



DIPARTIMENTO
DI MANAGEMENT



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

3P MATRIX: comportamenti virtuosi nella relazione tra sostenibilità e profitto

Fabrizio Cannizzaro

Founding partner - Join Group
Business Advisory

Federica Giannini

Junior consultant - Join Group
Business Advisory

Alberto Pastore

Professore ordinario di economia
e gestione delle imprese –
Sapienza Università di Roma

Indice

1) INTRODUZIONE.....	3
2) L'URGENZA E LA RILEVANZA DELLA SOSTENIBILITA'	3
3) LE SOCIETA' BENEFIT E B CORP CERTIFICATE	4
4) VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SU PROFITTO, PIANETA E PERSONE: LA 3P MATRIX.....	5
4.1) BIA SCORE.....	6
4.2) EBITDA MARGIN	7
4.3) DIMENSIONE DELL'AZIENDA	7
4.4) VOCAZIONE ESG: Environment, Social, Governance.....	8
5) I CLUSTER DELLA 3P MATRIX	9
6) POTENZIALI APPLICAZIONI DEL MODELLO	11
Appendice 1.....	12
UN ESEMPIO DI APPICAZIONE NEL SETTORE FOOD & BEVERAGE	12

1) INTRODUZIONE

Join Group e il Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Roma La Sapienza, nelle persone del dott. Fabrizio Cannizzaro¹ e del prof. Alberto Pastore², hanno collaborato a un progetto finalizzato alla predisposizione di modelli analitici e interpretativi sul tema della relazione tra l'adozione di strategie e pratiche della sostenibilità nelle attività di business e i risultati economico-finanziari delle imprese.

Il progetto ha portato alla definizione del **3P Impact Matrix Model**, finalizzato a misurare l'impatto delle aziende sulle diverse dimensioni della sostenibilità (Profitto, Pianeta, Persone), consentendo di valutare il posizionamento delle imprese considerate - ad esempio all'interno di un settore, di un gruppo strategico, di una holding.

2) L'URGENZA E LA RILEVANZA DELLA SOSTENIBILITA'

Le grandi crisi di questi tempi - ambientali, sociali, economiche, sanitarie - mettono sempre più in evidenza la necessità di superare i gravi limiti del modello capitalistico tradizionale, che non considera l'impatto del mondo del business sulla società e sull'ambiente.

Emerge con forza la necessità di adottare un vero e proprio cambio di paradigma nella gestione delle attività economiche, un approccio capace di coniugare la creazione di valore economico, sociale ed ambientale, nelle cosiddette 3P (Profit, People, Planet).

L'urgenza e la rilevanza della sostenibilità sono oggi pienamente riconosciute dalle Istituzioni internazionali, che hanno attivato delle importanti iniziative, come l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, l'European Green Deal, il PNRR, fino alla recente UN Climate Change Conference di Glasgow.

Le imprese, dal canto loro - spinte da motivi valoriali, dettami istituzionali e incentivi pubblici, ma anche da dinamiche competitive, pressioni di contesto, sensibilità e attese dei consumatori – sono sempre più orientate a adottare strategie e pratiche ispirate ai principi della Sostenibilità.

Questo trend sollecita una riflessione sul significato strategico della diffusione della sostenibilità nelle imprese: essa va interpretata come una necessità per la sopravvivenza dell'impresa in un contesto in cambiamento oppure come opportunità di differenziazione strategica, a sostegno del vantaggio competitivo e quindi foriera dell'ottenimento di migliori risultati economici e di mercato?³

¹ Fabrizio Cannizzaro è founding partner di **Join Group**, società di consulenza direzionale alle imprese che nel 2020 si è trasformata in Società Benefit perché crede nello sviluppo di un nuovo paradigma economico equo, inclusivo e sostenibile con impatto positivo su Profitti, Pianeta e Persone (www.joingroup.it).

² Alberto Pastore è Professore ordinario di economia e gestione delle imprese presso il **Dipartimento di Management** della Sapienza Università di Roma (https://web.uniroma1.it/dip_management/). È appassionato a tematiche di sostenibilità che ha approfondito attraverso studi e pubblicazioni

³ Pastore A., Massacesi A. (2021), *Sustainable Business Management*, Mc Graw Hill, Milano.

Qual è la relazione che sussiste tra strategie e pratiche di sostenibilità e performance economiche dell'impresa?

3) LE SOCIETA' BENEFIT E B CORP CERTIFICATE

Per abbracciare appieno il nuovo paradigma del capitalismo *a duplice obiettivo*, in Italia le imprese possono intraprendere il percorso per trasformarsi in Società Benefit o B Corp Certificate.

Dopo l'istituzione delle Benefit Corporation nel 2010 negli USA, a fine 2015 è la volta dell'Italia che introduce e disciplina le Società Benefit con la legge 28-12-2015 n. 208, commi 376-384. Successivamente, la normativa Benefit trova accoglimento anche in altri Paesi come Porto Rico, Canada, Scozia, Francia e molti altri.

Le Società Benefit nascono con l'intento di trasformare il tradizionale modello d'impresa a scopo di lucro, attraverso la definizione di una nuova forma d'impresa. Rispetto alle tradizionali società di capitali, che hanno lo scopo di distribuire gli utili alla proprietà, le Società Benefit, dunque, integrano nel proprio oggetto sociale, oltre agli obiettivi di profitto, le finalità di perseguire la creazione di benefici verso tutti gli stakeholders e di avere un impatto positivo di tipo sociale ed ambientale. Le Società Benefit, poi, si distinguono per la volontaria adesione ai più elevati standard di responsabilità e trasparenza.

Per diventare società Benefit occorre: modificare lo statuto societario, nominare un responsabile d'impatto, effettuare una valutazione di impatto basata su metodologie standard riconosciute, redigere una relazione annuale allegata al bilancio d'esercizio e pubblicata sul sito aziendale.

Accanto all'opzione della trasformazione della forma societaria in Società Benefit, le imprese con una elevata propensione alla gestione del business in chiave sostenibile possono perseguire l'obiettivo dell'ottenimento della certificazione B Corp.

Il movimento delle B Corp nasce nel 2006 negli Stati Uniti, ad opera di una coalizione di imprenditori innovatori, che si sono proposti di svolgere un ruolo attivo nell'evoluzione del capitalismo nel segno della sostenibilità. Le B Corp sono società for profit a cui è attribuita una certificazione, rilasciata dall'ente terzo no profit B Lab, che attesta l'impegno da parte dell'azienda nel perseguimento di obiettivi di beneficio comune. La certificazione B Corp si raggiunge in funzione di una valutazione dei risultati ottenuti dall'impresa in termini non finanziari, realizzata attraverso il BIA (B Impact Assessment). Si tratta di un modello di valutazione dinamico e flessibile, che si adatta alle caratteristiche strutturali e al modello di business delle imprese candidate. La certificazione è riconosciuta a livello internazionale.

Il fenomeno delle Società Benefit e delle B Corp ha raggiunto oramai dimensioni considerevoli e continua a svilupparsi a tassi elevatissimi. Riguardo alle Società Benefit, a livello globale, se ne contano più di 4.000, collocate in oltre 40 paesi; in Italia, se sono oltre 1.000, la metà delle quali nate nel 2020. Le imprese B Corp Certificate, nel mondo sono oltre 4.000, mentre in Italia ne abbiamo più di 120.

4) VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SU PROFITTO, PIANETA E PERSONE: LA 3P MATRIX

Alla luce delle considerazioni fatte, risulta particolarmente interessante comprendere la relazione che sussiste tra le strategie e le pratiche di sostenibilità delle imprese e i risultati economico-finanziari ottenuti.

Come noto, esistono diversi strumenti e standard di calcolo dell'impatto socio-ambientale (GRI, BIA, etc.) utili a confrontare aziende di settori e mercati simili, ma nessuno di essi considera la relazione dell'impatto socio ambientale con la profittabilità delle aziende. Il Profitto, la terza P, tuttavia, rappresenta la linfa vitale per l'azienda, il fattore necessario per la sopravvivenza dell'impresa sul mercato e per il sostenimento di un modello di business equo, sostenibile e rigenerativo.

Figura 1. La relazione tra profitti e investimenti socio-ambientali



La 3P Matrix è uno strumento che permette di valutare il posizionamento di imprese operanti in settori o mercati omogenei in termini impatto economico, sociale ed ambientale (3P - Planet, People, Profit).

La matrice identifica 4 possibili posizionamenti delle imprese, mettendo a sistema due dimensioni: la Profittabilità, misurata attraverso l'EBITDA, e l'impatto Sociale e Ambientale, misurato attraverso il BIA Score. Il modello prende in considerazione due ulteriori misure fondamentali: la dimensione aziendale e la vocazione ESG, utili per la misurazione e la valutazione quali-quantitativa dell'impatto.

Vediamo più nel dettaglio la logica del modello analizzando le componenti sopra citate: EBITDA margin, BIA score, dimensione aziendale, vocazione ESG.

4.1) BIA SCORE

Il **BIA Score** viene utilizzato per rappresentare l'impatto ambientale e sociale, e viene riportato sull'asse delle ordinate della matrice.

Il B Impact Assessment (BIA) valuta 5 aree di impatto: governance, lavoratori, comunità, ambiente, clienti. Tali aree di impatto vengono indagate attraverso 120 indicatori, cui viene assegnato un punteggio. La certificazione viene assegnata a fronte di un punteggio superiore agli 80 punti.

Figura 2. La struttura del B Impact Assessment



A totale, il punteggio può assumere un valore compreso tra 0 e 200, ma il punteggio massimo è da considerarsi puramente teorico, in quanto include delle variabili di valutazione che sono di fatto applicabili solo a determinate tipologie d'impresa.

L'impresa candidata alla Certificazione B Corp compila il questionario personalizzato fornendo tutte le informazioni a supporto. B Lab, ricevuto il questionario, verifica la veridicità delle risposte ricevute, consultando la documentazione fornitagli e, in alcuni casi, attraverso un audit da svolgersi presso l'impresa stessa.

La certificazione B Corp è riconosciuta a livello internazionale e può essere opportunamente comunicata dall'azienda al fine di sostanziare la sua reputazione di impresa sostenibile.

4.2) EBITDA MARGIN

L'Ebitda Margin viene utilizzato per rappresentare le performance economico-finanziarie, e viene riportato sull'asse delle ascisse della matrice. Esso viene calcolato come rapporto tra l'EBITDA (anche detta MOL, acronimo di Margine Operativo Lordo) e il fatturato dell'impresa.

L'acronimo EBITDA, *Earnings Before Interest, Tax, Depreciation, and Amortization*, indica il risultato aziendale al netto di interessi, imposte e ammortamenti, ovvero il risultato della gestione caratteristica (o delle attività operative) e può essere calcolato grazie ad una opportuna riclassificazione del conto economico contabile.

L'EBITDA margin, esprimendo la redditività in termini percentuali sul fatturato, è un indicatore idoneo per effettuare delle valutazioni comparative tra aziende di diverse dimensioni, nonché per confrontare la performance della singola impresa rispetto a valori di riferimento, come ad esempio la performance media del settore o del mercato⁴.

Questo indicatore, inoltre, proprio per la sua natura di normalizzazione di modelli di strategia finanziaria differente, è uno dei parametri più usati per calcolare il valore equo di mercato di un'azienda attraverso la logica dei multipli.

4.3) DIMENSIONE DELL'AZIENDA

Il modello prende in considerazione il parametro della dimensione aziendale, che dà indicazioni inerenti al potenziale valore assoluto dell'impatto dell'azienda: grandi aziende amplificano infatti l'impatto positivo o quello negativo rispetto ad aziende medio-piccole. Nella riproduzione grafica, la dimensione aziendale è rappresentata dalla grandezza della bolla riferita alla singola impresa.

Per definire la dimensione dell'impresa sono state individuate le seguenti variabili:

- fatturato
- numero di dipendenti
- numero di consumatori serviti
- numero di Paesi in cui si opera

A ciascun parametro viene assegnato un peso: 40% al fatturato; 30% al numero dipendenti, 20% al numero di consumatori serviti, 10% numero dei paesi in cui l'azienda opera.

Infine, per completare il processo di determinazione della dimensione aziendale, *Company Size*, sono state individuate cinque classi di valori denominate *scoring bands*. L'indice è il risultato della sommatoria delle moltiplicazioni tra "criteria weight" e "scoring band" di appartenenza della variabile (*figura 3*).

⁴ Ad esempio, l'EBITDA medio del settore del tabacco è pari all'11,1%, mentre quello del settore del carbone è pari al 4,5%.

Figura 3. Il calcolo della dimensione aziendale

COMPANY SIZE CALCULATION CRITERIA	UNITY OF MEASURE	CRITERIA WEIGHT	SCORING BANDS				
			1	2	3	4	5
			<i>fino a</i>	<i>fino a</i>	<i>fino a</i>	<i>fino a</i>	<i>oltre</i>
NET SALES	EURO	40%	30.000.000	150.000.000	800.000.000	2.500.000.000	2.500.000.000
EMPLOYEES	NUMBER	30%	60	300	2.500	5.000	5.000
CONSUMERS	NUMBER	20%	300.000	1.500.000	5.000.000	10.000.000	10.000.000
COUNTRIES	NUMBER	10%	1	5	10	20	20

4.4) VOCAZIONE ESG: Environment, Social, Governance

L'ESG rating consiste nella valutazione, formulata dalle società di rating nei confronti degli emittenti, relativa al loro impegno in ambito ambientale, sociale e di governance. Tale valutazione viene fatta sulla base delle informazioni non finanziarie che le imprese forniscono al mercato.

Negli ultimi dieci anni è stata attribuita sempre più rilevanza ai rating ESG, anche perché è cresciuto l'interesse da parte degli investitori nei confronti della sostenibilità. Grazie ai rating ESG, gli investitori possono prediligere le imprese che adottano strategie e pratiche che producono un impatto positivo in termini di sostenibilità.

Tra le variabili prese in considerazione per la valutazione, generalmente si trovano le seguenti: in ambito ambientale l'efficienza energetica, il livello di emissioni di CO₂, le modalità di utilizzo delle risorse naturali, la generazione di rifiuti o scarichi inquinanti; in ambito sociale abbiamo le pratiche e le condizioni di lavoro, il rispetto dei diritti dell'uomo, le relazioni sindacali; per quanto riguarda l'aspetto di governance aspetti quali le politiche di diversità e le remunerazioni del top management.

È utile ricordare che il reporting non finanziario, che fornisce le informazioni relative alle attività e agli impatti in ambito sociale, ambientale e di governance, è obbligatorio solo per le imprese di grandi dimensioni, con certe caratteristiche (numero dipendenti > 500, fatturato > 20 milioni o patrimonio > 20 milioni). Ma ci sono importanti novità più stringenti in arrivo già nel 2022.

Raccordandoci a quanto sopra, nell'ambito del modello 3P Matrix abbiamo introdotto il concetto di vocazione ESG. La vocazione nasce dalla valutazione dell'impatto nelle tre dimensioni citate, individuandone l'apporto individuale al risultato totale.

Poiché la valutazione complessiva dell'impatto di sostenibilità viene fatta, all'interno del modello, attraverso il punteggio BIA, per calcolare la vocazione ESG si è proceduto con la normalizzazione del peso delle varie aree rispetto ai rispettivi punteggi ottenibili.

In base al campione di aziende analizzate abbiamo definito il seguente standard di peso delle varie aree rispetto al 100% del punteggio ottenibile: 52% per l'area Social (include lavoratori, comunità e clienti), 32% per l'area Environment e 16% per l'area Governance. Applicando le percentuali di cui

sopra al massimo punteggio teorico di 200 punti otteniamo opportunità di punteggio di 104 punti per l'area Social, 64 per l'area Environment e 32 punti per l'area Governance.

Per valutare in termini relativi l'impatto di ogni area, e di conseguenza la vocazione ESG dell'azienda, si è reso necessario omogeneizzare le diverse % di peso attraverso un algoritmo matematico che, nonostante le diverse opportunità di punteggio ottenibile, riporta i pesi delle singole aree sul totale al 33,3% ciascuna. I risultati effettivi dell'azienda saranno pertanto pesati in modo omogeneo, ognuno in funzione del rispettivo punteggio ottenibile verso il massimo teorico, per determinare la percentuale relativa di apporto della singola componente al risultato totale.

5) I CLUSTER DELLA 3P MATRIX

Rammentiamo la struttura della matrice:

- sull'asse delle ascisse troviamo la marginalità percentuale (EBITDA/FATTURATO), che aumenta da sinistra verso destra; l'asse è diviso in due parti da una linea verticale che rappresenta la marginalità media del settore/mercato di riferimento.
- sull'asse delle ordinate si colloca il BIA score che cresce fino al punteggio massimo teorico di 200 dal basso verso l'alto; l'asse è diviso in due parti da una linea orizzontale che rappresenta il BIA score di 80, necessario per l'ottenimento della certificazione B Corp.

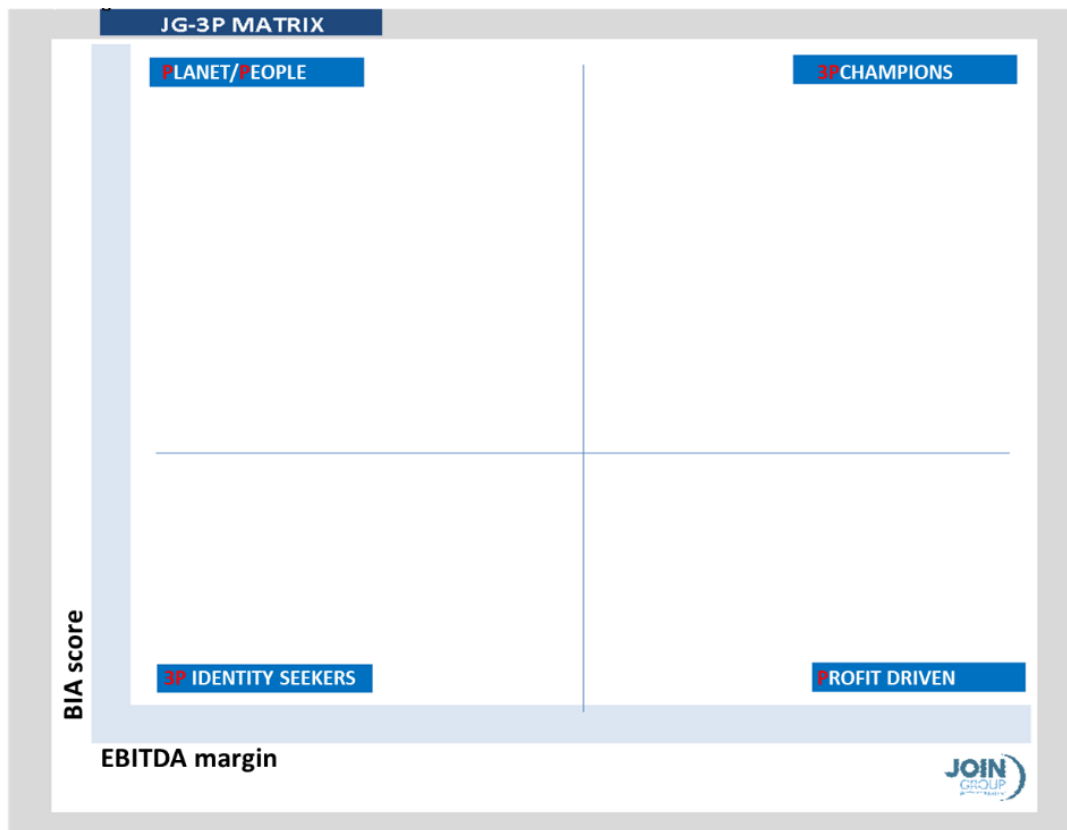
Sulla base delle dimensioni analizzate, le aziende sono classificate in quattro cluster (*figura 4*):

- 3P Identity Seekers
- Profit Driven
- Planet /People driven
- 3P Champions

Vediamo più nel dettaglio i quadranti della matrice e quali indicazioni ci forniscono sull'impatto delle aziende dal punto di vista delle 3 P (*figura 4*).

Nel quadrante in basso a sinistra, **Identity Seekers (3P - IS)**, si collocano le imprese con punteggio del BIA inferiore a 80 ed EBITDA inferiore alla media del settore/mercato in cui competono.

Figura 4. La 3P Matrix



Si tratta di aziende che hanno aree di miglioramento sia dal punto di vista della marginalità che dell’impatto socio-ambientale; i 3P-IS necessitano della riformulazione delle loro strategie e di un ripensamento del loro business model, rifocalizzando l’impresa verso l’ottimizzazione dei risultati in tutti gli ambiti considerati.

Nel quadrante in basso a destra si collocano le **Profit Driven (3P - PD)**, aziende con punteggio del BIA inferiore a 80 e EBITDA margin superiore alla media. Sono le aziende che prendono dal mondo più risorse di quelle che gli restituiscono, focalizzandosi principalmente sull’ottimizzazione dei risultati economico-finanziari.

Le organizzazioni collocate nel quadrante in alto a sinistra sono le **Planet & People Driven (3P - P&PD)** che sono realtà con punteggio del BIA superiore a 80 e margine EBITDA inferiore alla media. Tali aziende hanno un profondo impatto positivo su pianeta e persone ma devono rivedere la loro strategia di business per ottimizzare i margini di profittabilità, anche facendo leva sulla sostenibilità come elemento di differenziazione competitiva.

Nel quadrante in alto a destra troviamo le **Champions (3P - C)**, realtà che presentano un BIA score maggiore di 80 e un margine EBITDA superiore alla media. Le 3P - C sono aziende che hanno costruito la loro efficace posizione competitiva facendo leva, congiuntamente ed in modo sinergico, sulle tre dimensioni della sostenibilità: Planet, People e Profit, e innestando il ciclo virtuoso:

Profit → investimenti People/Planet → maggior Profit → maggiori investimenti People/Planet → maggior Profit ...

Le aziende 3P Champions sono il benchmark a cui aspirare, realtà che producono benessere per i propri azionisti e che rappresentano una garanzia di futuro sostenibile per il nostro pianeta: i 3PC sono i perfetti interpreti del nuovo paradigma a duplice obiettivo, l'unica strada che ci sembra percorribile negli anni a venire.

6) POTENZIALI APPLICAZIONI DEL MODELLO

Il 3P Matrix Model può essere di interesse per diverse categorie di soggetti e per diverse finalità. In particolare:

- **Holding internazionali o nazionali** che, controllando per mezzo di partecipazione o quote altre società, potrebbero essere interessate a valutare e confrontare il profilo delle aziende in portafoglio, nello stesso paese, o in diversi paesi.
- **Singole aziende** interessate a comprendere il loro posizionamento competitivo nei confronti dei competitors, o organizzazioni che intendono intraprendere autonomamente il percorso benefit, trasformandosi in Società Benefit e/o B Corp certificata.
- **Aziende di rating ESG**, interessate a fare un benchmarking finalizzato a supportare il loro processi di valutazione ESG.
- **Società di consulenza** che forniscono servizi nel campo della sostenibilità ad aziende clienti o committenti, allo scopo di posizionare l'impresa riguardo al proprio impatto sulle tre P rispetto ad altre realtà appartenenti a settori/mercati omogenei.
- **Associazioni industriali e enti territoriali** di varia natura che hanno interesse a valutare le aziende presenti nel proprio territorio o i loro associati dal punto di vista del 3P impact.
- **B Lab e i suoi Partners**, allo scopo di individuare potenziali aziende target per la certificazione, attraverso il confronto tra le aziende appartenenti a settori/mercati omogenei; o per rilevare gli eventuali benefici della certificazione sulla marginalità aziendale.
- **Assobenefit**, per effettuare una valutazione delle Società Benefit in termini del loro impatto sulle 3P.

Appendice 1

UN ESEMPIO DI APPICAZIONE NEL SETTORE FOOD & BEVERAGE

L'analisi 3P Matrix è stata svolta su un campione di sette aziende italiane appartenenti al settore del food and beverage, tutte certificate B Corp: Illy, Danone, Fratelli Carli, Damiano, Panino Giusto, Isola Bio ed Eurocompany.

Segue una breve overview che ci permette di conoscere meglio il campione considerato:

- **Illycaffè** è un'azienda familiare italiana fondata a Trieste nel 1933, nota e apprezzata in tutto il mondo per l'alta qualità e il gusto vellutato del suo caffè. L'azienda ottiene la certificazione B Corp nel marzo 2021 con un punteggio del BIA pari a 80,6 punti.
- **Danone** Italia appartiene al Gruppo Danone, nato nel 1972 e oggi leader mondiale per i prodotti lattieri freschi. A luglio 2020 diventa ufficialmente B Corp certificata, con un BIA di 82 punti.
- **Fratelli Carli Spa**, storica azienda a conduzione familiare nata nel 1911, è oggi produttrice e venditrice di olio d'oliva e altri prodotti gastronomici della tradizione culinaria mediterranea. Nel luglio 2014 si trasforma in B Corp certificata e ad oggi detiene un punteggio di impatto pari a 98,3 punti.
- **Damiano Spa**, fondata nel 1964, è un'azienda familiare che si occupa della trasformazione e vendita di frutta secca. Dopo aver intrapreso il percorso benefit, diviene B Corp certificata nel dicembre 2016 con un bia che oggi raggiunge i 104,6 punti.
- **Panino Giusto** nasce nel 1979 con l'obiettivo di rivoluzionare la pausa pranzo, lanciando un format di grande successo, e vanta oggi 31 negozi, in Italia e all'estero. Attenta alla sostenibilità, l'azienda si è certificata B Corp nel gennaio 2020 e ha un punteggio di impatto pari a 87,1 punti.
- **Isola BIO** accompagna da 20 anni i consumatori nella scelta di un'alimentazione vegetale consapevole e da settembre 2018 si è unita alle aziende migliori per il mondo. Il suo B Impact score ammonta a 80,4 punti.
- **Euro Company Srl SB** nasce nel 1979 con l'obiettivo di aiutare le persone a seguire uno stile di vita sano e più vicino alla natura attraverso il consumo di frutta secca ed essiccata. Nell'ottobre 2019 si trasforma in B Corp e il suo punteggio BIA è pari a 107,3 punti.

Per ogni azienda sono stati ricavati i valori dell'Ebitda margin e quelli delle cinque aree del BIA, a partire dai quali sono stati definiti i punteggi relativi alle aree environmental, social (workers, community e customers) e governance (*figura 5*).

Figura 5. Raccolta dei dati BIA

		Illy	Danone	Fratelli Carli	Damiano	Panino Giusto	Isola Bio	Eurocompany	AVERAGE
		DATA input	DATA input	DATA input	DATA input	DATA input	DATA input	DATA input	
BIA AREAS	UNITY OF MEASURE								
TOTALE GOVERNANCE	SCORE	17,0	14,6	13,5	10,4	16,0	11,1	18,3	13,8
WORKERS	SCORE	19,5	29,7	24,1	17,5	19,5	24,6	27,3	23,2
COMMUNITY	SCORE	21,1	16,4	16,1	14,6	32,4	12,2	42,7	22,2
CUSTOMERS	SCORE	4,4	3,2	3,4	2,6	0,0	0,0	0,0	1,9
TOTAL SOCIAL		45,0	49,3	43,6	34,7	51,9	36,8	70,0	47,3
TOTAL ENVIRONMENT	SCORE	18,4	17,8	41,0	59,3	19,0	32,4	18,8	29,5
TOTAL BIA SCORE		80,4	81,7	98,1	104,4	86,9	80,3	107,1	91,3
E	PESO	23%	22%	42%	57%	22%	40%	18%	32%
S	PESO	56%	60%	44%	33%	60%	46%	65%	52%
G	PESO	21%	18%	14%	10%	18%	14%	17%	16%
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

A partire da questi valori, secondo i criteri di calcolo riportati in precedenza, è stata calcolata la vocazione ESG delle imprese del campione (figura 6):

Figura 6. Calcolo della vocazione ESG

ILLY					DANONE					FRATELLI CARLI					DAMIANO				
ESG AREAS	BIA SCORE ESG AREA RELATED	% on MAX BIA SCORE	ALGORITHM		ESG AREAS	BIA SCORE ESG AREA RELATED	% on MAX BIA SCORE	ALGORITHM		ESG AREAS	BIA SCORE ESG AREA RELATED	% on MAX BIA SCORE	ALGORITHM		ESG AREAS	BIA SCORE ESG AREA RELATED	% on MAX BIA SCORE	ALGORITHM	
			calculation index	Weight of ESG areas				calculation index	Weight of ESG areas				calculation index	Weight of ESG areas				calculation index	Weight of ESG areas
E	18,4	28,9%	57,7	23%	E	17,8	27,9%	55,9	23%	E	41,0	64,3%	128,7	43%	E	59,3	93,1%	186,1	59%
S	45,0	43,2%	86,3	34%	S	49,3	47,3%	94,6	39%	S	43,6	41,8%	83,6	28%	S	34,7	33,3%	66,6	21%
G	17,0	53,1%	106,2	42%	G	14,6	45,6%	91,2	38%	G	13,5	42,2%	84,3	28%	G	10,4	32,5%	65,0	20%
TOT	80,4	40,2%	250,3	100%	TOT	81,7	40,9%	241,6	100%	TOT	98,1	49,1%	296,6	100%	TOT	104,4	52,2%	317,6	100%
E	23%				E	22%				E	42%				E	57%			
S	56%				S	60%				S	44%				S	33%			
G	21%				G	18%				G	14%				G	10%			
TOT	100,0%				TOT	100,0%				TOT	100,0%				TOT	100,0%			
PANINO GIUSTO					ISOLA BIO					EUROCOMPANY									
ESG AREAS	BIA SCORE ESG AREA RELATED	% on MAX BIA SCORE	ALGORITHM		ESG AREAS	BIA SCORE ESG AREA RELATED	% on MAX BIA SCORE	ALGORITHM		ESG AREAS	BIA SCORE ESG AREA RELATED	% on MAX BIA SCORE	ALGORITHM						
			calculation index	Weight of ESG areas				calculation index	Weight of ESG areas				calculation index	Weight of ESG areas					
E	19,0	29,8%	59,6	23%	E	32,4	50,8%	101,7	42%	E	18,8	29,5%	59,0	19%					
S	51,9	49,8%	99,6	38%	S	36,8	35,3%	70,6	29%	S	70,0	67,1%	134,3	44%					
G	16,0	50,0%	99,9	39%	G	11,1	34,7%	69,3	29%	G	18,3	57,2%	114,3	37%					
TOT	86,9	43,5%	259,1	100%	TOT	80,3	40,2%	241,6	100%	TOT	107,1	53,6%	307,6	100%					
E	22%				E	40%				E	18%								
S	60%				S	46%				S	65%								
G	18%				G	14%				G	17%								
TOT	100,0%				TOT	100,0%				TOT	100,0%								

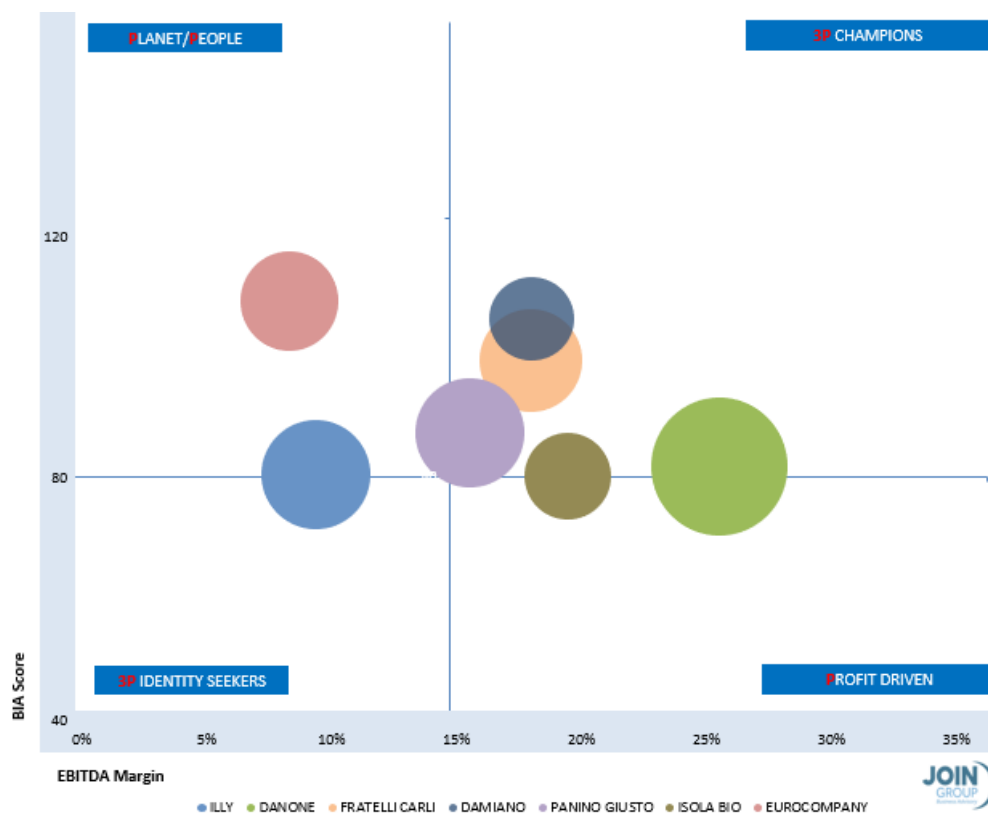
Ulteriore passo per la costruzione del modello è la definizione della dimensione aziendale, che viene calcolata a partire dai dati relativi a: vendite, consumatori, dipendenti e paesi forniti (figura 7).

Figura 7. Calcolo della dimensione aziendale

COMPANY SIZE CALCULATION CRITERIA	CRITERIA WEIGHT	Illy		Danone		Fratelli Carli		Damiano		Panino Giusto		Isola Bio		Eurocompany	
		DATA input	COMPANY SIZE SCORE	DATA input	COMPANY SIZE SCORE	DATA input	COMPANY SIZE SCORE	DATA input	COMPANY SIZE SCORE	DATA input	COMPANY SIZE SCORE	DATA input	COMPANY SIZE SCORE	DATA input	COMPANY SIZE SCORE
NET SALES	40%	460.000.000	1,2	25.300.000.000	2,0	155.000.000	1,2	43.000.000	0,8	33.000.000	0,8	81.000.000	0,8	110.000.000	0,8
EMPLOYEES	30%	1.405	0,9	100.000	1,5	350	0,9	66	0,6	450	0,9	136	0,6	329	0,9
CONSUMERS	20%	2.800.000	0,6	175.000.000	1,0	1.000.000	0,4	720.000	0,4	19.000.000	1,0	312.000	0,4	400.000	0,4
COUNTRIES	10%	140	0,5	57	0,5	6	0,3	1	0,1	28	0,5	4	0,2	30	0,5
	100%		3,2		5,0		2,8		1,9		3,2		2,0		2,6

A questo punto, è stato possibile costruire la matrice, individuando per ciascuna impresa il posizionamento competitivo delle stesse in relazione alle 3 P (Planet&People + Profit) (figura 8).

Figura 8. La Matrice 3P



	EBITDA %	BIA SCORE	COMPANY SIZE	Peso fattori ESG on total		
				ENVIRONMENTAL	SOCIAL	GOVERNANCE
ILLY	10%	80,4	3,2	23%	34%	42%
DANONE	25%	81,7	5,0	23%	39%	38%
FRATELLI CARLI	18%	98,1	2,8	43%	28%	28%
DAMIANO	18%	104,4	1,9	59%	21%	20%
PANINO GIUSTO	16%	86,9	3,2	23%	38%	39%
ISOLA BIO	19%	80,3	2,0	42%	29%	29%
EUROCOMPANY	9%	107,1	2,6	19%	44%	37%

Il campione analizzato, costituito da tutte aziende B Corp, si contraddistingue per la collocazione nella parte superiore delle ordinate, con valori BIA superiori ad 80.

L'Ebitda margin target del 15%, inserito sull'asse delle ascisse come livello di accesso al quadrante delle aziende più profittevoli, rappresenta un'ipotesi valutativa del livello di redditività che possa essere ritenuto soddisfacente dagli operatori del mercato Food & Beverage. Tale margine si riferisce alla media delle aspettative degli imprenditori, dei diversi canali di vendita e delle diverse tipologie di prodotto che caratterizzano il settore.

Come possiamo vedere, ci sono alcune aziende che si distinguono, rispetto alla media, per le performance BIA e altre che si distinguono per i risultati economici.

Combinando le due dimensioni di analisi, nel campione analizzato identifichiamo:

- cinque aziende 3P CHAMPIONS:
 - Fratelli Carli
 - Damiano
 - Danone
 - Panino giusto
 - Isola BIO

- due aziende People&Planet Driven:
 - Illy
 - Eurocompany

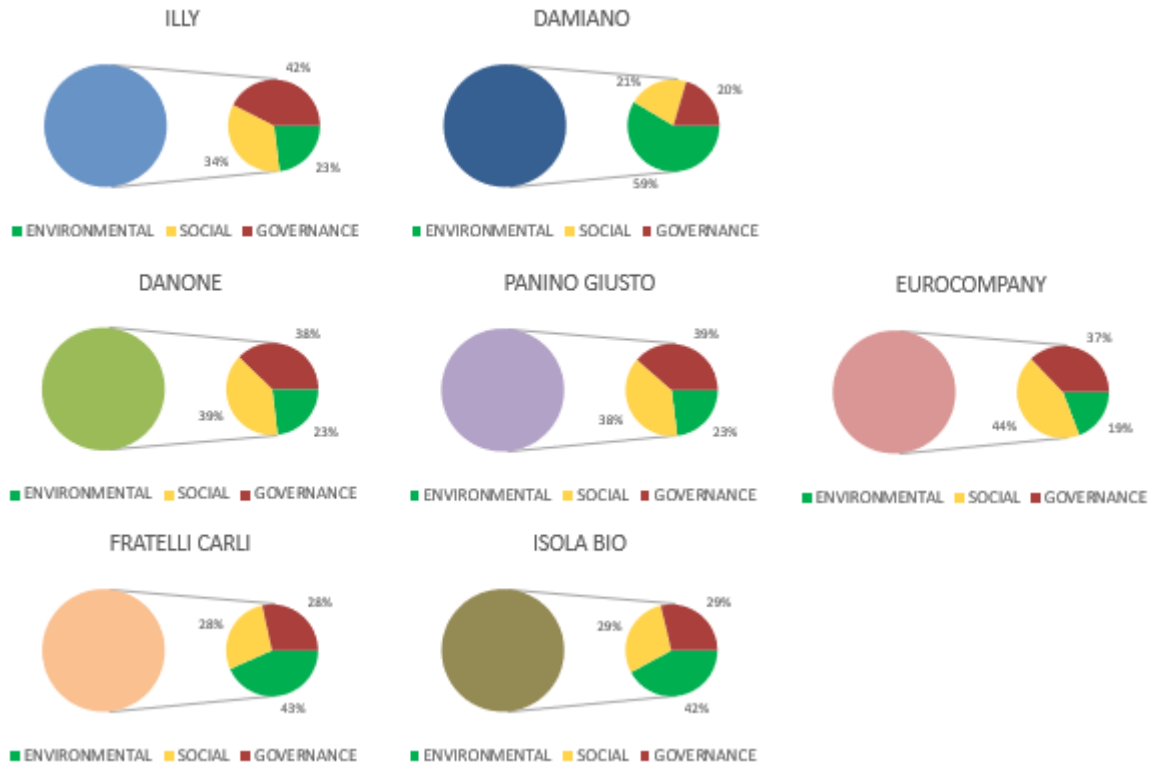
Passando all'analisi della vocazione ESG (*figura 9*), si riscontra che:

- Damiano, Fratelli Carli e Isola Bio si distinguono in particolare nelle performance ambientali, con il contributo positivo dell'area **Environmental** superiore al 40%.

- Eurocompany, Panino Giusto e Danone ottengono risultati più lusinghieri nell'area **Social**, che quota anche in questo caso sopra il 40%.

- Illy invece ottiene il suo impatto positivo soprattutto grazie alle ottime performance dell'area **Governance**, che registra un peso del 43% sul totale

Figura 9. Il peso dei fattori ESG



Da tali evidenze, potremmo trarre preziose considerazioni in termini di: identificazione del benchmark di settore; valutazione del posizionamento della singola azienda rispetto al benchmark e alla media del settore; stimolo allo sviluppo di strategie di riposizionamento e riequilibrio delle performance delle singole imprese sulle varie aree; valutazione della correlazione tra risultati ESG e risultati economico-finanziari; valutazione dello stato dell'arte in merito alle strategie e alle performance di sostenibilità ed economico-finanziare del settore.