

I PROJECT WORK IPE 2023

**Strumenti,
ricerche applicative
e casi aziendali**

**a cura di
Centro Studi e Ricerche 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: [Pubblica con noi](#)

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

I PROJECT WORK IPE 2023

**Strumenti,
ricerche applicative
e casi aziendali**

**a cura di
Centro Studi e Ricerche IPE**

FrancoAngeli 

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato 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>

INDICE

Presentazione dell'IPE	»	11
Nota alla lettura	»	19
Introduzione , di <i>Carlo Santini</i>	»	21
1. Advantage Reply		
Non Performing Loans: valutazione e pricing di un portafoglio NPL		
di <i>Jacopo Cipolletta, Ugo Coppola, Giovanni Morelli, Giovanni Peduto, Alessia Spartera e Carlo Valentino</i>	»	25
Abstract	»	25
1.1. Presentazione aziendale	»	26
1.2. Oggetto	»	26
1.3. Obiettivi	»	27
1.4. Risultati	»	30
Bibliografia	»	34
2. EY		
I lavori in corso su ordinazione. Profili contabili ed attività svolte dal revisore		
di <i>Giusy Carozza, Vincenzo Casigli, Domenico Di Fraia e Marco Venditti</i>	»	36
Abstract	»	36
2.1. Presentazione aziendale	»	37
2.2. Oggetto	»	38
2.3. Obiettivi	»	39
2.4. Risultati	»	39
Bibliografia	»	44
Sitografia	»	44

3. KPMG

Il percorso di adeguamento nella gestione ESG per le lessignificant institutions

di *Alessandro Martuccio, Giovanniluca Luise, Luna Menna e Rosario Vasto*

	pag.	45
Abstract	»	45
3.1. Presentazione aziendale	»	46
3.2. Oggetto	»	46
3.3. Obiettivi	»	47
3.4. Risultati	»	48
Bibliografia	»	52

4. Prometeia

Calcolo esposizione al rischio tasso del Banking Book e Supervisory Outlier Test (SOT)

di *Andrea Amato, Francesco Adamo, Francesco Ambrosio, Claudio Cioffi e Luigi Gagliardi*

	»	53
Abstract	»	53
4.1. Presentazione aziendale	»	54
4.2. Oggetto	»	54
4.3. Obiettivi	»	56
4.4. Risultati	»	59
Bibliografia	»	62

5. PwC

Pillar III on ESG Risk: l'analisi comparativa delle strategie ESG adottate dai principali Gruppi Bancari

di *Andrea Borrelli, Carolina Carpino, Francesco Castagna, Alessandra Garritani, Romolo Nardi e Michela Russo*

	»	63
Abstract	»	63
5.1. Presentazione aziendale	»	64
5.2. Oggetto	»	64
5.3. Obiettivi	»	66
5.4. Risultati	»	67
Bibliografia	»	69

6. Antony Morato

Analisi social media strategy pagine official e unofficial per IG e Tiktok

di *Chiara Balzamo, Pierangelo Esposito, Fabrizia Maione, Eleonora Ronza, Miriam Ruggiero e Kimberly Tavano*

	»	71
--	---	----

Abstract	pag.	71
6.1. Presentazione aziendale	»	72
6.2. Oggetto	»	73
6.3. Obiettivi	»	75
6.4. Risultati	»	76
Sitografia	»	76
7. Clayton		
Gamification: un modello per incrementare la visibilità e il sell-out delle vendite online		
<i>di Luigi Ciccarelli, Arianna Di Biase, Michela Dinacci, Alessia Esposito, Federica Formisano e Fiorenza Pontillo</i>		
	»	79
Abstract	»	79
7.1. Presentazione aziendale	»	80
7.2. Oggetto	»	81
7.3. Obiettivi	»	82
7.4. Risultati	»	84
Bibliografia	»	86
Sitografia	»	86
8. EP		
La vendita dei servizi alle aziende private nell'era digitale		
<i>di Federica Affinita, Alessio Normale Busillo, Mario La Pignola, Walter Alessio, Roberta Pelella e Alessandro Spera</i>		
	»	87
Abstract	»	87
8.1. Presentazione aziendale	»	88
8.2. Oggetto	»	89
8.3. Obiettivi	»	92
8.4. Risultati	»	93
8.5. Conclusioni	»	95
Sitografia	»	97
9. Harmont&Blaine Junior		
Harmont&Blaine Junior e la sostenibilità: il piano di comunicazione		
<i>di Angela Rosa Di Giacomo, Gennaro De Angelis, Josef Maria Moser, Rosanna Cataldo, Sveva Riccio e Vincenzo Bruognolo</i>		
	»	98
Abstract	»	98
9.1. Presentazione aziendale	»	99
9.2. Oggetto	»	100

9.3. Obiettivi	pag.	100
9.4. Risultati	»	104
Bibliografia e sitografia	»	105
10. Petrone Group		
Strategie di marketing per lo sviluppo del privato dei centri RIACAM		
<i>di Ludovica Annunziata, Noemi Caterino, Maria Chianese, Flaminia Maria Eboli e Antonio Pelosi</i>		
	»	106
Abstract	»	106
10.1. Presentazione aziendale	»	107
10.2. Oggetto	»	108
10.3. Obiettivi	»	109
10.4. Risultati	»	114
Bibliografia	»	115
Sitografia	»	115
11. Clayton		
Dai un boost alla tua carriera: play, win and get hired!		
Dove la gamification incontra la recruitment excellence		
<i>di Stefano Capone, Alessia Cicatiello, Alba De Simone, Roberta Esposito, Miriam Liscio e Luisa Anna Nardiello</i>		
	»	116
Abstract	»	116
11.1. Presentazione aziendale	»	116
11.2. Oggetto	»	117
11.3. Obiettivi	»	118
11.4. Risultati	»	119
Bibliografia	»	123
Sitografia	»	124
12. d'Amico		
Verso l'eccellenza inclusiva: politiche DE&I efficaci per il Gruppo d'Amico		
<i>di Rosaria Barlotti, Cristina Diana, Jurij Giorgiano, Talveen Kaur, Maddalena Migliaccio, Krystyn Sepe Soares e Tommaso Tralice</i>		
	»	125
Abstract	»	125
12.1. Presentazione aziendale	»	126
12.2. Oggetto	»	126
12.3. Obiettivi	»	127
12.4. Risultati	»	127

Bibliografia	pag.	130
Sitografia	»	131
13. Geven		
Politiche ed azioni concrete per l'Employer Branding		
di <i>Francesca Delle Donne, Rosamaria Gubitosa, Lorenzo Guida, Carla Monda, Ludovica Rametta, Vittoria Staiano e Fabrizio Stocchetti</i>	»	133
Abstract	»	133
13.1. Presentazione aziendale	»	134
13.2. Oggetto	»	134
13.3. Obiettivi	»	135
13.4. Risultati	»	137
14. La Doria		
Attrarre e trattenere il talento: strategie per il Gruppo La Doria		
di <i>Angela Barretta, Alfonso Bianco, Roberta Terzo, Ilario Ungaro, Chiara Vartuli, Emanuele Vezza e Luca Volpe</i>	»	138
Abstract	»	138
14.1. Presentazione aziendale	»	139
14.2. Oggetto	»	140
14.3. Obiettivi	»	140
14.4. Risultati	»	141
Bibliografia	»	144
Sitografia	»	145
15. MD		
La nuova era dell'onboarding: la Digital Experience in MD		
di <i>Aldo Alabiso, Roberta Capasso, Gabriella Diozzi, Giuseppina Faraco, Martina Monaco, Grazia Orefice e Rosaria Rauccio</i>	»	146
Abstract	»	146
15.1. Presentazione aziendale	»	147
15.2. Oggetto	»	147
15.3. Obiettivi	»	148
15.4. Risultati	»	149
Bibliografia	»	151
Sitografia	»	152

16. SAPA

Misurare, valutare e premiare la prestazione: l'implementazione di un sistema di Performance Management in Sapa Group

di *Alessandra Bocchetti, Miriana Naomi Caccavallo, Ales-
sia Colaleo, Francesco Conturso, Antonietta Giglio, De-
bora Raffaele, Annamaria Vallefucio*

	pag.	153
Abstract	»	153
16.1. Presentazione aziendale	»	154
16.2. Oggetto	»	155
16.3. Obiettivi	»	156
16.4. Risultati	»	157
Bibliografia	»	162
Sitografia	»	162

L'IPE – Istituto per ricerche ed attività educative

L'IPE – Istituto per ricerche ed attività educative (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 etc. 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'IPE, 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 che sono affidate al Centro Studi e Ricerche. Il Centro Studi e Ricerche dell'IPE realizza monografie e volumi, pubblica la rivista scientifica IPE Working Paper con l'obiettivo di stimolare la pubblicazione e la diffusione di ricerche sui temi Economia, Management, Filosofia, Diritto ed Etica.

La Fondazione IPE Business School

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

L'IPE 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'IPE 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'IPE. Grazie a questo importante network da oltre 20 anni il 100% degli studenti che hanno frequentato l'IPE 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 un 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 e le borse di studio.
- progettazione e definizione dei contenuti dei moduli formativi
- attività d'aula attraverso seminari aziendali
- realizzazione dei project work
- convenzioni di stage
- coinvolgimento in fase di Recruiting e Job Alert. Le aziende partner hanno la possibilità di
 - presentare l'azienda, il processo di selezione e i percorsi di carriera;
 - organizzare Recruiting Day nell'ambito dei Master
 - 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. a marzo 2024).

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
Temì

I Master: struttura e organizzazione

L'IPE Business School, socio Asfor dal 2012, realizza ad oggi i seguenti quattro 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 XXII edizione 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).

Master in Bilancio, Audit, Controlling & Consulting

Il Master in Bilancio, Audit, Controlling & Consulting, giunto alla XVIII 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 pro-

spettiva 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, (VI 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 – (VII edizione), con il patrocinio di AIDP (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 trasformazione 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 trasformazione aziendale mediante tecniche di social recruiting, employer branding, change management.

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 effi-

caci, 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), 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** (III 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 Program** (III 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 parti-

colare 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 (XXI edizione), Master in Bilancio (XVII), Master in Marketing (V) e Master in HR & Digital Recruiting (VI edizione) dell'IPE Business School nel 2023.

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. Il Centro Ricerche e Studi dell'IPE coordina i Project Work e ne cura la pubblicazione. I contenuti e i risultati che emergono dai lavori arricchiscono la base informativa del Centro Ricerche e Studi per l'elaborazione di analisi di scenario e di settore. 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, ai referenti delle aziende partner e della faculty di docenti ed esperti 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

La collana dedicata ai Project Work (PW) redatti dai partecipanti ai Master dell'IPE Business School si arricchisce di un nuovo volume. Esso contiene i PW ai quali si sono dedicati nel 2023 gli studenti dei Master in Finanza, Bilancio, Marketing, Gestione delle risorse umane (HR). Ogni lavoro nasce dalla collaborazione fra un'impresa nel ruolo di "tutor", che propone un tema di diretto interesse per l'impresa stessa, e un piccolo gruppo di studenti che lo analizza con la finalità di suggerire una possibile soluzione. Agli studenti è offerta l'opportunità di entrare nella vita dell'azienda, di confrontarsi con la sua quotidianità, di interloquire non solo con il proprio "tutor" ma anche con altri dipendenti, con reciproco arricchimento.

Anche solo scorrendo l'indice dei PW e i loro titoli, spesso tecnicamente complessi, si colgono alcuni dei fermenti, delle novità, delle trasformazioni che si susseguono nel mondo delle imprese, finanziarie e non, manifatturiere e di servizi. Le nuove tecnologie avanzano. L'era digitale è presente nei PW: offre strumenti di lavoro, accelera la ricerca di dati e di altre informazioni, fornisce prospettive per meglio inquadrare i problemi e per meglio individuare soluzioni.

L'esperienza acquisita dalle studentesse e dagli studenti nell'elaborazione dei PW va ben oltre l'approfondimento di uno specifico tema. Ancor più rilevante, perché destinato a rimanere, è l'apprendimento di un metodo di lavoro che utilizza, per il raggiungimento dell'obiettivo, i vantaggi dell'interrelazione, del dialogo critico e, sul più ampio piano formativo, dell'umile riconoscimento che non siamo infallibili e che l'ascolto non è meno importante dell'eloquio. Apprendere un buon metodo di lavoro è un investimento a lungo termine.

La sigla ESG, che ingloba le nuove sensibilità in tema di sostenibilità ambientale, responsabilità sociale e governo societario, comporta nuovi rischi da gestire, costi aggiuntivi da internalizzare. Il passaggio dalla fase che definirò “romantica”, quella dei gioiosi cortei giovanili, alla fase delle realizzazioni, svela ogni giorno di più che un mondo diverso, più sostenibile, è un obiettivo complesso, i cui costi, economici e comportamentali, entrano nelle nostre vite e suscitano forti reazioni in chi si sente colpito e tende quindi al rinvio sine die, al trasferimento dei costi su spalle altrui, magari su quelle delle generazioni più giovani, che si volevano tutelare.

I PW offrono una testimonianza dei mutamenti in atto nella struttura produttiva, con sempre meno oggetti fisici e sempre più servizi immateriali; minor frequenza di contatti personali, soprattutto nei rapporti produttore/venditore-cliente, crescente affidamento al freddo collegamento fra macchine. Su questa invisibile, fittissima rete di connessioni digitali, viaggiano richieste e ordinazioni; viaggia un nuovo idolo, la comunicazione. E non sempre è facile distinguere il buon commercio dalla truffa, la verità dalla menzogna e dall’insidia, le banalità dall’analisi.

Questo nuovo ambiente ha già cambiato, sta ancora cambiando, il mondo del lavoro. È accanita la caccia ai migliori talenti ai quali sono offerte proposte di lavoro molto interessanti, si lotta per trattenerli e non vederli migrare verso la concorrenza. Sta però emergendo, di più, è già emerso, un nuovo problema sociale: la dicotomia fra una minoranza di talenti e una maggioranza, che include la gran parte dei migranti, non pronta per l’era digitale, che rischia l’emarginazione economica e reputazionale. È vivace il dibattito, culturale, economico e sociale, fra chi inneggia senza remore alla meritocrazia, e chi ricorda che i meriti che ci hanno fatto emergere sono frutto, oltre che dell’impegno personale, di eventi casuali (ad esempio, la famiglia e l’ambiente di nascita, il quoziente di intelligenza che ci siamo trovati alla nascita). Non di dominio né di arroganza dei meritevoli occorre allora parlare ma di un uso delle proprie doti che, responsabilmente, non trascuri il bene comune.

Il mondo giovanile, al quale appartengono gli autori dei PW raccolti in questo libro, è quello che maggiormente risente della rivoluzione in atto. Vi sono ampi e delicati spazi per interventi ai quali la politica deve dedicarsi, iniziando col sistema scolastico, dalla formazione elementare a quella universitaria.

Di recente (13-19 aprile 2024) la rivista inglese *The Economist* ha presentato una rassegna di testi i cui autori si interrogano sul futuro dell’umanità in un mondo nel quale l’Intelligenza Artificiale (AI) sarà in grado di risolvere tutti i principali problemi della nostra esistenza, incluso quello dell’allevamento dei bambini che non avrebbero più bisogno delle cure parentali. Cosa

farà l'uomo a quel punto? Si annoierà? O, pur di fare qualcosa, andrà alla ricerca di altri pianeti da colonizzare? O si inventerà “bisogni” nuovi della cui soddisfazione si convincerà di non poter fare a meno?

Sul futuro dell'umanità si era interrogato Keynes nel 1928, pronunciando un discorso poi pubblicato col titolo “Economic Possibilities for our Grandchildren” (nella versione italiana, Possibilità economiche per i nostri nipoti, Adelphi, 2009). Il grande economista inglese immaginò che entro un secolo (ci siamo quasi!) alcuni fondamentali problemi economici sarebbero stati risolti e all'umanità non sarebbe stato più richiesto il massacrante impegno di lavoro che ha caratterizzato tutta la sua storia. Questi sviluppi avrebbero consentito, con gradualità, di ridurre il tempo dedicato al lavoro, aumentando di conseguenza il tempo libero. E qui, un Keynes forse inatteso (anche sognatore?) descriveva una condizione di “beatitudine economica” nella quale sarebbe stato auspicabile “recuperare alcuni principi religiosi e valori più solidi”; “tornare a porre i fini davanti ai mezzi e ad anteporre il buono all'utile”.

La tentazione di porre l'utile al di sopra del buono, il successo personale al di sopra del bene comune, è all'origine di una storia dell'umanità costellata di lotte, di guerre (nella narrazione della Genesi, quella storia inizia con un fratricidio). La scienza, le tecnologie ci aiuteranno a diventare migliori, a stimare, come disse Keynes nel suo discorso, “quelle deliziose persone capaci di apprezzare le cose fino in fondo, i gigli del campo che non lavorano e non filano”? O l'umanità farà della scienza un'arma di distruzione di massa? Nella citata recensione dell'*Economist* è presentato, tra gli altri, il libro di un professore di filosofia di Oxford nel quale si ipotizza che l'umanità nei prossimi 100 anni abbia una probabilità su sei di essere cancellata dalla faccia della terra!

È davvero così cupo l'avvenire delle generazioni che vivranno anche oltre il primo secolo del terzo millennio? L'uomo, eterno apprendista stregone, metterà in moto delle macchine che non saprà più governare e che, alla fine, lo stritoleranno? O sarà invece capace di dare continuità alla storia indirizzando la sua intelligenza e la sua volontà al bene comune? Il protagonista della storia, nel bene e nel male, è l'uomo. Abbiamo bisogno di un “nuovo umanesimo” che ci insegni a vivere nell'era digitale, coltivando un'etica della responsabilità e una spiritualità che ci faccia vedere oltre le percezioni dei nostri sensi (così il filosofo e teologo morale Giannino Piana, da poco scomparso, nel suo libro “Umanesimo per l'era digitale”, Interlinea, 2022).

Gli istituti di istruzione superiore, e l'IPE Business School è fra questi, hanno l'impegno, tanto maggiore quanto più la scienza e la tecnologia diventano invasive e capaci di catturare le stesse libertà e dignità umane, di accompagnare la gioventù verso una conoscenza completa, tecnica e umani-

stica, verso la consapevolezza che esiste una scala di valori al vertice della quale c'è l'uomo, creatura fatta a immagine e somiglianza di Dio, per i credenti, comunque portatore di dignità, fine e mai mezzo, anche per la migliore cultura laica.

1. NON PERFORMING LOANS: VALUTAZIONE E PRICING DI UN PORTAFOGLIO NPL

*di Jacopo Cipolletta, Ugo Coppola, Giovanni Morelli,
Giovanni Peduto, Alessia Spartera e Carlo Valentino*

Abstract

Il presente lavoro ha il duplice obiettivo di fornire una panoramica generale di mercato ed illustrare le principali strategie di gestione e valutazione degli NPL (Non Performing Loans). L'elaborato, nella prima fase, ripercorre il framework normativo, successivamente l'attenzione è posta sulle principali strategie di recupero crediti, declinandone tipologia, perimetro di applicabilità e scopo finale quale massimizzazione degli incassi e sostenibilità dei costi e connessi tempi di recupero. In tale fase, sono approfondite, altresì, le principali metodologie di valutazione di un portafoglio NPL, dalla fase di segmentazione alla fase di definizione del valore recuperabile in ottica di disposal. Nella fase finale, sono illustrate le assumption ed i risultati derivanti dall'applicazione di un modello di pricing basato sull'attualizzazione dei flussi di cassa netti, mediante la predisposizione del business plan ed un'analisi di sensitivity sui prezzi e tassi di rendimento previsti dall'investitore.

The paper has the dual objective of providing a general overview of the market and illustrating the main management and valuation strategies of NPLs (Non-Performing Loans). In the first phase, the paper retraces the regulatory framework, subsequently the focus is placed on the main credit recovery strategies, declining their type, scope of applicability and final purpose such as maximization of collections and sustainability of costs and related recovery times. In this phase, the main methodologies for evaluating an NPL portfolio are also examined in detail, from the segmentation phase to the phase of defining the recoverable value from a disposal perspective. In the final phase, the assumptions and results deriving from the application of a pricing model based on the discounting of net cash flows are illustrated, through the preparation of the business plan and a sensitivity analysis on the prices and rates of return envisaged by the investors.

1.1. Presentazione aziendale

Avantage Reply è la Business Unit del gruppo Reply specializzata nella consulenza in ambito Capital Market, Risk Management, Regulatory & Credit nel mercato dei Financial Services. Avantage Reply assiste le funzioni aziendali nella gestione di iniziative di cambiamento derivanti dalle strategie di business ovvero dall'evoluzione normativa nelle aree Risk Management, Finance, Credit (Digital and Risk based processes). I servizi di Avantage Reply coniugano competenze di business con un significativo know how sulle fasi di disegno e implementazione di architetture applicative, garantendo un presidio end to end in progetti di Risk, Finance and treasury strategic Advisory (Model definition and validation), Disegno ed evoluzione delle architetture di Business, Process & Organization & Implementation. Grazie alla presenza in Europa con 300 dipendenti e 13 uffici, Avantage Reply è in grado di supportare i principali player italiani e internazionali nello svolgimento delle attività nel campo della data governance, della finanza e del risk management.

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

Negli ultimi anni, i Non Performing Loan (NPL) hanno rappresentato un elemento di rilievo nel settore finanziario europeo, assistendo ad un'intensificata attività ispettiva e regolamentare delle autorità di vigilanza, al fine di armonizzare il processo di identificazione, classificazione, gestione e monitoraggio dei suddetti crediti e migliorare la qualità degli attivi. Tale processo

regolamentare parte dal far leva sulla definizione di default, con provvedimenti come l'articolo 178 del regolamento europeo n°575/2013 e la Nuova Definizione di Default (New DoD), con l'obiettivo di applicare lo status della controparte e delle linee di credito, alla definizione di default. Il successivo impegno dei regolatori ha focalizzato l'attenzione sulle linee guida da fornire alle banche significative e non significative nella gestione del credito deteriorato, al fine di specificare gli aspetti legati alla definizione di una strategia e stabilire gli obiettivi di riduzione dei NPL in modo chiaro. Le ultime novità in ambito regolamentare si focalizzano invece sull'implementazione di standard comuni per le operazioni di cessione NPL, tramite i Transaction Templates, i quali porterebbero minori asimmetrie informative sui mercati.

Tale attività regolamentare ha costretto le banche, a migliorare la gestione interna e a puntare su una forte politica di *derisking* al fine di smaltire l'ingente stock di crediti deteriorati. Si nota infatti come il flusso percentuale dei nuovi crediti deteriorati rispetto al totale degli impieghi vivi sia in forte diminuzione dal 2015 ad oggi. In tale contesto, il mercato NPE, primario e secondario, si è rapidamente evoluto per supportare le necessità del sistema bancario, percependo opportunità di business e facendo leva su soluzioni sempre più innovative, mirate ad ottimizzare tempi e tassi di recupero.

1.3. Obiettivi

Il presente lavoro si propone l'obiettivo di determinare il *pricing* di un portafoglio di crediti deteriorati, noti come *Non-Performing Exposures*, analizzandone molteplici aspetti, tra cui le strategie di *derisking*, volte a ridurre il rischio associato ai crediti deteriorati, l'approccio "*going concern*" e "*gone concern*", nonché la distinzione tra recupero giudiziale e stragiudiziale. A seconda della strategia adottata è necessario individuare il modello di valutazione più idoneo al fine di ottenere un'adeguata valutazione *ex-ante* del portafoglio da cedere.

Data l'importanza dei piani operativi per la gestione dei crediti deteriorati, emerge la necessità di elaborare una strategia per la gestione dei crediti non performanti (NPE). Sono previste opzioni attuative di gestione di portafogli non performanti differenti, di seguito elencate, che non si escludono a vicenda:

- **Cessione degli stock** di sofferenze o UTP, che comporta il trasferimento diretto sul mercato del portafoglio ceduto, determinando un immediato *derisking* e migliorando la qualità del portafoglio;

- **Gestione Interna**, con l'obiettivo di ottimizzare la gestione del credito vivo e risolto, minimizzando gli impatti economici e patrimoniali nel breve termine, ma provvedendo ad un adeguato livello di accantonamento;
- **Esternalizzazione**, con l'obiettivo di beneficiare dell'esperienza e delle competenze specifiche dei servicer per massimizzare il recupero dei crediti e ridurre gli oneri amministrativi e operativi associati alla gestione interna dei portafogli NPL.

Compresi le opzioni strategiche a disposizione della banca per una corretta gestione dei crediti deteriorati, bisogna comprendere i drivers necessari per la valutazione e determinazione del prezzo di un portafoglio di crediti NPL. È essenziale innanzitutto effettuare una segmentazione accurata della clientela.

La prima operazione volta a segmentare la clientela consiste nel definire lo status del credito, ovvero differenziare tra approccio *going-concern* (past due e UTP) e *gone-concern* (crediti in sofferenza).

L'approccio *going concern* riguardano esposizioni verso debitori che continuano l'attività aziendale nonostante l'inadempienza e che, di conseguenza, possono sfruttare i flussi di cassa operativi, o l'escussione di garanzie non funzionali, per ripagare il debito. L'approccio *gone concern* riguardano invece le aziende inadempienti che cessano la propria attività o che sono molto vicine alla chiusura.

Le strategie di recupero stragiudiziale dei crediti deteriorati, mirano al raggiungimento di un accordo bonario con la controparte e permettono il recupero del credito in modo più rapido e meno costoso rispetto alle strategie che presuppongono una procedura giudiziale; per contro, l'escussione della garanzia collegata, permette di recuperare una percentuale maggiore del credito vantato.

Definita la strategia di recupero del credito ottimale bisogna analizzare i *drivers* fondamentali per il pricing del portafoglio NPL. La valutazione di mercato dei crediti si basa principalmente sull'attualizzazione dei flussi finanziari utilizzando la formula classica:

$$\text{Pricing investitore} = \sum_{t=1}^N \frac{FC_t}{(1 + IRR)^t}$$

Per il calcolo dei flussi di cassa, in caso di credito vivo, il creditore deve tener conto:

- dei flussi di cassa operativi futuri dell'azienda inadempiente, stimati a partire dall'analisi del bilancio del debitore tramite la ponderazione dell'EBITDA per il settore di appartenenza dell'azienda stessa, adeguando il valore alle performance storiche di quel determinato mercato, e ripartendo il risultato su più annualità;
- della vendita delle garanzie non funzionali al proseguo dell'attività, valutate al fair value di mercato e ponderate per la tipologia del garante. L'escussione dei beni non deve compromettere il conseguimento dei potenziali flussi di cassa operativi futuri;
- della recuperabilità residua, ovvero una percentuale applicata al residuo (quantità di denaro che si prevede di recuperare dai crediti che l'azienda inadempiente vanta nei confronti di altre aziende) stimata in base al vintage (data di concessione dei crediti) e alle procedure specifiche messe in atto per la riscossione.

Per quanto riguarda il credito risolto, invece, la stima dei flussi di cassa si basa sul:

- realizzo delle garanzie immobiliari, valutate al fair value e ponderate per la tipologia del bene;
- realizzo di altre garanzie reali o personali, ovvero garanzie diverse dagli immobili, valutate al fair value ponderato per la tipologia del garante nel caso dei beni personali o per la tipologia del bene nel caso delle garanzie reali;
- realizzo di garanzie monetarie (come le garanzie consortili o le fidejussioni);
- realizzo sull'attivo patrimoniale residuale, calcolato in percentuale sui crediti che l'azienda inadempiente vanta verso terzi, considerando le procedure di recupero in essere, e ponderato per il vintage.

Una volta determinato il cash flow atteso, esso subisce l'influenza di ulteriori componenti che, prima di giungere al prezzo per l'investitore, ne riducono il valore, fra cui:

- Costi di servicing, derivanti da attività di recupero, operazioni di valutazione dei crediti, monitoraggio e reporting e servizi di outsourcing;
- Costi indiretti di gestione, derivanti da attività che non sono direttamente correlate alle procedure di recupero dei crediti deteriorati ma che ne influenzano la gestione complessiva;
- Costi per le due diligence, tra cui costi per il personale e la consulenza, costi per l'analisi dei documenti, costi per la verifica dell'attendibilità delle informazioni e costi di viaggio e logistica;

- Costi legali, derivanti dagli onorari per gli avvocati, spese per il tribunale e per le revisioni legali dei contratti;
- Costi per le perizie, derivanti dalle spese per gli esperti e per i sopralluoghi;
- GACS, ovvero il costo per il ricorso alla garanzia statale che può erodere i flussi di cassa effettivi dell'operazione;
- Risk premium, costo legato alla rischiosità dell'operazione. Il valore del credito deve essere calcolato considerando la rischiosità dell'operazione e scontando i flussi di cassa di un premio basato sulla volatilità prevista del recupero.

Dopo aver determinato i flussi di cassa netti attesi, è necessario stabilire il tasso di attualizzazione. Tuttavia, nel campo dei crediti deteriorati, non esistono metodologie per la definizione del tasso ampiamente condivise e che siano in linea con quelle di altri settori che utilizzano i flussi di cassa attualizzati.

Di conseguenza, nella pratica, il tasso di attualizzazione per la valutazione di mercato dei crediti deteriorati dipende dal rendimento obiettivo degli investitori e varia in base al rischio-paese percepito al momento della valutazione, alla tipologia di crediti e all'aleatorietà percepita nei flussi finanziari.

1.4. Risultati

Alla luce di quanto analizzato nei paragrafi precedenti, è stato possibile comprendere gli aspetti chiave necessari alla valutazione di un portafoglio NPL.

In questa parte del lavoro verrà esaminato un dataset grazie al quale è stato possibile prezzare effettivamente un portafoglio NPL. Il modello è composto da un portafoglio di cento posizioni secured vantanti nei confronti di una controparte corporate e con data cut-off al 31/10/2020. Alla posizione è collegato da un solo immobile, il cui valore è interamente a garanzia del credito. La procedura unica di recupero definita ed utilizzata è di tipo giudiziale, da avviare o in essere al momento della valutazione.

Il portafoglio ha come garanzie immobili industriali, commerciali, residenziali o terreni a cui viene applicato un haircut rispettivamente del 35%, 40%, 20%, 10%.

Il rapporto fra il nuovo valore di base d'asta (post applicazione dell'haircut) e l'Open Market Value (OMV) dell'immobile fornisce un'importante informazione riguardante il numero di aste necessarie per vendere l'immobile:

- se il rapporto è compreso tra il 75% e il 100%, si stima che siano necessarie 3 aste per vendere l'immobile. Ciò implica che l'abbattimento del valore è ancora discreto, pertanto è necessario stimare il numero massimo di aste;
- se il rapporto è compreso tra il 50% e il 75%, si stima che siano necessarie 2 aste per vendere l'immobile. In questo caso, l'abbattimento del valore è più consistente rispetto alla situazione precedente;
- se il rapporto è inferiore al 50%, si stima che una singola asta sia sufficiente per vendere l'immobile. Questo suggerisce che esso ha subito un abbattimento significativo del valore e dovrebbe essere possibile venderlo con una sola asta.

In seguito ad ogni asta deserta il valore dell'immobile subisce un abbattimento del 25%. Applicando gli abbattimenti descritti ai nuovi valori degli immobili, si ottiene il valore finale di vendita al quale si sottraggono i costi di prededuzione pari al 6%, ottenendo così i flussi di cassa lordi attesi dalla procedura legale. I tempi per la chiusura di una procedura variano a seconda del tribunale di riferimento.

Successivamente, i flussi di cassa sono stati raggruppati in base alle date di *collection* trimestrali partendo dalla *Cut-off Date* al fine di generare un *business plan* dettagliato che va dal 31/10/2021 al 31/10/2025. Ai flussi di cassa lordi (*GCFs from assets*) sono stati poi sottratti diversi costi legati alla procedura, all'acquisto e alla gestione dei crediti, ovvero: costi di *due diligence*, di *onboarding*, costi per le perizie, costi procedurali, spese legali, commissioni e l'imposta IVA.

Una volta ottenuti i flussi di cassa netti (*Net Cash Flows*) è stato stimato il prezzo del portafoglio tramite la sommatoria dei flussi di cassa attualizzati al tasso di rendimento IRR, posto pari al 7% e ad un tempo t , corrispondente al differenziale fra la data di realizzo del flusso di cassa e la data di *cut-off*.

Il prezzo del portafoglio è risultato pari a 14.097.484,39 euro, che rappresenta il 16,34% del Valore Lordo degli Assets (GBV).

Da un'analisi condotta da Banca d'Italia è emerso come il prezzo delle sofferenze cedute nel 2021 è stato pari al 20% dell'esposizione lorda di bilancio al momento della cessione, in riduzione rispetto al 24% del 2020¹, in linea dunque con quanto ottenuto dal modello in oggetto.

L'indicatore di redditività potenziale del portafoglio GCF/GBV si attesta al 22,77%. Un rapporto GCF/GBV più elevato presuppone i flussi di cassa

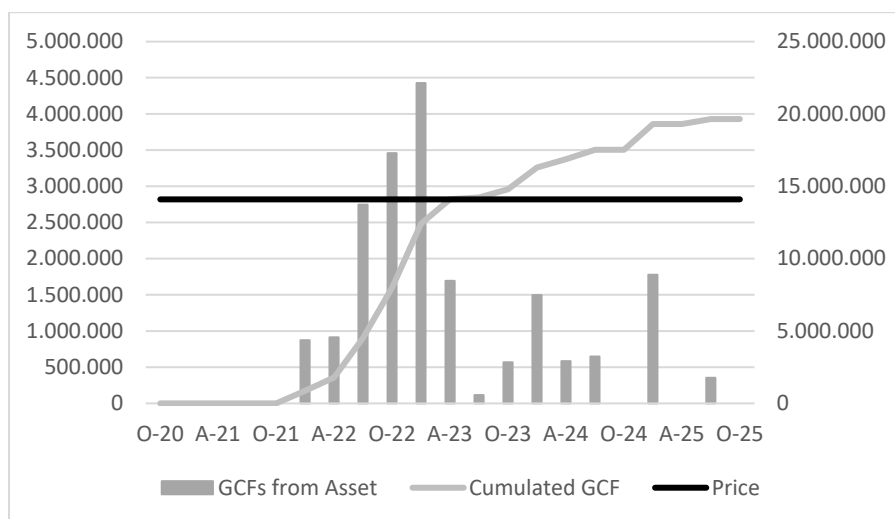
¹ Banca d'Italia (2022), Note di stabilità finanziaria e vigilanza N. 32 - I tassi di recupero delle sofferenze nel 2021.

generati dal portafoglio di crediti NPL proporzionalmente maggiori rispetto al valore complessivo dei crediti.

Infine, si può osservare una vita media ponderata (WAL²) del portafoglio pari a 2,49 anni. Questo risultato fornisce un'indicazione sulla durata prevista dei crediti nel portafoglio prima del completo recupero e suggerisce che i crediti nel portafoglio hanno una durata relativamente breve. Tale evidenza è data dalla distribuzione delle fasi procedurali; infatti, circa il 67% delle procedure attive sul portafoglio è già in una fase di “Vendita”.

La figura 1 fornisce ulteriori importanti informazioni sull'andamento nel tempo del recupero dei flussi di cassa lordi derivanti dalla vendita degli immobili posti a garanzia dei crediti.

Fig. 1.1 – Andamento dei flussi di cassa lordi del portafoglio



Fonte: elaborazione interna

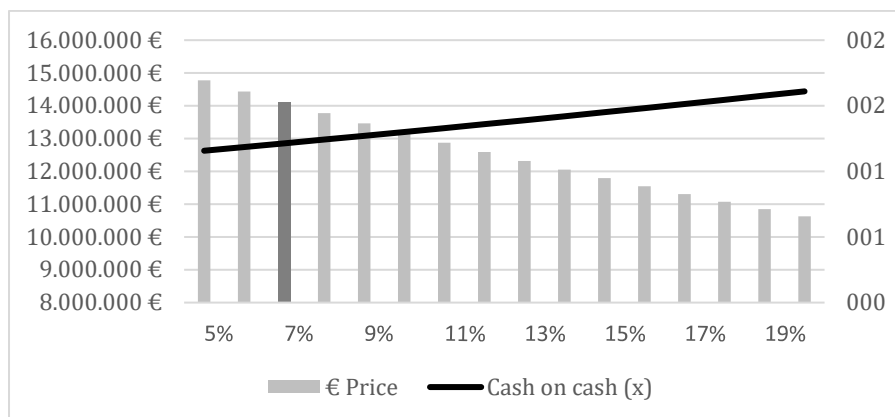
La maggior parte dei flussi di cassa lordi è stata conseguita fra il settimo ed il decimo trimestre, ovvero fra il secondo ed il terzo anno successivi alla data di *cut off*. Tale risultanza è scaturita dalla struttura delle posizioni presenti nel portafoglio, per cui 15 milioni sui 20 totali di GFC (quasi il 75%) sono costituiti dal recupero di posizioni già in fase di “vendita”, e la media dei tempi necessari ai tribunali per portare a termine questo tipo di procedura è di 28 mesi, ovvero 2 anni e 4 mesi. I flussi di cassa generati negli anni

² La “weighted-average life” (WAL) è una misura che calcola la durata media di un investimento o di un portafoglio, considerando i flussi di cassa e i relativi pesi.

successivi derivano dalle posizioni che alla data di *cut-off* si trovano o in fase di “avvio atti” o di “CTU”, che combinate incidono sul totale dei GFC circa 5 milioni di euro.

Relativamente al tasso di rendimento IRR, come riportato in figura 2, quanto più basso è il rendimento atteso dall’investitore tanto maggiore sarà il prezzo e maggiori saranno le probabilità che l’acquirente riesca ad ottenere l’acquisizione del portafoglio. Tuttavia, nel contesto attuale, è previsto un *floor* per il tasso IRR per il quale l’investitore non ridurrebbe ulteriormente il proprio margine in relazione al tasso di rendimento *risk free*.

Fig. 1.2 – Risultati della Sensitivity Analysis



Fonte: elaborazione interna

Inoltre l’andamento del *cash on cash*, ovvero il rapporto fra i flussi di cassa netti e il prezzo del portafoglio, mostra come all’aumentare del tasso di rendimento IRR, si riduce il prezzo del portafoglio e di conseguenza aumenta il valore del recupero atteso rispetto all’investimento. Al tasso di rendimento predefinito del 7% corrisponde un valore del *cash on cash* pari a 1,21; si deduce pertanto che i flussi di cassa netti recuperate sono pari a 1,21 volte il prezzo del portafoglio.

Si è compresa la necessità di valutare un portafoglio di NPL, dato il crescente interessamento di investitori al mercato di crediti deteriorati, il quale deteriorato sta adottando processi e strategie di gestione più avanzati, coinvolgendo attori chiave come *originator*, *buyer*, *master servicer* e *special servicer*. La necessità è quella di migliorare la qualità e la comparabilità dei dati, ridurre le asimmetrie informative e sviluppare *best practice* per le operazioni di vendita sui mercati secondari. A tal proposito l’EBA ha emanato norme

tecniche di attuazione (ITS) sui modelli di dati sulle operazioni di crediti deteriorati (NPL) con l'obiettivo di definire uno standard comune per le informazioni da fornire ai potenziali acquirenti e mirano a migliorare il funzionamento dei mercati secondari dei crediti deteriorati. L'*Artificial Intelligence* (AI) potrebbe rappresentare un'opportunità ulteriore di efficientamento del mercato NPE per la definizione della strategia di recupero, la stima della probabilità di accadimento, la valutazione dei flussi di cassa attesi e il monitoraggio dell'efficacia dell'attività di recupero. Infine, il cambiamento del contesto economico e l'aumento dei tassi di hanno comportato un impatto significativo sui modelli di *pricing*. Di conseguenza, potrebbe sorgere una preferenza per strategie che puntano a recuperare gli investimenti con uscite anticipate, o comportare una riduzione significativa dei prezzi nel caso di strategie di recupero di medio-lungo termine.

Bibliografia

- ABI (2022), *Linee guida per le valutazioni immobiliari*
- AIFIRM (2023), *NPE risk: evoluzione delle metodologie e delle strategie e gestione di de-risking, Position paper n°4*
- Banca Centrale Europea (2019) *Comunicazione in merito alle aspettative di vigilanza sulla copertura delle NPE*
- Banca Centrale Europea (2018), *Addendum alle linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*
- Banca Centrale Europea (2017), *Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL)*
- Banca d'Italia (2023), *Rapporto sulla stabilità finanziaria*
- Banca d'Italia (2022), *Rapporto sulla stabilità finanziaria*
- Banca d'Italia (2022), N. 32 - *I tassi di recupero delle sofferenze nel 2021*
- Banca d'Italia (2018), *Linee Guida per le banche Less Significant italiane in materia di gestione di crediti deteriorati*
- Banca d'Italia (2013), *Disposizioni di Vigilanza per le banche, Circolare n. 285 - 24° aggiornamento. Revisione della disciplina sugli investimenti in immobili*
- BCE (2019), *Comunicazione in merito alle aspettative di vigilanza sulla copertura delle NPE*
- BCE (2018), *Asset Quality Review*
- Codice di procedura civile (2023), *Norme Relative all'espropriazione ed al pignoramento – Art da 474 a 512; da 543 a 55*
- EBA (2022), *Consultation on Implementing Technical Standards on NPL transaction data templates (EBA/CP/2022/05)*
- EBA (2022), *Standardises information requirements to support sales and transfers of non-performing loans*

EBA (2020), *EBA report on Significant Risk Transfer in securitisation under articles 244(6) and 245(6) of the Capital Requirements Regulation*

EBA (2018), *Guidelines on management of non-performing and forborne exposures*

EBA (2013), *Draft Regulatory Technical Standards on the materiality threshold for credit obligations past due under Article 178 of Regulation (EU) No 575/20 (Paste due)*

International Financial Reporting Standards (2014), *IFRS 9: staging e criteri di valutazione*

Parlamento Europeo (2013), *Art 178 Regolamento UE n.575/2013 (CRR)*

Reply (2020), *NPL management focus on market, main players and servicers offer.*

2. I LAVORI IN CORSO SU ORDINAZIONE: PROFILI CONTABILI ED ATTIVITÀ SVOLTE DAL REVISORE

di *Giusy Carozza, Vincenzo Casigli, Domenico Di Fraia
e Marco Venditti*

Abstract

L'elaborato affronta gli aspetti teorici contenuti nei principi contabili nazionali ed internazionali con riferimento ai lavori in corso su ordinazione. In primo luogo, la revisione scientifica si è soffermata sulla descrizione del principio IFRS 15 ed OIC 23, analizzandone al contempo le principali analogie e differenze.

Lo studio affronta poi il tema relativo all'importanza, per le aziende, di organizzare e strutturare un sistema di controllo di gestione in grado di supportare la stima dei costi a vita intera. Ciò risulta, specialmente per le imprese che operano su commessa, di fondamentale importanza.

Infine, viene poi riportato un caso pratico basato sulla società «IPE Airline S.p.A.» per analizzare due fattispecie commesse positive e onerous contracts. Inoltre sono stati esaminati i principali incarichi che un revisore deve svolgere nell'ambito della propria attività di revisione nel business di riferimento.

The paper addresses the theoretical aspects contained in national and international accounting standards with reference to contract work in progress. Firstly, the scientific review focused on the description of the IFRS 15 and OIC 23 standards, analyzing at the same time the main similarities and differences.

The study then focuses on the issue relating to the importance, for companies, of organizing and structuring a management control system capable of supporting the estimation of whole-life costs. This is of fundamental importance, especially for companies that operate on order.

Finally, a practical case based on the company «IPE Airline S.p.A.» is reported. to analyze two cases: positive orders and onerous contracts. Fur-

thermore, the main tasks that an auditor must carry out as part of their auditing activity in the reference business were examined.

2.1. Presentazione aziendale

Ernst & Young (EY) è un network mondiale di servizi professionali di assurance, advisory, transaction, tax e pas. La società nasce nel 1989 dalla fusione di due importantissimi studi britannici: Arthur Young & Company associato dal 1924 con Broads Paterson & Co ed Ernst & Ernst associato con Whinney Smith & Whinney.

Oggi il network di EY è costituito da oltre 284.000 persone e 720 uffici in oltre 150 paesi con un fatturato di 36,4 miliardi di dollari; la società fa parte delle cosiddette Big Four, ovvero le quattro società di consulenza e revisione contabile che a livello mondiale si ripartiscono il mercato di riferimento.

L'organizzazione di EY si caratterizza per una forte integrazione gestionale che ha superato il modello tradizionalmente adottato dalle società di accounting & auditing, e di partnership in franchising tra entità indipendenti locali. La finalità è quella di raggiungere un miglior coordinamento, a livello globale di tutte le attività operative e la conseguente armonizzazione di strutture e processi, in linea con quelli di gruppi multinazionali che operano su scala globale. La struttura è composta dalla leadership globale, dagli organi di governance e dalle principali aree geografiche (America, EMEA e Asia-Pacific) che lavorano insieme nel rispetto della strategia globale, soprattutto nella pianificazione delle attività e nella definizione degli investimenti e delle priorità.

EY offre una gamma completa di opportunità in vari settori, assurance, tax, transactions e advisory services e inoltre coglie le opportunità offerte da una rapida globalizzazione, dalle nuove tecnologie e da un mondo del business in continuo cambiamento. EY si assume la responsabilità di guidare e promuovere il progresso economico, sociale e ambientale, indirizzando i propri sforzi verso il mercato (sostenendo la stabilità economica globale e locale e la crescita), il luogo di lavoro (attraendo, trattenendo e investendo nei talenti), il sostegno alle comunità (investendo nella formazione e orientandosi verso l'innovazione) e la gestione dell'impatto ambientale (favorendo un'economia a basse emissioni di carbonio, riducendo così gli impatti negativi sul cambiamento climatico).

2.2. Oggetto

Il presente elaborato ha lo scopo di analizzare i profili contabili e le attività svolte dal revisore per quanto concerne i lavori in corso su ordinazione, considerando la disciplina contenuta nel principio contabile internazionale IFRS 15, il quale espone definizione, ambito di applicazione e modello a cinque fasi per la *recognition* e misurazione dei ricavi da commessa. Suddetto modello è stato applicato ad un caso pratico con particolare enfasi sulle seguenti fasi: identificazione delle *performance obligations* e misurazione dei ricavi *over time*. All'interno dello stesso caso è stata trattata anche la fattispecie di una commessa in perdita, la cui contabilizzazione è specificamente disciplinata dallo IAS 37.

Contestualmente è stata richiamata, nell'ambito della corretta rilevazione dei ricavi, la disciplina nazionale contenuta nel principio OIC 23 analizzandone le principali analogie e differenze con l'IFRS 15. La prassi maggiormente utilizzata in questo senso è il criterio della percentuale di completamento applicando la metodologia *cost-to-cost*, la quale richiede che la registrazione contabile dei ricavi dipenda dallo stato di avanzamento dei lavori (SAL), calcolato come rapporto tra i costi consuntivati e quelli stimati a vita intera.

Nel contesto delle aziende che operano su commessa pluriennale, un ruolo importante per la corretta allocazione dei flussi contrattuali è rappresentato da un adeguato sistema di controllo di gestione. Quest'ultimo permette all'azienda l'individuazione dei *driver* per il ribaltamento dei costi indiretti all'interno di ogni *work-breakdown structure* (WBS). Tali parametri sono oggetto di verifica nell'ambito delle procedure di revisione al fine di verificare la ragionevolezza delle stime dei costi a vita intera.

Muovendo dalle considerazioni relative alla corretta allocazione dei costi, ci si è soffermati sulla definizione di una adeguata configurazione di costo per l'oggetto delle prestazioni; si è descritta in particolare, la configurazione del costo pieno industriale e delle sue componenti principali.

Si sono poi trattate le linee guida per le procedure di revisione e le attività svolte dal revisore, nello specifico ISA 300, 315, 330 e 540. In dettaglio, la prima individua il processo di pianificazione (piano di audit) e la strategia di revisione. L'ISA 315, invece, fornisce indicazioni pratiche sulla corretta comprensione del contesto organizzativo aziendale al fine di identificare e mitigare il rischio di errori significativi; nell'ISA 330 sono individuate anche le relative *audit response* da attuare in tal senso. All'interno del processo più ampio di revisione è richiesta anche un'attenta verifica degli elementi proba-

tori, come richiesto dall' ISA 540, forniti dall'azienda al fine di verificare la veridicità delle asserzioni di bilancio.

Infine, si sono applicati gli aspetti teorici ad un caso pratico ipotizzato di un'azienda nel settore aeronautico che opera principalmente su commesse pluriennali. Dunque, a seguito della simulazione di un *database* è stato selezionato, sulla base del fatturato aziendale, un campione rappresentativo di commesse a margine positivo e negativo per le quali sono stati individuati due rischi significativi: mancato riconoscimento dei ricavi *over time* e sovra/sottostima dei costi a vita intera. Sono state individuate due commesse di cui una a marginalità positiva e l'altra negativa per le quali si è proceduto all'individuazione delle adeguate *audit response* con i seguenti risultati: nella prima si registra un andamento costante positivo dei margini di commessa e dei ricavi da LIC. Nell'altro caso, invece, si assiste ad una riduzione del margine progressivo, un disallineamento dei ricavi e fatturazione, con conseguente iscrizione di un fondo perdite da contratto che identifica la commessa come *onerous contract*.

2.3. Obiettivi

Al fine di evidenziare il processo di misurazione e attività di revisione per i lavori in corso su ordinazione si sono presentate due commesse. L'obiettivo dell'elaborato è, quindi, quello di evidenziare il processo delle attività di revisione identificando i rischi legati alla stessa e le risposte che il revisore deve adottare in funzione di quest'ultimi.

2.4. Risultati

Ottenuto il tabellone LIC al 31/12/2022 sono state individuate le commesse maggiormente rilevanti secondo un grado di copertura ritenuto sufficientemente significativo sia in termini di ricavi che di margine negativo per procedere all'attività di audit. Il passo successivo è stato quello di verificare la presenza di eventuali anomalie del ricavo a vita intera rispetto all'anno precedente e di effettuare la quadratura dei costi del personale, dei costi di trasformazione e delle commesse in oggetto nel *database* LIC con il report delle pianificazioni effettive e preventivate. La prima delle commesse selezionate riguarda la fornitura di 50 aerei supersonici *Hyper Sting* al cliente Alfa S.p.A. mentre la seconda ha ad oggetto la fornitura di 1000 fusoliere per il cliente Beta S.p.A. In particolare, nell'ambito delle procedure di revisione,

è stato individuato il seguente rischio di frode ossia il mancato riconoscimento dei ricavi da contratto *over time* e la mancata rendicontazione delle perdite da contratto relative ad una sottostima dei costi a vita intera.

Il mancato riconoscimento di costi e ricavi *over time* comporta la seguente audit response:

- comprensione dei criteri di rilevazione delle componenti economiche positive e negative delle attività a lungo termine con i clienti attraverso inquiry con il management andando ad analizzare i singoli contratti di commessa stipulati;
- riconciliazione di ciascun elemento comprensivo nei contract asset e liabilities e negli anticipi ricevuti con la contabilità generale effettuata dalla ABC S.P.A.

Nel database commesse, con riferimento alle due già citate, è emerso che: nella prima commessa i costi a vita intera, nell'arco degli ultimi due esercizi, sono aumentati in maniera meno che proporzionale rispetto ai ricavi. In particolare, sono passati da 966 milioni a 967 milioni. Contestualmente, i ricavi a vita intera sono stati stimati nel 2021 per 974 milioni e nel 2022 per 993 milioni. Dall'analisi contrattuale si è evinto che il cliente ha richiesto l'installazione di un transponder altamente specializzato nelle comunicazioni ad ampio raggio. La conseguenza principale osservata è un aumento della marginalità di commessa pregressa che passa da 0,84% a 2,68%. La contabilizzazione di questa ulteriore prestazione, secondo quanto previsto dall' IFRS 15, rientra nella fattispecie delle modifiche contrattuali; dunque, analizzato il significativo legame con la precedente prestazione, si è ritenuto di integrare l'ulteriore performance obligations nel contratto preesistente.

Fig. 2.1 – Tabella prima commessa

	2021	2022
Costo a V.I.	965.871.451 €	966.866.007 €
Ricavo a V.I.	973.999.241 €	992.817.840 €
MCA	8.127.790 €	25.951.833 €
K%	0,84%	2,68%

Fonte: elaborazione personale

Considerando l'andamento congiunto dei ricavi e della fatturazione che comporta l'iscrizione in bilancio di *contract assets* e *contract liabilities*, è stato riscontrato che i LIC progressivi al 31/12/2021 sono pari a 230 milioni ed a 31/12/2022 pari a 3,6 milioni. Il riallineamento di ricavo e fatturato

nell'esercizio 2022, è dovuto al raggiungimento di alcune *milestones contrattuali* per la fatturazione delle prestazioni stabilite con il cliente.

Fig. 2.2 – Tabella progressivi prima commessa.

	2021	2022
Ricavi progressivi	620.800.831 €	841.382.180 €
Fatturato	390.112.776 €	837.825.384 €
Contract asset	230.688.055 €	3.556.796 €

Fonte: elaborazione personale

Nella seconda commessa i costi consuntivati si sono rivelati inferiori dai costi stimati a vita intera. Nel 2021 i costi a vita intera erano stimati per 511 milioni e quelli consuntivati per 487 milioni. Mentre, nel 2022 i primi erano stimati per 525 milioni e quelli consuntivati per 494 milioni. Invece, con riferimento ai ricavi, nel primo esercizio i ricavi a vita intera sono 429 milioni ed i ricavi progressivi sono pari a 405 milioni. Nel 2022, i primi sono uguali a 441 milioni ed i secondi a 411 milioni. È emerso in fase di analisi della commessa, che il principale fornitore per le componenti delle fusoliere, ha subito un rallentamento nella produzione a causa della difficile reperibilità delle materie prime. Data l'elevata concentrazione delle forniture della ABC S.p.A. e l'importanza strategica del fornitore, si è osservato come la marginalità negativa di commessa progressiva sia rimasta negativa, attorno al 16,8%.

Fig. 2.3 – Tabella riepilogativa seconda commessa.

	2021	2022
Costo a V.I.	511.169.676 €	524.877.463 €
Ricavo a V.I.	429.013.407 €	441.701.375 €
MCA	- 82.156.269 €	- 83.176.089 €
K%	-16,07%	-15,85%

Fonte: elaborazione personale

Successivamente all'analisi numerica, si sono verificate le assunzioni che il *management* ha attribuito ai costi a vita intera ed i costi a finire confrontando questi ultimi da un anno all'altro, si ritiene che le stime effettuate siano ragionevoli ed in linea con la pianificazione e che non siano emersi eventi successivi al 31/12/2022 tali da richiedere una modifica dei parametri del *database* commesse.

La componente di incertezza intrinseca della contabilità su commessa viene mitigata dal *management* con revisioni annuali dei costi e dei ricavi a finire e dei driver per il calcolo dei consuntivi.

Con riferimento all'andamento dei LIC progressivi si è osservato che nel 2021 sono pari a -3,7 milioni e nel 2022 pari a 17,6 milioni. Dunque, il progressivo accumulo di questo valore, rappresenta la tendenza della società a fatturare in maniera superiore ai ricavi; considerando solo gli ultimi due esercizi la variazione del fatturato è di circa 3,5 volte superiore alla variazione del ricavo.

Fig. 2.4 – Tabella riepilogativa progressivi seconda commessa

	2021	2022
Ricavi progressivi	405.092.114 €	411.270.297 €
Fatturato	408.766.023 €	428.868.082 €
Contract liability	- 3.673.909 €	- 17.597.785 €

Fonte: elaborazione personale

Per quanto concerne il rischio di errata stima dei costi a vita intera è stata effettuata la seguente *audit response*:

- revisione analitica dei costi all'interno del campione selezionato di commesse, attraverso la verifica della contabilità gestionale;
- al fine di mitigare i rischi connessi alle contingency, sono stati ottenuti i risk register al 31/12/2022;
- intervista con i responsabili di divisione in relazione al dato di budget e di consuntivo del sovra/sotto assorbimento di periodo.

Con riferimento alle due commesse sono emerse le seguenti configurazioni di costo.

Di rimando alla prima commessa, i costi diretti di reperimento materie prime e manodopera per le fasi di produzione dell'aereo pesano sul totale per il 70% equivalente a 676,1 milioni nel 2021 e 676,8 nel 2022.

Per i costi indiretti connessi a spese amministrative, utenze, ammortamenti per il 28% pari a 270,2 milioni e 270,7 nel 2022.

I costi di *contingencies* legati a difetti di fabbricazione, irreperibilità di materie prime e rischio paese pesano sul totale per 2% equivalente per 19,3 milioni nel 2021 e 19,37 nel 2022.

Per la seconda commessa, i costi diretti di reperimento materie prime e manodopera per la produzione della fusoliera pesano sul totale per 85% equivalente a 432,5 milioni nel 2021 e 446,1 milioni nel 2022.

I costi indiretti pesano per il 10% cioè 51,11 milioni nel 2021 e 52,48 milioni nel 2022. *Contingencies*, invece, sono legate principalmente ai possibili ritardi della consegna dovuti alla eccessiva concentrazione dei fornitori ed hanno un peso del 5% cioè 25,55 milioni nel 2021 e 26,24 milioni nel 2022.

L'intervista con i responsabili, ha portato alla luce la fattispecie per cui le perdite che il *management* aveva potenzialmente previsto di assorbire non si sono rivelate sufficienti a coprire quelle consuntivate; la conseguenza in entrambi gli esercizi è stata un accantonamento a fondo nel 2021 per 3,8 milioni e nel 2022 per 4,2 milioni. L'analisi ha evidenziato dunque un sotto assorbimento di periodo, in quanto l'assorbimento perdite progressivo era nel 2021 pari a 78,3 milioni e le perdite a finire progressive sono risultate pari a 82,1 milioni. Mentre nel 2022 l'assorbimento era pari a 78,3 milioni e le perdite a finire progressive pari a 83,2 milioni.

Fig. 2.5 – Tabella riepilogativa perdite seconda commessa.

	2021	2022
Perdite a finire	- 82.156.269 €	- 83.176.089 €
Assorbimento perdite	78.311.588 €	78.353.748 €
Fondo perdite a finire	- 3.844.681 €	- 4.822.341 €

Fonte: elaborazione personale

L'audit response ha dato le seguenti risultanze.

La ABC S.P.A. si avvale di sistemi di contabilità gestionale su commessa necessari e funzionali per il *business* in cui è presente ed il *database* LIC non è altro che l'*output* di quest'ultimi.

Dalla redazione e verifica del tabellone si ritiene che, per come sia stato redatto, rifletta correttamente ed in maniera appropriata tutte quelle che sono le voci chiave necessarie per una corretta visione dei consuntivi e dei risultati sia patrimoniali che economici delle commesse pluriennali. Si tiene conto, infine, di come le modalità con cui è stato redatto il *database* commesse non siano variate di anno in anno. Pertanto, si ritiene di aver acquisito elementi probativi sufficienti ad aver mitigato il rischio di errori significativi.

Bibliografia

- International Accounting Standard Board (IASB), (2018), IFRS 15, *Revenue from contracts with customers*.
- International Accounting Standard Board (IASB), (1998), IAS 37 *Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets*.
- Mesiano M., Tamborini M., (2009), *Norme ed orientamenti rilevanti della Revisione Contabile, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili*, Organismo Italiano di Contabilità (OIC), (2023), *Ricavi*.
- Organismo Italiano di Contabilità (OIC), (2016), *Lavori in corso su ordinazione*
- Potito L., (2019) *Pianificazione e controllo di gestione*, G. Giappichelli Editore.

Sitografia

- https://www.revisionelegale.mef.gov.it/opencms/export/mef/resources/PDF/ISA_ITALIA_300_CL_10_12_14.pdf
- https://www.revisionelegale.mef.gov.it/opencms/export/mef/resources/PDF/ISA_ITALIA_330_CL_10_12_14.pdf
- Ministero dell'economia e delle finanze (MEF), Principio di revisione internazionale (ISA Italia) 300, (2014), Pianificazione della revisione contabile del bilancio, parr. 6-11.
- Ministero dell'economia e delle finanze (MEF), Principio di Revisione Internazionale (ISA Italia) 315, (2014), L'identificazione e la valutazione dei rischi di errori significativi mediante la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera. https://www.revisionelegale.mef.gov.it/opencms/export/mef/resources/PDF/ISA_ITALIA_315_CL_10_12_14.pdf
- Ministero dell'economia e delle finanze (MEF), Principio di revisione internazionale (ISA Italia) 330, (2014), Le risposte del revisore ai rischi identificati e valutati.
- Ministero dell'economia e delle finanze (MEF), Principio di revisione internazionale (ISA Italia) 540, (2014), Revisione delle stime contabili, incluse le stime contabili del fair value, e della relativa informativa. https://www.revisionelegale.mef.gov.it/opencms/export/mef/resources/PDF/ISA_ITALIA_540_CL_10_12_14.pdf
- revisorionline, IFRS n.15 International financial reporting standard – Ricavi provenienti da contratti con i clienti, https://www.revisorionline.it/IAS_IFRS/ifrs15.htm#rile

3 IL PERCORSO DI ADEGUAMENTO NELLA GESTIONE ESG PER LE LESS-SIGNIFICANT INSTITUTIONS

di *Alessandro Martuccio, Giovanniluca Luise,
Luna Menna e Rosario Vasto*

Abstract

Il presente elaborato, redatto in collaborazione con KPMG, ha come oggetto il percorso di adeguamento nella gestione ESG per le *Less-Significant Institutions*. Le questioni ambientali, sociali e di governance stanno infatti diventando sempre più rilevanti per le istituzioni finanziarie e in particolar modo per le banche, per le quali la sostenibilità ormai non rappresenta più solo una questione etica ma sta divenendo sempre più un tema prioritario, con importanti risvolti economici, generando una nuova tipologia di rischio, il rischio ESG. Dopo una prima fase di studio della normativa si è passati a un'indagine comparativa avente ad oggetto un campione di 10 LSI, con l'obiettivo di individuarne gli elementi comuni caratterizzanti le singole dichiarazioni non finanziarie, e soprattutto le eventuali differenze di interpretazioni di tali elementi da parte delle banche.

This paper, prepared in collaboration with KPMG, focused on the adaption path in ESG management for Less Significant Institutions. In fact, environmental, social and governance issues are becoming even more relevant for financial institutions and especially for banks, for which sustainability is now no longer seen as an ethical issue but is increasingly becoming a priority subject with important economic implications, generating a new type of risk, the ESG one. After a first phase of study of the legislation, we moved on to a comparative survey targeting a sample of 10 LSI, with the aim of identifying their characterizing common elements, individual non-financial statements, and especially the differences in banks' interpretations of the above mentioned factors.

3.1. Presentazione aziendale

Il nostro lavoro è stato svolto grazie alla collaborazione di KPMG, la quale è uno dei principali network globali di servizi professionali alle imprese. Oggi, il network KPMG è presente in 143 paesi nel mondo, con 265 mila 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*.

In Italia, da 60 anni, KPMG accompagna i processi di crescita delle imprese e del mercato, oggi con oltre 5000 professionisti, 25 sedi sull'intero territorio nazionale, 6000 clienti ed un portafoglio completo di servizi che risponde alle necessità del mercato nazionale e internazionale, KPMG è la più importante 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.

3.2. Oggetto

Il presente elaborato illustra l'integrazione dei temi ESG (*Environmental Social Governance*) nell'ambito delle LSI (*Less Significant Institutions*), ossia gli enti bancari non significativi; le quali non hanno un vero e proprio quadro normativo da seguire, ma ad oggi sono solo tenute a redigere la Dichiarazione Non Finanziaria su base volontaria, per informare gli stakeholder³ in merito ai loro progressi su tematiche ESG.

Le LSI sono banche di piccole e medie dimensioni vigilate direttamente dalle rispettive autorità nazionali competenti, sotto la supervisione della Banca Centrale Europea.

Sono considerati significativi e ricadono quindi sotto vigilanza diretta della BCE se soddisfano almeno uno dei criteri stabiliti nel regolamento quadro sul Meccanismo di Vigilanza unico. Questi criteri comprendono:

- dimensioni di una banca;
- la sua importanza per l'economia del paese in cui è ubicata;

³ Per stakeholder si intende un individuo, un gruppo o un'organizzazione che è direttamente coinvolto da ciò che accade in azienda ed ha un ruolo attivo nel concorrere al successo della stessa.

- la significatività delle sue attività transfrontaliere.

Il mondo bancario, ad oggi è caratterizzato da un'ampia libertà in termini di divulgazione ESG, le banche possono infatti presentare le informazioni nel modo che ritengono più utile. Il framework normativo più diffuso è senz'altro il GRI (*Global Reporting Initiative*). Il GRI è un'organizzazione internazionale indipendente nata proprio con l'obiettivo di aiutare sia il pubblico che il privato a comprendere, misurare o comunicare l'impatto che una qualsiasi attività possa avere sulle varie dimensioni della sostenibilità. Il sistema, distingue tra tre standard universali e tre serie di standard specifici per le tre dimensioni ESG. Il punto di partenza è il GRI 101 (Foundation), il quale permette di inquadrare e spiegare come viene usato e regolato il set di parametri, introducendo i 10 principi fondamentali. Parallelamente vanno applicati anche gli altri due standard universali:

- GRI 102 (General Disclosure), che serve a riportare le informazioni di contesto relative all'organizzazione e le sue pratiche di rendicontazione;
- GRI 103 (Management Approach), il quale è invece utile per spiegare la questione di quegli aspetti della propria attività che hanno un impatto più importante sugli stakeholder.

3.3. Obiettivi

L'obiettivo del presente lavoro è stato verificare se, a seguito dell'emanazione delle aspettative di vigilanza individuate da Banca d'Italia, le LSI si fossero effettivamente adeguate a tali disposizioni. Per farlo si è proceduto ad effettuare un'indagine comparativa individuando un campione di 10 realtà bancarie.

L'indagine si è articolata in 3 macro-fasi:

1. Individuazione di un campione di 10 LSI;
2. Determinazione di elementi comuni che ogni LSI predispose all'interno della propria Dichiarazione non finanziaria;
3. Evidenza di eventuali differenze di interpretazioni.

Di seguito si riportano le 10 banche oggetto di analisi:

- BCP
- BAPR
- IBL BANK
- BANCA SELLA
- BANCA VALSABBINA
- BANCA POPOLARE PUGLIESE

- BANCA POPOLARE DELL'ALTO ADICE
- BFF BANK
- CASSA DI RAVENNA
- ILLIMITY BANK

3.4. Risultati

La presente indagine ha riguardato le seguenti tematiche, ritenute rilevanti e soprattutto presenti nelle Dichiarazioni non finanziarie di ciascuna banca:

- Valutazione di materialità;
- Governance;
- Azioni di sostenibilità;
- Pillar III.

Il primo elemento in comune a tutte le Less Significant dell'analisi effettuata riguarda l'analisi di materialità. Dal GRI Sustainability Reporting Standards, 2016: "Material topic: topic that reflects a reporting organization's significant economic, environmental and social impacts; or that substantively influences the assessments and decision of stakeholders". Con il termine "analisi di materialità" ci si riferisce quindi all'identificazione di quei temi che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali significativi dell'azienda e influenzano in modo sostanziale le valutazioni dei suoi stakeholder. Nell'ambito delle 10 LSI analizzate, la ricerca svolta ha permesso di identificare che tutte le banche hanno individuato tematiche simili, si evidenzia quindi una convergenza di elementi prioritari all'interno della valutazione di materialità.

Ulteriore elemento di confronto per il presente lavoro è la governance⁴; l'impegno ESG si basa infatti sull'idea che le aziende debbano assumersi la responsabilità dell'impatto che creano. La governance è un fattore essenziale in questo ambito: riguarda l'analisi del modo in cui l'organizzazione viene gestita.

Il primo elemento che è stato reputato essenziale ai fini di una buona governance ESG è stato senz'altro la valutazione di specifici comitati ESG all'interno del consiglio di amministrazione. Sono numerose le ragioni che conducono a valutare con favore la costituzione di appositi comitati di soste-

⁴ La Governance è definita come l'insieme dei principi, delle regole e delle procedure che riguardano la gestione e il governo di una società, di un'istituzione o di un fenomeno collettivo.

nibilità. Innanzitutto bisogna evidenziare come, secondo quanto riportato dalla terza edizione del “Rapporto CdA e politiche di sostenibilità”, la buona governance della sostenibilità favorisca una maggiore trasparenza nelle dichiarazioni non finanziarie. Stando a quanto riportato da tale rapporto, in presenza di un comitato responsabile della sostenibilità in modo esclusivo, la dichiarazione non finanziaria ha una maggiore estensione, la presenza dei comitati, associata a forme di remunerazione legate alla sostenibilità, porta a produrre dichiarazioni non finanziarie con informazioni più complete. Come è possibile notare nella Figura 1, ad oggi le banche mostrano molta divergenza, infatti solo 6 banche hanno previsto l’implementazione di uno specifico comitato ESG, una prevede di costituirlo in futuro, e 3 non hanno ancora adottato misure in tale ambito.

Fig. 3.1 – Implementazione comitati ESG per ciascuna Less Significant

LESS SIGNIFICANT INSTITUTIONS	IMPLEMENTAZIONE DI UN COMITATO ESG
BAPR	NO
BCP	SI
BANCA SELLA	SI
CASSA DI RAVENNA	SI
BANCA POPOLARE PUGLIESE	SI
BANCA VALSABBINA	NO
IBL BANCA	IN CORSO
BANCA POPOLARE ALTO ADIGE	NO
BFF BANKING GROUP	SI
ILLIMITY BANK	SI

Fonte: elaborazione propria con dati personalizzati

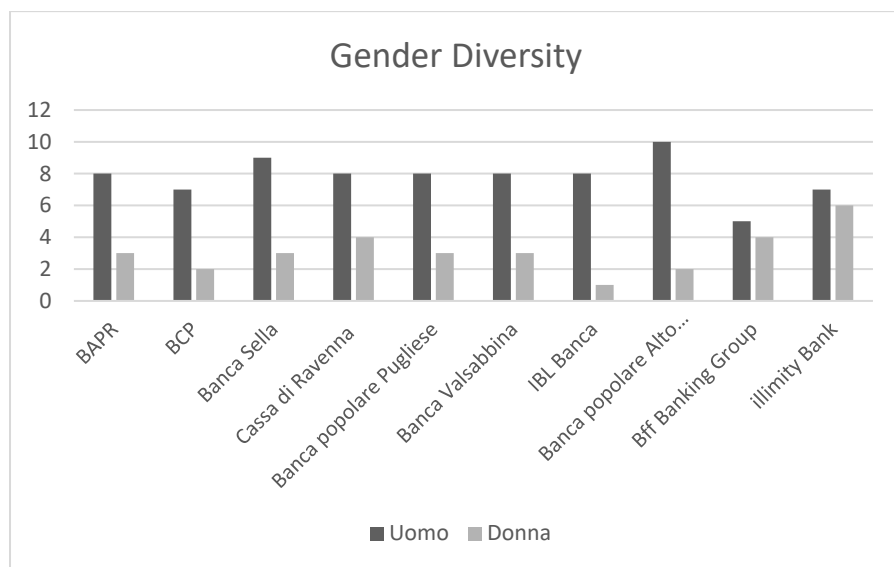
Un ulteriore dato che ci interessa e che si è analizzato al meglio all’interno del database è la presenza di amministratrici donne nel consiglio; numerosi sono gli studi che hanno riportato gli innumerevoli vantaggi dell’introduzione nei CdA delle donne. Questi includono:

- l’aumento della diversità di opinioni nel consiglio;
- l’apporto di input strategici al consiglio;
- il migliorare l’immagine della società, fornire modelli femminili e mentori.

Le evidenze mostrano risultati ancora scoraggianti; infatti solo 2 banche prevedono quasi il 50% di donne all’interno del board (BFF e Illimity Bank).

Di seguito si riporta un grafico rappresentativo della parità di genere per ogni Less-Significant analizzata.

Fig. 3.2 – Parità di genere nei CdA delle LSI in oggetto



Fonte: elaborazione propria con dati personalizzati

Proseguendo con l'indagine si è proceduto inoltre ad analizzare, le singole iniziative di sostenibilità delle banche, per quanto riguarda iniziative più strettamente ambientali l'analisi svolta mostra risultati piuttosto omogenei: tra le banche più attente in tale ambito vi è infatti Banca popolare Pugliese, la quale nel 2022 è stata inclusa tra le 200 aziende italiane più attive sul fronte dell'integrazione dei fattori ESG ottenendo il sigillo di Leader di sostenibilità del 2022, a seguire IBL Bank, con l'iniziativa "scegli ControCorrente, scegli la sostenibilità", grazie alla quale chi aprirà ControCorrente potrà seguire gratuitamente il corso "introduzione alla sostenibilità". La medesima banca aderisce al progetto PlasticLess, con l'obiettivo di ridurre l'inquinamento delle acque da plastica e microplastica. Altra importante iniziativa è messa in atto da Banca Sella, ossia la realizzazione di un parking fotovoltaico completato da aiuole drenanti e alberi a mediofusto; ciò farà risparmiare 29 tonnellate l'anno di Co2. Passando poi per BAPR, quest'ultima si differenzia invece con lo strumento Green Eligibility Checker, grazie al quale è possibile valutare l'impatto climatico di ogni singolo progetto di investimento nell'ambito della green economy.

L'ultimo elemento comparativo del presente lavoro è rappresentato dal Pillar III, che intende fornire al mercato informazioni circa la propria adeguatezza patrimoniale, l'esposizione ai rischi, e le caratteristiche generali dei sistemi preposti all'identificazione, alla misurazione e alla gestione di tali rischi.

L'analisi effettuata ha rilevato l'integrazione dei rischi ESG all'interno del documento Pillar III nelle seguenti banche: Banca popolare Pugliese, Banca Valsabbina e Cassa di Ravenna. Per quanto riguarda Banca popolare Pugliese, nel suo Pillar III considera l'introduzione dei rischi ESG all'interno delle strategie aziendali, nei sistemi di governo, controllo e gestione dei rischi e nella informativa e nella informativa al mercato degli intermediari vigilati.

Banca Valsabbina invece, nel Pillar III, cita i rischi derivanti da fattori ESG, e a tale scopo, la banca ha adottato un'apposita policy ESG ai sensi del regolamento previsto dall'UE. Il documento descrive il perimetro normativo, i principi ESG e i ruoli e le responsabilità all'interno della banca. Inoltre è stato creato un "Gruppo di lavoro interno ESG", trasversale e costituito da: direzione generale, divisione business, divisione organizzazione, divisione crediti, compliance, risk management, affari societari, settore finanziario e private banking.

Passando alla Cassa di Ravenna, questa ha avviato un piano di interventi per adeguare la banca alle aspettative pubblicate da BCE e Banca d'Italia. Nel 2022 sono state poste in essere molteplici attività tra le quali si ricordano l'approvazione e la pubblicazione della "politica di gruppo in materia di sostenibilità", che contiene le linee guida adottate dal gruppo in tema di finanza sostenibile, intesa come attività economica volta a realizzare anche un vantaggio socialmente condiviso, riducendo al contempo le pressioni sull'ambiente. In tema di misurazione, governo e gestione dei rischi sono stati introdotti i seguenti presidi:

- è stata istituita, all'interno dell'ufficio gestione rischi (Risk Management), un'apposita funzione che funge da struttura di raccordo nei vari ambiti aziendali per le tematiche di sostenibilità;
- è stata effettuata una prima ricognizione sul posizionamento del portafoglio crediti rispetto al rischio fisico e di transizione;
- è stata misurata e presentata al CdA l'impronta carbonica del portafoglio crediti, effettuata tramite una metodologia semplificata ispirata ad uno studio di Banca d'Italia e sulla base dei consumi medi rilevati sui settori di appartenenza delle controparti creditizie.

Illimity Bank definisce all'interno del Pillar III il rischio di sostenibilità come un evento o una condizione di tipo ambientale, sociale o di governance

che, qualora si verificasse, potrebbe provocare un significativo impatto negativo sul valore dell'investimento. Illimity riconosce che i cambiamenti climatici e il degrado ambientale danno origine a mutamenti strutturali che influiscono sull'attività economica, sul sistema finanziario nonché sui profili di rischio dei singoli intermediari. Pertanto la banca nel 2022 si è concentrata sulla dimensione "E o "Environmental".

La restante parte delle banche oggetto di analisi trattano con poca considerazione le tematiche ambientali, sociali e di governance all'interno dei loro Pillar III, ma riportano tale tipologia di informativa direttamente nella Dichiarazione non finanziaria.

Bibliografia

- Banca d'Italia (2022), *"Aspettative di Vigilanza sui rischi climatici e ambientali"*
- Banca d'Italia (2022), *"I fattori ESG nel sistema finanziario: il ruolo della vigilanza"*
- Banca d'Italia (2022), *"Indagine tematica sul grado di allineamento delle LSI alle aspettative di vigilanza sui rischi climatici e ambientali"*
- Busco C., Granà F., Rossi A. (2020), *"Disclosure non finanziaria e misurazione degli impatti sociali"*
- Dal Fabbro L., Jerusalem R. (2022), *"ESG la misurazione della sostenibilità"*
- Dallai S., Riva P. (2020), *"Il bilancio di Sostenibilità. Il modello GRI (Global Reporting Initiative)"*
- Deloitte (2021), *"Osservatorio Nazionale sulla rendicontazione non finanziaria", III edizione*
- KPMG (2020), *"Informativa extra finanziaria: da compliance a governance strategica dei rischi e delle opportunità"*
- Tettamanzi P. (2023), *"Sostenibilità, Impresa e Stakeholder"*
- Tettamanzi P., Minutiello V. (2022), *"ESG: Bilancio di sostenibilità e integrated reporting"*

4. CALCOLO ESPOSIZIONE AL RISCHIO TASSO DEL BANKING BOOK E SUPERVISORY OUTLIER TEST (SOT)

di *Andrea Amato, Francesco Adamo, Francesco Ambrosio, Claudio Cioffi e Luigi Gagliardi*

Abstract

In questo lavoro, vengono impiegate le tecniche di misurazione dell'IRRBB allo scopo di valutare l'impatto delle variazioni del tasso di interesse sul valore economico del patrimonio e sul margine di interesse di un ipotetico ente bancario, di cui viene fornito uno stato patrimoniale semplificato, illustrativo del suo banking book. Le metriche di rischio sono calcolate con e senza l'utilizzo dei modelli comportamentali per verificarne il relativo impatto. In particolare, la variazione del valore economico è calcolata sia al tasso contrattuale sia al tasso *risk-free*. L'analisi è stata condotta ai fini dell'applicazione del Supervisory Outlier Test (SOT) ed ha evidenziato come l'ente preso in esame rispetti la soglia prevista per i SOT, sia per la misura del margine di interesse sia per la misura del valore economico del patrimonio e non possa dunque dirsi outlier.

In this paper specific IRRBB measurement techniques are applied to assess the impact of interest rate variations on the net interest margin and on the economic value of equity of an hypothetical bank. In addition, risk metrics are calculated with and without the use of behavioral models. In particular, the change in the economic value of equity is calculated both at the contractual rate and the *risk-free* rate. The analysis has been carried out in order to apply the Supervisory Outlier Test (SOT); it has highlighted how the bank complies with the threshold defined for the SOT technical standard, both for the assessment of the net interest income sensitivity and the economic value of equity; therefore, the bank does not represent an outlier.

4.1. Presentazione aziendale

Prometeia è una società di consulenza leader in Europa nelle soluzioni per risk e wealth management, business consulting e *advisory* per gli investitori istituzionali. Nata a Bologna nel 1974 da un gruppo di giovani professori universitari e finalizzata allo svolgimento di previsioni econometriche, a partire dal 1981 Prometeia offre servizi di analisi alle imprese e agli intermediari finanziari.

Nel corso degli anni Novanta l'attività della società si evolve andando a integrare attività di ricerca, analisi, consulenza e sviluppo di software. La profonda comprensione dei mercati internazionali, derivante dalla ricerca economica proprietaria, rende unici il modello e la *value proposition* di Prometeia, che ha ottenuto negli anni numerosi riconoscimenti sia nell'area Risk sia nell'area Wealth Management.

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

4.2. Oggetto

Il Testo Unico Bancario definisce l'attività bancaria come la raccolta di risparmio tra il pubblico e l'esercizio del credito. Questa attività comporta un disallineamento delle scadenze tra attivo e passivo, il c.d. *maturity mismatch*. In questo contesto, il rischio di tasso d'interesse assume un ruolo centrale soprattutto considerando l'attuale dinamica, al rialzo, dei tassi di interesse. Il Comitato di Basilea definisce il rischio di tasso di interesse come "l'esposizione della situazione economico-patrimoniale di una banca a variazioni sfavorevoli dei tassi d'interesse". Il rischio di tasso di interesse del banking book è ricondotto ai rischi c.d. di secondo pilastro, ed è definito come segue: "il rischio attuale e prospettico di un impatto negativo sul valore economico del capitale proprio o sul margine di interesse derivante da movimenti avversi dei tassi di interesse".

Dunque, due sono gli approcci che vengono applicati per la valutazione del rischio di tasso di interesse del banking book:

- Economic Value Sensitivity (ΔEVE);
- Net Interest Income Sensitivity (ΔNII).

L'indicatore, di tipo patrimoniale, Economic Value Sensitivity (ΔEVE) è calcolato con un approccio di full evaluation, cioè, ricalcolando il valore attuale di ciascuna posta in corrispondenza del livello dei tassi base e di quello

post applicazione degli shock. La variazione del valore di mercato si ottiene quindi come differenza tra il valore nello scenario di shock e il valore nello scenario di base. Tale approccio fornisce una valutazione più accurata del rischio e della sensibilità delle poste ai cambiamenti dei tassi di interesse, in quanto tiene conto in modo puntuale delle caratteristiche finanziarie di ciascuna posta e del livello dei tassi di mercato oggetto di valutazione.

L'indicatore, di tipo reddituale, Net Interest Income Sensitivity (ΔNII) considera l'impatto sui flussi di cassa in conto interessi derivante dal reinvestimento delle poste in scadenza e dal *repricing* delle poste a tasso variabile nel periodo di analisi che è pari ad un anno.

Le due metriche sopra riportate sono state calcolate con e senza modelli comportamentali. I modelli comportamentali vengono applicati per catturare la reale dinamica, nel tempo, delle poste a vista (NMDs) e dei finanziamenti oggetti di *prepayment* da parte dei clienti. Infatti, i Non-Maturing Deposits sono contrattualmente privi di scadenza, ma il loro profilo comportamentale evidenzia una certa stabilità nel tempo e i relativi tassi applicati seguono la dinamica di mercato con diversi gradi di elasticità e velocità.

Per l'applicazione del modello delle poste a vista si stima una scadenza comportamentale, attraverso lo studio delle serie storiche, individuando due componenti: la parte core che rappresenta il fattore stabile dei depositi, cioè l'ammontare di deposito che non è considerato a vista e per il quale si stima un profilo di rimborso distribuito su più anni e la parte non core che rappresenta il fattore fortemente volatile, cioè l'ammontare di deposito considerato a vista con scadenza giornaliera. I modelli comportamentali, inoltre, stimano la reattività del tasso di tali aggregati ai tassi di mercato: si trova, infatti, come questo segua l'andamento dei tassi di mercato ma con un certo grado di elasticità, misurato da un parametro detto "beta".

Il modello di *prepayment*, invece, viene utilizzato per valutare la probabilità che i clienti rimborsino o estinguano anticipatamente i finanziamenti soggetti a *prepayment*. La probabilità di prepagamento di un finanziamento è espressa tramite un tasso (Constant Prepayment Rate, CPR) che varia mensilmente.

Il presente lavoro fornisce una disamina specifica del rischio di tasso, applicando le tecniche e gli approcci sopra indicati al fine di calcolare i Supervisory Outlier Test, emanati dall' EBA il 19 ottobre 2022, relative alle due misure di rischio NII e EVE.

4.3. Obiettivi

Le tecniche di misurazione dell'IRRBB vengono qui impiegate al fine di poter applicare i Supervisory Outlier Test (SOT), così come previsto dai più recenti aggiornamenti della regolamentazione bancaria, che entrano in vigore dal 30 giugno 2023.

Ai fini dello svolgimento del caso studio, è stato utilizzato come punto di partenza uno stato patrimoniale semplificato di un ipotetico ente bancario, illustrativo del suo banking book. Di seguito, si riporta una sintesi delle voci di bilancio e delle posizioni considerate.

Tab. 4.1 – Schema riassuntivo del banking book (dati in milioni di euro)

Asset		Liability	
loans&receivables vs financial institutions	2.750	deposits vs financial institutions	5.000
loans&receivables vs customer	35.500	deposits vs customer	23.000
debt securities	5.750	debt securities issued	10.000
other not interest bearing assets	3.000	other not interest bearing liabilities	3.500
		own funds	5.500
		of which Tier 1	4.400
Total	47.000	Total	47.000
	Hedging Derivatives		
IRS long position	4.500	IRS - short position	4.500

Per calcolare le metriche del valore economico ai fini dell'applicazione dei SOT è stata seguita la metodologia proposta dai nuovi technical standards emanati dall'EBA⁵. In particolare, si è tenuto conto delle seguenti ipotesi:

- la variazione dell'EVE viene calcolata ipotizzando un bilancio in liquidazione (ipotesi di run-off), in cui le posizioni esistenti maturano e non vengono rinnovate;
- ai tassi negativi è applicato il floor previsto dall'EBA;
- per l'attualizzazione dei flussi di cassa si utilizza un tasso privo di rischio (in particolare, curva dei rendimenti IRS);
- si applicano i sei scenari di shock regolamentari (parallel up, parallel down, steepener, flattener, short rates up, short rates down).

La sensibilità delle poste detenute dalla banca alle variazioni del tasso è stata misurata utilizzando un approccio di full evaluation, con il quale viene completamente ricalcolato il valore attuale, alla data di valutazione, di cia-

⁵ EBA/RTS/2022/10; EBA/Op/2023/03.

scuna attività e passività in corrispondenza di un nuovo livello dei tassi di interesse. Nello specifico, il *present value* (PV) di ciascuna posta è stato ottenuto come sommatoria dei flussi di cassa attualizzati per il rispettivo *discount factor* (DF):

$$PV_i = \sum_{k=1}^n CASH\ FLOW_k \times DF(t_k)$$

con $DF(t_k) = (1 + r_k)^{-((t_k - t_0)/365)}$, dove r_k rappresenta il tasso di attualizzazione utilizzato in corrispondenza di ciascuna scadenza, mentre t_k e t_0 coincidono rispettivamente con la scadenza di ciascun cash flow e con la data di valutazione.

È stato poi ricalcolato il *present value* delle medesime poste sostituendo al tasso base (r_k) il tasso corrispondente a ciascuno scenario di shock, per ottenere la misura di variazione del valore economico (ΔEV) di ogni strumento come differenza tra il PV nello scenario di shock e nello scenario di base. In formula:

$$\Delta PV = PV_{shock} - PV_{baseline}$$

Le variazioni del valore economico (ΔEV) delle singole poste, attive e passive, sono state aggregate, ottenendo una misura dell'impatto complessivo sul valore economico della banca.

L'analisi di EVE Sensitivity è stata svolta utilizzando, per il calcolo dei flussi di cassa in conto interessi, in prima battuta il tasso di interesse cedolare (full rate) e successivamente il tasso *risk-free*, che rappresenta la componente base del tasso interno di trasferimento (TIT). Dal momento che il tasso cedolare include altre componenti di rischio diverse dal rischio di tasso, utilizzare il tasso *risk-free* (o il TIT base, come nel presente caso) permette di depurare il tasso cliente da componenti di tasso relative ad altri rischi e ottenere una misura più accurata dell'effettiva esposizione all'IRRBB della banca.

Per quanto riguarda la composizione di attivo e passivo considerato nel caso studio, si nota che la quasi totalità delle poste iscritte in bilancio presenta un tasso di interesse fisso, e sono quindi, in ottica patrimoniale, più sensibili a shock della curva dei tassi rispetto alle restanti poste a tasso variabile. Se la variazione di valore economico delle poste a tasso fisso è dovuta esclusivamente allo shock applicato sul tasso di sconto, le poste a tasso variabile risentono anche dello shock sui tassi forward attesi. Infine, con riferi-

mento alle poste a vista, in questa prima analisi, il relativo valore attuale è stato determinato considerando il profilo contrattuale ovvero la scadenza a un giorno.

Per verificare il rispetto delle soglie di vigilanza previste dai SOT, la variazione di valore economico viene rapportata al Tier 1. La soglia prevista dai SOT sul valore economico è:

$$\frac{\Delta EV}{Tier1} \geq -15\%$$

La metrica di margine di interesse è, anch'essa, calcolata secondo l'approccio proposto dal draft regulatory technical standards sul SOT, nonché sulla più recente opinion dell'EBA⁶, e tiene conto delle seguenti assunzioni:

- due scenari di shock paralleli che definiscono la variazione dei tassi di interesse, in aumento e in diminuzione di 200bp, in relazione alla quale deve essere valutato l'impatto sul margine netto;
- si calcola la metrica su un orizzonte temporale di 12 mesi;
- si utilizza un modello a bilancio costante, in cui la dimensione e la composizione delle voci, in e fuori bilancio, sono mantenute stabili, sostituendo i flussi di cassa in scadenza o soggetti a riprezzamento con nuovi strumenti aventi caratteristiche comparabili in termini di valuta, importo e periodo di riprezzamento;
- la soglia per l'applicazione del SOT si pone pari al -5%, in accordo con la definizione di "large decline".

Per effettuare l'analisi di NII sensitivity si è proceduto con l'individuazione delle fasce temporali (*time bucket*), in corrispondenza delle quali sono stati collocati i singoli cash flow, in conto capitale, soggetti a scadenza o riprezzamento. In particolare, sono stati individuati i seguenti *time bucket*: a vista o revoca, fino a un mese, da oltre un mese e fino a tre mesi, da oltre tre mesi a sei mesi, da oltre sei mesi a nove mesi e, infine, da oltre nove mesi fino a un anno. Si è proceduto, dunque, al calcolo della sommatoria delle variazioni del margine di interesse generate da ciascun flusso di cassa, in entrata e in uscita, moltiplicando il valore nozionale del flusso stesso per la variazione del tasso, e ponderando per il tempo di esposizione al rischio (*repricing time*, ottenuto come $T - t_i$). In formula:

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

⁶ EBA/Op/2023/03.

dove CF_i rappresenta la somma di tutti i flussi di cassa sensibili in ciascuna fascia i , T corrisponde all'orizzonte temporale (12 mesi), t_i è il punto medio di ciascuna fascia temporale i , e Δr rappresenta lo shock di tasso applicato. Infine, la metrica di ΔNII è stata rapportata al Tier 1 Capital della banca, come previsto dalla normativa. Si ricorda, infatti, che:

$$\frac{NII_{shock} - NII_{baseline}}{Tier\ 1} < -5\%$$

Successivamente, sono stati introdotti nell'analisi i modelli comportamentali, al fine di poter calcolare il rischio effettivo relativo ai depositi a vista verso controparti non finanziarie e ai mutui soggetti a *prepayment*.

Per quanto riguarda la modellizzazione dei depositi a vista, i parametri alfa e beta, applicati per simulare la dinamica di *repricing* attesa differisce a seconda della tipologia di controparti con cui vengono stipulati i contratti di deposito (retail/ corporate). Il beta rappresenta l'elasticità nel lungo periodo del tasso dei clienti rispetto alle variazioni del tasso di interesse di mercato. Il beta viene applicato alla componente core (ammontare di saldo considerato stabile).

Il beta applicato per i depositi retail è del 27% mentre quello applicato per i depositi corporate è del 75%, evidenziando una differente elasticità di adeguamento dei tassi dovuta alla tipologia di clientela: tipicamente i depositanti corporate sono più esperti finanziariamente rispetto ai depositanti retail. Il parametro Alpha rappresenta lo spread applicato dalla banca rispetto al tasso risk free di breve termine (es. Euribor 1M).

Dal lato dell'attivo, invece, sono stati considerati mutui soggetti alla facoltà di rimborso anticipato esercitabile dal cliente: è stato dunque applicato un modello che tiene in considerazione questo rischio di opzione presente nel contratto, attraverso lo studio comportamentale dei clienti e delle relative serie storiche. Questo modello mira a stimare dei tassi di *prepayment* mensili al fine di proiettare il profilo atteso effettivo del mutuo. L'applicazione del modello di *prepayment* fa sì che si riduca la duration della posta, andando ad aumentare i flussi di rimborso inizialmente stimati.

4.4. Risultati

Di seguito vengono riportati i risultati dell'analisi, effettuata in merito alle due misure di rischio, NII ed EVE sensitivity, con e senza l'applicazione dei modelli comportamentali.

Tab. 4.2 – Risultati Nii sensitivity

dati in milioni di euro	NII SENSITIVITY			
	Behavioral		Standard	
	+200bp	-200bp	+200bp	-200bp
Assets	182,3	-182,3	180,9	-180,9
Liabilities	-146,3	146,3	-544,2	544,2
Derivatives	-75,2	75,2	-75,2	75,2
Total	-39,1	39,1	-438,5	438,5
SOT	-0,89%	0,89%	-9,96%	9,96%

Per quanto riguarda la misura del margine di interesse, notiamo come la banca sia leggermente esposta al rialzo dei tassi, poiché, entro l'anno, il passivo sensibile supera l'attivo sensibile. Di particolare rilevanza risulta l'impatto dei modelli comportamentali: si osserva, infatti, che l'utilizzo dei modelli comportamentali migliora i risultati in termini di NII sensitivity poiché i NMDs non sono più valutati considerando un unico flusso di cassa overnight, ma vengono distribuite su un orizzonte temporale decennale (core), laddove, ai fini della valutazione del NII sensitivity, vengono considerati i soli flussi di cassa che scadono nell'orizzonte di valutazione dell'indicatore pari ad un anno, registrando un minor impatto generato dalla variazione, al rialzo e al ribasso di 200 bp, del tasso di interesse rispetto alla metrica calcolata senza l'utilizzo dei modelli comportamentali.

Nelle tabelle seguenti, sono riportati i risultati dell'analisi di EVE sensitivity, al tasso contrattuale e al risk-free, con e senza l'utilizzo dei modelli comportamentali.

Come si può notare, i risultati ottenuti rispettano la soglia prevista dai SOT sull'EVE in tutti gli scenari di shock previsti dalla normativa.

I risultati dell'analisi dei EVE Sensitivity a tassi risk-free (TIT base), mostrano un impatto sulla variazione del valore economico simile, ma meno intenso, rispetto a quello osservato nell'analisi al full rate. Ciò è dovuto alla depurazione dal tasso commerciale delle sue componenti che non sono propriamente influenzate dalla variazione dei tassi di mercato, considerando la sola componente risk-free.

Con riferimento all'impatto della modellizzazione comportamentale, si nota principalmente che l'aumento della durata dei depositi fa sì che ne aumenti la sensibilità e, dato il peso specifico di queste poste sul totale della raccolta, l'impatto sul risultato complessivo risulta rilevante in tutti gli scenari di shock. In particolare, si nota come la banca risulti essere, liability

sensitive; quindi, esposta negativamente al ribasso dei tassi, e non al rialzo come accadeva senza l'utilizzo di questi modelli, poiché presenta una duration del passivo maggiore della duration dell'attivo. Pertanto, nelle ipotesi di shock parallel up, si ottiene una variazione di valore complessiva positiva, poiché la riduzione di valore dell'attivo è inferiore a quella del passivo. Viceversa, in ipotesi di shock parallel down, l'aumento di valore del passivo risulta superiore all'aumento dell'attivo, restituendo una variazione complessiva negativa. Nell'ipotesi di shock asimmetrico, per lo scenario steepener prevale l'effetto dello shock positivo sul tratto a lungo della curva generando un impatto complessivo positivo, mentre in ipotesi di scenario flattener si presenta la situazione opposta, in quanto prevale lo shock negativo sul tratto a lungo. Infine, nell'ipotesi di short up e short down, la metrica assume segno negativo in entrambi gli scenari: si nota, infatti, che la riduzione di valore del passivo, in ipotesi di rialzo dei tassi, non risulta essere sufficiente a compensare la riduzione di valore dell'attivo, mentre nell'ipotesi di una riduzione dei tassi, la maggiore sensibilità del passivo fa sì che la banca risulti essere esposta negativamente, in coerenza con i risultati precedenti.

Tab. 4.3 – Risultati EVE sensitivity al full rate

Dati in milioni di euro	EVE SENSITIVITY full rate					
	Parallel Up	Parallel down	Steepener	Flattener	Short up	Short down
Assets	-770,8	839,7	165,3	-292,8	-506,5	530,7
Liabilities	310,3	-325,4	-139,4	190,9	150,4	-156,4
Derivatives	-127	130,6	67,7	-89,6	-122,5	125,6
Total	-587,5	645	93,6	-191,5	-478,7	499,9
SOT	-13,35%	14,66%	2,13%	-4,35%	-10,88%	11,36%

Tab. 4.4 – Risultati EVE sensitivity al full rate con utilizzo dei modelli comportamentali

dati in milioni di euro	EVE SENSITIVITY full rate behavioural					
	Parallel Up	Parallel down	Steepener	Flattener	Short up	Short down
Assets	-733,4	794	181	-302,6	-504,1	528,2
Liabilities	1.226,9	-1.398	-14,9	119,6	377,4	-476,6
Derivatives	-126,9	130,6	67,7	-89,6	-122,5	125,6
Total	366,6	-473,4	233,8	-272,6	-249,2	177,2
SOT	8,33%	-10,76%	5,31%	-6,19%	-5,66%	4,03%

Tab. 4.5 – Risultati EVE sensitivity al risk free

dati in milioni di euro	EVE SENSITIVITY risk free					
	Parallel Up	Parallel down	Steepener	Flattener	Short up	Short down
Assets	-720	784,7	153,9	-272,9	-471,8	494,5
Liabilities	295,3	-309,6	-133,4	182,9	260,3	-270,8
Derivatives	-127	130,6	67,7	-89,6	-122,5	125,6
Total	-551,7	605,8	88,2	-179,6	-334	349,3
SOT	-12,54%	13,77%	2,00%	-4,08%	-7,59%	7,94%

Tab. 4.6 – Risultati EVE sensitivity al risk free con utilizzo dei modelli comportamentali

dati in milioni di euro	EVE SENSITIVITY risk free behavioural					
	Parallel Up	Parallel down	Steepener	Flattener	Short up	Short down
Assets	-687,9	745	169	-283	-471,2	493,9
Liabilities	1.300,2	-1.481	-9	126	527,9	-633,3
Derivatives	-127	130,6	67,7	-89,6	-122,5	125,6
Total	485,4	-605,4	227,7	-246,6	-65,9	-13,8
SOT	11,03%	-13,76%	5,18%	-5,60%	-1,50%	-0,31%

Bibliografia

- BCBS, *Standards Interest rate risk in the banking book*, 2016.
- EBA, *Final draft RTS on supervisory outlier tests (EBA/RTS/2022/10)*, 2022.
- EBA, *Final report on guidelines on the management of interest rate risk and credit spread risk arising from non-trading book activities (EBA/GL/2022/14)*, 2022.
- EBA, *Opinion on final draft RTS specifying the calculation of the EVE and of the NII SOTs (EBA/Op/2023/03)*, 2023.

5. PILLAR III ON ESG RISK: L'ANALISI COMPARATIVA DELLE STRATEGIE ESG ADOPTATE DAI PRINCIPALI GRUPPI BANCARI

*di Andrea Borrelli, Carolina Carpino, Francesco Castagna,
Alessandra Garritani, Romolo Nardi e Michela Russo*

Abstract

Il presente lavoro, in collaborazione con PricewaterhouseCoopers, si pone l'obiettivo di effettuare un'analisi comparativa riguardo un campione di nove banche significative, di cui sei italiane e tre estere. Questa valutazione è avvenuta mediante la costruzione di un database composto da una sezione qualitativa ed una quantitativa, basate su informazioni unicamente ottenute dal Pillar III reso pubblico dalle banche e con riferimento alla sezione informativa ESG (Environmental, Social e Governance). Il fine ultimo di questa analisi è stato quello di comparare, tramite la costruzione di specifici indicatori, le strategie ESG delle banche del campione, e il modo in cui queste hanno impattato il loro business.

This work, in collaboration with PricewaterhouseCoopers, aims to make a comparative analysis of a sample of nine significant banks, of which six are Italian and three are foreign. This evaluation took place through the construction of a database composed of a qualitative and a quantitative section, based on information obtained only from Pillar III made public by the banks and with reference to the ESG information section (Environmental, Social and Governance). The ultimate aim of this analysis was to compare, through the construction of specific indicators, the ESG strategies of the sample banks, and the way they impacted their business.

5.1. Presentazione aziendale

PricewaterhouseCoopers è nata nel 1998 dalla fusione tra la Price Waterhouse e la Coopers&Lybrand. PwC è un network multinazionale di imprese che erogano servizi professionali come quelli relativi alla consulenza strategica, la revisione di bilancio e la consulenza legale, o quella fiscale. Attualmente opera in 158 paesi, con più di 327.000 dipendenti nel mondo, di cui 8000 operano nelle 24 sedi ubicate nelle più importanti città italiane. “To build Trust in society and solve important problems” è il “purpose” di PwC che riflette inequivocabilmente l’impegno dell’azienda nel fornire servizi di alta qualità ai propri clienti (ai quali giura fedeltà), nel rispetto dei principi etici e della sostenibilità e nel contribuire alla costruzione di un futuro migliore per le imprese e la società nel suo complesso.

5.2. Oggetto

L’oggetto dell’analisi del lavoro è stato quello di individuare il grado di risposta delle banche in materia di sostenibilità ambientale, sociale e di governance. Per poter compiere questa indagine è stato necessario analizzare la disciplina ESG partendo dalla stipulazione degli accordi di Parigi che ha sancito l’impegno da parte di tutti i paesi membri UE ad intraprendere la strada che porterà entro il 2050 sia l’economia (gettando le basi del sistema ESG) che la propria società ad avere un impatto climatico “zero”.

Cronologicamente i regolamenti che hanno contribuito al consolidamento della norma sotto analisi sono innanzitutto il Regolamento 637/2021, il CRR (Capital Requirements Regulation), Regolamento (UE) n. 575/2013, che istituisce un insieme unico di norme prudenziali armonizzate che le banche di tutta l’Unione Europea devono rispettare affinché sia possibile rafforzare i propri requisiti prudenziali in tema patrimoniale delle banche; invece, il Regolamento (UE) 2019/2088 ha imposto di fornire informazioni sull’impatto ESG delle loro attività, nonché sui rischi e sulle opportunità legati alla sostenibilità. Il Regolamento (UE) del parlamento europeo e del consiglio n. 852/2020 ha posto l’accento sull’istituzione di un quadro che possa favorire gli investimenti sostenibili e che rechi modifica al Regolamento (UE) n. 2088/2019.

Quest’ultimo ha dato vita ad un quadro normativo riguardo la sostenibilità che pone degli obiettivi da raggiungere come la mitigazione dei cambiamenti climatici, l’adattamento a questi cambiamenti, l’uso sostenibile nonché la protezione delle acque e delle risorse, la transizione verso un’econo-

mia circolare, la prevenzione e la riduzione dell'inquinamento. È importante sottolineare come tramite questo Regolamento sia stato possibile classificare e determinare se un'attività economica possa essere considerata "sostenibile" o "green". Il Regolamento di esecuzione (UE) n. 2453/2022 è stato di significativa importanza nel lavoro svolto, in quanto contiene la disciplina che definisce i rischi ambientali, sociali o di governance e la modalità in cui questi devono essere suddivisi e classificati all'interno del Pillar III (un documento che le banche devono pubblicare in seguito alla disciplina di Basilea III che prevede l'obbligo di informativa per ottenere maggiore trasparenza ed informazioni nei confronti del pubblico). I rischi ESG sono stati classificati come «il rischio di perdite che possono derivare da effetti finanziari negativi per l'impresa», dovuti all'impatto sia presente che futuro degli stessi fattori ambientali, sociali o di governance sulle controparti o sulle attività d'investimento dell'ente stesso.

La sezione relativa ai rischi ESG, all'interno del Pillar III, è suddivisa in due aree: una qualitativa, la quale fornisce la descrizione delle metodologie e dei processi per valutare la gestione del rischio (non vengono rilevate misure economiche, ma la percentuale d'impatto delle attività dell'ente sul cambiamento clima); la seconda invece è quantitativa e restituisce i dati relativi alle esposizioni degli istituti di credito ed i rischi a cui sono esposti.

Tali rischi ESG sono valutabili tramite degli indicatori che sono dei parametri con lo scopo di stabilire quanto un'attività sia in linea con i principi di sostenibilità ambientale. Gli indici, dunque, hanno lo scopo di valutare le prestazioni ed il rendimento, non in termini economici ma di azioni e d'impatto climatico degli intermediari in relazione ai suddetti fattori ESG.

Il fattore "Environmental" pone l'attenzione sull'impatto che l'esercizio di una società ha sull'ambiente e sul territorio in cui essa opera. Gli indicatori basati su questo pilastro segnalano l'utilizzo di fonti di energia rinnovabile ed i sistemi di riciclaggio per abbattere l'inquinamento; tra queste fonti troviamo il Green Asset Ratio (GAR), che è finalizzato a mostrare al mercato come le banche stiano adeguando le proprie strategie di business agli obiettivi dell'Accordo di Parigi. Questo indicatore permette di valutare la percentuale di attività "green" o a bassa intensità di carbonio presenti nel portafoglio delle banche. Più il valore è basso, più sarà necessario aumentare il livello degli asset green delle banche.

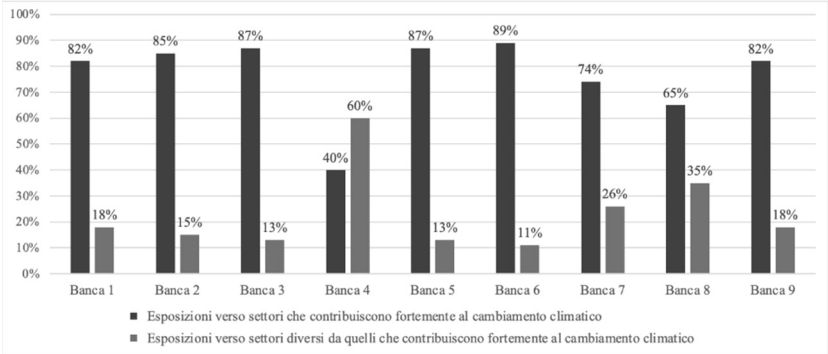
5.3. Obiettivi

In prima istanza l'analisi è stata incentrata sul campione di banche sotto esame. Di queste nove c.d. "large institutions", sei sono italiane (Credem, Intesa San Paolo, Banco Popolare di Milano, Bper, Unicredit e Monte Paschi di Siena) e tre invece estere (Deutsche Bank, Santander Consumer Bank e Société Générale). Analizzando le azioni compiute dalle banche dal punto di vista della sostenibilità ambientale è stato possibile mettere in evidenza come tutte le banche abbiano aderito ad iniziative ESG mostrando il proprio impegno nella salvaguardia dell'ambiente tramite un approccio equo e trasparente agendo nel rispetto della finanza sostenibile oltre che mediante impegni istituzionali nel tentativo di ridurre il proprio impatto sull'ambiente nel medio-lungo termine. Il secondo step dell'analisi svolta ha previsto la creazione di un database qualitativo ed uno quantitativo mediante l'utilizzo del software Excel, realizzato con i dati provenienti dal Pillar III con riferimento alla sezione ESG delle banche, che fa riferimento alle Tabella 1, Tab. 2, Tab. 5 e Tab. 10. Queste informazioni come in precedenza affermato sono disciplinate dal regolamento di esecuzione (UE) n. 2453/2022. La Tabella 1 fa riferimento agli "indicatori del potenziale rischio di transizione connesso ai cambiamenti climatici: qualità creditizia delle esposizioni per settore emissioni e durata residua". La Tabella 2 riguarda gli «indicatori del potenziale rischio di transizione connesso ai cambiamenti climatici: prestiti garantiti da immobili, efficienza energetica delle garanzie reali.» Si è, qui, proceduto alla distinzione tra «Area UE» ed «Area non UE». La Tabella 5, inoltre, analizza gli «indicatori del potenziale rischio fisico connesso ai cambiamenti climatici». Il template prevede, in aggiunta, ulteriori informazioni segnaletiche relative alle esposizioni sensibili ad eventi fisici connessi ai cambiamenti climatici, come il valore contabile lordo delle esposizioni in stage due e stage tre, le rettifiche e gli accantonamenti e la media ponderata. La Tabella 10 individua le «altre azioni di attenuazione connesse ai cambiamenti climatici non contemplate dalla Tassonomia Europea». Successivamente, la sezione qualitativa, è stata elaborata effettuando un'ulteriore suddivisione dei settori ESG, a loro volta suddivisi in sotto-paragrafi individuando gli obiettivi di medio-lungo periodo, la frequenza di reportistica e «SA» interni relative ai rischi ambientali, la responsabilità della Corporate Governance, la remunerazione degli obiettivi connessi ai fattori ESG, le politiche di trasparenza adottate e l'importanza attribuita da ciascuna banca alla gender equality. Le informazioni inserite all'interno del database qualitativo sono state poi raggruppate ed indicate ognuna con un minimo comune multiplo di riferimento,

così da poter operare in maniera trasparente. In seguito, è stato creato un database quantitativo contenente le informazioni presenti nel Pillar III.

Nel complesso, la creazione di un database rappresenta un passo significativo verso un sistema finanziario più “green”, resiliente ed allineato agli obiettivi di sviluppo sostenibile, oltre ad aver fornito la possibilità di identificare tendenze comuni o differenze significative nella gestione dei rischi ed altre tematiche di rilievo in ambito ESG. La terza fase, invece, ha previsto la creazione di tabelle Pivot ed i relativi grafici d’analisi che hanno consentito un confronto più accurato, tramite l’elaborazione di indicatori. Il primo aspetto analizzato è stato il rapporto tra il totale delle esposizioni verso settori che contribuiscono fortemente al cambiamento climatico e verso settori diversi da quelli che contribuiscono fortemente al cambiamento climatico sul totale attivo di ogni singola banca. L’incidenza qui varia da un valore del 18% ad un valore del 35%. In seguito, è stato rapportato il medesimo valore inerente alle categorie di esposizioni sul totale complessivo di queste ultime. Successivamente è stato analizzato il peso delle esposizioni verso settori che contribuiscono fortemente al cambiamento climatico in stadio 2 e stadio 3 rapportate sul totale. Sono state poi individuate tre classi di ateco che rappresentano in media valori pari al 70% del totale delle esposizioni: attività manifatturiera, commercio all’ingrosso ed al dettaglio e riparazione di autoveicoli e motocicli ed attività immobiliari. I risultati mostrano che l’attività che prevale è quella manifatturiera. La seconda attività maggiormente prevalente in media è il commercio all’ingrosso ed al dettaglio.

Fig. 5.1 – Rapporto delle categorie di esposizioni sul totale complessivo



L'analisi ha poi permesso di individuare l'incidenza delle esposizioni garantite da immobili commerciali e residenziali e delle garanzie ottenute acquisendone il possesso sul totale delle esposizioni garantite da beni immobili. La rappresentazione è avvenuta sulla base dell'area geografica in cui è collocato l'immobile (area UE e non UE). In seguito, è stato analizzato il peso del livello di efficienza energetica di classe "A" ed il peso del livello di efficienza energetica di classe "G" rapportato al valore contabile lordo delle garanzie ottenute acquisendone il possesso, dai prestiti garantiti da immobili commerciali e dai prestiti garantiti da immobili residenziali. Infine, in ultima istanza, lo scopo è stato quello di poter rappresentare le esposizioni che sono finalizzate a supportare gli adattamenti e le mitigazioni dei cambiamenti climatici, ma che non risultano in linea allo standard della Tassonomia Europea.

Gli strumenti finanziari inclusi in questa analisi sono stati le obbligazioni e prestiti. L'indicatore utilizzato ha consentito il confronto del valore delle obbligazioni e dei prestiti rispetto al totale complessivo, dato dalla somma dei due valori che è stato poi rapportato, per un'ulteriore analisi, al totale delle attività di ciascuna banca. L'analisi qualitativa è stata svolta, come precedentemente indicato, tramite la creazione di un database che non comprendeva dati numerici, ma dati inerenti alle iniziative ed alle informazioni fornite dalle differenti banche.

5.4. Risultati

Partendo dai modelli dell'analisi quantitativa, per le esposizioni verso settori che contribuiscono fortemente al cambiamento climatico e le esposizioni verso settori diversi da quelli che contribuiscono fortemente al cambiamento climatico, la maggior parte delle banche presenta un'incidenza percentuale maggiore delle prime tipologie di esposizioni rispetto alle seconde.

Le tre "classi di ateco" prese in esame rappresentano in media un peso pari almeno al 70% per ogni singolo sub-settore rispetto al totale complessivo. Dalla suddivisione in esposizioni nazionali ed estere, è prevalsa una maggiore concentrazione di esposizioni sul territorio nazionale. In merito, invece, alle "esposizioni che contribuiscono fortemente al cambiamento climatico" sulla base della suddivisione in "stadio 2" e "stadio 3", le banche hanno mostrato una maggiore concentrazione di esposizioni nello stadio 2, mentre, valori minori per quanto riguarda lo stadio 3.

Gli immobili residenziali rappresentano la tipologia di garanzia maggiormente presente nell'area UE e non UE, mentre per ciò che concerne le garanzie ottenute acquisendone il possesso, queste rappresentano una percen-

tuale irrisoria. Il livello di efficienza energetica delle classi analizzate rappresenta anch'esso una percentuale minima. L'analisi quantitativa si conclude prendendo in considerazione l'emissione dei c.d. "green bond" e l'erogazione dei prestiti con finalità ESG. Ciò che ne è emerso, è che sei banche su nove emettono obbligazioni con la finalità di finanziare progetti sostenibili, mentre la totalità del campione eroga prestiti sostenibili. Tuttavia, seppur le finalità rientrano nell'ambito ESG, tali operazioni non risultano allineate con la Tassonomia europea. Dal punto di vista dell'analisi qualitativa, è rilevante come le banche stiano internalizzando delle condotte ESG nei propri ordinamenti. Non sono presenti, tuttavia, risultati uniformi, poiché ogni banca ha prevalso in una specifica area di intervento. Nonostante ciò, è possibile affermare che quasi tutte le banche hanno istituito al loro interno organi specializzati in tematiche ESG, quali, ad esempio, il Group Strategy & ESG Group ed il Chief Sustainability Officer Engagement. Un tema fondamentale è la frequenza delle segnalazioni, di cui si può constatare che tutte le banche effettuano incontri a cadenza mensile o trimestrale. In merito agli obiettivi della "Net-zero 2050" quasi tutte le banche hanno posto il 2030 come medio periodo ed il 2050 come periodo di azzeramento delle emissioni.

Per ciò che riguarda, invece, la parità di genere è stato possibile riscontrare che la maggior parte delle banche si sta impegnando a raggiungere la parità di genere all'interno dei CdA.

In conclusione, sicuramente l'analisi del Pillar III ha condotto a risultati di rilevante importanza, che consentono di avere una panoramica dettagliata sull'operatività del settore bancario e sull'impegno che quest'ultimi mostrano nei confronti della sostenibilità. Tutto ciò è possibile però affermarlo in un'ottica di breve periodo, in quanto solo nel lungo periodo si potranno avere dei benchmark per poter condurre un'ulteriore analisi comparativa più dettagliata.

Bibliografia

Accordo di Parigi (2015).

Angelini P. *Vicedirettore Generale della Banca d'Italia, intervento su "La recente proposta della Commissione europea di modifica delle regole prudenziali per le banche: un quadro d'insieme e una prima valutazione"*, Roma, (19 gennaio 2022).

Banca d'Italia (2022), *I fattori ESG nel sistema finanziario: il ruolo della vigilanza*.

Bellini Mauro, (2021), *ESG: tutto quello che c'è da sapere per orientarsi su Environmental, Social, Governance*, esg360.it.

Emissioni e Scope 1, 2 e 3.

Gazzetta ufficiale dell'unione Europea per Accordo di Parigi, Regolamento (UE) n.575/2013, Regolamento di esecuzione (UE) n.2453/2022, Regolamento (UE) n.852/2020 e Green Asset Ratio (GAR)
Moccia Andrea *Finanza Sostenibile e Rating ESG*, (2022).

6. ANTONY MORATO ANALISI SOCIAL MEDIA STRATEGY PAGINE OFFICIAL E UNOFFICIAL PER IG E TIKTOK

di *Chiara Balzamo, Pierangelo Esposito, Fabrizia Maione, Eleonora Ronza, Miriam Ruggiero e Kimberly Tavano*

Abstract

Dall'avvento di Facebook, i social media sono diventati parte integrante della vita quotidiana delle persone. Le aziende hanno colto questo fenomeno, individuando nuove opportunità di business e sviluppando la propria comunicazione digitale. L'azienda Antony Morato, già presente sulle piattaforme Instagram e Facebook, ha recentemente espresso l'intenzione di lanciarsi su TikTok e in contemporanea di agire sul problema degli account unofficial che rischiano di danneggiare la brand image. A tal proposito, tramite l'impiego di strumenti di analisi e sviluppo di strategie è stato possibile rispondere alle richieste dell'azienda. Sono state elaborate delle linee guida per regolamentare la comunicazione dei retailer sui social, mentre per TikTok è stata realizzata l'analisi del target di riferimento per poi pianificare un calendario editoriale.

Since the advent of Facebook, social media has become part and parcel of people's daily lives. Companies have seized this phenomenon, identifying new business opportunities and developing their own digital communication. The Antony Morato company, which already had a Facebook and Instagram business account, has recently expressed its intention to create a TikTok account and at the same time to solve the problem of unofficial accounts that risk damaging the brand image. In this regard, through the use of analysis tools and strategy development it was possible to respond to the company's requests. Guidelines have been drawn up to regulate retailers' communication on social media, whereas an analysis of the target was carried out for TikTok in order to schedule an editorial calendar.

6.1. Presentazione aziendale

Lello Caldarelli fonda Antony Morato nel 2007 ed è ancora l'attuale Direttore Creativo e Presidente dell'azienda. Il marchio è una realtà che affonda le sue radici nella tradizione italiana, ma un altro elemento identificativo è una visione cosmopolita del settore della moda maschile, che trae ispirazione dai lifestyle in continua evoluzione delle principali città del mondo. Il brand mira a fornire al consumatore prodotti eleganti e accessibili, con una costante attenzione ai dettagli e uno stile essenziale ma personale, in continua evoluzione per soddisfare le nuove tendenze sociali. La personalità del marchio è definita secondo i seguenti pilastri: versatilità, modernità e viaggio, che caratterizzano il brand e ne determinano il riconoscimento nel tempo. Lo spirito di Antony Morato incarna quello delle grandi città; del resto, l'uomo Morato è una persona che ama viaggiare, visitare le metropoli, e che affronta la vita con atteggiamento audace.

I piani di integrazione per i prossimi anni prevedono un forte sviluppo in Italia e Spagna, aumentando la visibilità nel contesto europeo attraverso l'apertura di Flagship store e stabilendo una presenza nelle principali aree pedonali di questi Paesi. La realizzazione di questa idea ha significato creare una customer experience unica in cui l'eccellenza nei materiali e la glorificazione del prodotto incontrano un servizio premium, con gli assistenti di vendita che fanno da consulenti di stile per il cliente.

Il commercio al dettaglio è un elemento cardine per il progresso del brand in termini di identità e forza dell'impresa.

I negozi fanno parte di una rete omnicanale che collega lo shop digitale a quello fisico per rispondere ai bisogni dei clienti.

Il concept all'origine del progetto retail è quello di uno store che offra ai clienti l'opportunità di fare shopping vivendo il lusso degli splendidi ambienti interni, un layout visivamente piacevole e ricercato, aggiungendo una customer care one-to-one con i sales assistants.

Gli interni della boutique Antony Morato sono progettati in modo meticoloso per far risaltare al meglio le collezioni in esposizione. Sotto la firma del team interno, l'ambiente risulta minimal e moderno grazie all'utilizzo della pietra e del marmo, nella palette di colori Morato, e dell'acciaio inossidabile.

6.2. Oggetto

Il presente elaborato affronta due tematiche importanti per la comunicazione digitale dell'azienda Antony Morato, ovvero la gestione dei canali social dei retailers e il lancio del brand sul canale social TikTok.

La metodologia applicata all'elaborato al fine di rispondere alle richieste dell'azienda è stata la seguente: in principio è stata svolta un'approfondita analisi di mercato e dei trend attuali e futuri nel settore del fashion, per continuare con la ricerca dei fattori esogeni che influenzano il suddetto mercato; in seguito, è stata condotta un'analisi della comunicazione dei retailers Antony Morato per comprendere le problematiche esistenti e da risolvere. La fase di studio si è conclusa con un focus sui competitor diretti e indiretti sulle piattaforme Facebook, Instagram e TikTok, per terminare con un piano di lancio realizzato su misura per quest'ultimo canale.

Per quanto riguarda l'analisi e ricerca, il punto di partenza è stata l'analisi di mercato, da cui sono state estrapolate le informazioni più rilevanti: i risultati dell'annuale Business of Fashion e McKinsey State of Fashion Survey indicano che l'inflazione è la maggiore preoccupazione delle aziende, le quali si aspettano che continuerà a ridurre la domanda dei consumatori che devono fronteggiare l'aumento degli elevati costi energetici e alimentari. Il report prevede una crescita delle vendite relativamente lenta nel 2023, a causa di una contrazione del mercato europeo, tuttavia si prevede che la Cina e gli Stati Uniti avranno performance leggermente migliori, crescendo lentamente. Secondo il quadro fornito dai Fashion economic trends della Camera nazionale della moda italiana, i prezzi industriali nella filiera sono cresciuti del 7,2% rispetto al 2021, a causa degli incrementi del costo dell'energia. L'aumento dei prezzi al consumo, tuttavia, è stato molto più basso, pari all'1,5%. Le aziende della moda dovrebbero adattarsi alla crescente complessità del mercato, aggiornando i loro modelli operativi e adattando le loro strategie per la supply chain, i canali di vendita e il marketing digitale.

Nella sezione dello studio in cui sono stati trattati i trend, è stata svolta, per iniziare, una ricerca su quelli attuali che risultano essere: la sostenibilità e trasparenza, le collaborazioni e quindi l'influencer marketing, la gamification, cioè un'attività di marketing che prevede elementi di gioco volti a ingaggiare l'utente e spingerlo a raggiungere degli obiettivi.

Successivamente, sono stati individuati i seguenti trend futuri: integrazione e-commerce sui social media, personalizzazione dell'esperienza di acquisto, utilizzo della realtà aumentata (AR) e della realtà virtuale (VR), tecnologia indossabile, contenuto generato dagli utenti (UGC), live streaming di moda.

Dall'analisi PESTEL realizzata si evincono informazioni importanti per l'elaborato, quali: norme sull'etichettatura dei prodotti tessili e sulla sicurezza dei prodotti immessi sul mercato per i consumatori; a livello economico, si prospetta che la disoccupazione globale si attesta al 5,8% nel 2023, mentre in termini di Pil globale il debito mondiale si è attestato al 338%. In ambito socio culturale vi è una tendenza maschile (41%) di rivolgersi a marchi che si conosce personalmente e di cui ci si fida rispetto alle donne (22%), e, inoltre, è interessante il dato secondo cui gli uomini tendono a utilizzare i social media per la ricerca di prodotti più della controparte femminile. Ancora, le parole chiave per i fattori tecnologici sono automazione e intelligenza artificiale, protezione dei dati e privacy e, infine, personalizzazione della user experience. In campo ambientale l'inquinamento e il consumo di acqua sono due aspetti a cui bisogna far fronte tramite il riciclo e il riutilizzo dei prodotti e delle materie prime. Legalmente, è importante per il settore della moda che ci siano direttive che regolino le contraffazioni, l'esportazione dei prodotti, il marchio e la proprietà intellettuale ed infine la concorrenza sleale.

Conclusa la sezione di analisi, una ricerca è stata svolta per rintracciare anomalie nella gestione degli account dei retailers Antony Morato sui social Instagram e Facebook.

L'elaborato prosegue con l'analisi dei competitor diretti e indiretti del brand sulle piattaforme social, focalizzando l'attenzione sui seguenti parametri: followers, data creazione pagina, numero inserzioni attive, frequenza di pubblicazione post, tipologie di post, tone of voice, layout.

Il corpo del progetto si è sviluppato, poi, stilando le linee guida che i rivenditori sotto il nome di Antony Morato devono seguire per una comunicazione efficace.

Si tratta di conformarsi ad un insieme di regole e descrizioni su cui si basa l'intera comunicazione visiva dell'azienda.

Infine, si sono discussi i motivi per cui lanciare il brand su TikTok possa essere un'opportunità di visibilità ed engagement per l'azienda, sviluppando le strategie digital da adottare: dall'apertura di un account business, l'analisi prosegue con la formulazione di un calendario editoriale, comprendente di una Buyer Persona, contenuti divisi per attività di funnel stage, fino a tracciare chiare linee guida per il monitoraggio dell'account business del brand.

6.3. Obiettivi

Il lavoro proposto dall'azienda Antony Morato consiste in un duplice obiettivo per incrementare la propria comunicazione digitale.

Se da un lato lo scopo è proporre linee guida esaustive che il brand possa fornire ai propri rivenditori per regolamentare il loro comportamento su Instagram e Facebook, dall'altro il lancio su un social giovane e innovativo come TikTok può fungere da risorsa fondamentale per incrementare il proprio pubblico.

Innanzitutto, le guidelines servono lo scopo di fornire una guida efficace per produrre contenuti sulla base di indicazioni relative alla comunicazione digitale di un brand, al fine di ottimizzare l'efficacia e anche garantire coerenza su tutti i canali social.

I retailers di Antony Morato sono tenuti a seguire tutte le linee guida fornite dalla pagina ufficiale, salvo delle eventuali eccezioni che portano valore alla brand image dell'azienda, sfruttando determinati fattori di unicità dei Paesi.

Si tratta di verificare ogniqualvolta che il retailer intraprende un nuovo progetto, se le sue produzioni sono in linea con l'identità grafica, visiva e strategica del brand e di impostare, quindi, le proprie attività sulla scia di tali linee guida.

Il report nella sua parte iniziale focalizza, dunque, l'attenzione su due delle piattaforme social più popolari: Instagram e Facebook.

Per quanto concerne, invece, la seconda parte del progetto, la necessità di pianificare strategie precise per lanciare il brand Antony Morato su una nuova piattaforma social nasce dalla consapevolezza che il mercato del fashion risulta essere competitivo in ambito di strategie, innovazioni e trend impiegati, dunque è sempre più consigliabile effettuare studi approfonditi preliminari al lancio su una piattaforma.

In questo contesto, l'elaborato identifica gli obiettivi chiave da considerare al fine di massimizzare l'impatto di un lancio del marchio su TikTok, successivamente riportati.

Allo scopo di garantire il successo dell'iniziativa, è necessario sostenere la brand awareness: uno degli obiettivi principali di un lancio su una nuova piattaforma è creare consapevolezza del marchio tra gli utenti della stessa; questo può essere raggiunto attraverso una strategia di marketing coinvolgente che si basa su video creativi e di tendenza.

Inoltre, costruire un'immagine di brand autentica che armonizzi con il pubblico di TikTok richiede la creazione di contenuti che riflettano i valori e la personalità del marchio in modo genuino.

Gli obiettivi di coinvolgimento possono includere l'aumento del numero di follower, la generazione di like, commenti e condivisioni sui video del brand, tutti tenuti sotto controllo tramite azioni di monitoraggio, e cercando di attuare strategie consone per ogni fase del funnel stage.

6.4. Risultati

In conformità con le richieste dell'azienda Antony Morato, per la risoluzione della questione dei loro rivenditori, è stato stilato organicamente un elenco di tutti gli account di Facebook e Instagram che includono nel loro nome "Antony Morato", analizzandone la gestione e comunicazione. Dopodiché, è stata redatta una policy dettagliata che fornisce indicazioni sulla gestione di un profilo rivenditore dal punto di vista contenutistico, strutturale e di community management. La guida si sofferma, infatti, sul rispetto dei valori del brand, Naming social e Bio, Tone of Voice, Brand Language, la struttura del profilo con il monitoraggio di Layout e Feed, fino ad arrivare al cuore del problema con la stipulazione di normative sui contenuti da condividere, l'utilizzo del logo, il copywriting e l'utilizzo di hashtag.

Per quanto concerne, invece, il lancio di Antony Morato su TikTok, sono stati in principio presi in esame dati relativi alla presenza del target di riferimento sulla piattaforma e, successivamente, il modo in cui i principali competitor dell'azienda hanno strutturato il proprio lancio.

Da questa premessa è stato progettato un calendario editoriale, studiando dei contenuti ad hoc, giorni e orari di pubblicazione, ed infine strutturando idee video, diversificandole secondo le varie attività del funnel stage.

L'elaborato si conclude con un focus necessario sul monitoraggio, secondo un approccio Test & Learn, che consente di analizzare i risultati della strategia.

Sitografia

Alvi F., Social Media Copywriting, ovvero come scrivere per i social, Ninjaacademy, 21 luglio 2022. <https://www.ninjacademy.it/social-media-copywriting-ovvero-come-scrivere-per-i-social/>

Bolelli B., L'inflazione frenerà la moda nel 2023. Il lusso in controtendenza: crescita fino al 10%. Pambianconews. 30 Novembre 2022 <https://www.pambianconews.com/2022/11/30/guerra-e-inflazione-freneranno-la-moda-nel-2023-il-lusso-in-controtendenza-crescite-fino-al-10-360558/>

- Braid K., Come creare un calendario editoriale e, soprattutto, rispettarlo!, Global Growth Agents, Jan 21, 2021. <https://www.wearemarketing.com/it/blog/calendario-editoriale-cos-e-come-crearlo.html>
- Brignoli M. Influencer Marketing: cos'è e come sviluppare una strategia efficace, Ninjamarketing, 27 settembre 2022. <https://www.ninjamarketing.it/2022/09/27/influencer-marketing/>
- Bux U., Maciejewski M, La proprietà intellettuale, industriale e commerciale, Note tematiche sull'Unione europea Parlamento Europeo, 06-2022. [https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/36/la-proprietà-intellettuale-industriale-e-commerciale#:~:text=Il%20regolamento%20\(UE\)%20n.,a%20vigilanza%20o%20controllo%20doganale.](https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/36/la-proprietà-intellettuale-industriale-e-commerciale#:~:text=Il%20regolamento%20(UE)%20n.,a%20vigilanza%20o%20controllo%20doganale.)
- Ceciliato L., Gli UGC nel mondo delle runners community: Un'analisi di runners community, Venezia, Università Ca'Foscari Venezia, 2019. <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/15924/871751-1231416.pdf?sequence=2>
- Celentano G., Quale strategia utilizzare per portare la tua azienda su TikTok, Nuvo-luzione Retail, 24 Marzo 2022. https://www.nuvoluzione.com/quale-strategia-utilizzare-per-portare-la-tua-azienda-su-tiktok/#Come_creatore_una_strategia_di_vendita_su_TikTok
- D'Antonio V., Gamification e Fashion & Luxury: la moda si mette in gioco, This Marketers Life, 19 novembre 2020. <https://www.thismarketerslife.it/digital/gamification-e-fashion-luxury-la-moda-si-mette-in-gioco/>
- Dara V., Cosa ci fanno sempre più brand di moda su TikTok e come pensare a una strategia a prova di GenZer, InsideMarketing, 30 luglio 2020. <https://www.insidemarketing.it/brand-di-moda-su-tiktok-quali-sono-cosa-fanno/>
- Del Monte, Realtà aumentata: una nuova opportunità per i brand?, <https://www.dmep.it/inboundmarketing/realta-aumentata-nuova-opportunita-per-i-brand>
- Dispositivi indossabili, Insidemarketing.
- Hirose A., TikTok Analytics: la guida completa per misurare il tuo successo, Hootsuite, 2 Agosto 2022 <https://blog.hootsuite.com/it/tiktok-analytics-guida-alle-analitiche-di-tiktok/>
- <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/dispositivi-indossabili/>
- Mckinsey, *Rapporto sulla moda: previsioni sul 2023*, Assomac, 5 dicembre 2022. <https://assomac.it/it/news/news-dal-mondo/rapporto-mckinsey-sulla-moda-previsioni-sul-2023/#:~:text=Sulla%20base%20dell'analisi%20di,5%20e%20il%2014%25>
- McLachlan S., How to Create Effective Social Media Guidelines for Your Business, Hootsuite, 30 novembre 2022. <https://blog.hootsuite.com/social-media-guidelines/>
- Miller M., La passerella digitale: come comprendere quale sarà il futuro del settore retail della moda, Amazon Ads, 23 dicembre 2022. <https://advertising.amazon.com/it-it/blog/fashion-shopping-trends-2022>
- Ministero delle Imprese e del Made in Italy, ultimo aggiornamento: 17 maggio 2017. <https://www.mimit.gov.it/index.php/it/impresa/competitivita-e-nuove-imprese/tessile-e-abbigliamento#:~:text=1007%2F2011%20che%20stabilisce%20norme,di%20produzione%2C%20trasformazione%20e%20distribuzione>

- Suman F., L'impatto ambientale dell'industria della moda, Il Bolive Live Università di Padova, 4 ottobre 2022. <https://ilbolive.unipd.it/it/news/limpatto-ambientale-dellindustria-moda>
- Tempestini G., Gli orari migliori per postare sui social media nel 2023, Ninja Academy, 30/05/2023 <https://www.ninjamarketing.it/2023/05/30/orari-migliori-per-postare-sui-social-media-nel-2023/>
- Wertz J., Men's Shopping Habits Have Changed – How Can E-Tailers Adapt?, Forbes, Dec 23, 2021 <https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2021/12/23/mens-shopping-habits-have-changed--how-can-e-tailers-adapt/>
- Why Brands Prefer Digital Brand Guidelines (And You Should, Too!), Desygner, 12 Agosto 2022. <https://desygner.com/blog/digital-brand-guidelines/>
- Zaremba Y., How to Create a Stellar Social Media Style Guide for Your Brand, Social Pilot, 9 Marzo 2023. <https://www.socialpilot.co/blog/social-media-style-guide>

7. GAMIFICATION: UN MODELLO PER INCREMENTARE LA VISIBILITÀ E IL SELL-OUT DELLE VENDITE ONLINE

*di Luigi Ciccarelli, Arianna Di Biase, Michela Dinacci,
Alessia Esposito, Federica Formisano e Fiorenza Pontillo*

Abstract

Il presente progetto in collaborazione con Clayton Italia, abbigliamento moda uomo, ha come fine ultimo l'incremento della visibilità e del sellout delle vendite online attraverso l'utilizzo delle tecniche di Gamification. Dopo un'attenta analisi di mercato e dei competitor, abbiamo individuato il posizionamento e il target di riferimento del brand. Successivamente, è stata effettuata una ricerca delle meccaniche relative alla Gamification, volta a valutare i rischi e i benefici delle dinamiche di gaming. In seguito, alla luce delle ricerche condotte si è passati allo sviluppo dell'idea alla base del progetto: la surprise box e la mystery box. Si è strutturato poi un piano comunicativo su base di un time to market specifico, composto da fasi di pre lancio, lancio e post lancio. In conclusione, al fine di valutare l'impatto dell'idea, sono stati utilizzati KPI specifici e un prospetto di budget.

This project in partnership with Clayton Italia, men's fashion clothing, has as main goal the increase of visibility and sell-out of online sales through the use of Gamification techniques. After a careful analysis of the market and the competitors, we have identified the positioning and the reference target of the brand. Subsequently, a research of Gamification mechanics was carried out, aimed to evaluate the risks and benefits of game dynamics. Eventually, in view of the research conducted, the idea behind the project was developed as such: the surprise box and the mystery box. A communication plan was then structured on the basis of a specific time to market, made up of pre-launch, launch and post-launch phases. In conclusion, in order to evaluate the impact of the idea, specific KPIs and a budget statement were used.

7.1. Presentazione aziendale

Clayton Italia®, brand maschile total-look, è presente con più di 90 store su tutto il territorio nazionale e nei principali centri commerciali. Nel maggio 2018 ha inaugurato un flagship store al centro della via dello shopping di Milano, Via Torino, che occupa una superficie di circa 1.000 metri quadrati su due livelli. Sono previste nuove aperture anche nei maggiori centri storici cittadini e nelle principali vie della moda. L'espansione internazionale è in 'work in progress', nel frattempo, grazie alla piattaforma e-commerce claytonitalia.com, è in grado di distribuire in tutta Europa.

Il brand comunica attivamente con i clienti fornendo assistenza customer care ed attraverso i canali social Facebook ed Instagram, inoltre è presente anche sui canali Pinterest, YouTube e TikTok. La linea di abbigliamento, arricchita da calzature, profumi e accessori, è ispirata ai rumors urbani e a riferimenti stilistici internazionali, raccolti tra le più importanti vie dello shopping, visitando fiere di settore e mercatini vintage, con il costante riferimento alla street fashion e alle sottoculture metropolitane. La clientela a cui si rivolge è in continua evoluzione e assolutamente trasversale: dallo studente, che ama indossare capi alla moda, con un budget sostenibile per non dover rinunciare ai suoi molti interessi; al giovane professionista che si affaccia sul mondo del lavoro e che ha il bisogno di alternare outfit formali in ufficio e pezzi casual nel weekend e sceglie un brand in grado di soddisfare le proprie esigenze in ogni occasione.

L'attenzione al design si riflette anche nei lay-out dei negozi: il nuovo concept store esprime al meglio lo spirito del marchio Clayton Italia® attraverso una shopping experience all'avanguardia, progettata per dare la massima rilevanza all'esposizione dei capi. Clayton, azienda di abbigliamento di moda maschile, nasce nel 2003 a Napoli. Presenta un fatturato di 75.447.497€ e conta oggi più di 70 punti vendita diretti in Italia. L'identità del brand è rappresentata da un mix di influenze urbane raccolte tra le vie dello shopping nelle principali capitali europee e arricchite da continui riferimenti alle sottoculture metropolitane. Essendo Clayton il marchio di riferimento, è stato necessario condurre un'analisi comparativa tra i player del settore del fast fashion di moda maschile con lo scopo di offrire una panoramica completa dell'arena competitiva in cui tali imprese gareggiano direttamente con il brand.

I player diretti di Clayton sono stati individuati nei seguenti marchi:

- SonnyBono;
- Cotton&Silk;
- Sorbino.

Dall'analisi effettuata, quindi, emerge che Clayton risulta essere posizionata al di sopra dei competitor per quanto riguarda la strategia di marketing organica e inorganica (rispettivamente 53,4K e 4.5K). Clayton si rivolge ad una clientela eterogenea che abbraccia più fasce d'età: dallo studente che ama vestire alla moda ma sfugge agli stereotipi, al giovane professionista che alterna outfit formali durante il lavoro e casual nei week-end. Il suo best seller risulta essere la maglia a girocollo e la t-shirt con un prezzo medio più conveniente di €20 - €14 distribuita in 93 store sia nei centri commerciali che nei negozi flagship. Clayton si distingue dai competitor per un supporto post-vendita customer oriented, distribuisce più di 11.000 Gift Card all'anno e sono oltre 50.000 gli iscritti alla newsletter. Nella comunicazione, il numero di follower su Instagram è superiore (259.427) ed allo stesso tempo anche il numero di commenti e like. Per quanto riguarda TikTok si posiziona in una fascia di valore superiore rispetto ai competitor, con un engagement rate di 113.42%. Su Facebook ha un milione di follower e un numero di like superiore (35); su YouTube invece, ha un numero di visualizzazioni valido ed alto che non compete con gli altri (589.414). In definitiva, la capacità di comunicazione dell'azienda Clayton risulta essere superiore a quella delle sue controparti, permettendole di raggiungere e coinvolgere un pubblico più ampio e di fidelizzare i clienti in modo efficace.

7.2. Oggetto

Negli ultimi anni la Gamification si è posta come uno dei principali trend per il settore del fashion. L'elevata diffusione della Gamification ha generato opportunità rilevanti per il sistema moda, in particolare per il fast fashion e per il mondo Luxury. La Gamification è un trend in continua crescita, nello specifico il mercato globale 2021 della Gamification è stato valutato in 2,17 miliardi di dollari e si stima che nel 2025 oltrepasserà i 19 miliardi di dollari con un tasso di crescita annuo del 44%, mercato guidato soprattutto dalla diffusione dei dispositivi mobili e di internet. Questo nuovo paradigma di progettazione e design delle esperienze è largamente dettato dal potere che hanno acquisito e acquisiranno sempre più le generazioni dei "Millennials" e la "GenZ". Numerose sono le definizioni attribuite negli anni alla Gamification ma, sicuramente, la più incline all'ambito del marketing e diventata più nota negli anni è quella citata da Werbach Kevin & Hunter Dan, "La Gamification è l'utilizzo di elementi di gioco e di game design all'interno di contesti non ludici". La Gamification è un tipo di modello basato sullo "human centered design" e non, come accade spesso, sul "function focus design".

Infatti, mentre la logica “function focus design” è basata soltanto su delle metriche quantitative e su strategie qualitative per attrarre il cliente e massimizzare il profitto, lo “human centered design” tiene in considerazione il coinvolgimento emotivo delle persone attraverso un rilascio programmato di stimoli gratificanti. La Gamification fa perno sull’emozionalità dell’essere umano, ci deve essere infatti un elemento motivante che spinga il giocatore o, nel caso del marketing, il cliente a partecipare al gioco. La Gamification viene utilizzata in una vasta gamma di settori. Ad oggi, il retail è il principale utilizzatore, detenendo una quota di mercato del 28,6%, seguito dall’istruzione, IT, banche, settore pubblico e l’ambito militare.

7.3. Obiettivi

Il seguente progetto, svolto in collaborazione con Clayton Italia®, ha come oggetto principale l’incremento della brand awareness e del sellout delle vendite online attraverso l’utilizzo di tecniche di Gamification applicate al marketing.

Al fine di raggiungere tali scopi, è istata implementata una strategia incentrata sulle seguenti dinamiche di Gamification: barra di progresso e programma fedeltà, surprise box e mystery box.

La barra di progresso permetterà ai clienti di visualizzare nell’area personale i livelli di fedeltà al brand raggiunti, al raggiungimento di ogni obiettivo fedeltà inoltre, il cliente verrà ricompensato con un premio.

La “*Surprise Box by Clayton*” è una box permanente all’interno dell’Home page del sito web, dalla quale gli utenti potranno ricevere premi giornalmente. La Surprise Box by Clayton potrà contenere diversi premi tra cui:

- 25% di sconto su 70 euro di spesa (solo su capi non in sconto). Tempo: valido solo per oggi;
- 18% di sconto su 50 euro di spesa (solo su articoli selezionati). Tempo promo: 72 ore;
- 15% di sconto su una spesa minima di 35 euro, su tutti gli articoli. Tempo: valido solo per oggi;
- 10 punti sul tuo account se usi gli hashtag di Clayton nelle stories con il nuovo outfit. Tempo: 72 ore;
- 10% sconto spedizioni su ordini superiori a 40 euro. Tempo promo: valido solo per oggi;
- 20% di sconto sul “Mix and match”, divertiti creando il tuo outfit con 3 capi da ciascuna collezione. Tempo: entro 72 ore;

- Ottieni 20 punti con “Condividi il link con gli amici. Puoi condividere il link del gioco con gli amici (chiedi loro di fare clic sul link) fino a 2 volte al giorno. Tempo: valido solo oggi;
- Naviga sulla pagina Clayton per 15 secondi e ottieni 10 punti. Tempo: valido solo oggi;
- Aggiungi 5 preferiti al tuo carrello e ottieni 50 punti se li acquisti entro 72 ore;
- Metti like alla nostra pagina Instagram e Facebook e ottieni +15 punti.

La “Mystery Box by Clayton” prevede la possibilità, attraverso una spesa minima, di poter affrontare ulteriori sfide e ottenere i premi contenuti all’interno delle box. Di seguito i contenuti delle varie mystery box da poter riscattare a seguito di una spesa minima sia online che offline:

- Mystery Box 1: il cliente che acquista fino a 25 euro di spesa, dovrà completare la sfida “scatta un tuo outfit in store e pubblicarlo su Instagram/Tiktok/Facebook taggando Clayton”. In questo modo il cliente otterrà punti da riscattare subito sul proprio account Clayton. Tempo: 48 ore;
- Mystery Box 2: Il cliente che acquista fino a 50 euro deve creare una story con l’unboxing Clayton e condividerlo su Instagram/Facebook. In questo modo otterrà il 15% di sconto da utilizzare online (su capi non scontati). Tempo: una settimana;
- Mystery Box 3: Il cliente che acquista fino a 75 euro può portare un amico in Clayton. Sarà fornito al cliente sopracitato un modulo dove inserire cinque email e un messaggio personalizzato dal mittente/giocatore. La sfida può ritenersi superata sulla base della risposta degli invitati. Se il nuovo cliente si registra alla newsletter, colui che l’ha coinvolto nella sfida riceve 30 punti; se effettua un acquisto entro un mese, il primo cliente riceve 30 punti più 10 punti bonus. Tempo: un mese;
- Mystery Box 4: Il cliente che acquista fino a 100 euro è sfidato a creare una story o un reel dal titolo “scelgo Clayton perché...” da condividere e pubblicare sul proprio profilo Instagram. Usando gli hashtag del brand e taggando Clayton ricevi 15% di sconto o la possibilità di ottenere un gadget (cintura, cappello, eccetera). Tempo: 72 ore;
- Mystery Box 5: Il cliente che ha acquistato 150 euro o più deve scrivere una recensione su Google per quanto riguarda l’esperienza in store/ online (in base a come il cliente effettua l’acquisto) così da acquisire 20 punti. Se, invece, allega anche una foto dell’outfit ottiene 30 punti. Oltre ai punti dati dall’acquisto e dalla sfida, ottiene anche un abito in anteprima esclusiva. Tempo: una settimana.

Per quanto riguarda le strategie di comunicazione, sia la campagna online che quella offline seguono le fasi di lancio, pre-lancio e post lancio. La campagna online è quindi così divisa:

- Fase di pre lancio: stories di Instagram, post di Facebook e newsletter pubblicati in un arco temporale di 7 giorni e mirati a creare hype intorno al prodotto;
- Lancio: post e stories con informazioni su come partecipare all'iniziativa, assieme ad incentivi di co-creation e re-posting;
- Post lancio: sondaggi, repost e post informativi su come vincere altri premi.

La campagna offline, invece, si svolge secondo il seguente schema:

- Fase di pre – lancio: supporti cartacei, vetrofania, adesivi, QR code e prototipo di Mystery Box presenti negli store;
- Lancio: cartellonistica, totem pubblicitari e QR code in cassa;
- Post – lancio: sondaggi, re – post e post informativi su come vincere altri premi che rimandano il cliente a compiere acquisti in store.

7.4. Risultati

Attraverso l'analisi dei KPI, è possibile valutare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, incrementare la brand awareness ed il sell-out delle vendite online, ma anche per prendere decisioni, identificare punti di forza e debolezza, apportare eventuali correzioni di rotta e ottimizzare la strategia di Gamification al fine di massimizzare i risultati e ottenere un ritorno sull'investimento significativo. I KPI selezionati sono:

- RegISTRAZIONI alla newsletter: Nel caso specifico, è previsto un aumento delle registrazioni (+500) grazie a un'adesione positiva alla strategia, ciò consentirebbe all'azienda di ampliare la base di potenziali clienti e migliorare la brand awareness. Al fine di valutare l'impatto della strategia di Gamification, verranno presi in considerazione il tasso medio di apertura della mail e il tasso di click. Anche in questo caso è previsto un aumento di entrambi i tassi.
- Variazione delle vendite: Il KPI relativo alla variazione delle vendite permette di monitorare direttamente l'impatto della Gamification sull'aumento delle transazioni. Misurare questo indicatore è essenziale per valutare l'efficacia della strategia nel generare un incremento delle entrate e migliorare le performance commerciali complessive.
- Carrello medio mensile online: La presenza di una Mystery Box esclusiva incentiva i clienti ad effettuare acquisti aggiuntivi per raggiungere

un determinato importo minimo che consente loro di qualificarsi per la Mystery Box stessa. Infatti, la nostra idea prevede una specifica Mystery Box solo per coloro che raggiungono una spesa minima specifica. La strategia proposta permetterà anche all'azienda di presentare suggerimenti di prodotti complementari o di maggior valore che potrebbero interessare il cliente, portando così a un aumento delle vendite complessive e del valore medio del carrello.

- Tempo medio di permanenza sul sito: È previsto un aumento di questo indicatore attraverso la creazione di una landing page dedicata alla Mystery Box con contenuti coinvolgenti e informativi, offrendo così una migliore user experience e potenzialmente aumentando la probabilità di conversione.
- *Customer Lifetime Value (CLTV)*: La strategia di Gamification proposta prevede un aumento di tale indicatore, innanzitutto attraverso l'integrazione con il programma fedeltà previsto, con cui i clienti accumulano punti o livelli speciali in base al loro coinvolgimento o agli acquisti, ma anche offrendo sconti o incentivi esclusivi contenuti nella Mystery Box per incoraggiare futuri acquisti di valore elevato.
- *Customer Retention Rate (CRR)*: Questo KPI è essenziale per valutare l'efficacia della Gamification nel promuovere la fedeltà dei clienti e ridurre il churn rate. La Mystery Box consentirà a Clayton di aumentare il CRR attraverso la condivisione da parte dei clienti delle loro esperienze con la Mystery Box sui social media, creando così un senso di comunità e coinvolgimento.
- *Cost per lead*: Utilizzando la Gamification, l'azienda può concentrare le proprie risorse su utenti più interessati e motivati, evitando di investire in lead di bassa qualità che potrebbero non convertire o avere un valore a lungo termine.
- *Return on Advertising Spend (ROAS)*: Partecipando alla Gamification e ottenendo la Mystery Box, i clienti si impegnano attivamente con il marchio. Questo coinvolgimento più profondo porterà a una maggiore attenzione verso gli annunci pubblicitari dell'azienda e a un aumento della probabilità che i clienti si convertano in acquirenti.
- *Engagement rate*: L'Engagement Rate di una pagina Facebook o di un profilo Instagram restituisce il numero delle interazioni poste in essere dalla fanbase in un determinato momento. Si ottiene dividendo la somma delle interazioni di tutti i contenuti della pagina Facebook o del profilo Instagram per il numero dei contenuti stessi e, poi, per il numero dei fan.

Bibliografia

- Barnes L., Lea-Greenwood G. (2006), *Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda*, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10
- Chou Y.K., (2015), *Actionable Gamification: Beyond Points, Badges, and Leaderboards*, *Createspace Independent Publishing Platform*
- Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). *The rise of motivational information systems: A review of Gamification research*, *International Journal of Information Management*, n.45 pp.191 - 210
- Maestri A., Polsinelli P., Sassoon J., (2018), *Giochi da prendere sul serio. Gamification, storytelling e game design per progetti innovativi*, Franco Angeli Edition
- McCarthy, I., Plangger, K., Robson, K., Kietzmann, J. & Pitt, L. (2019), “Dynamic game plans: using Gamification to entrain strategic renewal with environmental velocity” in Tuncdogan A., Lindgreen A., van den Bosch F. and Volberda H. (Eds), *Strategic Renewal*, Routledge, London pp. 391-405
- McGonigal J., (2012), *La realtà in gioco*, Apogeo Edizioni
- Miell S. L. (2018), *Enabling the Digital Fashion Consumer through Gamified Fit and Sizing Experience Technologies*, *The University of Manchester, ProQuest Dissertations Publishing*
- Sull D., Turconi S. (2008), *Fast Fashion Lessons*. *Business Strategy Review*, Vol. 19
- Viola F., Idone Cassone V., (2017), *L'arte del coinvolgimento. Emozioni e stimoli per cambiare il mondo*, Hoepli
- Werbach K., Hunter D. (2012), *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, *Wharton School Press*

Sitografia

- https://blog.osservatori.net/it_it/customer-journey-significato-mappa
- <https://capoleader.com/Gamification/>
- <https://cultadv.com/customer-journey-cose-e-quali-sono-le-fasi/>
- <https://financesonline.com/Gamification-trends/>
- <https://review42.com/resources/Gamification-statistics/>
- <https://www.bloomberg.com/press-releases/2022-03-0>
- <https://www.customerglu.com/blogs/Gamification-in-ecommerce>
- <https://www.digital4.biz/marketing/customer-journey-map-cos-e-come-disegnare-la-mappa-perfetta/>
- <https://www.ecommercelandia.info/e-commerce-ranking/>
- <https://www.growthengineering.co.uk/19-Gamification-trends-for-2022-2025-top-stats-facts-examples/>
- <https://www.linkedin.com/pulse/nuovi-trend-Gamification-francesca-chial%C3%A0/?originalSubdomain=it>
- <https://www.storyly.io/post/5-stats-that-prove-Gamification-boosts-retention>
- <https://www.zippia.com/advice/Gamification-statistics/>

8. LA VENDITA DEI SERVIZI ALLE AZIENDE PRIVATE NELL'ERA DIGITALE

di *Federica Affinita, Alessio Normale Busillo, Mario La Pignola, Walter Alessio, Roberta Pelella e Alessandro Spera*

Abstract

In questo elaborato, si fornirà una panoramica sul welfare aziendale, i suoi servizi principali e il cambiamento di target dell'azienda E.P. S.p.A. che mira ad espandersi verso il settore privato delle medie imprese nel Centro-Sud Italia. E.P. S.p.A. è una società napoletana fondata negli anni '70 che opera nel settore del welfare aziendale e facility management. Il focus principale di questo paper è l'analisi dei servizi offerti, in particolare i buoni pasto, e il loro contesto di mercato. Si condurrà un'indagine dettagliata sui concorrenti nel settore del welfare aziendale per valutare le opportunità di ingresso e ottenere un vantaggio competitivo. L'obiettivo principale di questo documento è dimostrare come E.P. S.p.A., con la sua esperienza nel settore pubblico, possa espandersi con successo nel mercato privato. Saranno presentate strategie chiave per raggiungere questo obiettivo, tra cui azioni di posizionamento aziendale, ridefinizione del target e strategie di marketing online e offline.

In this paper, we will provide an overview of corporate welfare, its main services and the change of target of the company E.P. S.p.A. which aims to expand towards the private sector of medium-sized enterprises in Central and Southern Italy. E.P. S.p.A. is a Neapolitan company founded in the 1970s that operates in the corporate welfare and facility management sector. The main focus of this paper is the analysis of the services offered, in particular meal vouchers, and their market context. A detailed survey of competitors in the corporate welfare sector will be conducted in order to assess the opportunities for entry and gain a competitive advantage. The main objective of this paper is to demonstrate how E.P. S.p.A., with its experience in the public sector, can successfully expand into the private market. Key strategies to

achieve this will be presented, including corporate positioning, target redefinition and online and offline marketing strategies.

8.1. Presentazione aziendale

L'azienda E.P. S.p.A. è una realtà napoletana nata negli anni Settanta, ideata dal fondatore Pasquale Esposito. L'impresa offre oggi un'ampia gamma di servizi che vanno dai buoni pasto alle *vending machines*, dalla ristorazione collettiva ai servizi di consulenza per la ristrutturazione delle mense aziendali. Questa impresa mira al costante miglioramento delle dinamiche aziendali e sociali, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. E.P. è un'azienda estremamente diversificata che opera in vari settori attraverso differenti brand. L'azienda ha partecipato e promosso numerosi eventi di rilevanza, contribuendo così a consolidare il marchio e aumentare la consapevolezza del brand. EP, in ambito sociale, sostiene numerosi progetti volti a supportare famiglie e persone in difficoltà. L'azienda ha creato una sezione dedicata alla progettazione e realizzazione di spazi per la ristorazione.

EP ha intrapreso anche una fase di internazionalizzazione, espandendosi in Polonia e negli Emirati Arabi Uniti fornendo servizi che ricalcano la cultura mediterranea. L'azienda si impegna anche nell'ambito della sostenibilità ambientale disponendo di un ampio parco automezzi elettrici e si impegna per la tutela e la crescita di foreste in Costa Rica. Nel 2013 ha ottenuto un riconoscimento per il massimo *rating* di legalità dall'Autorità del Garante della Concorrenza e del Mercato. Attualmente dà lavoro a 800 dipendenti e fornisce 30 milioni di pasti, emettendo 15 milioni di buoni pasto. Inoltre, ha stretto *partnership* con 30 mila esercizi commerciali e detiene 12 certificazioni di qualità. Il settore dei buoni pasto rappresenta una fetta significativa nel panorama del welfare aziendale. I buoni pasto fanno parte del settore "ristorazione collettiva" che si divide in tre aree d'affari: ristorazione collettiva, buoni pasto e ristorazione commerciale moderna. Il mercato si è evoluto rapidamente negli ultimi anni, rispondendo alle crescenti richieste di un'organizzazione del lavoro sempre più flessibile e al desiderio di un equilibrio tra vita privata e professionale. Secondo dati provenienti da studi di settore, l'utilizzo dei buoni pasto è in costante crescita. Le aziende attive nella ristorazione collettiva sono circa 1.350 con circa 70.000 addetti (entrambi i valori in calo). Il grado di concentrazione è medio: la quota delle prime quattro imprese è del 30,6% del mercato in valore, in crescita rispetto al 2020 (30,2%). La quota delle prime otto è del 49,6%. Nella gestione dei buoni pasto, invece, operano solo 10 aziende con circa 1.200 addetti. Il grado di

concentrazione è elevato ed in crescita dal 2021: i primi quattro gruppi detengono l'87,1% del mercato in valore (84,9% nel 2020), mentre la quota delle prime 8 imprese è del 95,4%. (Fonte: Cerved, 2021).

8.2. Oggetto

8.2.1. I buoni pasto

Il buono pasto è un titolo di legittimazione con un valore predeterminato, che viene fornito ai dipendenti come sostituto del servizio mensa. Questo sistema coinvolge diversi attori: la società che eroga i buoni pasto, l'impresa che li richiede per i propri dipendenti e gli esercenti convenzionati. Il mercato dei buoni pasto sta crescendo grazie all'aumentata consapevolezza del tema del "welfare aziendale".

La Legge di Bilancio 2020 ha introdotto importanti modifiche alla disciplina del settore dei buoni pasto al fine di digitalizzare e rendere tracciabili i sistemi di pagamento. Di conseguenza, i buoni pasto non concorrono più al reddito di lavoro dipendente fino a 8 euro per i buoni pasto elettronici, mentre la deducibilità dei buoni pasto cartacei è stata ridotta da 5,29 euro a 4 euro. Dal 2017, i buoni pasto sono definiti come non cedibili, non cumulabili oltre otto unità e non commercializzabili o convertibili in denaro, potendo essere utilizzati solo dal titolare. L'obiettivo di queste misure è scoraggiare l'uso dei buoni pasto cartacei, che rappresentano circa il 20% del mercato secondo stime ministeriali, e incoraggiare l'uso della modalità digitale, che è meno suscettibile all'abuso. Infine, fornire strumenti di welfare ai dipendenti rappresenta un punto di forza importante per le aziende che vogliono creare un ambiente di lavoro sostenibile.

8.2.2. Ciclo di vita dei buoni pasto

Il buono pasto, come detto di sopra, è un titolo di legittimazione con un valore predeterminato che viene fornito ai dipendenti come sostituto del servizio mensa. A questo strumento si associano diversi benefici legati sia alla sfera sociale-lavorativa del dipendente che al datore di lavoro poiché sono quelli elettronici deducibili fino a 8 euro mentre quelli cartacei fino a 4 euro secondo l'art. 51 del testo unico delle imposte sui redditi. L'azienda emittente deve possedere determinate caratteristiche per poter operare all'interno del settore, deve avere: 750 mila euro di capitale sociale, autorizzazione da

parte del MISE ed un bilancio certificato. L'emittente stipula un contratto di appalto con il cliente emettendo una fattura attiva con iva pari al 4%, il cliente fornisce direttamente il buono pasto al beneficiario, il quale spende il suddetto buono presso in esercizi convenzionati, con i quali l'emittente ha in precedenza stipulato dei contratti di convenzione. Infine, l'esercente emette una fattura per il rimborso verso l'emittente con l'iva al 10%.

8.2.3. *I competitor*

Edenred: Edenred è un'azienda leader nel settore dei buoni pasto, con una forte presenza a livello internazionale. La sua strategia si basa sulla creazione di *partnership* con un'ampia rete di ristoranti e negozi convenzionati, offrendo soluzioni personalizzate per le aziende e i dipendenti. Edenred utilizza una varietà di canali di distribuzione per raggiungere il suo pubblico target, compresi i siti web, le app mobile e le reti di vendita dirette. Edenred si posiziona come un marchio affidabile e riconosciuto, le sue campagne pubblicitarie si concentrano sull'idea di vantaggi e convenienza. La gamma dei servizi offerti dall'azienda consiste nell'erogazione di buoni pasto, buoni acquisto e servizi di welfare aziendale, intesi come un'offerta che tende a migliorare il benessere del dipendente e del suo nucleo familiare (sport, viaggi, istruzione, salute, mutui). L'efficacia dell'operatività di Edenred l'ha portata ad essere oggi leader di settore possedendo circa il 51% del valore di mercato. Tale successo è dovuto alle strategie adottate nell'ambito della comunicazione, nell'ambito dell'offerta dei servizi e nell'acquisizione di *partner* strategici. Grazie alla sua dominanza nel mercato riesce ad avere un forte potere contrattuale applicando economie di scala e favorendo quindi la facile creazione di nuove collaborazioni con diverse realtà imprenditoriali.

Sodexo: Sodexo è un'azienda che offre diverse soluzioni di welfare aziendale, nello specifico la sua gamma di servizi si compone di buoni pasto, buoni acquisto e voucher carburante. Si propone come una azienda dalla visione globale che opera sia sul territorio italiano che internazionale servendo circa 56 paesi. La popolarità dell'azienda è resa possibile grazie ad un'efficace strategia comunicativa, infatti si può notare che vi è un'alta frequenza di pubblicazione sui social usando un *tone of voice* coinvolgente, divulgativo e aperto a diverse tipologie di utenti. Il contenuto delle pubblicazioni si sofferma su argomenti quali sostenibilità, inclusione, spreco alimentare e molto altro ancora. Sodexo riesce ad intercettare un'ampia fascia di pubblico condividendo contenuti inerenti su: welfare aziendale, istanze socio-culturali e normative del mercato di riferimento. Il sito rispecchia quanto descritto fi-

nora proponendo colori, sia nel logo che nel layout, che rimandano al senso di globalità.

Up Day: Anche Up Day si concentra sulla creazione di soluzioni personalizzate per le aziende. La sua offerta comprende buoni pasto elettronici, che possono essere utilizzati tramite app mobile o carta. L'azienda punta a differenziarsi nel mercato attraverso un'esperienza utente intuitiva e un'ampia copertura geografica dei suoi *partner*. La sua strategia di marketing si concentra sull'idea di praticità e facilità d'uso, sottolineando l'accesso a una vasta rete di punti vendita e offerte esclusive. Up Day si può definire come il secondo player più grande sul mercato, si concentra sulla creazione di *partnership* con diverse realtà quali ristoranti e negozi. La gamma servizi si compone di buoni pasto elettronici, buoni carburante, buoni shopping e servizi di time saving. La strategia di comunicazione adottata da Up Day si focalizza sull'aspetto visual e della UX delle piattaforme messe a disposizione dall'azienda. Prendendo in considerazione il sito web, si può notare un layout dinamico ed intuitivo dove al suo interno sono presenti diverse sezioni (dal simulatore dei vantaggi fiscali al pulsante "contattaci") che mirano ad ottenere il favore del visitatore e a fargli compiere delle azioni per ottenere dati ed informazioni personali, costituendo così un database aziendale dei possibili clienti.

Pellegrini: Pellegrini nasce nel 1965 offrendo servizi di ristorazione collettiva. Ad oggi serve 40 milioni di pasti annui in più di 600 punti di ristoro. Il gruppo Pellegrini si presenta come una forte realtà imprenditoriale italiana che ha orientato il suo business model verso un ampio ventaglio di offerte, rendendolo il competitor diretto di E.P. La diversificazione settoriale comprende servizi quali: ristorazione commerciale, servizi di pulizia, vendita all'ingrosso di derrate alimentari, *vending machine*, buoni shopping e buoni pasto. La parola chiave quindi è diversificazione. Pellegrini promuove i valori italiani e mediterranei sia nel contesto nazionale che non, puntando sulla qualità dei prodotti offerti, tipici della nostra cucina, con una filiera fortemente controllata dal gruppo stesso. Un elemento chiave che contraddistingue l'azienda è l'utilizzo dei POS bancari presso gli esercenti convenzionati il che favorisce l'usabilità e la spendibilità dei buoni pasto consentendo agli esercenti di non acquistare altra strumentazione, potendosi avvalere del circuito bancario già in dotazione.

8.2.4. Fattori distintivi

L'azienda E.P. opera seguendo determinati valori e logiche lavorative che ne hanno favorito il consolidamento sul territorio campano e non solo. Un primo elemento chiave è determinato sia dai valori della “tradizione” che dalla “mediterraneità.” Con riguardo alla tradizione si nota come E.P. si basa su un forte *imprinting* familiare che favorisce l'unione tra l'azienda ed i dipendenti. Passando al concetto di mediterraneità si può notare come E.P. tenda ad esportare la buona cucina e i valori territoriali sia a livello nazionale che internazionale; da cui l'azienda riesce ad ottenere un ritorno di prestigio e notorietà impiegando il *country of origin effect*. Un altro fattore distintivo dell'azienda è determinato dalla responsabilità sociale e dalle pratiche sostenibili messe in campo. La CSR (*customer social responsibility*) è definita da un'azione aziendale improntata all'inclusione di tutti gli *stakeholders* che collaborano con E.P. Sotto l'aspetto della sostenibilità, l'azienda, agisce cercando di bilanciare il suo impatto ambientale con progetti e iniziative totalmente sostenibili. I buoni pasto *Lunch GM* vengono riscossi dall' esercente convenzionato con maggiore facilità rispetto ai competitor in quanto viene utilizzato come sistema informatico il circuito bancario già in possesso dalla maggior parte degli esercizi commerciali. E.P. pertanto si presenta come un'azienda *smart* ed *user friendly* sia dal lato del beneficiario che da quello dell'esercizio convenzionato. Ultimo elemento caratterizzante è la diversificazione della gamma di servizi offerti che consiste nell'erogare servizi di pulizia e sanificazione, progettazione e ristrutturazione, ristorazione e catering, *vending machines* e i buoni pasto.

8.3. Obiettivi

Il target: La decisione di focalizzarsi su medie imprese del Centro-Sud Italia è stata guidata da un'analisi delle aziende private presenti sul territorio nazionale, con l'obiettivo di incrementare la base clienti. Secondo uno studio approfondito del territorio in questione si è notato come la realtà E.P. S.p.A. sia fortemente consolidata nel territorio Campano grazie ai valori descritti precedentemente, questo fattore potrebbe consentire all'azienda di espandersi a “macchia d'olio” includendo piccole e medie realtà imprenditoriali. Si è deciso di non prendere in considerazione realtà aziendali di dimensioni maggiori siccome queste sono già informate sul welfare aziendale e soprattutto hanno partnership già consolidate con competitor con i quali è difficile concorrere. Per quanto riguarda le PMI, si è optato di prendere in considera-

zione quelle aziende che hanno tra i 50 e i 249 dipendenti come target delle strategie che seguiranno. Si dovrà considerare a monte una suddivisione tra aziende sottoposte ad obbligo di welfare aziendale scaturito dai CCNL e aziende non sottoposte a tali vincoli.

8.3.1. Analisi Sito Web e Restyling

Nel sito di E.P. che verrà lanciato a breve, atterrando sulla home page si è accolti da un video che fornisce una panoramica generale dei servizi offerti dall'azienda; questi servizi, tuttavia, possono essere ritrovati nella parte inferiore della stessa pagina trascinando il cursore sulle diverse immagini presenti. Questo meccanismo risulta, però, poco intuitivo per il visitatore e quindi si è pensato di implementare nella barra menù una sezione dedicata alla gamma di servizi. Un altro aspetto da curare è quello relativo alla customer care, aggiungendo una sezione FAQ, una chatbot e/o chat Messenger/WhatsApp con le quali l'utente può parlare con una persona fisica o virtuale e infine un modulo contatti tramite il quale si può essere contattati direttamente dall'azienda nel caso vi siano particolari esigenze. Si consiglia infine di aggiungere una sezione dedicata a notizie di settore, consigli o trend del momento tramite la quale cercare di aumentare la brand reputation. È necessario sfruttare la SEO per ottimizzare le parole chiave presenti all'interno del sito e per tutti quegli articoli/informazioni presenti nel blog.

8.4. Risultati

8.4.1. Strategie online

LinkedIn: Considerando che E.P. è un'azienda B2B, diventa fondamentale sfruttare appieno questo canale social con un approccio istituzionale al fine di promuovere efficacemente la gamma dei servizi offerti. È essenziale adottare una strategia di comunicazione che si rivolga direttamente alle aziende e che metta in risalto la gamma completa di servizi, le competenze distintive e i successi aziendali. Attraverso l'utilizzo di un tono istituzionale, si può pubblicare regolarmente contenuti di qualità come articoli, casi studio e aggiornamenti sulle attività aziendali. Questo contribuirà ad attirare l'attenzione di potenziali *partner* commerciali e rafforzare la reputazione di E.P.

Facebook: La presenza di E.P. S.p.A. su Facebook presenta alcune criticità. Da Pasqua 2023 non sono stati pubblicati post e quelli presenti risultano

generici e poco identificativi. Manca una chiara linea grafica che conferisca coerenza e riconoscibilità alla pagina. Un elemento significativo da notare è l'assenza di un piano editoriale. Questo contribuisce alla mancanza di una comunicazione chiara sui servizi offerti da EP Spa. Per ottenere risultati migliori, diventa essenziale creare una solida presenza aziendale su Facebook, che rispecchi l'identità di E.P. S.p.A. e includa informazioni chiave sui servizi offerti, promozioni e aggiornamenti. Si potrebbe sfruttare Facebook per agire con: campagne di *lead generation*; usare strategie come *landing page* dedicate, offerte di contenuti scaricabili, come guide, *ebook* o *checklist*, che siano rilevanti per il pubblico target offrendo questi contenuti in maniera gratuita, ma in cambio di informazioni di contatto dei potenziali clienti, consentendo così di generare lead qualificati.

Instagram: Il primo passo da compiere è creare un profilo aziendale su Instagram, per mostrare le caratteristiche e i servizi aziendali offerti. Un'altra strategia è la collaborazione con influencer o esperti nel settore del welfare aziendale. Gli influencer e gli esperti vantano una forte presenza online e godono di autorità nel loro campo, rendendoli figure di riferimento per il pubblico di E.P. Questa strategia consentirebbe di raggiungere un pubblico più ampio e di creare un'immagine affidabile dell'azienda. Inoltre, le collaborazioni con influencer o esperti nel settore possono generare un maggiore coinvolgimento da parte del pubblico, aumentando la consapevolezza dei servizi offerti incoraggiando le aziende a considerare l'opzione del welfare aziendale per i propri dipendenti.

8.4.2. Strategie offline

Referral Program: Un'efficace strategia offline da considerare è quella del referral program, poiché può favorire la promozione dei servizi di welfare aziendale offerti da E.P. S.p.A. Il fulcro principale di questa strategia è incentrato sulla fidelizzazione dei clienti esistenti e sull'acquisizione di nuovi clienti attraverso il passaparola.

Eventi fieristici: La partecipazione attiva ad eventi fieristici del settore e non, potrebbe offrire un'opportunità unica per stabilire connessioni con diverse realtà aziendali che potenzialmente potranno mostrare interesse per la gamma di servizi offerti. L'azienda può consolidare la sua brand reputation.

Procacciatori di affari Nel caso in cui il potenziale cliente abbia già avuto un primo contatto via e-mail o telefonico con E.P., è possibile sfruttare l'apporto di procacciatori, al fine di aumentare le probabilità di concludere il

contratto. Grazie a questo contatto “personale”, si crea una connessione basata sulla fiducia, facilitando così il processo di vendita.

Partnership con servizi Food delivery Per una strategia di successo, E.P. può valutare una collaborazione con servizi di consegna di cibo a domicilio al fine di arricchire la propria offerta di welfare aziendale. Così, E.P. potrebbe offrire ai propri clienti un valore aggiunto, consentendo loro di utilizzare i benefit del welfare aziendale anche per ordinare cibo dai servizi di consegna a domicilio, migliorando l’esperienza dei dipendenti

Analisi Primo Margine. Nella fase finale dell’analisi, è fondamentale considerare attentamente tutti i costi presunti e i ricavi previsti derivanti dalle decisioni strategiche adottate dall’azienda E.P. S.p.A. Considerando una spesa di 600 euro al mese per regione, si propone di effettuare test ogni tre mesi, iniziando con quattro regioni del target di riferimento. In questo contesto, è disponibile un budget di 30.000 euro per il canale LinkedIn. Sulla base dei tassi di conversione riscontrati nel totale delle aziende presenti nel Centro-Sud, si ipotizza che soltanto il 10% del target preso in considerazione si trasformerà in un contatto qualificato, e solo un ulteriore 10% di questi contatti si tradurrà effettivamente in una conversione. Considerando un totale di 750 potenziali aziende clienti, che rappresenta il 10% del numero complessivo delle aziende del Centro-Sud, si prevede che solamente 75 di questi soggetti si convertiranno, si ipotizza una media di 120 dipendenti per azienda. Saranno anche considerati i costi sostenuti per i social media Instagram e Facebook e la SEO del sito web, che mirano a incrementare la consapevolezza del brand e favorire le conversioni. Per i procuratori, si è ipotizzato che in un riescano a stipulare almeno 30 contratti, sempre con un tasso del 10% di conversione e con 120 dipendenti medi per azienda. La loro contribuzione sarà del 50% del MOL nel primo anno e del 25% nel secondo anno.

8.5. Conclusioni

Nel PW si è potuto analizzare il mercato in cui opera l’azienda E.P. S.p.A., cercando di proporre delle strategie e ottimizzazioni aziendali che permettano all’azienda di acquisire nuovi clienti privati. Quest’analisi ci ha consentito di sfruttare i tratti distintivi di E.P. per preservare la quota di mercato già in possesso e acquisirne altra espandendosi all’interno del mercato privato. Si è proposta all’interno dell’elaborato una strategia di comunicazione sia online che offline volta a sensibilizzare, intercettare ed acquisire nuovi clienti. Si è cercato di dare una risposta concreta all’obiettivo azien-

dale, sfruttando le caratteristiche e le potenzialità nell'azienda e mettendole a frutto concretamente con strategie comunicative strutturate.

Volendo giungere ad una conclusione, un ingresso nel mercato privato delle medie imprese del centro-sud Italia è possibile seguendo le linee tracciate nello studio svolto, avendo chiari i punti di forza che possono distinguere E.P. dai competitor.

Tab. 8.2 – Analisi dei costi e ricavi della strategia proposta

Prezzo Buono Pasto	€ 6,00	Prezzo Buono Pasto	€ 6,00
Giorni Lavorativi	200	Giorni Lavorativi	200
Valore Buoni emessi	€ 26.121.600,00	Valore Buoni emessi	€ 26.121.600,00
Sconto al cliente (media)	14%	Commissione esercente (media)	13%
Valore sconto	€ 3.657.024,00	Valore commissione	€ 3.395.808,00
Imponibile	€ 22.464.576,00	Netto commissione	€ 22.725.792,00
Iva 4%	€ 898.583,04	Scorpo iva 10%	€ 2.065.981,09
Totale fattura	€ 23.363.159,04	Imponibile	€ 20.659.810,91
		Iva fatturazione al 10%	€ 2.065.981,09
		Totale fattura	€ 22.725.792,00
		Costo sponsorizzate LinkedIn	€ 30.000,00
		Costo sponsorizzate facebook	€ 12.000,00
		Costo sponsorizzate Instagram	€ 6.000,00
		Costo SEM	€ 6.000,00
		Costo Fiere	€ 5.000,00
		Costo Eventi	€ 5.000,00
		Primo anno costo Procacciatori	€ 149.236,36
Riepilogo MOL Secondo Anno			
Ricavi Netti	€ 22.464.576,00		
Costi Netti Esercenti	€ 20.659.810,91		
Totale Costo Strategia On Line	€ 54.000,00		
Costo Procacciatori	€ 149.236,36		
Totale Costo Strategia Off Line	€ 10.000,00		
MOL	€ 1.591.528,73		
%MOL	7,08%		

Sitografia

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

<https://www.day.it/>

<https://www.edenred.it/>

<https://www.epspa.it/index.html>

<https://www.gruppopellegrini.it/> <https://www.lavoro.gov.it/Pagine/default.aspx>

<https://www.confida.com/dati-di-settore>

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

<https://www.na.camcom.gov.it/>

<https://www.sodexo.it/>

9. HARMONT&BLAINE JUNIOR E LA SOSTENIBILITÀ: IL PIANO DI COMUNICAZIONE

*di Angela Rosa Di Giacomo, Gennaro De Angelis,
Josef Maria Moser, Rosanna Cataldo, Sveva Riccio
e Vincenzo Bruognolo*

Abstract

Il piano di comunicazione per Harmont & Blaine Junior “The future is in our hands” mira a ridefinire la percezione del brand quale main player nel settore dell’abbigliamento sostenibile per bambini. Gli obiettivi principali perseguiti consistono nel promuovere l’importanza dei tessuti naturali e della produzione etica, sensibilizzare genitori e bambini sul concetto di sostenibilità e creare una connessione emotiva con i clienti in linea con gli attuali trend dominanti del mercato. Il piano si sviluppa attraverso l’utilizzo delle piattaforme social, l’organizzazione di eventi in collaborazione con case editrici, scuole ed enti no-profit che operano in difesa dell’ambiente, oltre a ripensare la struttura degli store con corner dedicati e il packaging. In sintesi, attraverso il presente elaborato Harmont & Blaine Junior intende essere un punto di riferimento per le famiglie che desiderano qualità, sostenibilità e trasparenza etica e produttiva.

The communication plan for Harmont & Blaine Junior, titled “The future is in our hands,” aims to redefine the brand’s perception as a leading player in sustainable children’s clothing. The main objectives are to promote the importance of natural fabrics and ethical production, raise awareness among parents and children about sustainability, and establish an emotional connection with customers in line with current market trends. The plan unfolds through the use of social media platforms, organizing events in collaboration with publishers, schools, and non-profit organizations operating to protect the environment, as well as rethinking store structures with dedicated corners and packaging. In summary, through this project, Harmont & Blaine Junior intends to be a point of reference for families seeking quality, sustainability, ethical and transparent production.

9.1. Presentazione aziendale

Nel 2005, in licenza alla partenopea A.G.B. Company, esordisce al Pitti Immagine Bimbo Harmont&Blaine Junior: il brand upper premium dall'anima italiana e dalla forte vocazione internazionale, leader nel mondo dello Sportswear di Stile. La prima linea di abbigliamento prodotta è dedicata al bimbo, d'ispirazione ai capi uomo, a cui è seguita nel 2009 la presentazione della linea bimba. Il brand veste bambini e ragazzi, da 0 a 16 anni, con prodotti di alta qualità, progettati per garantire comfort e che, allo stesso tempo, hanno una particolare attenzione ai dettagli, ai colori vivaci e alle stampe originali.

Il marchio è riconosciuto in Italia e nel mondo grazie anche all'elevata qualità dei tessuti e la costante ricerca di materiali sempre più innovativi e sostenibili. Le collezioni Harmont&Blaine Junior hanno un'identità precisa e un'immagine estremamente riconoscibile, pervasa dalle vibrazioni giocose e positive dell'Italian Style e da un inconfondibile appeal Mediterraneo. Difatti, è proprio dall'anima del territorio e dai suoi valori che il marchio trae ispirazione per uno stile dinamico e solare.

Harmont&Blaine Junior ha da sempre a cuore la sostenibilità ambientale e sociale, infatti, sul sito ufficiale A.G.B. Company si dichiara: «Lavoriamo da sempre per assicurarvi un prodotto di qualità e ci impegniamo costantemente affinché le nostre produzioni abbiano un impatto ambientale sempre più basso.» e ancora «Vestiamo bambini felici oggi, con l'obiettivo di lasciare un mondo migliore a quelli di domani!».

I valori legati alla sostenibilità dichiarati dall'azienda stessa sono:

- Sustainable Cotton;
- Care for the Earth;
- Respect Workers;
- Recycled Fabrics.

Inoltre, da diversi anni ormai, il brand del bassotto è impegnato in progetti di sostenibilità ambientale che prevedono un tasso di crescita già a partire dalla prossima P/E 2024. Infatti, già dal prossimo anno oltre il 50% delle collezioni saranno prodotte con cotone organico e nylon riciclato.

In aggiunta, il marchio collabora anche con UNICEF aderendo al programma "Impresa Amica dell'UNICEF" a sostegno di importanti progetti volti a salvare la vita dei bambini, difendere i loro diritti, di aiutarli a realizzare il loro potenziale, dall'infanzia all'adolescenza.

Nel 2024, infine, avrà inizio il progetto "The Future is in our Hands" da cui parte anche l'iniziativa di sostituire i comuni cartellini con cartellini piantabili in carta riciclata.

9.2. Oggetto

Il presente elaborato si propone di sviluppare un piano di comunicazione per il progetto “The Future is in Our Hands” mirato a posizionare il brand Harmont&Blaine Junior come marchio sostenibile. L’obiettivo primario è, dunque, quello di creare una strategia comunicativa che ponga l’accento sulla sostenibilità come valore centrale dell’identità del brand del bassotto. Tale strategia avrà come scopo principale l’acquisizione e la fidelizzazione di nuovi clienti più eco-consapevoli. Per raggiungere questo obiettivo, è stato sviluppato un progetto operativo che prevede anche l’organizzazione di progetti educativi e di sensibilizzazione dedicati ai più piccoli, talvolta in collaborazione anche con enti no-profit che operano nel settore sostenibilità.

La formazione delle nuove generazioni rappresenta un tassello fondamentale per costruire un futuro sostenibile e Harmont&Blaine Junior intende promuovere la consapevolezza ambientale e sociale fin dalla giovane età. Attraverso attività interattive e coinvolgenti, infatti, i piccoli clienti saranno stimolati a adottare comportamenti responsabili nei confronti del nostro pianeta. Inoltre, con il presente elaborato, il brand esplorerà l’opportunità di sviluppare progetti di co-branding con enti no-profit specializzati nel settore, che metterà in evidenza l’impegno concreto alla sostenibilità di Harmont&Blaine Junior e, conseguentemente, accrescerà la sua visibilità e credibilità come marchio sostenibile.

9.3. Obiettivi

La sostenibilità è diventata un tema centrale e imprescindibile nel contesto globale attuale, richiedendo un impegno sempre maggiore da parte delle aziende nel settore dell’abbigliamento. Harmont&Blaine Junior è intenzionata a posizionarsi all’avanguardia per questa sfida, riconoscendo l’importanza di adottare pratiche sostenibili per garantire un futuro migliore per l’ambiente e per le generazioni future.

L’analisi di mercato condotta preliminarmente per l’elaborazione del piano di comunicazione ha fornito una panoramica delle tendenze e delle dinamiche nel settore dell’abbigliamento sostenibile per bambini. Attraverso una valutazione accurata delle preferenze e delle esigenze dei consumatori, è stato approfondito lo studio del contesto di riferimento, individuando opportunità significative. Le osservazioni condotte hanno permesso di identificare le aspettative del nostro target di riferimento e di definire gli obiettivi

strategici per posizionare Harmont&Blaine Junior come *main player* nel mercato dell'abbigliamento junior sostenibile.

Come primo passo nell'analisi di mercato, è stata effettuata una survey esterna per comprendere le aspettative dei consumatori, facendo in particolare riferimento ad un campione di persone di età compresa tra i 27 e i 45 anni. Le risposte hanno evidenziato una crescente consapevolezza riguardo alla sostenibilità e grande attenzione a materiali eco-friendly, processi produttivi responsabili e condizioni di lavoro etiche. In aggiunta, è stato dedicato un focus specifico all'analisi dei trend e dei competitor al fine di ottenere una visione più ampia del contesto di riferimento. Per quanto riguarda i trend, sono state identificate e monitorate le principali tendenze nel settore dell'abbigliamento sostenibile per bambini; ci si è soffermati sulle preferenze dei consumatori, sui cambiamenti nei comportamenti di acquisto, sulle nuove tecnologie e sugli sviluppi normativi. Questo ha permesso di individuare le opportunità emergenti e di adattare la strategia di comunicazione e di prodotto di Harmont & Blaine Junior. Infine, l'analisi dei competitor è stata altrettanto cruciale per comprendere la posizione di Harmont & Blaine Junior rispetto ai concorrenti diretti e per identificare le *best practices* nel settore. Infatti, sono state prese in considerazione diverse variabili, come l'offerta di prodotti sostenibili, la qualità dei materiali utilizzati, l'approccio alla comunicazione, la presenza online e offline, nonché il posizionamento di prezzo.

Al termine dell'analisi di mercato, è stato elaborato un piano operativo che si compone di diversi elementi strategici, ognuno dei quali mira a raggiungere obiettivi specifici e contribuire al successo complessivo dell'azienda. In particolare, Il piano operativo di Harmont&Blaine Junior per le iniziative legate alla sostenibilità prevede una duplice dimensione: online e offline.

Per quanto concerne le strategie di comunicazione offline ci si è concentrati sull'organizzazione di eventi e attività coinvolgenti per i clienti e i potenziali consumatori del brand. Alcune delle iniziative previste sono:

- **“Rendi infinito il tuo abitino”**: evento che si tiene due volte l'anno negli store a gennaio e luglio. Durante l'evento, i genitori e i bambini possono portare un capo di abbigliamento Harmont&Blaine Junior da riparare, modificare o personalizzare con ricami e patches. Questa iniziativa promuove la moda circolare e il concetto di riparazione e riutilizzo dei capi.
- **“Swap Party”**: evento in cui le famiglie sono invitate a portare i vestiti dei propri bambini ancora in buono stato da scambiare o donare. I donatori riceveranno uno sconto sul prossimo acquisto e i capi saranno

devoluti ad associazioni no-profit o utilizzati per il laboratorio creativo “Vesti il tuo pupazzo”.

- **“Book Club”**: Un evento di lancio della nuova collezione a settembre, durante il quale sarà presentato e letto ai bambini il libro “Le avventure del bassotto Blaine”. Una parte del ricavato sarà donata ad organizzazioni no-profit territoriali che si occupano della sostenibilità ambientale. Durante l’evento, saranno organizzate attività ricreative per intrattenere i bambini.
- **“Il bassotto va a scuola”**: Un progetto che porta la mascotte del brand, il bassotto Blaine, nelle scuole per sensibilizzare i bambini sull’importanza del rispetto della natura e dell’ambiente. Saranno previste attività educative e divertenti per coinvolgere i bambini nella salvaguardia del pianeta.
- **Capsule collection in collaborazione con il WWF**: Creazione di una collezione speciale in collaborazione con il WWF, con un numero limitato di pezzi realizzati con materiali sostenibili
- Ritorno al Pitti Bimbo partecipando al progetto **“I want to be green”**: un’iniziativa speciale che racconta l’impegno delle aziende del *kidswear* per la sostenibilità.

Per quanto riguarda la dimensione digitale, il piano editoriale ideato per la campagna di Harmont & Blaine Junior *“The future is in our hands”* si basa su una strategia di comunicazione online mirata a trasmettere in modo convincente il messaggio della sostenibilità. Per poter perseguire questo obiettivo, sarà innanzitutto creata una pagina aziendale dedicata sui social media Facebook e Instagram, che fornirà informazioni dettagliate sul brand, la sua *mission* e il suo impegno verso la sostenibilità. Sarà inoltre incluso un link diretto all’e-shop nella sezione della biografia del profilo per agevolare l’accesso ai prodotti della linea sostenibile. Il piano prevede la pubblicazione costante di contenuti coinvolgenti su entrambe le piattaforme, con l’obiettivo di mantenere un’impronta costante e coinvolgere quanto più possibile l’audience attraverso operazioni di lead generation; in particolare si prevede, dal punto di vista editoriale, la pubblicazione di un post al giorno, variando i tipi di contenuti per mantenere sempre vivo l’interesse dei follower.

Naturalmente protagonisti dei contenuti multimediali saranno i post fotografici, che mostreranno la versatilità dei prodotti Harmont & Blaine Junior attraverso una varietà di immagini.

In particolare, i contenuti condivisi della campagna di comunicazione saranno post fotografici e collage di immagini che mettano in evidenza i dettagli dei tessuti sostenibili utilizzati nei capi di abbigliamento, come cotone organico o materiali riciclati, al fine di educare e sensibilizzare il pubblico

sulla sostenibilità dei prodotti. Saranno pubblicate anche immagini di bambini che giocano o si divertono all'aperto, in particolar modo al mare, rafforzando l'idea di uno stile di vita attivo e sostenibile per i più piccoli.

Saranno ovviamente incorporati elementi visivi riconoscibili del brand Harmont & Blaine Junior, come il logo, i pattern caratteristici o i dettagli distintivi, per creare coerenza e riconoscibilità visiva.

Altro aspetto chiave del piano editoriale sarà la collaborazione con influencer di spicco nel settore della moda per bambini. Note influencer come Ludovica Valli, Ilaria Di Vaio, Vittoria Margot ed Eleonora Brunacci Di Vaio potranno essere coinvolte per promuovere il brand e la sua sostenibilità attraverso i propri social con stories e post dedicati. Grazie alla loro autorevolezza e al loro seguito, si prospetta l'intercettazione di un pubblico più ampio e influenzare dunque decisioni di acquisto più responsabile. Harmont & Blaine Junior incoraggerà attivamente la partecipazione della community invitando i follower a condividere foto dei loro bambini che indossano gli abiti del brand utilizzando un hashtag dedicato (es. *#thefutureisinourhands*). Questo UGC (*User-Generated Content*) creerà un senso di comunità e engagement, permettendo ai genitori di condividere le proprie esperienze e di mostrare apprezzamento per l'impegno in termini di sostenibilità del brand. Per aumentare ulteriormente l'interazione, le Instagram Stories saranno utilizzate per condividere contenuti come "dietro le quinte", tutorial di styling con abiti sostenibili o sondaggi interattivi: questo permetterà di coinvolgere attivamente i follower, creando una connessione più autentica e reale.

Sono state implementate infine diverse strategie per promuovere la sostenibilità all'interno dei negozi Harmont & Blaine Junior, inclusa l'aggiunta di un corner dedicato al tema. Lo spazio è progettato con l'utilizzo di materiali naturali come il rovere, piantine e decorazioni colorate per creare un'atmosfera green e accogliente. Inoltre, sono stati inseriti cartelloni informativi, brochures ed etichette speciali per evidenziare l'eco-consapevolezza dell'azienda. Per quanto riguarda il packaging, sarà adottata una strategia di sostituzione della plastica convenzionale con materiali compostabili, come buste realizzate con nanotecnologie basate sulla polpa di cellulosa, fibra di riso o di mais. Inoltre, si sta esplorando l'opportunità di sviluppare sleeve riutilizzabili in collaborazione con partner nazionali o locali per ridurre l'utilizzo di plastica monouso.

Inoltre, è stata ideata anche la "Harmont & Blaine Junior Tote-Bag" realizzata in cotone organico e nylon riciclato, che può essere acquistata o fornita come omaggio con una spesa minima. Questa borsa non solo promuove la sostenibilità, ma offre anche opportunità di marketing, diventando un accessorio di moda e veicolando l'impegno dell'azienda verso la sostenibilità.

Infine, l'adozione di un packaging sostenibile rappresenta un passo importante per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità e consolidare la posizione di Harmont & Blaine Junior nel mercato di riferimento. Con la sostituzione della plastica e l'introduzione di soluzioni riutilizzabili, si riduce l'impatto ambientale e si comunica in modo coerente l'impegno dell'azienda verso la sostenibilità ai clienti.

9.4. Risultati

La campagna di comunicazione "*The future is in our hands*" volta a comunicare il messaggio di sostenibilità di Harmont & Blaine Junior si propone di ottenere risultati significativi nel promuovere l'abbigliamento sostenibile per bambini e di avere un impatto duraturo sull'immagine del brand e sulla conseguente soddisfazione dei clienti.

Grazie alle strategie di comunicazione messe in atto, si è riusciti a definire il raggiungimento di importanti traguardi. Innanzitutto, la consapevolezza riguardo all'importanza dell'abbigliamento sostenibile per bambini aumenta in modo significativo la percezione del brand presso il nostro customer base. Grazie alla diffusione del messaggio attraverso i social media, il sito web e tutti gli altri canali digitali, sarà possibile educare e informare i genitori sulla necessità di fare scelte consapevoli e sostenibili nell'acquisto dell'abbigliamento per i propri figli; ciò genera una maggiore attenzione verso i nostri prodotti e contribuisce a creare una community che condivide i valori e l'impegno costante nel fornire prodotti alla moda e di alta qualità che si coniughino al concetto di circolarità e rispetto dell'ambiente.

Inoltre, la campagna ha l'obiettivo di influenzare positivamente le decisioni di acquisto dei genitori. Grazie all'uso di reel e caroselli dedicati, vengono condivisi i momenti salienti degli eventi in-store e delle esperienze offline, mostrando in modo tangibile la qualità e l'impegno verso la sostenibilità dei nostri prodotti. Ciò tenderà a suscitare un interesse crescente e a portare ad un aumento delle vendite della collezione sostenibile.

L'impatto della campagna si riflette anche sulla reputazione del brand. Attraverso l'impegno costante e il focus sulla sostenibilità, sarà possibile guadagnare la fiducia e il riconoscimento dei genitori e degli esperti del settore. essere considerati come un brand affidabile e all'avanguardia, che offre prodotti di alta qualità realizzati in modo responsabile. Infine, i risultati ottenuti con la campagna avranno un impatto decisamente positivo sul grado di soddisfazione dei clienti. Offrendo loro prodotti sostenibili di alta qualità che rispondono alle loro esigenze e valori, si è riusciti a creare una connessione

autentica e duratura. I genitori si sono sentiti parte di una comunità impegnata verso la sostenibilità e hanno apprezzato l'attenzione ai dettagli e l'impegno nel rispetto dell'ambiente.

In conclusione, si prevede che la campagna di comunicazione di Harmont & Blaine Junior raggiunga risultati significativi nel consentire l'affermazione del brand come leader nell'abbigliamento sostenibile per bambini. Attraverso l'aumento della consapevolezza, l'influenza positiva sulle decisioni di acquisto, il miglioramento della reputazione e l'aumento della soddisfazione dei clienti, si riuscirà a consolidare la nostra posizione nel mercato e ad offrire un contributo sempre più rilevante alla promozione della sostenibilità. Guardando al futuro, si continuerà a investire nella comunicazione e nello sviluppo di prodotti sostenibili, al fine di ampliare l'area di influenza e offrire un'esperienza unica ai genitori che desiderano il meglio per i propri figli.

Bibliografia e sitografia

- Businesscoot, *Il mercato dell'abbigliamento per bambini* | Italia, 15/12/2021 al seguente link: [Il mercato dell'abbigliamento per bambini - Italia | Businesscoot](#).
- Cavallo A., *Com'è cambiata la moda per i bambini*, di Arianna Cavallo, 30/04/2022. al link: www.ilpost.it/2022/04/30/moda-bambino-italia/
- Henkel R. Future Fashion Trends: 7 Trends Shaping the Future of Fashion 12/03/2023, via INSPO.com, al link: <https://www.ispo.com/en/trends/future-fashion-7-major-trends>.
- Ray, S.; Nayak, L. *Marketing Sustainable Fashion: Trends and Future Directions*. Sustainability 2023, 15, 6202. al link: <https://doi.org/10.3390/su15076202>.
- Rathore B., *Fashion Transformation 4.0. Beyond Digitalization & Marketing in Fashion Industry*. Eduzone: International Peer Reviewed/Refereed Multidisciplinary Journal, 10(2), 2021, pp. 54–59 al seguente link: <https://doi.org/10.56614/eiprmj.v10i2.234>.
- Sorreca L., *La moda junior nel 2022-2023*, Centro Studi di Confindustria Moda per Sistema Moda Italia del 17/02/2022. al link: <http://paginetessili.it/la-moda-junior-nel-2022-2023-nota-a-cura-del-centro-studi-di-confindustria-moda-per-sistema-moda-italia.html>.

10. STRATEGIE DI MARKETING PER LO SVILUPPO DEL PRIVATO DEI CENTRI RIACAM

*di Ludovica Annunziata, Noemi Caterino, Maria Chianese,
Flaminia Maria Eboli e Antonio Pelosi*

Abstract

Il presente elaborato mira a sviluppare strategie atte al rafforzamento della brand awareness di “Riabilitazione Campania” – marchio della Petrone Group s.r.l. e ad aumentare il bacino di clienti attualmente servito tramite l’implementazione della quota afferente al privato. Le scelte operative considerate sono rivolte al mercato B2C, pertanto sono ridisegnate secondo le esigenze del target di riferimento, in modo da aumentare l’engagement degli utenti e la fidelizzazione dei pazienti. Il risultato è la creazione di una sinergia tra canali online e offline che, nell’ottica sia di breve che di medio/lungo periodo, aumentino la consapevolezza in termini di richiamo e riconoscimento del brand. Tale strategia permette di rafforzare la posizione dei centri di riabilitazione della Petrone Group e mette in evidenza i punti di forza degli stessi rispetto ai principali competitor.

This paper aims to develop strategies to strengthen the brand awareness of “Riabilitazione Campania” a brand of Petrone Group s.r.l. and to improve the number of customers currently served through the implementation of the private sector quota. The operational choices considered are directed to the B2C market, therefore they are redesigned according to the needs of the target audience, in order to increase user engagement and patient loyalty. The result is the creation of a synergy between online and offline channels that, both short and medium/ long term, enhance awareness in terms of brand recall and recognition. This strategy allows to boost the position of the rehabilitation centers of Petrone Group and highlights the strengths of the same compared to the main competitors.

10.1. Presentazione aziendale

Petrone Group è una realtà imprenditoriale privata, a conduzione familiare, fondata negli anni '60 dal presidente Carmine Petrone e impegnata nel campo farmaceutico, parafarmaceutico e sanitario. L'azienda comprende fino alla terza generazione di cui fanno parte l'HR Fernanda Petrone e il digital manager Nicolò Petrone. Attualmente la seconda generazione dei fratelli Petrone occupa le posizioni di CEO con Raffaele, di manager commerciale con Pierluigi, e di retail manager con Massimo. Alla Holding fanno capo oltre trenta società, con sedi proprie in Italia e Spagna, che servono clienti dislocati – oltre che in Italia e nell'Unione Europea – in Nord Africa, in Medio Oriente, in America Latina, nonché a Singapore, in Estremo Oriente e in Oceania. Il Gruppo Petrone è leader globale nella distribuzione farmaceutica con un'offerta di servizi diversificati che vanno dal trading farmaceutico alla logistica, dai servizi di riabilitazione alla vendita al dettaglio attraverso le farmacie. Grazie all'innovazione ed alla costante crescita è diventata nel tempo un punto di riferimento per clienti, fornitori e broker nel mercato farmaceutico e sanitario. L'offerta presenta una vasta gamma di prodotti e servizi e il cuore dell'attività è rappresentato dalla vendita all'ingrosso, a livello nazionale ed internazionale di prodotti farmaceutici afferenti alle categorie di farmaco etico, farmaci di marca e generici equivalenti SOP, OTC e Ospedalieri, farmaci orfani, cosmetica farmaceutica, prodotti per studi clinici, dispositivi medici, filler, integratori alimentari e farmaci veterinari. Per raccontare meglio la storia e i valori della Petrone Group, possiamo aggiungere alcuni dati che testimoniano la sua crescita e il suo successo: il fatturato raggiunge la soglia dei 600 milioni di euro e la presenza sul territorio internazionale si dirama dalla sede centrale di Napoli verso altre nove filiali strategicamente situate a Milano, Brescia, Barcellona, Dublino, Singapore, New York, Lione/Parigi e Berlino. Si contano più di 860 dipendenti diretti e 270 professionisti non diretti. L'azienda dimostra massima serietà e valori chiari e condivisi. A tal proposito, collabora attualmente con l'Istituto I.P.E., Istituto per ricerche ed attività educative, uno dei collegi universitari legalmente riconosciuti ed operanti sotto la vigilanza del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Il Gruppo Petrone è particolarmente attento alla Responsabilità sociale d'impresa, intesa come manifestazione della volontà di voler gestire la propria attività nel rispetto di valori etici e sociali e di uno sviluppo sostenibile. Fin dal 1994 il Gruppo Petrone sostiene AMREF, la più grande organizzazione medica del continente africano, attraverso donazioni e iniziative promozionali. In particolare, il Gruppo supporta il progetto Flying Doctors, un servizio di assistenza medica

specialistica per le popolazioni delle aree rurali più remote dell’Africa Orientale che utilizza una piccola flotta di aerei leggeri, per offrire un regolare servizio di assistenza sanitaria qualificata. Un’azienda che lavora per la salute delle persone non può non avere a cuore la salvaguardia dell’ambiente in cui esse vivono, dato lo stretto legame tra il territorio e i suoi abitanti. Da alcuni anni, grazie all’installazione di pannelli fotovoltaici presso gli insediamenti industriali, il Gruppo ha impedito che venissero riversate in atmosfera centinaia di tonnellate di anidride carbonica. Un piccolo ma significativo contributo alla salute del pianeta e dei suoi ospiti. Il rapporto con le realtà locali è molto sentito. Proprio per questo, a partire dal 2012, è stata stipulata una convenzione con il Servizio Gestione Grandi Parchi Urbani del Comune di Napoli con cui il Gruppo Petrone si è assicurato il diritto di riqualificare e mantenere la rotonda Don Russolillo sita in via Montagna Spaccata.

10.1.1. Riabilitazione Campania

Il 2% del fatturato globale dell’azienda è dato dall’attività svolta dai centri di riabilitazione di proprietà del Gruppo Petrone. Il focus del progetto è implementare la quota del privato dei centri Riacam: “Riabilitazione Campania”, i quali nascevano negli anni Novanta per operare nel settore della riabilitazione neuro psicomotoria. Ad oggi sono sette e si estendono su tutto il territorio metropolitano della città di Napoli. Con oltre 500 persone in staff tra medici specialisti e tecnici sanitari, i centri del Gruppo servono ogni anno oltre 4.500 pazienti. I trattamenti riabilitativi sono prestati con personale sanitario altamente qualificato. Tutti i centri sono accreditati con il Servizio Sanitario Nazionale e certificati secondo gli standard di qualità ISO 9001:2008 per la verifica di efficacia dei protocolli riabilitativi adottati in struttura. Le strutture del gruppo accolgono pazienti dall’età evolutiva fino all’età adulta ed erogano, oltre alle prestazioni in convenzione con il SSN, anche terapie private e visite specialistiche. Sono convenzionate con i maggiori fondi e assicurazioni per offrire un’ulteriore possibilità di cure attraverso il sistema di sanità integrativa. Le terapie sono offerte in regime ambulatoriale, semiconvitto e domiciliare.

10.2. Oggetto

Il presente elaborato ha per oggetto lo sviluppo di una strategia volta ad incrementare la consapevolezza del marchio Riabilitazione Campania. L’im-

pegno dell'azienda si è, pertanto, concretizzato nella realizzazione di un piano strategico per migliorare le prestazioni di vendita dei servizi attraverso l'acquisizione di nuovi clienti. Al fine di raggiungere tale scopo è stato necessario svolgere un'approfondita analisi dello scenario del quadro normativo che regola il Servizio Sanitario Nazionale e del settore di riferimento, individuando i principali punti di forza e di vincolo dei diretti concorrenti. Sulla base di alcuni studi dell'OMS, è emerso che in Italia sono oltre 27 milioni le persone che avrebbero bisogno di cure riabilitative, dunque il 44,9 % della popolazione. Tra i principali ostacoli all'accesso delle persone alla riabilitazione il rapporto indica la scarsa consapevolezza di cosa sia la riabilitazione, di come funziona e dei suoi benefici, nonché la presenza di idee spesso errate sull'accessibilità economica.

10.3. Obiettivi

Il *project work* si pone come obiettivo l'implementazione della quota afferente al privato dei centri di riabilitazione Riacam. Si è scelto, dunque, di definire le strategie e scandirle secondo la differenza di orizzonte temporale cui si punta nel breve, medio e lungo termine. Per chiarezza di esposizione verranno distinti in obiettivi riguardanti l'online e quelli riferentisi all'offline. Tutte hanno, però, un unico scopo, ovvero migliorare la *brand awareness* e *reputation* e rafforzare la *brand identity*. I compiti da svolgere per l'online sono la revisione del sito web in ottica di posizionamento SEO, la creazione di un modello innovativo di acquisizione nuove recensioni, la creazione di campagne social e l'inserimento dei centri su una nuova piattaforma. Per quel che riguarda l'offline, invece, il primo passo sarà inizialmente definire ed individuare un target di riferimento con gli annessi KPI. Inoltre il progetto prevede la realizzazione di una nuova brochure per privati, un questionario di gradimento in forma cartacea, un *rebranding* delle grafiche ppt ed infine un video presentazione dei centri. Per permettere ciò, si è partiti da dati esistenti e da strumenti già utilizzati dall'azienda o da chi se ne occupa nel quotidiano. Si è passati, poi, ad analizzare nel dettaglio i media aziendali e quelli dei competitor, in modo da avere un quadro del settore entro cui ci si muoverà e in modo da trarre spunto per aggiornamenti e revisioni.

10.3.1. Strategie di breve periodo

Il piano strategico di breve periodo si espleta attraverso l'ottimizzazione del sito web da un punto di vista funzionale. Attualmente quest'ultimo è realizzato in maniera molto asettica, per questo motivo è necessario un *rebranding* del sito web con un nuovo stile sia estetico che maggiormente performante da un punto di vista operativo. Il nuovo sito, dunque, dovrà implementare il traffico di utenti, fondamentali per l'indicizzazione della SERP e per il miglioramento della SEO. La SEO (Search Engine Optimization) ha come scopo, appunto, la generazione di traffico e l'aumento delle probabilità di trasformare i contatti in *lead* concreti. L'analisi per definire le modifiche da apportare al sito si è basata sulle abitudini degli utenti e su cosa sono soliti cercare, mettendosi nei panni degli stessi e provando a digitare in Internet termini come "centri di riabilitazione", "riabilitazione in Campania" e "centri di fisioterapia". Si è arrivati alla costruzione della Customer Journey digitale di possibili utenti. La costruzione del viaggio dell'utente ha permesso di individuare, in maniera puntuale, i cambiamenti da apportare al sito di Riabilitazione Campania. Successivamente verranno riportate in un primo momento le difficoltà riscontrate, e nella seconda parte le strategie adoperate per cercare di risolvere tali ostacoli. Sono emerse delle criticità che hanno dato modo di modificare il sito web a partire dalla *homepage*: è stato notato che il layout fosse elementare nel complesso, con immagini di bassa qualità e i colori non coerenti con quelli del logo, né con l'identità del brand. Le informazioni presenti sul sito attualmente risultano tante e disordinate, accompagnate da diverse "*call to action*" che riportano a sezioni diverse del sito stesso. Inoltre, i *copy* spesso non rispecchiano un linguaggio tecnico e idoneo al contesto. Spostandosi ad altre sezioni si nota che alcune di esse risultano ridondanti (es. "Centri riabilitazione", "Info Centri" e "Contattaci"). Entrando nel particolare, attraverso Google Analytics è stato possibile analizzare il comportamento degli utenti rispetto al sito. Si è potuto notare che il target di utenti che visitano il sito comprende una fascia di età che va dai venticinque anni ai sessantacinque +. Di questi il 25% circa è occupato. Per quanto riguarda la SEO, ovvero per l'analisi della velocità di risposta del sito, si è pensato di utilizzare PageSpeed Insights (PSI) per desktop, strumento utile a riportare l'esperienza utente di una pagina su computer e a fornire suggerimenti su come migliorarla. PSI si rifà al set di dati report sull'esperienza utente di Chrome e verifica la velocità di caricamento delle singole pagine. Nello specifico, è stato notato che i *Largest Contentful Paint* (LCP) risultano essere tra i 2,5 e i 4 secondi. Si tratta di una misura della velocità della pagina di cui Google tiene conto per il posizionamento del sito

web nella SERP (*Search Engine Result Page*), ovvero una pagina web composta da una lista di link che vengono presentati dal motore di ricerca secondo un ordine specifico e segue i fattori di *ranking* propri. Tale dato risulta essere basso e deve essere tenuto in considerazione quando si lavora all'ottimizzazione SEO. Quando si considera, invece, il tempo impiegato dall'utente per visualizzare il primo contenuto sul proprio browser, si parla di *First Contentful Paint* (FCP). Anche in tal caso i dati riscontrati (in media 2,6 s) non risultano raggiungere la velocità consigliata da Google, ossia una velocità pari o inferiore a 1,8 secondi. Lo stesso discorso va trattato per il *Time to First Byte* (TTFB), in quanto risulta essere di 1,6 secondi. Tale dato si riferisce ai tempi di risposta lenti del server, tempi che influiscono sulle prestazioni del sito. Dalla considerazione dei parametri precedentemente descritti, si è deciso di adottare le seguenti azioni in ottica SEO: l'utilizzo delle immagini sarà in linea con il format del sito; le GIF saranno sostituite da video; saranno eliminati sia il re-indirizzamento a pagine secondarie, sia gli elementi basati su *script above-the-fold*; si prevede l'ottimizzazione di *WebFont*, utilizzando una predominanza di font-display o font personalizzati, con dimensioni ridotte; inoltre saranno introdotti nuovi *copy*, contenenti parole chiave puntuali e in linea con il *Tone of Voice* del sito e il target di riferimento. Per presentare l'idea della grafica che si voleva utilizzare, in un primo momento è stato utilizzato Uizard, uno strumento di UI design che permette di creare *wireframe* e prototipi. In seguito, è stato possibile lavorare su Elementor, in modo da dare un'impronta definitiva al design e ai contenuti interni alle pagine riguardanti la *home*, i servizi, i centri e i contatti del sito Riabilitazione Campania. Al fine di migliorare la *user experience*, le sezioni sono state ridotte da sette a quattro. Per la precisione, ci si troverà di fronte ad un sito con "Homepage", "Centri", "Servizi", "Contatti", le informazioni maggiormente indicizzate nella ricerca di centri di riabilitazione. Saranno presentate nel dettaglio le modifiche apportate in ordine di visualizzazione. Partendo dalla *Homepage*, si è scelto di lasciare lo "slider". Ciò che è stato cambiato è il numero di slide (3 in tutto), la percentuale di testi presenti nelle didascalie (frasi ad impatto) e il numero di *call to action* (solo una che riporta alla sezione dei centri). In tal modo si aiuta l'utente a percorrere l'iter che lo conduce alla fase di prenotazione della visita. Al di sotto dello *slider* è possibile osservare tre riquadri immagine con all'interno le intestazioni dei servizi offerti (Terapie private, convenzionate e visite specialistiche), ognuna con icona dedicata e link collegato alla sezione dei servizi. Scorrendo la pagina, ci si imbatte nel "Chi siamo" con descrizione che racchiude la *mission* e la *vision* del brand e che esplica in maniera esaustiva i valori, l'*heritage* e la professionalità dei centri Riacam. Inoltre, per fare in modo che l'utente

resti sul sito, è stata aggiunta una sezione con tre contatori riguardanti il numero di trattamenti annuali, pazienti annuali e collaboratori. Con lo scopo di aumentare l'*engagement* dell'utente, si è scelto di inserire una sezione contenente le recensioni direttamente collegate con Google my business. Si tratta di una sorta di "Dicono di noi" che serve ad aumentare il senso di affidabilità dei centri. Infine, per ricavare dati riguardanti il traffico di utenti e ottenere *lead* reali - rispondendo allo scopo prefissatosi - è stata disegnata una sezione con due colonne: la prima è un "modulo contatto" che consente all'utente di rilasciare la propria e-mail; la seconda è un portfolio di alcuni specialisti presentati con foto, nome e specializzazione. L'ultima pagina, quella riguardante i contatti, consiste in una sintesi delle precedenti "Info Centri" e "Contattaci". Ad essa è stata aggiunta una sezione FAQ (Frequent Asked Questions) contenente le principali domande e informazioni ricercate dagli utenti di Riacam.

10.3.2. Strategie di medio periodo

Al fine di aumentare la *brand awareness*, sono state elaborate ed applicate diverse strategie online. Si è partiti da un'analisi del sito *web* e del posizionamento sui *social network* con lo scopo di analizzarne potenzialità e criticità. Il primo passo della strategia *social* è stato quello di analizzare i contenuti pubblicati sui due media utilizzati, Instagram e Facebook, con l'intento di rielaborare un diverso piano editoriale per ogni *social*, con differenti *tone of voice* a seconda del segmento di pubblico di riferimento. Per quanto riguarda Facebook, piattaforma che negli ultimi anni ha visto modificare fortemente la propria tipologia di utenti, il target di riferimento è medio alto. Secondo una ricerca svolta da *Digit Export* infatti, l'età media degli utenti è intorno ai 40 anni, con una presenza importante di persone con un'età maggiore di 46 anni. A seguito dell'analisi di questo trend si è deciso di investire molto sulla pagina di Riabilitazione Campania, in quanto il target sembra in linea con i servizi offerti. Il profilo in principio vantava circa 608 "mi piace" e 626 "follower" ed uno scarso *engagement rate*. Al fine di migliorare il posizionamento del *brand* si è pianificato di procedere con una campagna sponsorizzata ogni 7 giorni, per un totale di 4 campagne mensili. Il costo giornaliero di ogni campagna sarà all'incirca di 20 euro, per un totale mensile stimato di 560 euro. Su Instagram, invece, l'età media presente sulla piattaforma, secondo i dati raccolti da *We are social*, varia dai 25-35 anni. Sembra essere quindi, di rilevante importanza l'utilizzo della piattaforma al fine di raggiungere un pubblico più giovane. L'attuale situazione presenta 325 "fol-

lower” ed un basso engagement. Tramite la pubblicazione costante di post organici e sponsorizzati, sarà possibile raggiungere un duplice obiettivo: aumentare la *brand awareness* e creare consapevolezza nel consumatore finale. Per quanto riguarda i post, si è pianificato di procedere attraverso campagne sponsorizzate ogni 5 giorni, per un totale di 4 campagne mensili. Il costo giornaliero di ogni campagna sarà all’incirca di 10 euro, per un totale mensile stimato di 280 euro. Per le storie invece, è stato stimato un costo giornaliero di 6.50 euro, per una durata di 5 giorni, per un totale di 4 campagne mensili. Il costo mensile totale sarà di 100 euro. Il *tone of voice* in questo caso sarà leggermente diverso rispetto a Facebook, continuerà a comunicare gli elementi chiave di empatia, trasparenza e professionalità ma verrà adattato ad un pubblico più giovane, trasmettendo leggerezza e coinvolgimento. I contenuti pubblicati sui *social*, sia a copertura organica che a pagamento, saranno guidati da una pianificazione di un *Funnel*. Esso non è altro che il percorso che il potenziale cliente compirà dal momento in cui percepirà il bisogno fino a quando effettuerà l’acquisto. Un’ altra strategia di medio termine riguarda la rinnovazione del modello recensioni. Al fine di trasmettere fiducia e donare una reputazione sempre più alta al brand, si è pensato di ampliare le recensioni positive riguardo i servizi offerti da Riabilitazione Campania: il cliente che ha usufruito di servizi in loco sarà contattato tramite messaggio su Whatsapp, per recensire il livello della struttura e del trattamento ricevuto attraverso un semplice click. La piattaforma consigliata è *Google my business*, dove già attualmente sono presenti varie recensioni. Per quanto riguarda il raggiungimento del target più adulto la proposta per le recensioni si sposta sull’offline e sarà esplicitata nelle strategie di lungo termine.

10.3.3 Strategie di lungo periodo

In vista dell’obiettivo di aumentare la *brand awareness* e la *brand reputation* è stata introdotta la modifica della brochure, al fine di adattare i contenuti in base alle preferenze dei clienti e garantire un messaggio più chiaro e coinvolgente. Innanzitutto, sono state eliminate informazioni superflue per focalizzarsi sui punti chiave, utilizzando titoli e sottotitoli accattivanti per guidare la lettura del cliente; è stato poi aggiornato il design utilizzando colori vivaci e brillanti; infine le immagini scelte sono di alta qualità ed altri elementi grafici seguono una coerenza con il contenuto. A seguito di una serie di necessità da parte di Riabilitazione Campania si è pensato di creare una panoramica dell’azienda in ppt ed un video di presentazione con l’obiettivo di comunicare in modo efficace e coinvolgente con il pubblico di riferi-

mento. Questi strumenti sono stati sviluppati per presentare i servizi dell'azienda, evidenziandone i punti di forza. Per la creazione della presentazione è stato seguito un approccio strategico. L'organizzazione del contenuto è stata ordinata in sequenza logica, iniziando con un'introduzione accattivante per catturare l'attenzione del pubblico. Per il video di presentazione, è stato adottato un approccio narrativo accattivante, focalizzandosi sui messaggi chiave da trasmettere e sulla struttura narrativa. La narrazione presente risulta adatta a guidare il pubblico attraverso le informazioni chiave e creare un collegamento emotivo con i prodotti e i servizi dell'azienda. Ritornando alla questione dell'aumento delle recensioni, l'ipotesi di ampliare le stesse a tutto il target di riferimento si traduce in una modifica di un questionario di gradimento cartaceo che sarà sottoposto ai clienti il giorno dell'ultimo trattamento, per poi depositarlo, in maniera anonima, all'interno di un'apposita cassetta posizionata nella sala d'attesa. Le domande aggiunte che risultano di fondamentale importanza sono: l'età e il genere del paziente, per intercettare il target di riferimento; la condizione di paziente o di accompagnatore; gli aspetti principali del centro che il cliente consiglia di migliorare; un giudizio riguardo la qualità del servizio; infine viene chiesto il modo con cui si è venuti a conoscenza del centro, se tramite passaparola di amici, di medici, sito web o locandine. Il resto delle domande sono tutte rivolte alla valutazione del servizio in termini di terapia offerta, di professionalità del team di specialisti presenti, e di accoglienza della struttura. Inoltre, al fine di aumentare la notorietà dei centri è stato ideato un modo innovativo per incrementare il traffico di utenti. Saranno aggiunti i sette centri di Riabilitazione Campania su una piattaforma di riabilitazione che contiene svariati centri in tutta Italia, tra cui anche i diretti concorrenti. La piattaforma è *RehabVenture*, la quale presenta una sezione dedicata alle strutture che offrono servizi di riabilitazione e permette di localizzare sul territorio campano i centri migliori. L'inserimento delle strutture sulla piattaforma prevede un piano gratuito il quale contiene la possibilità di inserire una descrizione di massimo duemila caratteri, tre foto della struttura, un tag di massimo cinquanta caratteri, la possibilità di caricare file e documenti, Google Analytics personalizzata, una visibilità prioritaria in tutte le liste Contrassegnato come "in primo piano" e la possibilità di modificare graficamente la descrizione.

10.4. Risultati

Le modifiche apportate hanno ottenuto risultati positivi. Per quanto riguarda le strategie online ed in particolare le campagne social su Facebook

le dimensioni del pubblico stimato raggiunto dovrebbero essere approssimativamente tra i 2.027 ed i 5.859 utenti giornalieri. Il *tone of voice* sarà empatico, rassicurante e professionale. Verrà comunicato un senso di sostegno, fiducia e speranza nel processo di riabilitazione. Saranno, inoltre, pubblicati contenuti a copertura organica. Le campagne su Instagram registrano un aumento di copertura elevato, presentando le dimensioni del pubblico raggiunto che dovrebbero essere approssimativamente tra i 12.000 e i 33.000 utenti giornalieri. L'obiettivo principale è quello di fornire ai potenziali pazienti una panoramica completa dei servizi offerti, incoraggiando così la loro partecipazione attiva nel prendersi cura della propria salute. Tuttavia, il monitoraggio sarà costante per apportare ulteriori modifiche e adattamenti in futuro che soddisfino i clienti.

Bibliografia

Basaglia N. e Ermes Edi. (2002): *Progettare la riabilitazione. Il lavoro in team interprofessionale*
We are Social (2022): Digital 2022 “Global overview report”- I dati italiani

Sitografia

<https://riabilitazionecampania.it/centri-riabilitazione>
<https://www.petronegroup.com>
<https://www.salute.gov.it>

11. DAI UN BOOST ALLA TUA CARRIERA: PLAY, WIN AND GET HIRED! DOVE LA GAMIFICATION INCONTRA LA RECRUITMENT EXCELLENCE

di *Stefano Capone, Alessia Cicatiello, Alba De Simone,
Roberta Esposito, Miriam Liscio e Luisa Anna Nardiello*

Abstract

L'attuale panorama lavorativo vede le aziende sempre più impegnate nella ricerca dei migliori talenti, mentre i candidati cercano esperienze di recruiting maggiormente coinvolgenti. In tale contesto la *gamification* emerge come soluzione innovativa per ottimizzare il processo di selezione. Questo studio analizza l'impatto della digital transformation e dell'intelligenza artificiale sulle esperienze dei candidati, cercando di bilanciare passato e futuro, umanità e progresso. Nel caso Clayton, azienda che opera nel settore fast fashion, attraverso l'uso della *gamification* si illustra l'implementazione di un originale processo di selezione proponendo un video interattivo e dei minigiochi al fine di migliorare la candidate experience e la brand reputation.

The current employment landscape sees companies engaged in the hunt for the best talent, while candidates seek more engaging recruiting experiences. In this context, gamification is an innovative solution to optimize the recruitment process. This study analyzes the impact of digital transformation and artificial intelligence on the candidate experience, balancing past and future, humanity and progress. In the Clayton case, a fast fashion company, exploring gamification into recruitment practices means proposing an interactive video and mini-games in order to improve the candidate experience and brand reputation.

11.1. Presentazione aziendale

Dall'iniziativa imprenditoriale dei fratelli Ferdinando e Rocco Spena, nel 2003 nasce Clayton, gestita da Essemoda s.r.l., un'azienda singolare nel pa-

norama della moda maschile dal 1982. Originaria della Campania, Clayton si è diffusa in tutto il territorio nazionale nei principali centri commerciali e città, mediante una struttura capillare, mantenendo un costante trend di crescita ed annoverando attualmente oltre 90 punti vendita diretti e più di 600 dipendenti. Questa crescita è attestata dal suo posizionamento al ventitreesimo posto tra le aziende quotabili nel settore fashion e figura tra le prime dieci aziende italiane in ascesa nel settore. Infatti, anche durante il periodo critico del Covid-19, l'azienda ha mantenuto la sua solidità ed ha proseguito senza interruzioni aprendo sei nuovi store a Verona, Roma, Cosenza, Reggio Calabria, Macerata e Novara.

Il fulcro di Clayton è la valorizzazione delle risorse umane, considerate il motore trainante dell'azienda, in cui i fratelli Spena hanno da sempre creduto e investito. Infatti, negli ultimi anni, hanno introdotto politiche di inclusione, formazione e sviluppo interno, mirando al successo e ad un'esperienza gratificante per i dipendenti. A tal fine, l'azienda consente ai dipendenti di frequentare corsi di formazione su competenze tecniche e relazionali, direttamente presso la sede centrale di Carinaro (CE), attraverso un costante supporto dai migliori formatori nel settore retail. Inoltre, Clayton si impegna attivamente affinché la propria equipe rifletta l'impegno verso l'inclusione e la sensibilità sociale, superando ogni barriera o pregiudizio sociale. Oltre all'impegno sociale, l'azienda è fortemente orientata ad attrarre nuovi giovani talenti stabilendo partnership con alcune tra le più prestigiose istituzioni formative italiane, come l'IPE Business School di Napoli, con la finalità di arricchire il proprio team con menti fresche ed altamente specializzate in diversi settori, tra cui Risorse Umane e Marketing.

L'esperienza dei dipendenti in Clayton non è soltanto tangibile ma anche digitale. Infatti, nel 2023 l'azienda ha inaugurato una nuova frontiera nell'ambito del retail lanciando un corso online sul "Personal Branding su LinkedIn" rivolto ai responsabili delle vendite, in cui i dipendenti hanno avuto l'opportunità di connettersi da remoto condividendo le proprie esperienze ed obiettivi di carriera.

11.2. Oggetto

Negli ultimi anni, Clayton ha riconosciuto l'importanza di essere all'avanguardia nel mondo digitale attraverso l'adozione di sistemi di Intelligenza Artificiale volti a semplificare i processi di selezione e a garantire una talent attraction innovativa. L'azienda si è impegnata sempre di più nella digital transformation, argomento di grande attualità già molto discusso

all'estero e che sta gradualmente guadagnando terreno anche nel nostro Paese. Sebbene il supporto digitale sia già fondamentale e parte integrante di molte attività aziendali, Clayton sta attualmente concentrando molte risorse in ambito di candidate experience e talent attraction. Una delle sfide recentemente affrontate dai professionisti delle Risorse Umane di tale azienda è offrire ai nuovi candidati un'esperienza di ricerca del lavoro unica e memorabile. Dopo l'isolamento imposto dalla Pandemia del 2020, i processi di selezione sono diventati sempre più digitali e con sempre meno interazioni umane. L'utilizzo di software ATS, come "*Talentum*", se da una parte ha reso la ricerca e la selezione più efficienti, dall'altra ha limitato l'interazione umana selezionando i candidati tramite una serie di parole chiave preimpostate. Alla luce di ciò, i responsabili HR, consapevoli delle limitazioni che derivano da una ricerca basata prevalentemente su parole chiave, stanno esplorando nuovi approcci più meritocratici senza abbandonare le potenzialità delle tecnologie digitali.

Ed è qui che entra in gioco la *gamification*, intesa come l'applicazione di elementi e meccaniche tipiche dei giochi in contesti non ludici al fine di aumentare l'interesse, l'engagement e la motivazione delle persone verso determinate attività o processi. Questa nuova opzione potrebbe garantire una valutazione più equa del potenziale di un candidato. Inoltre, potrebbe rendere l'esperienza di selezione maggiormente stimolante e di grande impatto, specialmente per i candidati *entry-level*, mentre per i recruiter rappresenterebbe uno strumento prezioso per valutare le skill di uno stagista alle prime armi nel mondo del lavoro. Questo approccio di solito non sarebbe possibile solo mediante l'uso dell'intelligenza artificiale di un ATS.

11.3. Obiettivi

Sebbene l'attuale processo di selezione di Clayton segua un approccio tradizionale, esso si caratterizza per l'integrazione del software ATS "*Talentum*" che sfrutta l'intelligenza artificiale per ottimizzare le operazioni di screening dei curricula. La candidate journey inizia con l'application che avviene attraverso vari portali di annunci di lavoro, con una maggior affluenza di candidature da piattaforme come Indeed e dalla sezione "careers" del sito aziendale. Successivamente, i curricula vengono esaminati attraverso l'ATS, filtrati con parole chiave e, dopo una scrematura iniziale, si procede ad un primo colloquio telefonico. In caso di esito positivo, si passa ad un colloquio da remoto tra il recruiter e il candidato ed in seguito si avvia la fase di onboarding. Il reparto delle Risorse Umane di Clayton ha posto l'accento sulla

fase iniziale del processo di selezione, con l'intento di attrarre candidati realmente interessati. Pertanto, l'introduzione della *gamification* rappresenta il fulcro di questa evoluzione, progettata per introdurre la digital transformation nell'intero processo di recruiting. Per conseguire questo obiettivo, Clayton ci ha incaricato di sviluppare un progetto per ottimizzare il digital recruiting, mediante la creazione di strumenti di *gamification*. Questi ultimi mirano a rendere il processo di selezione efficiente per i recruiter e stimolante per i candidati. Ciò comporterebbe: per i primi, una semplificazione del carico di lavoro consentendo loro di valutare con maggiore facilità un numero crescente di candidature, specialmente provenienti dalla Generazione Z, per i candidati, che si avvicinano a Clayton, un coinvolgimento più profondo e la possibilità di vivere la candidate experience anche come un momento di crescita personale. Inoltre, l'azienda sarebbe associata a processi di selezione innovativi e meritocratici comportando non solo una migliore brand reputation ma anche un flusso di candidati più adatti alla job profile e appassionati al settore retail.

11.4. Risultati

Allo scopo di perseguire gli obiettivi delineati in precedenza, si è concepita una strategia di *gamification* che unisce il gioco alle fasi della selezione, consentendo a Clayton di interagire con candidati realmente interessati al ruolo e allineati alle skill richieste. Questo approccio mira, in particolare, a sostituire l'intervista telefonica in modo che durante il colloquio il recruiter, se soddisfatto del profilo, disponga già di una lista di candidati ideali con tutte le informazioni necessarie sulle competenze specifiche. Il processo inizia quando un potenziale candidato, dopo aver effettuato l'applicazione tramite il sito web o una piattaforma di annunci di lavoro, riceve un'e-mail dettagliata sul processo di selezione.

La *gamification* proposta utilizza un video interattivo, come strumento di attrazione e conoscenza dei valori aziendali, e tre minigiochi ideati per ciascun profilo ricercato: addetto alle vendite in stage, addetto alle vendite e coordinatore di punto vendita.

Per realizzare questa strategia, abbiamo coinvolto attivamente il personale aziendale che ha sostenuto l'idea di innovare il processo di selezione. Abbiamo condotto un sondaggio interno tra gli assistenti alla vendita e i coordinatori di negozio: l'obiettivo della ricerca era valutare quanto realmente la *gamification* risultasse ingaggiante. Tra il 20 novembre e il 6 dicembre 2023, abbiamo ricevuto 391 risposte, di cui 307 da addetti alle ven-

dite e 84 da coordinatori. Il coinvolgimento del personale è stato promettente:

- il 47,8% si sentirebbe coinvolto;
- il 24,6% molto coinvolto;
- il 22% mediamente coinvolto;
- il 3,8% poco coinvolto;
- l'1,8% per niente coinvolto.

Questi dati riflettono le tendenze attuali verso l'innovazione nei processi di selezione che ottimizzano tempo e risorse per reclutare personale qualificato. Come emerge dalla survey condotta, la maggior parte di coloro che già lavora nell'azienda Clayton mostra fiducia e curiosità verso le nuove dinamiche di *gamification*. Solo pochi, in effetti, potrebbero non sentirsi particolarmente coinvolti in quanto non abituati all'utilizzo delle tecnologie.

Per creare attività interattive volte a valutare le competenze necessarie, abbiamo altresì chiesto ai rispondenti della survey quali fossero le competenze più importanti per un addetto alle vendite e un coordinatore di negozio. Emergono soft skill quali: comunicazione, problem solving, flessibilità e pensiero creativo per gli addetti alle vendite; leadership, comunicazione, empatia, capacità di delegare e pianificazione per i coordinatori. È proprio sulla base di queste competenze che abbiamo ideato, nell'ambito del nostro progetto, una serie di strumenti finalizzati a creare coinvolgimento e valutare le capacità ricercate in modo più approfondito. Di seguito, li andremo ad analizzare nel dettaglio.

11.4.1. Video Interattivo: un'immersione nel mondo di Clayton

Il primo strumento verso questa nuova metodologia di recruiting è il video interattivo, un elemento chiave del nostro progetto volto a presentare: l'azienda, il suo ambiente lavorativo e le opportunità professionali in modo informativo ed innovativo. Il video simula un ambiente lavorativo specifico, ovvero uno dei punti vendita dell'azienda, offrendo ai candidati la possibilità di prendere decisioni in situazioni ben precise e di osservare le conseguenze delle loro decisioni. Ogni scelta presa, infatti, comporta la conoscenza di un valore fondamentale su cui si fonda Clayton attraverso la comparizione sullo schermo di un badge per rappresentare il valore stesso. In questo caso, con il video non si assegneranno punteggi, ma si permetterà ai partecipanti di guardarne più volte il contenuto, potendo osservare come le diverse scelte possano generare dinamiche interessanti.

Questo strumento di talent attraction mira a trasmettere ai candidati la cultura aziendale, le prospettive di carriera ed i valori di Clayton ed è finalizzato ad attirare candidati che possano sentirsi immediatamente coinvolti, oltre ad aumentare la visibilità del brand.

11.4.2. Giochi interattivi: un assessment differente

L'introduzione dei giochi interattivi rappresenta un ulteriore tassello fondamentale di questa innovativa metodologia di recruiting *gamification*. La valutazione delle competenze per le diverse posizioni aziendali sopra elencate è stata realizzata attraverso la creazione di sei minigiochi dinamici. Questi giochi sono progettati per durare dai 3 ai 5 minuti ciascuno e sono mirati a valutare le specifiche skill richieste per ogni ruolo, tra cui: flessibilità, problem solving, pensiero creativo, pianificazione, comunicazione e leadership. L'obiettivo primario è attrarre candidati motivati e in sintonia con le necessità dell'azienda. Pertanto, fungono da filtro per identificare candidati interessati e consapevoli del contesto lavorativo offrendo un'opportunità ai più entusiasti di essere chiamati per un colloquio. Questi sei minigiochi sono stati da noi, così, elaborati:

Anagramma

Un anagramma è una parola o una frase che viene trasformata in un'altra parola o frase spostando o scambiando le lettere. Questo gioco può essere utilizzato per misurare la flessibilità di pensiero dei candidati e, dunque, la capacità di pensare in modo creativo e di vedere le cose da diverse prospettive. Durante il processo di selezione, il candidato sarà invitato a risolvere una serie di anagrammi, con tema fashion retail, nel minor tempo possibile.

Memory

Il memory è un gioco progettato per valutare le capacità mnemoniche dei candidati attraverso l'abbinamento di coppie di carte raffiguranti oggetti del settore retail. Questo gioco può essere utilizzato per misurare l'attitudine dei candidati al problem solving e, dunque, la capacità di identificare un problema, raccogliere informazioni e individuare la soluzione.

CruciClayton

Un cruciverba tematico pensato per stimolare il pensiero creativo dei candidati, in quanto richiede loro di pensare in modo trasversale poiché bisogna ricercare una serie di parole prestabilite, poste in ordine casuale, in una gri-

glia di lettere. Tra le altre competenze si indagano anche flessibilità e perseveranza.

Crucipuzzle

Un gioco di parole a tema fashion che richiede ai candidati di trovare le parole nascoste in una griglia di lettere posizionate orizzontalmente, verticalmente o in diagonale con la finalità di valutare le capacità di pianificazione e strategia dei partecipanti. Inoltre, con il crucipuzzle i candidati devono tenere a mente le parole che già hanno trovato, dimostrando una buona capacità organizzativa.

Quiz situazionale

Si tratta di un test inserito in un contesto realistico e finalizzato a valutare le competenze cruciali per il ruolo di coordinatore di negozio, quali: leadership, comunicazione, empatia e capacità decisionale. Un coordinatore deve infatti essere in grado di rispondere alle diverse esigenze e prendere decisioni ponderate anche in situazioni difficili e singolari.

Crea il tuo Outfit

È un gioco prevalentemente orientato al divertimento, in quanto si richiede ai candidati di combinare abilmente capi di abbigliamento in diverse categorie per mostrare passione e creatività nel campo della moda. Dato che i gusti e le preferenze d'abbigliamento sono particolarmente soggettivi, il gioco non comporterà alcuna valutazione. Infatti, è inserito nel programma di *gamification* al fine di incentivare l'engagement aziendale.

Gli strumenti sopra elencati rappresentano la proposta di recruiting gamification ideata per Clayton. A seguito del compimento dei minigiochi, i punteggi ottenuti costituiranno una classifica dei *best performer* e serviranno a identificare coloro che sono in possesso delle competenze richieste per ricoprire la posizione vacante e che hanno realmente mostrato un interesse per l'azienda. Infatti, in un'epoca dove tutto dev'essere *fast* e *smart*, non è così scontato che un candidato dedichi il proprio tempo ad una simile dinamica. Pertanto, il processo non risulta essere meramente esclusivo per i candidati che ottengono un basso punteggio piuttosto il focus è portare allo step successivo di selezione i candidati maggiormente motivati e potenzialmente già ingaggiati.

11.4.3. Risultati attesi e sviluppi futuri

Sulla base di quanto esposto si ritiene che il piano strategico volto all'ottimizzazione del digital recruiting attraverso l'uso della *gamification*, così come concepito per Clayton, si presenta come un'audace e prospettica risorsa. Sarà capace di offrire rilevanti vantaggi all'azienda e ai candidati, migliorando la candidate experience, la talent attraction e di conseguenza la brand reputation dell'azienda, generando un vero e proprio WinWin. In sintesi, i risultati attesi dagli strumenti elaborati sono i seguenti:

- **per il candidato:** un coinvolgimento maggiore, un'esperienza unica ed un arricchimento del suo bagaglio personale e professionale;
- **per il recruiter:** riduzione dei tempi di selezione tra le fasi di screening e incontro del candidato, agevolazione della valutazione dei candidati ed un aumento delle candidature, soprattutto delle nuove generazioni;
- **per l'azienda:** una presentazione valorizzata sul mercato, un risparmio dei costi, un miglioramento della talent attraction e in generale un brand enhancement.

Saranno i futuri sviluppi a fornirci ulteriori dati che potrebbero confermare il reale impatto e i vantaggi che questa iniziativa potrebbe apportare, se integrata nell'ambito del processo di recruiting. Infatti, saranno analizzati i risultati in termini di tempo, costi e candidature nonché si valuterà quanto l'implementazione di un simile progetto possa aumentare la brand reputation. Una volta raccolti i dati, dall'analisi *ex post*, si potranno individuare con maggiore precisione opportuni miglioramenti di tale metodologia.

Bibliografia

- Alessandrini G. (2019), *Lavorare nelle risorse umane*, Roma, Armando Editore.
- Coyle D. (2009), *The talent code: greatness isn't born, it's grown*, New York, Bantam Books.
- Donadio A. (2017), *HRevolution: HR nell'epoca della social e digital transformation*, Milano, FrancoAngeli.
- Lazzarotto A. (2018), *Come utilizzare il gioco per motivare, coinvolgere e fidelizzare i dipendenti*, Milano, FrancoAngeli.
- Martini A., Zanella S. (2019), *Digital Recruiter: social network, AI, gamification e strumenti tech per i professionisti HR.*, Milano, FrancoAngeli.
- Martini A., Zanella S. (2017), *Social Recruiter: strategie e strumenti digitali per i professionisti HR*, Milano, FrancoAngeli.

Sitografia

<https://bigprofiles.com/le-4-tappe-della-digital-transformation-lazienda-nella-sua-versione-digitale/>

<https://financesonline.com/gamification-trends/>

<https://performahrm.com/recruiting-gamification-selezione-gioco/>

<https://www.adamiassociati.com/recruiting-gamification/>

<https://www.claytoncorporate.it/brand/>

<https://www.forrester.com/blogs/gamification-and-sales-enablement-an-imperfect-union/>

<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/gamification-market/methodology>

<https://www.growthengineering.co.uk/19-gamification-trends-for-2022-2025-top-stats-facts-examples/>

12. VERSO L'ECCELLENZA INCLUSIVA: POLITICHE DE&I EFFICACI PER IL GRUPPO D'AMICO

di *Rosaria Barlotti, Cristina Diana, Jurij Giorgiano, Talveen Kaur, Maddalena Migliaccio, Krystyn Sepe Soares e Tommaso Tralice*

Abstract

L'obiettivo del presente lavoro di ricerca, eseguito in collaborazione con la d'Amico Società di Navigazione S.p.A., è stato quello di individuare una politica di Gruppo in tema di diversità, equità e inclusione (DE&I). Dopo aver esplorato alcune delle dimensioni afferenti ai tre concetti, si è proceduto ad approfondire le pratiche e le misurazioni attualmente in uso in azienda. Tutto ciò allo scopo di esaminare ulteriori aree di intervento in ottica di implementazione della politica di Gruppo in tema di DE&I. Avendo sottolineato l'importanza strategica dell'attuazione di queste politiche, sono state proposte delle iniziative allineate alle caratteristiche del Gruppo d'Amico. Infine, vengono suggeriti alcuni canali di comunicazione interni ed esterni, allo scopo di aumentare l'awareness aziendale in materia di responsabilità sociale, uno dei pilastri strategici di un'azienda sostenibile.

The objective of this research work, carried out in collaboration with d'Amico Società di Navigazione S.p.A., has been to identify a Group policy on diversity, equity and inclusion (DE&I). After having explored some of the dimensions relating to the three concepts, we proceeded to delve deeper into the practices and measurements currently used in the company. All this with the aim of examining further areas of intervention with a view to implementing the Group policy on DE&I. Having underlined the strategic importance of the implementation of these policies, initiatives aligned with the characteristics of the d'Amico Group were proposed. Finally, some internal and external communication channels are being suggested, with the aim of increasing corporate awareness regarding social responsibility, that is one of the strategic pillars of the sustainable organization.

12.1. Presentazione aziendale

Fondata nel 1952 da Antonio, Ciro e Salvatore d'Amico, la d'Amico Società di Navigazione S.p.A., holding del Gruppo d'Amico, è oggi uno dei leader mondiali nel trasporto marittimo, operante nei settori delle navi da carico secco, delle navi cisterna e dei servizi marittimi. Gli uffici sono dislocati nei centri strategici dello shipping: Singapore, Monaco, Roma, Londra, Dublino, per citare solo alcune delle sedi principali.

La consapevolezza rispetto agli aspetti ambientali ha portato il Gruppo d'Amico a dotarsi di navi con tecnologie avanzate, che riducono l'impatto sull'ambiente.

Intenzionato a connettere il mondo attraverso il mare, a creare valore economico e sociale rispettando l'ambiente e garantendo relazioni solide e trasparenti con gli stakeholder, il Gruppo d'Amico si impegna anche nella cura delle persone, uno dei suoi valori fondamentali. Infatti, viene promossa una politica basata su diversità, equità e inclusione, una politica che garantisca pari opportunità a tutti e che favorisca l'approccio multiculturale che il Gruppo ha sempre adottato, facendo della diversità dei suoi dipendenti un punto di forza.

12.2. Oggetto

Il presente studio ha come oggetto l'identificazione di politiche DE&I efficaci e in linea con i valori del Gruppo d'Amico. Con l'espressione DE&I ci si riferisce a tutto ciò che identifica e valorizza la diversità, l'equità e l'inclusione.

Il significato di questi termini, interconnessi tra loro, non è facilmente esauribile in una definizione univoca; solo per fare un esempio, il concetto di diversità abbraccia una vasta gamma di dimensioni, dalla diversità di genere alla diversità intesa come presenza di una disabilità, e varia a seconda di fattori come la provenienza geografica o l'età dell'individuo che la considera.

L'equità, concetto spesso confuso con quello di "uguaglianza", prevede l'abbattimento delle barriere sistemiche che impediscono l'accesso alle pari opportunità, mentre, invece, l'inclusione è la condizione necessaria perché la diversità non rimanga unicamente compresenza di persone con identità e storie diverse e che, soprattutto, non diventi causa di incomprensioni e divisione.

La presenza di questi tre elementi non si limita a un singolo processo, bensì permea tutta la cultura aziendale. Di conseguenza, è fondamentale aumentare l'awareness aziendale e ampliare ulteriormente il senso di inclusione, appartenenza ed equità in un determinato contesto organizzativo. Avere un gruppo eterogeneo, in cui ognuno si sente valorizzato e libero di poter essere sé stesso, in un ambiente equo, aumenta la sinergia e la creatività, portando benefici, oltre che in termini sociali, anche dal punto di vista della produttività.

12.3. Obiettivi

Partendo dall'analisi della situazione attuale DE&I del Gruppo d'Amico ed individuando le best practice interne ed esterne al Gruppo rispetto al mercato, l'obiettivo dello studio è stato quello di elaborare iniziative strategiche in linea con le caratteristiche del Gruppo. La crescente sensibilizzazione, soprattutto post-pandemia, verso temi sociali come la diversità, l'equità e l'inclusione aziendali, ha indotto le imprese a porre maggiore attenzione e cura a questa dimensione del business. Si tratta di un tema di fondamentale importanza, come si evince dall'analisi della letteratura e delle ricerche più recenti (vd. rapporti McKinsey 2022, 2023) Non solo, l'importanza di questi concetti si colloca anche nel quadro più ampio dell'Agenda ONU 2030, e soprattutto degli obiettivi n°5, 8 e 10.

Da ciò emerge quanto sia importante, soprattutto nei contesti lavorativi multiculturali ed eterogenei, assicurare a tutti pari opportunità affinché tutto il personale si senta realmente integrato e valorizzato.

La fase iniziale dello studio, contraddistinta da un'analisi del concetto di DE&I, ha consentito di svolgere una puntuale descrizione della situazione attuale del Gruppo, permettendo, quindi, di identificare le politiche potenzialmente più efficaci e adatte.

12.4. Risultati

Passando in rassegna l'attuale letteratura si evince che una cultura aziendale predisposta ad accogliere la diversità e a praticare l'inclusione non sia solo un dovere morale, ma una strategia *win-to-win* che porta con sé numerosi vantaggi, produttivi e non. L'attuale implementazione di pratiche DE&I del Gruppo, verificata attraverso l'analisi dei diversi documenti messi a disposizione dal personale d'Amico, in particolare attraverso i bilanci di soste-

nibilità (2020-2022) e l'engagement survey realizzata nel 2022, ha condotto a una SWOT analysis che ha messo in luce i punti di forza e alcune aree di miglioramento del Gruppo. Per quanto riguarda i primi, emergono la multiculturalità, una flotta moderna e sostenibile, l'assenza di *gender pay gap*, l'alto grado di *retention* ed engagement e un elevato numero di contratti a tempo indeterminato. Per i punti di attenzione si rileva una bassa percentuale di donne e di persone di nazionalità diversa da quella italiana in posizioni apicali, e solo l'adempimento legale del numero di dipendenti con disabilità. Dalla letteratura si evince che la scarsa implementazione di politiche DE&I adeguate impatta negativamente sulla *retention* e sulla *talent attraction*, soprattutto per la presenza di competitor con politiche più strutturate. Pertanto si evidenzia l'importanza di prestare attenzione a queste aree di miglioramento.

Le principali aree d'intervento individuate riguardano il *gender gap*, la *multicultural inclusion*, l'*age gap*, la *disability inclusion*, il tutto veicolato da un piano di comunicazione aziendale.

Gender Gap: questa area è, secondo alcuni studiosi, la prima a subire modifiche nell'ambito delle politiche DE&I. Un rapporto McKinsey del 2023 sfata il mito del *glass ceiling*, il "soffitto di cristallo", l'ostacolo che impedirebbe alle donne di accedere alle posizioni apicali, e lo sostituisce con il concetto di *broken rung*, "gradino" o "piolo rotto", impedimento per la popolazione femminile già all'inizio del pipeline aziendale.

È stato rilevato grazie ai bilanci di sostenibilità che solo il 7,2% del top management è di genere femminile. Si propone di far aumentare ulteriormente questa percentuale, già in crescita rispetto al passato attraverso una maggiore sensibilizzazione, aderendo per esempio ai *Women's Empowerment Principles* e anche al programma di *Lifed*. Infine, si sostiene la partecipazione delle donne a percorsi di Master Executive, attraverso l'erogazione di borse di studio per le dipendenti intenzionate a perfezionarsi e a ricoprire ruoli manageriali.

Multicultural Inclusion: i dati ISTAT, aggiornati al 1° gennaio 2022, riportano la presenza in Italia di 5 milioni di cittadini stranieri. Tuttavia, nonostante questi rappresentino l'8,5% della popolazione, il XIII rapporto annuale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali rileva come la disoccupazione sia più alta tra gli stranieri; questo dato è un buon indicatore della discriminazione che le minoranze si trovano a subire.

Sebbene il personale di terra provenga da 23 Paesi, come si è visto dall'analisi SWOT, nei ruoli apicali la percentuale di persone di nazionalità diversa da quella italiana non è molto alta. Si propone, come per l'area precedente, di far aumentare questa percentuale attraverso corsi di formazione

e workshop dedicati. Inoltre, si suggerisce di aderire al programma *Tent Partnership for Refugees*. Dato il contesto multiculturale nel quale opera il Gruppo d'Amico, si propongono programmi di formazione per comprendere i diversi usi e costumi delle varie culture presenti nell'organico aziendale e tra gli stakeholder di d'Amico. Al fine di aumentare la consapevolezza e la valorizzazione e inclusione delle differenze culturali, si propone di attuare un progetto di scambio culturale tra i figli dei colleghi delle diverse sedi del mondo.

Age Gap: secondo Davis (2022) il più grande cambiamento demografico che interessa la forza lavoro è la compresenza di diverse generazioni, ben cinque solo negli Stati Uniti. Il XIII rapporto annuale riporta però che la discriminazione relativa all'età interessa addirittura l'11% degli italiani.

Per attrarre più persone under 30, che attualmente, nell'organico del Gruppo sono pari al 6,3%, potrebbe essere utile avere politiche DE&I più strutturate, per essere particolarmente attrattive per la Gen Z.

Si potrebbe utilizzare il know-how del personale con età dai 30 ai 50 anni e over 50 per dei programmi di *mentoring*. Inoltre, si consiglia l'implementazione di programmi di *reverse mentoring* che, sviluppati ad hoc per i giovani, potrebbero stimolare la loro crescita verso posizioni di leadership aziendale, valorizzando competenze e capacità di innovazione di cui i giovani sono portatori, e sviluppando contestualmente nuove competenze, soprattutto in ambito tecnologico, nei colleghi della fascia over 50, grazie anche ad attività di *upskilling* e *reskilling*.

Disability Inclusion: l'OMS stima che circa il 16% della popolazione mondiale sia affetto da qualche forma di disabilità, con sintomi non necessariamente visibili; una percentuale ingente, che non può essere ignorata.

È auspicabile, pertanto, l'adozione di pratiche e azioni virtuose, che, al di là del mero rispetto dei vincoli di legge (L. 68/99), sostengano l'autodeterminazione personale ed economica e favoriscano l'inclusione delle persone con disabilità in azienda, “nella logica della più ampia business ethics e in generale della corporate social responsibility (CSR): una social responsibility, che come noto, quando è fatta veramente, produce numerosi impatti positivi per la reputation dell'azienda ma anche per il suo business” (Grumo 2021).

Quest'approccio integrato “win-to-win”, che la moderna bibliografia definisce diversity management, (vd. ad esempio Angeloni 2011, 2010) mostra come, l'adozione di programmi di inserimento e di valorizzazione delle disabilità, generi valore diretto non solo per la persona stessa e per la comunità sociale, ma anche e soprattutto per le aziende.

A tal proposito, si consiglia di procedere con l'erogazione di workshop specifici al fine di sensibilizzare la popolazione aziendale. Inoltre, si propone l'adesione al progetto Job Stations, finalizzato all'inclusione di persone con forme di disabilità psichica.

Per quanto concerne il piano della comunicazione e dell'awareness aziendale, si consiglia la creazione di un Inclusion Team, eterogeneo e rappresentativo delle varie diversità della popolazione aziendale, che abbia il fine di progettare ed erogare una survey che misuri la consapevolezza dei dipendenti d'Amico sulle tematiche DE&I. L'Inclusion Team, sulla base dei dati raccolti annualmente dalla survey, avrà poi il compito di strutturare workshop formativi specifici, con l'ausilio di consulenti esterni specializzati, e policy DE&I in linea con le esigenze del Gruppo.

Infine, tutte queste misure saranno facilmente accessibili ai dipendenti tramite un'applicazione aziendale, grazie alla quale sarà possibile visualizzare una dashboard semplice e intuitiva che mostri i risultati delle survey, le attività di formazione e le politiche DE&I.

Bibliografia

- Anand, R. A. R. (2021). *Leading global, diversity, equity and inclusion* (2021st ed.). Berrett Koehler.
- Angeloni, S. (2011). *Il Disability Management Integrato. Un'analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità.*, Milano, FrancoAngeli
- Angeloni, S. (2010). *Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili.* Milano: FrancoAngeli
- Ashikali, T., Groeneveld, S. e Ritz, A., *Managing a Diverse Workforce In: Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference.* Edited by: Peter Leisink, Lotte B. Andersen, Gene A. Brewer, Christian B. Jacobsen, Eva Knies, and Wouter Vandenabeele, Oxford University Press (2021)
- d'Amico Società di Navigazione S.p.A. *Bilancio di Sostenibilità* (2020, 2021, 2022)
- d'Amico Società di Navigazione S.p.A. *Engagement Survey* (2022).
- Davis, S. (2022). *Diversity, equity, & inclusion.* John Wiley & Sons, Inc.
- Friso, V., & Scollo, S. (2018). *Il Disability Manager e le competenze di tutoring, a sostegno dell'inclusione lavorativa.* V. 25: Novembre 2018 - *Tutoring: Una Strategia Relazionale per Connettere Teoria e Pratica*, I., 107–116.
- Hunt, Steven T. *How Hybrid* (2021) *Remote Work Improves Diversity And Inclusion*; Forbes
- Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce america!: Managing employee diversity as a vital resource.* Business One Irwin.

- Megan W. Gerhardt, J. N.-E. (2022, June 28). Una Forza Lavoro di Cinque Generazioni. Hbr Italia. <https://www.hbritalia.it/giugno-2022/2022/05/31/pdf/una-forza-lavoro-di-cinque-generazioni-15287/?id=0>
- Militello, M. (2010) Principio di uguaglianza e di non discriminazione tra Costituzione italiana e Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".INT - 77/2010
- Osborne, J. (2023). DE&I, ovvero il coraggio che manca alle imprese di oggi. Lundquist Quarterly, (2).
- Piccone, V. (2016) Parità di trattamento e principio di non discriminazione nell'ordinamento integrato in WP CSDLE "Massimo D'Antona".INT – 127/2016
- Roberson, Q. M., Bell, M. P., & Lambert, J. R. (2013). Diverse Forms of Difference. In The Oxford Handbook of Diversity and Work (pp. 13–31). essay, Oxford University Press.
- Shore et al. (2011) Inclusion and Diversity in Work Groups
- Tprestianni. (2022, October 9). Inclusion in the Workplace. National University.

Sitografia

- <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2022/09/20/diversity-in-azienda-parte-della-strategia-ma-non-strategica/>
- <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42407/9241545429.pdf?sequence=1>
- <https://blog.aidp.it/diversity-inclusion-nuove-politiche-per-le-aziende-di-successo/>
- https://blog.osservatori.net/it_it/smart-working-cos-e-come-funziona-in-italia
- <https://edulavoro.it/inserimento-lavorativo-delle-minoranze-progetti-e-sostenitori/>
- <https://emeritus.org/blog/leadership-broken-rung/>
- <https://factorial.it/blog/pro-e-contro-smart-working/#contro-dello-smart-working-per-le-aziende>
- <https://hbr.org/2018/01/how-and-where-diversity-drives-financial-performance>
- <https://lifed.io/blog-e-risorse/il-lavoro-ibrido-come-opportunita-di-inclusione/>
- <https://luce.lanazione.it/economia/il-fattore-d-in-azienda-perche-essere-diversi-e-inclusivi-fa-volare-il-business/#:~:text=Il%20nuovo%20segreto%20del%20successo%3A%20aprire%20le%20porte&text=Il%20primo%20e%20pi%C3%B9%20evidente,quo%20nella%20gestione%20della%20complessit%C3%A0>
- [https://noi-italia.istat.it/pagina.php?id=3&categoria=4&action=show&L=0#:~:text=I%20cittadini%20non%20comunitari%20regolarmente,del%20doppio%20\(%2B127%25\)](https://noi-italia.istat.it/pagina.php?id=3&categoria=4&action=show&L=0#:~:text=I%20cittadini%20non%20comunitari%20regolarmente,del%20doppio%20(%2B127%25))
- <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/hrm.22102>
- <https://russiello.com/glossary/woke-washing/#:~:text=Si%20parla%20di%20Woke%20washing,o%20dissimulare%20politiche%20aziendali%20controverse>
- <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/smart-working-come-impatta-sulla-socialita-e-cosa-prevede-laccordo-con-i-datori-di-lavoro/>
- <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

<https://www.aipd.it/site/wp-content/uploads/2021/05/lafavoladelretrentatre.pdf>
<https://www.bucap.it/news/approfondimenti-tematici/smart-working/smart-working-vantaggi.htm>
https://www.diversitybrands Summit.it/wp-content/uploads/2022/02/DBS_2022EA_v2.pdf
<https://www.diversitylab.it/press/>
<https://www.dnv.it/news/diversity-inclusion-per-8-aziende-su-10-e-parte-integrante-della-strategia-229586>
<https://www.economymagazine.it/diversita-inclusione-in-azienda/>
<https://www.hr-link.it/diversity-equity-inclusion-pubblicato-lo-studio-adecco-su-oltre-500-aziende/>
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-rome/documents/genericdocument/wcms_415608.pdf
<https://www.ilssole24ore.com/art/disabilita-e-azienda-relazione-che-puo-diventare-virtuosa-e-vincente-AEK9QWm>
https://www.ilssole24ore.com/art/discriminati-lavoro-un-caso-tre-decisivo-fattore-eta-AF5b37U?refresh_ce
<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita-immigrazione/focus/sintesi-xiii-rapporto-mdl-stranieri-2023>
<https://www.mark-up.it/diversita-e-inclusione-per-generare-valore-economico/>
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/smart-working-italia-numeri-trend>
https://www.parksdiversity.eu/wp-content/uploads/2021/12/Parks_dalla-legge-cirinna-alle-buone-prassi.pdf
<https://www.stradenuove.net/politiche-sulla-diversity-inclusion-in-azienda/>
<https://www.treccani.it/vocabolario/equita/>
[https://www.treccani.it/vocabolario/soffitto-di-cristallo_res-c2f62b11-89ec-11e8-a7cb-00271042e8d9_\(Neologismi\)/](https://www.treccani.it/vocabolario/soffitto-di-cristallo_res-c2f62b11-89ec-11e8-a7cb-00271042e8d9_(Neologismi)/)
<https://www.uominiadonnecomunicazione.com/diversita-intervista-francesca-vecchioni-diversity/>
<https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/digest/>
https://www.who.int/health-topics/social-determinants-of-health#tab=tab_3
<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>
<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/financial-services/articles/italian-financial-industry-dei-maturity-index-2022---deloitte-italy---financial-services.html>

13. POLITICHE ED AZIONI CONCRETE PER L'EMPLOYER BRANDING

di *Francesca Delle Donne, Rosamaria Gubitosa, Lorenzo Guida,
Carla Monda, Ludovica Rametta, Vittoria Staiano
e Fabrizio Stocchetti*

Abstract

Il seguente elaborato, svolto in collaborazione con il Gruppo Geven, primaria realtà specializzata nella produzione di interni di aeromobili, ha come finalità la promozione e l'implementazione di politiche ed azioni concrete per l'Employer Branding. L'obiettivo è quello di definire nuove strategie che attraggano e trattengano i migliori talenti in azienda, con un focus particolare sulla Generazione Z.

Il project work parte da un'indagine ad ampio spettro dell'azienda, a cui segue un'analisi sui competitors diretti e indiretti e la determinazione di proposte di *Talent Attraction* e *Retention* per il Gruppo. Il lavoro si compone di tre capitoli: i primi due sono incentrati sull'analisi di Geven S.p.A. e dei suoi concorrenti. L'ultimo concerne potenziali strategie di Employer Branding, volte a creare un'immagine e un'identità dell'azienda che si riflettano nei dipendenti e che attraggano nuove risorse che sposino i valori aziendali.

The following paper, realised in collaboration with Geven Group, a leading company specialised in the production of aircraft interiors, aims at promoting and implementing Employer Branding policies and concrete actions.

The purpose is to define new strategies to attract and retain the best talents in the company, with a special focus on Generation Z.

The project work starts with an extensive company survey, followed by an analysis of direct and indirect competitors and the definition of *Talent Attraction* and *Retention* proposals for the Group. The first two sections focus on the analysis of Geven S.p.A. and its competitors. The last chapter deals with potential Employer Branding strategies aimed at creating an image and identity for the company that is reflected by employees and attracts new resources that embrace corporate values.

13.1. Presentazione aziendale

Fondata nel 1984 dalla famiglia Veneruso, Geven S.p.A. rappresenta un'eccellenza dell'imprenditoria meridionale. Inizialmente impegnata nella realizzazione di componenti interne automobilistiche, l'azienda ha convertito la sua produzione e oggi presidia il settore degli interni nella mobilità aerea. Tale passaggio ha consentito il rafforzamento del *know-how* acquisito negli anni, della *reputation* e longevità dell'azienda sul mercato. La sua ambizione a presenziare il panorama internazionale, ha portato il Gruppo ad essere presente in Paesi, quali Etiopia, Stati Uniti d'America ed Emirati Arabi. La mission perseguita dal Gruppo è quella di continuare a crescere, aumentare e migliorare la capacità tecnologica e produttiva, innovando e perfezionando costantemente il senso ingegneristico, mantenendo una posizione di leader nel mercato. Per realizzare appieno la sua mission e vision, Geven abbraccia una serie di valori fondamentali che permeano l'intera organizzazione. Questi valori non solo riflettono l'impegno verso la *comunità*, *l'eccellenza* e *l'innovazione*, ma anche *l'italianità* che ha consentito all'azienda di distinguersi nel mercato, garantendo *fiducia* ai propri clienti e partner.

13.2. Oggetto

L'oggetto del seguente lavoro prevede l'implementazione di strategie di *Employer Branding* per il Gruppo Geven volte ad attirare e trattenere i talenti in azienda.

Il progetto parte dalla comprensione dello stato dell'arte del Gruppo, focalizzandosi in particolare sulla *reputation*, *awareness* aziendale e sulle modalità di comunicazione. Lo scopo è quello di individuare potenziali aree di miglioramento su cui intervenire per potenziare il livello di *engagement* dei dipendenti e di *attraction* dei candidati, con particolare attenzione sulla Generazione Z. In seguito, si è proceduto con la rilevazione dei *benchmark* relativi ai *competitors* diretti e indiretti dell'azienda quali: Collins Aerospace, RECARO, Safran e Tecnam, al fine di conoscere le strategie di comunicazione, sostenibilità e DE&I da essi attuate. Inoltre, allo scopo di comprendere al meglio il clima aziendale e il livello di *engagement*, si è proceduto alla somministrazione di una *survey* anonima a 360° ad un campione di 34 dipendenti appartenenti alla compagine aziendale del Gruppo. I risultati emersi sono stati spunto per la definizione di strategie di *Employer Branding* finalizzate alla *Retention* e *Attraction* dei talenti in azienda.

13.3. Obiettivi

In linea con le richieste dell'azienda e di un mondo del lavoro caratterizzato dal fenomeno della *War for Talent*, l'obiettivo perseguito in tale *project work* sarà quello di creare un *action plan*, strutturato su un *range* che va da uno a cinque anni, che sia in grado di migliorare la *brand image e reputation* dell'azienda. Le strategie sono state declinate per un target specifico al fine di renderle maggiormente efficaci ed efficienti. Per l'appunto sono state realizzate due *candidate personas* ed un *employee persona* allo scopo di rappresentare le caratteristiche più significative dei destinatari delle suddette proposte strategiche. Al fine di inquadrare le strategie su specifiche aree di intervento si è proceduto alla ripartizione delle stesse in sei categorie, considerate fattori chiave per il coinvolgimento dei dipendenti e l'attrazione dei potenziali candidati. Pertanto, i punti attenzionati sono stati: fiducia nell'azienda, allineamento con i valori personali, ambiente di lavoro *friendly* e sostenibile, orgoglio nel lavoro, migliore esperienza dei dipendenti, crescita professionale e personale. Per ciascuna proposta è stato definito un *timing* fondato sulla fattibilità di attuazione, che ha portato a suddividerle su tre orizzonti temporali:

- breve periodo (strategie attuabili entro 1 anno);
- medio periodo (strategie attuabili entro 2 anni);
- lungo periodo (strategie attuabili entro 3/6 anni).

Le strategie delineate, affinché si apportino miglieorie in termini di *talent retention* nel breve periodo, sono principalmente due, denominate: “*Blue Thoughts*” e “*Welcome on board*”.

Per quanto riguarda la proposta “*Blue Thoughts*”, pone come target il potenziale candidato e/o la risorsa appartenente alla compagine aziendale del Gruppo Geven. L'obiettivo è quello di rendere noto ai potenziali dipendenti e ai dirigenti la volontà di migliorare il clima aziendale e risolvere eventuali criticità esistenti. Al tal fine, si prevede durante l'aperitivo aziendale, organizzato una volta ogni sei mesi, di ritagliare un momento per raccogliere, in modo anonimo, in una box, dei suggerimenti su azioni o situazioni migliorabili in azienda.

Per quanto attiene la proposta di “*Welcome on board*”, il cui target di riferimento è rappresentato dai potenziali candidati e dipendenti appartenenti alla compagine aziendale del Gruppo Geven, ci si concentra sull'esperienza del neoassunto, in particolare il momento dell'onboarding, tematica di particolare importanza per la *retention* e fidelizzazione dei dipendenti, ma anche per l'*engagement* e per le loro performance. L'obiettivo è quello di creare un senso di familiarità e di appartenenza fra i dipendenti e i nuovi entranti, pro-

muovendo un contesto che li accolga nel migliore dei modi mediante la consegna di una mappa dello stabilimento con la planimetria dello stesso suddiviso per colori ed una spilla (emulando lo stile delle medaglie aeronautiche). Questo gadget sarà utile a far individuare al neoassunto tutti i colleghi appartenenti alla sua divisione che come lui indosseranno una spilla per una settimana. A questo sarà associato un minicorso per imparare a leggere il cedolino.

Le principali proposte delineate per l'orizzonte temporale di medio periodo sono “*Il valore del mese*” e “*(G)events*”.

La strategia “*Il valore del mese*” è volta alla diffusione ed alla condivisione dei valori aziendali da parte dei dipendenti del Gruppo Geven. Il primo passo da compiere per perseguire tale obiettivo riguarda la realizzazione di un calendario contenente eventi volti a promuovere i valori aziendali aventi cadenza semestrale. In aggiunta alla creazione di tale eventi si prevede, inoltre, l'inserimento di tabelloni in ogni divisione rappresentanti i valori aziendali e i risultati quotidiani raggiunti grazie al contributo di ciascun dipendente. Per incrementare il senso di appartenenza e il *team building* fra i dipendenti è stata definita, tra gli eventi “*(G)events*”, la “*Geven Football Club*”, una proposta che prevede la formazione di una vera e propria squadra di calcio aziendale che partecipa a tornei di calcio negli orari extra lavorativi.

Per quanto attiene all'orizzonte temporale di lungo periodo, le strategie più significative sono state: “*Geven museum*” e “*Riconoscimenti e premi*”.

In particolare, la prima iniziativa “*Geven museum*” è finalizzata al miglioramento della *reputation* aziendale ed alla conoscenza della *brand heritage* da parte dei collaboratori e potenziali candidati. Essa prevede l'esposizione di mostre temporanee e/o permanenti aventi come tematica i valori aziendali, storia e documenti del Gruppo Geven e l'ideazione/progettazione di opere (sculture e/o quadri) realizzate con gli scarti della produzione. I risultati prodotti da tale iniziativa saranno poi devoluti in beneficenza alla comunità di riferimento.

La seconda strategia prevista, attuabile fra 4/5 anni, è denominata “*Riconoscimenti e premi*” i cui destinatari sono i dipendenti appartenenti alla compagine aziendale del Gruppo Geven.

L'obiettivo che ci si pone è di stabilire programmi di riconoscimento e premi per celebrare i successi dei dipendenti, al fine di renderli orgogliosi del proprio lavoro e rafforzare il legame con l'azienda mediante diverse modalità, quali: premi mensili per l'eccellenza, riconoscimenti pubblici attraverso canali interni, bonus per il raggiungimento di obiettivi, viaggi premio o esperienze uniche, la creazione di una “*Wall of Fame*” virtuale, programmi

di recognition to peers e l'ideazione di un evento denominato “*Geven awards*”.

Le suddette strategie hanno inoltre riguardato il ripensamento della comunicazione attuata dall'azienda sui vari *touchpoint* quali sito web aziendale, i principali canali social: Instagram, LinkedIn, Facebook, YouTube ed email marketing. Il duplice scopo di tale “ripensamento” è stato quello di potenziare il livello di engagement dei dipendenti a tal punto da farli divenire veri e propri *Brand Ambassador* e di coinvolgere ed attirare i potenziali talenti interessati alla realtà aziendale.

13.4. Risultati

Le azioni poste in essere durante lo svolgimento del suddetto lavoro sono state finalizzate al potenziamento dell'Employer Branding dell'azienda Geven S.p.A. Dall'analisi del clima, della reputation aziendale e dal benchmark dei principali player del settore aeronautico sono state individuate delle aree di miglioramento per il Gruppo Geven. Partendo da queste evidenze sono state definite concrete ed attuabili strategie di *talent attraction* e *talent retention*, ognuna delle quali strutturata secondo uno specifico target di riferimento, obiettivo perseguito e modalità. Per ciascuna azione migliorativa proposta è stato definito un tempo di realizzazione con un range che va da 1 a 6 anni. A partire dalle strategie attuabili nel breve periodo si prevede il miglioramento dell'attraction orientata alla generazione Z ed un maggiore engagement interno. Tali risultati, mediante una mappa di posizionamento previsionale, si traducono in termini grafici con un allineamento dell'azienda ai top player mondiali per incentivi alla retention e reputation aziendale.

14. ATTRARRE E TRATTENERE IL TALENTO: STRATEGIE PER IL GRUPPO LA DORIA

di *Angela Barretta, Alfonso Bianco, Roberta Terzo, Ilario Ungaro,
Chiara Vartuli, Emanuele Vezza e Luca Volpe*

Abstract

Il project work svolto in collaborazione con La Doria S.p.A. si pone l'obiettivo di sviluppare strategie volte ad arginare due criticità sempre più presenti in realtà di produzione a ciclo continuo: l'attrattività dell'azienda per i nuovi talenti e la fidelizzazione per quelli già presenti. Come verrà spiegato di seguito, lavorare su strumenti che favoriscano la maggiore appetibilità dell'azienda, soprattutto per i giovani, rappresenta una sfida impegnativa e stimolante. Il lavoro, dopo un'analisi delle tendenze di mercato e degli strumenti a disposizione, è volto a proporre idee innovative. In ottica *attraction*, le iniziative volte a porre rimedio al fenomeno della *talent shortage* sono individuabili nello sviluppo di *Academy* dedicate, attraverso dinamiche innovative come la *gamification* e si rivolgono in particolare ai giovani degli istituti tecnici e agli studenti universitari. In ottica *retention* invece, si propongono iniziative in ambito di *welfare*, *employee experience* e analisi delle relazioni sociali interne all'azienda.

The project work carried out in collaboration with La Doria S.p.A. aims to develop strategies intended to curb two increasingly present critical issues in continuous-cycles production environments: the company's attractiveness to new talents and the engagement for employees. As it will be explained below, working on tools that increase the company's appeal, especially to the younger generation, represents a demanding and motivating challenge. The project, following an analysis of market trends and the tools provided by the company, strives to introduce innovative ideas. In terms of attraction, initiatives aimed at addressing the phenomenon of talent shortage can be identified in the development of Academies, through innovative dynamics such as gamification, and specifically target young individuals from tech-

nical institutes and university students. Considering retention instead, initiatives in the field of welfare, employee experience and analysis of internal social relationships within the company are proposed.

14.1. Presentazione aziendale

La Doria S.p.A. è una società italiana specializzata nella produzione e commercializzazione di derivati del pomodoro, sughi pronti, legumi conservati, succhi e bevande di frutta. Fondata nel 1954 e con headquarter ad Angri (Salerno) è attualmente una società privata controllata da Amalfi Invest S.p.A. Il Gruppo La Doria ha raggiunto ricavi consolidati di 1,018 miliardi di euro nel 2022, registrando un aumento del 17,6% rispetto all'anno precedente e impiega un totale di 898 dipendenti, di cui 807 in Italia e il resto nel Regno Unito, oltre ad aver fatto ricorso a circa 850 dipendenti stagionali. Possiede sei stabilimenti produttivi, situati in diverse città italiane quali Angri, Fisciano, Sarno, Faenza, Lavello e Parma. Oltre il 97% del fatturato del Gruppo proviene dalle private labels, i marchi commerciali dei grandi rivenditori e rifornisce le principali catene di distribuzione e discount in tutto il mondo, offrendo prodotti di alta qualità a prezzi competitivi. Oltre alle private labels, essa produce anche sotto i marchi La Doria, Vivi G, La Romanella, Althea, Bella Parma e Cook Italia per il mercato britannico. Il Gruppo ha una forte presenza internazionale, con oltre l'80% dei ricavi generati all'estero, principalmente nel Nord Europa, Regno Unito e Paesi Scandinavi.

Per La Doria, l'aspetto della comunità è di fondamentale importanza, infatti contribuisce alla crescita locale, poiché il valore generato viene principalmente reinvestito nel territorio in cui opera, soprattutto nel Sud Italia, grazie all'impiego di una grande percentuale di fornitori locali.

In tal senso, l'azienda attraverso l'iniziativa "Rosso d'Estate" coinvolge studenti provenienti da scuole superiori tecniche del territorio, offrendo loro l'opportunità di un'esperienza lavorativa durante la campagna di lavorazione del pomodoro, con l'obiettivo di assumere i più meritevoli.

Particolare attenzione viene posta sul tema della sostenibilità ambientale, motivo per il quale, oltre a impegnarsi a ridurre il più possibile l'impatto della produzione, promuove e partecipa attivamente a iniziative di riqualificazione del territorio. Infatti, il Gruppo ha contribuito alla rigenerazione ambientale del territorio campano tramite un progetto di forestazione di aree urbane ed extraurbane sostenuto in collaborazione con Mosaico Verde.

14.2. Oggetto

Siamo sull'orlo di un nuovo paradigma nel mercato del lavoro. Negli ultimi decenni, la società ha subito una trasformazione senza precedenti, guidata da una combinazione di fattori economici, tecnologici e sociali. Questo cambiamento ha ridefinito radicalmente le dinamiche occupazionali, trasformando il modo in cui le persone cercano, ottengono e svolgono il lavoro. La tendenza della *Great Resignation* suscita legittimi dubbi sul futuro del tradizionale lavoro subordinato, dal momento che la pandemia ha messo in luce l'urgente necessità di adottare modelli contrattuali e strutture organizzative più flessibili, con un'attenzione particolare al miglioramento dell'equilibrio tra vita professionale e personale. Questi fattori stanno guidando molte scelte individuali, soprattutto tra la Generazione Z e i *Millennials*, che sempre più abbandonano la stabilità del lavoro fisso per abbracciare attività caratterizzate da un alto livello di competenza tecnica, creativa e professionale.

Per le aziende a ciclo di produzione continuo come La Doria, questo cambiamento prospettico si traduce in una sfida evidente di *talent retention* e *talent attraction*.

Attrarre talenti costituisce una delle principali "missioni" all'interno della funzione Risorse Umane. Le aziende sono costantemente alla ricerca di individui di valore, cercando di comprendere come possano integrarsi nel proprio ambiente di lavoro. Creare un ambiente che risulti accattivante per i potenziali collaboratori e l'utilizzo di strumenti di recruiting appropriati sono approcci efficaci per condurre una strategia di *talent attraction*. Altrettanto importante è comunicare chiaramente i valori fondamentali dell'azienda e i vantaggi offerti ai nuovi membri del team.

In ottica di *retention* poi, è fondamentale, assicurarsi che i propri dipendenti non lascino l'organizzazione per esplorare altre opportunità di lavoro o per ragioni personali, contrastando il fenomeno del *turnover* attraverso la fidelizzazione del personale.

14.3. Obiettivi

Il seguente lavoro si propone di esplorare le tematiche di *talent attraction* e *talent retention* nel contesto attuale del mercato del lavoro per La Doria. Durante l'analisi effettuata sono state individuate specifiche aree di miglioramento. La Doria, sempre alla ricerca di nuove leve in tutti gli ambiti professionali, rileva negli ultimi tempi alcune difficoltà nell'attrazione delle generazioni più giovani, in particolar modo per figure IT, ingegneri e operai

specializzati. Tali criticità sono acuite dal fenomeno sociale della *talent shortage*, intesa come carenza di lavoratori altamente qualificati per determinate figure professionali. In questo orizzonte – allora – l'intero lavoro è strutturato con l'intenzione di coniugare le esigenze esterne con i valori interni all'Azienda, sviluppando in maniera armonica e coerente un progetto vincente capace di guardare su lungo periodo. In una grande realtà come La Doria è importante focalizzarsi sulla percezione che ha il dipendente dell'Azienda, in tal senso è necessario ascoltarlo in tutte le sue fasi lavorative, con lo scopo di produrre un cambiamento in meglio per l'intera organizzazione. Infatti, l'ascolto attivo è disponibilità al cambiamento, cambiare significa migliorarsi, migliorarsi conduce a vincere. La carenza di determinate figure professionali rende necessario individuare strategie sia in ottica di attrattività dell'Azienda che di fidelizzazione dei dipendenti, dal momento che i due temi sono tra di loro collegati. Se infatti, uno squilibrio tra domanda e offerta di figure specializzate genera una difficoltà a reperire nuove leve e dunque uno sforzo nell'essere più desiderabili dai lavoratori, dall'altro lato è necessario porre rimedio alla fuga di coloro che posseggono competenze distintive. Ragion per cui, molteplici iniziative non saranno solo centrate su uno dei due temi, bensì finiranno per impattare su entrambi, insieme ad altre focalizzate specificamente su una o sull'altra.

14.4. Risultati

Alla luce di quanto emerso dall'analisi aziendale e dalla pianificazione di strategie *ad hoc*, il progetto mira a favorire l'acquisizione e il coinvolgimento di talenti e a valorizzare le risorse di capitale umano dell'azienda.

In primo luogo, l'innovazione delle *Academy* proposte da La Doria in collaborazione con le scuole tecniche e facoltà di ingegneria locali rappresenta una mossa strategica per attrarre giovani nel settore della produzione alimentare. Queste partnership offriranno opportunità di apprendimento pratico e un chiaro percorso verso l'occupazione per i diplomati e i laureati, portando potenzialmente ad una maggiore soddisfazione lavorativa. Di conseguenza, l'iniziativa pone La Doria come ponte tra la formazione prettamente di stampo teorico offerta da scuole e università e la pratica acquisibile attraverso le *Academy*.

Per la formazione di operai specializzati si ricerca negli istituti tecnici, riprendendo un'iniziativa che l'azienda porta avanti dal 2009, cioè *Rosso d'estate*, andando a puntellare alcuni aspetti, riorganizzando le idee e la comunicazione di tale progetto.

Si propone, dunque, di presentare il progetto *Rosso d'estate* negli istituti tecnici locali nel mese di novembre. Per facilitare le application e la presentazione dell'iniziativa e per rendere più attrattiva la proposta, il rappresentante fornirà ai ragazzi un QR code dove vi sarà anche un documentario sull'azienda, seguito da un quiz di gruppo. Dopo la presentazione e la raccolta delle *application*, si sceglieranno gli studenti più in linea con la *candidate personas*, entro la fine di gennaio, ai quali verrà erogato il processo di formazione. A giugno inizierà l'*Academy*, dove si svilupperanno competenze tecniche in azienda e competenze *soft* prevalentemente attraverso l'ausilio di metodologie di gamification. Durante il periodo dell'*academy* saranno previsti due giorni a settimana per un totale di due ore dedicate alla gamification: una formativa in cui si andranno a spiegare i benefici dei videogiochi e le strategie per migliorare le proprie performance, mentre l'altra ora di pratica intesa come allenamento. I giochi erogati sono molto comuni e facili da trovare: *StarCraft*, *Civilization*, *Pac-Man*, *Words with Friends* e *League of Legends*. Tali giochi risultano essere in linea con le figure di tecnici per il controllo qualità, magazzinieri e operai addetti alla produzione. I *gamer* sviluppano doti di *decision-making*, progettualità, concentrazione, problem solving e pensiero critico che sono prodromici ad un torneo finale di *gaming* che si terrà al termine del percorso formativo su uno dei giochi utilizzati a lezione. Durante questi momenti i partecipanti si sfideranno in squadre e si contenderanno premi offerti da La Doria. S'intende così soddisfare esigenze formative ulteriori e di benessere personale. Il criterio di assegnazione dei premi verterà sul raggiungimento di una soglia punti che si calcolerà in base alle ore di presenza durante il periodo formativo, con bonus erogati in virtù delle performance conseguite durante il torneo finale. La presenza per circa l'83% del monte ore previsto garantisce il conseguimento di un premio casuale. Inoltre, i vincitori della competizione finale riceveranno punti bonus spendibili per arrivare a premi rilevanti e già predeterminati. Tale iniziativa consentirebbe all'azienda di riuscire nel duplice intento di rendere la formazione dell'*Academy* più coinvolgente ed efficace e allo stesso tempo migliorare la sua attrattività nei confronti delle generazioni più giovani, più vicine al mondo dei videogiochi.

Va sottolineato che l'impegno mostrato da La Doria nel proseguire e cercare di innovare l'iniziativa manifesta il suo interesse al benessere della comunità, dal momento che aiuta tanti ragazzi a costruirsi una vita professionale.

In ambito accademico, si preme sulla necessità di costituire *partnership* forti con le principali istituzioni del territorio, nelle quali prevedere veri e propri tirocini formativi presso l'azienda, che consentano allo studente di conse-

quire crediti formativi spendibili nel percorso di laurea. In tal modo si punta a far conoscere l'azienda tra queste figure professionali, ad attrarle e possibilmente fidelizzarle diventando parte della carriera accademica dello studente, con il fine ultimo di avere un bacino di candidati futuri per quelle posizioni per cui c'è un'oggettiva difficoltà di reperimento. Il programma dell'iniziativa denominata *La Doria Engineering Lab* prevede l'affiancamento dello studente da un ingegnere interno che gli farà da tutor e lo istruirà sulle mansioni tradizionali in azienda (*hard skill*). Ancora, dato che il Gruppo intende utilizzare strumenti di realtà aumentata per corsi su sicurezza sul lavoro e lavoro dislocato, si forniranno alcune nozioni base con qualche prova pratica di tale metodologia. Essa inoltre prevede, come per l'*Academy* degli istituti tecnici, interventi mirati a migliorare anche le *soft skill* e a formarli sulla storia dell'azienda con le medesime modalità di *gamification*. Infine, è previsto un programma di mentoring con ingegneri *senior* e *carrier coach* per preparare al meglio i giovani ingegneri al mondo lavorativo.

In secondo luogo, un approccio innovativo per la sicurezza sul lavoro è rappresentato dall'introduzione di tecniche innovative che utilizzano la realtà virtuale (VR) e aumentata (AR) al fine di favorire il coinvolgimento della formazione stessa e la *retention* dei lavoratori. Le simulazioni di sicurezza in VR e AR hanno il potenziale di rendere più efficace la formazione e più appetibili le realtà produttive, specialmente per le nuove generazioni.

Per quanto concerne le prime, si propone di creare tutorial interattivi che forniscano istruzioni dettagliate su procedure di sicurezza e sull'uso di attrezzature in circostanze di pericolo. Parallelamente, tramite il ricorso a strumenti di AR, il percorso di apprendimento si svolge in modo interattivo basandosi sulla logica del *learning by doing*, chiaramente più efficace rispetto al tradizionale e meno coinvolgente *learning by book*. Il *training* AR contribuisce soprattutto a ridurre il livello di specializzazione iniziale richiesto agli operatori in termini di competenze, abbassando i costi e risolvendo problematiche di natura logistica in quanto è possibile erogare formazione operativa a distanza tra i vari stabilimenti dislocati sul territorio nazionale senza che vi sia un effettivo spostamento.

In terzo luogo, l'implementazione della piattaforma di *welfare La Doria* migliorerà i benefit aziendali de La Doria, aumentando quindi i livelli di soddisfazione tra i dipendenti e riducendo il tasso di turnover. Il progetto prevede la rivisitazione di alcuni benefit quali: integrazione sanitaria, sostegno psicologico, *work life balance*, tematiche di *retention* femminile. Parallelamente, si è proposto di ripensare i criteri di assegnazione delle borse di studio per i figli dei dipendenti con lo scopo di promuovere l'uguaglianza di opportunità nell'accesso all'istruzione tramite l'apertura del bando agli stu-

denti universitari di ogni facoltà. Per di più, al fine di creare un ambiente accogliente e inclusivo per tutti gli studenti, si consiglia di dedicare una quota del budget per i figli di dipendenti che presentano disabilità.

Ancora, il servizio di *HR Solving* unitamente con la *Social Network Analysis*, può fornire informazioni dettagliate sulle relazioni che intercorrono tra i lavoratori, guidando attività correttive ove necessario e favorendo la *retention* dei dipendenti attraverso il coinvolgimento degli stessi, con la creazione di un apposito spazio a loro dedicato. Mediante l'utilizzo di appositi e adeguati report, sarà tenuta traccia in maniera efficace e analitica degli incontri.

Ci si è soffermati, poi, sulla cura del processo di *candidate experience* da cui nasce il progetto *Feediamoci*, piattaforma pensata per fornire un *feedback* bidirezionale tra candidato e azienda, che prevede la somministrazione di questionari “in entrata – a bordo – in uscita”.

La Doria ha sempre riconosciuto l'importanza di promuovere e sostenere la tutela dell'ambiente. Queste iniziative sono previste nel programma stilato *ad hoc* per la mobilità sostenibile dell'azienda, che prevede il potenziamento del trasporto pubblico tramite convenzioni con le istituzioni pubbliche locali per supportare l'acquisto di abbonamenti mensili, l'erogazione di *voucher* per l'acquisto di biciclette elettriche e la creazione di un servizio di navette aziendali.

In definitiva, le strategie di *attraction* e *retention* proposte rappresentano un importante investimento nell'azienda e nei propri dipendenti. Promuovendo la crescita professionale, il benessere e il coinvolgimento del personale queste iniziative possono contribuire a creare un ambiente di lavoro stimolante, sostenibile e in grado di attrarre e trattenere talenti. Grazie a esse, La Doria avrà la possibilità di raggiungere il successo nel lungo termine attraverso una forza lavoro motivata, competente e fortemente impegnata.

Bibliografia

- Jan Lacko. Health safety training for industry in virtual reality. In 2020 Cybernetics & Informatics (K&I). IEEE, pag: 1–5, 2020.
- Kun Zhang et al. Design and implementation of fire safety education system on campus based on virtual reality technology. In Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS). IEEE, pag: 1297–1300, 2017.

Sitografia

<https://www.gruppoladoria.it/>
<https://www.unhcr.org/it/cosa-facciamo/partner/>
<https://www.gruppoladoria.it/news-media/la-doria-tra-le-aziende-premiare-da-unhcr-per-il-suo-impegno-nel-favorire-linclusione-lavorativa-dei-rifugiati-politici/>
<https://academyque.com/talent-retention-parola-dordine-formazione/>
<https://www.ilsole24ore.com/art/academy-aziendali-vecchia-ricetta-che-funziona-coltivare-e-attrarre-talenti-AESW4NID>
<https://www.metaphoraformazione.com/wp-content/uploads/2022/01/ricerca-su-academy.pdf>
<https://www.hrperformance.it/le-academy-aziendali/>
<https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/selezione-del-personale/skill-shortage/>
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
https://blog.osservatori.net/it_it/talent-shortage-carezza-di-talenti-cose-possibili-soluzioni
<https://www.in-recruiting.com/it/candidate-persona-cosa-serve/>
<https://go.manpowergroup.com/game2work>
<https://framiniyahse.com/formazione-sicurezza-lavoro-realta-aumentata-virtuale/>
<https://www.digitalmosaik.com/blog/differenza-ar-vr>
https://www.redhotcyber.com/post/che-cose-la-realta-virtuale-immersiva-ivr-una-nuova-dimensione-che-offre-unesperienza-sensoriale-e-interattiva-straordinaria/?utm_content=cmp-true
<https://www.digital4.biz/executive/realta-virtuale-e-aumentata-cosa-sono-differenze-ed-esempi/>
<https://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/realta-virtuale-e-aumentata-ecco-le-nuove-frontiere-del-lavoro-collaborativo/>
<https://www.randstad.it/blog-e-news/news-lavoro/flexible-benefit/>
<https://valored.it/>

15. LA NUOVA ERA DELL'ONBOARDING: LA DIGITAL EXPERIENCE IN MD

di *Aldo Alabiso, Roberta Capasso, Gabriella Diozzi,
Giuseppina Faraco, Martina Monaco, Grazia Orefice
e Rosaria Rauccio*

Abstract

Il Project Work elaborato per MD S.p.A. illustra una proposta innovativa per il processo di onboarding. L'obiettivo primario è ottimizzare l'integrazione tra l'esperienza *on-site* e quella digitale, trasformando l'onboarding da un mero processo formale a un'esperienza coinvolgente e immersiva. A tal fine, si ritiene opportuno arricchire l'onboarding attraverso due approcci complementari: si propone, anzitutto, l'implementazione strategica degli strumenti già adoperati dall'azienda, conferendo loro un volto nuovo e all'avanguardia; parallelamente, si introduce il metaverso come elemento digitale innovativo, mediante l'ideazione di una piattaforma customizzata, consentendo di superare i confini della realtà e di offrire ai nuovi membri un'*Employee Experience* memorabile sin dai primi giorni in azienda.

The Project Work developed for MD S.p.A. explains an innovative proposal for the onboarding process. The main objective is to optimize the on-site and digital experience's integration, transforming onboarding from a mere formal process to an immersive and engaging experience. Thus, it is fundamental to enrich onboarding through two complementary approaches: firstly, through the strategic implementation of the tools already used by the company, by giving them a new and cutting-edge face. Secondly, through the launch of the metaverse as an innovative digital element via the design of a customized platform, which permits to go beyond the boundaries of reality and to offer new employees a memorable employee experience from the very first days in the company.

15.1. Presentazione aziendale

Nel 1994 ha avuto inizio la storia di MD S.p.A. grazie alla visione del Cavaliere Patrizio Podini, fondatore della società. Animato dalla volontà di condividere la sua vasta esperienza nel settore della Grande Distribuzione Organizzata (GDO), il Cavaliere ha deciso di costruire una società per la gestione del discount nell'Italia Centro-Meridionale, dando vita, così, alla Lillo S.p.A., con il marchio MD Discount. Inizialmente l'azienda ha intrapreso la sua attività a Napoli per poi trasferire la sua sede legale a Gricignano di Aversa. Negli anni seguenti, la società ha ottenuto notevoli successi inaugurando numerosi punti vendita ed estendendo la propria presenza su tutto il Mezzogiorno.

Nel 2014 l'azienda ha acquisito il Gruppo Lombardini, titolare dell'insegna LD Market, una catena discount con oltre 320 punti vendita distribuiti nell'Italia Settentrionale. Questa manovra economico-finanziaria ha segnato un punto di svolta nel panorama nazionale, consentendo a Lillo S.p.A. di trasformarsi in MD S.p.A. e divenire, dunque, il secondo maggior attore della GDO in Italia, con una quota di mercato del 15%.

Ponendo uno sguardo al presente, la società vanta oltre 800 negozi dislocati in tutto il territorio nazionale e più di 8.500 dipendenti ripartiti tra punti vendita, uffici e centri di distribuzione, grazie al cui lavoro si registra un fatturato attuale superiore a 3,4 miliardi di euro. Per l'anno 2023, l'organizzazione ha previsto l'apertura di 38 nuovi punti vendita, pianificando investimenti per ulteriori 170 milioni di euro.

Ad oggi, MD si distingue come uno dei *player* più dinamici nell'ambito della GDO italiana. La sua attività è caratterizzata da una rapidità d'esecuzione e una distribuzione geografica estesa, ponendosi come una valida alternativa alla proposizione di marchi industriali già presenti sul territorio e offrendo preziose collaborazioni con fornitori italiani.

15.2. Oggetto

Il presente *report* si concentra sull'analisi e l'ottimizzazione del processo di onboarding dell'azienda MD, enfatizzando l'importanza di questa fase per il successo a lungo termine dell'organizzazione. L'onboarding, infatti, rappresenta un momento cruciale per l'integrazione dei nuovi dipendenti, in quanto la sua efficacia può influenzare significativamente l'*engagement* e la *retention* del personale.

I primi giorni e le prime settimane all'interno di una nuova azienda costituiscono un momento fondamentale per il neoassunto: ad oggi, i lavoratori – in particolare le nuove generazioni – vogliono conoscere accuratamente il nuovo contesto lavorativo prima ancora di farne parte.

Nello scenario attuale, MD si distingue come un'organizzazione solida e responsabile, volta ad ascoltare e comprendere le esigenze dei giovani tra i venti e i trent'anni. L'azienda si impegna costantemente nell'inclusione di nuove risorse, offrendo opportunità di formazione e crescita interne, qualificandosi come una realtà in continuo sviluppo ed espansione.

Malgrado i nobili presupposti e i fini da perseguire, nella riscontrata realtà si segnala un dato contrastante dal quale si evidenzia un tasso di *turnover* che coinvolge maggiormente i giovani delle regioni settentrionali d'Italia e meno frequentemente quelli delle regioni meridionali. Il *turnover* in MD si distingue in base ai territori e a seconda degli ambiti, suddivisi tra punti vendita, uffici e centri di distribuzione. Sono proprio i primi a registrare un tasso di *turnover* più elevato, diversamente da quanto accade negli altri due. In particolare, il tasso di abbandono mostra una concentrazione significativa durante i primi giorni lavorativi o, addirittura, prima della firma del contratto, ossia durante la fase del preboarding e dell'onboarding.

Alla luce di tali considerazioni, emerge la possibilità di una rivisitazione del processo di inserimento in MD attraverso una pianificazione volta a migliorare l'integrazione tra l'esperienza *on-site* e quella digitale. L'obiettivo primario è stata la ridefinizione del percorso dei nuovi dipendenti conferendogli un carattere non solo produttivo, ma altresì gratificante, promuovendo una cultura intrinseca di apprendimento continuo, collaborazione e fiducia reciproca. In quest'ottica, l'approccio utilizzato è stato attentamente concepito e sviluppato per favorire un'esperienza di inserimento che non solo facilitasse una trasmissione efficace delle informazioni e delle competenze essenziali, ma che soprattutto stimolasse l'entusiasmo e l'*engagement* sin da subito.

15.3. Obiettivi

L'obiettivo del progetto è quello di ridurre l'incidenza negativa del *turnover* nella fase iniziale di inserimento della risorsa mediante una ripianificazione del processo di onboarding nella sua interezza. La proposta prevede un'attenta cura dell'accoglienza del neoassunto in MD, che inizia con la firma del contratto e si protrae in modo attivo durante l'intero programma di inserimento della durata di tre mesi. L'elemento chiave per il successo di

quest'iniziativa consiste nell'implementazione di strumenti digitali dedicati: alcuni già parte integrante delle risorse aziendali, altri sviluppati *ad hoc* per rispondere alle esigenze specifiche di MD.

L'integrazione sinergica di queste risorse digitali costituisce un elemento cruciale della proposta, mirato a garantire un ingresso agevole nel contesto lavorativo. L'obiettivo principale è creare un ambiente accogliente, orientato allo sviluppo professionale del nuovo dipendente e all'ottimizzazione dell'esperienza complessiva di inserimento in azienda. Tale proposito prende forma attraverso l'ideazione di un programma di digital onboarding, il quale costituisce il primo passo di un percorso in cui i dipendenti non si sentano soli, ma siano accompagnati per lavorare in modo efficace e consapevole, favorendo, così, il tasso di *engagement* e di *retention*.

15.4. Risultati

Alla luce degli obiettivi prefissati e degli strumenti a disposizione, il project work è stato articolato attraverso l'impiego di un approccio complementare: da un lato potenziando le risorse già presenti in azienda, dall'altro introducendo degli elementi digitali inediti.

La scelta di potenziare gli strumenti già a disposizione ha comportato una ristrutturazione di Skillato, piattaforma *mobile-first* e *user-friendly* fornita da Zucchetti e dedicata alla formazione aziendale, in uso da MD dal 2021. Sebbene si trovi ancora in uno stadio embrionale di adozione, la piattaforma si configura come un'opportunità accattivante per coinvolgere i dipendenti in modo non convenzionale, stimolandoli attivamente durante il processo di onboarding.

In quest'ottica, si prevede di massimizzare le funzionalità del software non ancora sviluppate da MD, al fine di ottenere i seguenti risultati:

- **accelerazione dei processi iniziali:** attraverso la sua struttura intuitiva, sarà possibile una più rapida assimilazione delle informazioni essenziali. I nuovi dipendenti potranno accedere facilmente ai materiali necessari, accelerando così il loro processo di inserimento;
- **accoglienza più suggestiva:** attraverso l'utilizzo di elementi interattivi, video e giochi, verrà promosso un approccio all'apprendimento attivo da parte del neoassunto;
- **comunicazione e trasmissione più efficace della cultura aziendale:** Skillato non sarà unicamente un mezzo di formazione, ma anche uno strumento per comunicare in modo efficace i principi e i valori fondamentali dell'azienda, garantendo trasparenza e chiarezza nei processi,

nelle *policy* aziendali e nelle risorse disponibili. Gli utenti potranno, infatti, accedere facilmente alle informazioni di cui hanno bisogno, riducendo così eventuali ambiguità;

- **socializzazione attraverso la *community***: attraverso la creazione di una comunità virtuale, i nuovi dipendenti potranno interagire, condividere esperienze e connettersi con colleghi provenienti da diverse sedi, favorendo la costruzione di relazioni positive.

Parallelamente, il progetto si è focalizzato sullo sviluppo di un elemento digitale innovativo: MDverse, il metaverso privato di MD. Questa dimensione virtuale condivisa si presenta come un ambito di sperimentazione destinato, nel prossimo futuro, ad influenzare sempre più le modalità di connessione e lavoro. La scelta di adottare il metaverso come strumento di supporto durante l'onboarding nasce dalla convinzione secondo cui l'esperienza di apprendimento nel mondo virtuale si distingue per la sua notevole efficacia e interattività, consentendo ai dipendenti di addentrarsi completamente nei contenuti. Il contesto immersivo del metaverso offre un apprendimento equiparabile alla realtà, dimostrando un significativo divario di efficienza rispetto alla formazione tradizionale. Uno studio condotto dal *National Training Laboratory* suggerisce, infatti, che la formazione virtuale possa raggiungere un tasso di efficacia del 75%, in netto contrasto con il 5% della formazione tradizionale.

In tal senso, sono sempre di più le aziende all'avanguardia che stanno esplorando le potenzialità del metaverso per ottimizzare molteplici processi, contribuendo a definire nuovi standard di coinvolgimento e interazione nell'ambiente lavorativo. Tuttavia, se si prendono in considerazione i *competitor* diretti di MD, solo Carrefour ha adottato una strategia significativa di investimento nella realtà virtuale. Optare per il metaverso come contesto per la formazione, quindi, posizionerebbe MD come la seconda azienda nel settore della GDO a implementare questa innovazione, e addirittura come la prima nel comparto discount.

Nel perseguire l'obiettivo di abbracciare appieno il potenziale del metaverso, si propone, dunque, MDverse come soluzione su misura: tale piattaforma viene concepita come il connubio delle migliori alternative attualmente disponibili sul mercato, con l'idea di offrire un ambiente virtuale avanzato che soddisfi le esigenze specifiche di MD.

Nel metaverso dell'azienda, si vanno, così, a sviluppare quattro distinti ambienti virtuali: Punto Vendita, Ufficio, Centro di Distribuzione (Ce.Di.) e MD Space, perlustrabili attraverso il proprio avatar.

La realizzazione di ambienti virtuali customizzati consente il raggiungimento di traguardi significativi:

- **familiarizzazione degli ambienti e dei ruoli professionali:** attraverso la modalità *tour* i neoassunti potranno iniziare a conoscere l'ambiente di lavoro esplorando i suoi spazi caratteristici. Tale approccio mira a superare la semplice visualizzazione virtuale, offrendo un'opportunità concreta per acquisire una comprensione pratica e tangibile del luogo in cui svolgeranno le attività quotidiane. L'accesso all'interno delle ambientazioni non si limiterà alla semplice esplorazione della sede in modo virtuale, ma consentirà l'acquisizione di informazioni dettagliate su ciascuna area attraverso didascalie esplicative. Attraverso la modalità *game*, invece, i neoassunti possono prepararsi alle mansioni che andranno a svolgere mediante un approccio che coniuga intrattenimento e formazione;
- **community e abbattimento delle distanze:** MD Space – un ambiente virtuale dedicato sia a corsi di formazione che a eventi aziendali – consente di creare connessioni significative tra le persone, promuovendo l'interazione al di là del ruolo professionale. Tale iniziativa nasce proprio dall'idea di creare uno spazio digitale nel quale le persone possano entrare in contatto indipendentemente dal luogo nel quale si trovino. MDspace funge da ponte, consentendo ai colleghi di tutta Italia di collaborare, apprendere e crescere insieme.

Concludendo, l'attuazione di un progetto così innovativo rappresenta una trasformazione radicale dell'intero processo di inserimento di nuove risorse in MD. La proposta rappresenta una soluzione concreta alle sfide affrontate dall'azienda, contribuendo significativamente a mitigare il problema del *turnover* attraverso un onboarding coinvolgente che vada al di là delle aspettative tradizionali. Questo approccio, oltre a creare un ambiente di lavoro più stimolante e coeso, si rivela un efficace strumento per trattenere nuovi talenti, offrendo loro una base solida per sviluppare un legame profondo e significativo con l'azienda. Con tale iniziativa, MD non solo abbraccia il futuro del lavoro digitale, ma si posiziona come un pioniere nel settore, dimostrando un impegno tangibile verso la crescita sostenibile dell'azienda e il benessere dei suoi dipendenti.

Bibliografia

- Gallo M., & Fatali G. (2023). *Le priorità HR del futuro ESDG*. Milano, Franco Angeli.
- MD S.p.A. (2021). *Relazione di Sostenibilità. La buona spesa non solo a parole*.
- Watkins M. D. (2003). *The First 90 Days*. Boston, Harvard Business School Pr.

Sitografia

it.glickon.com/posts/attrarre-talenti-con-onboarding-digitale
it.glickon.com/posts/hr-innovation-digital-onboarding
www.adecco.it/servizi-per-le-aziende/onboarding-aziendale
www.gallup.com/workplace/247076/onboarding-new-employees-perspective-pa-per.aspx?thank-you-report-form=1
www.mdspa.it
www.randstad.it/gestione-risorse-umane/selezione-del-personale/onboarding-aziendale/
www.techstar.it/en/blog/metaverse-the-future-of-training/
www.thewynhurstgroup.com/wp-content/uploads/2014/07/Help-New-Hires-Succeed.pdf
www.zavvy.io/it/blog/onboarding-gamification

16. MISURARE, VALUTARE E PREMIARE LA PRESTAZIONE: L'IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT IN SAPA GROUP

di *Alessandra Bocchetti, Miriana Naomi Caccavallo,
Alessia Colaleo, Francesco Conturso, Antonietta Giglio,
Debora Raffaele e Annamaria Vallefuoco*

Abstract

Il presente lavoro si focalizza sulla definizione di un sistema di valutazione della performance per i dipendenti di SAPA Group. A seguito di un'attenta analisi degli obiettivi aziendali e una mappatura dei KPI di ruolo, sono state elaborate due tipologie di schede di valutazione finalizzate alla misurazione e alla valutazione delle prestazioni rispettivamente dei responsabili di ogni area aziendale e degli operatori di produzione, con la suddivisione degli obiettivi all'interno della scheda in individuali e collettivi.

Dopo la fase di valutazione delle performance, è stato creato anche un sistema di *compensation* volto a premiare i dipendenti le cui prestazioni si sono rivelate in linea con gli obiettivi aziendali, mediante l'erogazione di una premialità che può essere monetaria o non monetaria.

This paper focuses on establishing a performance appraisal system for SAPA Group employees. After an accurate analysis of the business objectives and a mapping of role KPIs, two types of evaluation forms were developed aimed at measuring and evaluating, respectively, the performance of the managers of each business area and individual workers, with the objectives divided within the form into individual and collective.

After the performance appraisal phase, a compensation system was also created to reward employees whose performance were in line with the company's objectives through the provision of a bonus that may be monetary or non-monetary.

16.1. Presentazione aziendale

SAPA Group – Superior Automotive Parts and Application – è una realtà industriale che opera nel settore automotive. La sua storia è legata a quella della famiglia Affinita: SAPA nasce infatti nel 1974 da un'intuizione dell'imprenditore Angelo Affinita. Nonostante abbia conservato negli anni la sua vocazione di azienda a carattere familiare, SAPA ha vissuto una rapida espansione che l'ha portata ad affermarsi come realtà multinazionale che conta più di 1800 dipendenti. Grazie a una strategia vincente di M&A, SAPA è attualmente presente con i suoi undici stabilimenti produttivi in Italia, Germania, Spagna, Marocco e Cina.

Ad oggi l'azienda rappresenta un player di spicco nel campo dello stampaggio a iniezione, in cui è specializzata, ed è inoltre fornitore diretto dei principali car makers in Italia e all'estero. SAPA vanta clienti di alto profilo come Gruppo Stellantis, Iveco, Ferrari, Audi, BMW, Porsche, Rolls Royce, Volkswagen, CNH Industrial, Skoda, Seat e altri.

Il successo dei prodotti SAPA è legato all'elevata qualità che li caratterizza. Fin dal principio l'azienda si è impegnata a offrire ai suoi clienti prodotti qualitativamente superiori alla media limitando al contempo i costi di produzione. L'attenzione verso la ricerca e l'innovazione ha portato alla creazione del One-Shot® Method, brevettato in tutto il mondo nel 2018, che costituisce il cuore dei processi SAPA. Tale metodo consiste nell'adozione di un processo *all-in-on* che consente la produzione di componenti per auto non solo più leggeri ma anche più economici. Rispetto al metodo tradizionale di assemblaggio, il One-Shot® possiede il vantaggio di produrre componenti in un unico processo di stampaggio. Ciò permette di accorciare i tempi di produzione e di esecuzione delle attività, di aumentare la produttività mantenendo basso il consumo di materiali, e infine di velocizzare la consegna al cliente. L'implementazione del One-Shot® ha dunque comportato per l'azienda l'aumento sostanziale dei volumi produttivi che si attestano sugli 85.500.000 componenti all'anno.

La qualità dei prodotti SAPA è, inoltre, certificata dalla presenza di un sistema di gestione pienamente rispondente ai criteri e agli standard fissati dalla IATF, ISO/TS 16949 che prevede non solo lo svolgimento di audit da parte di enti terzi ma anche la formazione e il miglioramento continuo delle competenze.

Nel 2016 SAPA entra a far parte dell'American Chamber of Commerce in Italy, mentre nel 2017 entra a far parte del progetto ELITE di Borsa Italiana, che coinvolge le migliori aziende di tutto il mondo promuovendone e sostenendone la crescita.

16.2. Oggetto

Il lavoro svolto per SAPA Group ha riguardato principalmente l'elaborazione di un sistema di Performance Management, ossia un sistema di gestione strategica della prestazione articolato in tre momenti essenziali: la misurazione, la valutazione e la ricompensa della performance esibita.

Il termine Performance Management è entrato a far parte del linguaggio manageriale tra la fine degli anni Ottanta e i primi anni Novanta, quando hanno cominciato ad affermarsi nuovi paradigmi di gestione delle risorse umane come la gestione per obiettivi, la valutazione delle prestazioni, i sistemi di *compensation* legati alla performance. Sebbene non esista una definizione universalmente condivisa e accettata di Performance Management, si può comunque sostenere che si tratta di un approccio strategico e integrato la cui finalità sta nell'assicurare un successo duraturo alle organizzazioni migliorando le prestazioni e sviluppando le capacità delle singole persone che ne fanno parte. I compiti di cui si occupa nello specifico sono i seguenti:

- comunicare una visione degli obiettivi aziendali a tutti i dipendenti;
- stabilire obiettivi di prestazioni per dipartimenti, gruppi, individui;
- condurre una revisione formale dei progressi verso tali obiettivi;
- identificare, a partire dalla revisione, i risultati di formazione, sviluppo e ricompensa;
- definire una struttura manageriale che si occupi dei compiti descritti assegnando a ciascun membro del personale e a ciascun dirigente responsabilità specifiche per la gestione delle prestazioni.

In buona sostanza il Performance Management è funzionale al miglioramento delle prestazioni organizzative nella misura in cui ottimizza le performance di individui e di team. Oggi si è consolidata una visione della performance sempre più estesa poiché la prestazione è intesa come realizzazione dell'organizzazione nel suo complesso e comprende sia risultati economici che comportamentali. Per questa ragione si assiste a un approccio sempre più integrato e sistemico di Performance Management che:

- fissa gli obiettivi strategici per l'organizzazione, le sue unità e le sue persone;
- identifica i compiti necessari a tali obiettivi;
- definisce in maniera chiara la relazione tra il singolo e l'organizzazione;
- monitora e valuta le performance a livello individuale, di unità e globale.

La gestione della prestazione rappresenta, dunque, la funzione più strategica che la Direzione HR è chiamata a svolgere. In una concezione strategico-sistemica dell'HR, lo scopo primario a cui la funzione è preposta è quello di favorire l'allineamento tra le persone e l'organizzazione indirizzando le prestazioni individuali verso un obiettivo comune e, in seconda istanza, integrando le risorse e le strutture nella cultura organizzativa dell'azienda. Nelle organizzazioni allineate ogni collaboratore è consapevole di contribuire con il proprio comportamento al conseguimento degli obiettivi aziendali e alla realizzazione della strategia. Per arrivare alla perfetta congruenza tra strategia e prestazione singola, è necessario costruire un sistema di valutazione della performance incentrato sul perseguimento degli obiettivi aziendali.

16.3. Obiettivi

L'obiettivo del presente lavoro è stato, dunque, quello di costruire un sistema di valutazione della performance che risultasse in linea con i principi che caratterizzano SAPA Group. In particolare, i valori che stanno a fondamento della cultura aziendale sono: da un lato, la qualità dei prodotti e dei processi che deve garantire il mantenimento di standard elevati; dall'altro, il rispetto per le persone che sono al centro dell'organizzazione nella misura in cui concorrono con il loro operato al successo aziendale.

Sul piano operativo ciò si è tradotto nella costruzione di un sistema focalizzato sulla valutazione delle dimensioni più hard e tecniche della prestazione, mediante l'individuazione e l'adozione di KPI specifici per ruolo in quanto indicatori misurabili e monitorabili nel tempo. Inoltre, essendo strettamente correlati alla singola prestazione, la misurazione dei KPI fornisce un apporto sostanziale alla valutazione dal momento che consente di quantificare con precisione il contributo che ciascuno può offrire non solo al mantenimento ma anche al miglioramento degli standard di qualità. In secondo luogo, in linea con la centralità che SAPA attribuisce alle sue persone, il sistema proposto intende anche valorizzare le prestazioni positive attraverso un meccanismo di *compensation* che prevede l'erogazione di premialità direttamente collegate ai risultati conseguiti.

Il modello di Performance Management ideato per SAPA si articola in tre fasi essenziali: misurazione, valutazione e ricompensa della performance esibita. Ciascun momento è correlato a una fase precisa del processo, conformemente alla natura procedurale del Performance Management che non si

esaurisce nella sola valutazione (*performance appraisal*) ma attua un'azione di monitoraggio di lungo termine.

Attualmente l'azienda non è ancora dotata di un sistema di Performance Management centralizzato. Come si è detto, SAPA ha conosciuto una rapida espansione grazie all'acquisizione di nuovi plant. Per questa ragione l'azienda ha maturato l'esigenza di implementare *ex novo* un modello di gestione delle prestazioni che potesse essere applicato in maniera capillare a tutti i siti produttivi. Pertanto, il lavoro svolto si è incentrato soprattutto sull'introduzione di un sistema oggettivo, uniforme e standardizzato che:

- possa valere come strumento unico in grado di misurare e quindi quantificare l'apporto della singola prestazione in relazione a determinati parametri;
- consenta il passaggio dalla misurazione alla valutazione restituendo così una panoramica dell'andamento della performance nella sua globalità;
- preveda l'erogazione di premialità direttamente proporzionali ai risultati raggiunti mediante un meccanismo di *compensation* ben definito.

16.4. Risultati

Nella prima fase il lavoro ha riguardato l'individuazione e la definizione dei fattori oggetto della valutazione, differenziati in base a ruolo e funzione. Le figure che saranno interessate dal processo sono gli operatori di produzione, che rappresentano la forza produttiva di SAPA, e i responsabili di funzione che rappresentano la prima linea di management. Il tipo di approccio adottato sarà un approccio *top down* in funzione dei rapporti gerarchici: per gli operatori di produzione sarà il responsabile di produzione a effettuare la valutazione, mentre i responsabili di funzione saranno valutati dai direttori di stabilimento.

Attraverso un lavoro preliminare di *job analysis* e *job description*, è stata effettuata una mappatura dei KPI da esaminare più in linea con le figure coinvolte. Nel caso degli operatori di produzione la ricerca si è soffermata soltanto sull'individuazione dei KPI, in quanto la valutazione prenderà in considerazione esclusivamente gli aspetti tecnici del ruolo. Per quanto concerne invece i responsabili di funzione, la valutazione sarà relativa sia alle dimensioni hard del ruolo, dunque agli aspetti prettamente tecnici, sia alle dimensioni soft, vale a dire alle dimensioni personali legate all'esercizio della mansione. Ciò ha reso pertanto necessaria anche una mappatura delle soft skill. Anche in questo caso sono state selezionate competenze in linea con il ruolo e la funzione.

Nella seconda fase il lavoro ha riguardo la progettazione della scheda di valutazione. Seguendo le richieste specifiche presentate dall'azienda, la scheda è stata elaborata utilizzando Excel affinché potesse configurarsi come uno strumento interattivo e automatizzato in grado di garantire con facilità il passaggio dalla misurazione degli obiettivi con relativi KPI alla valutazione complessiva. È stato in aggiunta impostato un ulteriore collegamento tra i fogli di calcolo per far sì che il valore percentuale risultante dalla valutazione complessiva incidesse in maniera diretta e automatica sul calcolo della premialità.

La scheda nel suo complesso si compone di due sezioni: la prima sezione riguarda l'obiettivo collettivo, la seconda concerne gli obiettivi individuali. Il parametro di misurazione per l'obiettivo collettivo è rappresentato dall'EBITDA di stabilimento. Mentre i parametri di misurazione per stimare il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali sono rappresentati dai KPI di ruolo e, solamente per i responsabili di funzione, dalle soft skill specifiche. Gli obiettivi sono valutati in percentuale su una scala da 0 a 100, dove la percentuale esprime il grado di raggiungimento rispetto al target fissato. Sono stati dunque definiti dei range (cfr. tab. 1, 2, 3, 4) ai quali è associato un giudizio di valutazione. Anche per l'individuazione dei range è prevista una differenziazione tra operatori di produzione e responsabili di funzione che agisce esclusivamente, come vedremo più avanti, sul calcolo della *compensation*.

Tab. 1 – Range obiettivo collettivo

	EBITDA
$x = 100\%$	Sopra le aspettative
$59 < x < 100\%$	In linea con le aspettative
$x \leq 59\%$	Sotto le aspettative

Fonte: elaborazione propria

Tab. 2 – Range obiettivi individuali operatori di produzione

KPI	
$x = 100\%$	Sopra le aspettative
$59 < x < 100\%$	In linea con le aspettative
$29 < x \leq 59\%$	Sotto le aspettative
$x \leq 29\%$	Molto sotto le aspettative

Fonte: elaborazione propria

Tab. 3 – Range obiettivi individuali responsabili di funzione (KPI)

KPI	
$x=100\%$	Sopra le aspettative
$59<x<100\%$	In linea con le aspettative
$x\leq 59\%$	Sotto le aspettative

Fonte: elaborazione propria

Tab. 4 – Range obiettivi individuali responsabili di funzione (Soft Skill)

Soft Skill	
$x=100\%$	Presente
$59<x<100\%$	In progresso
$x\leq 59\%$	Assente

Fonte: elaborazione propria

A seguito dell'elaborazione delle schede di valutazione, il team ha messo a punto un sistema di *compensation* allo scopo di valorizzare le performance ottimali attraverso un sistema meritocratico che dà accesso a servizi premiali. Tale sistema è direttamente collegato alla valutazione globale della prestazione espressa dalla scheda. La valutazione globale che si ottiene dalla scheda equivale alla media ponderata dei risultati conseguiti negli obiettivi collettivi e negli obiettivi individuali. È anch'essa espressa in termini percentuali su una scala che va da 0 a 100. La soglia di accesso che è stata fissata per la *compensation* è maggiore di 59%. Coloro che ottengono un punteggio complessivo finale inferiore o uguale alla soglia stabilita non possono concorrere per l'erogazione del bonus.

Si è considerato come valore soglia il 59% perché si è ritenuto che il lavoratore possa essere idoneo per l'accesso al premio solo se ha superato più della metà dell'obiettivo.

Per gli operatori di produzione, il massimale raggiungibile dal dipendente che ottenga una valutazione globale della scheda pari al 100% è 800 €, suddivisi tra: l'obiettivo collettivo che ha un peso pari al 30%, a cui corrisponde un valore monetario massimo pari a 240 €; e gli obiettivi individuali che hanno un peso pari al 70%, a cui corrisponde un valore monetario massimo pari a 560 €. In base alla valutazione ottenuta viene definito l'importo del premio che sarà calcolato sulla base della percentuale globale espressa nella scheda. È stato, inoltre, previsto un *malus* per gli operatori di produzione che ottengano a uno o a entrambi i KPI un punteggio uguale o inferiore al 29%.

Il *malus* consiste in una riduzione del 10% del budget assegnato agli obiettivi individuali (560 €), verrà quindi detratta la somma di 56 € dal premio per ogni KPI sotto le aspettative.

Tab. 5 – Budget compensation operatori di produzione

Peso in %			Budget tot.	800 €
Obiettivi collettivi	EBITDA	30%	240€	
Obiettivi individuali	KPI	70%	560€	
<i>Malus</i>		-10%	-56€	

Fonte: elaborazione propria

Per i responsabili di funzione, il massimale di premio fissato in caso di valutazione globale pari al 100% corrisponde a 3.000 €, suddivisi tra: l'obiettivo collettivo che ha un peso del 30%, a cui equivale un valore monetario massimo pari a 900 €; e gli obiettivi individuali che sono divisi in una parte hard che ha un peso del 50%, a cui equivale un valore monetario massimo pari a 1.500 €, e una parte soft che ha un peso del 20%, a cui equivale un valore monetario massimo pari a 600 €. Anche in questo caso il premio varia in funzione del livello percentuale di prestazione raggiunta. Il meccanismo di *compensation* per i responsabili di funzione prevede, inoltre, di poter premiare i dipendenti che si sono dimostrati *top performer*. La condizione di *top performer* si applica al responsabile che abbia raggiunto il 100% nei tre KPI di ruolo. Tale condizione permette l'accesso a un bonus aggiuntivo pari al 30% del budget assegnato all'area hard (450 €).

Tab. 6 – Budget compensation responsabili di funzione

Peso in %			Budget tot. 3.000 €
Obiettivi collettivi	EBITDA	30%	900 €
Obiettivi individuali	KPI	50%	1.500 €
	Soft Skill	20%	600 €
TOP PERFORMER		+30%	+ 450 €

Fonte: elaborazione propria

Per quanto concerne il sistema premiante è stato proposto di introdurre un modello di total reward. Il total reward si riferisce all'insieme delle ricompense monetarie e non monetarie che il dipendente ottiene come premio per la sua prestazione. Tali ricompense possono consistere in benefit e riconoscimenti, bonus, opportunità di sviluppo professionale, ambiente e cultura lavorativa. Il vantaggio di un modello di total reward sta nell'incentivare l'engagement dei dipendenti in quanto si tratta di un sistema di premialità che, non essendo esclusivamente economico, è in grado di soddisfare più bisogni.

Nel caso specifico di SAPA Group, si è proposto di distribuire le premialità in forma di welfare di produttività che, a partire dalla legge di Stabilità del 2016, prevede un'importante agevolazione fiscale sia per le aziende che per i lavoratori che decidono di adottarlo.

In particolare, sono state elaborate tre soluzioni per l'erogazione della compensation. La prima soluzione consiste nella costruzione di un sistema a punti. Ogni punto viene chiamato shot, riprendendo il nome del brevetto One-Shot Method®, e ha valore economico di 1 €. I dipendenti avranno la possibilità di accumulare i loro shot nella loro area personale presente sul sito aziendale, e di spenderli in una serie di servizi. Questi ultimi verranno definiti a partire da una survey interna all'azienda finalizzata all'individuazione dei servizi di maggiore interesse tra i dipendenti, sarà poi l'azienda stessa a stringere accordi con i vari enti erogatori.

La seconda proposta che è stata presentata consiste nell'attivazione di una convenzione con la piattaforma Xoxoday (<https://www.xoxoday.com/it/>), specificamente dedicata all'erogazione di servizi di premialità. Xoxoday offre la possibilità alle aziende clienti di stringere accordi con differenti brand. Attraverso questa piattaforma, l'azienda potrà mantenere il sistema a punti e creare il proprio catalogo personalizzato di servizi; inoltre, la piattaforma dà la possibilità di collegare il proprio gestionale HR in modo da rendere più agevole il lavoro per le risorse umane. La piattaforma permette infine di customizzare l'area personale del dipendente con il logo dell'azienda e di scegliere il mezzo attraverso cui inviare i punti (e-mail, SMS etc.).

La terza proposta è la piattaforma Edenred (<https://www.edenred.it/>), che permette al dipendente di visionare direttamente, attraverso sito web o app, il valore economico del bonus a sua disposizione. Per questa ragione, tale soluzione non consente di mantenere il sistema a punti, tuttavia il vantaggio è che rende più agevole consultare il catalogo di servizi di cui è possibile usufruire. Edenred dà l'opportunità all'azienda cliente di scegliere tra le proposte elencate quelle più idonee alle proprie esigenze (anche in questo caso, come nei due precedenti, potrebbe essere utile somministrare una survey in-

terna). Un ulteriore beneficio è la possibilità di creare, attraverso Edenred, una piattaforma di welfare completa che non si limiti esclusivamente alla sola erogazione della compensation. Si è ritenuto che questo potesse essere un altro vantaggio strategico per SAPA.

In conclusione, questo progetto offre non solo un sistema compensativo meritocratico per SAPA Group, ma sottolinea anche l'attenzione dell'azienda verso il benessere delle proprie persone che, grazie alla valorizzazione della loro prestazione, saranno maggiormente ingaggiate.

Bibliografia

- Borgogni L. (1998), Motivazione e sviluppo delle risorse umane: il goal setting, in Borgogni (a cura di), *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, pp. 84-103.
- Castiello D'Antonio A. (1998), "L'intervista di valutazione delle prestazioni", in Borgogni (a cura di), *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, cit., pp. 209-229.
- Costa C. e Gianechini M. (2005), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano.
- Ferraris A. (2022), *Performance management. Dalla gestione strategica delle risorse umane al miglioramento delle performance aziendali*, Franco Angeli, Milano.

Sitografia

- <https://business.infojobs.it/il-total-reward-lapproccio-ideale-per-gestirelepersone.html>
- <https://www.edenred.it/blog/guida-welfare-aziendale/come-funziona-welfare-aziendale/>
- https://repo.edenred.it/corporate/Osservatorio%20Welfare%202023_Digital.pdf
- <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/gestione-del-personale/total-reward/>
- <https://www.risorseumane-hr.it/politiche-retributive-obbiettivi/>

Con questa pubblicazione l'IPE giunge al traguardo del decimo volume nella collana dedicata ai Project Work dei Master della Business School su temi di ambito economico, finanziario e manageriale. Il libro raccoglie i contributi di sintesi degli elaborati realizzati nel 2023 dagli allievi della XXI edizione del Master in Finanza Avanzata, della XVII edizione del Master in Bilancio, della VI edizione del Master in HR & Digital Recruiting e alla V edizione del Master in Marketing.

I Project Work consistono nella stesura di lavori applicativi e di ricerca elaborati in gruppo dagli allievi al termine del percorso formativo di ciascun master su argomenti proposti dalle aziende partner e con la supervisione di un tutor aziendale assegnato a ciascun team di progetto.

Gli argomenti individuati dalle aziende e sviluppati dagli allievi spaziano dal risk management alla revisione; dal marketing alle risorse umane e rappresentano temi di interesse settoriale: NPL, ESG, marketing digitale, e-commerce, politiche DE&I, onboarding e Performance Management. I contenuti e i risultati dei Project Work arricchiscono la base informativa del Centro Ricerche e Studi dell'IPE per l'elaborazione di analisi di scenario e di settore.

Il principale obiettivo dei Project Work è quello di favorire una stretta collaborazione tra gli allievi e i partner (aziende, società di consulenza e di revisione, banche, studi professionali e organizzazioni non profit) che permetta agli studenti di svolgere una prima significativa esperienza professionale.

Il valore aggiunto dei contributi sta proprio nel metodo con cui vengono elaborati i Project Work: gli allievi dei master non solo hanno l'opportunità di mettere a frutto le conoscenze e le competenze tecniche acquisite nel percorso formativo ma hanno soprattutto la possibilità di potenziare le competenze trasversali sempre più richieste dalle aziende, che riguardano la gestione del tempo, le dinamiche di gruppo e il problem solving.

L'IPE Istituto per ricerche ed attività educative (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, opera stabilmente a Napoli e Bari e nel perseguimento dei propri fini statutari realizza attività scientifiche e di ricerca con l'obiettivo di stimolare la pubblicazione e la diffusione di ricerca sui temi di Economia, Management, Filosofia, Diritto ed Etica. L'IPE, 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 che sono affidate al **Centro Studi e Ricerche**.