposti, sulla base di domande circa lo stile di vita che conducono e i livelli di LDL risultanti dalle analisi più recenti.
- L'evento “Ti prendiamo a cuore”, finalizzato a stimolare il grande pubblico all'azione. L'iniziativa si terrà a dicembre, ovvero alla fine della campagna, e sarà realizzata in partnership con la catena Linfa Farmacie presente su tutto il territorio nazionale. Quest'ultima metterà a disposizione 10 Linfa Point per somministrare prelievi sanguigni gratuiti a tutti gli utenti che si prenoteranno online. Si prevede un massimo di 100 persone al giorno, distribuite in 8 giorni o in 4 giorni, in base al budget disponibile. I risultati del prelievo saranno inviati tramite e-mail ai diretti interessati, con un invito ad effettuare il Colesterometro.

A conclusione del *patient journey*, nella fase di *maintenance*, l'utente si sente pienamente coinvolto, e, pertanto continua a mettere in pratica i comportamenti virtuosi acquisiti.

In quest'ultimo step, attraverso un sistema di e-mail marketing, ci si assicurerà che il paziente continui a sottoporsi agli adeguati controlli del colesterolo. Inoltre, si inviteranno gli utenti a prendere parte alla community "Gli amici del cuore" in cui potranno esporre domande e dubbi ai medici di Novartis.

Infine, al termine della campagna, a tutti i lead raccolti verrà inviato un questionario valutativo. Quest'ultimo servirà a verificare il livello di soddisfazione degli utenti e, soprattutto, a capire se essi percepiscono di aver acquisito maggiore consapevolezza grazie ai contenuti che sono stati trasmessi loro.

#### 14.4.2. *Impatto della campagna*

Per assicurare un valido impianto valutativo, si è prevista una verifica dell'efficacia e dell'efficienza delle azioni di informazione e comunicazione, unitamente all'attività di monitoraggio in due tempi distinti: in itinere, nel pieno svolgimento dell'azione operativa; ex-post, a conclusione dell'attività.

Rispetto all'obiettivo strategico della campagna, per "impatto" si intende il numero di persone sensibilizzate, coinvolte e incoraggiate ad assumere attivamente comportamenti di prevenzione cardiovascolare. Tale impatto e conseguente raggiungimento degli obiettivi indicati nel piano di comunicazione, sarà misurato attraverso uno specifico set di KPI rilevanti e misurabili.

Il primo KPI individuato consente di monitorare il raggiungimento dell'obiettivo di *awareness*: in altre parole, servirà a esaminare il grado di consapevolezza che il grande pubblico avrà maturato sulla tematica, grazie ai contenuti informativi trasmessi mediante i vari format della campagna. Nello specifico, si è pensato di effettuare un confronto tra le percentuali di risposte esatte che gli utenti avranno dato rispettivamente al Quizzerolo e ai mini-quiz previsti per la rubrica LDL - Le Domande del Lunedì, tra il mese di luglio e dicembre. Tali informazioni potranno essere arricchite con le risposte rilevate dal questionario valutativo e, in particolare, con quelle ricavate dal grado di conoscenza che ciascuno degli utenti ritiene di aver raggiunto al termine dei sei mesi. Grazie a questa operazione, si potrà effettuare un confronto tra i dati di conoscenza oggettivi raccolti con il presente KPI e quelli più soggettivi derivanti dal suddetto questionario.

Il secondo KPI permette di monitorare il grado di attivazione del target: saranno prese in considerazione il numero di prenotazioni all'evento "Ti prendiamo a cuore" e, successivamente, il numero di e-mail contenenti il risultato del prelievo sanguigno inviate a seguito dello stesso.

In conclusione, al fine di valutare l'impatto della campagna anche a distanza di mesi, si è pensato di costruire un KPI che permetta di comprendere se, effettivamente, anche dopo le attività di comunicazione, gli utenti si siano realmente sensibilizzati verso la tematica in analisi. Sfruttando la partnership con Linfa Farmacie, sarà possibile visionare quante, tra tutte le lead raccolte durante l'evento, avranno ripetuto consapevolmente e autonomamente il prelievo sanguigno dopo sei mesi e, dunque, a campagna già terminata.

Un'elevata percentuale di persone che si sono sottoposte nuovamente ai controlli, indipendentemente dal grado di rischio a cui sono esposte, sarà indice dell'efficacia della campagna nell'attivare il target.

## Bibliografia

- Bonalumi, Felice Cesare (2020), *Il piano di comunicazione*, Gruppo editoriale Viatore, Milano, 2020.
- Elma Research preparato per Novartis (2022), *"Il Patient Journey del paziente con ipercolesterolemia"*.
- GlobalWebIndex (2019), *"Social Media By Generation"*.
- International Atherosclerosis Society (2003), *"Harmonized guidelines on prevention of atherosclerotic cardiovascular diseases"*.
- Mattiacci, Alberto e Pastore, Alberto (2013), *Marketing. Il management orientato al mercato*, Milano, Hoepli.
- Ministero della Salute (2004), *Linee guida per la prevenzione dell'aterosclerosi*, Roma, Settembre 2004.
- Mowen, John C. e Mowen, Maryanne. M. (1991), *Time and outcome evaluation*, *Journal of marketing*.
- Murray, Henry A. (1938), *Explorations in personality*, New York, Oxford University Press.
- Romana Puggelli, Francesca (2002), *L'occulto del linguaggio. Psicologia della pubblicità*, Milano, Franco Angeli.
- Smivez (2017), *Rapporto sull'economia del Mezzogiorno*, Bologna, Il Mulino.

# 15. IL MARKETING COME LEVA STRATEGICA NEL B2B: LA BRAND AWARENESS TRA STRATEGIA COMMERCIALE ED EMPLOYER BRANDING

di *Davide Caiazzo, Francesco Carriero, Anna Messina, Noemi Natale e Francesca Noviello*

## Abstract

L'obiettivo dell'azienda Pro&NG è rafforzare, nell'indotto del settore delle telecomunicazioni, la *brand awareness* attraverso lo sviluppo di strategie, sia digitali, che fisiche. Il progetto terrà conto dei valori aziendali, quali innovazione e sostenibilità, contribuendo anche ad accrescere *l'employer branding*. Pertanto, si è deciso di partire dall'analisi dell'ambiente esterno ed interno, ponendo successivamente l'attenzione sui nuovi *trend* emergenti e sulle opportunità di crescita nel mercato attraverso una *S.W.O.T. Analysis*. Al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati, le strategie implementate prevedono la creazione e programmazione di contenuti ad-hoc per diverse piattaforme social, come Instagram e LinkedIn, migliorando la comunicazione aziendale. Inoltre, a supporto della strategia digitale si è pensato, sia alla partecipazione ad eventi e fiere, che ad una presenza stabile nel mondo universitario. In questo modo, si auspica che Pro&NG, non solo avrà una maggiore *attraction*, ma anche una *retention* di risorse più elevata, riuscendo così ad accrescere la propria *brand awareness* e consolidare *l'employer branding*.

Pro&NG's goal is to strengthen brand awareness through the development of both physical and digital strategies in the telecommunications. The project analyses company's values, such as innovation and sustainability, while also contributing to enhancing employer branding. Thus, it was decided to start with an analysis of the external and internal environments. After that, a S.W.O.T. analysis will be focused on new emerging trends and growth opportunities in the market. In order to achieve the goals set, these strategies will include creation scheduling of contents for social platforms to improve corporate communication. Moreover, the digital strategy can be supported by events, along with academia meetings. In this way, Pro&NG will not only gain more attraction but also a higher resource retention, increasing its brand awareness and consolidating employer branding.

## 15.1. Presentazione aziendale

PRO&NG nasce a novembre 2013 dall'iniziativa degli ingegneri Patrizio Cuomo e Mario De Vivo, che mettono la loro esperienza professionale a servizio di un progetto ambizioso e innovativo. I Fondatori hanno avviato un'innovativa società di ingegneria. Attualmente è in forte sviluppo e attiva nei servizi di progettazione e realizzazione degli impianti nei settori delle Telecomunicazioni, dell'edilizia e a supporto delle energie rinnovabili. Offre soluzioni di alto livello tecnologico, con l'obiettivo di favorire processi di innovazione e ottimizzazione dei costi.

L'azienda, infatti, è proiettata al futuro e ricerca continuamente nuove idee per migliorare la qualità del servizio, attraverso un costante confronto con il mercato e con la concorrenza.

La sua mission è quella di valorizzare e sviluppare, attraverso le proprie eccellenze tecniche, le competenze professionali delle risorse allo scopo di garantire il pieno raggiungimento degli obiettivi e la soddisfazione dei clienti.

La società, che ha sede a Napoli, Roma e Milano, opera in tutta Italia grazie ad una rete capillare di collaboratori e *partners* e attualmente conta fra i principali clienti Open Fiber Spa, Accenture Spa, Italtel Spa, Tim Spa, Inwit Spa, Enel Spa oltre a diversi Enti Pubblici.

In particolare, eroga servizi di: progettazione e collaudo strutture ed impianti, progettazione architettonica, esecutiva, verifiche strutturali, ottenimento di permessi c/o enti; direzione lavori, coordinamento della sicurezza in fase di progettazione ed esecuzione dei lavori; analisi dell'impatto elettromagnetico.

### 15.1.1. L'analisi del micro e macroambiente

Lo sviluppo tecnologico in campi di attività come l'*Internet of Things* (IoT), l'*Internet of Everything* (IoE) e l'intelligenza artificiale hanno dato inizio all'industria 4.0, così da portare alla nascita di nuovi *trend* di mercato in tutto il settore. Tra le principali tendenze, quelle ritenute più interessanti, anche in considerazione dei valori aziendali vi troviamo: la sostenibilità, l'innovazione digitale con le reti 5G, la memoria di archiviazione cloud, la *cyber security* e la digitalizzazione nei settori pubblico e privato.

Passando ai *competitor*, questi ultimi sono stati analizzati sotto due punti di vista: quello operativo in cui le aziende, operando nello stesso settore, hanno una maggiore *brand awareness* come il gruppo DBA e i Laboratori

Marconi; e da un punto di vista comunicativo, Capgemini ed Accenture capaci di attrarre un maggior numero di talenti.

Al termine dell'analisi, è stata elaborata una *S.w.o.t. Analysis*, in grado di riassumere i dati estrapolati, al fine di sviluppare le strategie commerciali ed operative da implementare.

Tab. 1 – *S.w.o.t. Analysis*

STRENGTH	WEAKNESS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interlocutore principale al sud</li> <li>• <i>Employer branding</i></li> <li>• Essere al servizio del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione poco efficace</li> <li>• Mancata presenza sui social</li> <li>• Debole <i>brand awareness</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>OPPORTUNITIES</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>THREATS</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• P.N.R.R.</li> <li>• Mercato in forte sviluppo</li> <li>• Alta attenzione alla sostenibilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevata concorrenza al nord</li> <li>• Attraction dei competitor</li> <li>• <i>Lobbying</i></li> </ul>

## 15.2. Oggetto

Focus del lavoro svolto consiste nella realizzazione e progettazione di una strategia di *marketing*, sia digitale che fisica, capace di impattare sull'*brand awareness* e sull'*employer branding* aziendale.

Ad oggi la comunicazione digitale ha assunto un ruolo da protagonista, infatti, comprendere il valore della *brand awareness* e lavorare per rafforzarla è necessario al fine di sviluppare una numerosa base clienti e aumentare la redditività di un'azienda. Per tale motivo, più alto è il livello di conoscenza che i consumatori hanno di un marchio, maggiori saranno il volume delle vendite e il fatturato aziendale.

Emerge dunque, che la riconoscibilità di un *brand* è l'indicatore principale del successo dell'azienda, soprattutto, in considerazione del fatto che, i consumatori si affidano a ricerche approfondite e ad opinioni altrui prima di effettuare qualsiasi acquisto.

Spesso, infatti, la fiducia in un *brand* può spingere il consumatore a scegliere un prodotto o un servizio rispetto ad un altro in quanto, lo percepisce più affidabile. Quando si effettua un qualsiasi acquisto si ottiene un valore aggiunto dato dai valori, dai concetti e dalle esperienze, che il marchio rappresenta.

L'*Employer Branding* si riferisce all'insieme di valori che l'azienda riesce ad associare al proprio marchio nella percezione del consumatore. Sul fronte del B2B il *target* principale è il dipendente e, in secondo luogo, il cliente al fine di attuare una strategia di W.O.M. (*Word of mouth*, ossia il passaparola) basata sui valori aziendali rivolta agli *stakeholders*.

In questo settore i fattori essenziali risultano essere: l'identità dell'organizzazione e la capacità di investire su relazioni stabili e collaborative. L'azienda diventa un ambiente interessante e stimolante, in cui riconoscersi, dove si lavora in totale stabilità e trasparenza.

Si parla, quindi, di *Employer Value Proposition*, ovvero, la valorizzazione dell'identità dell'azienda agli occhi del potenziale dipendente per le strategie di *attraction* e di *retention*.

Tale fine è raggiungibile solo tramite adeguate strategie, così da far crescere nel dipendente un senso di appartenenza all'azienda stessa, diventando un *brand ambassador*.

## 15.3. Obiettivi

### 15.3.1. Obiettivi strategici

Obiettivo di questo project work è quello di sviluppare strategie atte al rafforzamento della brand awareness di Pro&NG, rendendo il brand noto non solo nell'indotto di settore delle telecomunicazioni, ma anche in quello delle energie rinnovabili e della progettazione e collaudo delle strutture. Tali strategie devono essere volte a supportare l'espansione commerciale dell'azienda e la contestuale differenziazione del suo business. Il tutto facendo leva sull'innovazione e sulla sostenibilità come tratti distintivi dell'azienda, contribuendo anche alla strategia di employer branding.

Secondo la ricerca effettuata nel 2005 da Menon, Homburg e Beutin, nelle relazioni business to business sono tre i fattori che contano di più per aumentare il customer value:

- **Benefit aggiuntivi:** dimostrare di avere degli add-on benefits ha un'influenza maggiore sul valore percepito dal cliente, anche più del valore in sé del prodotto;
- **Fiducia:** un rapporto di fiducia ha un forte impatto sul core benefit aziendale e sul valore percepito dal cliente;
- **Riduzione costi e tempi:** è importante che l'azienda permetta ai suoi clienti di ridurre e migliorare l'efficienza dei tempi e dei costi.

### 15.3.2 Target

Il target di riferimento è rappresentato dal canale B2B *business to business*, in quanto i servizi offerti sono rivolti ad aziende del settore. Inoltre, Pro&NG ha come obiettivo quello di aumentare la consapevolezza del *brand* anche in ottica di attraction di nuovi talenti.

Si sono, quindi, realizzate due *user personas*: una di un possibile acquirente di Pro&NG e l'altra descrive un giovane neolaureato nel campo delle telecomunicazioni, possibile futuro dipendente.

Tab. 2 – *User personas*

	<b>Maria 55 anni</b> Ingegnere, Milano	<b>Riccardo 25 anni</b> Neolaureato ingegneria civile di Napoli
<b>Motivazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Famiglia</li> <li>• Sostenibilità</li> <li>• Innovazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenibilità</li> <li>• Comfort</li> <li>• Innovazione</li> </ul>
<b>Obiettivi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trovare nuovi stimoli per rendere il mondo interconnesso</li> <li>• Innovare con tecnologie sostenibili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescita professionale</li> <li>• Realizzare un mondo sostenibile</li> </ul>
<b>Frustrazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non riuscire ad espandere il lavoro su tutto il territorio</li> <li>• Ritmi lavorativi frenetici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunità scarse nel sud Italia</li> <li>• Connessione lenta nella zona periferica dove vive</li> </ul>
<b>Interessi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia</li> <li>• Libri gialli</li> <li>• Tennis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videogiochi</li> <li>• Viaggi</li> <li>• Informatica</li> </ul>
<b>Personalità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratica</li> <li>• Risolutiva</li> <li>• Metodica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratico</li> <li>• Risolutivo</li> <li>• Metodico</li> </ul>
<b>Aforisma</b>	Le donne che hanno cambiato il mondo non hanno mai avuto bisogno di mostrare nulla se non la loro intelligenza.	Gli scienziati sognano di fare grandi cose, gli ingegneri le realizzano.

### 15.3.3. Obiettivi operativi

Obiettivo principale del project work è incrementare la consapevolezza del *brand* attraverso l'implementazione di strategie commerciali e del piano di *employer branding*. Per tale motivo, il lavoro svolto mira a diversi scopi:

- l'apertura della pagina Instagram;
- la creazione e pubblicazione di contenuti su entrambe le piattaforme *social* (Instagram e LinkedIn), seguendo un piano di comunicazione prestabilito;
- potenziamento dell'efficacia della comunicazione del sito; proprietario in termini di SEO (*search engine optimization*);
- partecipazione alle fiere e agli eventi del settore tech;
- coinvolgimento del personale dipendente;
- collaborazioni con i poli universitari e *business school* dai quali attingere le risorse;
- *advertising* e sponsorizzazioni digitali;
- collaborazioni con società di *recruiting* come Tutored, Adecco e Al-malaurea.

### 15.3.4. Comunicazione

Coerentemente, con l'obiettivo di aumentare la *brand awareness*, attraverso la strategia commerciale e l'*employer branding*, si è pensato di elaborare un piano editoriale *social*, che prevede l'utilizzo dei seguenti canali: LinkedIn e Instagram. Il piano editoriale prevederà: per LinkedIn la pubblicazione di due post a settimana, dal lunedì al venerdì e nella fascia oraria tra le 10:00 e le 12:00 in quanto l'*engagement rate* risulta più elevato. Tali contenuti avranno un *tone of voice e copy formal friendly* in quanto risulta più adatto in fase di *attraction* per nuove risorse e verranno sponsorizzati esclusivamente attraverso la copertura organica (SEO). Per Instagram, invece, si ipotizza la pubblicazione di tre *post* a settimana, nei giorni lavorativi, nella fascia oraria tra le 13:00 e le 17:00, poiché quest'ultima risulta essere quella con maggiore traffico. Il tono utilizzato per la comunicazione su questa piattaforma diventa *friendly*, in quanto ci si rivolge ad un bacino di utenza differente e il fine della comunicazione è quello della *retention*. Questi contenuti saranno sponsorizzati prevalentemente mediante una copertura organica, ma verranno utilizzate forme di sponsorizzazione a pagamento durante i periodi con una maggiore concentrazione di eventi universitari organizzati, come i *career's day*.

Al fine di implementare il piano editoriale appena esposto, si è schematizzato una previsione di *budget* per la comunicazione sui diversi canali digitali. Si è impostato un massimo di 10 mila euro da suddividere in 18 mesi. In *primis*, si prevede l'attivazione dell'abbonamento annuale a Sales Navigator, strumento a pagamento disponibile su LinkedIn, e l'attivazione dell'attività SEM (*search engine marketing*) su Google. Gli *advisors* ipotizzati su quest'ultimo avranno differenti *budget* giornalieri, in funzione dell'aumento o riduzione del periodo di attività. Nei primi 4 mesi, è previsto un budget giornaliero di euro 15, per raggiungere in maniera efficace l'obiettivo di aumentare l'*awareness*, successivamente il *budget* giornaliero sarà ridotto prima ad euro 10 ed infine, ad euro 7 per assicurare, sulla base del *budget* stabilito, l'efficacia delle inserzioni. Infine, per Instagram, non sono previste sponsorizzazioni durature, bensì saranno legate ad eventi e a particolari post nell'arco dei 18 mesi.

## 15.4. Risultati

Sia sul sito aziendale, che sul canale LinkedIn, nel corso del lavoro svolto si è registrato un netto miglioramento. In particolare, le sessioni sono passate da 595, nel periodo precedente al lavoro svolto, a 800; la durata per sessione è aumentata di 3 minuti e la percentuale di nuove sessioni è aumentata del 6%.

Sulla piattaforma LinkedIn il totale delle visualizzazioni della pagina è passato da 615 a 752; il totale dei visitatori, invece, è aumentato dell'oltre 44%, da 276 a 371; infine, le offerte di lavoro visualizzate sono incrementate di 15 unità.

Considerando invece un periodo di tempo più lungo, dal 19 marzo al 15 giugno le visualizzazioni hanno avuto un incremento dell'11,4%, del 12,1%, invece, quello dei visitatori unici ed infine, i clic sul pulsante personalizzato sono aumentati del 307,7%. Tali dati sono stati confermati anche dal *team* di H.R., coinvolto durante il lavoro svolto. Quest'ultimo ha constatato l'aumento della brand awareness, in quanto i candidati intervistati in fase di colloquio hanno più volte sostenuto di conoscere l'azienda.

L'elaborato ha permesso di analizzare le criticità e i punti di debolezza di Pro&NG, le dinamiche del contesto tecnologico e l'ambiente circostante. L'analisi della concorrenza ha messo in luce la mancanza di una comunicazione efficace all'interno del settore telco e soprattutto nell'azienda. Per tale motivo si è deciso di implementare strategie che aumentassero la *brand awareness* e l'*employer branding*.

I risultati ottenuti al termine del *project work*, che sono da ritenere interessanti, ma non definitivi, mostrano come le strategie proposte e implementate stiano riscontrando un ritorno positivo, soprattutto in termini di immagine per l'azienda.

## **Bibliografia**

- Mowen J. C. e Mowen M. M. (1991), Time and outcome evaluation, *Journal of marketing*, 55: 54:62
- Murray H. A. (1938), *Explorations in personality*, Oxford University Press, New York.
- Dotti G. (12/2021), I trend del 2022 nel mondo delle telecomunicazioni, *Wired*
- Licata P. (2020), Reti di Tlc “green” per ridurre consumi e CO2, il piano della Ngmn Alliance, [CorriereComunicazioni.it](http://CorriereComunicazioni.it)
- [MaGiaComputers.it](http://MaGiaComputers.it)
- Svimez, Rapporto sull'economia del Mezzogiorno, Bologna, Il Mulino, 2017
- Report “LE INFOGRAFICHE 2021: I NUMERI CHIAVE DELL’INNOVAZIONE DIGITALE” Cos’è l’Innovazione Digitale, come è evoluta e quali sono i trend innovativi del futuro.
- Anderson and Narus, p. 98. See also Ajay Menon, Christian Homburg, and Nikolas Beutin, “Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships,” *Journal of Business-to-Business Marketing* 12 (2, 2005): pp. 1–33; and Ulaga and Eggert, “Value-Based Differentiation,” pp. 119–136.

## **Sitografia**

[Accenture.com](http://Accenture.com)  
[Capgemini.com](http://Capgemini.com)  
[Cisco.com](http://Cisco.com)  
[DbaGroup.it](http://DbaGroup.it)  
[MaGiaComputers.it](http://MaGiaComputers.it)  
[New.labs.it](http://New.labs.it)  
[Osservatori.net](http://Osservatori.net)

## 16. DIGITAL TRANSFORMATION HR. LE NUOVE SFIDE DELLA FORMAZIONE AZIENDALE

di *Alberta Ambron, Giuseppe Fiorentino, Mariachiara Tucci e Andrea Vozzella*

### **Abstract**

Il progetto, sviluppato in collaborazione con Carpisa, ha l'obiettivo di innovare la formazione del personale cavalcando l'onda della digital transformation. Nella fattispecie, dopo un'attenta analisi del fabbisogno formativo, abbiamo progettato un intervento con orizzonte temporale di breve, medio e lungo periodo. Rispetto al breve termine, abbiamo pensato a strumenti come social network, podcast e mentoring per una didattica coinvolgente, continuativa, che si presta al concetto di everytime and everywhere. Per quanto concerne il medio periodo, riteniamo la gamification uno strumento in grado di offrire un'opportunità di apprendimento esperienziale innovativa e di valore. Infine, cerchiamo di approfondire le opportunità che il metaverso creerà nel settore della formazione con l'uso della blockchain e degli NFT. La formazione sta iniziando il suo viaggio nel mondo del digitale e Carpisa ha già preparato i bagagli!

The project, developed in collaboration with Carpisa, aims to innovate personnel training by riding the wave of digital transformation. In this case, after a careful analysis of the training needs, we have designed an intervention with a short, medium and long-term time horizon. With respect to the short term, we have thought of tools such as social networks, podcasts and mentoring in order to develop an engaging and continuous teaching method that lends itself to the concept of everytime and everywhere. In regard to the medium term, we believe that gamification is a tool capable of offering an innovative and valuable experiential learning opportunity. Finally, let us delve into the opportunities that the metaverse will create in the training sector with the use of blockchain and NFTs. Training is starting his journey in the digital dimension and Carpisa has already packed its luggage!

## 16.1. Presentazione aziendale

*Una realtà italiana con un'anima internazionale.*

L'azienda Carpisa nasce nel 2001, dall'intuizione e il coraggio imprenditoriale di Raffaele Carlino, oggi Presidente del Consiglio di Amministrazione e Responsabile del Dipartimento Stile. I suoi primi passi iniziarono all'età di 15 anni nella fabbrica di borse di suo padre, affinando le sue competenze nei laboratori artigianali di pelletteria, ha avuto l'intuito di trasformare la sua passione in un brand internazionale. L'azienda Carpisa, marchio italiano leader nel settore borse e valigeria, ad oggi sviluppa una rete di franchising di oltre 650 punti vendita in tutta l'Italia e nel mondo, con oltre 1700 dipendenti. Il suo brand si contraddistingue dagli altri per il suo particolare simbolo, **la tartaruga**, animale portafortuna di Carlino, a cui si sente particolarmente legato per alcune affinità familiari. Carpisa rappresenta un brand giovanile, alla moda, con un vasto assortimento e una spiccata italianità. La mission del brand è quella di offrire un habitat in-store fortemente creativo e coinvolgente, proponendo un'ampia gamma di borse, valigie, portafogli e accessori che siano il perfetto connubio tra qualità e prezzo. Da sempre l'azienda punta sulle persone: *“chiunque è entrato nella nostra famiglia inevitabilmente ha portato qualcosa di unico e innovativo!”* È necessario, a tal proposito, aver cura della loro formazione poiché esse rappresentano il **vero e proprio motore della crescita e della trasformazione dell'azienda**.

L'azienda, ormai da anni, partecipa a gruppi di lavoro nell'ambito della Sostenibilità. Dal 2020 con la nascita della nuova filosofia aziendale **“Green Oriented”**, il Carpisa Lab e gli uffici afferenti hanno riservato maggior importanza nel percorso di *sustainability* del marchio con la sostituzione dei materiali classici con materiali ad *“impatto ambientale zero”* come, ad esempio, il Carpisa GOTECH, composto al 70% da materiale proveniente da riciclo.

## 16.2. Oggetto

Il focus del progetto, sviluppato in collaborazione con Carpisa, consiste nella creazione di un piano formativo digitale all'avanguardia, specifico per gli addetti alla vendita del brand partenopeo. L'azienda Carpisa ha già iniziato il suo viaggio nel mondo del digitale rivoluzionando il tradizionale processo di Ricerca e Sviluppo. Ad oggi, il suo prossimo goal è quello di puntare anche alla digitalizzazione del processo formativo.

La Digital Transformation, in ambito aziendale, può essere descritta come il cambiamento prodotto dall'applicazione efficace e trasversale della tecnologia digitale a tutte le aree e i processi di un'organizzazione. In questa vera e propria rivoluzione, il settore delle Risorse Umane è quello che ne risulta maggiormente coinvolto. La funzione HR riveste, infatti, il ruolo di guida nella trasformazione, coniugando gli interessi di business con le esigenze delle persone. Secondo l'ultimo report Human Capital Trends di Deloitte, la sfida per un HR è duplice: se da un lato ha il compito di trasformare ed innovare tutte le attività che fino a questo momento non erano pienamente digital, dall'altro deve compiere un ulteriore sforzo nel riformare digitalmente il capitale umano ed il modo in cui lo stesso svolge il proprio lavoro.

L'impatto più visibile ed efficace che il digitale ha portato nel mondo HR è avvenuto nel processo di formazione.

“Imparare è come remare controcorrente: se smetti, torni indietro”.

In un mercato di lavoro sempre più iperconnesso, globalizzato e in continua evoluzione, le aziende di successo sono quelle che riconoscono l'importanza delle attività di team building e formazione aziendale. La loro potenza deriva dall'operato di tutti coloro che lavorano giorno dopo giorno affinché l'azienda sia più performante, quindi, è necessario puntare e dare loro valore. Fare formazione in azienda significa investire sulle persone per aumentare le competenze, hard e soft, sia del singolo che del gruppo di lavoro. La pandemia ha convertito la formazione tradizionale, solitamente face to face, in un apprendimento più digitale e interattivo, meglio noto come Digital Learning. Per renderlo efficace, deve essere segmentato secondo le tecniche del micro-learning, per renderlo vincente, progettato seguendo le linee del lifelong learning.

### **16.3. Obiettivi**

Per progettare e creare un piano formativo digitale all'avanguardia che possa andare a valorizzare ed ampliare ancor di più l'attuale progetto Carpisa, è stato per noi necessario toccare con mano alcuni store presenti in Campania ed avere un confronto diretto con gli addetti alle vendite, le anime dell'azienda Carpisa. Alla luce di quanto emerso dai diversi incontri con i sales assistants, abbiamo constatato l'importanza di implementare l'erogazione di contenuti formativi specifici per gli addetti alla vendita, quali strategie di vendita, tecniche comunicative, di persuasione, di negoziazione. I dipendenti degli store hanno sottolineato, però, che la diffusione di tali contenuti deve avvenire attraverso canali e strumenti di facile accessibilità, di

forte impatto, leggeri, che riescano a coinvolgerli come un social network. La visita ai punti vendita di Via dei Mille e Marcianise e l'interessante workshop sui prodotti valigeria sono stati i punti di partenza per porre le basi al nostro progetto. Prezioso e fondamentale per dirigere il nostro lavoro è stato però l'incontro, avvenuto nell'head quarter dell'azienda Carpisa, con il Senior Hr Executive Manager, *Marco Nicodemi*, e le due Hr della Formazione, *Stefania Iannone* e *Marianna Canzanella*. La loro cordialità e professionalità sono state di grande ispirazione per poter affrontare e approfondire al meglio la tematica del nostro progetto. Pertanto, alla luce di tutti questi elementi, abbiamo pensato ad una serie di proposte segmentate secondo una linea temporale del *breve, medio e lungo termine*.

## 16.4. Risultati

### 16.4.1. Breve termine

Per la formazione degli addetti alla vendita del mondo Carpisa *non prevediamo un corso ma un percorso*.

Immaginiamo di poter impiegare diversi strumenti per poter accompagnare il dipendente in modo armonico lungo il processo formativo. Ricevere contenuti formativi, attraverso diversi canali e con cadenza regolare, può aiutare infatti, il venditore ad assorbire e padroneggiare le nozioni acquisite durante i corsi erogati.

#### *Quando i social abbracciano l'educational*

Instagram, TikTok sono diventati a lungo andare anche un polo dove poter condividere contenuti dall'impronta *educational* e legata a temi specifici. Si prevede, pertanto, all'interno delle piattaforme, la pubblicazione di contenuti avvincenti quali: video-pillole, e-movie, carosello, live, storie, sondaggi, challenge.

#### *Video pillole: Si va in scena!*

Ormai è una certezza che i video sono diventati il format di contenuti più visualizzati in assoluto sui canali social. Visualizzare l'informazione, piuttosto che leggerla è più immediato, coinvolgente, emozionante e soprattutto efficace. Questa tipologia di video rappresenta una soluzione "light" per tutti quelli che vogliono realizzare un video professionale ma dalla struttura semplice.

**#PerCarpisa:** prevediamo video pillole dalla durata di *max. 5 min.* I video saranno realizzati nei vari store Carpisa, dagli stessi dipendenti con il proprio smartphone. Coloro i quali hanno deciso di candidarsi come “attori” si focalizzeranno su specifici contenuti e su di questi creeranno video ad hoc. Non ci sono vere e proprie regole, la parola d’ordine è: *Creatività*. Tra i contenuti realizzabili pensiamo potrebbero diventare virali titoli come: “Come accogliere un cliente?”, “Come gestire un cliente indeciso?” o “Le 3 cose da non fare con un cliente!”.

### *E-Movie: Il cinema insegna!*

Il cinema ci regala un vero e proprio esempio di formazione. I film, per la loro stessa natura, sono progettati per catturare e mantenere l’attenzione. Se si ha dunque l’obiettivo di formare persone, i film possono aiutare a rendere l’attività più leggera e stimolante. Tantissimi i film che offrono interessanti scene inerenti tematiche come strategie di vendita come ad esempio *Promised Land*, in cui Matt Damon offre un brillante esempio di quali possano essere le *tecniche di vendita vincenti* e su quali punti far leva in fase di vendita.

### *Carosello*

Lanciato per la prima volta dalla piattaforma nel 2015, il carosello di Instagram è un multi-post in cui è possibile inserire fino a 10 contenuti, sia immagini che video, creando così l’effetto slide. La funzione è popolare tra gli utenti comuni, ma le aziende hanno rapidamente abbracciato i post del carosello come un modo per aumentare il coinvolgimento. È sempre più utilizzato, infatti, per trasmettere immagini e video focalizzati sui prodotti o su insight da fornire ai dipendenti, al fine di incrementare il tasso di engagement e di reach di quest’ultimi.

### *Live: Ritrovarsi insieme per arrivare al successo*

Le live, o dirette, sono video che un profilo Instagram trasmette in tempo reale al quale, chiunque accede, può interagire con commenti e like. Ciò che rende efficace le dirette, rispetto a qualsiasi altro formato immagine o video, è l’unicità del momento, è infatti percepita dallo spettatore come un evento unico e irripetibile. Ancora la fluidità della trasmissione, il racconto che infatti non risulta mai rigido, statico o programmato, soprattutto in virtù del fatto che vi è sempre un momento dedicato al Q&A.

### *Stories: Dai spazio alla spontaneità e allo storytelling*

Le Instagram stories sono uno strumento di comunicazione real time e di social media marketing assolutamente efficace per le aziende, utile soprat-

tutto per fare brand awareness e storytelling aziendale, in modo più leggero e divertente. L'obiettivo delle storie, infatti, è proprio quello di intrattenere e coinvolgere, divertire e ispirare per accendere la curiosità e catturare l'attenzione delle persone per avvicinarle ad una specifica realtà.

### *Sondaggi: La 1, la 2 o la 3?*

I sondaggi Instagram sono la grande rivoluzione con l'obiettivo di facilitare il confronto e l'interattività tra le persone all'interno delle Instagram stories. Strumento strategico ormai essenziale per le aziende al fine di condividere idee, raccogliere commenti sui prodotti per ricerche di mercato o, semplicemente, per scoprire quale contenuto piace di più.

### *Podcast: You are what you listen*

Quando si condivide un dato, questo può essere dimenticato. Quando si inserisce in una storia, invece, rimane per sempre. Il suo punto di forza è la possibilità dell'ascolto "on demand", è possibile, infatti, ascoltare i podcast tramite smartphone, pc, in qualsiasi momento, mentre si è in auto, oppure durante il tempo libero, "everytime and everywhere". Vicinanza, personalizzazione e mobilità, ecco perché scegliere un podcast per una formazione dei dipendenti travolgente.

**#PerCarpisa:** abbiamo pensato a puntate dalla durata di *max 30/40 min.*, tenute da figure interne e da ospiti esterni. Le loro testimonianze su uno specifico tema andranno a favorire la crescita personale dell'équipe Carpisa. Esempi di format: "Racconta anche tu la tua storia", "La ripresa del lavoro post-maternità", "Come gestire lo stress da lavoro".

### *Community: Sharing is caring*

Le comunità virtuali sono diventate uno dei fattori più importanti negli ultimi anni. Un gruppo di persone che condividono interessi, sentimenti o idee comuni sui social media, rappresentano il veicolo più comune per questa condivisione e interazione. Le community, in ambito aziendale, risultano particolarmente efficaci nel creare un ambiente informale, in cui ogni membro può sentirsi libero di esprimersi, sostenendosi l'un l'altro.

**#PerCarpisa:** Nella famiglia Carpisa, la community avrebbe l'intento di creare un confronto tra i vari dipendenti operanti sul territorio nazionale e di favorire processi di *sharing knowledge*. All'interno del gruppo, progettato su Facebook, potranno generarsi conversazioni funzionali alla risoluzione di problemi operativi in modo subitaneo ed accessibile per i dipendenti.

*Mentoring: Learning from someone who wants you to grow*

Il mentoring è una metodologia di formazione che fa riferimento ad una relazione *uno a uno*, nello specifico tra un soggetto con più esperienza e uno con meno, con la finalità di favorirne la crescita in ambito formativo, personale, lavorativo e sociale.

**#PerCarpisa:** prevediamo un percorso di mentoring permeato da call con cadenza regolare per tutti i dipendenti. A ciascuno di loro sarà assegnato un *mentor* che lo andrà a seguire, passo dopo passo, nel suo processo formativo. Un altro ruolo sarà quello di comprendere se il singolo dipendente sta apprendendo correttamente tutti i contenuti erogati dai nostri strumenti digitali. A tal proposito, sarà a loro inviata una mail contenente degli esercizi da svolgere, che saranno poi oggetto di confronto nel successivo incontro. Il ruolo di mentor sarà affidato a figure che soddisfino requisiti quali, anzianità, doti comunicative, empatia, capacità di ascolto. Per i neoassunti prevediamo un incontro ogni 30 gg. per il primo anno e, poi, ogni 60/90 gg. per l'anno successivo.

#### 16.4.2. Medio termine

*Gamification: Imparare giocando*

Con il crescere costante di millennials e appartenenti alla Generazione Z nel mondo del lavoro, la gamification in azienda può essere l'alleato ideale di cui HR manager e datori di lavoro hanno bisogno. Può essere utilizzata per promuovere una cultura aziendale positiva premiando i dipendenti per la collaborazione tra i vari dipartimenti o anche incentivando la partecipazione a programmi di volontariato a livello aziendale.

**#PerCarpisa:** Per i dipendenti degli store di Carpisa abbiamo pensato a tre tipologie di gamification e di rewards:

- *I Carpisollars.* I dipendenti potranno donare i propri *Carpisollars* come segno di riconoscenza del lavoro altrui;
- *Diventa un testimonial.* I dipendenti degli store che raggiungono i migliori risultati diventeranno i testimonial dei prodotti del prossimo lancio;
- *Costruisci il tuo pianeta.* Con l'utilizzo di una dashboard, completando delle micro-missioni collegate al proprio lavoro, i dipendenti accumuleranno delle risorse grazie alle quali si potrà costruire e terra-formare il pianeta.

### *QR Code e Avatar: La realtà aumentata entra nelle aziende*

L'AR aggiunge elementi multimediali allo spazio fisico, consentendo agli utenti di vivere un'esperienza interattiva unica grazie a dispositivi mobili tecnologici.

**#PerCarpisa:** Sul cartellino di ogni prodotto Carpisa verrà applicato un QR Code che, una volta inquadrato, aprirà una pagina contenente tutte le info sul prodotto. Inoltre, grazie a un pannello installato all'interno di ogni store sarà possibile vedere indossata la borsa desiderata su di un avatar, permettendo così al cliente di capire se è in "armonia" con i capi presenti nel proprio armadio.

### *16.4.3. Lungo termine*

Nelle nostre proposte di lungo periodo riteniamo indispensabile raggiungere risultati grazie all'utilizzo della tecnologia *blockchain* e del *metaverso*. Ologrammi, avatar e animazioni digitali saranno protagonisti indiscussi del nuovo processo di produzione, formazione e vendita.

*Il metaverso: Il metaverso è uno spazio virtuale, ma il suo impatto sarà reale*

Per metaverso s'intende quello spazio di ibridazione fra realtà fisica e digitale dove una moltitudine di individui porta a termine svariati compiti, come ad esempio attività di svago, lavori di routine, pianificazione di attività di stampo commerciale. È un mondo virtuale che va ad offrire agli utenti, quali addetti vendita e store manager, la possibilità di ricostruire la realtà fisica, pur stando lontani. Grazie alla fotocamera di un Pc, di un cellulare, di un tablet o attraverso un visore in 3d, la formazione potrà diventare interattiva. Una formazione di natura tecnica relativa ai prodotti potrà essere molto più impattante ed efficace, oltre che fruibile "on demand".

### *Blockchain*

La Blockchain è un database distribuito condiviso tra i nodi di una rete di computer. In sostanza è un registro digitale che tiene traccia di tutte le transazioni effettuate nel sistema che vengono duplicate e distribuite sull'intera rete di nodi integrati nel sistema mondiale che li connette, la blockchain, appunto. Infatti, è un sistema decentralizzato, questa è la sua caratteristica più interessante: nella blockchain non c'è necessità di un organismo centrale che validi la transazione. I vantaggi legati all'implementazione sono:

- *Decentralizzazione:* assenza di un server centrale ma con vari nodi distribuiti;

- *Immutabilità e trasparenza*: salvataggio delle informazioni in lotti chiamati blocchi immutabili;
- *Credenze e badge digitali*: i momenti di sostanziale apprendimento di un allievo possono ora essere acquisiti, immagazzinati ed utilizzati come prove “esperienziali”;
- *Criptovalute nell’istruzione come ricompense*: nel mondo della formazione offrirebbe la possibilità di premiare gli studenti attraverso criptovalute;
- *Raccolte fondi*: un creatore può lanciare una collezione NFT come modo per raccogliere fondi per un progetto;
- *Smart Contracts e Supply Chain*: con questo concetto si intende la trascrizione e traduzione di un contratto contenente la logica che viene rispettata, quella del “if-this-then-that”.

### *KPI: L’asset strategico nella formazione aziendale*

La formazione è fondamentale per il successo di un’azienda. Per verificare l’efficacia delle operazioni e il raggiungimento degli obiettivi prefissati è necessario il controllo antecedente, concomitante e susseguente dei KPIS. Tra alcuni esempi ci sono:

- *Costo di formazione del dipendente*: l’investimento medio dell’azienda per la formazione di un dipendente è il primo indicatore da cui partire per valutare l’efficacia del piano formativo;
- *Tasso di adozione degli strumenti informatici*: dopo aver condotto un progetto di digitalizzazione della gestione delle risorse umane, è consigliabile monitorare la situazione per accertarsi che i nuovi strumenti vengano utilizzati;

*Gap di competenze*: KPIS indispensabili per calcolare il gap tra le competenze effettive del personale e il livello che dovrebbero raggiungere per ricoprire al meglio il proprio ruolo. Inoltre, un’efficace formazione sarà funzionale anche all’incremento delle vendite. Di conseguenza, saranno valutati anche altri KPIS concernenti la performance di vendita.

La nostra idea di spalmare le varie proposte nell’arco temporale del breve, medio e lungo termine deriva da due variabili: *facilità* e *costi* di realizzazione. Gli strumenti pensati per avviare il processo di digitalizzazione della formazione in Carpisa nel breve termine, prevedono un tempo di realizzazione di *max. 3 mesi* e un investimento del tutto accessibile per l’azienda. Per le proposte del medio e lungo termine, i tempi e i costi sono molto più elevati, fattori che comunque non ne precludono la concreta applicazione, grazie all’agevolazione del credito d’imposta formazione 4.0 e il cammino verso la digitalizzazione dei processi aziendali già avviato nella famiglia Carpisa.

## Bibliografia

Carpisa, Bilancio di Sostenibilità 2021.

Castagna M., *L'analisi delle esigenze: dal fabbisogno all'intervento formativo. Principi, metodi e strumenti per il formatore*, Franco Angeli, 2022.

## Sitografia

[https://www.ansa.it/sito/notizie/tecnologia/hitech/2022/09/28/metaverso-per-due-aziende-su-tre-sara-il-futuro-del-lavoro\\_fc05646d-521f-4c29-a6c3-91c5203ef419.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/tecnologia/hitech/2022/09/28/metaverso-per-due-aziende-su-tre-sara-il-futuro-del-lavoro_fc05646d-521f-4c29-a6c3-91c5203ef419.html)

<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-02-07-gartner-predicts-25-percent-of-people-will-spend-at-least-one-hour-per-day-in-the-metaverse-by-2026>

<https://www.metodo.in.it/digital-transformation/>

<https://www.pmf-research.eu/realta-aumentata-e-realta-virtuale-differenze-e-prospettive/#:~:text=L'82%25%20delle%20aziende%20che,di%20interazione%20con%20la%20real%C3%A0.>

<https://www.reply.com/tamtamy-reply/it/content/le-risorse-umane-motore-della-trasformazione-digitale-in-azienda>

<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2021---deloitte-italy---human-capital.html>

# 17. TALENT ATTRACTION, RETENTION AND EMPLOYABILITY: DEFINIZIONE DI UNA STRATEGIA PER IL GRUPPO D'AMICO

di *Salvatore Amendola, Mariacristina Gallo, Antonio Pandolfi,  
Marianna Pelella e Giuliana Vinci*

## **Abstract**

Il presente lavoro, svolto in collaborazione con d'Amico Società di Navigazione S.p.A., ha lo scopo di promuovere ed implementare strategie in tema di *Talent attraction, retention ed employability*.

L'obiettivo è quello di sviluppare strategie che attraggano i migliori talenti in azienda e conseguentemente trattenerli. Il project work parte dall'individuazione dei trend in materia, per passare poi all'analisi di contesto, e infine, concludere con alcune proposte di strategia di *talent attraction e retention* per il Gruppo.

Il project si compone di quattro capitoli, quattro macro- dimensioni HR su cui riflettere e da cui partire per lo sviluppo del progetto: engagement, social media, processo di selezione e sostenibilità.

This work, carried out in collaboration with d'Amico Società di Navigazione S.p.A., aims to promote and implement strategies of Talent attraction, retention and employability.

The goal is to develop strategies that attract and retain the best talent to the company. The project work starts by analyzing the current trends in *Talent acquisition*, to move then on to the analysis of the context, and finally, it ends with the proposals of a talent attraction and retention strategy for the d'Amico Group aligned with the trends identified.

The project consists of four chapters, four macro- HR dimensions on which to open a reflection and from which to start the development of the project: engagement, social media, selection process and sustainability.

## 17.1. 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 balance e 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.

## 17.2. Oggetto

Il presente report ha come oggetto la stesura di una nuova strategia di *talent attraction e retention* per il Gruppo d'Amico. Con il termine *talent attraction* ci si riferisce alla capacità da parte di un datore di lavoro o di un recruiter di attirare a sé i collaboratori più adatti per un'azienda. Questo fenomeno è sempre presente all'interno della vita di una società. Sia nel momento in cui non c'è in corso un'effettiva ricerca di personale (in questo caso si parla di candidati passivi), sia quando si è alla ricerca di figure da inserire in posizioni aperte (candidati attivi). La *talent attraction* si compone di diverse fasi attuative: dall'employer branding al recruiting marketing, dalla strutturazione di una vera cultura aziendale, sino alla definizione dei benefit aziendali.

Lo scopo di tutte queste azioni è quello di costruire uno storytelling efficace, che privilegi i valori, la qualità dell'operato, la vision e la mission del brand, rendendolo davvero attraente per i candidati più ambiziosi.

Per *retention*, invece, si intende la capacità di un'organizzazione di ridurre il proprio turnover di talenti – il ciclo di persone che entrano ed escono dall'organico – stabilendo specifici sistemi o incentivi. Gli incentivi più im-

mediati sono quelli finanziari, ma come ormai dimostrato, non sono i più efficaci. La *retention*, infatti, non si basa solo sull'aspetto economico, ma sulla creazione di un rapporto di fiducia e rispetto reciproco tra l'individuo e l'organizzazione.

### 17.3. Obiettivi

Scopo del presente elaborato è quello di analizzare e approfondire le modalità con cui d'Amico interagisce con i propri dipendenti ed i possibili talenti, individuare i trend in materia ed elaborare, sulla base di questi, una nuova strategia di *talent attraction* e *retention* per il Gruppo. In un mercato del lavoro competitivo e in rapida evoluzione, le imprese si interrogano sempre di più sulle modalità di attrazione dei talenti e della loro fidelizzazione. Si tratta di una questione che oggi ha assunto un valore cruciale, come si evince dal fenomeno definito "*Great resignation*" ossia le dimissioni volontarie di milioni di lavoratori a livello globale. Negli ultimi anni infatti, e soprattutto in seguito alla pandemia, la retribuzione non rappresenta più un fattore decisivo per i dipendenti, cedendo il passo a questioni legate alla sfera emotiva e relazionale (rapporto con colleghi e supervisor, motivazione, flessibilità, work-life balance). Da ciò emerge quanto sia importante il corretto funzionamento di un'organizzazione, la presenza di un personale soddisfatto della propria vita lavorativa, ed emerge la necessità di azioni volte ad aumentare il *commitment*.

La fase iniziale del lavoro, contraddistinta da un'analisi di contesto, ha consentito di svolgere una puntuale declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi. Quindi, in accordo con le strategie di *talent attraction* e *retention* del Gruppo d'Amico, quattro sono le aree principali di intervento: engagement, social media, processo di selezione e sostenibilità.

### 17.4. Risultati

Nell'elaborazione delle proposte avanzate, si è partiti dall'idea che buone strategie di *talent attraction* e *retention* abbiano come comune denominatore la comunicazione. Una comunicazione per essere efficace, deve creare engagement, deve riuscire a creare una community, rafforzando il senso di appartenenza, la motivazione e l'identità. Le strategie del Gruppo in tal senso sono basate su una serie di programmi, pratiche ed iniziative orientate a migliorare l'esperienza a 360 gradi dei propri dipendenti: alcune di queste hanno un

impatto positivo sui livelli di engagement, altre sono state rivisitate alla luce dei trend emersi. Quattro le aree tematiche e le relative proposte illustrate di seguito:

### *Engagement*

La capacità di coinvolgere attivamente i dipendenti è una delle più grandi sfide aziendali. L'engagement dei lavoratori è ormai al centro degli aspetti legati al mondo della gestione delle risorse umane, non solo perché considerato uno degli elementi chiave per rispondere ai bisogni ed alle aspettative dei propri dipendenti, ma soprattutto per il legame con numerose variabili individuali ed economiche, le quali potrebbero permettere alle organizzazioni di essere competitive nel lungo periodo.

In tal senso le proposte avanzate afferiscono la condivisione dei valori e i progetti di brand ambassadors. Per quanto attiene la prima, partendo dall'assunto che l'azienda è un luogo di incontro e di confronto ed è importante che tutti la sentano come propria condividendone valori e mission aziendale, attraverso l'introduzione di video pillole è possibile trattare diversi argomenti legati allo shipping e alla cultura organizzativa in d' Amico. Questo strumento darà modo a chi è all'esterno e all'interno dell'azienda di ricevere in maniera più immediata un forte immaginario sui principi e i valori del Gruppo. Altro strumento è Il *Branded Podcast*: quest'ultimo permette al Gruppo tramite internet di poter approfondire i valori aziendali così da coinvolgere emotivamente i dipendenti durante l'orario lavorativo. Vengono proposti anche corsi di formazione digitalizzati attraverso cui è possibile fidelizzare i propri dipendenti, quindi migliorarne il coinvolgimento, operare il re-skilling del personale e preparare i team ad affrontare le nuove sfide del mercato. Per quanto attiene i progetti di brand ambassadors vengono proposte riunioni annuali per tutte le sedi di d' Amico ed attività di teambuilding.

### *Social media*

Capire l'importanza dei social network per le aziende è un passaggio fondamentale nella creazione di una strategia efficace per la *talent attraction* e *retention*. Negli ultimi anni i social media stanno assumendo un ruolo chiave nella gestione della presenza online di ogni tipo di attività. In tal senso vengono proposte l'ottimizzazione del sito web e della intranet aziendale, il posizionamento sui principali portali di recensione Indeed, Trustpilot e Glasdor con annesso un sistema di monitoraggio, ed infine il blog aziendale, strumento utile a raggiungere il target di riferimento grazie allo *storytelling*.

### *Processo di selezione*

Le attività di recruiting assumono valenza strategica per un'azienda: contare su competenze aggiornate, professionalità specifiche e soft skills adeguate rappresenta un elemento distintivo. Il processo di reclutamento è volto, non solo, a reperire le risorse che meglio rispondono alle esigenze di business e agli obiettivi aziendali ma anche allo sviluppo di strategie che migliorino l'engagement e la soddisfazione del capitale umano.

d'Amico Società di Navigazione S.p.A. risulta essere perfettamente in linea con i punti su esposti, in quanto il processo di selezione del Gruppo è efficiente ed efficace. A tal proposito vengono rivisitati solo due aspetti di tale processo: la job analysis e l'onboarding.

La perfetta *candidate experience* passa anche dalla capacità dell'azienda di scrivere una job description chiara ed efficace.

Le job description del Gruppo presenti online- sul sito aziendale e su LinkedIn- sono chiare, puntuali e precise: permettono al candidato di comprendere appieno la posizione per la quale si sta candidando, le caratteristiche ed il ruolo che dovrà assumere all'interno di d'Amico. Per implementarla si propone di utilizzare una forma più schematica in modo tale da rendere la lettura semplice e intuitiva. Viene consigliato di rivedere la breve introduzione dell'azienda, per poi rivolgersi al candidato in maniera coinvolgente elencando i valori aziendali. Viene indicata come ideale, altresì, l'aggiunta al suo interno di informazioni quali il tipo di inquadramento, l'offerta, l'orario lavorativo. Il social network professionale maggiormente utilizzato per la pubblicazione dei suddetti annunci di lavoro è LinkedIn. In tal senso viene suggerito di pubblicare più frequentemente post così che l'azienda appaia più vicina a chi visiterà la pagina, innovativa e coinvolgente.

Per quanto attiene il processo di onboarding, questo è di fondamentale importanza per un'organizzazione e non deve essere trascurato in quanto strettamente legato alla tematica della fidelizzazione e *retention* dei dipendenti, ma anche al loro engagement e alla performance. Dalla fase di pre-onboarding fino agli step finali, viene suggerito di implementare il processo del Gruppo con la *gamification*. Il modo migliore per favorire il coinvolgimento dei dipendenti è invitarli a intraprendere un viaggio personalizzato. Questo include percorsi di gioco, avatar personalizzati e livelli di difficoltà tramite la creazione di un'app. Si intende, peraltro, creare una vera e propria "*cultura del feedback*" durante il processo di onboarding. Un feedback reciproco, che accompagna il neo-assunto nei primi sei mesi.

### *Sostenibilità*

Il tema della sostenibilità aziendale è diventato sempre più rilevante negli ultimi anni e rappresenta una leva strategica, sia nel lungo che nel breve pe-

riodo. Il forte impegno profuso dal Gruppo d'Amico nei confronti della responsabilità sociale e nella sostenibilità è confermato anche nella quinta edizione del bilancio di sostenibilità.

In tal senso si propongono iniziative di lavoro sostenibile come l'utilizzo di legno certificato FSC e di alluminio per il kit di benvenuto dei dipendenti, o ancora la possibilità di piantare un albero tramite Treedom. Il sito permette di acquistare e piantare alberi a distanza in varie località nel mondo al raggiungimento di un traguardo o una ricorrenza aziendale per poi seguire online la storia del progetto. Si suggeriscono, altresì, iniziative di volontariato aziendale. Tramite una survey ciascun dipendente potrà scegliere in quale delle seguenti attività impegnarsi nel corso dell'anno: aiutare il pianeta, una giornata per il sociale, raccolta e distribuzione di cibi e indumenti. In alternativa si propone il cosiddetto *payroll giving*, invitando i dipendenti a devolvere mensilmente una piccola parte del proprio stipendio ad una causa benefica con una detrazione automatica in busta paga.

## Bibliografia

- Ascoli U. e Paolini E. (2017), *Volontariato e innovazione sociale oggi in Italia*, Mulino, Bologna.
- Axlelrod B., Handfield Jones H. e Michaels E. (2001), *The war for talent*, Harvard Business Review Press.
- Davila N. e Piña-Ramírez W. (2018), *Effective Onboarding: What Works in Talent Development*, Association for Talent Development.
- Fisher D. J.P. (2021), *Networking in the 21st Century... on LinkedIn*, Rockstar Publishing.
- Fizpatrick P. (2015), *L'arte dei social media*, Hoepli, Milano.
- Lugli L. (2016), *Nuove frontiere del volontariato. Cercare, trovare e fidelizzare i donatori di tempo*, Libreria Universitaria Edizioni, Padova.
- Qualman E. (2012), *Socialnomics- How social media transforms the way we live and do business*, Wiley, New Jersey.
- Sims D. (2010), *Creative Onboarding Programs: Tools for Energizing Your Orientation Program*, McGraw-Hill Education, New York.
- Stein M. e Christiansen L. (2010), *Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization*, McGraw-Hill Education, New York.

## Sitografia

[www.anthesisgroup.com](http://www.anthesisgroup.com)  
[www.damicoship.com](http://www.damicoship.com)

[www.euoparl.europa.eu](http://www.euoparl.europa.eu)  
[www.insidemarketing.it](http://www.insidemarketing.it)  
[www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it)  
[www.springitaly.com](http://www.springitaly.com)  
[www.wearesocial.com](http://www.wearesocial.com)

## 18. LEADERSHIP: L'IMPATTO DELLE ROUTINE

di *Alessia Caiazzo, Giovanni Capuzzello, Caterina De Rosa, Francesca Iriti, Diana Marciello e Giulia Pulitini*

### **Abstract**

Così come le persone sono composte dal 65% d'acqua, allo stesso modo si potrebbe affermare che per il 57% sono composte da routine. Scopo del presente elaborato è valutare in una figura Executive le routine manageriali, ovvero quei comportamenti automatici ritenuti capaci di predire la performance futura. Poiché la persona può agire su tre dimensioni (pensiero-azione-relazione) l'attenzione è stata posta su tre macroaree d'interesse: l'area cognitiva, di execution e relazionale. Dall'incrocio dei vari sottolivelli di analisi caratterizzanti ognuna delle tre macroaree sono risultati 13.824 potenziali profili, sintetizzati in 24 stili di leadership. Sulla base delle macroaree e dei relativi sottolivelli è stato formulato un modello d'intervista capace di individuare lo stile di leadership che la persona tenderà ad adottare. Inoltre, al fine di garantire una maggiore consistenza di analisi, è stato misurato il grado di forza di volontà presente nel soggetto, in quanto oltre a contribuire alla capacità adattativa nel contesto aziendale è anche un ottimo predittore di performance di alto livello.

The human body is composed of approximately 65% water. Based on this statement, one could argue that the other 57% is left to everyday routines. The purpose of this paper is to assess, through an Executive figure, the managerial routines of any given individual. In other words, automatic behaviours will be analyzed in order to predict and draw parallels with future performance. Since an individual can act on three dimensions (thinking-action-relationship), three macro areas of interest were identified: cognitive, executive and relationships. Crossing the various sublayers of analysis characterizing each of the three macroareas resulted in 13,824 potential profiles, synthesized into 24 leadership styles. Based on the macroareas and its sublevels, it has been formulated an interview model capable of scope the leadership's style that the person will tend to adopt. Moreover, in order to guarantee a greater analysis' consistency, it has been measured the degree of will's power present in the subject, due not only to its contribute to the adaptivity in the workplace, but also as an optimal predictor for high performance.

## 18.1. Presentazione aziendale

EXS Italia è la società di Gi Group  *Holding* – la prima multinazionale italiana del lavoro – che si occupa di *Executive Selection*, integrandola con sviluppi scientifici ed evoluzioni digitali. La *mission* che anima il lavoro svolto da EXS è di rendere l'*Executive Selection* una scienza sempre più oggettiva e garantire il miglior *match* tra candidato e azienda, apportando valore e *wellbeing* al lavoro delle persone e delle imprese. L'azienda nasce nel 2007 a Milano ed attualmente conta altre due sedi, oltre l'*headquarter* di Milano, ovvero una a Roma ed un'altra a Padova, e il suo *core business* è: *executive selection, managerial appraisal, governance advisory* e *succession plan*. L'amministratore delegato è Pasquale Natella, matematico visionario. EXS ricorre ad una metodologia tripartita: *EXS Technical DNA, EXS Personal DNA, EXS Leadership DNA*.

## 18.2. Oggetto

Il termine *routine* identifica quei comportamenti automatici e inconsci che rendono le persone prevedibili. Tradotto in termini comportamentali ciò significa che, con la pratica, la frequenza con cui quel comportamento viene esibito, aumenta. Pertanto, l'apprendimento porta ad aumentare o diminuire le probabilità con cui una persona esibirà un determinato comportamento. Un comportamento appreso è quindi un fenomeno *probabilistico*. Nel 1984, il contributo teorico di Cohen fornisce una distinzione di due tipologie di memoria, i.e. la "*memoria procedurale*" e la "*memoria dichiarativa*". La memoria dichiarativa consiste nella conoscenza caratterizzata dal contenuto, ad esempio le informazioni e gli eventi. In contrapposizione alla memoria dichiarativa, la memoria procedurale fa riferimento a una gamma di processi coinvolti nell'acquisizione di molteplici skills. Tali capacità possono essere percettive, cognitive e motorie. È tuttavia Mishkin, nello stesso anno, ad introdurre il rapporto tra memoria procedurale e routine. Secondo quest'ultimo, infatti, la memoria procedurale è associabile alla ritenzione di un insieme di "abitudini" (1984). Dalle ricerche condotte nel 1980 da Triandis risulta che il comportamento passato è il miglior predittore del comportamento futuro. In effetti, il comportamento passato guida le risposte future attraverso due processi (Oullette, 1998). Il primo è quello secondo cui i comportamenti routinari, in contesti costanti, tendono a ripetersi, poiché i processi che iniziano a controllare le loro performance diventano automatici. La frequenza di un comportamento passato si riflette nella quantità in cui è rin-

forzata una determinata routine ed ha un effetto diretto sulla performance futura.

### 18.3. Obiettivi

Sulla base di quanto appena detto, lo scopo del presente lavoro è delineare un modello di intervista che possa aumentare le probabilità di profilare con maggiore accuratezza il candidato in fase di selezione. Per raggiungere tale obiettivo abbiamo identificato una serie di routine manageriali che, se combinate tra loro, possono definire lo stile di leadership tendenzialmente adottato dal soggetto nel contesto lavorativo. Il modello di intervista viene integrato con una sezione dedicata alla valutazione della forza di volontà del candidato, in quanto quest'ultima costituisce una variabile predittiva (un coefficiente che accelera o decelera) della performance.

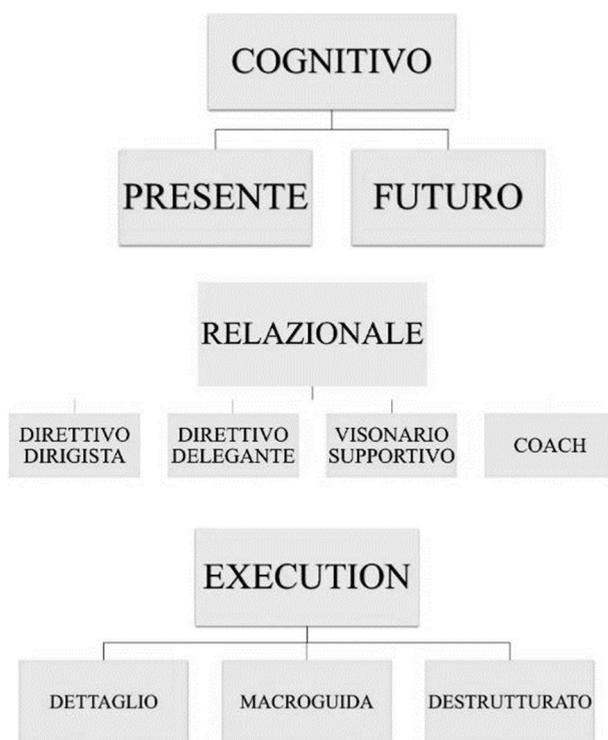
### 18.4. Risultati

La fase iniziale del lavoro consiste nella suddivisione degli stili comportamentali degli individui in tre macroaree, ognuna ulteriormente suddivisa in tre sottolivelli di analisi.

- La prima macroarea presa in analisi è quella **COGNITIVA**. Viene associata alla sfera dei pensieri dell'individuo e al suo modo di ragionare. Al suo interno sono stati identificati tre sottolivelli:
  1. Approccio al cambiamento esterno (2 declinazioni)
  2. Approccio al cambiamento interno (2 declinazioni)
  3. Approccio al contesto (2 declinazioni)
- La seconda macroarea è quella di **EXECUTION**, la quale permette di valutare le modalità con cui il soggetto si avvicina al task. Tra i sottolivelli troviamo:
  1. Approccio alla pianificazione (3 declinazioni)
  2. Approccio alla realizzazione (4 declinazioni)
  3. Approccio allo stress (3 declinazioni)
- La terza ed ultima macroarea oggetto di analisi è l'area **RELAZIONALE**. In questa sezione viene analizzato il tipo di approccio che il soggetto adotta in relazione a terzi, nello specifico:
  1. Approccio verso i collaboratori (4 declinazioni)
  2. Approccio verso i colleghi (4 declinazioni)
  3. Approccio verso stakeholders ed esterni (3 declinazioni)

Di seguito è riportata la rappresentazione grafica di ogni macroarea e il relativo primo livello di indagine (*Figura 1*).

*Fig. 1 – Le tre macroaree degli stili comportamentali*



Una volta strutturate le macroaree d'interesse e i relativi livelli, il lavoro prosegue incrociando ogni item, di ogni sottolivello, di ogni macroarea. Da questa operazione si rilevano dunque 13.824 possibili combinazioni dei comportamenti routinari manageriali identificati in precedenza. Tale risultato è ottenuto dal seguente calcolo:

Area Cognitiva=2×2×2=8 combinazioni

Area Execution=3×4×3=36 combinazioni

Area Relazionale=4×4×3=48 combinazioni

Da cui

8×36×48=13.824 possibili combinazioni

Tab. 1 – I 24 stili di leadership.

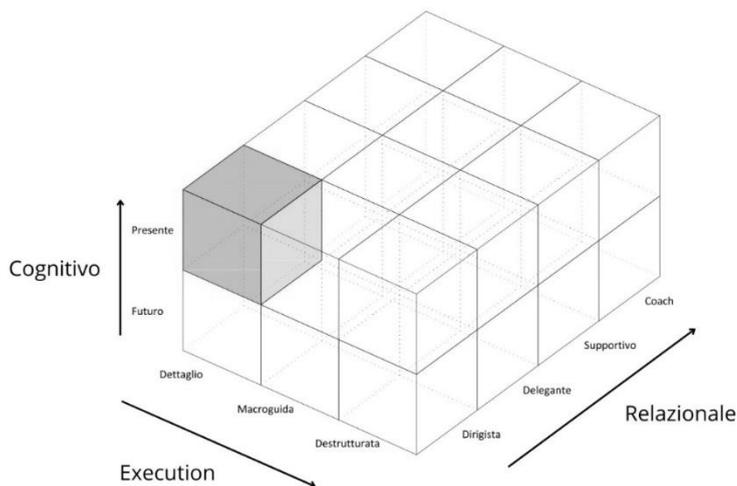
1	Presente	Dettaglio	Dirigista
2	Presente	Dettaglio	Delegante
3	Presente	Dettaglio	Supportivo
4	Presente	Dettaglio	Coach
5	Presente	Macroguida	Dirigista
6	Presente	Macroguida	Delegante
7	Presente	Macroguida	Supportivo
8	Presente	Macroguida	Coach
9	Presente	Destruutturato	Dirigista
10	Presente	Destruutturato	Delegante
11	Presente	Destruutturato	Supportivo
12	Presente	Destruutturato	Coach
13	Futuro	Dettaglio	Dirigista
14	Futuro	Dettaglio	Delegante
15	Futuro	Dettaglio	Supportivo
16	Futuro	Dettaglio	Coach
17	Futuro	Macroguida	Dirigista
18	Futuro	Macroguida	Delegante
19	Futuro	Macroguida	Supportivo
20	Futuro	Macroguida	Coach
21	Futuro	Destruutturato	Dirigista
22	Futuro	Destruutturato	Delegante
23	Futuro	Destruutturato	Supportivo
24	Futuro	Destruutturato	Coach

Fonte: elaborazione propria

Al fine di assicurare una più precisa capacità predittiva dei comportamenti futuri adottati dai manager, sono state selezionate le 24 combinazioni che risultano essere maggiormente coerenti con il modello proposto. Queste, infatti, sono frutto dell'incrocio degli item relativi al primo livello di analisi di ogni macroarea. È comunque necessario sottolineare che i rimanenti item degli altri sottolivelli e le possibili combinazioni non saranno persi, bensì preservati all'interno di ognuna delle 24 combinazioni (Tabella 1).

Secondo il modello di leadership di riferimento, ovvero quello adottato da EXS Italia, tali 24 combinazioni risultano essere le più indicate allo scopo di predire lo stile di leadership tendenzialmente adottato dal soggetto nel contesto lavorativo. Al fine di esemplificare le suddette combinazioni è stata elaborata una rappresentazione grafica (*Figura 2*).

*Fig. 2 – Rappresentazione grafica delle 23 combinazioni*



*Fonte:* elaborazione propria

Una volta individuati i 24 stili di leadership, è stato realizzato un modello di intervista composto da 9 domande volte a valutare i comportamenti adottati dal candidato in situazioni lavorative passate. In particolare, ogni domanda è stata strutturata affinché vagliasse singolarmente ciascuno dei livelli di analisi identificati. Poiché sono state prese in esame 3 macroaree di osservazione (cognitiva, execution, relazionale) e 3 sottolivelli di analisi per ciascuna, è stato formulato un modello d'intervista 3x3 da sottoporre al soggetto. Di seguito sono riportate, a titolo esemplificativo, le domande relative al primo livello di analisi delle tre macroaree e la domanda diretta a valutare la forza di volontà del candidato:

1. *Approccio al contesto:* quando si è approcciato ad un progetto non ordinario che tipo di orizzonte temporale si è dato per la definizione degli obiettivi?
2. *Pianificazione:* qual è stato l'approccio alle attività che ha messo in atto durante il suo ultimo progetto?

3. *Approccio ai collaboratori*: nel normale vivere aziendale come organizza il suo lavoro con gli altri?
4. *Forza di volontà*: qual è la cosa che le piace meno fare nel suo lavoro e che tipo di performance riesce ad ottenere?

Le risposte date vengono quindi registrate e sintetizzate in un file Excel di nostra elaborazione che, grazie all'utilizzo di specifiche funzioni, fornisce un output riconducibile a uno dei 24 stili precedentemente disegnati.

Questo risultato verrà poi comparato a quello ottenuto nel test psicoattitudinale elaborato da EXS Italia a cui il candidato è stato sottoposto nella fase iniziale del processo di selezione. Trattandosi di un test auto valutativo, è da considerarsi meno attendibile rispetto al feedback fornito da un soggetto esterno specializzato.

Inoltre, per rendere la valutazione del candidato ancora più precisa e oggettiva, durante l'intervista quest'ultimo sarà videoregistrato, permettendo al recruiter di studiare anche il linguaggio non verbale. Infine, viene analizzata la forza di volontà, indagata in sede d'intervista con una domanda apposita in quanto ulteriore elemento predittivo della performance. Infatti, un candidato che dimostrerà un elevato livello di forza di volontà dovrebbe essere in grado di modificare le sue routine (e quindi adattarsi ad un ambiente non perfettamente fitting) e di performare meglio in ambito lavorativo.

Secondo numerosi studi condotti da APA (American Psychological Association) è risultato che la forza di volontà, così come la forza muscolare, può essere allenata esercitandola nel tempo. W. Mischel (2014), attraverso il "test dei marshmallow", ha studiato l'autocontrollo nei bambini in età prescolare dimostrando con i risultati ottenuti, frutto dell'osservazione di questi ultimi fino all'età adulta, che lo sviluppo dell'autocontrollo è un fattore determinante nello sviluppo delle qualità come leadership ed empatia.

In un altro studio, Roy Baumeister (2015) ha scoperto che dopo aver preso una serie di decisioni, le persone tendono a sviluppare meno autocontrollo poiché ricorreranno sempre a soluzioni più semplici per risolvere i problemi; tutto ciò è dovuto ad un riflesso condizionato che economizzerà sulle risorse cognitive e velocizzerà il processo di elaborazione delle informazioni. Questo fenomeno è chiamato in psicologia "stanchezza decisionale" ed incide notevolmente sulla nostra capacità di raggiungere, grazie alle decisioni prese, degli obiettivi poiché il 99% delle decisioni verrà presa in maniera involontaria e cioè per abitudine. Sulla base di quanto appena detto è evidente come solo allenando la forza di volontà sarà possibile costruire delle abitudini migliori e quindi adattarsi al contesto aziendale raggiungendo gli obiettivi.

### 18.4.1. Conclusioni

Il lavoro permette di approfondire lo studio delle routine al fine di predire i comportamenti futuri del candidato nel contesto lavorativo.

Per raggiungere l'obiettivo è stato implementato un modello di intervista che individuasse lo stile di leadership del candidato e il suo grado di forza di volontà. Per concludere, gli studi effettuati consentiranno con ulteriori approfondimenti il perfezionamento del match tra azienda e candidato.

### 18.4.2. Limiti e sviluppi futuri

Il presente lavoro, data la sua natura altamente sperimentale, richiede tempo e risorse per essere testato e quindi validato. Lo step successivo sarebbe quindi somministrare il modello d'intervista ad un campione di almeno 30 individui, allo scopo di raggiungere la significatività statistica. Tuttavia, ai fini di garantire una più precisa ed oggettiva misurazione, si prevede di sottoporre all'intervista un campione di 100 individui. Una volta raccolti i dati, sarà possibile apportare miglioramenti incrementali alla metodologia. Nondimeno, su un binario parallelo è necessario digitalizzare l'intero processo e garantire che nell'output venga riportato non solo in quale dei 24 profili rientra il candidato, ma anche gli altri item individuati in fase d'intervista. In particolare, l'iter sarà completamente automatizzato, in modo che sia comprensivo dei possibili 13.824 profili ottenibili. Ciò garantirà una maggiore precisione nell'individuazione del candidato ideale.

## Bibliografia

- Baumeister R. (2015). *La forza di volontà. Come sviluppare i muscoli del successo.*
- Cohen, N. (1984). Preserved learning and retention of pattern-analyzing skill in amnesia: dissociation of knowing how and knowing that. *Science*.
- Dollard, J. M. (1950). *Personality and psychotherapy: an analysis in terms of learning, thinking, and culture.*
- Grigsby, J. S. (1991). Neuroscience, modularity and personality theory: conceptual foundations of a model of complex human functioning. *Psychiatry*.
- Hubel, D. W. (1977). Plasticity of ocular dominance columns in monkey striate cortex. *Philosophical transaction of the Royal Society of London*.
- Kandel, E. (2014). *Principi di neuroscienze.*
- Lorenz, E. (1963). The mechanics of vacillation. *Journal of Atmospheric Sciences*.

- Milner, B. (1962). Les troubles de la mémoire accompagnant des lésions hippocampiques bilatérales. *Physiologie de l'hippocampe*.
- Mishkin, M. M. (1984). Memories and habits: two neural systems-. In G. M. Lynch, *Neurobiology of learning and memory*.
- Oullette, J. W. (1998). Habit and Intention in Everyday Life: The Multiple Processes by Which Past Behavior Predicts Future Behavior. *Psych. Bul.*
- Pavlov, I. (1927). *Conditioned reflexes: an investigation of the physiological activity of the cerebral cortex*.
- Reich, W. (1949). *Character analysis*.
- Thorndike, E. (1911). *Animal intelligence: experimental studies*.
- Triandis, H. (1980). Values, attitudes, and interpersonal behavior. In H. P. Howe, *Nebraska Symposium on Motivation: Beliefs, attitudes, and values*.
- Walter M. (2014). *Il test del marshmallow. Padroneggiare l'autocontrollo*.

## 19. BLENDED LEARNING: OGNI CAMBIAMENTO È UN'OPPORTUNITÀ. IL GIUSTO EQUILIBRIO TRA FORMAZIONE ATTIVA E PASSIVA

di *Giulia Castaldo, Elisa Di Mauro, Antonio Provenzano, Giulia Ricciardi e Federica Vernuccio*

### **Abstract**

In un mercato in continuo cambiamento, è il consumatore a dettare le regole del gioco: con la sua sensibilità ai temi ambientali, sociali e l'uso crescente dei mezzi digitali, orienta il mondo del retail verso un ripensamento delle proprie strategie. È necessario che le organizzazioni guardino al proprio interno, riconoscendo che, oltre ad *asset*, strutture e processi, esse sono in primo luogo costituite da persone che ne rappresentano il vero valore e su cui bisogna investire. In quest'ottica, il presente lavoro propone una formazione in modalità *blended* per i *sales assistant* di Liu Jo Uomo, che si traduce in un programma dal taglio sartoriale e cucito su misura, a partire dall'ascolto attivo delle loro esigenze e necessità.

Intelligenza emotiva, sostenibilità e crescita professionale sono solo alcuni dei temi che dominano lo scenario attuale e che rappresentano i punti cardine di questa ricerca.

In an ever-changing market it is the consumer who masters the game by setting its rules. He is generally more sensitive towards environmental and social issues, and makes a more extensive use of digital supplies than before, by orienting the retail world towards a reconsideration of its own strategies. Companies need to do a research about their own organizations and find information which may include not only assets, structures and ongoing processes but also their performers. They are people representing the company driving force, on which the company itself must invest resources. From this point of view, this project work makes a proposal of blended-based training plan destined to the sales assistants employed in Liu Jo Uomo company. They will be involved in a tailored project, mainly based on an active listening of their individual needs.

Emotional intelligence, environmental sustainability and professional growth are only some of the most important issues, which are relevant in the current situation and can be considered as keypoints in this project.

## 19.1. Presentazione aziendale

Il marchio Liu Jo Uomo nasce dalla visione di due imprenditori Marco Marchi – fondatore di Liu Jo, azienda di retail nata nel 1995 a Carpi – e Giuseppe Nardelli – fondatore di Co.Ca.Ma. s.r.l., azienda partenopea di retail nata circa trenta anni fa. Nel 2012, Co.Ca.Ma. s.r.l. acquisisce la licenza per la produzione in esclusiva del marchio, conquistando e fidelizzando una larga fascia di consumatori alla ricerca di prodotti *Made in Italy* caratterizzati da un ottimo rapporto qualità-prezzo.

Forte della solida esperienza nel retail di Co.Ca.Ma. s.r.l. e della sua struttura manageriale e operativa in continua crescita, Liu Jo Uomo è in grado di affrontare le incessanti sfide del mercato, riuscendo non solo a consolidare le proprie quote in un settore in continuo mutamento come quello del fashion, ma anche di procedere con una costante espansione sia in Italia che all'estero puntando a raggiungere il segmento di mercato dedicato a un uomo più consapevole e raffinato, parallelamente all'espansione nei principali marketplace dedicati al *menswear*.

Ad oggi, Liu Jo Uomo offre due linee di produzione, una linea *Premium* e una linea *Outlet*, le quali si distribuiscono attraverso diversi canali commerciali: *Flagship store*, *Regular store*, *Department store*, *Outlet store*, Canale *wholesale* e il Canale eCommerce. Alla progressiva espansione sul territorio italiano, segue in parallelo quella nei principali mercati europei, nell'ordine Portogallo, Europa dell'Est, Belgio, Lussemburgo, Russia, Francia, Spagna, Austria, Germania e Libano.

Le fasi di cambiamento dell'azienda si possono riconoscere in tre momenti principali: nel 2016/17 con il lancio della collezione Premium; nel 2018/19 attraverso l'evoluzione dello stile da *Contemporary* a *Smart-Urban*, consolidando il proprio posizionamento nel segmento premium; e nel 2020/21 con la consacrazione delle collezioni *menswear* di Liu Jo, creando *total look ready-to-wear* pensati per un uomo raffinato e fashion.

Nell'affermare il DNA di Liu Jo Uomo, l'azienda ha scelto di esplorare e implementare anche l'utilizzo di materiali sempre più innovativi ed ecologici. Per questo motivo, l'ufficio stile interno collabora strettamente con i partner produttivi nell'accurata selezione delle materie prime e supervisiona lo sviluppo dei prototipi, che devono rispettare le indicazioni stilistiche e le strategie commerciali coerenti con l'immagine del brand e il relativo posizionamento di mercato.

Per accelerare la crescita e lo sviluppo del brand l'azienda ha, inoltre, sostenuto un importante escalation in termini di risorse impiegate. L'acquisizione di nuovi tools per l'area finanziaria e commerciale, e l'assunzione di

nuove figure professionali dedicate al merchandising, hanno permesso di ottimizzare i processi di archiviazione del *know how* sui capi in produzione.

A completare il tutto, nel 2020 è stato attivato con successo un efficiente sistema di CRM “The Club” per mappare i bisogni, i desideri e le richieste dei clienti, intensificare la *customer relationship* e interagire in modo più funzionale e tempestivo con gli oltre 250.000 utenti profilati.

Nel cuore del distretto tessile di Nola (NA), Co.Ca.Ma. comprende gli uffici amministrativi più il CED e impiega attualmente più di quattrocento persone.

L’azienda riconosce l’importanza delle proprie risorse umane, dedicando cura e attenzione alla valorizzazione e crescita del personale.

## 19.2. Oggetto

Il focus del progetto, sviluppato in collaborazione con Liu Jo Uomo, consiste nella realizzazione di un programma formativo rivolto ai *sales assistant*. Esso prevede la creazione di un’Academy, che si articola in due percorsi: *upskilling* e *reskilling*.

Col termine “upskilling” si intende un tipo di formazione che mira a potenziare le competenze del personale di vendita per incrementare il loro livello di *engagement* e *commitment* nei confronti dell’azienda. Invece, il percorso di *reskilling* dà l’opportunità di sviluppare nuove competenze per aspirare a una crescita professionale nel settore.

Prima di esplicitare in che maniera questo tipo di formazione verrà erogato, è importante sottolineare che i progetti formativi che verranno proposti, terranno in considerazione le esigenze e le criticità, tipiche del settore retail. Tra le varie necessità, alle quali far fronte, vi è sicuramente quella relativa al tempo e allo spazio. Al tempo, in quanto il loro orario di lavoro è distribuito 6/7 gg secondo turni variabili, che oscillano tra le 18 e le 40 ore settimanali e che, di fatto, non permettono di conciliare la loro attività lavorativa con quella dei colleghi, in vista di un programma formativo da erogare in un’unica modalità e nello stesso lasso di tempo. Per quanto riguarda lo spazio, invece, si riscontra una difficoltà nel garantire lo svolgimento di questo tipo di attività al di fuori del luogo di lavoro.

Per ovviare a queste problematiche, si è pensato di offrire ai *sales assistant* di Liu Jo Uomo, una formazione di tipo misto (*blended learning*) che unisce il meglio di entrambe le modalità: da un lato, permette al discente di studiare i contenuti in logica asincrona; dall’altro, dà la possibilità di confrontarsi in aula con i partecipanti e con il formatore, mettendo in moto un circolo virtuoso di miglioramento continuo.

In particolare, i diversi moduli saranno caricati su una piattaforma *e-learning*, dove i dipendenti potranno seguire le lezioni al di fuori e oltre il proprio turno di lavoro.

Per quanto concerne, invece, la formazione attiva tutti i corsi verranno erogati in negozio al fine di superare le criticità sopra evidenziate e, nel caso particolare della formazione *reskilling*, gli allievi dell'Academy saranno affiancati dal proprio tutor.

La parte di *upskilling* prevede quattro moduli: intelligenza emotiva, psicologia dei colori, sostenibilità e corso di lingua inglese.

Invece, quella di *reskilling* si divide in due sezioni: una per lo *store manager* e un'altra per la figura di *visual merchandiser*.

Lo *store manager* è una figura professionale che si occupa della gestione sia del personale di vendita, sia dell'organizzazione economico-funzionale del negozio in cui opera. Tale professionista deve avere innanzitutto il controllo organizzativo dello *store*, effettuando un costante check dell'ordine, della pulizia e dell'esposizione dei prodotti, in perfetta sintonia con il *visual merchandiser*. Inoltre, ha la responsabilità di formare il proprio team relativamente a tutte le fasi dell'approccio con la clientela: dal saluto fino al momento di conclusione dell'acquisto in cassa.

Solitamente questo professionista segue un percorso di crescita all'interno della propria realtà, partendo da una posizione di *sales assistant* fino a diventare manager dello *store*. Nella proposta di *reskilling* l'obiettivo sarà, invece, quello di fornire un programma formativo strutturato affinché venga accelerato il suo percorso di carriera.

Il *visual merchandiser* ha un *background* formativo molto variegato e poliedrico. Possiede conoscenze di marketing, psicologia, sociologia, comunicazione; è in grado di captare il linguaggio del corpo, di lanciare messaggi subliminali incisivi e di veicolare significati dal forte risvolto emotivo. Deve, inoltre, avere una buona padronanza degli elementi di grafica, un'ottima predisposizione alla decorazione d'interni e una buona conoscenza di materiali e prodotti per creare l'identità dell'azienda per cui lavora, in modo chiaro e inequivocabile.

Si prevede, quindi, per l'aspirante *visual merchandiser* una formazione dal contenuto variopinto che contempli il marketing sensoriale, l'analisi delle vendite attraverso lo studio dei KPI e la pianificazione di strategie commerciali in linea con le esigenze e le preferenze dei consumatori.

### 19.3. Obiettivi

L'evoluzione e il cambiamento aziendale partono necessariamente dalla formazione degli individui che compongono l'organizzazione.

In quest'ottica, la formazione diventa un processo imprescindibile per Liu Jo Uomo, perché è grazie ad un modellamento continuo che si può tendere ad un'economia di successo.

Per indagare e identificare le esigenze dei dipendenti, si è proceduto all'osservazione delle dinamiche interne all'azienda, attraverso l'analisi del fabbisogno formativo. A tal fine, sono stati utilizzati diversi strumenti di ricerca quali:

- intervista allo *store manager*;
- intervista al *visual merchandiser*;
- intervista agli addetti alle vendite;
- questionario somministrato online ai *sales assistant* dei negozi *premium* e *outlet* della regione Campania.

Il campione risulta essere così composto:

- il 63,2% degli intervistati sono donne, il 34,2% sono uomini e il restante 2,6% si dichiarano Non Binary.
- L'81,6% ha un diploma di scuola superiore mentre la restante parte ha conseguito la laurea.
- Il 57,9% ha più di 30 anni; il 34,2% ha tra i 26-30 anni (generazione *millennials*); il 7,9% ha tra i 18-25 anni (generazione Z).

In seguito all'osservazione del campione, sono state raccolte le informazioni più rilevanti per la progettazione del programma formativo.

Le principali aree su cui si intende approfondire sono: tecniche di vendita, comunicazione e persuasione; conoscenza dei processi e materiali utilizzati per la realizzazione dei prodotti. Entrambe hanno raggiunto il 60,5% dei voti.

Inoltre, vista l'importanza crescente della sostenibilità ambientale nel settore retail, si è voluto indagare anche la loro opinione a riguardo, che ha confermato tale tendenza. Infatti, il 50% della popolazione di riferimento reputa il tema "abbastanza importante" e il 42,1% lo considera "molto importante". Questi dati dimostrano come la sensibilità e l'attenzione posta dai dipendenti su questi argomenti, rispecchino i valori sanciti a livello *corporate* dall'azienda.

In conclusione, interessante notare che il 78,9% ritiene molto importante la propria crescita professionale all'interno dello *store* e in virtù di ciò, è emerso che il 94,7% degli intervistati parteciperebbe a dei corsi di formazione in ottica *upskilling* e *reskilling*. La restante parte, ossia il 5,3% dei *sales assistant* che ha manifestato uno scarso interesse per la propria crescita pro-

fessionale, ha dato come motivazione la mancanza di tempo e impegni familiari.

Alla luce di quanto è emerso dall'analisi del fabbisogno e considerando anche il tasso di *turnover* pari al 18,29%, è fondamentale arricchire e potenziare le loro competenze non solo per garantire un miglioramento della *shopping experience* ma soprattutto per incrementare il loro livello di *engagement* e *commitment* nei confronti dell'azienda.

## 19.4. Risultati

Con formazione *upskilling* si intende un percorso di potenziamento delle competenze dei dipendenti di Liu Jo Uomo, con lo scopo di ottenere una performance ottimale di vendita al cliente. Essa si articola in quattro moduli: intelligenza emotiva; psicologia dei colori e armocromia; sostenibilità; lingua inglese. Attraverso questi corsi, erogati in modalità *blended*, si mira ad ingaggiare la popolazione di *sales assistant* rispetto al proprio ruolo e nei confronti del brand. Vale la pena segnalare alcune delle metodologie adoperate per l'erogazione dei contenuti, quali il *training on the job* per la parte di formazione attiva e la *gamification* per quella passiva. Il primo consiste nell'affiancamento, sul posto di lavoro, da parte di un 'formatore-ombra' che guidi e dia continui *feedback* sull'operato dell'addetto alle vendite. La *gamification*, invece, consiste nell'applicazione di logiche tipiche del gioco (punti, classifiche, premi) alle lezioni *on-demand*, al fine di rendere queste ultime più sfidanti e accattivanti per il fruitore.

Data la grande attenzione rivolta alle tematiche ambientali, il concetto di sostenibilità è entrato a gamba tesa in tutti gli ambiti. Anche il programma formativo per Liu Jo Uomo contempla un modulo ad essa dedicato. Si ritiene di primaria importanza, infatti, che i *sales assistant* conoscano e accolgano le innovazioni in tema di sostenibilità. È opportuno che tutte le parti dell'azienda siano allineate in una direzione *green*, in quanto la *brand reputation* e il *customer engagement*, attualmente sono condizionati dalle scelte responsabili dell'azienda. Secondo questa logica, nel progetto di formazione *upskilling* dell'Academy, la tematica della sostenibilità sarà presente in maniera trasversale agli altri moduli erogati. Sarà, infatti, un requisito fondamentale la conoscenza dei nuovi tessuti e della loro lavorazione, al fine di promuovere, anche per la linea uomo, il più ampio programma di sostenibilità *#BetterTogether* che da anni porta avanti Liu Jo.

In un'ottica di interazione e contatto continuo con il cliente nasce l'esigenza e la priorità di potenziare quelle *skill* fondamentali legate alla relazione, alla comunicazione e all'empatia. Formare all'intelligenza emotiva,

significa far leva su quel *focus* motivazionale proprio e altrui, e fornire strumenti che fungano da fondamento dell'alfabetizzazione emotiva che orienterà i *sales assistant* ad un approccio più consapevole fondato sull'ascolto attivo e partecipato, ad una sensibilità empatica più spiccata e a forme di comunicazione con l'altro più mature, efficaci ed orientate all'obiettivo.

Sarà, infatti, l'imparare a riconoscere, discriminare ed etichettare le emozioni proprie e altrui che permetterà ai *sales assistant* di mettersi nei panni dell'altro e di riuscire nella sottile arte interpretativa del 'sentire e leggere il cliente', indice di un'effettiva efficacia formativa.

In questa visione di conoscenza e condivisione di linguaggi e significati, che si struttura il discorso sulla psicologia dei colori che rappresenta un'altra forma di espressione, dal carattere emozionale, puramente soggettiva e personale che gli addetti alle vendite andranno ad esperire in prima persona attraverso la somministrazione del test di Lüscher. Porre l'accento sull'armocromia e su quelle che sono le variabili inconscie e i simboli dietro la scelta di un colore, significa ancora una volta maturare quegli strumenti di autoconsapevolezza e conoscenza dell'altro. In questo modo, la potenza didattica dell'esperienza diretta con il test, darà quella svolta decisiva in termini di apprendimento, che permarrà e consoliderà le conoscenze e le competenze dei *sales assistant*, secondo una chiave di lettura introspettiva, su cui ruota l'intero iter formativo.

Il secondo percorso, quello di *reskilling*, è rivolto, invece, agli addetti alle vendite che siano intenzionati a una crescita professionale per ricoprire le posizioni di *store manager* e di *visual merchandiser*. Per questa formazione, sono previsti una pluralità di moduli, con lo scopo di sviluppare le *skill* peculiari rispetto alle funzioni che si andranno a ricoprire. La formazione *reskilling* si configura come più specifica rispetto alla *upskilling*, in quanto erogata soltanto ai *sales assistant* motivati e rispondenti ai requisiti di potenziale indagati in fase di ammissione al percorso. Elemento di novità che si affaccia nel programma di *reskilling* per la sezione *store manager* è l'utilizzo dello strumento *Insights Discovery*® e, in particolare, del suo modulo di *Leadership Development*, utile per imparare a conoscere il proprio stile manageriale. Il modulo sul marketing sensoriale e *layout* dello *store* è, invece, uno degli aspetti più interessanti del programma per aspirare al ruolo di *visual merchandiser*.

*Leadership Development* di *Insights Discovery*® tiene conto delle individualità dei partecipanti per consentire ad ognuno di trovare, comprendere e adottare un proprio stile di *leadership*. Attraverso una serie di *workshop* e sessioni di *coaching* individuali, i futuri manager verranno incoraggiati ad esaminare la propria efficacia nella *leadership* fattuale, visionaria, relazionale e centrata.

*Insights Discovery*® è uno strumento psicometrico, solidamente fondato sulla teoria dei tipi psicologici avanzata da Carl G. Jung. La metodologia *Insights* utilizza un modello semplice e facile da ricordare a quattro colori. Quest'ultimi vengono definiti "energie colore" ed è l'esclusivo mix di energie rosso fuoco, giallo sole, verde natura e blu mare a determinare come e perché le persone agiscono in un certo modo. Il profilo che si viene a delineare verrà ampliato tramite l'applicazione del modulo *Leadership Development*, dove ciascun partecipante avrà la possibilità di conoscere il proprio stile manageriale in un contesto lavorativo in continuo movimento come quello fashion, e acquirerà una maggior sicurezza nell'interpretare il ruolo di manager, nel saper coinvolgere, responsabilizzare e far crescere collaboratori che possiedono caratteristiche diverse.

Il neuromarketing, cardine del programma rivolto agli aspiranti *visual merchandiser*, analizza i processi inconsapevoli che avvengono nella mente del consumatore e che influiscono sulle decisioni di acquisto o sul coinvolgimento emotivo nei confronti del brand. Tale sezione è sicuramente il modulo più articolato del piano formativo a lui dedicato.

Proprio per l'ampiezza e la complessità del materiale, si prevede una parte di formazione in modalità online e un'altra *on the job*. Lo scopo sarà quello di acquisire nozioni di carattere teorico e metterle in pratica attraverso laboratori creativi e giochi virtuali. Nello specifico, verrà trattato il tema dell'organizzazione degli spazi volta a rendere l'ambiente del negozio accogliente e al contempo identitario. Il punto vendita rappresenta l'area che meglio permette di trasferire il valore di un prodotto, di un'idea, di un *concept* in modo totalizzante e completo, perché in esso si possono stabilire relazioni interattive che comportano la contemporanea attivazione dei sistemi percettivi e sensoriali del cliente. È in questa nuova concezione del punto vendita che il contatto tra marketing e multisensorialità si fa sempre più stretto fino a giungere ad una vera e propria compenetrazione.

In conclusione, il risultato che ci si aspetta da questo lavoro è quello di ridurre il tasso di turnover dei *sales assistant*, lavorando su un doppio binario che favorisca gli interessi non solo del personale di vendita ma anche quelli dell'impresa.

Seppure la realizzazione di questo progetto comporti un costo per l'azienda, d'altro canto si prevede un ritorno dell'investimento in termini di *engagement* e di *commitment* nei confronti di Liu Jo Uomo.

Ciononostante, si è cercato di rendere di facile attuazione le idee proposte con l'adozione di alcune strategie, come la già citata *gamification*, che fossero sostenibili e, al contempo, innovative e coinvolgenti. I moduli presenti nel programma rispondono a delle chiare esigenze, emerse nell'analisi del

fabbisogno formativo del target di riferimento e, pertanto, funzionali agli obiettivi fissati in precedenza.

Questa ricerca si configura, quindi, non solo come un contributo, ma anche come un vantaggio competitivo che l'azienda Co.Ca.Ma. può scegliere di sfruttare nel prossimo futuro.

## Bibliografia

Del Gatto S., "L'atmosfera del punto vendita quale strumento di differenziazione dell'insegna: una verifica empirica degli effetti della variabile olfattiva", in Atti del congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari, Venezia, 28-29 novembre 2002.

De Luca P., Vianelli D., "Coinvolgimento del consumatore e valutazione dell'atmosfera del punto vendita", in Atti del congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari, Venezia, 28-29 novembre 2003.

Goleman, D., *Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, 1995.

Lüscher M., *Il test rapido dei colori Lüscher*, Red Edizioni, Como, 1993.

Savelli E., Moriconi S., "Le dimensioni esperienziali del valore: il marketing sensoriale in Perugia", *Economia & management*, 5, 2010, pp. 97-113.

## Sitografia

<http://lbsresearch.london.edu/id/eprint/1279/>

<https://it.indeed.com/guida-alla-carriera/crescita-professionale/training-on-the-job>

<https://www.dialux.com/it-IT/download>

<https://www.gamification.it/>

<https://www.liujo.com/it/> <https://www.pwc.com/it/it/industries/retailconsumer/assets/docs/consuminuoove-abitudini-acquisto-stili-di-vita.pdf>

<https://www.randstad.it/candidato/career-lab/mestieri-eprofessioni/come-diventare-store-manager-guida-ad-una-delle-professioni-piu-richieste-del-retail/>

## 20. SPREAD YOUR WINGS: A NEW EMPLOYER BRANDING AND EMPLOYEE EXPERIENCE STRATEGY

di *Sara Bergamasco, Roberta Cerrone, Marielena Lettera,  
Gioacchino Maisto, Ilaria Piccolo e Andrea Roccasecca*

### **Abstract**

Il presente elaborato si propone di investigare le diverse sfaccettature della comunicazione in ambito aziendale. Saranno, dunque, affrontate le tematiche che rappresentano alcune macro aree del mondo HR che si interroga su come implementare strategie coerenti al core business e assetto valoriale aziendale. Per tale ragione, la dissertazione verterà su argomenti quali la Brand Reputation e l'Employee Experience, approfondendo in modo particolare il mondo dei social network e le sue potenzialità. Lo scopo è fornire linee guida circa l'utilizzo degli strumenti comunicativi e proposte concrete riguardo il loro impiego, restituendo una visione più chiara dei risultati che si otterrebbero. Il suddetto intento è stato perseguito tenendo conto dei maggiori Trend attuali e delle esigenze della contemporanea società, composta da un pubblico sempre più sensibile ed informato.

The purpose of this paper is to investigate the shades of communication in the business environment. Midpoints of our discussion will therefore be some of the most important questions in the HR field, such as how to implement strategies consistent with company values. This project work will deal with the following topics: Brand Reputation and Employee Experience with a particular focus on social networks and their potential. The goal here is to provide guidelines for the use of digital communication tools and initiatives to implement. This approach follows both the current hot trend topics and the needs of an increasingly demanding and sensitive contemporary society.

### **20.1. Presentazione aziendale**

MAGROUP – Magnaghi Aeronautica Group nasce nel 1936 come fornitore dell'Aeronautica Militare Italiana e dal 1990 opera su specifica richiesta del cliente. L'azienda è specializzata nella progettazione, certificazione e

produzione di sistemi di atterraggio, aerostutture e componentistica aerospaziale. Cura l'intero ciclo di vita dei prodotti, dallo sviluppo del design, alla verifica della sicurezza delle varie componenti, fino al servizio di assistenza. Ad oggi il gruppo ha conquistato il mercato internazionale con stabilimenti in Italia, Brasile, Stati Uniti e Regno Unito, diventando partner dei più importanti costruttori di velivoli del mondo.

## 20.2. Oggetto

Il focus del Project Work è rappresentato da employer branding e onboarding, ragion per cui la trattazione della tematica si snoda in vari punti. Innanzitutto, la dissertazione si è soffermata sull'utilizzo dei social network, in quanto fondamentale strumento funzionale al rafforzamento dell'immagine esterna del Gruppo e, allo stesso tempo, alla realizzazione di nuovi touch point finalizzati ad ingaggiare il target individuato. Se la prima parte della trattazione ha come oggetto la comunicazione esterna, la seconda pone l'attenzione sulla necessità di rafforzare il processo di onboarding, ben consci che l'ingresso in azienda rappresenti un momento fondamentale del percorso di una risorsa. Infatti, si è proceduto ad elaborare e strutturare un percorso in grado di comunicare e rispecchiare in modo ottimale l'assetto valoriale dell'azienda e il suo approccio all'attività lavorativa. L'ultima sezione, infine, è interamente dedicata alla realtà virtuale perché essa rappresenta un'imperdibile opportunità verso cui ormai tutto il mondo, lavorativo e non, sta propendendo.

## 20.3. Obiettivi

Svolgere attività di employer branding, attraverso il ricorso ai social network, rappresenta senz'altro per le aziende una valida opzione, capace di produrre un importante ritorno in termini di visibilità e attrattività. Alla luce di tale considerazione, dopo un confronto con il Transformation and People Office di MAGROUP, si è deciso che il target, su cui "puntare" e tarare l'elaborazione dei contenuti social dell'azienda, è rappresentato da giovani laureandi e laureati appartenenti alla categoria dei Millennials e GenZ, in particolare di genere femminile, visto che l'azienda ha sviluppato una peculiare sensibilità per la tematica del Gender Gap e si propone l'obiettivo di conseguire la Certificazione della Gender Equality. MAGROUP ha deciso, dunque, di individuare nei giovani il target per ben tre motivi:

- rappresentano presente e futuro;

- aiutarli a riscoprire le loro passioni, i loro interessi;
- valorizzare il Sud Italia facendo sì che i giovani talenti possano pianificare il proprio futuro senza sentirsi “costretti” ad emigrare nel settentrione o magari all'estero.

Dato il target, l'obiettivo per le piattaforme social individuate, quali LinkedIn, Instagram e Tik Tok, è quello di intercettare e sfruttare nel miglior modo possibile le potenzialità che possono offrire, in termini di brand reputation e talent attraction.

Alla luce di quanto appena esposto, è opportuno soffermarsi sul concetto di brand advocate, figura utilizzata per l'elaborazione di efficaci strategie social per MAGROUP. Le testimonianze degli advocate sono sicuramente in grado di catturare l'interesse della vasta platea che anima i social network. Lavorare sul concetto di brand advocate, inoltre, sul lungo periodo concorre ad instaurare un solido rapporto con i soggetti legati alla realtà aziendale e comporta dei benefici in termini di retention, in quanto consente alle risorse di sviluppare un forte senso di appartenenza verso l'azienda. Per tali ragioni, l'individuazione di coloro che è possibile denominare brand advocate, rappresenta il tracciato da percorrere per “prendere ancora più quota” sui social e, di conseguenza, migliorare la propria strategia di brand reputation.

Ulteriore tematica trattata, riguarda il processo di onboarding, in quanto ritenuto momento cruciale dell'employer experience del neoassunto. Un processo di onboarding efficace, infatti, facilita il processo di inserimento e integrazione dei nuovi lavoratori. Questi ultimi, se calati nel modo giusto nella realtà aziendale saranno in minor tempo produttivi e performanti. Inoltre, risulta importante non solo dal punto di vista professionale ma soprattutto etico far sì che qualsiasi lavoratore possa abbracciare *ab origine* l'assetto valoriale del Gruppo, cosicché da essere in grado di condividerlo, divenire egli stesso fautore di quest'ultimo e perseguirlo nello svolgimento della propria attività. In questa fase, il neo assunto deve acquisire tutte le conoscenze, le competenze e apprendere i comportamenti per diventare parte integrante dell'azienda. Questi sono i fattori che incidono sul successo dell'inserimento delle nuove risorse in azienda, sulla fidelizzazione e retention dei dipendenti, ma anche sul loro engagement e sulle loro performance.

L'ultimo aspetto considerato è quello della implementazione della realtà aumentata nel processo di onboarding e della realtà virtuale nel processo di formazione. Il ricorso alla realtà aumentata permetterebbe ad un neo assunto di visitare l'azienda ancora prima di iniziare l'attività lavorativa e susciterebbe in quest'ultima interesse verso la società e ne aumenterebbe la voglia di iniziare il proprio lavoro. I sopra menzionati fattori influirebbero senz'altro sul livello di engagement del neo assunto potenziando ancora di più il suo coinvolgimento nelle dinamiche aziendali. Il Gruppo, inoltre, opera nel

campo della tecnologia aerospaziale, attività che presuppone un alto grado di preparazione manifatturiera specialistica ed un raffinato know-how nella fase di preparazione e assemblaggio delle varie componenti. Tali attività per un loro efficace ed efficiente svolgimento, presuppongono un continuo aggiornamento circa le nuove tecniche di lavorazione e l'utilizzo specifico dei singoli macchinari. Dunque svolgere un'accurata formazione per i neo assunti o le risorse già presenti, servendosi della realtà virtuale, impatterebbe positivamente sui risultati aziendali in termini economici e produttivi.

## 20.4. Risultati

Al fine di sviluppare e proporre efficaci strategie, concrete ed attuabili, di cui il Gruppo potrebbe efficacemente servirsi nel breve-medio periodo, il team di lavoro ha provveduto in primo luogo, quindi, ad effettuare una Swot Analysis circa la realtà di MAGROUP e le varie macro aree tematiche affrontate e sviluppate nel corso della dissertazione. Da siffatta analisi sono emersi punti di forza (Eccellenza ed unicità del prodotto; Basso turnover), debolezze (Social communication; Restricted global mobility; Gender gap), opportunità (Social network; Change management; Giovani e territorio; Consolidata nel Sud Italia) e minacce (Guerra dei talenti; Limitata attrattività geografica). Le sopraccitate risultano servite quali linee guida per proporre soluzioni facilmente adottabili e aderenti ai valori e all'attività svolta da MAGROUP,

Sulla base delle argomentazioni avanzate precedentemente, sono state delineate delle proposte per l'attuazione di una nuova strategia di employer branding. Si è provveduto preliminarmente a fotografare l'attuale posizionamento di MAGROUP sui social, intesa come presenza con profili attivi. Il Gruppo al momento è presente e condivide i propri contenuti su LinkedIn, Instagram e Twitter. Nella stesura del presente elaborato è stata volutamente tralasciata la trattazione di Twitter perché si ritenuto più opportuno concentrarsi sugli altri canali social, che ad oggi sono i più vicini al target di riferimento.

In secondo luogo, considerato il target appena delineato si è ritenuto opportuno suggerire a MAGROUP la creazione di un account TikTok, suggerimento che non deriva da un mero allineamento alle ultime tendenze in ambito social, ma da un'attenta analisi basata su dati statistici. Soffermandosi su quest'ultimi, ciò che salta subito all'occhio è che TikTok vanta circa 1 miliardo di utenti attivi (di cui 5,4 milioni in Italia), di cui il 59% appartiene al genere femminile, target che come precedentemente affermato sta a cuore

all'azienda, e il 66% degli utenti ha meno di 30 anni, con un tempo medio trascorso su TikTok di 52 minuti.

Per definire una corretta ed efficace strategia correlata al target individuato, è necessario identificare nello specifico la tipologia di pubblico di riferimento, distinguendo tra:

- pubblico freddo *-top of the funnel-* ossia chi non conosce l'azienda, che nella fase di partenza sarà la componente maggiore;
- pubblico tiepido *-middle of the funnel-* chi inizia a conoscere l'azienda ma non è ancora ingaggiato;
- pubblico caldo *-bottom of the funnel-* chi conosce la società ed è ingaggiato.

Inoltre, secondo quanto previsto dai dettami del visual marketing, si è posta l'attenzione sull'aspetto grafico e stilistico delle pagine social del Gruppo, individuando nella palette di colori quelli da utilizzare; quando il feed di un social si presenta in modo coerente ed armonioso, infatti, si genera nell'utente un senso di ordine ed equilibrio che cattura la sua attenzione. In secondo luogo, è opportuno considerare che i contenuti video, ossia i reels IG e i video su TikTok sono uno strumento utile per coinvolgere utenti ignari dell'esistenza del brand MAGROUP. Con il presente elaborato si propone una tipologia di format di cui servirsi per la realizzazione di siffatti contenuti che di seguito viene riportato:

**Scena:** contestualizzare il luogo in cui verrà girato il video;

**Gancio:** della durata di pochi secondi per catturare l'attenzione dell'audience.

**Corpo del video:** ciò che si svilupperà e si vorrà comunicare all'interno del contenuto, frasi brevi e concise;

**CTA video:** *Call To Action* utilizzata per creare interazione tramite, ad esempio, ad un sondaggio;

**Didascalia:** parte della caption utilizzata ad esempio per approfondire un argomento oppure rimandare ad un link;

**Idea:** in un primo momento è utile per scrivere in breve il contenuto che si vuole trasmettere, poi come analisi post creazione per verificare se è stato raggiunto l'obiettivo.

Innanzitutto la trattazione ha riguardato la valorizzazione del profilo LinkedIn di MAGROUP attraverso la proposta di una comunicazione maggiormente coinvolgente. Questo comporta la divulgazione di vari contenuti che stimolino interazioni, come post, foto e video, che producono engagement con la community. A tal proposito l'idea è quella di far sì che MAGROUP pubblichi periodicamente articoli nei quali vengono trattati vari argomenti afferenti al mondo del lavoro in generale, "hot trend topics" (Gender Gap,

Sostenibilità, Work-Life Balance, Diversity & Inclusion) e trattazioni di vario tipo che riguardano il settore dell'aerospazio.

Per quanto riguarda il profilo Instagram, si è provveduto a confrontare le statistiche del profilo del Gruppo con quelle dei due più importanti benchmark di settore. Da tale analisi è emerso un importante gap soprattutto rispetto alla media dei like (49 per MAGROUP; 179 per Competitor 1; 654 per Competitor 2), il numero dei followers settimanali (13 per MAGROUP; 22 per Benchmark 1; 149 per Benchmark 2), dei followers giornalieri (1 per MAGROUP; 3 per Benchmark 1; 21 per Benchmark 2) ed infine per il numero dei post pubblicati (0 per MAGROUP; 0 per Benchmark 1; 6 per Benchmark 2). Dopo tale comparazione invece, ci si è volutamente soffermati sui dati statistici del profilo Instagram di MAGROUP al fine di elaborare una strategia social *ad hoc*. Si è osservato che ad oggi l'*engagement rate* su Instagram di MAGROUP è pari al 7,49 % sulla base dell'analisi condotta su UP DOG da cui emerge inoltre che l' *average like* è pari 52 e l' *average comments* è uguale a 0.

Questi dati, al fine di avere un quadro più completo, sono stati confrontati con quelli dell'app NotJustAnalytics analisi da cui è emerso che l'*engagement rate* è pari al 7.22%.

Per dare corpo ad una strategia efficace su Instagram si è partiti dall'analisi della biografia, che essendo una sorta di biglietto da visita, deve rispondere alle seguenti domande: chi siete? Cosa fate? Perché dovrebbero seguirvi? L'esempio proposto è:

*MAGROUP official account*  
*Aeronautical company that deals with:*  
*landing gears 🛒, aerostructures ✈️, and research 🔬*  
*📍Italy, USA, Brasil, Great Britain*  
*Here lands the future 🚀*  
*www.magroup.net*

Visto il carattere internazionale dell'azienda e dei suoi follower sul social è appropriato l'utilizzo del post bilingue, quindi in inglese e italiano. Fondamentale è la tipologia dei contenuti da proporre, infatti per essere più interattivi con i propri follower e i nuovi da attirare, è fondamentale non pubblicare esclusivamente foto ma anche video, reel e caroselli.

È stata prevista la creazione di un Box Q&A, così da lasciare spazio alle richieste e curiosità degli utenti. Tutte le risposte date, se salvate nelle stories in evidenza, contribuiranno alla creazione di un'apposita rubrica da poter consultarle ogni volta che si desidera. Inoltre, si è pensato di realizzare una story in cui si invitano i follower ad inviare il proprio CV con un apposito

link quando ci sono posizioni aperte; ciò rafforza l'engagement degli utenti con la pagina social e consente all'azienda di entrare in contatto con una moltitudine di nuovi talenti. Un'altra idea è avvalersi dei social advocate, ad esempio i partecipanti del programma First Flight, creando contenuti in cui quest'ultimi siano protagonisti, ad esempio intervistandoli o invitandoli a descrivere le attività che svolgono.

TikTok, come detto, rappresenta il social più utilizzato dalla GenZ ed ha alla base un algoritmo che funziona proprio per ingaggiare un pubblico sempre nuovo.

La filosofia di TikTok è che “ogni secondo deve contare”, infatti i video che si possono creare sono brevi e vengono chiamati “real short video”. Risulta, quindi, di fondamentale importanza adottare uno stile comunicativo accattivante e innovativo, creando una combinazione tra contenuto scritto breve, leggibile e chiaro, ed un contenuto iconografico evocativo ad hoc. Al fine di creare una strategia efficace su TikTok, bisognerà tarare i propri contenuti sulla base del gruppo di utenti al quale ci si vuole riferire. Questa strategia prevede l'individuazione di pillars da divulgare; il team di lavoro ha individuato i seguenti come base portante dalla quale sviluppare una strategia futura vincente: sostenibilità, Diversity & Inclusion, campagna “*Put yourself in someone's shoes*” per dare volto ai dipendenti dell'azienda, *Career Tips* e dirette per interagire con il pubblico.

Con riguardo alla comunicazione esterna sono stati elaborati due progetti in ambito di Talent Attraction e Gender Equality. La prima prende spunto dagli obiettivi che il Gruppo si è prefissato in termini di valorizzazione del Meridione e di giovani talenti e prende il nome di *Summer with MAGROUP*. Tale iniziativa prevede il coinvolgimento di giovani studenti del quarto anno dei licei ed istituti tecnici partner dell'azienda, che sono localizzati appunto a Napoli, Caserta e Brindisi, in un percorso della durata di un mese con l'obiettivo di suscitare in loro interesse e curiosità verso le attività di business. Tutti gli studenti interessati potranno fare application come previsto dal bando, il quale basa i criteri di ammissione su media scolastica e sull'elaborazione di una lettera motivazionale. Al fine di sponsorizzare il progetto, ogni team presenterà il Power point che racconta la loro esperienza in azienda, nel proprio istituto alle classi quarte e quinte durante un'Assemblea d'Istituto dedicata alla conoscenza del mondo del lavoro.

Il secondo, invece, *Women in Space*, prevede l'avvicinamento di giovani donne liceali alle materie STEM tramite iniziative innovative e stimolanti con il duplice obiettivo di avvicinare il genere femminile a queste discipline e, soprattutto, di aumentare il numero di donne all'interno dell'azienda nel medio-lungo periodo. Questo programma si svolgerà in due momenti importanti: dal 4 al 10 ottobre, periodo che coincide con la nota *Space Week* e l'8

marzo, la “Giornata Internazionale della Donna”. L’idea è che MAGROUP introduca negli istituti la space week, spiegandone il significato, stimolando la curiosità nei ragazzi e collegandole alle tematiche trattate al core business dell’azienda. Elemento peculiare del progetto sarà, inoltre, la visione del film “Il diritto di contare” come fonte di ispirazione per tutti gli alunni ma soprattutto per le giovani, mostrando loro esempi di donne che hanno lasciato un’impronta significativa nel mondo scientifico. Dopo la visione del film ci sarà un momento di conoscenza dell’azienda, dedicato al confronto e alla discussione servendosi della piattaforma “Mentimeter”.

Per quanto riguarda la comunicazione interna, partire da un dettagliato processo di onboarding garantisce il successo dell’inserimento dei nuovi dipendenti in azienda puntando, nel lungo termine, sulla loro fidelizzazione e retention. Il piano elaborato si staglia su tre fasi

- *pre-onboarding*: quell’intervallo di tempo che intercorre tra l’accettazione della lettera di offerta di un nuovo assunto e il suo *welcome day*. Questo periodo deve essere concepito per consentire a quest’ultimo di prendere confidenza con il suo ruolo, con l’organizzazione e per informarlo su cosa gli/le aspetterà il primo giorno. A tal fine è stata elaborata una mail di benvenuto per il nuovo dipendente, che contenga un paper che racchiude storia, valori e organizzazione dell’azienda insieme, tutte le informazioni necessarie per il suo arrivo, quali l’orario d’ingresso e d’uscita, le credenziali per effettuare il primo accesso alla sua mail e all’Intranet aziendale.
- *Onboarding*: consiste nel *welcome day* e consegna di un kit con gadget personalizzati di benvenuto (biglietto di benvenuto da parte dei colleghi calendario con i corsi e i seminari già pianificati per il primo mese, penna con logo, snack, borraccia termica personalizzata con iniziali, agenda personalizzata con iniziali, zaino e ombrello tascabile con logo MAGROUP). Il primo giorno di lavoro prevede una serie di attività, tra cui una prima accoglienza effettuata dall’HR, un informale *welcome coffee* e una visita dell’azienda con l’obiettivo di valorizzare il neoassunto e farlo sentire già parte integrante del Gruppo.
- *Follow-up*: sono previsti quattro follow-up che vanno dalla prima settimana al sesto mese che si svolgeranno sia con l’HR e con il Manager del team. Lo scopo di questi follow-up è quello di mantenere un confronto costante con la nuova risorsa e trasmettergli l’idea che in MAGROUP è centrale una visione *human-oriented*.

L’ultima parte dell’elaborato è stato dedicato a realtà aumentata e virtuale. Tramite l’integrazione della realtà aumentata nel processo di onboarding, si permetterebbe al neo assunto di visitare l’azienda ancor prima di ini-

ziare effettivamente a lavorare per essa. Il ricorso a tale espediente inciderebbe positivamente sul livello di engagement del neo assunto, potenziando ancora di più il suo coinvolgimento nelle dinamiche aziendali. Inoltre, considerata l'internazionalità del Gruppo, le cui sedi sono stanziare su più continenti, la nuova risorsa potrebbe ben comprendere la vastità e peculiarità dell'organizzazione aziendale visitando, tramite ricorso alla realtà aumentata, la sede di Magnaghi do Brasil o anche le altre che si trovano in America o Regno Unito. In tal modo la nuova risorsa risulterebbe stimolata e predisposta ad accettare nel prosieguo della sua carriera professionale un incarico presso le sedi estere di MAGROUP. Per effettuare una riproduzione fedele ed interattiva delle varie sedi del Gruppo dislocate in tutto il mondo potrebbe essere facilmente utilizzata un'app per smartphone, quale ad esempio Poly-cam.

Per quanto riguarda il ricorso alla realtà virtuale, tale tecnologia è stata proposta quale strumento aggiuntivo da utilizzare ai fini della formazione dei dipendenti nello svolgimento di attività manifatturiere. La realtà virtuale permette una formazione immersiva, che cattura l'attenzione dell'utente, ed elimina molti ostacoli legati alla qualità dell'apprendimento, infatti l'essere immersi in un ambiente 3D aiuta anche a ridurre le distrazioni legate all'ambiente fisico ed è un buon metodo per rendere compiti noiosi più interessanti. Grazie ai simulatori di realtà virtuale, l'utente infatti può muoversi liberamente nello spazio e tramite i controller può esaminare, afferrare e utilizzare oggetti. La VR quindi facilita l'apprendimento esperienziale, il cosiddetto "imparare facendo", che è noto proprio per la significatività, immediatezza e permanenza dei contenuti nel tempo. Attraverso il ricorso a tale tecnologia si riduce anche lo stress legato all'apprendimento stesso, dato che una risorsa potrebbe imparare a utilizzare macchinari o il funzionamento di una nuova macchina, senza lo stress e la tensione di poter fare danni o causare incidenti. A tal fine, esistono numerosi software da poter utilizzare per implementare in concreto la realtà virtuale all'interno del Gruppo come ad esempio quelli da VRdirect Studio e Unity. Le suddette piattaforme, infatti, permettono di riprodurre in 3D, macchinari e strumenti necessari al lavoro, così da consentire ai dipendenti che dovranno utilizzarli, di svolgere delle vere e proprie sessioni di training in realtà virtuale

*"VR is the future of learning. But the good news? The future is here. Obviously, not for the traditionalists, but futurists – they are already living it. And they have no reservations about it whatsoever".*

## **Sitografia**

<https://www.shopify.com/it/blog/statistiche-tiktok#touchpoint>

<https://www.vrdirect.com/blog/vr-for-training-hr/virtual-reality-in-digital-learning>

## 21. PERFORMANCE MANAGEMENT 2.0: TAILORMADE EVALUATION AND GREEN REWARDS

di *Simone Brancaccio, Maria Chiara Cacciapuoti,  
Daniela Minopoli, Lucia Maria Rella e Fabrizio Salvato*

### **Abstract**

Il presente lavoro parte da un'accurata analisi del sistema di performance management di Tecno S.r.l. Ad oggi in azienda è presente un unico sistema di valutazione delle performance. Il nostro obiettivo è quello di aggiornare e customizzare il sistema di valutazione per due delle business unit aziendali, relativamente accise e sostenibilità.

Personalizzare il sistema di valutazione rappresenta un elemento strategico in quanto il concetto stesso di performance management, consiste in un sistema di misurazione delle prestazioni dei dipendenti in base agli obiettivi stabiliti, ma in cui è di fondamentale importanza attribuire valore alle capacità trasversali delle risorse. In linea con questa visione, con l'elaborato si intende far emergere quanto dalla valorizzazione delle soft skills di ciascun dipendente si possano ottenere i migliori risultati e un maggior grado di commitment verso l'azienda.

Il lavoro si articola in tre step. In prima analisi è stato necessario rilevare le differenze strutturali ed organizzative delle business unit oggetto d'analisi, e le principali competenze (hard, soft e trasversali) dei dipendenti attraverso un sistema di interviste singole e di mappatura delle competenze in base alla seniority. Successivamente, è stato ideato ed implementato un nuovo sistema di valutazione delle performance customizzato per business unit e seniority. Infine è stato definito un nuovo piano di incentivazione per i dipendenti: innovativo e sostenibile.

This work starts from an accurate analysis of the performance management system of Tecno S.r.l. To date, the company has a single performance evaluation system. Our goal is to update and customize the evaluation system for two of the company business units, relatively excise and sustainability.

Customizing the evaluation system represents a strategic element, as the very concept of performance management consists of a system for measuring employee performance based on established objectives, but in which it is of fundamental importance to attribute value to the transversal capabilities of

resources. In line with this vision, the paper intends to bring out how much the best results and a higher level of commitment to the company, can be obtained by enhancing the soft skills of each employee.

The work is divided into three steps. In the first analysis it was necessary to detect the structural and organizational differences of the business units analysed, and the main skills (hard, soft and transversal) of the employees through a system of individual interviews and seniority-based competency mapping. Subsequently, a new performance evaluation system customized for business units and for role was designed and implemented. Finally, a new incentive plan for employees was defined: innovative and sustainable.

## 21.1. Presentazione aziendale

L'azienda Tecno, nata nel 1999, si occupa di servizi di consulenza nell'ambito dell'efficienza energetica, delle accise sui carburanti e della fiscalità internazionale. Oggi rappresenta una Energy Digital and Sustainable Company con più di 160 dipendenti Worldwide.

L'obiettivo di Tecno è aiutare le aziende ad implementare un approccio sostenibile per migliorare il proprio rating ESG: l'indice di impatto ambientale, sociale e finanziario.

Nel 2019 è stata creata una business unit per guidare i clienti non solo nell'adozione di un modello green ma anche nel conseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile.

L'azienda si occupa principalmente di:

- accise (servizi di consulenza per il rimborso accise gasolio);
- sostenibilità strategica (che si attua in attività quali bilanci di sostenibilità, assesment ESG, dichiarazione non finanziaria, ecc.);
- carbon management (attraverso carbon footprint di prodotto, carbon footprint di organizzazione, ecc.);
- energy management (attraverso diagnosi energetiche e strategie di miglioramento, sistemi di gestione dell'energia, ecc.);
- monitoraggio industriale (innovativo sistema per il controllo e l'analisi dei dati, consumi ed emissioni degli impianti industriali).

Il supporto di Tecno si traduce in un percorso di sostenibilità aziendale basato sul cambiamento culturale, strategico e di mindset, impattando su specifici SDGs. Per questo motivo nel 2021 è stato dato il via al Polo della Sostenibilità italiano: l'hub strategico dove innovazione e impegno nelle tematiche legate alla sostenibilità d'impresa si concretizzano con cicli di incontri ed eventi finalizzati al confronto.

Inoltre Tecno dal 2017 fa parte delle aziende ELITE, programma di Borsa Italiana e Confindustria aperto alle imprese ad alto potenziale. Da gennaio 2021 è tra le aziende aderenti al Global Compact delle Nazioni Unite, e rientra in due Task Force del B20: Finance & Infrastructure ed Energy & Resource Efficiency, insieme ad altre 70 società del mondo, in rappresentanza di ben 21 paesi.

## 21.2. Oggetto

Il punto di partenza del presente lavoro è stato l'individuazione e l'analisi delle due business unit (d'ora in poi B.U.) dell'azienda, sulle quali si focalizzerà l'indagine e la successiva elaborazione di schede di valutazione personalizzate. Le due B.U. in questione sono relativamente la B.U. accise e quella sostenibilità. La scelta di analizzare queste business unit nasce dall'essere delle stesse diametralmente opposte per funzione, numero di risorse umane e organizzazione.

La business unit accise si occupa di aiutare le aziende a recuperare le accise versate per l'acquisto del gasolio consumato per la produzione di forza motrice, o ancora le accise sul gasolio per mezzi di autotrasporto utilizzati dall'Italia verso l'Europa e viceversa. Inoltre provvede all'installazione del contatore/contagiri sui macchinari delle aziende clienti per misurare ore di utilizzo e numero di giri del motore. Comunica poi direttamente con l'ufficio doganale competente per l'apertura e la gestione periodica delle pratiche di rimborso.

Questa B.U. rappresenta una pietra miliare per Tecno, in quanto ha una storicità ventennale ed è sempre stata l'unità che ha garantito ricavi certi nel tempo. Essa pertanto simboleggia il polmone di tutto il gruppo, anche se durante quest'anno ha vissuto momenti di difficoltà dovuti ad una riduzione dell'aliquota del 50% a seguito della defiscalizzazione dei prodotti coinvolti. Minori aliquote significano quindi minori guadagni per l'azienda e la B.U. ne ha risentito molto in quanto i dipendenti hanno vissuto una crisi che però stanno affrontando. Anche alla luce di ciò si necessita una personalizzazione della valutazione delle performance, basata principalmente sulle esigenze della specifica unità.

La B.U. in esame è composta da 35 persone, ed è organizzata su tre livelli gerarchici: in cima vi è l'head, poi i manager ed infine i tecnici e gli amministrativi senior e junior di accise.

La B.U. sostenibilità invece nasce in Tecno nel 2019, divenendo subito cuore e parte integrante del business aziendale ed è oggi composta da 17 risorse. In essa è svolta, come fondamentale attività, la consulenza su tre spe-

cifiche aree: sostenibilità strategica, sostenibilità ambientale, energia. L'obiettivo generale della B.U. è supportare ed educare le aziende clienti nell'implementazione di un approccio sostenibile per migliorare il proprio rating ESG (Environmental, Social, Governance), così da contribuire al risultato economico dell'azienda apportando uno sviluppo in termini di innovazione di prodotto e processo.

La struttura della B.U. prevede un organigramma di tipo funzionale che mostra la suddivisione delle risorse in tre aree omogenee in relazione all'ambito di attività. L'organizzazione delle risorse si basa su cinque differenti livelli di seniority presenti in diversa misura in ognuna delle tre aree: head, coordinator, senior specialist, specialist e junior specialist.

Dopo aver esaminato le due unità oggetto dello studio, si possono delineare le caratteristiche del sistema di valutazione delle performance utilizzato da Tecno.

Ad oggi in Tecno è presente un sistema unico di valutazione delle performance per tutte le B.U. aziendali attraverso una sola scheda di valutazione. Questa viene somministrata in modalità cartacea e si compone di cinque sezioni, le quali, a loro volta, comprendono uno specifico numero di soft skills da valutare. La valutazione è effettuata dai manager e dagli head delle singole aree, in virtù di un approccio top down, sulla base di una scala di gradimento che va da 1 a 5, dove 1 equivale a "non accettabile" e 5 ad "eccellente". Per quanto riguarda la frequenza di somministrazione delle schede, essa è semestrale per tutte le risorse. Ne risulta, dunque, che le attività di performance management sono svolte in modo altamente standardizzato rispetto alle B.U. e senza alcuna personalizzazione della valutazione che porterebbe, invece, ad una valorizzazione della risorsa e ad un miglioramento delle sue competenze e performance.

L'obiettivo del project work è dunque quello di aggiornare e customizzare - per le B.U. oggetto dello studio e in base alla seniority - il sistema di valutazione delle performance definendo tempistiche e modalità, e progettando inoltre un sistema di incentivazione innovativo e sostenibile. Il motivo nasce dall'esigenza strategica di ottenere migliori performance e un maggior grado di commitment verso l'azienda.

### **21.3. Obiettivi**

Si andrà ora a delineare e ad analizzare in dettaglio il percorso che porterà a definire un nuovo sistema di performance management per l'azienda Tecno. Partendo dalla fotografia dell'attuale stato aziendale, analizzata poc'anzi, si evince che le due B.U. oggetto del lavoro hanno caratteristiche

diverse sia per le attività svolte che per le risorse che ne fanno parte, e quindi necessitano di competenze soft differenti.

Pertanto verrà di seguito esposta l'indagine svolta, per comprendere come personalizzare il sistema di performance management creando il perfetto mix tra competenze soft attualmente presenti e competenze attese dai manager. Lo strumento d'indagine scelto è l'intervista con risposta aperta così da rilevare il sentiment e le diverse componenti che fanno parte del comportamento aziendale degli individui.

Il campione è composto da 14 intervistati di cui: i due head delle B.U.; sei manager, rispettivamente tre dell'area accise e tre dell'area sostenibilità; quattro senior, di cui due dell'area accise e due dell'area sostenibilità; infine due profili junior appartenenti alle due diverse B.U.

Ciascuna tipologia di intervista, differenziata sulla base del livello di seniority a cui è destinata, presenta specifici scopi. Per quanto concerne le domande poste ai profili head e manager, queste sono state volte a comprendere: quali sono gli obiettivi della B.U. e come si intende raggiungerli; quali sono le main activities; la considerazione dell'attuale sistema di valutazione delle performance adottato dall'azienda; su cosa si basa maggiormente l'osservazione e con che modalità; il rispetto delle modalità di esecuzione della valutazione delle performance; il grado di soddisfazione e di praticità nell'utilizzo dello strumento; quali sono le soft skills considerate più importanti da possedere per svolgere al meglio le attività della B.U. considerata; le tipologie di incentivo previste.

Le domande rivolte invece ai profili senior e junior, hanno avuto lo scopo di comprendere: le attività e gli obiettivi delle micro-business unit; le principali soft skills necessarie per ricoprire i singoli ruoli; come percepiscono la valutazione delle proprie performance da parte dei superiori; cosa potrebbe farli sentire gratificati del lavoro svolto.

Al fine di effettuare un'analisi completa, sono stati poi aggiunti due ulteriori strumenti di indagine. Ai profili manager è stato chiesto, al termine dell'intervista, di compilare una mappatura delle competenze avvalendosi di una griglia di valutazione facente riferimento alla scheda di valutazione precedentemente utilizzata in azienda. Il loro compito è stato quello di indicare l'importanza delle singole soft skills utilizzando una scala Likert, in cui la rilevanza degli items poteva essere espressa in una scala dal valore di 0 (non accettabile) a 5 (eccellente). Questo ulteriore strumento, unito alle specifiche interviste fatte ai manager, ci ha permesso di comprendere quali sono le soft skills attese da coloro che guidano le B.U.

Ulteriore strumento di indagine, sottoposto questa volta a tutti i profili delle B.U., e dunque non solo al campione di riferimento, è stata la somministrazione di una scheda di autovalutazione al fine di verificare se le soft

skills reali risultino essere coerenti con quelle richieste per la determinata funzione ed area di business. In questo caso, dall'unione tra le interviste fatte ai dipendenti e i test di autovalutazione, abbiamo compreso le soft skills attualmente presenti.

Tale lavoro di indagine è dunque servito in un primo step ad indagare le competenze attese, e in un secondo step a rilevare le competenze reali, costruendo così la base per la creazione del nuovo sistema di valutazione delle performance che verrà di seguito esposto.

## 21.4. Risultati

Per l'elaborazione delle schede di valutazione sono state considerate le soft skills più significative emerse dal sistema di interviste, confrontate con quelle emerse dalla mappatura delle competenze e dalle schede di autovalutazione. Ulteriori fattori presi in considerazione sono stati proprio l'opinione e le esigenze dei dipendenti emerse dalle interviste.

La caratteristica principale del nuovo sistema di valutazione ideato per Tecno, in particolare per le due B.U. di accise e sostenibilità, è la personalizzazione per unità e per ruolo, prendendo in considerazione tre principali livelli di seniority: manager, senior e junior. Infatti, sono stati individuati alcuni tratti simili ma molte differenze sostanziali nelle attività e nei ruoli presenti nelle due B.U. che si riflettono in soft skills diverse.

Ogni scheda si compone quindi di un paniere di soft skills che si sono ritenute necessarie, sia per il ruolo che per la B.U. di riferimento. Si precisa che il peso da attribuire alle singole soft skills non sarà lo stesso per tutte le schede di valutazione, ma verrà stabilito direttamente dal responsabile della B.U.

Si mostra a titolo di esempio, il confronto tra le soft skills della scheda junior di accise e quella di sostenibilità: dalle indagini effettuate è emerso che per accise sono fondamentali soft skills quali il rispetto delle regole e la disciplina, la capacità di lavorare su obiettivi assegnati e la gestione del tempo, in coerenza con la staticità e la ripetitività delle attività svolte, e con la necessità di produrre report a cadenza regolare sullo stato di avanzamento delle pratiche dei clienti. Ulteriore competenza emersa è la proattività in situazioni critiche in quanto i tecnici, in fase di installazione delle apparecchiature devono essere in grado di risolvere eventuali problematiche in autonomia. Per quanto riguarda sostenibilità invece le attività svolte dal profilo junior richiedono maggiore dinamicità legata alle richieste dei clienti che possono variare di volta in volta; tutto ciò richiama soft skills come creatività, curiosità, empatia e cooperazione, e smart mindset.

Una volta elaborate le schede, si è passati a personalizzare anche la frequenza di somministrazione. Punto di partenza anche in questo caso sono state le interviste. Riguardo la considerazione del precedente sistema di performance management, l'80% degli intervistati ha affermato di non percepirlo come uno strumento di controllo, ma come un momento di confronto; inoltre circa il 60% degli intervistati sarebbe favorevole ad una somministrazione più frequente.

Pertanto anche la frequenza della somministrazione è stata personalizzata in base alla seniority. Questa si svolgerà tre volte l'anno per i ruoli junior, precisamente nei mesi di aprile, settembre e dicembre; e due volte l'anno per i ruoli senior e manager, ossia nei mesi di giugno e dicembre. Il motivo è dovuto, come emerso dalle interviste, dall'esigenza per le figure junior di una valutazione e di un momento di confronto più costante. La scelta di suddividere in questo modo la somministrazione, inoltre, permetterà una maggiore e più precisa valutazione delle performance anche dal punto di vista temporale, oltre ad alleggerire il lavoro del reparto HR, che verrà spalmato nel corso dell'anno.

Un ulteriore fase che si è pensato di aggiungere all'interno del lavoro di personalizzazione delle schede è quella relativa al feedback costruttivo e al continuous feedback.

Il primo di essi avverrà ogni volta in cui ci sarà la somministrazione delle schede. A quest'ultima seguirà infatti un momento di incontro tra il dipendente e il manager in cui quest'ultimo potrà dare un'opinione sugli obiettivi raggiunti dal primo, che vada oltre la mera compilazione della scheda di valutazione. Sarà un momento necessario da un lato per capire la motivazione e l'engagement del dipendente, e dall'altro per dare seguito all'esigenza del momento di confronto emersa dalle interviste effettuate.

Sulla scia del momento di feedback costruttivo, e volendolo estendere, poiché sarebbe molto utile in un'ottica di continuo miglioramento, nel presente lavoro si intende proporre una metodologia innovativa da affiancare al momento di feedback costruttivo: il continuous feedback.

Essendo consapevoli della crescente difficoltà all'interno di un'azienda di ritagliarsi dei momenti di dialogo e confronto e dell'impatto della pandemia da Covid-19 sugli assetti organizzativi e sociali delle aziende, si vuole proporre una metodologia nuova come quella del continuous feedback per dare sviluppo alla digitalizzazione di una parte dei processi HR.

Esso consiste infatti in un procedimento digitale che permetterà di dare e ricevere feedback alle persone in tempo reale e in maniera continuativa riguardo gli obiettivi individuali e le competenze. È utile in quanto si avrà un riscontro dai propri collaboratori all'interno dell'unità rispetto alle attività che si stanno svolgendo o al proprio ruolo in generale.

Si avrà un'individuazione rapida delle lacune o degli errori che possono esserci nello svolgimento di un'attività, e il dipendente avrà modo di rimediare on the job, non dovendo aspettare il momento successivo alla somministrazione della scheda, ma ottenendo così un processo di aggiornamento e miglioramento più rapido ed efficace. Il continuous feedback è uno strumento incentrato sia sul breve termine per la sua rapidità e il suo raggio d'azione immediato, ma anche sulla visione a lungo termine dell'employee experience e sul percorso di crescita dei dipendenti presenti nell'azienda.

La proposta che si intende avanzare per Tecno è quella di iniziare una fase sperimentale del continuous feedback, nella quale sia i profili junior che i senior delle due B.U. inizieranno ad implementare questo strumento, attraverso l'uso dell'app, Feedback4you del gruppo Digital360. Essa funziona come una app di messaggistica, e permetterà di integrare il sistema di valutazione delle performance ideato per le due B.U. con un approccio di feedback continuativo e personalizzato in base agli obiettivi di sviluppo ed individuali. La cadenza e la frequenza dei feedback saranno a discrezione degli attori stessi dell'organizzazione.

Una metodologia così strutturata permetterà di valorizzare tutte le risorse presenti in azienda e costituirà uno strumento utile sia per i senior, in quanto i feedback potranno costituire la base della loro valutazione, e sia per i junior poiché saranno più motivati e spronati a fare del loro meglio.

Esso costituisce perciò un passo importante verso l'innovazione e la dinamicità che assumono una rilevanza ormai strategica per qualsiasi organizzazione.

Dopo aver delineato il nuovo sistema di valutazione delle performance, si procede con l'analisi dell'ultimo tassello del presente lavoro: il sistema premiante per le due B.U.

Il sistema attualmente in vigore in Tecno prevede l'attribuzione di premi di produzione a fine anno sulla base del raggiungimento di determinati obiettivi di business, e sono principalmente benefit economici.

La nuova proposta, si ispirerà invece all'innovativo modello del Total Reward. Esso rappresenta una strategia di ricompensa che va ben oltre la semplice sfera legata alla retribuzione del dipendente, e che vi abbina elementi generalmente apprezzati da un lavoratore che non sono strettamente correlati a benefit di tipo economico. L'obiettivo di questo sistema è quello di promuovere ed incoraggiare il coinvolgimento dei dipendenti, al fine di migliorarne le prestazioni.

È stata pertanto valutata la reale fattibilità del nuovo sistema proposto, con una dettagliata analisi del budget a disposizione. Tecno infatti per il prossimo anno intende investire l'1% del fatturato nel sistema di welfare aziendale, che si configura in 1.000,00 € per ogni dipendente. Si è quindi proget-

tato un nuovo sistema premiante in cui si vada a suddividere questa cifra, ed in particolar modo, a fine anno, il 60% del totale, cioè 600,00 €, continuerà ad essere legato ai bonus produzione; mentre il restante 40%, cioè 400,00 €, sarà legato a dei bonus che verranno erogati in base al raggiungimento o miglioramento di determinate competenze soft.

Il nuovo sistema prevede che la cifra totale possa essere accumulata durante l'anno dai dipendenti sotto forma di una moneta virtuale chiamata "Green Coin" (l'acronimo green sta per *great reward for effort, engagement and niceness*). L'assegnazione dei green coins (d'ora in poi G.C.) verrà effettuata in base ai risultati emersi dalle schede di valutazione.

In linea con la cifra reale che l'azienda intende mettere a disposizione, ossia 400,00 €, si è deciso di assegnare un valore di 25,00 € ad ogni G.C., per un totale massimo di 16 G.C. cumulabili.

Il nuovo sistema implementato prevede un ampio paniere di premi suddivisi in base alla tipologia, innovativi, personalizzati e che rispecchino di più i valori aziendali di Tecno. In tal modo i dipendenti saranno motivati ad aumentare il loro engagement verso l'azienda e fare propri gli ideali da essa perseguiti.

Infatti, la prima classe di premi presa in considerazione riguarda gli ambiti Environment & Social dell'ESG, nell'ottica di un percorso verso la sostenibilità ambientale, sociale e culturale dell'azienda. Questo perché si ritiene fondamentale orientare anche il sistema premiante verso quelli che sono gli obiettivi di ESG perseguiti da Tecno.

Coerentemente con quanto detto, la prima categoria di beni che si descrive è legata all'ambito sociale. Essa include la possibilità, per i dipendenti, di destinare una parte dei loro G.C. per effettuare donazioni a vari enti o ancora per acquistare cibo e coperte per i più bisognosi.

La seconda categoria riguarda invece l'ambito environment, e comprende premi legati alla sfera della sostenibilità, in coerenza con quella che è anche una delle aree di business di cui si occupa Tecno. Tra i premi vi è, ad esempio, la possibilità di adottare un albero o un alveare per sostenere la loro produzione e potere, così, ricevere olio e miele a casa.

Oltre a queste tipologie di beni, dalle interviste sono emersi altri premi desiderati per la persona, la famiglia e la formazione dei dipendenti. Tra questi vi sono, ad esempio, tour della città, attività sportive, bonus babysitter e corsi di formazione.

Per quanto riguarda l'assegnazione dei G.C. ciascuna risorsa otterrà per ogni soft skill una valutazione e ognuna concorrerà al calcolo del valore finale che consisterà nella media di tutti i valori riportati nella scheda di valutazione delle performance; il risultato assumerà un valore approssimativo tra

0 e 5. Questo risultato, in base al valore assunto, subirà una conversione in G.C. Il criterio di attribuzione è di seguito riportato in tabella (Tab. 1.1.):

Tab. 1 – Scheda di attribuzione G.C.

VALUTAZIONE	MEDIA	GREEN COINS (€25)	
Scheda junior	$4,5 \leq x \leq 5$	+5 G.C.	
Scheda junior	$3,5 \leq x < 4,5$	+3 G.C.	<b>BONUS +1</b>
Scheda junior	$3 \leq x < 3,5$	+2 G.C.	
Scheda junior	$2 \leq x < 3$	-2 G.C.	
Scheda junior	$1 \leq x < 2$	-3 G.C.	
Scheda junior	$0 < x < 1$	- 5 G.C.	
Scheda senior & manager	$4,5 \leq x \leq 5$	+8 G.C.	
Scheda senior & manager	$3,5 \leq x < 4,5$	+4 G.C.	
Scheda senior & manager	$3 \leq x < 3,5$	+2 G.C.	
Scheda senior & manager	$2 \leq x < 3$	-2 G.C.	
Scheda senior & manager	$1 \leq x < 2$	-4 G.C.	
Scheda senior & manager	$0 < x < 1$	-8 G.C.	

Fonte: elaborazione propria

Mentre per i profili junior vi saranno tre momenti in cui sarà possibile cumulare i G.C., per i profili con seniority più elevata questi momenti si ridurranno a due, coerentemente alla frequenza di somministrazione della scheda di valutazione delle performance.

È importante precisare che tale sistema prevede anche una situazione di sottrazione e debito, come mostrato in tabella.

I G.C. accumulati potranno essere riscattati solo a chiusura del processo di valutazione dell'anno corrente, cioè a dicembre. Ne consegue che il consumo potrà avvenire durante il periodo di esercizio successivo, ovvero nei 12 mesi seguenti, durante i quali sarà dato inizio al nuovo processo di valutazione.

Al fine di dare il giusto peso e spazio alla fase di valutazione e feedback, la comunicazione e l'erogazione dei G.C. avverranno in momenti e modalità differenti rispetto al colloquio individuale con la risorsa. La comunicazione del quantitativo di G.C. ottenuti sarà effettuata tramite messaggio motivazionale al termine di ogni valutazione e prevedrà l'ausilio dell'app feedback4you. L'erogazione di fine anno avverrà tramite la piattaforma di welfare aziendale e consentirà alle risorse di poter riscattare i propri benefit durante il corso dell'anno seguente.

In conclusione è possibile affermare che il sistema di Reward appena esposto consentirà, comunemente al processo personalizzato di feedback periodico previsto dal sistema di valutazione delle performance, di rispondere

all'esigenza delle risorse di avere una maggiore trasparenza e conoscenza del sistema di valutazione delle performance; allo stesso tempo esso fungerà da prezioso strumento di Talent Retention poiché le risorse saranno più incentivate a rimanere in azienda per poter riscattare i propri G.C. a fine anno e consumarli nell'anno successivo.

## **Bibliografia**

Kossek E.E., Gettings P., e Misra K., (2021), *Il futuro della flessibilità sul lavoro*, Harward Business Review Italia, dicembre 2021, pp. 16-25.

## **Sitografia**

[www.advisory360hub.it/consultech/feedback4you](http://www.advisory360hub.it/consultech/feedback4you)

[www.blog-hr.it/2021/06/27/promuovere-continuos-feedback/](http://www.blog-hr.it/2021/06/27/promuovere-continuos-feedback/)

# FrancoAngeli

## a strong international commitment

Our rich catalogue of publications includes hundreds of English-language monographs, as well as many journals that are published, partially or in whole, in English.

The **FrancoAngeli**, **FrancoAngeli Journals** and **FrancoAngeli Series** websites now offer a completely dual language interface, in Italian and English.

Since 2006, we have been making our content available in digital format, as one of the first partners and contributors to the **Torrossa** platform for the distribution of digital content to Italian and foreign academic institutions. **Torrossa** is a pan-European platform which currently provides access to nearly 400,000 e-books and more than 1,000 e-journals in many languages from academic publishers in Italy and Spain, and, more recently, French, German, Swiss, Belgian, Dutch, and English publishers. It regularly serves more than 3,000 libraries worldwide.

*Ensuring international visibility and discoverability for our authors is of crucial importance to us.*

---

# FrancoAngeli



**torrossa**  
Online Digital Library

Questo   
LIBRO

 ti è piaciuto?

---

**Comunicaci il tuo giudizio su:**  
[www.francoangeli.it/opinione](http://www.francoangeli.it/opinione)



VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI  
SULLE NOSTRE NOVITÀ  
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?



ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:



**FrancoAngeli**

La passione per le conoscenze

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835153542

La collana dedicata ai Project Work dell'IPE Business School si arricchisce della nona uscita che raccoglie i lavori realizzati degli allievi dei Master nel corso del 2022 su temi di ambito economico finanziario e manageriale. Il volume presenta i contributi di sintesi dei Project Work realizzati dagli allievi del Master in Finanza Avanzata (XX edizione), del Master in Bilancio (XVI), del Master in Marketing (IV) e del Master in HR & Digital Recruiting (V edizione).

I Project Work rappresentano il momento conclusivo di ciascun percorso formativo e consistono nella stesura di lavori applicativi e di ricerca elaborati in gruppo dagli allievi su argomenti proposti dalle aziende partner sotto la supervisione di un tutor aziendale assegnato a ciascun team di progetto.

Gli argomenti individuati dalle aziende e trattati dagli allievi nel 2022 spaziano dal risk management alla revisione contabile, dal cyber risk al marketing applicato al settore sanitario e farmaceutico, dall'employer branding al performance management. Seppur così eterogenei, il principale obiettivo comune 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 skill sempre più richieste dalle aziende, dal team working alla gestione del tempo, dal problem solving alla comunicazione.

**L'IPE Istituto per ricerche ed attività educative** ([www.ipeistituto.it](http://www.ipeistituto.it)), nato nel 1979 è un Ente Morale con sede legale a Napoli, ed è uno dei Collegi universitari legalmente riconosciuti e operanti sotto la vigilanza del Ministero dell'Università e della Ricerca. Nel 2002 ha istituito la Business School, oggi Fondazione IPE Business School ([www.ipebs.it](http://www.ipebs.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, management, marketing e gestione delle risorse umane.