

PROJECT WORK IPE 2024

**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.

PROJECT WORK IPE 2024

**Strumenti,
ricerche applicative
e casi aziendali**

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

FrancoAngeli 

Isbn e-book Open Access: 9788835182405

Copyright © 2025 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).

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

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

Nota alla lettura	pag.	21
Prefazione , di <i>Carlo Santini</i>	»	23
Introduzione	»	27
1. EY		
Bilancio consolidato civilistico e fiscale: aspetti, processi e scritture contabili		
di <i>Cristian Della Vecchia, Rosaria Franzese, Gaia Graziano, Davide Nocera, Francesco Antonio Schiano e Rocco Zullo</i>	»	31
Abstract	»	31
1.1. Presentazione aziendale	»	32
1.2. Oggetto	»	32
1.3. Obiettivi	»	33
1.4. Risultati	»	34
Sitografia	»	39
2. Banca ICCREA Gruppo BCC		
Rischio di credito: aspettative di vigilanza ed impatti contabili in ambito IFRS9 dei rischi climatici e ambientali		
di <i>Annalisa Areniello, Maria Flora Calabrese, Gennaro Cuomo, Matteo Antonio Fruttaldo, Massimiliano Guercia, Cecilia Riello e Laura Tirabassi</i>	»	40
Abstract	»	40
2.1. Presentazione aziendale	»	41

2.2. Oggetto	pag.	41
2.3. Obiettivi	»	43
2.4. Risultati	»	45
Bibliografia	»	45
3. Iniziativa		
Mappatura dei fondi di private equity in Italia e analisi delle performance		
di <i>Mirko Assirelli, Aniello Borrelli, Marino Gennaro De Franco, Davide Esposito, Fabio Gennarelli e Federica Rubino</i>	»	47
Abstract	»	47
3.1. Presentazione aziendale	»	48
3.2. Oggetto	»	48
3.3. Obiettivi	»	50
3.4. Risultati	»	52
4. Laminazione Sottile		
Sviluppo di un modello integrato di Controllo di Gestione per le Funzioni Corporate		
di <i>Andrea Caturano, Giovanni Cuomo, Alessandro Garbucci, Maria Liccardi, Salvatore Danilo Maisto e Viviana Sorrentino</i>	»	58
Abstract	»	58
4.1. Presentazione aziendale	»	59
4.2. Oggetto	»	60
4.3. Obiettivi	»	62
4.4. Risultati	»	65
Bibliografia	»	66
5. PwC		
Basel IV: L'analisi degli effetti derivanti dall'adeguamento al framework Basilea IV in ambito rischio di credito (SA-CR) e rischio operativo su un campione di banche italiane		
di <i>Flavia Bonanni, Pasquale Cimino, Manolo De Liso, Paolo Di Fiore, Marco Di Gennaro, Ferdinando Montanino, Ilaria Petra e Marco Piccolo</i>	»	67
Abstract	»	67
5.1. Presentazione aziendale	»	68
5.2. Oggetto	»	68
5.3. Obiettivi	»	68
5.4. Risultati	»	69
Bibliografia	»	75

6. Reply Advantage

Non Performing Loans. Monitoraggio delle performance del portafoglio NPL di un servicer

di *Greta Maria Buonocore, Luca Buonauro, Pietro Castaldi, Angelo Della Monaco, Paolo Grimaldi, Marica Mele, Marco Saponiero e Gennaro Troncone*

	pag.	76
Abstract	»	76
6.1. Presentazione aziendale	»	77
6.2. Oggetto	»	77
6.3. Obiettivi	»	78
6.4. Risultati	»	81
Sitografia	»	84

7. Efarma Atida

Valutazione dell'idea di un progetto di telemedicina

di *Luigi De Santis, Beatrice Paggiarino, Andrea Poli, Daniele Polverino e Giada Rionero*

	»	85
Abstract	»	85
7.1. Presentazione aziendale	»	86
7.2. Oggetto	»	86
7.3. Obiettivi	»	87
7.4. Risultati	»	88
Bibliografia	»	91

8. Miriade

Oltre il nuoto: il re-framing strategico del brand Jaked

di *Chiara Basilio, Francesca Bitello, Davide Cozzolino, Alberta D'Ambrosio, Francesca D'Imperio, Gaia Luongo e Francesco Naclerio*

	»	92
Abstract	»	92
8.1. Presentazione aziendale	»	93
8.2. Oggetto	»	93
8.3. Obiettivi	»	94
8.4. Risultati	»	95
8.5. Conclusioni	»	99
Sitografia	»	100

9. Optima Italia

Evoluzione del Prodotto integrato & Social Media Strategy

di *Giordana Esposito, Francesca Iacono, Rossella Lanzillo, Luigi Mannello, Roberta Massaro e Aldo Migliacci*

	pag.	102
Abstract	»	102
9.1. Presentazione aziendale	»	103
9.2. Obiettivi	»	103
9.3. Risultati	»	104
Bibliografia	»	111
Sitografia	»	111

10. Royal Group Hotels & Resorts

Ecosistema Royal Continental: strategia di comunicazione integrata per i food outlet

di *Chiara Brancaccio, Francesca Olino, Laura Pellone, Roberta Russo, Maddalena Sinno, Mara Tufalo e Federica Ves-sella*

	»	112
Abstract	»	112
10.1. Presentazione aziendale	»	113
10.2. Oggetto	»	113
10.3. Obiettivi	»	114
10.4. Risultati	»	115
Bibliografia	»	118
Sitografia	»	118

11. So.Farma.Morra

Linfa Network: la farmacia che vorrei

di *Dora de Maria, Iolanda Luise, Erika Pagnozzi, Germana Perna, Giovanni Pio Picardi e Sveva Salemme*

	»	120
Abstract	»	120
11.1. Presentazione aziendale	»	121
11.2. Oggetto	»	121
11.3. Obiettivi	»	122
11.4. Risultati	»	122
Sitografia	»	127

12. Unilever

Incremento della diffusione e della frequenza della linea dedicata al mondo maschile: il caso Dove Men + Care

di *Gaia Borselleca, Simone Cappuccio, Sara Mascolo, Angelica Mennella, Miriam Romano, Stefano Ruggiero e Alessia Verde*

	»	128
Abstract	»	128

12.1. Presentazione aziendale	pag.	129
12.2. Oggetto	»	129
12.3. Obiettivi	»	130
12.4. Risultati	»	133
Bibliografia	»	135
13. De Matteis		
Performance Evaluation System per Blue Collars		
di Chiara Aiello, Sara Esposito, Alessia Ferraro, Gregorio Nasti, Agata Paesano e Benedetta Santangelo	»	136
Abstract	»	136
13.1. Presentazione aziendale	»	137
13.2. Oggetto	»	137
13.3. Obiettivi	»	139
13.4. Risultati	»	140
Bibliografia	»	145
Sitografia	»	145
14. EY		
Fiscalisti to be? Why not! Il people journey verso lo studio legale e tributario di EY, tra attraction ed experience		
di Fabio Bocchetti, Marco Caiazza, Mariacristina Cresci, Claudia di Luccio e Gaia Raddi	»	146
Abstract	»	146
14.1. Presentazione aziendale	»	147
14.2. Oggetto	»	147
14.3. Obiettivi	»	150
14.4. Risultati	»	151
14.5. Conclusioni	»	152
Sitografia	»	152
15. NetCom Group		
NetB@t: l'Intelligenza Artificiale integrata ai processi HR		
di Alessia Del Percio, Giuliana Losco, Salvatore Massa, Claudia Pinato e Maria Francesca Spaduzzi	»	153
Abstract	»	153
15.1. Presentazione aziendale	»	154
15.2. Oggetto	»	155
15.3. Obiettivi	»	155
15.4. Risultati	»	156

Bibliografia	pag.	159
Sitografia	»	160
16. Sole 365		
La nuova frontiera del Recruiting per Sole 365		
di <i>Michela Boccia, Giorgia De Crescenzo, Marco De Sivo, Silvia Fasulo, Graziana Lavorogna e Simona Massa</i>	»	161
Abstract	»	161
16.1. Presentazione aziendale	»	162
16.2. Oggetto	»	163
16.3. Obiettivo	»	164
16.4. Risultati	»	164
17. Gruppo Balletta		
Welfare sostenibile per la società MK del Gruppo Balletta		
di <i>Adriana Di Nora, Serafina Ferraro, Rita Liguoro, Nunzio Morrone, Anna Tozzi e Valeria Zagaria</i>	»	169
Abstract	»	169
17.1. Presentazione aziendale	»	170
17.2. Oggetto	»	170
17.3. Obiettivi	»	172
17.4. Risultati	»	173
Bibliografia	»	175
Sitografia	»	175
18. CARPISA		
From brand to belonging: il viaggio del talento con Carpisa		
di <i>Francesco Annunziata, Giovanna Borrelli, Ludovica de Maio, Gabriella Gonippo, Alessia Ritondale e Camilla Sereni</i>	»	176
Abstract	»	176
18.1. Presentazione aziendale	»	177
18.2. Oggetto	»	178
18.3. Obiettivi	»	178
18.4. Risultati	»	180
Bibliografia	»	184
Sitografia	»	184

19. CoMcreta Group

CoMcreta Total Reward: una policy custom-built verso il futuro delle infrastrutture ferroviarie

di Ilaria Clemente, Maria Rosaria Di Gennaro, Manila Mazzeo, Ferdinando Melucci, Fabiana Mennella e Debora Mormile

	pag.	185
Abstract	»	185
19.1. Presentazione aziendale	»	186
19.2. Oggetto	»	187
19.3. Obiettivi	»	188
19.4. Risultati	»	189
Bibliografia	»	190
Sitografia	»	190

20. d'Amico

Evoluzione sostenibile: il ruolo cruciale delle risorse umane nelle strategie di comunicazione e formazione per l'implementazione del pillar "social"

di Alessandro De Giorgi, Alessandra Oliva, Daniele Paoletta, Manola Sampieri, Gianluca Sepe e Paolo Vasca

	»	191
Abstract	»	191
20.1. Presentazione aziendale	»	192
20.2. Oggetto	»	192
20.3. Obiettivi	»	193
20.4. Risultati	»	195
Bibliografia	»	197
Sitografia	»	198

21. Gruppo Farvima

Farvup: un ponte digitale tra employer ed employees

di Anna Accardo, Mariagrazia Alterio, Benedetta Corsale, Raffaella Esposito, Salvatore Terzo e Sarah Varallo

	»	199
Abstract	»	199
21.1. Presentazione aziendale	»	200
21.2. Oggetto	»	201
21.3. Obiettivi	»	202
21.4. Risultati	»	204
Bibliografia	»	207
Sitografia	»	208

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 (Monterone 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 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 rapporti di ricerca e valutazione, pubblicazioni scientifiche e divulgative sia monografiche che collettanee ed edita la rivista scientifica digitale *IPE Working Paper*.

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 maggio 2024).

Bruno Generators Group
d'Amico Società di Navigazione
Efarma Group
EP S.p.A.
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 XXIII 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 40 Master in Risk Management del mondo (QS World University Ranking).

Master in Bilancio & Sostenibilità, Controlling e Corporate Finance

Il Master in “Bilancio & Sostenibilità, Controlling e Corporate Finance” giunto alla XIX 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 di integrare le competenze tradizionali di accounting e finanza aziendale con le tematiche emergenti legate alla sostenibilità; in un contesto economico sempre più attento agli impatti sociali e ambientali delle imprese. Il master si concentra sull'importanza di sviluppare strategie e pratiche che favoriscano un approccio sostenibile nella gestione aziendale. Il percorso formativo del Master in Bilancio colma il divario tra revisione e controllo da un lato e corporate governance dall'altro, promuovendo un approccio sistemico, dove la sostenibilità non viene vista come un mero obbligo normativo, ma come un'opportunità strategica per generare valore a lungo termine.

Marketing in Marketing + Digital & Communication

Il Master in Marketing + Digital & Communication, (VII 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 – (IX 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 transformation aziendale mediante tecniche di digital recruiting, employer branding, change management. Il programma del Master in HR & Digital Recruiting è strutturato in due edizioni distinte: la Summer Edition (luglio-febbraio) e la Winter Edition (febbraio-luglio). Il Master è stato riconosciuto tra i migliori master a livello internazionale dal “Best Masters & MBA Ranking” (Eduniversal Best Master), 54° posto nei top 200 migliori Master in HR Management Western Europe. Il profilo in uscita, oltre alle competenze di base, avrà le skill necessarie per contribuire alla digital transformation aziendale mediante tecniche di digital 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 efficaci, di visione globale e capaci di saper prendere decisioni complesse in contesti dinamici.

I programmi executive dell’IPE Business School sono erogati in mentorship con lo IESE di Barcellona (www.iese.edu), 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** (IV 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** (IV 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** (III 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** (II edizione) fornisce gli strumenti per proporsi in azienda come dei manager di riferimento per disegnare ed attuare una strategia di sostenibilità di lungo periodo ed allineata con i nuovi modelli di Business derivanti dalla transizione ecologica.

L'Associazione Alumni IPE

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

Premio Alumni IPE

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

FAI – Fondo Alumni IPE

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

Ufficio Job Placement e Sviluppo Carriera

Per gli Allievi

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

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

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 (XXII edizione), Master in Bilancio (XVIII), Master in Marketing (VI) e Master in HR & Digital Recruiting (VII e VIII) dell'IPE Business School nel 2024.

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 Studi e Ricerche 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 Studi e Ricerche 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.

PREFAZIONE

di *Carlo Santini*
Socio IPE

La piccola, grande storia dell'IPE continua. Piccola per le sue dimensioni, grande per i suoi contenuti. Anno dopo anno, coorti di giovani laureati vivono un'esperienza unica, fatta di studio, di sviluppo umano, di amicizie e di relazioni che predispongono a quelle che si instaureranno nel mondo del lavoro, che è lì, pronto ad accoglierli.

Questo nuovo volume offre ai lettori ventuno project work, redatti nel 2024 dai partecipanti ai Master in Finanza e Bilancio, in Marketing, in Risorse umane. Come in passato, ogni progetto di ricerca è stato condotto da un piccolo gruppo di studenti guidati da un tutor designato da un'impresa, manifatturiera o di servizi, finanziari e non. Il tutor propone un tema da approfondire, un progetto da sviluppare, di interesse per la sua stessa impresa, ma valido anche per altre. Gli studenti, anche in funzione dei loro interessi conoscitivi, si distribuiscono fra i diversi progetti. Apprendono sul campo a lavorare insieme; a dare e a ricevere collaborazione; a correggere e ad essere corretti; a non sentirsi "signori" di un'idea, ma ad apprezzare di dividerla.

"No man is an island", scrisse un poeta inglese del Seicento, John Donne. *No man is an island* è il titolo di un libro che ebbe grande diffusione e successo negli anni Cinquanta del Novecento, scritto da un frate trappista statunitense, Thomas Merton. Ancor prima di nascere siamo legati con un cordone alle nostre mamme; senza quel legame non potremmo svilupparci e nascere. Dalla nascita e per tutta la vita siamo inseriti in una vasta rete di relazioni, che ne siamo o meno consapevoli. Queste relazioni, anno dopo anno, contribuiscono a renderci quelli che siamo. Siamo costantemente influenzati e costantemente influenziamo. Paradossalmente, anche il disinteresse, l'indifferenza entrano nella rete delle relazioni. Nel Vangelo di Luca leggiamo la famosa parabola del buon samaritano, un eretico da evitare nella Giudea

dei tempi di Gesù, che non è l'unico a relazionarsi col povero viandante derubato e malmenato. C'è l'oste alle cui cure il samaritano lo affida, ma ci sono anche le tristi figure del sacerdote e del levita, che guardano e passano oltre. Papa Francesco, nell'enciclica *Fratelli tutti*, nella quale quella parabola è ampiamente commentata, ci ammonisce per "l'individualismo indifferente e spietato in cui siamo caduti". Sono il sacerdote e il levita le figure che, oggi, tanta stampa, tante storie considerate di successo propongono alle giovani generazioni come esempio. Figure che badano al sodo, alla loro affermazione e che non possono fermarsi a raccogliere chi non ce la fa.

I giovani autori dei project work, come tutti i loro coetanei impegnati seriamente nello studio che precede e prepara l'ingresso nel mondo del lavoro, sono oggi sottoposti alla terribile tentazione della supremazia, della concorrenza spietata (cut-throat competition nella odierna lingua franca), della meritocrazia, letta in modo distorto come la virtù che conferisce a chi è emerso, non importa come, il potere di dominare gli altri, di avanzare senza curarsi di chi procede più lentamente, abbandonando quelli che Papa Francesco con molta efficacia ha definito "gli scarti". Chi cerchi di conciliare l'impegno per valorizzare le sue doti professionali, per acquisire posizioni di responsabilità, con la salvaguardia degli interessi e delle relazioni proprie di una persona umana completa, la famiglia in primo luogo, rischia di vedersi emarginato da chi sia stato totalmente assorbito dal dogma di un lavoro senza anima. Abbiamo eretto altari ad un idolo chiamato "performance" e ad esso sacrificiamo la nostra stessa umanità. Sono sempre più forti e convincenti gli stimoli ai quali sono sottoposte le giovani generazioni (ma li percepì anche la mia) perché la parola "compassione", cioè la disponibilità a partecipare alle altrui vicissitudini, fisiche e morali, esca dal loro vocabolario. Non è un invito a "tirare a campare" o, ancor meno, a vivere sulle spalle altrui. È riconoscere che non siamo gli unici autori dei nostri successi; dobbiamo sempre tanto a circostanze che abbiamo trovato intorno a noi alla nostra nascita, alla rete di relazioni nella quale siamo stati immersi nel corso della vita. Abbiamo ricevuto; dobbiamo ricambiare.

La globalizzazione, la trasformazione del mondo in un villaggio globale, hanno svegliato economie sonnolente; hanno sollecitato l'introduzione di tecnologie che hanno reso più efficiente la produzione di beni e di servizi; hanno favorito i consumatori che hanno avuto accesso ad una straordinaria varietà di beni e servizi a prezzi contenuti; hanno stimolato ingenti flussi di investimenti produttivi soprattutto verso paesi a basso costo del lavoro, meno qualificato e soprattutto meno tutelato. Ha assunto proporzioni enormi il fenomeno delle migrazioni con ripercussioni assai complesse sulle società di insediamento dei migranti e sulla struttura del mercato del lavoro.

Nei Paesi di più antico sviluppo e di più elevato e diffuso benessere sono aumentate le disuguaglianze. Il rapido sviluppo della tecnologia digitale e le straordinarie opportunità che si vanno aprendo grazie all'utilizzo dell'intelligenza artificiale stanno conferendo ai settori del mondo del lavoro composto da persone dotate di maggiori conoscenze e capacità di adattamento alle incessanti innovazioni enormi opportunità di avanzamento associate a livelli di reddito non comuni. Parallelamente, in questi paesi più avanzati, cresce la quota di lavoratori che non riesce a procurarsi un reddito adeguato agli standard minimi delle nostre società opulente e quella dei giovani che guardano al futuro con paura e delusione.

Le nostre società sono scosse da squilibri che non riusciamo a superare. I guadagni di produttività connessi alla diffusione delle nuove tecnologie si concentrano in una parte relativamente piccola del mercato del lavoro. Il sistema scolastico, dalle elementari all'università, fatica ad adeguarsi al nuovo ambiente e a preparare le nuove generazioni a inserirsi in esso proficuamente. La questione ambientale, la sostenibilità dei nostri modelli di sviluppo (alcuni dei project work raccolti in questo libro ne parlano) sono oggetto di forti critiche e attacchi. Si cerca di far finta che il problema non esista perché, dopo gli iniziali e un po' ingenui entusiasmi, ci si è accorti che la sua gestione è onerosa, comporta sacrifici ed è più semplice, e politicamente più pagante nel breve termine, lasciarla in eredità alle future generazioni (in barba, almeno in Italia, a quanto previsto dall'art. 9 della Costituzione, approvato nel 2022 da un'amplissima maggioranza parlamentare, che fa esplicito riferimento "all'interesse delle future generazioni").

Su questi rivolgimenti, che sono andati sviluppandosi negli ultimi decenni, si è inserita in tempo più recente, come è già stato ricordato, la rivoluzione digitale, che sta conoscendo, soprattutto attraverso l'Intelligenza Artificiale, un'accelerazione impressionante.

Giannino Piana, uno dei più noti teologici morali dei nostri tempi, ha scritto, in un breve saggio pubblicato poco prima della sua scomparsa, "l'aspetto più inquietante (dell'Intelligenza Artificiale) è costituito dalla mutazione antropologica, la quale chiama in causa il futuro dell'intero genere umano" (*Umanesimo per l'era digitale*, Interlinea, 2022).

Prometeo, nella tragedia che gli dedicò Eschilo, rivendica di aver svegliato gli uomini, di averli resi "sovrani del loro intelletto", di aver svelato loro "le aurore e i tramonti nella volta stellata", "l'idea di calcolo, primizia di ingegno", "l'attacco di bestie selvatiche al giogo". L'evoluzione che facciamo simbolicamente derivare dal fuoco donatoci da Prometeo sta forse portando l'uomo a distruggere sé stesso, almeno nelle manifestazioni più alte della sua libertà, quelle della propria anima? L'amore, il bacio di un bam-

bino, la solidarietà, l'ammirazione della bellezza, il piacere di fare la scelta desiderata liberamente, l'umiltà di chiedere aiuto, il pianto liberatorio, il muovere lentamente lungo quello che San Bonaventura chiamò "itinerarium mentis in Deum".

Formano ormai una biblioteca i libri, i saggi, gli articoli su giornali e riviste nei quali studiosi dei più svariati saperi, economisti, giuristi, ingegneri, sociologi, filosofi e teologi, esponenti politici, si interrogano sul futuro delle nostre società e avanzano proposte perché essa sia libera, equa, vivibile. Saprà l'uomo governare e sottomettere alla sua volontà le macchine da lui stesso create o ne diverrà succube? Saprà farne strumento di maggior benessere per tutti o ne farà strumento per ottundere e più facilmente deviare le menti, per assoggettare i più deboli?

Nel citato saggio, Giannino Piana chiama in causa il discernimento e la responsabilità. Il discernimento: "la capacità di valutare in modo corretto, di volta in volta, gli effetti delle azioni, con attenzione alle ripercussioni che esse hanno sia a livello personale che sociale". La responsabilità: "come rispondere a qualcuno, comporta il superamento di quella antropologia individualista che ha preso il sopravvento nella modernità". E prosegue: "rispondere a qualcuno evidenzia come l'agire umano debba avere come criterio ultimo di valutazione il bene di ciascuno e di tutti".

Concludo con una riflessione che trovo in un libro del filosofo Sergio Givone (*Quant'è vero Dio. Perché non possiamo fare a meno della religione*, Solferino, 2018): "nel momento in cui ciò che non si deve fare tuttavia si può fare, chi può mettere un freno o un limite a questa potenza smisurata e spaventosa, tanto banale quanto implacabile, per cui ciò che l'uomo può fare prima o poi lo fa? Dio, naturalmente."

L'IPE è consapevole che per formare una persona umana capace di discernimento e di responsabilità non basta darle una scienza. Occorre darle anche, e soprattutto, un'anima.

INTRODUZIONE

L'undicesima edizione del volume dedicato ai Project Work IPE, curata dal Centro Studi e Ricerche IPE, raccoglie ventuno contributi realizzati dagli Allievi nel corso del 2024. I temi, affrontanti con un taglio empirico e sotto la supervisione di un tutor aziendale, sono scelti dal Centro Studi su proposta delle aziende partner. La varietà degli argomenti trattati rimanda alla complessità dello scenario in cui le organizzazioni si trovano oggi ad operare, riflettendo da un lato l'esigenza di approfondimento delle aziende e dall'altro l'interesse scientifico dell'IPE nei confronti delle principali problematiche delle aziende e delle organizzazioni partner della Business School.

I primi sei capitoli, realizzati dagli Allievi del Master in Finanza & Risk Management e del Master in Bilancio & Sostenibilità, si muovono nell'ambito della regolamentazione finanziaria, della contabilità avanzata e della gestione del rischio, offrendo una panoramica delle attuali sfide che aziende, società di consulenza e gruppi bancari sono chiamati ad affrontare nell'attuale scenario in continua evoluzione.

Il Capitolo 1 esplora il tema della redazione del bilancio consolidato sia sotto il profilo civilistico che fiscale, evidenziando le complessità connesse ai processi di consolidamento e alla corretta imputazione delle scritture contabili. Il Capitolo 2 affronta un tema di grande attualità: l'impatto dei rischi climatici e ambientali sul calcolo delle perdite attese secondo l'IFRS9 (*International Financial Standard*). Il lavoro evidenzia come le aspettative di vigilanza stiano spingendo verso un'integrazione crescente dei fattori ESG (*Environmental, Social & Governance*) nella valutazione del rischio di credito. Nel Capitolo 3, si presenta una mappatura del private equity in Italia, analizzando le performance dei fondi e identificando i principali driver di rendimento, in un settore sempre più strategico per il finanziamento dell'in-

novazione e della crescita aziendale. Il Capitolo 4 si concentra sulla progettazione di un modello integrato di controllo di gestione industriale, con particolare attenzione alla rilevazione dei costi per centro di responsabilità e alla coerenza tra controllo direzionale e operativo. Il Capitolo 5 approfondisce gli effetti dell'introduzione del framework Basilea IV sul rischio di credito sul rischio operativo, attraverso l'analisi di un campione rappresentativo di banche italiane, evidenziando gli impatti in termini di adeguamento patrimoniale. Infine, il Capitolo 6 si occupa del monitoraggio delle performance di un portafoglio di crediti deteriorati (NPL – *Non Performing Loan*), mettendo in luce l'importanza di metriche avanzate per valutare l'efficacia dei servicer nella gestione e nel recupero.

I capitoli dal settimo al dodicesimo consistono nelle sintesi dei lavori realizzati dagli Allievi del Master in Marketing + Digital & Communication. Essi offrono soluzioni, strategie e strumenti di marketing e comunicazione in linea con l'evoluzione dei modelli di consumo e l'interazione crescente tra digitale, branding ed esperienza utente trasversali a settori molto diversi: dalla salute al food, dal fashion ai beni di largo consumo. Nel Capitolo 7, gli autori propongono una valutazione dell'opportunità di integrare un servizio di telemedicina nell'offerta di un'azienda del settore *healthcare*, in risposta alla crescente domanda di soluzioni digitali e personalizzate per il benessere. Il Capitolo 8 presenta un'analisi strategica per il riposizionamento di un brand di abbigliamento sportivo, con l'obiettivo di estendere il target e ampliare il valore percepito oltre la pratica atletica tradizionale. Nel Capitolo 9, il gruppo ha lavorato alla definizione di una nuova *value proposition* per un'azienda multiutility, con un focus sull'integrazione dei canali social nella strategia di comunicazione e promozione. Il Capitolo 10 si concentra sulla progettazione di una strategia di comunicazione integrata per un ecosistema ristorativo all'interno di una struttura alberghiera, con l'obiettivo di valorizzare le sinergie tra *brand identity*, qualità percepita e target turistico. Il Capitolo 11 riflette sull'evoluzione delle moderne farmacie, sempre più centri di salute integrati che vanno oltre la semplice vendita di prodotti farmaceutici, proponendo la progettazione di nuovi servizi e strategie di fidelizzazione ed *engagement* del cliente. Il Capitolo 12 chiude la sezione con un caso dedicato al marketing di prodotto, volto a incrementare la diffusione e la frequenza d'acquisto di una linea per la cura del corpo maschile, combinando analisi di mercato, *behavioral targeting* e leve di posizionamento.

L'ultima sezione del volume è dedicata alle risorse umane ed è stata realizzata dagli allievi del Master in HR & Digital Recruiting che ha avuto due edizioni nel 2024. I nove Project Work in ambito HR testimoniano la profonda trasformazione della funzione risorse umane, sempre più complessa e

orientata a modelli integrati, sostenibilità e innovazione tecnologica, con uno sguardo attento al benessere organizzativo. Il Capitolo 13 introduce un sistema di valutazione delle performance per i *blue collars* nel settore agroalimentare, affrontando la sfida di misurare e valorizzare il contributo del personale operativo in contesti manifatturieri. Il Capitolo 14 propone per una società di consulenza una strategia di *talent attraction* per avvicinare i giovani alle professioni fiscali, soffermandosi sulle leve di attrazione, *onboarding* e formazione in un contesto ad alta specializzazione. Nel Capitolo 15, gli allievi hanno progettato una soluzione di Intelligenza Artificiale a supporto della funzione HR, una *chatbot* aziendale (LLM – *Large Language Model*) per facilitare i processi legati alla gestione delle persone. Il Capitolo 16 affronta il tema del *recruiting* in ambito *retail*, con proposte volte ad aumentare l'efficacia delle strategie di selezione attraverso una maggiore personalizzazione. Il Capitolo 17 presenta un progetto di welfare aziendale sostenibile, orientato a promuovere l'equilibrio vita-lavoro e la responsabilità sociale d'impresa. Nel Capitolo 18, l'attenzione si sposta sulla relazione tra talento e brand, con un progetto volto a costruire un senso di appartenenza tra dipendenti e organizzazione, attraverso una strategia di *engagement* nel settore *fashion*. Il Capitolo 19 si concentra sulla definizione di una policy di *Total Reward*, capace di coniugare elementi retributivi e non, in una logica di fidelizzazione e motivazione delle risorse umane. Il Capitolo 20 propone una strategia integrata di formazione e comunicazione interna per promuovere la cultura della sostenibilità, allineando i comportamenti organizzativi ai pilastri ESG nel settore dello *shipping*. Infine, il Capitolo 21 è dedicato allo sviluppo di una piattaforma digitale per l'*employee engagement*, concepita come strumento di dialogo continuo tra impresa e collaboratori, in un'ottica *bottom-up*.

In conclusione, i lavori raccolti in questo volume testimoniano non solo l'impegno e la preparazione degli allievi Master IPE, ma anche la loro capacità di confrontarsi con le complesse dinamiche del mondo contemporaneo. In un contesto segnato da rapidi cambiamenti tecnologici, dalla transizione verso la sostenibilità, da una crescente instabilità geopolitica e da sfide etiche sempre più pressanti, emerge chiaramente come i futuri professionisti non possano più limitarsi a padroneggiare strumenti tecnici: devono anche saper leggere il presente e immaginare soluzioni responsabili e innovative. Che si tratti di strategie di marketing, di analisi finanziarie orientate alla creazione di valore nel lungo periodo, di modelli di bilancio trasparenti o di progetti per la valorizzazione delle risorse umane, ogni lavoro qui presentato dimo-

stra una profonda attenzione per la complessità e l'interconnessione tra le diverse aree aziendali.

In un'epoca in cui i mercati si trasformano alla velocità di un algoritmo e i dati dominano le decisioni, servono visione, flessibilità e senso critico. Le idee raccolte in queste pagine sono, in questo senso, segnali incoraggianti: riflettono un approccio analitico ma anche creativo, tecnico ma con uno sguardo umano. Questo volume non rappresenta un punto di arrivo, bensì un invito a continuare a studiare, sperimentare e contribuire a costruire un business più giusto, inclusivo e resiliente. Gli studenti e le studentesse che hanno realizzato questi elaborati in collaborazione con le aziende partner dell'IPE Business School, offrono soluzioni per i problemi di oggi e si candidano ad essere gli artefici delle soluzioni di domani.

Napoli, luglio 2025
Centro Studi e Ricerche IPE

BILANCIO CONSOLIDATO CIVILISTICO E FISCALE: ASPETTI, PROCESSI E SCRITTURE CONTABILI

di *Cristian Della Vecchia, Rosaria Franzese, Gaia Graziano,
Davide Nocera, Francesco Antonio Schiano e Rocco Zullo*

Abstract

Il bilancio consolidato rappresenta un documento essenziale per fornire agli amministratori e agli *stakeholders* una visione integrata della situazione finanziaria e dei risultati economici di un gruppo di imprese. Il presente elaborato esamina il processo di consolidamento e le fasi preliminari allo stesso, proponendo un caso pratico di redazione di un bilancio consolidato partendo dai bilanci separati di tre società appartenenti allo stesso gruppo. Lo studio procede con l'analisi dei regimi di tassazione opzionali, quali il Consolidato fiscale nazionale, il Gruppo IVA e l'IVA di gruppo, a cui i gruppi di imprese possono aderire con lo scopo di ottenere dei vantaggi in termini di ottimizzazione della gestione finanziaria e di efficienza nell'amministrazione fiscale.

Consolidated financial statements are an essential document for providing directors and stakeholders with an integrated view of the financial situation and economic results of a group of companies. This paper examines the consolidation process and the preliminary steps to it, proposing a practical case of preparing consolidated financial statements from the separate financial statements of three companies belonging to the same group. The study proceeds with the analysis of optional taxation regimes, such as the National Tax Consolidation, the VAT Group and Group VAT, to which groups of companies may adhere in order to obtain advantages in terms of optimisation of financial management and efficiency in tax administration.

1.1. Presentazione aziendale

La società EY, *rebranding* di Ernst & Young, è una delle principali società di servizi professionali a livello mondiale, parte delle cosiddette “*Big Four*”. Fondata nel 1989 dalla fusione di Ernst & Whinney e Arthur Young & Co., EY opera in oltre 150 paesi, offrendo principalmente servizi di revisione contabile, consulenza, fiscalità e *transaction advisory*. Il network, che nel 2020 contava 300.000 dipendenti, è presente con più di 700 uffici in oltre 150 Paesi. La forza lavoro è cresciuta fino a circa 395.442 dipendenti, segnando un aumento dell’8,2%. Il fatturato è in continua crescita, anno su anno. Dal 2009 al 2019 vi è stato un aumento del 69%, passando da 21,5 miliardi di dollari a 36,4 miliardi di dollari. Ha raggiunto un fatturato globale record di 49,4 miliardi di dollari per l’anno fiscale che si è concluso a giugno 2023. La missione di EY è costruire un mondo del lavoro migliore. Questo obiettivo si realizza aiutando i clienti a migliorare le performance aziendali, favorendo l’innovazione e sostenendo le comunità locali e globali in cui opera. EY investe continuamente in tecnologia e innovazione per migliorare i servizi offerti ai clienti. L’uso di strumenti avanzati di *data analytics*, intelligenza artificiale e automazione è al centro della strategia aziendale per affrontare le sfide del futuro. Impegnata, inoltre, nella sostenibilità e nella responsabilità sociale d’impresa, l’azienda si concentra su iniziative che promuovono la diversità, l’equità, l’inclusione e la sostenibilità ambientale, contribuendo positivamente alle comunità e al pianeta. EY è un partner strategico per le aziende che cercano di migliorare la propria competitività e crescere in modo sostenibile. Con un team di esperti globali e una vasta gamma di servizi, EY è posizionata per aiutare i clienti a navigare le complessità del mondo aziendale moderno, costruendo un futuro di successo e sostenibilità.

1.2. Oggetto

Il presente elaborato offre una trattazione delle complessità inerenti la redazione del bilancio consolidato secondo la normativa italiana, con particolare attenzione alle procedure e ai metodi di consolidamento, nonché agli aspetti fiscali connessi.

Il bilancio consolidato rappresenta un documento essenziale per i gruppi societari, consentendo di presentare un quadro finanziario, patrimoniale ed economico unificato e coerente tramite l’utilizzo di tre diverse metodologie

di consolidamento: il metodo del consolidamento integrale, il metodo proporzionale e il metodo del patrimonio netto. La sua redazione comporta diverse fasi ed una serie di complessità tecniche e normative.

Si esamineranno, inoltre, le tematiche fiscali associate al bilancio consolidato, con un focus particolare sul consolidato fiscale nazionale, sull'IVA di gruppo e sul Gruppo IVA, atenzionando le normative specifiche e le strategie per ottimizzare la gestione fiscale del gruppo.

1.3. Obiettivi

Il presente lavoro si propone di esaminare il processo di redazione del bilancio consolidato, includendo l'esame delle sfide pratiche legate all'aggregazione delle informazioni contabili provenienti da entità legalmente distinte ma economicamente interconnesse.

L'obiettivo è esplorare le problematiche che emergono nelle fasi preliminari al processo di consolidamento e nelle fasi che compongono il processo stesso. A tal fine, si analizza un caso pratico di redazione di un bilancio consolidato di un gruppo societario. Il gruppo si compone di tre società Alfa, Beta e Gamma. Alfa è la *holding* finanziaria del gruppo, la cui attività principale è la detenzione delle partecipazioni nelle controllate operative Beta (con sede a New York, USA) e Gamma. In virtù di quanto appena detto, Alfa ha l'onere di redigere il bilancio consolidato del gruppo. Beta, dunque, redige il suo bilancio d'esercizio in una valuta diversa dall'euro e adotta principi contabili e criteri di valutazione differenti da quelli della capogruppo e della controllata Gamma. Di conseguenza, ai fini della redazione del bilancio consolidato, occorre uniformare il bilancio della società Beta attraverso l'adozione dei diversi principi e criteri - adottati dalla controllante o dalla maggior parte delle società del gruppo - e procedere alla traduzione del bilancio nella valuta funzionale (Euro). Dopo aver adeguato e reso comparabili e coerenti i tre bilanci, si procede con il dar via alle diverse fasi del processo di consolidamento, che trovano il loro inizio nell'aggregazione analitica delle voci di Conto Economico e Stato Patrimoniale dei bilanci separati (metodo integrale). A questo fanno seguito le opportune rettifiche di consolidamento. La prima rettifica consiste nell'eliminazione delle partecipazioni di Beta e Gamma in Alfa a fronte della relativa quota di Patrimonio Netto. Nel caso in esame, inoltre, le tre società hanno effettuato alcune operazioni reciproche che ai fini del consolidato non rilevano; pertanto, devono essere conseguentemente elise/eliminate. Delle suddette operazioni se ne darà di seguito una breve descrizione.

- Beta realizza una porzione di immobile commissionatogli da Gamma, provvedendo altresì a fatturare la stessa.
- Alfa e Beta realizzano operazioni di compravendita, nonché operazioni tipiche dell'adesione al consolidato fiscale.

Altresì,

- Alfa stipula un contratto di *leasing* con terze economie, contabilizzandolo, in ottemperanza ai principi contabili nazionali, con il “metodo patrimoniale”.

Un secondo obiettivo è l'esame delle implicazioni fiscali connesse al bilancio consolidato. In particolare, i gruppi societari possono optare per diversi regimi fiscali previsti dalla normativa italiana, i quali permettono di trarre benefici in termini di efficientamento ed ottimizzazione fiscale.

Dunque, il lavoro intende fornire una guida pratica per le imprese che sono tenute all'adozione del bilancio consolidato e a quei gruppi intenti ad adottare regimi fiscali opzionali, offrendo una comprensione delle normative applicabili, dei benefici fiscali e delle procedure operative necessarie per ottimizzare la gestione finanziaria e fiscale del gruppo.

1.4. Risultati

L'adeguamento dei bilanci delle società comporta un allineamento dei criteri di valutazione delle poste in bilancio e la traduzione del bilancio in valuta estera. Beta adotta il metodo del Costo Medio Ponderato per la valutazione delle rimanenze, a differenza di Alfa e Gamma, le quali adottano il metodo FIFO. Ciò comporta un allineamento di criteri di valutazione nel bilancio d'esercizio di Beta. Questo cambiamento ha provocato un incremento delle rimanenze di Beta da \$10.000 a \$10.800, con un conseguente aumento di \$800 nella voce «Rimanenze» e «Variazione delle rimanenze». Inoltre, Alfa adotta un approccio più prudenziale nella valutazione dei crediti rispetto a Beta. Ciò implica che gli stessi in sede di consolidato abbiano subito una svalutazione superiore di \$20.000.

La traduzione del bilancio di Beta da dollari a euro ha richiesto l'applicazione di tassi di cambio specifici: storico (1,06) per le riserve di Patrimonio Netto, a pronti (1,08) per le attività e passività e medio (1,07) per le voci di

Conto Economico. L'applicazione dei diversi tassi di cambio alle voci di bilancio ha comportato una differenza iscritta in un'apposita voce di patrimonio netto, ovvero la «Riserva da differenze di traduzione», il cui valore è calcolato come segue:

$$\text{Capitale al cambio storico} + \text{Risultato al cambio medio dove, il capitale al cambio storico è pari a:}$$

$$(\text{capitale sociale e riserve} * \text{cambio a pronti}) - (\text{capitale sociale e riserve} * \text{cambio storico})$$

mentre, il risultato al cambio medio è pari a:

$$(\text{risultato d'esercizio} * \text{cambio a pronti}) - (\text{risultato d'esercizio} * \text{cambio medio}).$$

Dall'applicazione delle formule appena enunciate risultano un capitale al cambio storico pari a -833 € e un risultato al cambio medio pari a -16.185 €. Dunque, la riserva da differenze di traduzione risulta essere pari a -17.019 €.

Dopo aver adeguato il bilancio separato della controllata Beta, ed aggregato i bilanci delle società appartenenti al perimetro di consolidamento, è possibile dare il via al processo di consolidamento. In questa sede, si procede a rettificare l'aggregato tramite le scritture proprie del consolidamento di seguito illustrate.

Eliminazione delle partecipazioni

La società Alfa ha acquistato il 100% delle società Beta e Gamma, rispettivamente ad un importo di 30.000 € e 10.000 €.

30.000	Capitale Sociale	@	Partecipazione Beta	30.000
2.000	Riserva Legale		Riserva di consolidamento	15.000
13.000	Altre Riserve			
10.000	Capitale sociale	@	Partecipazione Gamma	10.000

In sede di consolidamento, è stata eliminata la voce «Partecipazioni» a fronte del Patrimonio Netto (Capitale Sociale + Riserva Legale + Altre Riserve). Confrontando però il costo della partecipazione con la relativa quota di patrimonio netto, si è generata una differenza da annullamento negativa che può essere imputata a delle minori attività o maggiori passività, in caso

di cattivo affare, o altrimenti, se si tratta di un buon affare, come nel caso in esame, ad una specifica voce del patrimonio netto denominata «Riserva di consolidamento».

Eliminazione delle operazioni infragruppo

1. La società Beta, su commissione della società Gamma, ha realizzato una porzione di immobile nell'anno corrente. Beta ha fatturato a Gamma il primo S.A.L. per 4.500.000 €, sostenendo costi per la realizzazione pari a 1.476.617 €.

4.500.000	Ricavi di vendita	@	Terreni e fabbricati	3.023.382
			Incrementi per Costruzioni in Economia	1.476.617
4.500.000	Debiti	@	Crediti	4.500.000
875.873	Credito per imposte anticipate	@	Imposte anticipate	875.873

In un'ottica di aggregato aziendale, siamo dinanzi a due fattispecie:

L'immobile è stato commissionato non da terzi soggetti ma da una società appartenente al gruppo e di questo se ne deve dare evidenza;

Tra le parti si è realizzato un margine.

Pertanto, per depurare il bilancio da questi effetti, si è proceduto ad eliminare i ricavi in Beta (4.500.000 €), ad elidere il margine cristallizzato nella voce «Terreni e fabbricati» pari a 3.023.382 € e ad imputare la quota di costi sostenuta con terze economie alla voce «Incrementi per costruzioni in economia», essendosi di fatto realizzata tale fattispecie. Inoltre, sono stati eliminati i debiti e crediti infragruppo, in quanto l'operazione non è stata regolata tra le parti.

Dato che il margine è stato eliso, bisogna depurare il bilancio anche dall'effetto fiscale. Pertanto, l'IRES e l'IRAP generati in Beta sul margine sono stati “sospesi” attraverso apposte scritture di fiscalità differita.

La società Alfa ha venduto con pagamento non regolato alla società Beta prodotti finiti per 309.600 € (di cui non residuano rimanenze in magazzino al 31/12). La società Beta ha venduto con pagamento non regolato semilavorati alla società Alfa per 20.000 € (di cui non residuano rimanenze in magazzino al 31/12). Beta, aderendo al consolidato fiscale, ha registrato oneri per 21.130 € nell'anno n-1 e oneri per 775.611 € nell'anno n.

309.600	Ricavi	@	Costi	309.600
309.600	Debiti v/società controllante		Crediti v/ società controllate	309.600
21.130	Debiti v/società controllate	@	Crediti v/società controllante	21.130
775.611	Debiti v/società controllate	@	Crediti v/società controllante	775.611
20.000	Ricavi	@	Costi	20.000
20.000	Debiti v/controllante	@	Crediti v/controllate	20.000

Le operazioni intercorse tra le società Alfa e Beta (vendita di prodotti finiti e di semilavorati, nonché di adesione al consolidato fiscale) hanno generato costi, ricavi, debiti e crediti che, in sede di redazione del bilancio consolidato, devono essere opportunamente eliminati.

2. La società Alfa ha stipulato con economie terze un contratto di *leasing* per un bene materiale (TAN 3,5%). Il valore della fornitura è pari a 150.000 €.

150.000	Immobilizzazioni	@	Debiti v/società di leasing	150.000
15.126	Debiti v/ società di leasing	@	Costo per godimento di beni di terzi	18.099
2.972	Interessi passivi			
1.963	Costo per godimento di beni di terzi	@	Risconto attivo	1.963
9.375	Ammortamento immobilizzazioni materiali	@	Fondo ammortamento immobilizzazioni materiali	9.375
1.097	Imposte differite	@	Fondo imposte differite	1.097

I principi contabili nazionali, ai fini della contabilizzazione delle operazioni di *leasing*, sanciscono l'adozione del metodo patrimoniale, il quale prevede l'iscrizione dei canoni di *leasing* nella voce «Costi per godimento di beni di terzi». Tuttavia, nella redazione del bilancio consolidato, considerando il valore prettamente informativo dello stesso, il legislatore raccomanda, in ottemperanza al principio della “prevalenza della sostanza sulla forma”, l'adozione del metodo finanziario. In applicazione di tale metodo, il bene viene iscritto al suo costo “nudo” (ovvero al netto degli interessi impliciti sui canoni), nella voce «Immobilizzazioni», dando così inizio al relativo processo di ammortamento, con contropartita «Debiti v/società di leasing». Quando si riceveranno e regoleranno le fatture dei canoni, la società provvederà ad abbattere il debito verso la società di leasing, per la quota capitale del canone, e ad iscrivere interessi passivi, per la quota eccedente.

Pertanto, nel bilancio consolidato si è provveduto ad iscrivere il bene nelle immobilizzazioni al suo costo nudo (150.000 €) accogliendo in contropartita il relativo debito nei confronti della società di leasing. Si è poi elimi-

nato il costo dei canoni di leasing dell'esercizio e contabilizzato nella voce «Costo per godimento di beni di terzi», riducendo, per la quota capitale, il debito verso la società di leasing (pari a 15.126 €), e facendo emergere gli interessi passivi impliciti dei canoni (pari a 2.972 €). Si è, inoltre, eliminato il risconto attivo generatosi per effetto del pagamento del maxi-canone iniziale, a fronte della riduzione di costo in bilancio. Il bene è stato, quindi, ammortizzato secondo il metodo di ammortamento prescelto.

Per effetto della diversa contabilizzazione, la quale comporta l'iscrizione in consolidato di minori costi rispetto a quelli presenti nel bilancio della controllata, sono emerse delle imposte differite opportunamente contabilizzate.

Dall'analisi dei bilanci separati delle tre società, si desume che:

- i risultati d'esercizio positivi conseguiti da Alfa e Beta generano un reddito imponibile da cui si origina un debito fiscale;
- Gamma non ha realizzato utili, di conseguenza potrebbe vantare un credito d'imposta.

Da un punto di vista civilistico, non è possibile la compensazione di crediti e debiti di natura fiscale. Per ovviare a questo ostacolo, le società potrebbero, se rispettano i vincoli stabiliti dalla normativa di riferimento, e rispettano una determinata forma giuridica, scegliere di aderire al regime opzionale di consolidamento fiscale. Tale regime permette di determinare un unico reddito complessivo IRES e di compensare i crediti e i debiti d'imposta, ottimizzando la posizione fiscale (e quindi finanziaria) complessiva.

Oltre al regime di tassazione opzionale che ha ad oggetto le imposte dirette, i gruppi societari possono anche avvalersi di regimi opzionali inerenti le imposte indirette, quali l'IVA. Difatti, l'opzione per il Gruppo IVA permette di creare un unico soggetto passivo ai fini IVA tramite la fatturazione e la liquidazione centralizzata delle operazioni imponibili. Anche in questo caso, come nel consolidato fiscale, è necessario disporre di requisiti per aderire all'opzione, in particolare bisogna rispettare il vincolo finanziario, organizzativo ed economico. Il regime dell'IVA di Gruppo, invece, consente la compensazione delle posizioni IVA tra i membri del gruppo, i quali mantengono la propria autonomia giuridico-tributaria. I requisiti da rispettare sono, in questo caso, il requisito quantitativo e temporale.

Sitografia

https://commercialisti.brescia.it/images/BACCHIEGA_ConsolidatoFiscale.pdf
https://commercialisti.brescia.it/images/CENEDELLA_il_gruppo_iva_aspetti_fiscali.pdf
https://fondazioneforensfirenze.it/uploads/fff/files/2021/2021_09%20-%20Settembre/22%20-%20Il%20gruppo%20IVA/Slides%20-%20Dott_%20Giuseppe%20Molinaro.pdf
<https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/web/guest/schede/agevolazioni/opzione-regime-consolidato-nazionale/schedainfo-opzione-regime-cnm>
<https://www.fondazioneoic.eu/wp-content/uploads/2011/02/2017-12-OIC-17-Bilancio-Consolidato-e-Metodo-del-PN.pdf>
<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1991/04/17/091G0158/sg>
https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/quaderni/n-25-il_bilancio_consolidato_e_le_scrizioni_di_consolidamento.pdf
https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/quaderni/n-28-il_consolidato_fiscale_nazionale_seconda_edizione.pdf
<https://www.proreviauditing.it/wp-content/uploads/2019/09/NI-23-gruppo-iva.pdf>

RISCHIO DI CREDITO: ASPETTATIVE DI VIGILANZA ED IMPATTI CONTABILI IN AMBITO IFRS9 DEI RISCHI CLIMATICI E AMBIENTALI

di *Annalisa Areniello, Maria Flora Calabrese, Gennaro Cuomo,
Matteo Antonio Fruttaldo, Massimiliano Guercia, Cecilia Riello
e Laura Tirabassi*

Abstract

I cambiamenti climatici e ambientali determinano forti implicazioni nell'ambito del Credit Risk Management. Il quadro normativo di riferimento è recente ed in continua evoluzione: le Autorità di Vigilanza competenti, a livello nazionale e comunitario, sono impegnate dunque, mediante un approccio olistico, nell'emanazione di linee guida al fine di assicurare che gli intermediari adottino un approccio robusto e prudente nell'individuazione, valutazione e gestione dei Climate & Environmental (di seguito C&E) risks. In attesa che si delinea un framework omogeneo a livello europeo, tale progetto si pone come obiettivo quello di: i) riepilogare le principali aspettative regolamentari già note in tale ambito; ii) formulare delle ipotesi nell'ambito delle aspettative a breve termine in tale contesto, con riferimento alle implicazioni contabili (i.e. principio IFRS9); iii) proporre una metodologia quantitativa per l'integrazione dei rischi climatici, in particolare del rischio fisico, all'interno del calcolo della Probabilità di Default, creando un link tra l'esposizione a tale rischio.

Climate and environmental change have significant implications for Credit Risk Management. The regulatory framework has been recently implemented and is continuously evolving: Italian and European supervisory authorities are committed to issuing guidelines through a holistic approach to ensure intermediaries adopt safe and prudent methods of identifying, evaluating, and managing C&E risks. While a homogeneous framework is being established at the European level, this project aims to propose a quantitative methodology for integrating climate risks, particularly physical risk, into the calculation of the Probability of Default, thereby creating a link between exposure to that risk and the related accounting impacts.

2.1. Presentazione aziendale

Il lavoro in esame è svolto in collaborazione con Gruppo BCC ICCREA Banca. Il gruppo si è costituito il 4 marzo 2019 nell'ambito della riforma del Credito Cooperativo italiano, che ha previsto l'obbligo per tutte le BCC di aderire ad un gruppo bancario cooperativo, figura innovativa nel panorama bancario italiano ed europeo. Si tratta dell'unico gruppo bancario nazionale a capitale interamente italiano, che raccoglie l'eredità di sessant'anni di storia, quando nel 1963 i rappresentanti di 190 Casse Rurali si riunirono per costituire l'Istituto di Credito delle Casse Rurali e Artigiane. I valori fondanti sono: cooperazione, mutualità e localismo. Le BCC si caratterizzano per lo sviluppo della cooperazione e l'educazione al risparmio e alla previdenza favorendo al contempo la coesione sociale e la crescita sostenibile nei territori nei quali operano. Le BCC del Gruppo sono presenti con almeno una filiale in 1680 comuni; in 335 dei comuni presidiati le filiali del Gruppo costituiscono l'unica presenza bancaria, in linea con la mission di vicinanza al territorio.

2.2. Oggetto

È ormai un dato di fatto che il cambiamento climatico, insieme alla perdita e degrado della natura influenzano il funzionamento del sistema economico. I rischi climatici determinano impatti su indicatori macroeconomici: la crescita dell'economia, l'inflazione, la stabilità finanziaria e la trasmissione della politica finanziaria. Il dibattito internazionale sul tema è molto vivace: per i prossimi anni, l'integrazione dei fattori ESG – Environment, Social & Governance - nei processi aziendali di strategia e di supervisione, è infatti la priorità. L'obiettivo che si pone è dunque quello di potenziare la consapevolezza degli intermediari, bancari e non, circa le sfide che possono derivare dai fattori ESG, sviluppando di conseguenza specifici e adeguati percorsi di vigilanza. Il quadro regolamentare di riferimento è frammentario e soprattutto in piena evoluzione: le Autorità di Vigilanza competenti, a livello nazionale e comunitario, sono impegnate dunque, mediante un approccio olistico, nell'emanazione di linee guida al fine di assicurare che le banche adottino un metodo sicuro e prudente nell'individuazione, valutazione e gestione dei C&E risks. Con specifico riferimento all'Europa, il Green Deal europeo fissa l'obiettivo di trasformare "l'Europa nel primo continente neutro dal punto di vista climatico entro il 2050". In tale contesto, è stato eviden-

ziato che, ruolo primario, sarà assunto dal settore finanziario, dati gli stretti legami con i diversi settori dell'economia.

Occorre soffermarsi, sia pur sinteticamente, sulla scomposizione del Rischio Climatico in: rischi fisici e rischi di transizione; entrambe le componenti dei C&E risks genereranno impatti sulle categorie esistenti, con particolare riferimento ai rischi di credito operativo, di mercato e di liquidità, nonché ai rischi non inclusi nel primo pilastro come rischio di migrazione, rischio di differenziale creditizio sul portafoglio bancario, rischio immobiliare e rischio strategico.

Nel dettaglio, il rischio di transizione indica la perdita finanziaria in cui può incorrere un ente, direttamente o indirettamente, a seguito del processo di adeguamento verso un'economia a basse emissioni di carbonio e più sostenibile sotto il profilo ambientale. Tale processo è influenzato da politiche nazionali/internazionali, tecnologia, preferenze dei consumatori (ad esempio, tali cambiamenti potrebbero influenzare gli enti, per esempio aumentando controverse su questioni ambientali che potrebbero portare ad un incremento dei costi e dei rischi reputazionali o a minori investimenti non sostenibili).

Con l'espressione rischio fisico si fa invece riferimento ai rischi che determinano impatti diretti del cambiamento climatico sugli ecosistemi, sulle infrastrutture e sull'economia. È importante notare che il rischio fisico a sua volta, si distingue in due varianti: il rischio fisico acuto che deriva da eventi meteorologici estremi che si verificano in brevi periodi di tempo, come inondazioni, incendi e cicloni tropicali; il rischio fisico cronico deriva invece dal cambiamento climatico a lungo termine e dall'evoluzione del paesaggio, come il riscaldamento globale e l'acidificazione degli oceani. Le temperature globali sono aumentate di oltre 1°C rispetto ai livelli preindustriali. Gli ultimi risultati in letteratura suggeriscono che questa tendenza al riscaldamento è fortemente correlata alle emissioni di gas serra e ha già causato conseguenze osservabili come l'innalzamento del livello del mare e l'intensificarsi delle ondate di calore. La materializzazione del rischio cronico può portare a gravi conseguenze economiche come la perdita di terra arabile e la riduzione della produttività del lavoro, che rappresentano minacce persistenti per l'economia globale.

Senza un adeguato monitoraggio e una prudente gestione, questi rischi possono accrescere le vulnerabilità del sistema finanziario e amplificare gli shock tra sistema finanziario ed economia reale. Monitoraggio e gestione richiedono, a loro volta, informazioni accurate sulle esposizioni dei soggetti affidati ai rischi climatici.

Considerata questa evidenza, ci si è posti, nel portare avanti il lavoro, un interrogativo importante: lo IASB nel breve-medio periodo, interverrà in ma-

teria, rendendo obbligatoria l'inclusione dei rischi climatici e ambientali in riferimento all'IFRS9?

2.3. Obiettivi

In attesa che si delinei un framework omogeneo, tale progetto si pone l'obiettivo di sviluppare una metodologia che consenta di incorporare i rischi climatici e ambientali, nello specifico il rischio fisico, all'interno dei modelli di valutazione del rischio di credito delle controparti (modelli di rating) in modo tale da riflettere all'interno del parametro di PD (Probabilità di Default) la componente di rischio climatica ed ambientale.

L'integrazione della componente climatica nel parametro di PD può influenzare anche tutto il processo di impairment previsto dall'IFRS9, portando ad una valutazione delle singole esposizioni diversa dalle precedenti valutazioni senza considerare la componente climatica. Ad esempio, un'esposizione potrebbe avere una PD più elevata con l'integrazione del rischio fisico, facendo migrare il credito da uno stage a più alto rischio e questo può comportare la necessità di maggior copertura tramite accantonamenti da parte dell'istituto finanziario.

Nel procedere è stata ipotizzata la costruzione di un Indice Composito di Rischio Fisico (IRF). Nell'indice composito di rischio fisico costruito sono stati inclusi rischi fisici sia acuti che cronici, per comprendere l'impatto complessivo di questi a livello regionale per integrarli nella stima della Probabilità di Default. Il primo passo nella costruzione dell'IRF consiste nell'identificare e classificare le variabili di rischio rilevanti. Per ogni regione è stato creato un IRF ponderato che considera i rating delle singole variabili di rischio acuto e cronico.

Le variabili di rischio includono: rischio alluvione; siccità; terremoto; incendio; frane; erosione costiera e infine rischio degradazione del suolo. Il sistema di rating pesati consente di sintetizzare in modo efficace la complessità dei diversi rischi in un unico indice composito.

L'IRF per una regione è quindi calcolato come la somma ponderata del rating dei singoli rischi, attribuendo un peso maggiore ai valori di rating più alti che rappresentano un rischio superiore. L'obiettivo di questo indice composito è fornire una misura sintetica e quantitativa del livello complessivo di rischio fisico di una regione, facilitando così l'integrazione del rischio climatico nei modelli di rischio di credito. Va specificato che, al fine di garantire l'affidabilità e la precisione delle informazioni utilizzate per costruire l'IRF, i dati utilizzati provengono da fonti autorevoli, come l'ISPRA (L'Isti-

tuto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale è un ente pubblico italiano che opera sotto la supervisione del Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare), Osservatorio nazionale Città Clima e dati recuperati dal Dipartimento della protezione Civile. Proseguendo, dopo aver costruito l’indice composito di rischio fisico per regione, si passa all’integrazione di tale indice all’interno del modello di probabilità di default. Al fine di compiere, post integrazione, il calcolo della “Delta PD”, ossia la differenza tra il valore della PD post considerazione del rischio fisico e quello della PD pre, si procede con la stima del modello senza inserimento dell’impatto del rischio climatico considerato.

Si è proceduto quindi simulando in Python un campione di 300 controparti, alle quali è stato assegnato un “ID_CLIENTE” ai fini identificativi; ad ognuna è stato assegnato in modo randomico un preciso valore di determinate voci di bilancio (assumendo che il campione si riferisca a controparti corporate, in particolare al segmento delle PMI). Partendo dai dati raccolti si è proceduto al calcolo dei seguenti indici di bilancio: EBITDA, Debiti totali/EBITDA; EBITDA Margin; Interest Coverage Ratio; Enterprise value/EBITDA; tali variabili sono state inserite come regressori all’interno del modello per la PD.

A questo punto si è giunti alla stima del modello di PD pre integrazione del rischio fisico con le variabili indipendenti, rappresentate dai valori originali degli indici di bilancio sopra citati e quindi, sono state calcolate le probabilità di default per ogni controparte. Al fine di stimare la misura dell’impatto del rischio fisico sulla PD si è scelto di utilizzare un modello di regressione lineare, inserendo come variabile dipendente i costi operativi e come variabile indipendente l’IRF, assumendo che vi fosse una correlazione significativa e positiva tra quest’ultimo e la variabile target.

Ne è risultato che ad un aumento unitario nell’IRF è associato un aumento previsto di 0,15 nei costi operativi. Il Beta risultato dal presente modello è stato utilizzato come fattore moltiplicativo sui dati originali dei costi operativi delle singole controparti per generare i dati sui «Costi_operativi_impattati» utilizzati per calcolare i dati di input del modello di PD con integrazione del Rischio Fisico con una metodologia “a scalare”: tenuti fissi i Ricavi netti un aumento dell’IRF comporta un aumento dei costi operativi, che a sua volta comportano un aumento dell’EBITDA, e dunque una modifica “a scalare” di tutti gli indici sopra citati che contengono l’EBITDA. Passando di seguito alla stima del modello di PD tramite una regressione logistica, dove i regressori sono impattati direttamente dall’IRF, l’impatto del rischio fisico sulla PD è indiretto. Lo sviluppo dell’indice composito serve a valutare l’impatto dei rischi climatici nel modello di impairment secondo l’IFRS 9. Questa in-

tegrazione potrebbe evidenziare un aumento del rischio di credito, portando potenzialmente a una riclassificazione del credito in una categoria di rischio più elevata.

2.4. Risultati

Tramite tale modello sono state così stimate le probabilità di default post integrazione per ogni controparte; è stata poi calcolata la Delta PD, come differenza tra la PD post e pre-integrazione e in seguito al confronto con i valori dell'IRF si mostra che all'aumentare dell'esposizione al rischio fisico, la probabilità di default aumenta. I risultati di tale analisi sono il frutto di dati simulati e di assunzioni che potrebbero non essere generalizzati sull'intera popolazione; inoltre, nella proposta di modello non sono stati considerati i diversi impatti che il rischio fisico ha su settori di attività differenti. Un possibile sviluppo della metodologia presentata, quindi, potrebbe essere quello di considerare il settore di appartenenza della controparte.

Bibliografia

- Aiello M., Angelico C., Cova P., Michelangeli V., Climate related risks for Italy: an analysis based on the latest NGFS scenarios, *Questioni di economia e finanza*, 2024.
- Banca Centrale Europea, *Guida sui rischi climatici e ambientali*, in Banca centrale europea 2020, 2020.
- Banca d'Italia, *Impatti contabili dei rischi climatici e ricognizione delle disclosure ESG. Prime evidenze sulle banche italiane*, 2023.
- Banca d'Italia, *Questioni di Economia e Finanza, Evidenze sull'implementazione dell'IFRS 9 da un campione di banche italiane e altri intermediari finanziari*, 2023.
- Damasio E., Dubois A., Loizzo T., Perez Rodriguez P., Sanchez Serrano A., Climate-related risks and accounting, *European Systemic Risk Board*, 2024.
- EBA, EBA paper on development on prudential framework, *EBA*, 2022.
- EBA, Eba paper on the management of ESG risks, *EBA*, 2024.
- EBA, EBA Report on management & supervision of ESG risks, *EBA*, 2021.
- EBA, Sulla gestione e vigilanza degli ESG rischi per enti creditizi e imprese d'investimento, *EBA*, 2021.
- EBA, The EBA consults on Guidelines on the management of ESG risks, *EBA*, 2024.
- EBA, *EBA notes significant efforts in IFRS 9 implementation by EU institutions but cautions on some of the observed accounting practices, especially in the context of the COVID-19 pandemic*, 2021.

ECB, Ecb feedback letters, *ECB*, 2022.
ECB, Ecb Guide on C&E risks, *ECB*, 2020.
ECB, ECB thematic review on C &E risks, *ECB*, 2021/2.
ECB, Guide on climate-related, *ECB*, 2020.

MAPPATURA DEI FONDI DI PRIVATE EQUITY IN ITALIA E ANALISI DELLE PERFORMANCE

di *Mirko Assirelli, Aniello Borrelli, Marino Gennaro De Franco,
Davide Esposito, Fabio Gennarelli e Federica Rubino*

Abstract

Questo lavoro si propone di mappare i fondi di Private Equity in Italia e di analizzarne le performance. Dopo una panoramica introduttiva sul Private Equity, il documento descrive la struttura del mercato italiano, inclusi gli operatori, le modalità di raccolta, gli investimenti e i disinvestimenti. Particolare attenzione è riservata ai criteri ESG e alle metodologie di scelta. I risultati dell'analisi forniscono una valutazione del rischio, del rendimento e della sostenibilità dei fondi. Le conclusioni offrono una sintesi delle performance complessive, evidenziando le implicazioni per i fondi e il mercato finanziario italiano.

This work aims to map Private Equity funds in Italy and analyze their performance. Following an introductory overview of Private Equity, the document describes the structure of the Italian market, including operators, fundraising methods, investments, and divestments. Special attention is given to ESG criteria and selection methodologies. The results of the analysis provide an assessment of the risk, return, and sustainability of the funds. The conclusions summarize overall performance, highlighting the implications for funds and the Italian financial market.

3.1. Presentazione aziendale

Iniziativa Cube è una società italiana di consulenza offerente servizi in ambito del corporate finance, della finanza agevolata, del business advisory e nel contesto del public.

Da oltre 40 anni affianca con servizi di advisory le imprese e le amministrazioni pubbliche, al fine di creare le condizioni per massimizzare le opportunità di sviluppo.

Con le sue sedi situate a Napoli, Roma, Torino, Milano, Londra e Bruxelles, Iniziativa si contraddistingue per un approccio selettivo di affiancamento in profondità, volto ad offrire soluzioni personalizzate e reale valore aggiunto rispetto agli specifici problemi e ai peculiari percorsi di sviluppo dei clienti.

3.2. Oggetto

Il Private Equity ha acquisito un ruolo significativo nel panorama finanziario globale, diventando una fonte chiave di investimenti per aziende non quotate. Questa forma di investimento si distingue per la partecipazione attiva dei fondi nella gestione e nella crescita delle imprese con l'obiettivo di massimizzare il valore nel tempo. Gli investitori istituzionali forniscono capitali necessari per l'espansione, la ristrutturazione o l'acquisizione delle aziende, contribuendo in maniera sostanziale al finanziamento attraverso il Venture Capital e il Private Equity.

Il Venture Capital si focalizza su imprese giovani con elevato potenziale innovativo e crescita, investendo principalmente in progetti imprenditoriali sostenibili e in fase iniziale. Invece, il Private Equity finanzia imprese già operanti sul mercato, aiutandole in processi di crescita, ristrutturazione aziendale, o preparazione alla quotazione. Le modalità di finanziamento differiscono: il Venture Capital apporta capitale sottoscrivendo aumenti di capitale, mentre il Private Equity può anche acquistare azioni dai vecchi azionisti. Le aziende target sono differenti: il Venture Capital investe in start-up, mentre il Private Equity si rivolge a imprese consolidate.

Il settore comprende vari tipi di investitori professionali, come banche d'affari, fondi chiusi, operatori pubblici e business angels, con i fondi chiusi che rappresentano la macrocategoria principale. Questi fondi, gestiti da Società di Gestione del Risparmio (SGR), raccolgono capitali da investitori istituzionali e privati, e hanno una durata di solito compresa tra 8 e 10 anni.

Durante i primi 2-7 anni si effettuano investimenti, mentre gli anni successivi sono dedicati al disinvestimento. Le SGR percepiscono commissioni

fisse (management fee) e variabili (performance fee), che dipendono dalla plusvalenza netta realizzata.

Le operazioni di Private Equity includono:

- Expansion Financing, rivolto ad imprese desiderose di crescere, spesso attraverso la quotazione in borsa, con rischio moderato grazie a una buona disponibilità di informazioni sul business;
- Replacement Financing, che comporta l'assunzione temporanea di partecipazioni per sostituire soci esistenti con nuovi partner, caratterizzato da un rischio ridotto;
- Buy-out Financing, che comporta la costituzione di nuove entità per acquisire imprese esistenti. Questo tipo può essere suddiviso in Leveraged Buyout (LBO), dove l'acquisizione è finanziata con capitale e debito bancario; Family Buyout (FBO), dove un ramo familiare acquista quote dai familiari uscenti; Management Buyout (MBO), dove il management acquisisce l'azienda; e Employees Buyout (EBO), dove dipendenti e management acquistano l'azienda;
- Turnaround Financing, destinato a imprese in difficoltà finanziaria e patrimoniale, subordinato alla verifica delle possibilità di rilancio dell'azienda.

Le performance degli investimenti sono valutate tramite l'Internal Rate of Return (IRR), il tasso implicito di rendimento composto annuo degli investimenti, e il Cash Multiple, rapporto tra il valore degli investimenti realizzati e il capitale investito. Entrambi questi parametri possono essere applicati sia agli investimenti singoli che al valore totale del fondo. Gli investimenti in Private Equity comportano vari rischi, tra cui rischio di liquidità, rischio operativo e di business, e rischio finanziario, spesso influenzati dalla leva finanziaria utilizzata per l'acquisizione della partecipazione.

In Italia, le piccole e medie imprese (PMI) sono circa 211.000, contribuendo al 41% del fatturato totale del paese e impiegando il 33% della forza lavoro complessiva. In questo contesto, strumenti finanziari come Private Equity, Venture Capital e Private Debt sono fondamentali per sostenere l'economia reale. Tuttavia, per massimizzare il loro impatto, è essenziale sia convincere più investitori a destinare fondi al mercato italiano sia incoraggiare gli imprenditori ad accogliere capitali esterni. Questo permetterebbe alle PMI di migliorare la loro competitività a livello globale, contribuendo significativamente alla crescita economica del paese.

Nel 2023, 209 operatori hanno partecipato ad attività di investimento, disinvestimento o raccolta di capitali, una diminuzione rispetto ai 225 dell'anno precedente. In particolare, l'attività di raccolta ha visto 33 soggetti impegnati, in calo del 33%, mentre 193 operatori hanno effettuato investi-

menti e 57 hanno realizzato disinvestimenti, con il 52% degli investitori attivi di origine internazionale.

Per quanto riguarda la raccolta di fondi, gli operatori domestici hanno raccolto €3.772 milioni, il 36% in meno rispetto al 2022. Il contributo principale è venuto da fondi pensione e casse di previdenza (28%). Nel 2023, il mercato del Private Equity ha registrato 750 operazioni con un controvalore totale di €8.162 milioni, una diminuzione rispetto all'anno precedente a causa della riduzione del numero di investimenti di grandi dimensioni. L'early stage ha guidato il numero delle operazioni, mentre il segmento del buyout ha visto il maggior flusso di capitali.

I disinvestimenti nel 2023 hanno totalizzato €1.730 milioni, un calo del 61% rispetto all'anno precedente, con la vendita ad altri operatori di Private Equity come modalità prevalente. Complessivamente, il 2023 ha visto una diminuzione delle operazioni di grandi dimensioni e una generale contrazione rispetto ai livelli record del 2022.

3.3. Obiettivi

Gli obiettivi del presente lavoro sono quelli di mappare i fondi di private equity italiani ed analizzarne le performance.

L'analisi della mappatura dei fondi è stata condotta, dapprima individuando i fondi di Private Equity che operano in Italia e popolando in seguito il dataset con i dati utili per le successive fasi. I dati raccolti possono essere differenziati in dati qualitativi e quantitativi. I primi fanno riferimento a ragione sociale della partecipata, p.iva, codice RAE, codice ATECO; i secondi, invece, a quota e data di ingresso del fondo, deal value di ingresso, quota e data d'uscita del fondo (se non più in portafoglio) ed exit value. Per la popolazione del dataset sono state utilizzate le banche dati di Aida Bureau Van Dijk e S&P Global Capital Iq.

L'analisi del rischio è stata realizzata attraverso il calcolo del K-Score e l'utilizzo degli score di MORE, CRIF e Vadis.

Successivamente al calcolo del K-score e l'individuazione dei tre score, si è reso necessario la suddivisione in tre fasce per gli score di MORE, CRIF e Vadis in modo tale da poterli rendere equiparabili con il K-score per la creazione di un indice consuntivo. Gli score sono stati adattati nel seguente modo:

MORE	CRIF	VADIS	Descrizione
AAA/AA/A	700-900	1/2/3	In salute
BBB/BB/B	500-699	4/5/6	Bilanciate
CCC/CC/CD	300-499	7/8/9	Rischiose

I quattro score sono stati equi ponderati per essere inseriti nel calcolo di un indice di rischio totale. L'indice di rischio consuntivo (*IRC*), quindi, ingloba i quattro score precedenti e associa alle partecipate dei fondi un giudizio sintetico che ne rifletta il rispettivo stato di salute.

$$IRC = (K - Score \times 0,25) + (MORE \times 0,25) + (CRIF \times 0,25) + (Vadis \times 0,25)$$

L'Indice di Rischio Consuntivo è associato ad una scala di riferimento suddivisa in cinque fasce fondamentali:

- Distressed: 1 – 1,39;
- Almost distressed: 1,4 – 1,79;
- Grey: 1,8 – 2,19;
- Almost safe: 2,2 – 2,59;
- Safe: 2,6 – 3;

L'indicatore utilizzato per l'analisi del rendimento è l'Internal Rate of Return (*IRR*), ritenuto il più adatto in quanto tiene anche conto dell'orizzonte temporale dell'investimento:

$$IRR = \left(\frac{\text{exit value}}{\text{deal value}} \right)^{\frac{1}{n}} - 1$$

In assenza delle informazioni cruciali riguardanti i valori di exit value e di deal value (coperti spesso da accordi di non disclosure tra le parti) si è rivelato necessario procedere a delle assunzioni. In particolare, tramite il sito Damodaran sono stati estratti i multipli di mercato (EV/EBITDA), i valori dell'EBITDA e la posizione finanziaria netta per gli anni che vanno dal 2015 al 2022, di tutte le partecipate al fine di risalire all'Equity value presunto di ingresso e di uscita.

Tuttavia, l'IRR risulta efficace per valori positivi sia in ingresso che in uscita, mentre nella presente analisi il database è stato popolato anche con Equity Value negativi a causa dei multipli di settore utilizzati, che basandosi sull'EBITDA forniscono Equity Value negativi per società non profittevoli. Per questo motivo, si è reso necessario procedere con un'ulteriore scrematura del campione di partecipazioni. A tal proposito, l'analisi è stata svolta esclu-

dendo le partecipazioni che presentavano valori in ingresso negativi e ponendo un “floor” pari a zero a quelle con valori in uscita negativi, corrispondendo così alla massima perdita possibile.

Infine, considerato il contesto sociale e storico attuale si è ritenuto opportuno includere una valutazione di sostenibilità al fine di ottenere una mappatura più dettagliata del panorama dei fondi di private equity nel mercato italiano. Su questo è stato opportunamente popolato il dataset includendo i diciassette obiettivi di sostenibilità dell’agenda 2030 che le partecipate dichiaravano di perseguire. Si è reso necessario, poi, passare da un’analisi qualitativa ad una quantitativa. A tal fine ciascun obiettivo è stato moltiplicato per un coefficiente di ponderazione pari a un diciassettesimo. In questo modo, si è ottenuto un ESG-Score che oscilla tra i valori zero ed uno, dove il valore zero indica una partecipata che non persegue alcun obiettivo e il valore uno indica una partecipata che li persegue tutti. Di seguito le fasce:

- Non sostenibile: 0;
- Poco sostenibile: 0,1 – 0,24;
- Discretamente sostenibile: 0,25 – 0,49;
- Sostenibile: 0,5 – 0,74;
- Molto sostenibile: 0,75 – 1.

3.4. Risultati

L’analisi del rischio è stata svolta su un campione di 427 partecipate, sul totale delle 591 presenti nel database. Delle restanti 164 partecipate, 81 non sono state prese in considerazione in sede di analisi perché straniere, mentre per le altre 83 non è stato possibile reperire la totalità delle informazioni necessarie al calcolo dell’indice di rischio consuntivo. La ripartizione delle partecipazioni per lo score di rischio è la seguente:

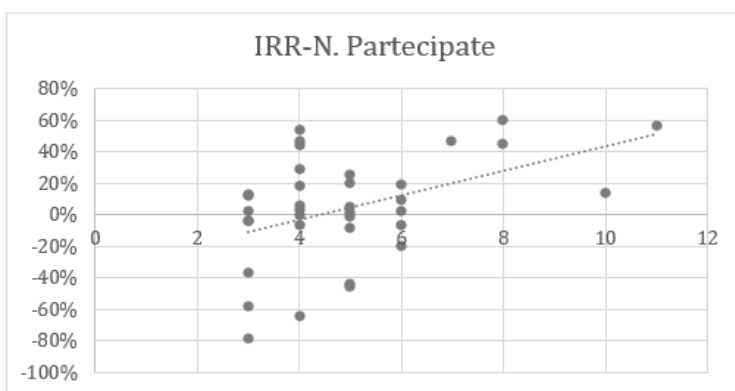
Tabella 1 – Ripartizione del campione delle partecipate per score di rischio

Score di Rischio	Numero di partecipate
Safe	80
Almost Safe	70
Grey	80
Almost Distress	154
Distress	43
TOTALE	427

Per quanto concerne l'analisi del rendimento, gli equity value di ingresso e di uscita sono risultati calcolabili per 283 partecipate delle 591 presenti nel database. Come nell'analisi del rischio, 81 partecipate sono state escluse dall'analisi perché straniere. La presente analisi si è focalizzata sull'arco temporale 2015-2022 a causa della limitata reperibilità dei multipli di settore. Questo ha comportato l'esclusione delle restanti 227 partecipazioni per le quali si ha l'uscita del fondo precedente al 2015 o l'ingresso successivo al 2022. Per quei casi in cui l'ingresso fosse precedente al 2015, quest'ultimo è stato assunto come anno di ingresso, così come il 2022 è stato assunto come anno di uscita per le partecipate ancora in portafoglio o con exit successiva. Infine, con l'ultima scrematura effettuata in corrispondenza delle partecipazioni con valori in ingresso negativi, si è arrivati a un campione finale di 229 partecipazioni per l'analisi del rendimento.

In un'ottica di mappatura dei fondi l'obiettivo principale si ritrova nell'indagare la performance di questi ultimi in termini di IRR. Data la numerosità dei fondi per i quali si hanno i dati di rendimento (72), è difficile trarre delle conclusioni univoche in termini di performance. Nell'orizzonte temporale analizzato si registrano infatti sia rendimenti molto positivi come anche negativi, coincidenti in alcuni casi addirittura con l'ipotesi di liquidazione delle società partecipate e quindi con una perdita totale del capitale investito dai fondi. È interessante però indagare una possibile correlazione fra le performance registrate dai fondi e la diversificazione dei portafogli degli stessi, sia in termini di numero di partecipate che di settori. Osservando il seguente grafico, si può notare l'esistenza di una correlazione tra il numero delle partecipazioni in portafoglio e rendimenti medi positivi.

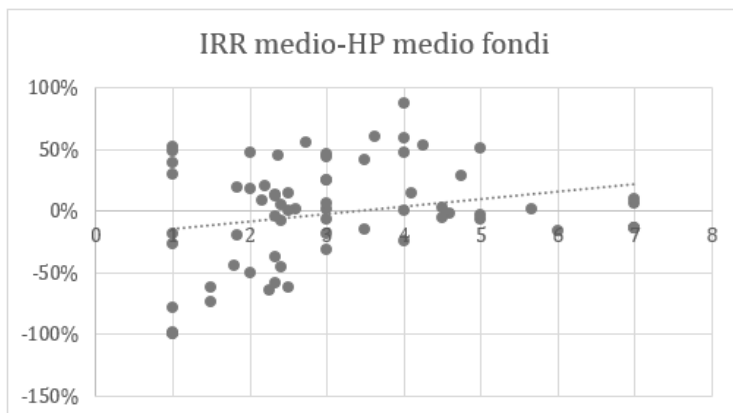
Figura 1 – Analisi dell'Internal Rate of Return dei fondi



Fonte: elaborazione degli autori

Lo stesso trend si nota anche analizzando l'esistenza di una correlazione tra rendimento medio dei fondi e l'holding period medio degli stessi. In questo senso i benefici del mantenimento delle partecipazioni in portafoglio risultano essere notevoli a partire dal terzo anno in poi.

Figura 2 – Analisi dell'Internal Rate of Return medio e dell' Holding Period medio dei fondi



Fonte: elaborazione degli autori

Eliminando gli outliers, e incrociando il rendimento medio dei fondi con l'holding period medio, si può notare che prendendo in considerazione i fondi con holding period medio inferiore a tre anni solo il 45% ha rendimenti medi positivi, ma questa percentuale sale notevolmente se si considerano quelli con holding period medio di tre anni o superiore (più del 60%). Se si effettua una scrematura andando ad effettuare la stessa indagine, ma solo sui primi 28 fondi per numero di partecipate, le percentuali sono ancora più comunicative del beneficio legato ad un holding period di almeno tre anni: 62% la percentuale di fondi con IRR medio positivo e hp medio inferiore a tre anni contro l'80% di fondi con IRR medio positivo e hp medio uguale o superiore a tre anni.

Considerando il campione totale delle 591 partecipate dei fondi, i risultati in termini di sostenibilità sono i seguenti:

Tabella 2 – Ripartizione del campione delle partecipate per score di sostenibilità

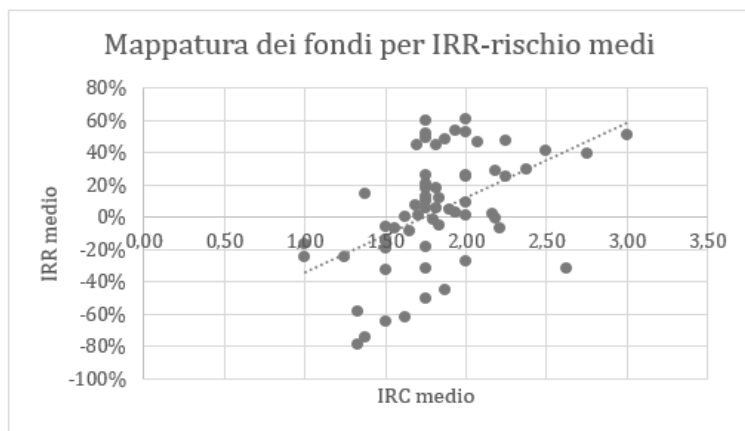
Fascia ESG	Numero di partecipate	Percentuale
Molto Sostenibile	5	0,8%
Sostenibile	30	5,08%
Discretamente Sostenibile	35	5,92%
Poco Sostenibile	73	12,35%
Non Sostenibile	326	75,80%

Il campione per cui sono disponibili i dati relativi sia al rischio che al rendimento è formato da 209 partecipazioni (delle 229 per le quali è stato possibile calcolare il rendimento per 209 è presente anche lo score di rischio consuntivo).

Per i risultati complessivi l'analisi si è concentrata sulla relazione tra rischio e rendimento prima per fondi e poi per settore.

Per quanto riguarda l'analisi rischio-rendimento inerente i fondi si può apprezzare la seguente mappatura:

Figura 3 – Mappatura dei fondi per IRR Rischio medi



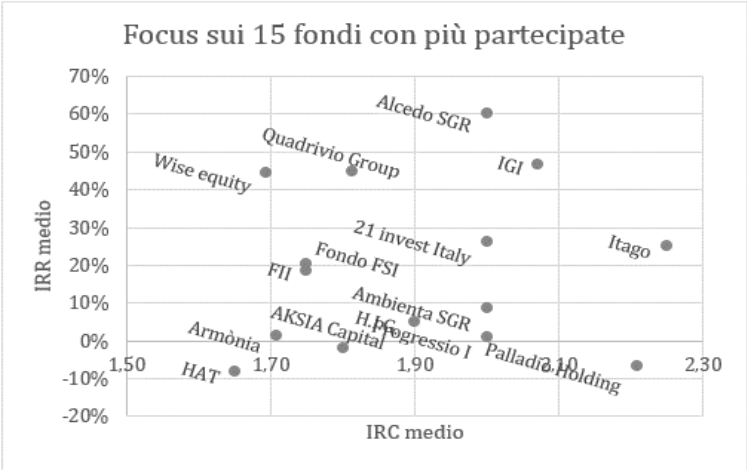
Fonte: elaborazione degli autori

Per l'analisi dei risultati di cui sopra è prima di tutto importante ricordare che al crescere dell'indice di rischio consuntivo (IRC) si riduce la rischiosità dell'investimento. È utile ricordare inoltre che la natura dell'indice si basa sulla probabilità di default delle partecipate nonché sulla stabilità finanziaria delle stesse. Alla luce di quanto appena detto, tramite il grafico dei risultati esposto è possi-

bile apprezzare come a fondi che hanno investito in partecipazioni caratterizzate da (o che hanno sviluppato durante l’holding period) un rischio di default basso, sia associato un IRR medio maggiore. È ipotizzabile che il trend riportato sopra possa essere sintomo di una buona gestione da parte dei fondi durante il periodo di detenzione della partecipazione in portafoglio, ottenendo un incremento della solidità finanziaria della partecipata, in seguito alla quale è possibile ottenere un ritorno dell’investimento maggiore.

Svolgendo la stessa analisi considerando solamente i 15 fondi con più partecipate in portafoglio si ottiene la seguente distribuzione:

Figura 4 – Focus sui 15 fondi con più partecipate



Fonte: elaborazione degli autori

Da questa si può notare rendimenti tendenzialmente positivi, o comunque superiori alla media totale dei rendimenti dei fondi a parità di indice di rischio.

I fondi che si posizionano nella parte alta a destra del grafico risultano essere i migliori in termini di rischio-rendimento, in quanto riescono ad avere ritorni elevati sugli investimenti in corrispondenza di mitigazione del rischio.

I risultati della ricerca evidenziano diversi aspetti cruciali legati al panorama del private equity in Italia.

Una delle principali implicazioni dello studio riguarda l’importanza della diversificazione del portafoglio. I fondi con un numero maggiore di partecipate hanno mostrato rischi consuntivi medi più bassi e rendimenti medi più elevati. Questo suggerisce che una strategia di diversificazione efficace può

ridurre significativamente il rischio complessivo del portafoglio. I fondi dovrebbero quindi considerare di ampliare la gamma di partecipate per mitigare il rischio e aumentare le probabilità di ottenere rendimenti positivi.

Un'altra implicazione chiave è l'importanza di un holding period prolungato. I fondi che mantengono le partecipazioni per un periodo superiore a tre anni tendono a registrare rendimenti medi più elevati rispetto a quelli con holding period più brevi. Questo evidenzia che il tempo è un fattore critico nella valorizzazione degli investimenti in Private Equity. I fondi dovrebbero pianificare strategie di lungo termine per massimizzare i ritorni.

L'analisi per settore ha mostrato differenze significative in termini di rendimento e rischio. Settori come l'abbigliamento hanno registrato rendimenti medi più elevati, mentre settori come l'automotive hanno mostrato rendimenti negativi e maggiore rischiosità. I fondi dovrebbero quindi considerare attentamente i settori in cui operano le partecipate e diversificare i loro investimenti in settori che dimostrano maggiore solidità e potenziale di crescita.

L'analisi complessiva rischio-rendimento ha evidenziato che una buona gestione del rischio può portare a rendimenti superiori. I fondi che hanno investito in partecipazioni con basso rischio di default hanno ottenuto IRR medi maggiori. Questo suggerisce che una migliore selezione delle partecipazioni o una buona gestione finanziaria di esse da parte dei fondi può migliorare i ritorni sugli investimenti.

Infine, l'attenzione agli obiettivi dell'Agenda 2030 è fondamentale per allineare le strategie di investimento agli standard internazionali di sostenibilità. I risultati relativi alla sostenibilità delle partecipate evidenziano una forte concentrazione nella fascia "Non Sostenibile." Questo risultato può essere in parte attribuito alla mancanza di obblighi per molte società in crescita di redigere la Dichiarazione Non Finanziaria (DNF). Tuttavia, l'attenzione crescente ai criteri ESG (ambientali, sociali e di governance) suggerisce che i fondi dovrebbero integrare pratiche di sostenibilità nelle loro strategie di investimento. Adottare un approccio più orientato verso gli obiettivi di sostenibilità può migliorare la reputazione dei fondi e attrarre una base di investitori più ampia e diversificata.

In sintesi, le implicazioni di questo studio sottolineano la necessità di un approccio strategico e sostenibile negli investimenti in Private Equity. Gli investitori dovrebbero puntare su diversificazione, holding period prolungato, gestione del rischio, selezione settoriale e integrazione dei criteri ESG per migliorare i rendimenti e ridurre i rischi. Queste strategie non solo ottimizzeranno i ritorni finanziari, ma contribuiranno anche a un mercato finanziario italiano più robusto e sostenibile.

SVILUPPO DI UN MODELLO INTEGRATO DI CONTROLLO DI GESTIONE PER LE FUNZIONI CORPORATE

di *Andrea Caturano, Giovanni Cuomo, Alessandro Garbucci,
Maria Liccardi, Salvatore Danilo Maisto e Viviana Sorrentino*

Abstract

Il presente lavoro ha lo scopo di esaminare il sistema di controllo delle funzioni corporate del Gruppo Laminazione Sottile, analizzandone le caratteristiche e le principali criticità, e proponendo un modello di pianificazione e controllo integrato, basato sulle metodologie Activity Based.

Tale modello sarà applicato alla funzione Academy, con logiche replicabili per tutte le altre funzioni. Il documento presenta una sezione introduttiva, nella quale verranno analizzati in dettaglio la struttura organizzativa del Gruppo e il sistema di controllo attualmente in uso. Successivamente, l'analisi sarà focalizzata sulla funzione scelta come caso studio.

The purpose of this paper is to examine the control system of the Laminazione Sottile Group's corporate functions, analysing its characteristics and main criticalities, and proposing an integrated planning and control model based on Activity Based methodologies.

This model will be applied to the Academy function, with replicable logic for all other functions.

The document presents an introductory section, in which the Group's organisational structure and the control system currently in use will be analysed in detail. Subsequently, the analysis will focus on the function chosen as a case study.

4.1. Presentazione aziendale

Laminazione Sottile S.p.a. è la società madre del Gruppo Laminazione Sottile fondata a Napoli nel 1923 e specializzata nella realizzazione di prodotti semilavorati in alluminio. Inizialmente la produzione si focalizza sulle capsule e tubetti per dentifricio, l'azienda ha rapidamente diversificato i suoi prodotti e mercati, investendo in tecnologie avanzate e risorse umane per migliorare la qualità e l'efficienza produttiva. Questo approccio ha consentito all'azienda di ampliare la propria offerta, comprendendo una vasta gamma di prodotti in alluminio destinati a vari settori industriali, tra cui l'automotive, il packaging, l'edilizia e l'elettronica.

A partire dagli anni Sessanta, Laminazione Sottile ha iniziato un percorso di espansione e diversificazione, consolidato nel 1991 con la formazione del Gruppo Laminazione Sottile, che oggi include sette consociate e tre società che gestiscono la distribuzione dei prodotti in diverse aree geografiche. Le principali Società del Gruppo sono:

- Laminazione Sottile S.p.A., con sede a San Marco Evangelista (CE), è rinomata per la produzione di nastri e lastre in alluminio e leghe per varie applicazioni industriali.
- Itacoat S.r.l., fondata nel 1993 a Pignataro Maggiore (CE), è specializzata nella produzione di nastri e lastre in alluminio laccato.
- Contital S.r.l., fondata nel 1991 e situata a Pignataro Maggiore, produce contenitori e altri articoli in alluminio, come rotoli e carta forno.

IPS Industrial Packaging Solution S.r.l., acquisita nel 2015 e situata ad Alessandria (AL), si occupa di nastri e lastre in alluminio per usi industriali.

Pllana GmbH, acquisita nel 2018 in Germania, distribuisce nastri e lastre in alluminio.

Contital Turkey, fondata nel 2019 in Turchia, produce contenitori e rotoli in alluminio per il settore alimentare.

I2R Packaging Solutions Ltd, acquisita nel 2009 nel Regno Unito, produce contenitori in alluminio per il settore alimentare, con estensioni negli Stati Uniti e in Corea del Sud.

L'azienda, da sempre, dà grande importanza all'innovazione, lavorando con affidabilità, dinamismo e sostenibilità, cercando di creare valore in ogni fase delle proprie attività e promuovendo una cultura di responsabilità e condivisione dei valori.

4.1.1. Struttura organizzativa

Il gruppo adotta un modello divisionale, suddiviso in due principali divisioni: quella dei contenitori e quella dei laminati. Ogni divisione opera come unità indipendente, con un nucleo centrale che offre servizi a entrambe le divisioni, tra cui finanza, risorse umane, IT e legale. Il controllo di gestione si articola su tre livelli: il controllo di gestione di plant, controllo divisionale e controllo delle funzioni corporate, che garantiscono la coerenza e l'efficacia operativa e strategica.

L'azienda utilizza strumenti avanzati di gestione finanziaria, tra cui SAP per la contabilità generale, e Tagetik per la gestione delle performance aziendali. L'implementazione di SAP si è rivelata centrale per automatizzare e migliorare l'efficienza operativa, consentendo una gestione più trasparente e dettagliata dei costi.

4.2. Oggetto

4.2.1. La “Guido Moschini Academy”: un Pilastro per la Formazione e la Crescita

Lanciata nel 2021, la “Guido Moschini Academy” rappresenta un'iniziativa dedicata allo sviluppo continuo del capitale umano ed è ritenuto il vero motore dell'innovazione e del successo aziendale. Prende il nome da Guido Moschini, figura storica e guida dell'azienda, e riflette i valori di impegno, dedizione e sviluppo che hanno sempre caratterizzato Laminazione Sottile.

Dal suo lancio, l'Academy ha puntato a creare un ambiente formativo dinamico e inclusivo, capace di rispondere alle esigenze formative dei dipendenti e di sostenere il continuo miglioramento delle loro competenze.

Nel 2022, è stata inaugurata una sede fisica dell'Academy, dotata di infrastrutture moderne e spazi progettati per favorire l'apprendimento e la condivisione delle conoscenze. Questa struttura non solo facilita la formazione in presenza, ma serve anche come hub per eventi formativi, conferenze e visite aziendali. La sede fisica permette inoltre di offrire corsi pratici e stage direttamente presso gli impianti produttivi, fornendo un'esperienza di apprendimento immersiva e applicata.

4.2.2. *L'Esigenza di un Modello di Controllo di Gestione per la Guido Moschini Academy*

Con l'espansione delle attività formative e l'aumento della complessità organizzativa, la Guido Moschini Academy ha riconosciuto la necessità di adottare un modello di controllo di gestione sofisticato. La crescente diversificazione delle attività e l'ampia gamma di corsi offerti hanno, infatti, reso evidente la necessità di un sistema in grado di garantire una gestione efficiente e precisa dei costi e delle risorse.

4.2.2.1. Complessità delle Attività e delle Risorse

Le attività dell'Academy comprendono una vasta gamma di iniziative, dalla progettazione e pianificazione dei corsi alla gestione logistica, dall'erogazione della formazione alla raccolta e analisi dei feedback. Queste attività coinvolgono una pluralità di risorse umane e materiali, che devono essere coordinate e monitorate in modo efficace per garantire la qualità e l'efficienza del processo formativo.

Inoltre, l'Academy si avvale di collaborazioni esterne con esperti del settore e istituti di formazione, il che comporta la gestione di contratti e la pianificazione di attività con terzi. Questa complessità operativa richiede un sistema di controllo di gestione in grado di fornire una visione dettagliata dei costi associati a ciascuna attività e di identificare le aree di miglioramento e ottimizzazione.

Un aspetto cruciale per l'Academy è la necessità di avere una visione chiara e dettagliata della distribuzione dei costi. La maggior parte dei costi dell'Academy sono indiretti, come le spese per il personale, l'ammortamento delle strutture, e i costi di supporto IT. La precisa allocazione di questi costi è fondamentale per comprendere il vero costo delle attività formative e per prendere decisioni informate sulla pianificazione delle risorse e il budget.

4.2.2.2 Allineamento con gli Obiettivi Strategici dell'Azienda

Un modello di controllo di gestione efficace è fondamentale per garantire che le attività dell'Academy siano allineate con gli obiettivi strategici di Laminazione Sottile. Attraverso il monitoraggio continuo delle performance e l'adozione di strumenti come la Balanced Scorecard (BSC), l'Academy può assicurare che le sue iniziative formative contribuiscano al successo a lungo

termine dell'azienda, migliorando la qualità del capitale umano e supportando l'innovazione e la competitività.

La BSC, con le sue diverse prospettive, permette di valutare non solo gli aspetti finanziari, ma anche quelli legati ai processi interni, alla soddisfazione degli utenti, alla crescita e all'impatto delle attività formative. Questo approccio integrato consente di prendere decisioni strategiche basate su una comprensione completa delle performance e delle esigenze dell'Academy, garantendo un miglioramento continuo e un contributo significativo al valore aziendale. Questo approccio non solo supporta il raggiungimento degli obiettivi formativi e strategici dell'Academy, ma contribuisce anche al successo e alla sostenibilità a lungo termine di Laminazione Sottile.

4.3. Obiettivi

4.3.1. Efficienza e allineamento strategico

L'implementazione di un modello di gestione finanziaria efficace è essenziale per allocare le risorse in modo efficiente e strategico, migliorando la trasparenza nella gestione dei costi e garantendo un continuo allineamento con gli obiettivi aziendali. Questo approccio consente di monitorare e controllare i costi in tempo reale, identificando le aree di spreco e ottimizzando l'uso delle risorse disponibili.

Attraverso una gestione finanziaria avanzata, l'azienda può non solo ridurre i costi superflui ma anche reinvestire le risorse risparmiate in progetti ad alto valore aggiunto, come l'innovazione tecnologica e lo sviluppo di nuove competenze. La trasparenza nella gestione dei costi facilita, inoltre, la comunicazione interna, promuovendo una cultura aziendale orientata all'efficienza e alla responsabilità finanziaria.

Per ottenere questi risultati, è fondamentale adottare metodologie di allocazione delle risorse che permettano una visione dettagliata e precisa delle spese e dei costi associati a ciascuna attività o progetto. Questo approccio consente di prendere decisioni informate e strategiche, massimizzando il ritorno sugli investimenti e garantendo il successo a lungo termine dell'organizzazione.

4.3.2. Gestione integrata della formazione

Per migliorare la qualità dei corsi offerti dall'Academy un obiettivo chiave è quello di garantire un'esperienza formativa di alto livello, e per svi-

luppare competenze che rispondano alle esigenze del mercato. Un sistema integrato di gestione delle performance permette di facilitare la gestione dei corsi e di monitorare i progressi dei partecipanti in modo continuo e accurato.

L'adozione di strumenti di valutazione e feedback consente di identificare le aree di miglioramento e di apportare modifiche in tempo reale ai programmi formativi. Questo approccio non solo aumenta la qualità della formazione ma contribuisce anche a creare un ambiente di apprendimento dinamico e orientato ai risultati, in cui ogni partecipante può esprimere al meglio il proprio potenziale.

Grazie all'uso di tecnologie avanzate, come piattaforme di e-learning e strumenti di analisi dei dati, permette di personalizzare l'offerta formativa in base alle esigenze specifiche di ciascun partecipante, migliorando l'efficacia dell'apprendimento e aumentando la soddisfazione degli utenti. Questo approccio flessibile consente di adattare i contenuti e le modalità di insegnamento alle diverse esigenze, garantendo una formazione su misura che risponda alle esigenze del mercato e del contesto aziendale.

4.3.3. Metodologie di controllo di gestione

4.3.3.1. Activity Based Costing (ABC)

L'Activity Based Costing (ABC) è una metodologia di controllo di gestione che consente di mappare e allocare i costi aziendali in modo più preciso, suddividendo le attività in cost pool e attribuendo i costi ai corsi e alle attività in base a specifici cost driver. Questo approccio consente di identificare le attività che generano maggiori costi e di focalizzare l'attenzione sulle aree che richiedono interventi di ottimizzazione. L'ABC permette di ottenere una visione dettagliata delle spese aziendali, migliorando la comprensione dei processi e delle dinamiche interne e favorendo la trasparenza nella gestione dei costi. Questo modello facilita, inoltre, la pianificazione strategica, consentendo di identificare le opportunità di miglioramento e di riduzione dei costi in modo proattivo e mirato.

La metodologia adottata per la classificazione e l'allocazione dei costi offre numerosi vantaggi. In primo luogo, essa garantisce una maggiore trasparenza finanziaria, poiché tutti i costi sono chiaramente identificati e allocati secondo criteri specifici. Inoltre, permette una migliore pianificazione del budget, consentendo di prevedere con maggiore precisione le spese future. Infine, il modello è flessibile e può essere facilmente adattato in risposta a variazioni nella struttura o nella tipologia dei corsi offerti dall'Academy. In sintesi, la struttura

proposta non solo assicura una gestione economica ottimale, ma supporta anche la crescita e lo sviluppo dell'Academy, permettendo di affrontare con efficacia le sfide future e di cogliere nuove opportunità.

4.3.3.2. Activity Based Budgeting (ABB)

L'Activity Based Budgeting (ABB) è un approccio alla pianificazione finanziaria che parte dall'analisi delle attività operative necessarie per raggiungere specifici obiettivi di business. Questo metodo consente una pianificazione e allocazione delle risorse più precisa rispetto ai metodi tradizionali di budgeting, basandosi su una comprensione dettagliata delle attività e delle risorse necessarie per il loro svolgimento.

L'ABB permette di sviluppare budget più realistici e accurati, migliorando la gestione delle risorse finanziarie e garantendo un utilizzo ottimale delle risorse disponibili. Questo approccio facilita, inoltre, il monitoraggio delle performance e la misurazione dei risultati, permettendo di apportare modifiche e correzioni in tempo reale per mantenere l'allineamento con gli obiettivi strategici dell'azienda.

4.3.3.3. Balanced Scorecard (BSC)

La Balanced Scorecard (BSC) è uno strumento di gestione strategica che traduce la strategia aziendale in obiettivi concreti e misurabili, distribuendo l'attenzione su vari aspetti critici del business. Questo modello considera non solo le performance finanziarie, ma anche i processi interni, la soddisfazione dei partecipanti, la crescita e l'impatto delle attività formative. L'adozione della BSC consente di monitorare e valutare le performance aziendali in modo integrato, fornendo una visione completa delle dinamiche organizzative e facilitando la presa di decisioni informate e strategiche. Questo approccio promuove una gestione orientata ai risultati e al miglioramento continuo, garantendo che le attività dell'azienda siano sempre allineate con gli obiettivi di lungo termine e con le esigenze del mercato. In conclusione, l'utilizzo di metodologie come l'Activity Based Costing, l'Activity Based Budgeting e la Balanced Scorecard è essenziale per ottimizzare le risorse, migliorare la qualità formativa e promuovere la responsabilità sociale e la sostenibilità.

Questi approcci consentono di gestire le risorse in modo più efficiente, di migliorare la trasparenza e di garantire un allineamento continuo con gli

obiettivi strategici dell'azienda, contribuendo a creare un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile.

4.4. Risultati

Grazie all'implementazione di un modello di Controllo di Gestione basato su metodologie avanzate come l'Activity Based Costing (ABC), l'Activity Based Budgeting (ABB) e la Balanced Scorecard (BSC), l'Academy raggiungerà l'obiettivo di avere una guida completa e integrata per la gestione delle risorse. Questo modello consentirà di ottenere una visione dettagliata e precisa della distribuzione dei costi aziendali, migliorando la trasparenza e l'efficienza operativa.

Il progetto, quindi, permetterà di ottimizzare l'allocazione delle risorse, riducendo gli sprechi e migliorando la gestione dei costi. Questo approccio contribuirà a creare un ambiente formativo più efficiente e dinamico, facilitando la pianificazione strategica e il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Adottare queste metodologie avanzate di Controllo di Gestione non solo migliorerà la gestione interna dell'Academy, ma contribuirà anche a rafforzare la competitività dell'intera organizzazione. Un'efficace gestione delle risorse e un'ottimizzazione dei costi contribuiranno a migliorare la qualità dell'offerta formativa e a rafforzare la reputazione dell'Academy come centro di eccellenza nella formazione e nello sviluppo delle competenze.

Il progetto di implementazione di un modello di Controllo di Gestione basato su metodologie avanzate avrà un impatto positivo significativo sull'azienda, contribuendo al successo a lungo termine dell'Academy e dell'intera organizzazione. L'ottimizzazione delle risorse e la miglior gestione dei costi supporteranno il raggiungimento degli obiettivi aziendali, promuovendo una cultura di efficienza e di responsabilità.

L'adozione di queste metodologie favorirà la promozione di una cultura aziendale orientata alla responsabilità sociale e ambientale, incentivando l'adesione a iniziative di sostenibilità e il rispetto di elevati standard etici.

Questo approccio contribuirà a creare un ambiente di lavoro più sostenibile e responsabile, rafforzando l'impegno dell'azienda verso la riduzione dell'impatto ambientale e il benessere delle comunità locali.

Infine, l'implementazione di un modello di Controllo di Gestione Avanzato supporterà il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda, migliorando l'efficienza operativa e promuovendo una gestione più responsabile e sostenibile. Questo approccio contribuirà a creare un vantaggio com-

petitivo duraturo, garantendo il successo e la crescita sostenibile dell'organizzazione nel lungo termine.

Bibliografia

- Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Brimson, J.A., & Antos, J. (1999). *Driving Value Using Activity-Based Budgeting*. Wiley.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R.S., & Anderson, S.R. (2007). *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*. Harvard Business School Press.
- Laminazione Sottile S.p.A. (2023). Annual Report. Retrieved from laminazione sottile.com.

BASEL IV: L'ANALISI DEGLI EFFETTI DERIVANTI DALL'ADEGUAMENTO AL FRAMEWORK BASILEA IV IN AMBITO RISCHIO DI CREDITO (SA-CR) E RISCHIO OPERATIVO SU UN CAMPIONE DI BANCHE ITALIANE

di *Flavia Bonanni, Pasquale Cimino, Manolo De Liso, Paolo Di Fiore, Marco Di Gennaro, Ferdinando Montanino, Ilaria Petra e Marco Piccolo*

Abstract

Il 27 ottobre 2021, la Commissione europea ha pubblicato una revisione delle norme bancarie dell'UE (Regolamento 575/2013 "CRR" e Direttiva 36/2013 "CRD") per attuare la riforma finale di Basilea 3. Queste norme rafforzano la resilienza delle banche dell'UE contro futuri shock economici e supportano la ripresa post-pandemia. Il Regolamento 1623/2024, pubblicato il 19 giugno 2024, conferma l'attuazione della riforma dal 2025, posticipata di due anni a causa del COVID-19. Questo studio analizza gli impatti del nuovo framework su Rischio di Credito (SA-CR) e Rischio Operativo in cinque gruppi bancari italiani, utilizzando dati di Terzo Pilastro e di Bilancio consolidato pubblicati alla data di riferimento del 31 dicembre 2022, rilevando un effetto positivo iniziale sugli assorbimenti patrimoniali e variazioni nei requisiti patrimoniali a seconda delle metodologie adottate.

On October 27, 2021, the European Commission published a review of the EU banking regulations (Regulation 575/2013 "CRR" and Directive 36/2013 "CRD") to implement the final Basel III reform. These regulations aim to strengthen the resilience of EU banks against future economic shocks and support post-pandemic recovery. Regulation 1623/2024, published on June 19, 2024, confirms the implementation of the reform starting in 2025, postponed by two years due to COVID-19. This study analyses the impacts of the new framework on Credit Risk (SA-CR) and Operational Risk in five Italian banking groups, using Pillar III and consolidated financial statements data as of December 31, 2022. The study identifies an initial positive effect on capital absorption and variations in capital requirements depending on the methodologies adopted.

5.1. Presentazione aziendale

Il presente lavoro è svolto in collaborazione con PricewaterhouseCoopers (PwC), nata dalla fusione di Price Waterhouse e Coopers & Lybrand nel 1998, vanta oltre 150 anni di esperienza nella consulenza e revisione contabile. Con una presenza in 157 paesi e più di 295.000 dipendenti, PwC è una delle più grandi reti di servizi professionali al mondo. Negli ultimi anni, PwC ha registrato una crescita costante, raggiungendo nel 2023 un fatturato globale di 50 miliardi di dollari, con un incremento del 6% rispetto all'anno precedente. Questo successo è frutto dell'espansione dei servizi, dell'adozione di tecnologie innovative e di pratiche sostenibili. PwC offre servizi integrati nei campi della revisione contabile, consulenza fiscale e aziendale, supportando aziende di tutte le dimensioni. La dedizione alla qualità, all'integrità e all'innovazione ha consolidato la sua posizione di leader nel settore, garantendo un valore duraturo per i suoi clienti.

5.2. Oggetto

L'oggetto dello studio è stato l'analisi delle principali evoluzioni normative introdotte da Basilea IV, concentrandosi specificamente sui rischi del Primo Pilastro. Lo studio ha esaminato l'effetto di tali modifiche sugli assorbimenti patrimoniali di cinque Gruppi bancari italiani quotati. In particolare, è stata valutata l'impatto delle modifiche nel contesto del Rischio di Credito (SA-CR) durante la fase di prima applicazione (phase-in), evidenziando un effetto positivo iniziale sugli assorbimenti patrimoniali, seguito da una progressiva attenuazione dei benefici entro il 2033 durante la fase di transizione (phase-out). Per quanto riguarda il Rischio Operativo, è stata considerata l'introduzione di una nuova metodologia standardizzata, con un potenziale effetto di riduzione dei requisiti patrimoniali per gli enti che attualmente adottano il modello standard, ma con un possibile aumento per quelli che utilizzano modelli interni. L'obiettivo finale è preparare le banche europee a un futuro più resiliente e trasparente, promuovendo una maggiore stabilità nel sistema finanziario.

5.3. Obiettivi

Il presente elaborato, oltre a ripercorrere le principali evoluzioni normative intercorse, si propone di analizzare gli impatti derivanti dall'ade-

guamento al framework in ambito Rischio di Credito (SA-CR) e Rischio Operativo su un campione di cinque Gruppi bancari italiani a partire dai dati di Terzo Pilastro e di Bilancio consolidato pubblicati alla data di riferimento del 31 dicembre 2022.

L'analisi è stata articolata nelle seguenti fasi.

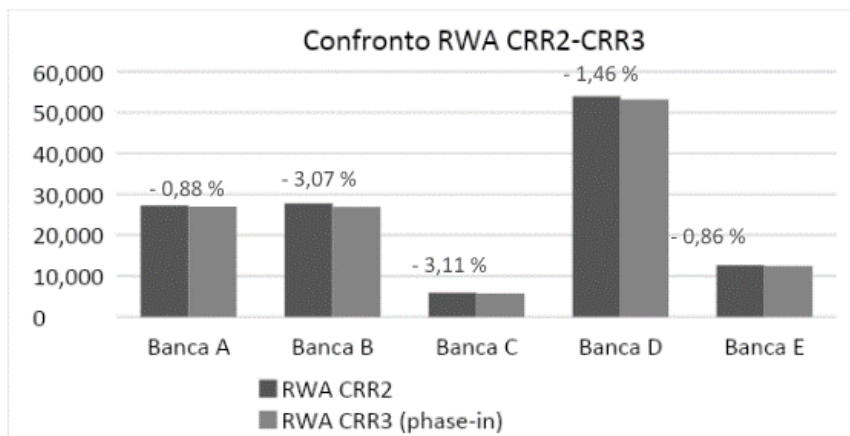
- Individuazione del campione: Nel campione sono stati selezionati cinque Gruppi bancari nazionali, quotati, aventi caratteristiche eterogenee in termini sia di metodologie utilizzate ai fini del calcolo dei requisiti patrimoniali, sia in termini di total assets.
- Creazione Database: Ai fini del rischio di credito sono stati presi in considerazione i dati oggetto di pubblicazione mediante i template EU CR4, EU CR5 ed EU CR6. Analogamente, ai fini del rischio operativo, sono stati presi in considerazione i dati oggetto di pubblicazione mediante i prospetti di Stato Patrimoniale.
- Analisi di impatto e sintesi delle evidenze: successivamente, si è proceduto con il calcolo degli RWA e con un'analisi comparativa dei risk-weighted assets calcolati secondo la CRR2, CRR3 phase-in e CRR3 phase-out. Per il rischio operativo, sono stati calcolati i requisiti di fondi propri secondo il nuovo metodo standard ed è stata condotta una comparazione con gli attuali requisiti di fondi propri.

5.4. Risultati

L'analisi in oggetto ha evidenziato quanto di seguito:

- in ambito Rischio di Credito (SA-CR), alla data di prima applicazione (phase-in) un effetto positivo generale circa gli assorbimenti patrimoniali con progressiva attenuazione dei benefici entro il 2033 (phase-out) causato dalla fine dei regimi transitori in ambito strumenti di capitale e CCF;
- in ambito Rischio Operativo, considerando l'introduzione di una metodologia standardizzata unica, una potenziale riduzione dei requisiti patrimoniali per gli enti che attualmente adottano la metodologia standard a fronte di un potenziale incremento per gli enti autorizzati all'applicazione dei modelli interni.

Figura 1 – Confronto RWA CRR2 e RWA CRR3 (phase-in)



Fonte dati: dataset

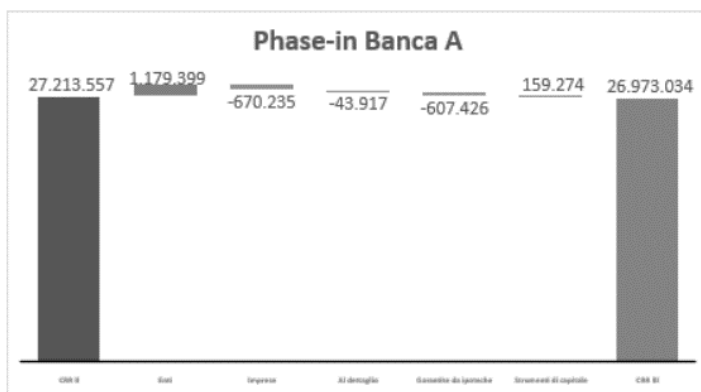
Di seguito per ciascun portafoglio si indicano i driver e la metodologia utilizzata ai fini dell'analisi di impatto per ciascuna tipologia di portafoglio regolamentare impattato.

- Enti provvisti di rating: ai fini dell'analisi si è ipotizzato che l'interezza dei portafogli enti delle banche del campione fossero composti esclusivamente da esposizioni di Classe 2: pertanto, per tali portafogli è stato applicato un fattore di ponderazione del 30%, che ha generato un assorbimento patrimoniale inferiore rispetto all'attuale framework prudenziale.
- Enti privi di rating: tali posizioni sono state intercettate come le posizioni che stante all'attuale framework ricevono un RW del 20%, rispetto a tali posizioni, si è assunto che il 10% del totale delle esposizioni prive di rating venga classificato nella classe C con una ponderazione del 150%, il 25% classificato nella classe B con una ponderazione del 75%, mentre il rimanente 65% classificato nella classe A con una ponderazione del 35%.
- Imprese provviste di rating: alle esposizioni di Classe 3 è assegnato un fattore di ponderazione del 75% rispetto al 100% attualmente previsto. Ai fini dell'analisi a tutte le esposizioni (provviste di rating) a cui era assegnato un RW del 100% è stato assegnato un RW del 75%.
- Dettaglio: A fronte dell'evoluzione normativa intercorsa si è assunto che il 5% dell'esposizione sia qualificabile come esposizione transattiva e, pertanto ponderabile al 45%. Mentre il restante 95% dell'esposizione è soggetto ad una ponderazione, invariata, del 75%.

- Esposizioni garantite da ipoteche su beni immobili: Ai fini delle analisi si è assunto che tutte le posizioni precedentemente classificate come High Risk vengano ricomprese nel segmento ADC (medesimo fattore di ponderazione - RW 150%) e che per tutte le posizioni già classificate nel portafoglio real estate vengano mantenute le condizioni di ammissibilità classificandole di conseguenza nel portafoglio non IPRE (RW 20% sul 55% del valore dell'immobile se immobile residenziale; RW del 60% sul 55% del valore dell'immobile se immobile non residenziale). Date le informazioni in nostro possesso non sono state riclassificate esposizioni nel portafoglio IPRE.
- Strumenti di capitale: Non avendo a disposizione il dettaglio necessario utile ad individuare la quota di esposizione afferibile a banche centrali o quella relativa a società non quotate con detenzione di breve periodo, e considerando l'operatività delle banche italiane a tutte le esposizioni in strumenti di capitale è stato assegnato un RW del 125% come data di prima applicazione e del 250% come data di ultima applicazione alla conclusione del regime transitorio.
- CCF: l'analisi volta alla misurazione dell'impatto derivante la ricalibrazione del CCF associato agli impegni incondizionatamente revocabili è stata eseguita assumendo che del totale delle esposizioni fuori bilancio correlate ad impegni incondizionatamente revocabili (associate ad un CCF dello 0%) il 60% fossero esposizioni al dettaglio ed il restante 40% fossero esposizioni verso imprese. Tale impatto rileva ai fini delle analisi solo al termine dei regimi transitori (phase out).

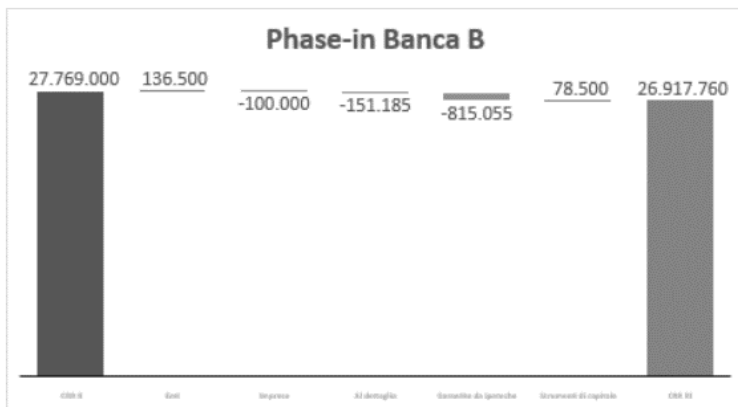
Di seguito riportiamo graficamente il dettaglio dell'effetto dell'adeguamento al regime di phase in per ciascuna banca del campione.

Figura 2 – Banca A (phase in)



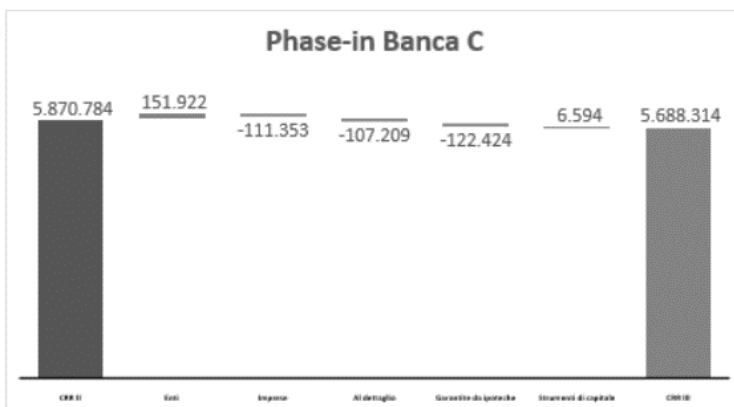
Fonte dati: dataset

Figura 3 – Banca B (phase in)



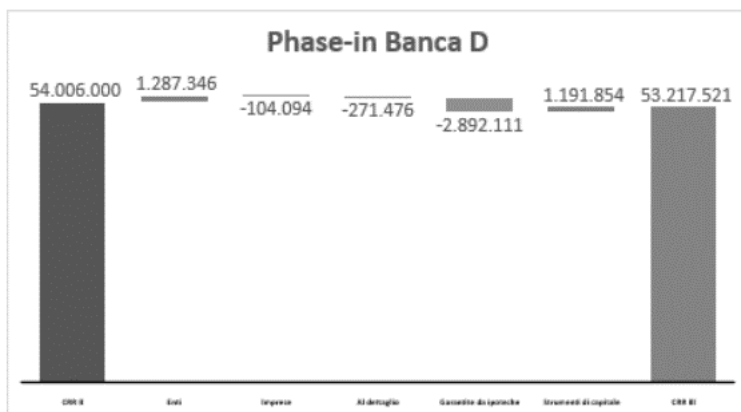
Fonte dati: dataset

Figura 4 – Banca C (phase in)



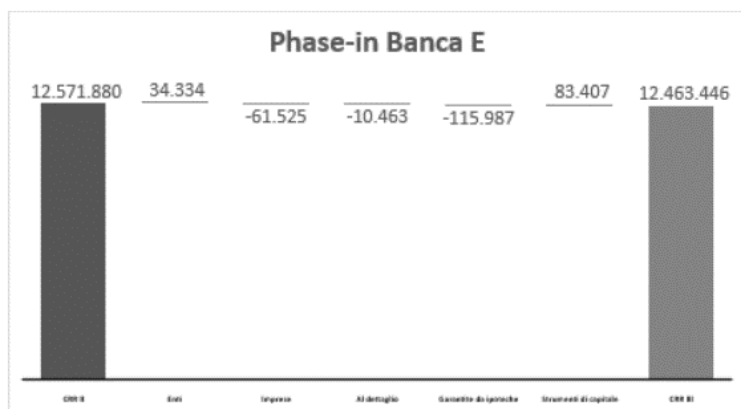
Fonte dati: dataset

Figura 5 – Banca D (phase in)



Fonte dati: dataset

Figura 6 – Banca E (phase in)



Fonte dati: dataset

Al termine dell'analisi in regime di phase in si osserva il seguente effetto generalizzato:

- esposizioni verso enti: si registra un aumento degli assorbimenti patrimoniali dovuto ad un trattamento prudenziale sfavorevole previsto per gli enti privi di rating;
- imprese: si registra una lieve riduzione degli assorbimenti patrimoniali dovuto ad un trattamento prudenziale favorevole previsto per le controparti provviste di rating;

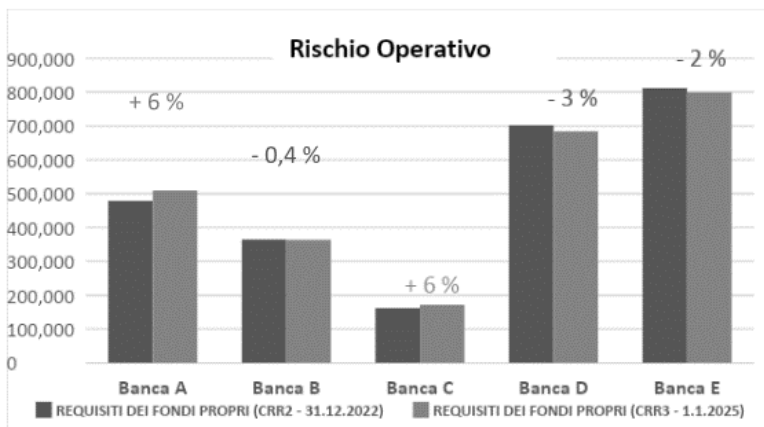
- dettaglio: si registra una lieve riduzione degli assorbimenti patrimoniali dovuta ad un trattamento prudenziale favorevole previsto per le esposizioni transattive;
- real Estate: si registra una lieve riduzione degli assorbimenti patrimoniali dovuta ad un trattamento prudenziale favorevole previsto per le esposizioni assistite da ipoteche ammissibili;
- strumenti di capitale: si registra un lieve aumento degli assorbimenti patrimoniali dovuto ad una ricalibrazione verso l'alto dei fattori di ponderazione.

Di seguito indichiamo dell'effetto derivante dalla piena applicazione del nuovo framework prudenziale a partire dal 01.01.2033 per ciascuna banca del campione:

Al termine di tutti i regimi transitori si registra per tutte le banche del campione, un aumento di tutti gli assorbimenti patrimoniali, attribuibile alla ricalibrazione del CCF dallo 0% al 10% per gli impegni incondizionatamente irrevocabili e, del RW standard (250%) associato agli strumenti di capitale.

L'analisi del rischio operativo mira, invece, a simulare il calcolo del Business Indicator Component (BIC) utilizzando i dati di Conto Economico Stato Patrimoniale consolidati degli ultimi tre esercizi (31.12.2020, 31.12.2021, 31.12.2022).

Figura 7 – Rischio Operativo



Fonte dati: dataset

Dall'analisi si evince che l'effetto dell'adeguamento al nuovo framework in ambito rischio operativo genera risultanze eterogenee riconducibili principalmente ai seguenti driver:

- il campione di banche presenta complessità organizzative ed operative eterogenee;
- la soppressione dei modelli interni.

Bibliografia

Banca d'Italia – Finalizzazione delle riforme di Basilea III (bancaditalia.it).

Basilea 3: cosa prevede – Borsa Italiana.

Basilea4: il framework normativo (riskcompliance.it).

BIS – Principles for the effective management and supervision of climate-related financial risks.

BIS – The Basel Framework Diritto bancario dell'UE (europa.eu).

EBA Report – “On management and supervision of ESG Risks for Credit Institutions and Investment Firms”.

EBA Report – “On Standardised approaches under counterparty credit risk”.

Porretta, P., *Integrated Risk Management*, 2021, EGEA.

Requisiti prudenziali per gli enti creditizi e le imprese di investimento | EUR-Lex (europa.eu).

S&P Global – The Road to Basel IV: Navigating the challenge facing European (spglobal.com).

NON PERFORMING LOANS. MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE DEL PORTAFOGLIO NPL DI UN SERVICER

di Greta Maria Buonocore, Luca Buonauro, Pietro Castaldi,
Angelo Della Monaco, Paolo Grimaldi, Marica Mele, Marco Saponiero
e Gennaro Troncone

Abstract

Il presente elaborato ha il duplice obiettivo sia di rappresentare una panoramica complessiva del contesto normativo e di mercato dei crediti deteriorati (Non Performing Loans), sia di rivolgere un'attenzione particolare alla gestione e al monitoraggio dei portafogli NPL da parte di un Servicer. Inizialmente, viene presentata una panoramica sull'evoluzione del framework normativo, successivamente, l'attenzione si sposta sulle funzioni di un Servicer NPL e sugli strumenti e le metriche impiegati nell'attività di *portfolio monitoring*. Nella fase finale dell'elaborato, viene analizzato un portafoglio NPL, a partire da un business plan underwriting, per poi sviluppare un business plan adjusted attraverso metodologie specifiche. In conclusione, vengono esaminati gli scostamenti tra i cashflows previsti e quelli realizzati nonché le mutate proiezioni degli stessi, al fine di determinare l'over/under performance del portafoglio e monitorare l'andamento dei principali KPI.

This paper has the dual purpose of both representing an overall overview of Non-Performing Loans (NPL) regulatory and market background, both focusing on management and monitoring activities by NPL Servicer. Initially, an overview of the regulatory framework evolution is presented, next, the focus shifts to the NPL Servicer functions and metrics used in portfolio monitoring activities. In the final phase of the paper, an NPL portfolio is analyzed, starting from an underwriting business plan, and then developing an adjusted business plan through specific methodologies. In conclusion, cashflows evolutions are analyzed between projection and realized cashflows in order to determine portfolio over/under performance and to monitor main KPIs.

6.1. 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.

6.2. Oggetto

La gestione dei crediti deteriorati rappresenta una sfida cruciale per il settore bancario e finanziario, particolarmente rilevante in un contesto normativo in continua evoluzione. Tale processo di evoluzione regolamentare parte dalla definizione di default, mediante l'articolo 178 del regolamento europeo n°575/2013 e la Nuova Definizione di Default (New DoD), che hanno il primario obiettivo di allineare la definizione dello status classificatorio della controparte e delle linee di credito, al fine di migliorare la trasparenza e la comparabilità tra le banche dell'UE. L'importanza di questa forte attenzione al mondo NPL è evidenziata, anche, dall'impatto che gli stessi hanno sulla stabilità finanziaria e sulla capacità delle banche di erogare nuovi crediti, influenzando quindi l'intero sistema economico. Le banche sono state indotte nel tempo, in linea con quanto previsto dalle linee guida, da una parte a migliorare la gestione interna e dall'altra a puntare su una forte politica di de-risking al fine di smaltire l'ingente stock di crediti deteriorati. 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. Si nota infatti come l'NPE ratio ha subito una forte diminuzione dal 2015 ad oggi, portando alla bonifica dei bilanci bancari.

6.3. Obiettivi

L'obiettivo del presente studio è quello di abilitare - in ottica critica - ad attività di analisi e monitoraggio di un portafoglio NPL acquisito da un Servicer, al fine di intercettare e valutare fenomeni di under / over performance dello stesso. Nell'attuale contesto macro economico, il ruolo del Servicer è diventato sempre più cruciale, infatti, l'incremento dei crediti deteriorati (NPL) ed il loro significativo impatto sulle banche hanno indotto le autorità competenti ad intervenire dal punto di vista regolamentare per meglio disciplinare questo mercato ed i suoi operatori. In primis, dal punto di vista dell'identificazione e definizione dei crediti deteriorati, andando a rendere omogenea la definizione a livello Europeo. Successivamente, fornendo adeguati strumenti che abilitino ad un'efficiente attività di de-risking. Sono previste, infatti, 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 de-risking 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.

Per i Servicer NPL, che acquistano portafogli di crediti non performing, il rischio di credito consiste nella possibilità di subire perdite se gli incassi derivanti dalla gestione di questi crediti risultano inferiori al prezzo pagato. Questo rischio può derivare dalla mancanza di garanzie, da un mercato immobiliare sfavorevole, dal mancato rispetto dei tempi di recupero previsti, dal mancato recupero degli interessi attesi o dalla presenza di crediti difficili da vendere. Per tale ragione, risulta cruciale monitorare costantemente il processo di recupero, verificare il rispetto delle tempistiche stimate nel business plan di underwriting, nonché i relativi cash flow stimati. Questo consente di comprendere l'impatto che eventuali ritardi o anticipi negli incassi previsti hanno sui risultati economici, finanziari e patrimoniali dell'investitore. Il monitoraggio degli incassi, perciò, riveste un ruolo cruciale e se da un lato ha lo scopo di prevedere una eventuale over-performance / under-performance del processo di recupero rispetto al business plan, dall'altro ha l'obiet-

tivo di evidenziare eventuali errate valutazioni effettuate in sede di underwriting / valutazione di bilancio dei crediti relativi ad un determinato portafoglio non performing.

Ruolo fondamentale in tale processo assumono i *Key Performance Indicators (KPI)*, che consentono di analizzare i vari aspetti delle performance di recupero del credito (volumi, efficacia, efficienza, valore) individuando le aree di miglioramento ed indirizzare decisioni strategiche.

Ai fini del presente valore sono stati identificati i seguenti KPI:

- *KPI di efficacia*
- *Cumulative Collection Rate*: la percentuale del totale dei crediti recuperati rispetto al totale dei crediti recuperabili in un determinato periodo. Obiettivo è valutare l'efficacia con cui il Servicer riesce a riscuotere i crediti dovuti nel tempo.

$(\text{Totale dei crediti recuperati} / \text{Totale dei crediti recuperabili}) * 100$

- *Recovery Rate*: la percentuale di valore recuperato rispetto al valore nominale del portafoglio NPL. Obiettivo è il monitoraggio dell'efficacia delle strategie di recupero.

$(\text{Importo Totale Recuperato} / \text{Valore Nominale Totale NPL}) * 100$

- *Loss Given Default*: consiste nella percentuale di esposizione al rischio di credito che non viene recuperata in caso di default del debitore. Obiettivo è fornire una misura quantitativa della perdita potenziale che una banca o un'istituzione finanziaria potrebbe subire se un debitore non fosse in grado di adempiere ai propri obblighi di pagamento.

$(1 - \text{Recovery Rate})$

- *KPI di efficienza*
- *Weighted Average Life*: tempo medio ponderato in cui i flussi di cassa di un portafoglio di prestiti non performanti vengono rimborsati. Obiettivo è valutare la velocità e l'efficacia con cui un Servicer NPL riesce a recuperare i crediti non performanti.

$\text{Media Ponderata del Portafoglio} / \text{Somma Flussi di Cassa Attesi}$

- *Cost To Collect*: consiste nel costo sostenuto per recuperare un credito. Obiettivo è valutare l'efficienza in termini di costi del processo di recupero.

$\text{Totale dei Costi di Recupero} / \text{Importo Totale Recuperato}$

- *Fees to GDP*: percentuale delle commissioni e delle spese sostenute nell'ambito di queste operazioni rispetto al totale recuperato sulle stesse. Obiettivo è fornire una misura chiave per valutare quanto sia costoso in media gestire un determinato volume di asset in relazione alle commissioni e alle spese sostenute.

$(\text{Totale delle Commissioni e Spese} / \text{Totale Recupero su Crediti (GDP)}) * 100$

Il patrimonio informativo utilizzato ai fini dell'analisi è costituito da un portafoglio NPL facente parte di una SPV (società veicolo), composto da 100 NDG Non Performing. La vita del portafoglio è di 19 anni e va dal 01/01/2017 (data di cut-off del portafoglio) al 31/12/2036 (data di fine vita del portafoglio). Ai fini di analisi si considera data di update il 31/03/2024. Il portafoglio è costituito da crediti per il 40% unsecured (non coperti da alcun tipo di garanzia), per il restante 60% è presente una garanzia, le cui tipologie si evincono dal seguente grafico: 24% residential, 16% commercial, 13% industrial e 7% land.

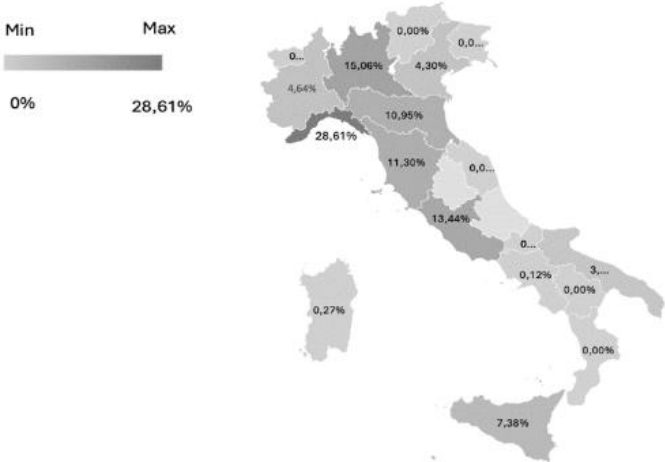
Figura 1 – Distribuzione della tipologia di asset a garanzia



Fonte: elaborazione propria

Il portafoglio presenta la maggiore concentrazione di GBV in Lazio, Liguria e Lombardia, rappresentando circa il 57,11% del totale.

Figura 2 – Distribuzione ammontare di GBV per regione



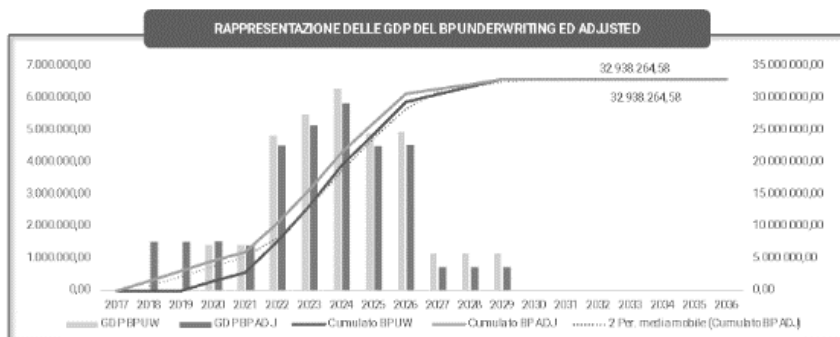
Fonte: elaborazione propria

L'analisi ha visto la predisposizione del Business Plan Adjusted, che recepisce gli incassi, spese e fees effettivamente realizzati tra la data di cut-off del portafoglio e la data di update. Le GDP projection sono state ricalcolate mediante un modello statistico che proietta nel futuro la variazione dei flussi di cassa tra il dato effettivo e quello previsto. Gli incassi futuri sono stati rimodulati considerando un fattore di ponderazione per ciascun flusso, quantificandone il suo peso sull'ammontare totale recuperato. Le spese sono state calcolate in percentuale degli incassi, rispetto alla procedura e relativa fase in corso sulle singole posizioni, nonché le fees calcolate in percentuale degli incassi, rispetto alla tipologia di servicer che ha in gestione le singole pratiche. Definito il nuovo BP aggiornato è stata valutata la performance del portafoglio dalla data di cut-off alla data di analisi.

6.4. Risultati

Alla luce di quanto analizzato nei paragrafi precedenti, è stato possibile effettuare un monitoraggio del portafoglio NPL in esame ed analizzare gli scostamenti tra il Business Plan Underwriting ed Adjusted. In particolare, di seguito è rappresentata la curva *all life* di GDP cumulate e per singolo anno del portafoglio, al fine di apprezzarne le principali differenze.

Figura 3 – Analisi dei GDP cumulati del BP UW e del BP ADJ



L'asimmetria più evidente tra i dati dei due business plan avviene tra il 2018 e il 2019. In questi due anni si osserva un'anticipazione dei recuperi rispetto a quanto era stato previsto in sede di sottoscrizione. A partire dal 2020 questo trend subisce una graduale inversione, la performance dei recuperi effettivi ritorna in linea con le previsioni che a partire dal 2022 risultano

essere maggiori dei flussi realizzati. Negli anni successivi al 2024 si osserva un sostanziale riallineamento dei due business plan. Questo è principalmente dovuto alla metodologia utilizzata per proiettare i futuri GDP del business plan aggiustato. Infatti, la discrepanza tra i flussi osservata nel periodo 2017-2024 viene utilizzata per rimodulare i recuperi futuri, in modo da eguagliare i GDP totali dei due business plan. Quanto osservato nell'andamento dei GDP si riflette nelle fluttuazioni del CCR (cumulative collection ratio).

Figura 4 – Analisi dei Cumulative Collection Ratio (CCR) dal 2020 al 2024

CCR	2020	2021	2022	2023	2024
	135,49%	149,27%	96,89%	81,08%	47,62%

Fonte: elaborazione propria

Tale indicatore abilita al confronto dei recuperi cumulati effettivi rispetto a quelli previsti e di conseguenza misurare eventuali over performance e under performance della gestione. Risulta rilevante evidenziare come gli unici anni in cui i recuperi hanno over performato le previsioni siano stati il 2020, con una performance del 135,49% e il 2021 con un 149,27%. Negli anni successivi si assiste ad una graduale under performance dei recuperi rispetto alle previsioni.

Di seguito si riporta una vista di sintesi dei KPI di performance calcolati sul portafoglio in esame:

La tabella rappresenta cinque indicatori chiave di performance: il tasso di recupero, la vita media ponderata (Weighted Average Life), il costo di raccolta, l'incidenza delle fees e la Loss Given Default, calcolati utilizzando i dati sia del BP UW che del BP Adjusted potendone apprezzare il confronto e la variazione.

Il tasso di recupero ha subito una variazione positiva di 10 punti percentuali rispetto al BP Underwriting. Questo suggerisce da un lato un incremento degli incassi effettivamente registrati, dall'altro una maggiore tempestività del recupero andando di fatto a decurtare il GBV residuo posto al denominatore del rapporto. In maniera complementare, ne consegue che la Loss Given Default (LGD) si riduce della stessa percentuale, passando dal 75,66% come previsto da BP UW al 65,63% per il BP aggiornato.

Figura 5 – Principali Key Performance Indicators

KEY PERFORMANCE INDICATORS	BP ADJUSTED	BP UW	DELTA
RECOVERY RATE	34%	24,34%	10,02 p. p.
LOSS GIVEN DEFAULT	65,63%	75,66%	- 10,02 p. p.
WEIGHTED AVERAGE LIFE	9,77	10,14	-0,37
KPI SU INCASSI (COSTI OPERATIVI/INCASSI)	4,32%	3,00%	1,32 p. p.
COST TO COLLECT	6,78%	5,00%	1,78 p.p.

Fonte: elaborazione propria

È possibile interpretare tale risultato come una maggiore efficienza nell'attività di gestione del servicer in grado di applicare strategie adattive in funzione di un monitoraggio costante piuttosto che una maggiore predisposizione delle controparti nell'adottare un approccio collaborativo/risolutivo che si sostanzia in accordi transattivi. Coerentemente con la precedente interpretazione, le variazioni rilevate dall'indicatore WAL, utile alla valutazione della tempistica media di recupero dei crediti, suggeriscono un più rapido incasso rispetto a quanto previsto in sede di underwriting. Nello specifico da BP Adjusted si stimavano circa 9,77 anni, mentre per il BP underwriting la previsione era leggermente più ampia, pari a 10,14 anni. Questa differenza implica una riduzione del tempo medio di recupero di circa 4 mesi tra i due business plan. Possibili cause di questo risultato potrebbero includere un miglioramento della situazione congiunturale e di mercato nonché, in riferimento a posizioni gestite tramite strategie giudiziali, di una maggiore efficienza dei tribunali nella gestione delle procedure esecutive. Il Cost to Collect misura l'incidenza dei costi associati al portafoglio, come ad esempio spese legali e notarili, costi di procedura, costi di due diligence e molto altro, rapportati al GDP. Dai dati analizzati emerge che nel business plan adjusted, queste spese rappresentano il 6,78% del GDP, mentre nel BP underwriting sono del 5,00% con un conseguente aumento di circa 1,78 p.p. Un incremento delle spese potrebbe essere spiegato da una più intensa attività di recupero, come ad esempio la gestione dei casi più complessi con possibile modifica delle strategie attuate o a mutate condizioni macroeconomiche che impattano il mercato immobiliare. Infine, l'incidenza delle commissioni rispetto al totale degli incassi (fees to GDP) subisce un lieve incremento di circa 1,32 p.p. Le cause di questo aumento includono aggiustamenti nella struttura delle commissioni per riflettere maggiori rischi o costi di gestione associati ai crediti nel business plan adjusted, nonché a un miglioramento della qualità operativa tra i diversi servicer. Inoltre, va considerata la varia-

zione nelle stime delle commissioni del servicer in relazione al GBV gestito, considerando anche la dimensione dell'esposizione. Ad esempio, il servicer A, che applica una commissione media più alta (7%), gestisce la porzione più significativa del GBV con ticket size superiore a 5 milioni.

Bibliografia

- AIFIRM (2023), NPE risk: evoluzione delle metodologie e delle strategie e gestione di de-risking. Position paper n°4.
- Banca Centrale Europea (2017), Linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL).
- Banca Centrale Europea (2018), Addendum alle linee guida per le banche sui crediti deteriorati (NPL).
- Banca Centrale Europea (2019), Comunicazione in merito alle aspettative di vigilanza sulla copertura delle NPE.
- Banca d'Italia (2013), Disposizioni di Vigilanza per le banche, Circolare n. 285 – 24° aggiornamento – Revisione della disciplina sugli investimenti in immobili.
- Banca d'Italia (2018), Linee Guida per le banche Less Significant italiane in materia di gestione di crediti deteriorati.
- Banca d'Italia (2022), N. 32 – I tassi di recupero delle sofferenze nel 2021.
- Banca d'Italia (2022), Rapporto sulla stabilità finanziaria.
- Banca d'Italia (2023), Rapporto sulla stabilità finanziaria.
- EBA (2018), Guidelines on management of non-performing and forborne exposures.
- EBA (2020), Guidelines on loan origination and monitoring. 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.

VALUTAZIONE DELL'IDEA DI UN PROGETTO DI TELEMEDICINA

di Luigi De Santis, Beatrice Paggiarino, Andrea Poli, Daniele Polverino
e Giada Rionero

Abstract

Il progetto è mirato a testare il lancio di un nuovo servizio di telemedicina, una piattaforma online che permetta ai pazienti di consultare medici specialisti. Il procedimento di design thinking adoperato consta di cinque fasi fondamentali: osservazione, ideazione, prototipazione, testing e retrospettiva. Nella prima fase si comprende l'ambiente competitivo, utilizzando strumenti di osservazione e di analisi. La fase di ideazione è mirata ad identificare i bisogni degli utenti in target tramite la creazione di user personas, effettuando delle interviste empatiche ed una survey. La prototipazione si basa sulla costruzione materiale di quanto ideato, servendosi, poi, di uno smoke test per testarne l'efficacia, lasciando alla fase di retrospettiva la responsabilità di verificare la veridicità delle ipotesi avanzate nelle fasi precedenti.

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

Atida eFarma è diventata una delle principali piattaforme online per la salute ed il benessere in Europa, combinando innovazione tecnologica ed affidabilità di una farmacia tradizionale. EFarma è stata fondata nel 2011 a Napoli da Francesco Zaccariello, l'attività è iniziata come e-commerce di prodotti dermocosmetici. Nel 2016 il Ministero della Salute ha autorizzato la vendita di farmaci da banco, rendendo possibile la trasformazione del business in delle prime parafarmacie online. Nel 2020 ha superato i 20 milioni di euro di vendite quindi, nel 2021, eFarma è stata acquisita da Atida, una piattaforma europea dedicata alla salute con l'obiettivo di espandersi sul mercato italiano. Oggi, Atida eFarma vende farmaci da banco, integratori, cosmetici, prodotti per l'igiene, naturopatia, prodotti veterinari e profumeria, utilizza algoritmi avanzati per raccomandazioni personalizzate ed offre abbonamenti per integratori e consulenze con farmacisti. L'azienda garantisce la qualità dei prodotti tramite controlli rigorosi e certificazioni, mantenendo una politica di trasparenza con accesso a recensioni e certificazioni. Con l'espansione continua e l'impegno verso l'eccellenza, è un punto di riferimento nel panorama europeo delle farmacie digitali, con l'obiettivo futuro di rivoluzionare il settore della salute offrendo nuovi servizi come la telemedicina volti a creare un ecosistema della salute.

7.2. Oggetto

Il progetto si fonda sul lancio di un innovativo servizio di telemedicina come estensione di Atida Efarma, attraverso una nuova piattaforma. Questa piattaforma permetterà agli utenti/pazienti di effettuare visite a distanza, rendendo l'accesso ai servizi medici più rapido e conveniente. Utilizzando un modello di design thinking, il progetto ha attraversato diverse fasi iterative, il team ha completato le prime tre delle cinque fasi previste. Più di dieci incontri in presenza sono stati svolti con l'azienda, con la partecipazione di Enrico Pennacchio (Supply Chain Manager), Francesco Caranante (Head of Performance) e Christian Sergi (Investment Analyst), costruendo, durante ogni incontro, una piccola parte del lavoro contribuendo progressivamente allo sviluppo del progetto. La collaborazione dei membri del team con questi professionisti ha permesso di affrontare e risolvere problematiche man mano che si presentavano per procedere progressivamente al raggiungimento dello scopo.

7.3. Obiettivi

Gli obiettivi del progetto sono molteplici ed articolati. Per raggiungerli, il team ha adottato un modello di design thinking basato su cinque fasi: osservazione, ideazione, prototipazione, testing e retrospettiva. Il primo obiettivo, legato alla fase di osservazione, è stato quello di comprendere il contesto e l'ambiente competitivo per il lancio del nuovo servizio di telemedicina, analizzando dati di mercato e tendenze nel settore della telemedicina, considerando dinamiche concorrenziali e regolamentazioni in Italia, Francia, Regno Unito, Germania e Stati Uniti. L'analisi utilizza strumenti avanzati come la PEST Analysis, che esamina fattori politici, economici, sociali e tecnologici. Il secondo obiettivo, correlato alla fase di ideazione, è raccogliere dati qualitativi e quantitativi dai potenziali utenti tramite interviste empatiche e survey, delineando personas che rappresentano i segmenti di clientela con i loro bisogni e comportamenti specifici. Le interviste empatiche aiutano a comprendere il contesto degli utenti, facilitando lo sviluppo di soluzioni centrate su di loro. Il terzo obiettivo è identificare i bisogni specifici dei target e generare idee innovative per soddisfarli. Durante la fase di ideazione, vengono identificati i bisogni e compreso il target, mappando il tutto mediante lo strumento chiamato "user personas". La terza fase del progetto si basa sulla prototipazione del nuovo servizio, sviluppando simulazioni di piattaforme digitali, interfacce utente e mappando componenti del servizio ricercando gli elementi di "oceano blu". Questa fase di prototipazione si serve del modello "service blueprint", che mappa dettagliatamente tutte le interazioni tra cliente e servizio, identificando i touchpoint critici e le opportunità di miglioramento. Gli obiettivi successivi sono inglobati nella fase di testing che valuta l'accettabilità e la funzionalità del servizio in condizioni reali o simulate, raccogliendo dati quantitativi e qualitativi per identificare problemi e opportunità di miglioramento. Il feedback raccolto servirà per apportare modifiche e ottimizzazioni, assicurando che il servizio sia pronto per il lancio su larga scala, passando per la quinta ed ultima fase, cioè la fase di retrospettiva, per effettuare una revisione completa del progetto analizzando i risultati ottenuti e confrontandoli con gli obiettivi iniziali. Entrando nel dettaglio di alcuni dei modelli utilizzati, si afferma che: la survey si rivela essenziale in casi simili per raccogliere dati qualitativi e quantitativi dai potenziali utenti: è cruciale. Questi dati identificano tendenze comuni tra i vari segmenti di clientela. Identificare i bisogni specifici dei target e generare idee innovative per soddisfarli è essenziale nella fase di ideazione. Le interviste empatiche, invece, permettono di comprendere il contesto in cui operano gli utenti e di identificare i loro bisogni specifici. Sono stati utilizzati modelli come la "ta-

bella 3x2” ed il service blueprint model che visualizzano come il nuovo servizio può creare valore per utenti e azienda, cercando servizi oceano blu per identificare 11 opportunità di mercato inesplorate. Verificare l’efficacia dei prototipi attraverso uno smoke test è essenziale. Questo test valuta l’acceptability e funzionalità del servizio in condizioni reali o simulate, raccogliendo dati quantitativi e qualitativi per identificare problemi e opportunità di miglioramento. Si analizzano i risultati ottenuti e si confrontano con gli obiettivi iniziali, valutando la performance del servizio su metriche come adozione, soddisfazione del cliente e ritorno sull’investimento.

7.4. Risultati

Tutti gli strumenti di design thinking utilizzati sono stati consultati ed adottati da un manuale di modelli di business. 4.1 Analisi di mercato: sono stati raccolti dati preziosi che saranno poi utilizzati nelle fasi successive del processo, osservando gli utenti e i loro comportamenti, le loro abitudini, necessità, frustrazioni e aspirazioni. La fase di osservazione del processo di design thinking ha incluso un’analisi di mercato dettagliata. L’analisi PEST (Politica, Economia, Società, Tecnologia) è stata svolta relativamente a cinque Paesi: Italia, Francia, Germania, Regno Unito e Stati Uniti. Questa analisi è stata fondamentale per comprendere il contesto esterno e identificare le opportunità e le minacce che potrebbero influenzare lo sviluppo e l’implementazione del servizio di telemedicina. Lewrick, Michael et al. Gli Strumenti per Il Design Thinking. La Guida Alle Migliori Tecniche per Facilitare l’Innovazione, Modelli Di Business, 2021 12 4.1.1 Analisi politica: In Francia, il Decreto Legge sulla telemedicina 879/2009 e il Decreto attuativo del 19 ottobre 20102 regolano la telemedicina, stabilendo standard per la pratica medica a distanza e la protezione dei dati dei pazienti. In Italia, la Legge 24 dicembre 2002 n. 299 e il Decreto Ministeriale 9 marzo 2007 regolano la telemedicina. Il Decreto “Cura Italia” del marzo 2020 e il PNRR mirano a potenziare l’infrastruttura tecnologica del sistema sanitario³. Negli Stati Uniti, l’HIPAA stabilisce standard per garantire la protezione delle informazioni sanitarie sensibili dei pazienti. In Germania, il Bundestag ha approvato il Digitale-Versorgung-Gesetz (DVG) per promuovere l’utilizzo di applicazioni di digital health. Nel Regno Unito, il CQC e il GMC⁶ regolano la telemedicina, con standard di sicurezza stabiliti dalla ISO 270017 e dal “NHS Digital’s Data Security and Protection Toolkit”⁸. 4.1.2 Analisi economica: In Francia, si prevede che il mercato della telemedicina varrà 49 miliardi di dollari entro il 2028 con un tasso di crescita del 45%. In Italia, il mercato nel

2022 valeva 5 miliardi di dollari con un tasso di crescita del 18%. Negli Stati Uniti, il mercato della telemedicina nel 2023 valeva 67 miliardi di dollari. In Germania, il mercato della telemedicina è meno sviluppato con 2”Décret N° 2010-1229 Du 19 Octobre 2010 – Légifrance”, Gouv.fr, 2017, www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000022932449 3Gazzetta ufficiale, Legge Italia 2020, www.gazzettaufficiale.it 4U.S. Department of Health & Human Services. “Health Information Privacy.” HHS.gov, 2019, www.hhs.gov/hipaa 5Ärzte Sollen Apps Verschreiben Können – bundesgesundheitsministerium.de General Medical Council, 2018, www.gmc-uk.org 7CQC – Care Quality Commission, 2022, www.cqc.org.uk 8NHS, Dsptoolkit, 2019, www.dsptoolkit.nhs.uk/. 13 un valore inferiore al miliardo di dollari e un tasso di crescita del 409%. Nel Regno Unito, il mercato del videoconsulto vale 700 milioni di sterline con una crescita del 19%.

4.1.3 Analisi sociale: Diverse branche mediche si prestano particolarmente bene alla telemedicina, tra cui scienze nutrizionistiche, diabetologia, endocrinologia, psichiatria, nefrologia, radiologia, cardiologia, pediatria, dermatologia, medicina generale e il trattamento di malattie croniche. La telemedicina offre vantaggi significativi migliorando l’accesso alle cure, riducendo i tempi di attesa e fornendo supporto continuo ai pazienti. Da segnalare lo scetticismo che esiste in alcuni Paesi, tra cui l’Italia, in merito all’utilizzo di una piattaforma per consultare virtualmente i medici.

4.1.4 Analisi tecnologica: Dal punto di vista tecnologico, le tecnologie IoMT (Internet of Medical Things) sono fondamentali per il monitoraggio a distanza dei pazienti. Queste tecnologie includono il monitoraggio del glucosio, il monitoraggio dell’elettrocardiogramma (ECG), il monitoraggio della pressione sanguigna, il monitoraggio della saturazione di ossigeno, i sistemi di riabilitazione, la gestione dei farmaci e la gestione delle sedie a rotelle. Esistono numerose piattaforme di telemedicina multidisciplinari e pluripatologiche che integrano strumenti di gestione del paziente, come la storia clinica, il fascicolo sanitario elettronico (FSE), la terapia e i referti, con canali di comunicazione multimediale, tra cui video, chat, email, SMS, assistenti virtuali, social network, Google Home e Amazon Alexa. Queste piattaforme possono essere offerte come soluzioni SaaS (Software as a Service) o OnPremise e sono accessibili tramite browser o app.

14 4.2 Competitors. Per quanto riguarda l’analisi dei competitors, sono stati analizzati i Competitors indiretti, Competitors diretti internazionali e i Competitors diretti nazionali.

4.2.1 Competitors indiretti Gli ospedali e le cliniche mediche tradizionali rappresentano i principali competitor indiretti. Con l’evoluzione della telemedicina, molti di questi istituti stanno iniziando a offrire servizi di consulto remoto per integrare le loro attività principali. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) prevede significativi inve-

stimenti nella digitalizzazione del sistema sanitario italiano, promuovendo l'adozione di piattaforme di telemedicina integrate.

4.2.2 Competitors diretti nazionali ed internazionali

Diverse startup internazionali operano nel campo della telemedicina con servizi di videoconsulto. Teladoc Health, una delle più grandi aziende globali, offre consulti in oltre 175 paesi coprendo molte specialità mediche. Amwell fornisce soluzioni di telemedicina per sistemi sanitari, piani di salute e strutture di assistenza, con una piattaforma conforme alle normative HIPAA. Hims & Hers offre servizi che spaziano dai problemi di salute comune ai trattamenti per la salute mentale e sessuale, rendendo l'assistenza sanitaria più accessibile e conveniente. In Italia, vari operatori offrono servizi di telemedicina. Doctorium fornisce consulti medici online con una vasta rete di specialisti, così come Pazienti.it. SOS Pediatra è specializzato in telemedicina pediatrica, con consulti urgenti e pianificati. Netmedicare collega pazienti e medici per consulti video, prescrizioni e 15 monitoraggio remoto. Idoctor offre consulti online tramite videochiamate con specialisti in diverse aree mediche. DoctorApp permette la prenotazione di visite e teleconsulto, gestendo appuntamenti e comunicazioni con i medici in modo efficiente.

4.3 Interviste empatiche

L'intervista empatica è uno strumento fondamentale nella fase iniziale del processo di Design Thinking. Questa tecnica consente di comprendere il contesto in cui operano gli utenti, facilitando lo sviluppo di soluzioni centrate sul punto di vista dell'utente stesso. L'intervista empatica, eseguita all'inizio del processo di Design Thinking, mira a comprendere profondamente i bisogni, le emozioni e le motivazioni dei clienti. Questo approccio aiuta a identificare i modelli mentali e i flussi di attività preferiti dagli utenti, validando le informazioni e ottenendo nuovi insights. Inoltre, stabilisce una base solida per le discussioni del team, facilitando la collaborazione e la generazione di idee innovative, mentre sviluppa soluzioni orientate alle effettive esigenze degli utenti.

4.3.1 Struttura delle interviste empatiche:

- **Introduzione:** Presentare e spiegare il problema che si intende risolvere.
- **Domande aperte:** Esplorare i pensieri e i sentimenti dell'utente.
- **Osservazione dei segnali non verbali:** Annotare i segnali non verbali e le contraddizioni con le risposte verbali.
- **Documentazione:** Prendere appunti dettagliati e utilizzare registrazioni video o fotografiche.
- **Analisi dei dati:** Riassumere i principali insights e validare le scoperte.

4.3.2 Casi di studio

Nel corso delle interviste empatiche, sono emersi insights sui bisogni e le esperienze dei potenziali clienti riguardo all'uso di servizi di telemedicina. Ecco alcune esperienze raccolte:

- **Tachicardia:** Una donna di 35 anni, ansiosa di evitare farmaci, ha trovato rassicurazione tramite una visita prenotata tramite WhatsApp, evidenziando la necessità di supporto emotivo e informazioni mediche affidabili.
- **Endometriosi:** Una donna di 35

anni, con una condizione cronica, ha riscontrato difficoltà nel trovare professionisti empatici, sottolineando la necessità di accesso a specialisti esperti. ● Infezione pediatrica: Una madre di 38 anni ha apprezzato la comodità di un'app per consulti pediatrici, evidenziando l'importanza della rapidità e accessibilità nelle cure pediatriche. ● Angioma: Un padre di 44 anni, professionista sanitario, ha apprezzato la competenza del medico, evidenziando l'importanza della fiducia e competenza professionale. ● Infortunio al ginocchio: Un uomo di 28 anni ha apprezzato la rapidità e l'organizzazione dello studio medico, sottolineando l'importanza di servizi efficienti.

4.3.3 Interviste ai medici

Un meeting interno con diversi specialisti ha permesso di comprendere i veri bisogni dei medici in termini di ottimizzazione del loro lavoro, riservatezza e protezione dei dati. Si è discusso su come garantire che la piattaforma possa accedere al calendario dei dottori per rilevare le loro disponibilità e sull'uso di un programma di intelligenza artificiale per la 17 refertazione e la diagnosi preliminare. La conformità alle normative sulla privacy e l'integrazione con i sistemi informatici esistenti sono stati punti chiave della discussione. L'uso di software di intelligenza artificiale per analizzare i dati clinici e i sintomi riportati dai pazienti è stato considerato come una potenziale innovazione significativa. Questo tipo di tecnologia fornisce una diagnosi preliminare che può supportare il medico durante la visita. È essenziale che le diagnosi generate automaticamente siano basate su algoritmi validati e testati in contesti clinici reali.

Bibliografia

- Ärzte Sollen Apps Verschreiben Können-bundesgesundheitsministerium.de.
CQC – Care Quality Commission, 2022, www.cqc.org.uk.
Décret N° 2010-1229 Du 19 Octobre 2010 – Légifrance, Gouv.fr, 2017, www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000022932449.
Gazzetta ufficiale, Legge Italia 2020, www.gazzettaufficiale.it.
General Medical Council, 2018, www.gmc-uk.org.
Lewrick, Michael et al., *Gli strumenti per il Design Thinking. La guida alle migliori tecniche per facilitare l'innovazione, modelli di business*, 2021.
NHS, Dsptoolkit, 2019, www.dsptoolkit.nhs.uk.
U.S. Department of Health & Human Services. “Health Information Privacy”
HHS.gov, 2019, www.hhs.gov/hipaa8.

OLTRE IL NUOTO: IL RE-FRAMING STRATEGICO DEL BRAND JAKED

di Chiara Basilio, Francesca Bitello, Davide Cozzolino,
Alberta D'Ambrosio, Francesca D'Imperio, Gaia Luongo
e Francesco Naclerio

Abstract

Il progetto mira a posizionare Jaked come leader nell'abbigliamento tecnico sportivo oltre il nuoto, attraverso un piano di comunicazione integrato.

Basato su un'analisi dettagliata del mercato e del comportamento dei consumatori, il progetto identifica opportunità e sfide, delineando strategie di marketing per enfatizzare i valori distintivi del marchio. Le iniziative chiave includono campagne mirate, partnership strategiche, creazione e partecipazione ad eventi e l'utilizzo di influencer per aumentare la brand awareness e la fedeltà dei clienti. L'obiettivo è creare una forte identità di marca, migliorare l'engagement e promuovere una crescita sostenibile nel settore dell'abbigliamento tecnico sportivo.

The project aims to position Jaked as a leader in technical sportswear beyond swimming through an integrated communication plan. Based on a detailed market analysis and consumer behavior study, the project identifies opportunities and challenges, outlining marketing strategies to emphasize the brand's distinctive values. Key initiatives include targeted campaigns, strategic partnerships, creation and participation at events and the use of influencers to increase brand awareness and customer loyalty. The goal is to create a strong brand identity, enhance engagement, and promote sustainable growth in the sportswear sector.

8.1. Presentazione aziendale

Jaked è un marchio italiano di abbigliamento sportivo noto per i suoi costumi da bagno di alta qualità. Fondato nel 2008, ha rapidamente consolidato la propria posizione nel competitivo settore del nuoto, grazie all'innovazione tecnologica e alla qualità dei prodotti. Il marchio è diventato famoso con il lancio del costume da bagno in poliuretano J01, che ha attirato l'attenzione internazionale per le sue caratteristiche avanzate e per aver contribuito a stabilire nuovi record mondiali di nuoto.

Il brand non si limita alla produzione di costumi da bagno, ma offre un'ampia gamma di abbigliamento sportivo, tra cui abbigliamento tecnico per la corsa, il triathlon e altri sport acquatici.

La filosofia del marchio si basa sull'innovazione, sulla ricerca scientifica e sullo sviluppo di materiali e tecnologie avanzate per migliorare le prestazioni degli atleti. Il successo di Jaked è legato anche alla collaborazione con atleti di punta che testano e promuovono i prodotti del brand, garantendo che ognuno di questi sia pensato per soddisfare le esigenze dei professionisti e non. La mission di Jaked è supportare gli atleti a tutti i livelli, fornendo loro prodotti di qualità che migliorino le loro prestazioni atletiche.

8.2. Oggetto

Tuttora Jaked è ancora riconosciuto fortemente quasi interamente nel settore nuoto, nonostante sia chiara la volontà di espandersi in altri ambiti.

Nel presente elaborato si articola un piano di comunicazione integrato che miri a promuovere il marchio Jaked come leader nell'abbigliamento tecnico sportivo, riducendo proprio la rimarcata associazione al nuoto. L'elaborato si divide in sei parti: *Analisi dei trend e del mercato dell'abbigliamento sportivo*, *Analisi del consumatore*, *Analisi della brand identity e dei valori distintivi di Jaked*, *Jaked Tribe*, *Campagna di comunicazione*, *Pianificazione della campagna di marketing*.

Nella prima parte, è stata effettuata un'analisi di mercato dell'abbigliamento sportivo, la quale ha rivelato tendenze chiave e dinamiche competitive che stanno influenzando il settore. In base a queste, sono stati individuati i quattro verticali su cui Jaked può puntare con la sua linea di abbigliamento tecnico sportivo: tennis, fitness, triathlon e urban, valutando anche tutti i possibili competitors e le loro strategie.

Nella seconda parte, sono stati analizzati i dati della survey somministrata a 658 persone, di cui 591 non-clienti e 67 clienti. Da questa analisi emergono informazioni che Jaked può sfruttare per soddisfare al meglio le esigenze dei clienti e ottimizzare le proprie offerte. Sono state, inoltre, identificate le buyer personas ed è stato stilato un profilo dei clienti potenziali, a partire dai dati ricevuti.

Nella terza parte, sono stati analizzati la brand identity e i valori principali di Jaked, riassunti in: filosofia di vita, inclusione e ispirazione, spirito pionieristico, passione, curiosità e competizione.

La quarta parte è incentrata sull'analisi dell'applicazione Jaked Tribe, programma di fedeltà del brand, e sui futuri miglioramenti da apportare. Tra le proposte vi sono rubriche settimanali, nuove sfide, reminder per bere e frasi motivazionali.

La quinta parte invece è il cuore dell'elaborato: la campagna di comunicazione. Dopo aver delineato gli obiettivi e i quattro pilastri della comunicazione, sono state spiegate nel dettaglio tutte le strategie di marketing e comunicazione integrata da attuare. Citando solo alcune di esse: educare il mercato, creazione di eventi sportivi e lifestyle, influencer marketing.

Nella sesta ed ultima parte, si pianifica la campagna di marketing, delineando in primis il marketing mix (prodotto, prezzo, promozione e distribuzione) e, successivamente, le attività di lancio collegate all'evento proposto per comunicare il rebranding di Jaked.

8.3. Obiettivi

L'obiettivo del progetto è quello di sviluppare un piano di comunicazione che miri a promuovere il marchio Jaked come leader nell'abbigliamento tecnico sportivo, riducendo la rimarcata associazione al nuoto. Con un'analisi approfondita del mercato e dei concorrenti, si mira a identificare opportunità e sfide per il nuovo posizionamento del brand. Le azioni fondamentali per raggiungere questo obiettivo, attraverso l'esposizione delle iniziative chiave e i relativi KPI per misurarne il successo, forniranno una panoramica chiara e coerente del piano di comunicazione di Jaked.

Il piano di comunicazione si concentra sull'utilizzo di strategie di marketing innovative e canali di comunicazione efficaci per evidenziare i valori distintivi del marchio e creare una forte brand identity. L'outcome previsto, a valle del piano di comunicazione proposto, è dunque l'aumento della brand awareness, della fedeltà dei clienti e delle vendite, contribuendo così alla

crescita e al successo a lungo termine di Jaked nel mercato dell'abbigliamento tecnico sportivo.

Per rafforzare la consapevolezza del marchio, Jaked lancerà una campagna di branding su scala nazionale, sfruttando canali tradizionali e digitali. La campagna televisiva comunicherà i valori fondamentali del brand attraverso spot pubblicitari in orari di punta. Sulle piattaforme social (Instagram, Facebook, TikTok, X), il brand condividerà contenuti coinvolgenti per raccontare la sua storia e valori, utilizzando campagne mirate per aumentare l'engagement.

Jaked collaborerà con influencer nei settori dello sport, lifestyle e food&beverage per promuovere le nuove collezioni e i valori del brand attraverso contenuti autentici. Inoltre, il brand sponsorizzerà eventi sportivi nazionali e internazionali, con attività interattive per dimostrare la qualità e l'innovazione dei prodotti.

I Key Performance Indicators (KPI) da monitorare per questa campagna includono: aumento del riconoscimento del brand entro 12 mesi, numero di download dell'app, incremento dell'engagement rate, numero di impression pubblicitarie, numero di visualizzazioni dei video promozionali, reach sui social media, aumento del traffico organico verso il sito web.

Una strategia chiave per il corretto posizionamento di Jaked è l'utilizzo dello storytelling, con contenuti visivi che enfatizzano qualità, innovazione e design dei prodotti. La narrazione della storia del brand sui social media, campagne pubblicitarie e video promozionali mirati, creerà un legame emotivo con gli utenti, differenziando Jaked dai suoi concorrenti.

Inoltre, per aumentare la visibilità e le vendite delle linee di prodotti al di fuori del nuoto (tennis, triathlon, fitness, urban), il marchio implementerà campagne mirate online e offline. Queste campagne evidenzieranno le caratteristiche uniche di ciascuna linea di prodotto, utilizzando testimonial influenti, come sportivi e atleti. I video dimostreranno le prestazioni e la versatilità dei prodotti, posizionando Jaked come la scelta ideale per chi cerca elevate performance e stile.

8.4. Risultati

Prima di definire concretamente la strategia integrata di marketing e comunicazione è cruciale definire chiaramente i messaggi chiave che costituiranno la base di tutta la comunicazione di Jaked. Questi pilastri devono riflettere l'essenza dell'identità e della missione del marchio, assicurando coerenza e chiarezza in ogni strategia adottata.

I quattro pilastri fondamentali individuati sono: innovazione e performance, passione per lo sport e sana competizione, stile di vita sano ed inclusione.

Jaked si distingue per il suo costante impegno nell'innovazione e nelle prestazioni, sviluppando ogni prodotto grazie a una ricerca approfondita e all'uso delle tecnologie più avanzate. Collaborazioni con influencer e la partecipazione a eventi consentono al brand di comunicare come i suoi prodotti siano progettati per massimizzare le prestazioni atletiche, combinando comfort, resistenza e funzionalità. Le collezioni non solo migliorano la performance sportiva, ma stabiliscono nuovi standard nell'abbigliamento tecnico.

La passione per lo sport è un elemento centrale per il brand, e la competizione sana è vista come un motore essenziale per il miglioramento personale e collettivo. I messaggi diffusi attraverso foto, video e grafica celebrano lo spirito sportivo e incoraggiano una competizione leale e costruttiva.

Jaked promuove uno stile di vita sano come parte integrante della sua filosofia. I contenuti creati enfatizzano come il brand promuova il benessere e la crescita personale in modo completo, non limitandosi solo all'ambito sportivo.

L'inclusione è un valore fondamentale per Jaked, che si impegna a creare prodotti accessibili e adatti a tutti, indipendentemente dal livello di abilità o dalla forma fisica. I messaggi veicolati attraverso immagini, video e grafica mostrano come lo sport possa essere un terreno comune che unisce persone di ogni provenienza, celebrando la diversità come una forza.

Inoltre, le collaborazioni con influencer che incarnano questi valori e l'organizzazione di eventi dedicati aiutano il brand a veicolare questi messaggi in maniera chiara ed efficace.

Le strategie di marketing e comunicazione che di seguito saranno trattate utilizzeranno una combinazione armoniosa di canali tradizionali e digitali per coinvolgere un pubblico vasto e diversificato.

La prima strategia proposta è quella di educare il mercato attraverso la creazione di contenuti quali video, articoli e infografiche informativi, con un focus sui benefici dei prodotti Jaked. I contenuti saranno distribuiti su vari canali, inclusi social media e l'app Jaked Tribe, che ospiterà una sezione educativa con contenuti esclusivi, notifiche sugli aggiornamenti ed eventi interattivi. I video spiegheranno in dettaglio le tecnologie utilizzate nella produzione e includeranno interviste con esperti e atleti, mentre tutorial pratici mostreranno l'uso ottimale dei prodotti.

Gli articoli e i blog post tratteranno argomenti come innovazioni tecnologiche, sostenibilità e design, presentando storie di successo di atleti. Le infografiche riassumeranno dati tecnici e benefici in modo visivamente accatti-

vante. I KPI specifici per il monitoraggio includeranno aumento del traffico web, visualizzazioni dei contenuti, tempo medio speso sui contenuti educativi, download dell'app e partecipazione a webinar.

La seconda strategia mira a rafforzare il legame con i clienti esistenti migliorando il programma di fedeltà Jaked Tribe. Queste proposte offriranno esperienze più gratificanti, con offerte personalizzate basate sulle preferenze e abitudini di acquisto dei clienti. I membri, inoltre, avranno accesso anticipato alle novità, aumentando il loro senso di esclusività e appartenenza. Saranno anche invitati a partecipare ad eventi speciali e sarà migliorato il sistema di premi, che assegnerà punti per ogni acquisto e interazione con il brand, incentivando il rapporto col brand. I KPI per monitorarne l'efficacia saranno: partecipazione alle mission, aumento della frequenza di acquisto, tasso di ripetizione degli acquisti, numero di iscritti e lifetime value dei clienti.

La terza strategia prevede la creazione di un ecosistema integrato di personal trainer (PT) e palestre per promuovere i valori del brand e fornire supporto professionale ai professionisti del fitness. La selezione dei membri avverrà tramite collaborazioni con enti di formazione e federazioni sportive. I membri riceveranno abbigliamento sportivo personalizzato e programmi di formazione continua, inclusi corsi e workshop con esperti del settore. Per valutare le performance e la crescita saranno tenuti sotto controllo i seguenti KPI: il numero di iscritti all'ecosistema e la copertura nazionale.

La quarta strategia si concentra sul marketing offline, partecipando a programmi di responsabilità sociale e campagne di sensibilizzazione. Jaked supporterà iniziative come la pulizia del mare, attività di plogging, campagne di prevenzione e progetti di inclusione sociale. Queste attività rafforzeranno l'impegno del brand per la comunità e l'ambiente, aumentando il valore della brand image complessiva. Partnership strategiche includeranno associazioni come Plastic Free Odv Onlus, Sii Turista Della Tua Città! AIRC, Unobravo e La bottega dei semplici pensieri. Queste collaborazioni saranno comunicate sulle varie piattaforme del brand, promuovendo valori di sostenibilità, inclusione e benessere.

La quinta strategia riguarda l'organizzazione di eventi lifestyle e sportivi per coinvolgere direttamente il pubblico e i clienti. Eventi come corsi di autodifesa in collaborazione con Krav Maga Pro Combat, tornei di staffetta genderless con Arcigay, percorsi di trekking a Paestum, partecipazione agli open day dei circoli di tennis campani e press day per i media e clienti più fedeli. I KPI per valutare l'efficacia degli eventi includeranno earned media, numero di partecipanti e impatto mediatico.

La sesta strategia mira a migliorare la presenza online, l'esperienza utente del sito web e dell'e-commerce di Jaked. L'ottimizzazione della SEO e il

miglioramento dell'interfaccia utente renderanno la navigazione e l'acquisto online più semplici e piacevoli. Il processo di check out sarà semplificato per aumentare il tasso di conversione e la soddisfazione del cliente. Da monitorare saranno i seguenti KPI: numero di visite uniche al sito web, tasso di conversione, performance SEO, tasso di abbandono dei carrelli e monitoraggio della provenienza dei clienti.

La settima strategia mira ad attuare una strategia omnicanale per offrire un'esperienza cliente coerente e senza interruzioni. Jaked integrerà tutti i punti di contatto con il cliente, sia online che offline. Verrà aperto un profilo TikTok per sfruttare i contenuti generati dagli utenti e verranno pubblicati video podcast su YouTube. I KPI per valutarne il successo includeranno: engagement rate su TikTok, quantità di contenuti pubblicati con hashtag specifici e interazioni con i video su YouTube.

L'ottava strategia riguarda l'influencer marketing, dove Jaked collaborerà con content creator selezionati che condividono i valori del brand e possono raggiungere efficacemente il pubblico target. I driver di scelta per gli influencer includono alto engagement, attendibilità, capacità di conversione, contenuti attrattivi, coerenza con l'ambito scelto e allineamento con i valori di Jaked. Gli influencer selezionati promuoveranno le aree food, sport, fitness, tennis, lifestyle e urban del brand. I KPI da monitorare includeranno affluenza sul sito web tramite link affiliati, utilizzo del codice sconto personale per l'acquisto dei prodotti e incremento dell'engagement rate sul profilo Jaked.

Per quanto riguarda la strategia di marketing mix, essa si concentra sui quattro verticali selezionati: fitness, tennis, urban e triathlon.

I prodotti di Jaked sono progettati per soddisfare le esigenze di atleti e appassionati, garantendo stile e funzionalità. Nel settore fitness, l'abbigliamento offre comfort e versatilità, ideale per l'uso quotidiano e gli allenamenti, con materiali traspiranti e durevoli. Per il tennis, l'abbigliamento sportivo si concentra sulla libertà di movimento e la traspirabilità, con tecnologie avanzate per migliorare agilità e resistenza. La linea urban combina stile e funzionalità sportive, adatta sia per la vita quotidiana che per attività leggere. Nel triathlon, l'abbigliamento offre supporto muscolare e miglioramento della circolazione, ottimizzato per competizioni con caratteristiche aerodinamiche.

La strategia di prezzo adotta un approccio diversificato per soddisfare le diverse esigenze del mercato. I prodotti tecnici e di alta performance per triathlon e tennis seguono una strategia di premium pricing, riflettendo la qualità superiore e le caratteristiche avanzate. Di contro, le linee urban e fitness hanno prezzi competitivi per attrarre una clientela più ampia. Le promozioni stagionali, durante eventi sportivi significativi e festività, offerte bundle e programmi fedeltà stimolano le vendite e aumentano la fedeltà dei clienti.

La strategia di distribuzione mira a garantire una presenza capillare online e offline. Un sito e-commerce ben strutturato permetterà acquisti diretti e accesso a offerte esclusive, mentre collaborazioni con negozi sportivi specializzati e grandi catene espandono la portata del marchio. Punti vendita strategici in città chiave permetteranno ai clienti di provare e acquistare i prodotti Jaked. La partecipazione a fiere sportive ed eventi promozionali con pop-up stores aumenterà la visibilità del marchio e permetterà di raccogliere feedback immediati dai clienti.

La strategia di promozione comprenderà iniziative pubblicitarie e collaborazioni. Partnership con influencer e atleti di alto livello aumenteranno la visibilità e la credibilità del brand. Campagne pubblicitarie su riviste specializzate e canali digitali, insieme a promozioni sui social media, promuoveranno nuovi prodotti e condividere storie di atleti. Eventi di alto livello e solidali evidenzieranno l'impegno sociale del marchio. Il content marketing, tramite il blog Jaked Tribe, includerà video tutorial, consigli di stile, interviste con atleti e guide sull'uso corretto dei prodotti. Newsletter periodiche con offerte speciali e campagne di email marketing segmentate manterranno alta l'attenzione del pubblico.

Infine, si organizzerà un evento di lancio per il rebranding di Jaked, dedicato a blogger, influencer, rappresentanti della stampa, atleti e membri selezionati della Jaked Tribe. La serata inizierà con una presentazione formale della nuova identità del brand e delle future direzioni. Una sfilata itinerante permetterà di apprezzare da vicino i nuovi capi della collezione, in un formato innovativo e coinvolgente. L'evento includerà musica live, rinfreschi e gadget esclusivi. Le aree lounge favoriranno il networking tra i partecipanti, mentre un'ampia area espositiva permetterà di esplorare e provare i nuovi prodotti Jaked. Questo evento non solo presenterà la nuova identità del brand, ma rafforzerà i legami con i sostenitori e creerà un'esperienza memorabile che rispecchia i valori di Jaked.

8.5. Conclusioni

Il progetto ha avuto come obiettivo ridefinire il posizionamento del brand Jaked oltre il settore del nuoto, utilizzando un approccio strategico basato su un'analisi approfondita del mercato e delle tendenze del comportamento dei consumatori. Attraverso un piano di comunicazione integrato e mirato, sono state identificate opportunità significative per espandere il brand nel settore dell'abbigliamento tecnico sportivo.

È stato dimostrato che Jaked possiede un solido potenziale per affermarsi come leader nell'abbigliamento tecnico sportivo, grazie alla sua reputazione di alta qualità e innovazione nel settore del nuoto. La sfida principale è stata quella di estendere questa percezione positiva anche ad altri ambiti sportivi. In primis, l'analisi del mercato ha evidenziato una crescente domanda di abbigliamento sportivo che combina performance tecniche e stile. I consumatori moderni, infatti, cercano prodotti che possano essere utilizzati sia per l'attività sportiva che nel quotidiano, confermando la validità della strategia di diversificazione proposta.

Altro focus è sulla sostenibilità, un fattore cruciale per il futuro del brand. Jaked ha già avviato pratiche di produzione sostenibili, ma è necessario intensificare gli sforzi per rispondere alle aspettative dei consumatori sempre più attenti all'ambiente. L'implementazione di campagne mirate, partnership strategiche e la partecipazione a eventi sportivi sono risultati dei pilastri fondamentali per accrescere la brand awareness e la fedeltà dei clienti. È fondamentale rafforzare le attività di comunicazione sui canali digitali e social media, con particolare attenzione al content marketing e al coinvolgimento degli influencer, investendo in campagne di storytelling che mettano in risalto la storia e i valori del brand. L'uso di influencer e atleti di alto profilo consolida ulteriormente la presenza del brand nei mercati target. Inoltre, è emersa la necessità di migliorare l'esperienza di acquisto online e offline, garantendo una presenza multicanale efficace, offrendo servizi personalizzati e programmi di fidelizzazione per aumentare l'engagement e la retention dei clienti.

In conclusione, il progetto ha posto solide basi per il re-framing strategico del brand Jaked, dimostrando che, attraverso un approccio integrato e mirato, è possibile estendere la leadership del brand oltre il nuoto. L'attenzione alla qualità, l'innovazione e la sostenibilità, combinata con le strategie di marketing proposte, rappresentano le chiavi per il successo futuro di Jaked nel mercato dell'abbigliamento tecnico sportivo.

Sitografia

Cascade Strategy. "How Under Armour Is Challenging The Athletic Market." Accessed April 28, 2024. <https://www.cascade.app/blog/how-under-armour-is-challenging-the-athletic-market>.

Euromonitor International. "Top Trends in Global Apparel and Footwear in 2024 and Beyond." Accessed May 4, 2024. <https://www.euromonitor.com>.

FactView Research. "Sportswear Market Size, Industry Growth & Sector Analysis By 2032." Accessed May 11, 2024. <https://www.factviewresearch.com/industry-analysis/sportswear-market>.

- Forbes. “Counterfeiting: The World’s Most Valuable Crime.” Accessed May 13, 2024. <https://www.forbes.com/sites/forbes/2018/10/09/counterfeiting-the-worlds-most-valuable-crime>.
- Fortune Business Insights. “Sportswear Market Trends, Share & Growth Analysis[2030].” Accessed May 17, 2024. <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/sportswear-market-100214>.
- GlobalData. “Sportswear Market Analysis 2024 | Trends & Insights.” Accessed May 15, 2024. <https://www.globaldata.com>.
- Grand View Research. “Global Sportswear Market Share & Trends Report, 2019-2025.” Accessed May 8, 2024. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/sportswear-market>.
- McKinsey & Company. “Sporting Goods 2022: The New Normal is Here.” Accessed April 30, 2024. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/sporting-goods-2022-the-new-normal-is-here>.
- Under Armour Official Website. “Innovation and Technology.” Accessed May 25, 2024. <https://www.underarmour.com/en-us/innovation>.

EVOLUZIONE DEL PRODOTTO INTEGRATO & SOCIAL MEDIA STRATEGY

di *Giordana Esposito, Francesca Iacono, Rossella Lanzillo,
Luigi Mannello, Roberta Massaro e Aldo Migliacci*

Abstract

Il presente report documenta lo studio svolto per incrementare la vendita dei prodotti di *Optima Italia S.p.A.* “*Super Casa Smart*” e “*Super Impresa Smart*”, i quali offrono soluzioni integrate di telecomunicazioni, energia elettrica e gas, con la possibilità di poter abbinare servizi a valore aggiunto. Grazie ad un’attenta analisi di mercato e la somministrazione di survey rivolte a privati e aziende, è stato possibile individuare l’“oceano blu” del mercato dei servizi energetici. *Optima Italia* sarebbe, infatti, la prima azienda di multiutility ad integrare nel proprio portafoglio prodotti, un servizio aggiuntivo come “*SECURITY H24*”, espressamente richiesto dal panel di consumatori intervistati nella survey. Pertanto, dopo aver valutato attentamente le possibili partnership, quella con Verisure risulterebbe la più adeguata; si è quindi proceduto a studiare la modalità di integrazione del nuovo servizio all’interno delle offerte “*Super Casa Smart*” e “*Super Impresa Smart*”, nonché il relativo posizionamento sul mercato, e di conseguenza, la definizione di marketing online e offline, comprensiva di *Social Media Strategy*, per promuovere il nuovo servizio e al contempo aumentare l’awareness di *Optima*. Questo ultimo passaggio è stato fondamentale per incrementare la comunicazione online, prevedendo anche un piano editoriale per i canali *Instagram* e *Facebook* ed un piano “ad Hoc” per la piattaforma *TikTok*, che andrebbe quindi ad aggiungersi ai canali di comunicazione di *Optima*.

The present report documents the study conducted to increase the sales of Optima Italia S.p.A.’s “Super Casa Smart” and “Super Impresa Smart” products, which offer integrated solutions for telecommunications, electricity, and gas, with the possibility of adding value-added services. Thanks to a careful market analysis and the administration of sur-

veys to individuals and companies, it was possible to identify the “blue ocean” of the energy services market. *Optima Italia* would, in fact, be the first multi-utility company to integrate an additional service like “SECURITY H24” into its product portfolio, explicitly requested by the panel of consumers interviewed in the survey. Therefore, after carefully evaluating potential partnerships, the one with *Verisure* was found to be the most suitable; we then proceeded to study the integration method of the new service within the “*Super Casa Smart*” and “*Super Impresa Smart*” offers, as well as its market positioning, and consequently, the definition of online and offline marketing, including Social Media Strategy, to promote the new service while simultaneously increasing *Optima*’s awareness. This last step was crucial for enhancing online communication, also providing an editorial plan for Instagram and Facebook channels and an “ad hoc” plan for the TikTok platform, which would then be added to *Optima*’s communication channels.

9.1. Presentazione aziendale

Optima Italia S.p.A. è un’azienda che opera nel settore delle utility offrendo soluzioni integrate di telecomunicazioni, energia elettrica e gas, ma si occupa anche di mobilità elettrica, efficientamento e servizi a valore aggiunto. La mission di *Optima* è quella di semplificare la gestione delle utenze domestiche e aziendali, fornendo un’unica soluzione centralizzata che combina più servizi in un’unica fattura, riducendo la complessità e aumentando la convenienza per i clienti. *Optima* si distingue per l’innovazione e l’attenzione alle esigenze dei clienti, proponendo prodotti personalizzati che includono servizi aggiuntivi come il “Teleconsulto Medico”, l’ “Assistenza H24” e la “Consulenza Legale”.

9.2. Obiettivi

Gli obiettivi del presente studio, svolto dal team del project work, sono sviluppare un progetto di marketing strategico per incrementare l’appeal e la profittabilità dei prodotti “*Super Casa Smart*” e “*Super Impresa Smart*”, studiare il panorama attuale inclusi i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce, fino ad esaminare le tendenze di mercato e le aspettative dei clienti (privati e imprese), utili a identificare nuove leve

di vendita, quali nuove partnership e nuovi servizi a valore aggiunto da integrare agli attuali che compongono “*Super Casa Smart*” e “*Super Impresa Smart*”, per la valorizzazione delle due offerte. Ed infine, per sviluppare una nuova strategia di comunicazione online e offline.

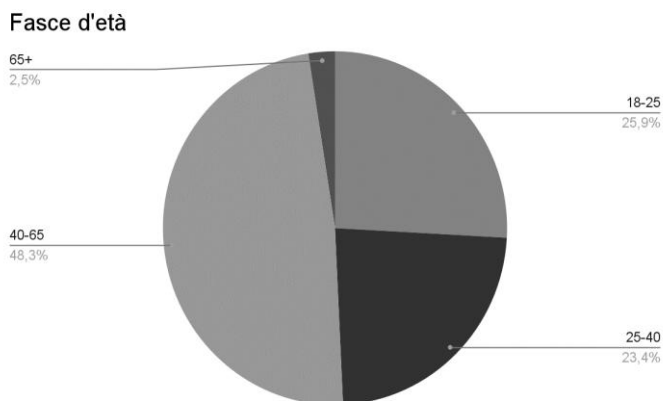
9.3. Risultati

9.3.1. Le survey a privati e aziende

Le survey su 201 privati e 111 aziende hanno evidenziato una preferenza per soluzioni integrate e servizi aggiuntivi come servizi di sicurezza e vigilanza H24 e 7 giorni su 7. L’analisi SWOT per *Super Casa Smart* mostra forza nell’offerta integrata di servizi, debolezza nella complessità gestionale, ossia nella gestione di servizi diversificati ed inoltre dipendenza dai fornitori, opportunità nel mercato smart home e minacce dalla concorrenza. *Super Impresa Smart* vede nei suoi punti di forza quella di essere una soluzione unica che semplifica la gestione delle utenze e dei servizi utili alle PMI, ma al contempo vede un punto di debolezza sul *pricing* talvolta elevato a fronte delle risorse economiche limitate delle imprese più piccole, opportunità nella digitalizzazione e incentivi, e minacce dalla concorrenza e cambiamenti normativi. L’analisi PESTEL esamina regolamentazioni energetiche, fluttuazioni economiche, consapevolezza ambientale, innovazioni tecnologiche, legislazione ambientale e compliance normativa.

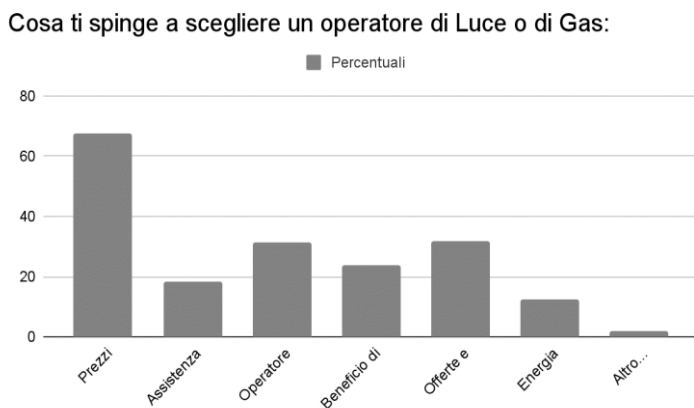
Per ottenere una comprensione approfondita delle preferenze e delle esigenze dei clienti, sia privati che aziendali, è stata condotta una survey su un campione rappresentativo di utenti. I risultati di queste *survey* hanno fornito informazioni cruciali per la formulazione di nuove ipotesi di marketing e per l’ottimizzazione delle offerte “*Super Casa Smart*” e “*Super Impresa Smart*”. I grafici presentati di seguito illustrano i principali risultati emersi dalle survey, evidenziando le preferenze degli utenti per i servizi aggiuntivi, le fasce d’età dei rispondenti, i motivi di scelta dell’operatore e altri aspetti rilevanti. Questi dati hanno guidato le decisioni strategiche e hanno permesso di identificare chiaramente le opportunità di mercato e le aree di miglioramento su cui potrebbe investire *Optima Italia*.

Figura 1 – Il campione di intervistati per età



Fonte: grafico generato dallo studio della survey per i privati

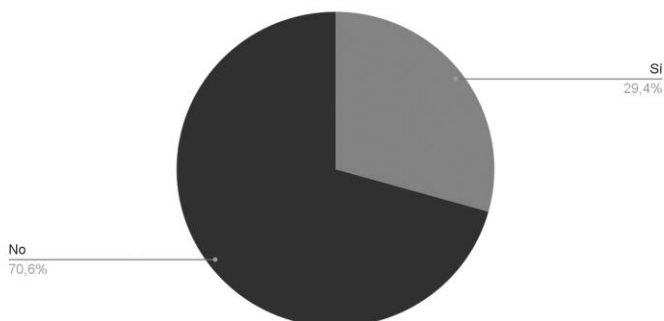
Figura 2 – Motivazioni espresse per la scelta di un operatore Luce o Gas



Fonte: grafico generato dallo studio della survey per i privati

Figura 3 – Utilizzo di servizi di sicurezza nell'abitazione

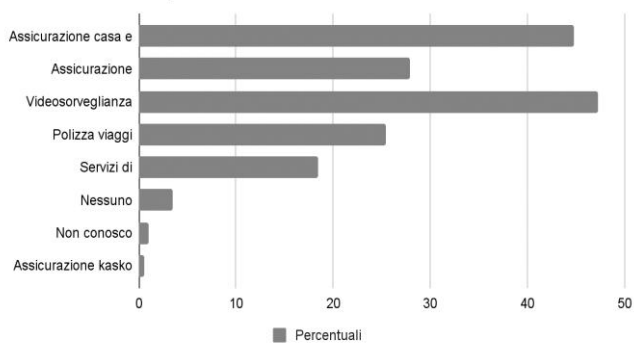
Utilizzi servizi di antifurto o videosorveglianza nella tua abitazione?



Fonte: grafico generato dallo studio della survey per i privati

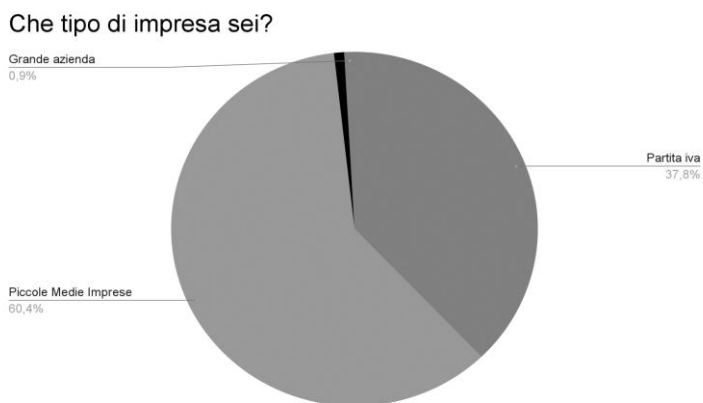
Figura 4 – Preferenze degli intervistati per servizi accessori

Quali tra questi servizi ti piacerebbe aggiungere all'offerta Super Casa Smart di Optima?



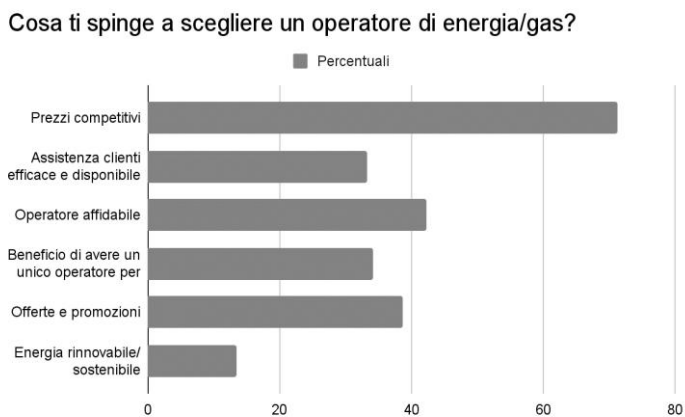
Fonte: grafico generato dallo studio della survey per i privati

Figura 5 – Il campione di intervistati per tipologia di azienda



Fonte: grafico generato dallo studio della survey per business

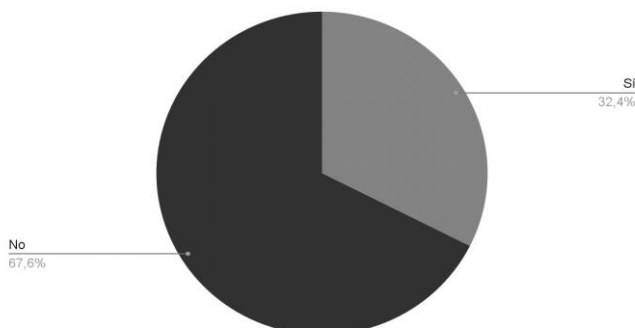
Figura 6 – Motivazioni espresse per la scelta di un operatore di Energia e/o Gas



Fonte: grafico generato dallo studio della survey per le aziende

Figura 7 – Utilizzo di servizi di sicurezza in azienda

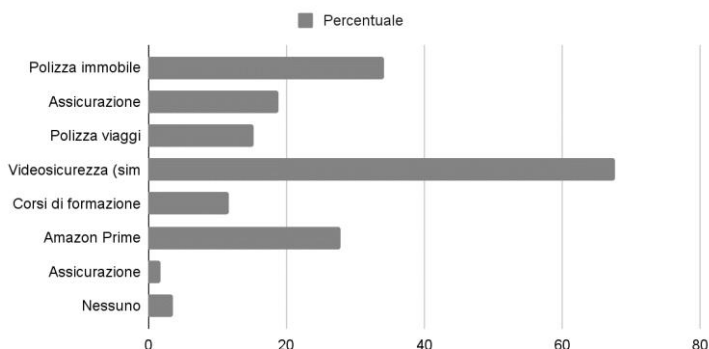
Utilizzi servizi di antifurto o videosorveglianza nella tua azienda?



Fonte: grafico generato dallo studio della survey per le aziende

Figura 8 – Preferenze espresse per servizi accessori

Quali tra questi servizi ti piacerebbe aggiungere all'offerta Super Impresa Smart di Optima?



Fonte: grafico generato dallo studio della survey per le aziende

Dopo un'attenta valutazione dei dati emersi dalla survey, per implementare il servizio di videosorveglianza, tra le numerose aziende prese in considerazione si è deciso di proporre di stipulare una partnership con *Verisure*, per l'aggiunta del servizio "SECURITY H24". Ciò consentirebbe ad *Optima* di offrire un servizio di videosorveglianza di alta qualità, con assistenza continua e intervento di guardia giurata.

9.3.2. *Prodotti finali e margini di profitto*

Sono stati definiti i prodotti finali “*Super Casa Smart*” e “*Super Impresa Smart*” con l’inclusione del servizio “*SECURITY H24*”. L’analisi dei margini di profitto, partendo da un’ipotesi di 5000 contratti stipulati per *Super Casa Smart* e 2500 per *Super Impresa Smart* ha evidenziato un interessante opportunità di guadagno per *Optima*.

Si ipotizza una penetrazione del 5% del servizio sul totale di contratti stipulati con ciascuna offerta *Super Casa Smart* e *Super Impresa Smart*, quindi 250 attivazioni medie mensili del nuovo servizio per i privati con un costo mensile per cliente di 3.80€, e 125 attivazioni medie mensili per le imprese con un costo mensile per cliente attivo di 4.70€ da parte di *Optima* e un churn mensile medio del 3%. Sulla base di queste assumption si prevede un guadagno totale per *Optima* dalla vendita di “*SECURITY H24*” di 107.547€/anno per i privati e di 89.580€/anno per le imprese. Il costo del servizio “*SECURITY H24*” sarebbe di €9,90 iva inclusa al mese per i privati e di €14,90 IVA esclusa al mese per le imprese.

9.3.3. *Strategia di marketing*

La strategia di marketing ideata prevederebbe un mix di campagne offline e online, utilizzando un budget complessivo stimato di €227.200. La componente offline includerebbe la partecipazione a eventi di settore adatti alle imprese come: *Smart Energy Expo* a Verona, *Ecomondo* a Rimini, *Smart Building Expo* a Milano e *SMAU* Milano, adatte anche ad un pubblico privato a cui si aggiungerebbe anche la *Fiera del Mobile* a Milano. Verrebbero utilizzati cartelloni pubblicitari, volantini e affissioni su mezzi di trasporto ed adesivi con QR code interattivi. Il budget stimato per queste attività varia tra €148.000 e €163.000, con una reach di 220.00 nuovi utenti raggiunti.

La strategia di marketing online si concentrerebbe su piattaforme come *Instagram*, *TikTok* e *Facebook*, con collaborazioni con influencer noti come: The Pozzolis Family, Benedetta Parodi, Andrea Galeazzi e Marco Montemagno. Il budget che si è ipotizzato di allocare per le sponsorizzazioni sui social media (*Facebook*, *Instagram*, *Google Ads* e *TikTok*) è di €49.200, con un investimento variabile tra €30.000 e €50.000 per le collaborazioni con influencer. L’ipotesi di reach per ampliare la platea di utenti interessati al brand per le attività online è del 20% (circa il 5% per ogni influencer), con un obiettivo di acquisire circa 400.000 nuovi utenti.

9.3.4. Piano editoriale

Il piano editoriale coprirebbe un periodo di otto settimane, suddiviso in 3 differenti fasi: pre-lancio, lancio e post lancio, con contenuti mirati per ogni fase del funnel di marketing. Durante il pre-lancio, l'obiettivo è creare consapevolezza e interesse, mentre il lancio si concentra sull'incoraggiamento all'azione e il post-lancio sulla fidelizzazione dei nuovi clienti.

9.3.5. Conclusioni

Dall'analisi dei dati e delle strategie esposte nel presente report svolte dal team del project work, emerge chiaramente che *Optima Italia S.p.A.* si trova in una posizione strategica per capitalizzare sulle opportunità offerte dal mercato delle soluzioni integrate per la casa e le imprese. L'introduzione del servizio "*SECURITY H24*" si configurerebbe come una mossa strategica, volta a rispondere alla crescente domanda di sicurezza da parte sia dei privati che delle PMI. Questo nuovo servizio, integrato nei prodotti "*Super Casa Smart*" e "*Super Impresa Smart*", non solo rafforzerebbe la proposta di valore di *Optima*, ma differenzerebbe ulteriormente l'offerta dell'azienda in un mercato competitivo.

Le *survey* condotte hanno evidenziato una chiara preferenza per soluzioni che combinano convenienza, semplicità e servizi aggiuntivi di valore, come l'assicurazione e la videosorveglianza. Questo feedback è stato cruciale per orientare non solo la scelta del servizio aggiuntivo da includere, ma anche le strategie di marketing e come indirizzarle in base alla priorità dell'azienda.

La strategia di marketing delineata nel report è stata ben bilanciata tra iniziative online e offline, sfruttando al massimo le potenzialità di ciascun canale per raggiungere e coinvolgere il pubblico target. L'uso di *influencer* su piattaforme come *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* e *TikTok*, combinato con campagne pubblicitarie tradizionali e la partecipazione a eventi di settore, crea un approccio integrato che massimizza la visibilità e l'efficacia delle promozioni.

In conclusione, i dati e le analisi presentate nel report suggeriscono che *Optima Italia S.p.A.* è ben posizionata per rafforzare la propria presenza sul mercato e aumentare la soddisfazione dei clienti attraverso l'offerta di servizi innovativi e integrati. La combinazione di una solida strategia di marketing, un'offerta di prodotti competitiva e una forte attenzione alle esigenze dei clienti rappresenta un vantaggio importante e significativo. *Optima Italia S.p.A.* intende consolidare la sua posizione di top player in un mercato di

“oceano blu”, rafforzando il suo ruolo di pioniere nell’integrazione dei servizi e aumentando ulteriormente la soddisfazione dei clienti

Bibliografia

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Clow, K. E., Baack, D. (2016). *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications* (7^a edizione). Pearson.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. Pearson.
- Godin, S. (1999). *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers*. Simon & Schuster.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases* (8^a edizione). Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15^a edizione). Pearson.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Ries, A., Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw Hill.

Sitografia

- ARERA, *Monitoraggio mercato retail*, aggiornato al 13.6.2024. <https://www.arera.it/dati-e-statistiche/dettaglio/monitoraggio-retail>.
- Optima Italia, *Super Casa Smart*, aggiornato al 13.6.2024. <https://www.optimaitalia.com/SuperCasaSmart.html>.
- Optima Italia, *Super Casa Smart*, aggiornato al 13.6.2024. <https://www.optimaitalia.com/privati.html>.
- Optima Italia, *Super Impresa Smart*, aggiornato al 13.6.2024. <https://www.optimaitalia.com/SuperImpresaSmart.html>.
- Verisure, *Sistema di allarme*, aggiornato al 13.6.2024. <https://www.verisure.it/>.

ECOSISTEMA ROYAL CONTINENTAL: STRATEGIA DI COMUNICAZIONE INTEGRATA PER I FOOD OUTLET

di Chiara Brancaccio, Francesca Olino, Laura Pellone, Roberta Russo,
Maddalena Sinno, Mara Tufalo e Federica Vessella

Abstract

Il presente elaborato illustra il piano di comunicazione integrata ideato per promuovere i *food outlet* del Royal Continental: il ristorante Otto s.l.m., la gelateria Desio, il cocktail bar Elements ed il servizio Pulcinella Breakfast. La prima parte del lavoro è incentrata su un'approfondita analisi dello scenario per definire la *value proposition*, la *vision* e la *mission* del gruppo. Successivamente, una *survey* somministrata ad un campione di utenti ha permesso di valutare il grado di conoscenza e consapevolezza dei vari food outlet. Per ciascuno di questi, sono state condotte analisi S.W.O.T. dettagliate, identificate le *buyer personas*, mappata la *Customer Journey* e analizzati i *competitor* e le tendenze di mercato. A seguire, sono state delineate la *brand identity* e il posizionamento di ogni *food outlet*. Il report conclude con la proposta di strategie di comunicazione integrate, sia *online* che *offline*, accompagnate da una struttura di *governance* per la loro implementazione e da un sistema di monitoraggio basato su KPI specifici.

The paper outlines the integrated communication plan designed to promote the food outlets of Royal Continental: Otto s.l.m. restaurant, Desio gelateria, Elements cocktail bar, and the Pulcinella Breakfast service. The first section of the report provides an in-depth scenario analysis to define the group's value proposition, vision, and mission. Awareness and knowledge levels regarding the food outlets were assessed through a survey administered to a sample of users. Each outlet underwent detailed S.W.O.T. analyses, buyer persona identification, customer journey mapping, and competitor and market trend analysis. The report concludes by proposing integrated communication strategies, both online and offline, along with a governance framework for their implementation and a monitoring system based on specific key performance indicators.

10.1. Presentazione aziendale

Icona di eleganza e tradizione, l'Hotel Royal Continental di Napoli è situato sul pittoresco lungomare partenopeo. Questo prestigioso albergo rappresenta un perfetto connubio tra storia e modernità, offrendo una vista mozzafiato su alcuni dei simboli storici più riconoscibili di Napoli, come il Castel dell'Ovo e il Borgo Marinari. Fondato nel 1949 e rinnovato nel corso degli anni, l'hotel si distingue per la sua vasta gamma di servizi di alta qualità, pensati per soddisfare sia i turisti che i viaggiatori d'affari.

L'Hotel Royal Continental vanta una serie di servizi pensati per offrire un'esperienza completa e soddisfacente ai propri ospiti. Tra i servizi di punta spiccano una piscina panoramica situata sul tetto dell'hotel, che offre una vista spettacolare sulla città e sul Golfo di Napoli, una palestra completamente attrezzata per chi desidera mantenere la propria routine di allenamento, e un centro congressi dotato di sale meeting all'avanguardia, ideale per eventi aziendali, conferenze e incontri di lavoro.

Inoltre, l'hotel ospita vari ristoranti e bar, ciascuno con una propria identità e offerta culinaria distintiva. Tra questi spiccano il Pulcinella Breakfast, un servizio di colazione ricca e variegata con prodotti freschi locali, servita in una sala luminosa con vista panoramica; il ristorante Otto s.l.m., che combina cucina locale e internazionale in un ambiente elegante; la gelateria Desio, specializzata in gelati artigianali che valorizzano i sapori tradizionali italiani; ed il cocktail bar Elements, un luogo ideale per rilassarsi con un cocktail preparato da esperti barman.

10.2. Oggetto

Il presente studio si propone di sviluppare un piano di comunicazione integrata, caratterizzato da proposte di strategie sia *online* che *offline*, per promuovere i *food outlet* dell'Hotel Royal Continental. Questo piano mira a migliorare la visibilità *online* e *offline* dei *food outlet* dell'hotel, rafforzando la loro competitività nel mercato del *food and beverage*.

Per raggiungere tale obiettivo, è stata adottata una metodologia che include diverse analisi e confronti. In primo luogo, è stata condotta un'analisi di *benchmark*, confrontando le strategie di marketing del Royal Continental con quelle di due prestigiosi hotel europei: l'Hotel Pulitzer di Amsterdam e il Savoy di Londra. Questo confronto ha permesso di identificare le *best practices* da poter implementare per migliorare la competitività dell'hotel e dei suoi *food outlet*. Inoltre, è stata effettuata un'analisi S.W.O.T. per identi-

ficare i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce sia per i singoli *food outlet* dell'hotel che per ciascuno dei competitor analizzati, ed un'analisi P.E.S.T.L.E., strumento indispensabile per comprendere le dinamiche macro-ambientali che possono influenzare l'operatività dell'hotel.

Inoltre, una *survey* condotta su un campione di 517 utenti ha permesso di ottenere *insight* preziosi sulle preferenze e le percezioni dei clienti riguardo ai *food outlet*. I risultati hanno permesso di formulare strategie mirate per migliorare l'offerta e la soddisfazione dei clienti.

Questa analisi complessiva ha fornito una solida base per sviluppare strategie volte a rafforzare la posizione dei *food outlet* del Royal Continental nel mercato del *food and beverage*, incrementando la qualità del servizio e l'esperienza complessiva degli ospiti.

10.3. Obiettivi

Gli obiettivi specifici del project work includono il miglioramento della visibilità dell'Hotel Royal Continental e dei suoi *food outlet* e l'incremento della loro competitività all'interno del mercato. L'analisi dello scenario ha permesso di delineare con precisione la *value proposition*, la *vision* e la *mission* del gruppo. Questo processo ha evidenziato l'unicità dell'offerta dei singoli *food outlet* dell'Hotel Royal Continental, caratterizzata da un connubio tra tradizione e innovazione, qualità dei prodotti e un servizio impeccabile. La definizione chiara di questi elementi ha fornito una base solida per le successive strategie di comunicazione e posizionamento.

La *survey* condotta su un campione di 517 utenti ha rivelato informazioni cruciali riguardo al grado di conoscenza e consapevolezza dei *food outlet*. I dati raccolti hanno evidenziato che, sebbene i clienti abbiano apprezzato la qualità dei prodotti e l'ambiente elegante, la visibilità e la conoscenza dei singoli *food outlet* dovrebbero essere migliorate, mettendo in luce la necessità di rafforzare le strategie di marketing e comunicazione per aumentare la loro notorietà.

Le analisi S.W.O.T. dettagliate per ciascun *food outlet* hanno messo in luce i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce specifiche.

L'identificazione delle *buyer personas* ha permesso di comprendere meglio le esigenze e le preferenze dei diversi segmenti di clientela. Questa conoscenza ha guidato la personalizzazione delle strategie di marketing per ciascun *food outlet*, garantendo che i messaggi fossero rilevanti e coinvolgenti per il target specifico.

La mappatura della *Customer Journey* ha fornito una visione chiara dei *touchpoint* chiave e delle esperienze dei clienti durante l'interazione con i *food outlet*. Questo processo ha identificato opportunità per migliorare l'esperienza del cliente e aumentare la soddisfazione e la fedeltà.

L'analisi dei *competitor* e delle tendenze di mercato ha permesso di individuare le *best practices* adottate dai principali concorrenti europei e locali. Questo confronto ha offerto spunti preziosi per sviluppare strategie competitive e innovative, che hanno il potenziale di promuovere i *food outlet* del Royal Continental in ottica commerciale e di *awareness*.

La delineazione della *brand identity* e del posizionamento di ogni *food outlet* ha rappresentato un passo cruciale per la costruzione di un'immagine forte e coerente. Ogni *food outlet* è stato dotato di un'identità distintiva che rispecchia la sua offerta unica e i valori del Royal Continental. Questo approccio ha facilitato la comunicazione di messaggi chiari e coerenti attraverso tutti i canali di marketing, rafforzando il riconoscimento e l'attrattiva dei *food outlet*.

10.4. Risultati

L'analisi svolta ha avuto come risultato lo sviluppo di un piano di comunicazione integrata caratterizzato dalla combinazione di marketing tradizionale, *digital marketing* e *social media*.

Alcune delle strategie specifiche individuate per raggiungere gli obiettivi precedentemente esposti sono, per quanto riguarda il marketing *online*, le seguenti:

- una presenza attiva e coinvolgente sulle piattaforme *social*, attraverso contenuti visivi accattivanti e adattati in base alla piattaforma utilizzata ed al pubblico di riferimento. Si suggerisce pertanto la condivisione di foto, *stories* e video che mettano in luce i dietro le quinte, lo staff all'interno dei *food outlet*, il processo di preparazione, la selezione degli ingredienti, dettagli degli interni dei *food outlet* per trasmettere la loro atmosfera e momenti salienti durante gli eventi speciali;
- la risposta automatica su Instagram, la quale migliorerebbe notevolmente l'interazione con i clienti. Una risposta standardizzata e immediata a qualsiasi richiesta, includente informazioni circa prenotazioni e contatti può aumentare la conoscenza e la consapevolezza dei *food outlet*;
- la collaborazione con *creator* e *food blogger*, che, nel mondo digitale odierno, può amplificare significativamente la visibilità dei *food outlet* del Royal Continental. Identificare i giusti *creator* e *food blogger* e

invitarli a eventi speciali può infatti generare contenuti autentici e coinvolgenti sui *social media*. Una campagna ben gestita può di conseguenza raggiungere l'obiettivo di aumentare la visibilità online e attrarre nuovi clienti attraverso il pubblico dei *creator*;

- la proposta di un nuovo sito web, in quanto quello attuale necessita di miglioramenti per offrire una migliore esperienza utente, soprattutto per i *food outlet*. La *homepage* è confusa a causa dell'eccesso di immagini e della mancanza di informazioni cruciali, e la navigazione è poco intuitiva, richiedendo troppi click per raggiungere le informazioni sui ristoranti e bar. Inoltre, l'uso di menu che rimandano a Canva appare poco professionale. La sala colazione Pulcinella non è menzionata sul sito, le sezioni dedicate a Otto s.l.m., Desio e Elements non sono facilmente accessibili dalla *homepage* e non sono ben promosse. La prenotazione di un'esperienza presso uno dei *food outlet* è complicata, richiedendo troppi passaggi. Si propone pertanto di aggiungere una sezione dedicata ai *food outlet* direttamente nella *homepage*, con link visibili a Otto s.l.m., la gelateria Desio, il cocktail bar Elements e la sala colazioni Pulcinella, includendo informazioni dettagliate, orari di apertura, menù, immagini di alta qualità e recensioni. Si reputa indispensabile includere l'ottimizzazione per tutti i dispositivi e migliorare l'ottimizzazione per i motori di ricerca (SEO) per aumentare la visibilità online. Questi cambiamenti migliorerebbero l'esperienza utente, aumenterebbero la visibilità e l'accessibilità dei diversi *food outlet* del Royal Continental, rendendo il sito più attrattivo e funzionale.

Sviluppare un'e-mail marketing post visita, in quanto le prenotazioni tramite la piattaforma Superb permettono di raccogliere le e-mail dei clienti. Inviare un'e-mail di ringraziamento alla fine dell'esperienza, con un invito a visitare gli altri *food outlet* del Royal Continental, un incentivo a lasciare una recensione, ed un invito a un evento in programma, aumenterebbe la frequenza delle visite, migliorerebbe la visibilità online grazie alle recensioni positive, fidelizzerebbe i clienti già esistenti e ne attirerebbe dei nuovi.

Per quanto riguarda il marketing *offline* tradizionale, alcune delle strategie individuate sono:

- l'installazione di insegne distintive visibili ove non ancora presenti (per Desio ed Elements);
- l'introduzione di gadget personalizzati per rafforzare l'identità del brand e migliorare l'esperienza del cliente;
- la possibilità di acquistare *gift card* in sede per poter regalare ad un'altra persona l'esperienza presso uno dei *food outlet*;

- l'organizzazione di eventi tematici, legati alla cultura e alla gastronomia locale, che facciano emergere l'identità e l'unicità dei singoli *food outlet*;
- l'organizzazione di *Masterclass* in collaborazione con produttori alimentari locali pubblicizzate su *magazine* come SpaghettiMag;
- la collaborazione con *tour operator* e la creazione di pacchetti, strategia integrata che, combinando la gastronomia locale con le attrazioni culturali della zona, offrirebbe vantaggi significativi non solo per gli ospiti, in particolare per i turisti più attenti ed esigenti, ma anche per gli stessi *food outlet* che raggiungerebbero un pubblico più ampio e diversificato;
- la creazione di un programma fedeltà ben strutturato attraverso cui offrire punti per ogni acquisto, riscattabili per privilegi, omaggi o esperienze esclusive, creerebbe un incentivo tangibile per i clienti a ritornare. L'obiettivo è fidelizzare i clienti, aumentare la frequenza delle visite e incentivare spese maggiori;
- *cross-selling* tra *food outlet*. Esempi pratici sono l'integrazione del gelato Desio nei menu di Otto s.l.m., offrendo una piccola degustazione gratuita del gelato "Caffè Stregato" a fine pasto, oppure la proposta di un'entrée accompagnata da un drink di Elements presso Otto s.l.m. L'obiettivo principale è aumentare la conoscenza e la consapevolezza dei *food outlet* e dei loro prodotti. Offrendo una piccola degustazione gratuita, i clienti sono incentivati a provare qualcosa di nuovo senza impegno finanziario, favorendo il passaparola positivo e l'esperienza diretta presso un altro *food outlet*.

Per garantire l'implementazione efficace delle strategie proposte, risulta infine essenziale stabilire una struttura di governance chiara e un sistema di monitoraggio basato su *Key Performance Indicators* (KPI) specifici. Tale approccio strutturato assicurerà che tutte le iniziative siano coordinate, monitorate e valutate regolarmente, consentendo al management di prendere decisioni informate e di apportare eventuali correzioni necessarie in tempo reale.

Le raccomandazioni e le strategie proposte offrono una solida base per migliorare la visibilità, la competitività e la qualità del servizio offerto, garantendo il successo a lungo termine dei *food outlet* dell'hotel Royal Continental nel competitivo settore del *food and beverage*.

Bibliografia

- Bonalumi, F. C. (2020). *Il piano di comunicazione*. Gruppo editoriale Viator.
- De Nobili, F. (2018). *Digital marketing integrato. Strumenti, strategie e tecniche per aumentare le vendite*. Hoepli.
- Fizpatrick, P. (2015). *L'arte dei social media*. Hoepli.
- Qualman, E. (2012). *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*. Wiley.

Sitografia

- <https://it.semrush.com/>.
- <https://lantiquarionapoli.superbexperience.com/>.
- https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/food/2023/12/12/i-trend-food-per-il-2024-tra-ingredienti-in-crescita-e-tendenze-emergenti_4dfd32af-e829-4cda-9a44-d2a383fc4831.html.
- <https://www.baldiacademy.it/i-trend-2024-della-ristorazione/>.
- <https://www.casainfante.it/>.
- <https://www.debonartnaples.com/it/the-britannique-naples/hotel-napoli/?url=it/the-britannique-naples/hotel-napoli/>.
- <https://www.debonartnaples.com/it/the-britannique-naples/the-niq-bar/?url=it/the-britannique-naples/the-niq-bar/>.
- <https://www.dimoradeilari.it/ristorante-fine-dinincoevo/i-menu/>.
- <https://www.fantasiagelati.it/>.
- <https://www.grandhotelparkers.it/>.
- <https://www.identitagolose.it/sito/it/212/33563/shake-shock/tutto-su-anthill-il-nuovo-progetto-di-mixology-e-alta-cucina-di-giuseppe-iannotti-a-napoli.html>.
- <https://www.ilsole24ore.com/art/non-solo-bar-oggi-colazione-si-fa-hotel-verticali-gusto-e-ricette-stellate-AEE2eXC>.
- <https://www.instagram.com/coevoristorante/>.
- <https://www.instagram.com/debonartnaples/>.
- <https://www.instagram.com/fantasiagelati/>.
- <https://www.instagram.com/georgerestaurantnapoli/>.
- <https://www.instagram.com/grandhotelparkersnapoli/>.
- https://www.instagram.com/lantiquario_napoli/.
- https://www.instagram.com/leopoldo_cafebar/.
- <https://www.instagram.com/ristoranteziteresa/>.
- <https://www.instagram.com/royalcontinentalnapoli/>.
- <https://www.marriott.com/it/hotels/napbr-renaissance-naples-hotel-mediterraneo/overview/>.
- <https://www.notjustanalytics.com/it>.
- <https://www.pasticceriamennella.it/>.
- <https://www.selfmadeweb.it/email-marketing/>.

<https://www.ziteresa.it/>.
www.insidemarketing.it.
www.wearesocial.com.

LINFA NETWORK: LA FARMACIA CHE VORREI

di *Dora De Maria, Iolanda Luise, Erika Pagnozzi, Germana Perna,
Giovanni Pio Picardi e Sveva Salemme*

Abstract

Il progetto “Linfa Network: la farmacia che vorrei” realizzato per So.Farma.Morra Group, si concentra sulla valorizzazione del network di farmacie “Linfa Farmacia Relazionale” attraverso lo sviluppo di nuovi servizi di marketing che rafforzino la presenza e l’impatto delle farmacie nel mercato attuale. La metodologia adottata include l’analisi di trend di mercato e preferenze dei consumatori e delle farmacie del network, ottenute attraverso la somministrazione di questionari al fine di implementare, nel breve e nel lungo termine, servizi innovativi di marketing che mirano ad accrescere la fidelizzazione del cliente. I risultati attesi sono un incremento del walk-in dovuto ad una maggiore soddisfazione del consumatore e dell’engagement, favorendo l’adozione di una prospettiva che trasformi la concezione tradizionale di farmacia verso una più innovativa.

The project work “Linfa Network: la farmacia che vorrei” created for the So.Farma.Morra Group, focuses on enhancing the Linfa Farmacia Relazionale network through the development of new marketing services that strengthen the presence and impact of the pharmacies in the current market. The methodology adopted includes the analysis of market trends and the preferences of consumers and pharmacies within the network, obtained through the administration of questionnaires. This is to implement, in both the short and long term, innovative marketing services aimed at increasing customer loyalty. The expected results are an increase in walk-in traffic due to higher consumer satisfaction and engagement, promoting a shift from the traditional concept of a pharmacy towards a more innovative one.

11.1. Presentazione aziendale

So.Farma.Morra Group nasce nel 1979 come una piccola società di distribuzione farmaceutica.

Attualmente è un'azienda leader nel settore della distribuzione che ha costruito la sua reputazione fornendo una vasta gamma di prodotti e servizi farmaceutici ai professionisti del settore sanitario.

So.Farma.Morra Group si distingue per l'innovazione e l'efficienza, puntando su soluzioni tecnologiche avanzate e su un servizio clienti di qualità per rispondere efficacemente alle esigenze di farmacie, ospedali e altre istituzioni sanitarie. Con un forte impegno verso la sostenibilità e la responsabilità sociale, il gruppo continua ad espandersi e ad evolversi per soddisfare le esigenze del mercato e migliorare la salute della comunità.

Nel 2013, So.Farma.Morra con l'obiettivo di ampliare e migliorare i servizi offerti ai propri clienti, dà vita al network Linfa Farmacie. Oggi, Linfa Farmacie conta 66 farmacie, di cui 7 di proprietà della famiglia Morra.

11.2. Oggetto

Il focus del lavoro è incentrato sull'implementazione di nuovi servizi di marketing rivolti alle farmacie del network "Linfa Farmacia Relazionale". La finalità è modernizzare l'approccio delle farmacie, trasformandole in centri di salute integrati che vanno oltre la semplice vendita di prodotti farmaceutici. Il progetto prevede una serie di innovazioni, tra cui l'integrazione di strategie multicanale che combinano elementi digitali e fisici. I canali digitali, come i social media, saranno sfruttati per promuovere i servizi e i prodotti delle farmacie, raggiungendo così un pubblico più ampio. Questo si coniuga con l'impegno di fornire un servizio di alta qualità per soddisfare e fidelizzare i clienti, incrementando, di conseguenza, il walk-in all'interno delle farmacie Linfa.

Particolare attenzione sarà dedicata alla costruzione di partnership strategiche che siano in linea con la vision e la mission del gruppo, così come all'investimento nella formazione del personale, per garantire che il team sia sempre aggiornato sulle ultime innovazioni nel campo della salute e del benessere.

In sintesi, questo progetto mira a rivoluzionare l'esperienza in farmacia, rendendola più dinamica, interattiva e centrata sulle esigenze di salute e benessere dei clienti.

11.3. Obiettivi

Nel contesto attuale del settore farmaceutico italiano, caratterizzato da una forte competizione e da cambiamenti rapidi nelle esigenze dei consumatori, le farmacie del network Linfa devono essere pronte a fronteggiare tale scenario dinamico.

Per questa ragione, gli obiettivi del progetto comprendono l'analisi dello scenario attuale delle catene di farmacie in Italia, effettuare una ricerca di mercato sulle preferenze dei consumatori e dei farmacisti rispetto ai servizi offerti e proporre nuovi servizi marketing tenendo conto dei benefici e dei relativi costi.

La comprensione del contesto attuale e delle preferenze dei consumatori è fondamentale per orientare efficacemente le strategie future. L'analisi dettagliata delle esigenze dei consumatori e delle farmacie del network permette di identificare le aree di miglioramento e di innovazione nei servizi offerti, aumentando così la competitività delle farmacie Linfa. Essere al passo con le nuove tendenze del mercato contribuisce ad effettuare una migliore profilazione dei propri clienti e, comprendendo meglio il pubblico di riferimento, personalizzare l'offerta e i servizi in base alle loro preferenze. Dunque, i benefici riscontrabili includono un maggiore allineamento dei servizi alle esigenze del mercato, il che può portare a un incremento nella soddisfazione del cliente e, di conseguenza, nella fidelizzazione, infatti i clienti fidelizzati tendono ad acquistare più spesso e spendere di più rispetto ai nuovi clienti, determinando l'aumento dello scontrino medio.

L'implementazione di nuovi servizi marketing consente alle farmacie Linfa di differenziarsi significativamente dai concorrenti. L'introduzione di servizi non solo migliora la percezione del valore offerto dalla farmacia, ma crea anche un forte impatto sui clienti. I benefici si possono tradurre in una maggiore consapevolezza e nella costruzione di una relazione di fiducia con i clienti.

Infine, la valutazione dei costi rispetto ai benefici è cruciale per giustificare finanziariamente l'adozione di nuove proposte. Ad esempio, l'investimento in tecnologie innovative può comportare costi iniziali significativi, ma l'aumento delle entrate derivanti dai nuovi servizi e dall'aumento della customer satisfaction, possono equilibrare o superare tali costi.

11.4. Risultati

La prima fase del progetto si è concentrata sull'analisi dei principali trend di mercato del settore farmaceutico, tra i quali vi sono una crescente domanda di servizi integrati di salute e benessere, digitalizzazione, comunicazione e esperienza omnicanale, telemedicina, fidelizzazione dei clienti, cu-

stomer experience, prevenzione e benessere, trattamenti avanzati e personalizzazione delle terapie. Individuati i trend, si è ritenuto necessario svolgere un'analisi benchmark per determinare cosa accomuna e cosa differenzia Linfa dai suoi principali competitor. Da quest'analisi è emerso che, ad oggi, scarso risulta l'impegno di Linfa nella realizzazione di giornate di prevenzione e screening, nonché, l'assenza di un'applicazione mobile, non vi è la predisposizione di un meccanismo di prenotazione per effettuare visite mediche e, inoltre, sono previsti pochi servizi di telemedicina.

Successivamente, è stato condotto uno studio approfondito delle esigenze dei consumatori e delle farmacie del network. Sono stati elaborati e distribuiti due questionari: il primo indirizzato ai consumatori, che ha raccolto 207 risposte, e il secondo rivolto a 66 farmacie, di cui 7 di proprietà, dal quale sono state ottenute 22 risposte.

Lo studio condotto ha evidenziato un marcato interesse per servizi come giornate di prevenzione, telemedicina, consulenza nutrizionale, dermocosmesi e servizi di screening. Forte di questi risultati, il team ha delineato una strategia di implementazione per i servizi più richiesti, priorizzando quelli che possono essere attuati rapidamente grazie alle risorse esistenti e alle competenze interne, garantendo un miglioramento tangibile dell'offerta di Linfa Farmacia Relazionale in un tempo relativamente breve.

Tra i servizi da implementare nel breve termine, vi rientrano:

Giornate di Informazione e Divulgazione in Farmacia

L'intenzione è di organizzare eventi educativi nelle farmacie del network Linfa, focalizzandosi su vari temi di salute come la sessualità, la nutrizione, e la prevenzione di malattie legate alla sfera femminile e maschile. Implementando queste giornate informative, ci si aspetta di aumentare la consapevolezza sui problemi di salute rilevanti, ridurre la stigmatizzazione legata a certe condizioni e promuovere comportamenti di vita più sani e consapevoli. Le modalità di partecipazione facilitata online e offline mirano a massimizzare l'engagement del pubblico.

Giornate di Screening e Prevenzione

Attraverso la collaborazione con enti come Fondazione ANT e Cardio-Team Foundation, si prevede di offrire screening per il cancro e per problemi cardiovascolari. L'obiettivo è di aumentare la prevenzione attiva attraverso l'accesso facilitato a servizi di screening che possono salvare vite. Questo rafforza il ruolo delle farmacie come punti di riferimento attivi nella promozione della salute e nel miglioramento della qualità della vita della comunità. All'interno di queste giornate, si prevede l'implementazione di workshop di primo

soccorso in collaborazione con l'Associazione "Le fate di Arianna" che mira a formare i cittadini su come reagire in caso di emergenze sanitarie dovute a ostruzioni delle vie aeree negli adulti e nei bambini. Questi workshop sono progettati per aumentare la preparazione e la prontezza nel soccorrere chi si trova in situazioni critiche, evitando così situazioni potenzialmente fatali.

Partnership con Nabtop

Linfa Farmacia Relazionale ha avviato una collaborazione con la startup Nabtop per digitalizzare l'esperienza dei clienti. Nabtop offre una piattaforma che permette alle farmacie di creare una vetrina digitale personalizzata per mostrare prodotti, servizi e iniziative. L'implementazione di questa tecnologia prevede di migliorare l'efficienza operativa e aumentare l'engagement dei clienti tramite l'uso di una piattaforma digitale intuitiva che facilita prenotazioni e acquisti online. Questo passaggio verso il digitale è mirato ad aumentare la visibilità delle farmacie e a fornire ai clienti un accesso più facile e immediato ai servizi farmaceutici, migliorando così la customer experience e la fidelizzazione.

Servizi di Telemedicina in collaborazione con MedEA

Il progetto prevede l'introduzione di servizi di telemedicina attraverso la partnership con MedEA, un'azienda che offre tecnologie per effettuare consultazioni mediche a distanza. L'implementazione di questi servizi include l'uso di strumenti come analizzatori ematici, analizzatori di urine, e dermatoscopi digitali che permettono di eseguire test rapidi e affidabili direttamente in farmacia. La telemedicina mira a rendere la consulenza medica più accessibile, permettendo ai clienti di effettuare analisi in farmacia, che vengono processate a distanza dagli esperti di MedEA, ottenendo risultati chiari e precisi in pochi minuti. I risultati attesi includono un miglioramento nell'accesso alle cure mediche, una maggiore convenienza per i pazienti, e un'espansione dei servizi di base che le farmacie possono offrire, trasformandole in veri e propri centri di salute integrati.

Parallelamente, riconoscendo la necessità di una visione a lungo termine, la seconda fase del progetto si concentra sullo sviluppo di servizi che richiedono un maggiore orizzonte temporale per la loro realizzazione.

Tra i servizi da implementare nel lungo termine, vi rientrano:

Linfa Giovani

Linfa Giovani è un programma volto a coinvolgere e formare neolaureati nel settore farmaceutico, offrendo loro opportunità di sviluppo professionale

all'interno del network di farmacie Linfa. L'obiettivo è di attrarre giovani talenti e fornire loro le competenze necessarie per diventare futuri leader nel settore. Attraverso questo servizio, si prevede di creare una forza lavoro qualificata e motivata che possa contribuire in modo significativo all'innovazione e alla crescita del settore farmaceutico.

Spazio Amico

Spazio Amico è un servizio che si propone di trasformare le farmacie in centri di consulenza e supporto, dove i farmacisti agiscono come counselor per la salute. Questo programma si focalizza sul fornire assistenza e consulenza personalizzata ai clienti, migliorando la loro esperienza e contribuendo al loro benessere complessivo. Si prevede che questo servizio aumenti la fiducia e la lealtà dei clienti, ponendo le farmacie Linfa come punti di riferimento nella comunità per la salute e il benessere.

Supporto Mamma

Il servizio Supporto Mamma è progettato per accompagnare le neomamme durante e dopo la gravidanza, offrendo supporto, consulenza e servizi mirati a soddisfare le loro esigenze specifiche. Questo programma intende fornire un ambiente accogliente e informativo per le madri, facilitando l'accesso a risorse importanti e supporto professionale che possono aiutare a gestire i cambiamenti e le sfide associate alla maternità.

Dermalyze

Dermalyze è un servizio di analisi della pelle e cura della persona che utilizza tecnologie avanzate per diagnosticare e trattare le condizioni della pelle. Questo servizio è pensato per integrare l'offerta tradizionale delle farmacie con trattamenti dermatologici avanzati, migliorando la personalizzazione della cura della pelle e soddisfacendo la crescente domanda di soluzioni dermatologiche innovative e meno invasive.

Medicina Naturale e Fitoterapia

Il servizio di Medicina Naturale e Fitoterapia mira a espandere l'offerta delle farmacie introducendo e promuovendo l'uso di prodotti naturali e fitoterapici. Attraverso questo servizio, le farmacie Linfa vogliono rispondere alla crescente domanda di trattamenti alternativi e naturali, educando i clienti sui benefici e sull'uso appropriato di questi prodotti.

Installazione di Defibrillatori DAE

L'installazione di defibrillatori DAE esternamente alle farmacie è un'iniziativa per migliorare la sicurezza pubblica. Questo servizio non solo aumenta

la capacità di risposta delle farmacie in caso di emergenze cardiache, ma rafforza anche il loro ruolo come centri di salute e sicurezza nella comunità.

Consulenze Nutrizionali

Il servizio di Consulenze Nutrizionali offre ai clienti l'accesso a consulenze personalizzate con nutrizionisti e dietologi per migliorare la loro alimentazione e stili di vita. Attraverso questo servizio, le farmacie Linfa intendono svolgere un ruolo attivo nella promozione di abitudini alimentari sane e nella prevenzione di malattie correlate all'alimentazione.

Una terza fase è rivolta alla creazione di un sistema integrato di servizi che si rafforzano a vicenda, estendendo l'impatto e la copertura dei singoli programmi.

L'obiettivo di integrare servizi di breve e lungo periodo è quello di creare un sistema che risponda in maniera completa e sinergica alle esigenze della comunità. Questo approccio permette di estendere l'impatto dei singoli servizi, garantendo una copertura più ampia e una continuità nel trattamento e nella prevenzione.

Il programma "Spazio Amico" trasforma le farmacie in centri di consulenza sulla salute, dove si offre supporto personalizzato ai clienti. Integrando questo servizio con iniziative di breve termine come "Salute e Consapevolezza nel Sesso", le farmacie possono fornire consulenze specializzate sulla salute sessuale, aumentando la consapevolezza e riducendo la stigmatizzazione legata a temi sensibili. Questo collegamento rafforza il ruolo della farmacia come punto di riferimento fidato per la salute e il benessere generale.

Dall'integrazione del programma "Linfa Giovani" con iniziative di breve termine come "Salute e Nutrizione" si punta ad arricchire la preparazione dei futuri farmacisti anche in ambito nutrizionale. Questo connubio migliora la capacità delle farmacie di offrire consigli basati su evidenze scientifiche e personalizzati in base alle esigenze dei clienti, promuovendo stili di vita sani.

Il servizio "Supporto Mamma" integrato con "Salute al Femminile" permette di ampliare le risorse a disposizione e accrescere il supporto offerto alle donne in tutte le fasi della vita. Questa integrazione garantisce una continuità di cura e un supporto olistico, affrontando tematiche specifiche come la salute riproduttiva e la maternità in modo approfondito e continuativo.

I workshop di primo soccorso offrono formazione essenziale sulle tecniche di emergenza, mentre le giornate di prevenzione cardiovascolare concentrano gli sforzi sul monitoraggio e la prevenzione delle malattie cardiache. Integrando questi due servizi, le farmacie possono offrire un programma educativo completo che non solo insegna a gestire emergenze immediate, ma

anche a prevenire condizioni che potrebbero causare serie criticità. Questo approccio comprensivo potenzia la consapevolezza della comunità sulla salute cardiovascolare e sulle pratiche di primo soccorso.

La teledermocosmetica permette consulenze dermatologiche a distanza, mentre “Dermalyze” offre trattamenti avanzati per la cura della pelle. Dall’unione di questi servizi, le farmacie possono fornire un continuum di cura che va dalla diagnosi iniziale a distanza, fino a trattamenti personalizzati e monitoraggio continuativo. Questa sinergia assicura che i clienti ricevano un servizio completo e integrato che migliori l’efficacia dei trattamenti dermatologici e aumenti la soddisfazione del cliente.

Attraverso l’implementazione di questi servizi, i risultati che Linfa si auspica di raggiungere sono una maggiore partecipazione e engagement della comunità, un miglioramento nella percezione pubblica delle farmacie come centri di salute integrati e un incremento significativo nella consapevolezza e prevenzione di malattie. Inoltre, queste iniziative dovrebbero contribuire a una salute migliore e a un elevato livello di educazione sanitaria all’interno della comunità.

Sitografia

Cardioteam Foundation ONLUS: <https://cardioteamfoundation.org>.

EHEALTH Academy, Il Farmacista Counselor: <https://www.ilfarmacistacounselor.it/>.

FARMA7: “La farmacia punto di riferimento anche per i giovani”, 5 luglio 2023: <https://farma7.it/2023/07/05/la-farmacia-punto-di-riferimento-anche-per-i-giovani/>.

Federoco Attore e Giorgio Cannistra: “I clienti della farmacia sono sempre più giovani. Come comunicare con loro?”, 4 ottobre 2023, <https://www.pharma-retail.it/farmacia-intelligente/clienti-farmacia-sempre-giovani-comunicare-loro/>.

Fondazione ANT, Franco Pannuti: <https://ant.it>.

Le Fate di Arianna, Luigi Nunziata: https://www.facebook.com/p/le_fate_di_arianna_onlus-100077880693769/?locale=eo_EO&_rdr.

Linfa Farmacie: <https://www.linfafarmacie.it>.

Medea: <https://www.medatelemedicina.com>.

Ministero Della Salute: <https://www.salute.gov.it/portale/home.html>.

NABTOP: <https://app.nabtop.com>.

Pharmacy Scanner: “Mallarini: ai giovani italiani piacciono i servizi in farmacia. Ma occorre comunicare meglio”, 11 marzo 2024: <https://pharmacyscanner.it/mallarini-ai-giovani-italiani-piacciono-i-servizi-in-farmacia-ma-occorre-comunicare-meglio/>.

SO.FARMA.MORRA GROUP: sezione News: <https://sofarmamorra.it>.

SO.FARMA.MORRA GROUP: “L’organizzazione di un evento in farmacia”, 3 marzo 2017: <https://sofarmamorra.it/lorganizzazione-di-un-evento-in-farmacia/>.

INCREMENTO DELLA DIFFUSIONE E DELLA FREQUENZA DELLA LINEA DEDICATA AL MONDO MASCHILE: IL CASO DOVE MEN + CARE

di Gaia Borselleca, Simone Cappuccio, Sara Mascolo, Angelica Mennella,
Miriam Romano, Stefano Ruggiero e Alessia Verde

Abstract

Il mercato dei prodotti per la cura personale maschile in Italia è in crescita, con una crescente domanda di soluzioni innovative e di alta qualità. Dove Men+Care si è affermato come un marchio leader in questo settore, ma ci sono ancora opportunità significative per aumentare la sua penetrazione e frequenza d'uso tra i consumatori italiani. Questa tesi analizza strategie di marketing e iniziative per rafforzare la presenza di Dove Men+Care nel mercato italiano. Utilizzando un approccio multidisciplinare che combina analisi di mercato, survey dei consumatori e studi di caso, la ricerca identifica tendenze emergenti e aree di miglioramento. I risultati forniscono un piano d'azione dettagliato per migliorare la visibilità del marchio e rispondere in modo proattivo alle esigenze dei consumatori, garantendo una crescita sostenibile e continua per Dove Men+Care.

The market for male personal care products in Italy is expanding, driven by a rising demand for innovative and high-quality offerings. Dove Men+Care has emerged as a prominent brand in this sector, yet there remain substantial opportunities to boost its market penetration and usage frequency among Italian consumers. This thesis examines various marketing strategies and initiatives aimed at reinforcing Dove Men+Care's position in the Italian market. Through a multidisciplinary approach that integrates market analysis, consumer surveys, and case studies, the research uncovers emerging trends and areas for enhancement. The findings present a comprehensive action plan to increase brand visibility and proactively address consumer needs, fostering sustainable and continuous growth for Dove Men+Care.

12.1. Presentazione aziendale

Unilever è una multinazionale anglo-olandese fondata nel 1930, leader globale nel settore dei beni di largo consumo. Opera in oltre 190 paesi e impiega circa 149.000 persone. La missione di Unilever è migliorare la vita delle persone attraverso prodotti innovativi e sostenibili. Il portafoglio dell'azienda include marchi come Dove, Axe, Lipton, Knorr e Hellmann's, coprendo esigenze quotidiane dalla cura personale all'alimentazione.

Il purpose di Unilever, "making sustainable living commonplace" (rendere la vita sostenibile una consuetudine), guida tutte le sue attività. L'azienda si concentra su quattro pilastri: migliorare la salute e il benessere, ridurre l'impatto ambientale, migliorare la vita delle persone e migliorare i mezzi di sussistenza. Unilever investe in ricerca e sviluppo per creare prodotti rispettosi dell'ambiente e socialmente responsabili, con obiettivi di sostenibilità come zero emissioni nette di carbonio entro il 2039 e imballaggi completamente riciclabili entro il 2025.

Con sedi centrali a Londra e Rotterdam, Unilever opera attraverso una rete globale di stabilimenti e uffici regionali. In Italia, ha uffici a Milano e Roma e collabora con partner locali per distribuire i suoi prodotti. Unilever è impegnata nella sostenibilità, mirando a creare un impatto positivo duraturo nelle comunità in cui opera, e crede che il successo economico debba essere accompagnato dalla responsabilità sociale e ambientale.

12.2. Oggetto

12.2.1. Analisi delle strategie di marketing e metodologie di ricerca

L'oggetto di questo studio è analizzare e valutare le strategie di marketing e le iniziative necessarie per incrementare la penetrazione e la frequenza di utilizzo della linea Dove Men+Care nel mercato italiano. Dove Men+Care, dedicata alla cura personale maschile, è già riconosciuta come marchio leader nel settore, ma presenta ancora ampie opportunità di crescita che possono essere sfruttate attraverso un'analisi approfondita del mercato e delle abitudini dei consumatori. La ricerca si basa su un approccio multidisciplinare che combina diverse metodologie per ottenere una visione completa e dettagliata. Innanzitutto, l'analisi di mercato fornisce una panoramica delle tendenze attuali nel settore della cura personale maschile in Italia, identificando le aree di maggiore crescita e le preferenze emergenti tra i consumatori. Questo in-

clude l'analisi di dati demografici, economici e comportamentali per comprendere meglio il contesto in cui opera Dove Men+Care.

12.2.2 Casi di successo e piano d'azione

Lo studio esamina casi di successo di strategie di marketing dove, attraverso un'analisi dettagliata e multidisciplinare, è possibile identificare approcci innovativi ed efficaci che possono essere adattati per rafforzare la presenza di Dove Men+Care sul mercato. Questo include l'analisi di campagne pubblicitarie, promozioni in-store, attività di influencer marketing e strategie digitali. L'integrazione di queste metodologie consente di sviluppare un piano d'azione basato su dati concreti e analisi approfondite, garantendo che le strategie proposte mantengano e rafforzino la sua posizione di leadership nel mercato italiano, rispondendo proattivamente ai bisogni emergenti dei consumatori e adattandosi alle nuove tendenze del mercato. Il piano d'azione delineato mira a migliorare la visibilità del marchio, aumentare l'interazione con i consumatori e promuovere una crescita sostenibile e continua per Dove Men+Care.

12.3. Obiettivi

12.3.1. Analisi di mercato e comprensione delle esigenze dei consumatori

Gli obiettivi di questo studio sono molteplici e si concentrano sull'aumento della penetrazione e della frequenza di utilizzo della linea Dove Men+Care nel mercato italiano. In primo luogo, lo studio mira ad analizzare il mercato dei prodotti per la cura personale maschile in Italia, identificando le tendenze emergenti, le preferenze dei consumatori e le aree di maggiore crescita per posizionare meglio Dove Men+Care. Questo include l'analisi dei competitor e delle dinamiche di mercato che influenzano le scelte dei consumatori. Un altro obiettivo fondamentale è comprendere le esigenze e le aspettative dei consumatori. Utilizzando i dati raccolti dalla survey condotta su 220 partecipanti, lo studio esplora le motivazioni d'acquisto e le percezioni del brand. Questo permette di sviluppare strategie di marketing che rispondano meglio ai bisogni specifici dei diversi gruppi di consumatori.

12.3.2. Strategie di marketing in-store e promozioni e-commerce

Lo studio si propone di sviluppare strategie di marketing in-store efficaci, focalizzandosi sulla creazione di stand promozionali visivamente impattanti nei punti vendita che attraggano l'attenzione dei consumatori e li incoraggino a interagire con i prodotti. Gli stand saranno progettati seguendo il modello AIDA (Attention, Interest, Desire, Action), garantendo un coinvolgimento massimo dei consumatori. Questa metodologia permette di catturare l'attenzione attraverso elementi visivi accattivanti, suscitare interesse fornendo informazioni dettagliate sui prodotti, creare desiderio attraverso testimonianze e dimostrazioni pratiche e, infine, spingere all'azione con offerte promozionali e sconti immediati.

Inoltre, vengono esaminate le possibilità di organizzare contest all'interno dei punti vendita per stimolare ulteriormente l'interesse dei clienti. I contest non solo aumentano l'engagement dei consumatori, ma possono anche generare contenuti generati dagli utenti (UGC), che possono essere utilizzati per future campagne di marketing. La partecipazione attiva dei consumatori ai contest crea un senso di comunità e fedeltà al marchio, incentivando gli acquisti e promuovendo una relazione duratura con i clienti.

Un'altra strategia proposta è l'introduzione di nuovi prodotti all'interno della linea Dove Men+Care. L'espansione della gamma con saponette, saponi viso e dopobarba risponde alle esigenze diversificate dei consumatori, offrendo soluzioni che coprono tutte le necessità di cura personale maschile. Questo non solo aumenta la visibilità del marchio sugli scaffali dei negozi, ma offre anche opportunità di cross-selling, dove i clienti che acquistano un prodotto possono essere incentivati a provarne altri.

Un ulteriore obiettivo è potenziare la presenza di Dove Men+Care sul canale e-commerce, con particolare attenzione alle promozioni mirate su piattaforme come Amazon. Questo permette di raggiungere un pubblico più ampio e di sfruttare le opportunità offerte dal commercio online per incrementare le vendite. Le promozioni possono includere sconti speciali, offerte bundle che combinano più prodotti a prezzi vantaggiosi, e programmi di fedeltà che premiano gli acquisti ripetuti. Offrire omaggi con l'acquisto, come borse per la palestra o campioncini di prodotti, può incentivare ulteriormente i clienti a effettuare acquisti online.

12.3.3. Strategie di marketing out-store e ATL

Lo studio si propone, inoltre, di sviluppare strategie di marketing out-store e quelle definite "above the line". Per quanto riguarda le strategie above the line,

l'influencer marketing è una delle più efficaci, grazie alla fiducia che i consumatori ripongono nelle raccomandazioni degli influencer. Questa strategia permette di raggiungere segmenti di pubblico specifici, migliorando l'engagement e rafforzando la presenza del marchio nel mercato. Gli influencer scelti per Dove Men+Care provengono da vari settori come sport, gaming, recitazione e content creation, e pubblicheranno contenuti sui loro canali social, inclusi video di routine quotidiana, testimonianze, collaborazioni e Q&A session.

La comunicazione del brand si basa sull'idea che la cura di sé sia una manifestazione di forza, veicolata attraverso campagne pubblicitarie che mostrano uomini reali in situazioni quotidiane. La creazione di una pagina Instagram dedicata, Dove Men+Care Italia, offrirà contenuti che riflettono i valori del brand e promuoveranno le campagne pubblicitarie, con rubriche tematiche come storie di uomini italiani, presentazioni di nuovi prodotti e consigli di benessere.

La campagna "Dona agli altri il meglio di te" mira a promuovere l'importanza della cura personale negli uomini per migliorare le loro relazioni interpersonali. Utilizzando una strategia multicanale, la campagna sarà diffusa online e offline tramite pubblicità sui social media, influencer, content marketing e pop-up store in piazze italiane. Influencer come Yeman Crippa, Gianmarco Tamberi e Simone Manigrasso condivideranno i loro rituali di cura personale, mentre gli utenti saranno invitati a interagire con i contenuti attraverso sondaggi, quiz e l'uso dell'hashtag #DonaAgliAltriIlMeglioDiTe.

Per le strategie out-store, i pop-up store saranno installazioni temporanee in piazze italiane con specchi interattivi che forniranno consigli personalizzati sulla cura di sé e suggerimenti sui prodotti Dove Men+Care. I visitatori potranno testare i prodotti e ricevere una pochette omaggio contenente mini-size dei prodotti. Per ampliare la conoscenza del brand, verranno utilizzati cartelloni pubblicitari in luoghi strategici ad alto traffico e pubblicità su riviste come GQ Italia, Men's Health, Il Sole 24 Ore e Quattroruote, contribuendo alla creazione di brand awareness.

L'idea di posizionare distributori automatici in grandi catene di palestre come Virgin Active e McFit mira a un target specifico di sportivi, offrendo soluzioni pratiche per la cura di sé nel post allenamento e aumentando la visibilità del brand. La strategia prevede anche l'uso di QR code legati a concorsi per incentivare l'acquisto e la collaborazione con sportivi influencer per eventi di allenamento di gruppo, migliorando l'immagine della palestra e fidelizzando la clientela.

12.4. Risultati

12.4.1. Survey dei Consumatori

La survey ha raccolto 220 risposte, con una distribuzione equa tra i generi: il 52.5% degli intervistati sono uomini e il 47.5% donne. Questo dato indica che i prodotti Dove Men+Care sono utilizzati non solo dal target maschile ma anche da un pubblico femminile, probabilmente acquistati per i propri partner o familiari. Tra gli uomini, il 70% preferisce i deodoranti e il 60% i bagnoschiuma della linea maschile. Le donne tendono invece a scegliere prodotti della linea femminile, con il 30% che utilizza deodoranti e il 40% bagnoschiuma. Una piccola percentuale (10%) di donne preferisce bagnoschiuma neutri, indicando un mercato di nicchia per prodotti unisex.

Oltre a Dove, i principali brand competitor citati dagli intervistati includono Breeze, Infasil, Nivea, Vidal e Felce Azzurra. Sebbene Dove sia indicato come la marca più utilizzata, la presenza di competitor forti evidenzia la necessità per Dove Men+Care di differenziarsi ulteriormente nel mercato attraverso strategie di marketing mirate.

Quando è stato chiesto quale nuovo prodotto Dove Men+Care dovrebbe lanciare, il 35.7% degli intervistati ha suggerito il sapone viso, il 31.1% il dopobarba, il 23.5% lo shampoo 2in1 e il 9.7% la saponetta. Questi suggerimenti riflettono una domanda percepita per un'espansione della gamma di prodotti per rispondere meglio alle esigenze dei consumatori. L'introduzione di nuovi prodotti non solo soddisferebbe le aspettative dei clienti esistenti ma attrarrebbe anche nuovi segmenti di mercato.

12.4.2. Motivazioni di utilizzo e impatto delle promozioni

Le principali motivazioni per l'utilizzo dei prodotti Dove Men+Care sono varie. La fragranza dei prodotti è stata citata dal 58.4% degli intervistati come il motivo principale. La fragranza è un aspetto cruciale per molti utenti, migliorando l'umore e la fiducia in se stessi. La reputazione del brand è stata menzionata dal 29.2% degli intervistati, indicando che Dove è noto per la qualità e l'affidabilità dei suoi prodotti, con una reputazione costruita su anni di marketing efficace e feedback positivo dei clienti. Inoltre, il 7% degli intervistati ha citato la qualità degli ingredienti come motivo principale per l'acquisto, e l'11.7% ha indicato che le raccomandazioni di amici e famiglia influenzano le loro decisioni.

Le promozioni si sono rivelate estremamente influenti nelle decisioni d'acquisto, con il 68.1% degli intervistati che ha dichiarato che le promozioni hanno un impatto positivo sulle loro decisioni. Solo il 9.5% ha affermato di non essere influenzato dalle promozioni, indicando che la maggior parte dei consumatori è sensibile alle promozioni e alle offerte speciali.

12.4.3. Strategie di marketing proposte

In conclusione, le strategie di marketing in-store e out-store, insieme alle campagne above the line, mirano a rafforzare la presenza di Dove Men+Care nel mercato italiano. Le strategie in-store, come la creazione di stand promozionali accattivanti e l'organizzazione di contest, sono pensate per catturare l'attenzione dei consumatori direttamente nei punti vendita, favorendo l'interazione diretta con i prodotti e incentivando gli acquisti impulsivi.

L'espansione della linea di prodotti con l'introduzione di saponette, saponi viso e dopobarba risponde a una domanda diversificata e amplia la gamma di soluzioni offerte da Dove Men+Care. Questa espansione non solo soddisfa le esigenze di un pubblico maschile sempre più attento alla cura personale, ma offre anche nuove opportunità di cross-selling e incrementa la visibilità del marchio sugli scaffali dei negozi.

Le attività above the line, come l'influencer marketing e una strategia comunicativa robusta sui social media, sono fondamentali per rafforzare il messaggio del brand e migliorare l'engagement con il pubblico. Collaborare con influencer di vari settori, come sport, recitazione e content creation, permette di raggiungere un pubblico diversificato e di trasmettere i valori del brand in modo autentico e credibile.

Inoltre, l'installazione di distributori automatici nelle palestre come Virgin Active e McFit permette di mirare a un target specifico di sportivi, aumentando la visibilità del brand e facilitando l'accesso ai prodotti Dove Men+Care. Questa strategia non solo soddisfa le esigenze immediate dei consumatori, ma promuove anche una percezione positiva del brand come attento alle necessità dei propri clienti.

Attraverso questo mix di promozioni mirate, utilizzo di influencer, contest, espansione del portafoglio prodotti e una comunicazione efficace, Dove Men+Care può migliorare la sua visibilità, aumentare l'engagement con i consumatori e promuovere una crescita sostenibile e continua nel mercato italiano. Le strategie delineate sono progettate per creare un impatto duraturo, consolidando la posizione di Dove Men+Care come leader nella cura

personale maschile e garantendo che il marchio continui a prosperare in un mercato competitivo.

Bibliografia

- Amazon Marketing Strategies for Consumer Goods* (2023), eMarketer.
- Armstrong Gary et al. (2018), *Principles of Marketing*, 17^a ed., Pearson.
- Belch George E. e Michael A. Belch (2021), *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 12^a ed., McGraw Hill Education.
- “Creating Engaging Social Media Content for Brand Building” (2022), *Social Media Examiner*.
- Dove Men+Care Official Website, “About Dove Men+Care”, *Unilever*.
- “Global Male Grooming Products Market: Growth Trends and Forecast (2021-2026)” (2021), *Mordor Intelligence*.
- “Influence of Athlete Endorsements on Consumer Behavior” (2022), *Journal of Sport Management*.
- Kotler Philip e Kevin Lane Keller (2016), *Marketing Management*, 15^a ed., Pearson.
- Mintel (2023), “Men’s Grooming Habits and Brand Preferences”, *Mintel Reports*.
- Statista (2023), “Men’s Personal Care Market in Italy – Statistics & Facts”, *Statista*.

13

PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM PER BLUE COLLARS

di Chiara Aiello, Sara Esposito, Alessia Ferraro, Gregorio Nasti,
Agata Paesano e Benedetta Santangelo

Abstract

Nell'ambito del contesto aziendale contemporaneo, caratterizzato da una crescente complessità e dinamicità, la gestione efficace delle risorse umane si rivela cruciale per il successo e la sostenibilità delle imprese. De Matteis Agroalimentare s.p.a., consapevole di questa realtà, si è impegnata a sviluppare e implementare un sistema di valutazione delle performance dedicato ai lavoratori operativi, noto come Performance Evaluation System (P.E.S.) per i blue collars. Questo sistema rappresenta un'evoluzione significativa nel modo in cui l'azienda gestisce le prestazioni individuali nei reparti produttivi, mirando a promuovere un ambiente di lavoro incentrato sul miglioramento continuo e sul coinvolgimento dei dipendenti. Nel presente lavoro, esamineremo in dettaglio il processo di valutazione delle performance concentrandoci sui suoi obiettivi, strumenti, metodologie e impatti sulle dimensioni dell'ingaggio e della professionalità dei lavoratori operativa.

In the modern business climate, which is characterized by increasing complexity and dynamism, effective human resource management is crucial for the success and sustainability of enterprises. De Matteis Agroalimentare s.p.a., aware of this reality, has committed to developing and implementing a performance evaluation system dedicated to operational workers, known as the Performance Evaluation System (P.E.S.) for blue collars. This system is a significant advancement in how the company manages individual performance in production departments, with the goal of cultivating a work environment that prioritizes continuous improvement and employee engagement. In this paper, we will closely examine the performance evaluation process, focusing on its objectives, tools, methodologies, and its impact on the dimensions of engagement and professionalism among operational workers.

13.1. Presentazione aziendale

De Matteis Agroalimentare è tra i principali produttori italiani di pasta di grano duro. Nasce nel 1993 da un'idea di due famiglie imprenditoriali, De Matteis e Grillo, che collaborano da più di 50 anni nel settore dell'edilizia. Con impegno e dedizione, gli imprenditori sono riusciti a trasformare un mulino con un piccolo pastificio in uno dei principali player mondiali nel settore agroalimentare. Ed infatti, la presenza del mulino consente di avere il controllo totale della materia prima e quindi della qualità del prodotto.

Come pochissimi pastifici italiani, De Matteis Agroalimentare, impegnata nel miglioramento della qualità dell'intera filiera di produzione, dal campo al prodotto finito, è dotata di un ciclo produttivo integrato grano-pasta. Nel laboratorio di controllo qualità, all'interno del mulino, i dipendenti selezionano il grano migliore e verificano che corrisponda ai severi standard qualitativi dell'azienda. Lo stabilimento è situato in Campania, alle falde dell'Appennino, in prossimità delle principali aree di coltivazione del grano duro (Irpinia, Puglia, Basilicata).

I valori dell'azienda De Matteis Agroalimentare si traducono in:

- *land*, investire in progetti che possano valorizzare il territorio e mantenere un equilibrio armonioso tra uomo e natura;
- *people*, avere un legame sincero con il mondo agricolo, includendo le sue persone, le sue tradizioni e le sue competenze;
- *pasta*, lavorare per creare prodotti genuini, la cui origine sia sempre tracciabile.

De Matteis Agroalimentare possiede tre marchi distinti: Armando per pasta premium e formati esclusivi, Baronia per formati tradizionali e Donnavera per qualità italiana a prezzi competitivi. Da oltre 20 anni, in qualità di partner di prestigiosi gruppi di distribuzione a livello globale, l'azienda produce anche private label offrendo una vasta gamma di prodotti e formati per soddisfare le esigenze dei clienti.

13.2. Oggetto

La valutazione delle performance è un processo attraverso il quale un dipendente viene valutato rispetto agli obiettivi prefissati, alle competenze richieste, ai comportamenti desiderati e ai risultati ottenuti. L'obiettivo della valutazione delle performance è quello di identificare le aree di forza e quelle di miglioramento, fornire un feedback costruttivo, sviluppare il potenziale individuale e valutare il contributo del singolo dipendente all'or-

ganizzazione. Nel suo libro “The Practice of Management” (1954), Peter Drucker sottolinea l’importanza della misurazione come strumento essenziale per la gestione efficace. Drucker argomenta che solo attraverso la misurazione è possibile ottenere dati accurati e significativi, che permettono ai manager di valutare le performance, identificare aree di miglioramento e prendere decisioni informate. Egli evidenzia che la misurazione non è fine a sé stessa, ma serve a guidare le azioni e a promuovere il miglioramento continuo all’interno dell’organizzazione (Drucker, 1954). Inoltre, De Matteis Agroalimentare, così come emerge dagli impegni sanciti dal nuovo statuto, presta molta attenzione alla cura del benessere del proprio personale, con l’obiettivo di rendere l’azienda un luogo di crescita del potenziale e di riconoscimento dell’impegno di ciascuno, mantenendo al centro i valori del rispetto, delle differenze individuali e del supporto reciproco. In questo senso, l’azienda ha lanciato recentemente il progetto di sviluppo e valorizzazione delle persone denominato “We are De Matteis” (in seguito WADM), che include la realizzazione di piani welfare evolutivi. WADM rappresenta un investimento nel presente e nel futuro, derivante dalla scelta di coltivare la relazione con le persone, risorsa più importante dell’azienda. Per tale motivo, per De Matteis Agroalimentare, prevedere un sistema di valutazione efficiente ed efficace all’interno dell’azienda risulta essere di rilevante importanza in linea con l’*HR scope*, al fine di favorire lo sviluppo e la crescita del personale, e pertanto aumentare la produttività complessiva dell’azienda.

All’interno dell’azienda, è già previsto un sistema di valutazione delle performance per i white collars attraverso un’analisi bidimensionale che misura il livello di *engagement* e il livello *professional*.

La prima permette la valutazione dei livelli di *engagement* e dell’adeguatezza al ruolo ricoperto, restituendo una fotografia oggettiva della persona. Evidenzia eventuali situazioni di stress, frustrazione, demotivazione e garantisce una maggiore consapevolezza alla persona sulle aree di forza e di miglioramento. Inoltre, migliora il rapporto tra persona e organizzazione, favorendo collaborazione e ingaggio verso obiettivi comuni. Consiste in un questionario di ventiquattro domande della durata media di dieci minuti per la compilazione. Infine, viene registrato e validato dalla British Psychological Society. Più specificamente, si valuta:

- la consapevolezza di sé e del proprio ruolo, secondo cui si mira a valutare quanto un dipendente sia consapevole delle proprie responsabilità e del ruolo che ricopre all’interno dell’organizzazione;
- la conoscenza e la condivisione dei valori dell’azienda, per valutare se i dipendenti abbiano compreso i valori aziendali e li condividono;

- la consapevolezza del contesto, per misurare la capacità di adattarsi ai cambiamenti esterni, anticipare problemi e agire autonomamente, dato che risulta fondamentale che i dipendenti siano in grado di operare efficacemente in un ambiente dinamico.

La seconda parte dell'analisi, comprende le competenze tecniche. Infatti, con *professional*, si intende valutare la competenza e l'adeguatezza al ruolo all'interno dell'organizzazione intesa non solo come possedere (sapere, saper fare, saper imparare) ma anche saper mobilitare (saper agire, volere agire) le competenze. Di fatto, si analizzano: l'adeguatezza al ruolo, le competenze tecniche richieste, e le soft skill necessarie ad eseguire il lavoro in modo efficace.

Emerge da qui l'esigenza di individuare un modello idealmente unico che si possa ben adattare alle diverse esigenze aziendali.

13.3. Obiettivi

Sulla base di quanto appena detto, lo scopo del presente lavoro è delineare un modello di Performance Evaluation System per i blue collars di De Matteis Agroalimentare. Per tale motivo, l'obiettivo è quello di estendere, a questi ultimi, il tipo di modello già esistente per i white collars. Attraverso l'implementazione di un sistema di valutazione integrato, potremmo garantire che tutti i dipendenti siano valutati equamente e che le loro competenze siano riconosciute e valorizzate.

In particolare, per i blue collars, la valutazione circa l'*engagement* è già presente. Quindi, in questo elaborato, andremo a presentare un sistema di valutazione per la parte *professional*, ovvero basato sull'analisi delle competenze, a completamento di quello esistente.

L'idea è stata quella di implementare un sistema di valutazione che preveda una scheda di valutazione, un colloquio tra responsabile e dipendente, e un sistema di feedback. In particolare, la scheda di valutazione mira a valutare in modo oggettivo e standardizzato le prestazioni del dipendente. Essa permette di raccogliere e analizzare informazioni dettagliate e misurabili sui risultati ottenuti e sulla qualità del lavoro svolto, al fine di avere un quadro chiaro e accurato delle performance, di prendere decisioni informate su eventuali miglioramenti da apportare e di definire eventuali piani di sviluppo individuale. La stessa verrà successivamente condivisa con il dipendente interessato durante il colloquio. Quest'ultimo è fondamentale per poter stabilire nuovi obiettivi, discutere della crescita professionale del dipendente all'interno dell'organizzazione e, soprat-

tutto, dare la possibilità al dipendente di esprimere le proprie opinioni, preoccupazioni o idee per migliorare il proprio lavoro e l'ambiente. Infine, tutto il processo di valutazione sarà basato su tecniche di feedback P.E.S. volto a migliorare significativamente l'efficacia del feedback stesso, promuovendo uno sviluppo professionale positivo e rafforzando le relazioni lavorative. Più precisamente, quest'ultimo prevede un sistema di feedback che sia:

- *positive*, in quanto iniziare con un riconoscimento positivo aiuta a creare un'atmosfera di rispetto e apprezzamento, rendendo il destinatario più ricettivo al feedback successivo;
- *exact*, deve essere quanto più preciso possibile ed evitare generalizzazioni, in modo che il destinatario comprenda esattamente a cosa ci si riferisce;
- *suggestion*, giacché indicare chiaramente cosa potrebbe essere fatto diversamente in futuro, servirà per ottenere risultati migliori. Ciò dovrebbe essere costruttivo e orientato alla crescita, evitando toni critici o giudicanti.

Grazie a questa costante retroazione, l'organizzazione può adattarsi rapidamente alle esigenze e ai suggerimenti, garantendo un miglioramento costante e una maggiore soddisfazione complessiva.

Per raggiungere tale obiettivo, siamo partiti dallo studio delle job description e delle Istruzioni Operative per ognuno dei reparti: molino, presse, manutenzione e confezionamento. Abbiamo poi effettuato sopralluoghi in azienda per approfondire tutti i processi di produzione, ed individuare quali fossero le attività svolte quotidianamente dai blue collars, confrontandoci costantemente con i responsabili di ogni reparto. Tale lavoro di indagine, unitamente all'analisi delle richieste da parte dell'azienda, è dunque servito in un primo step ad individuare le competenze richieste per ogni tipologia di mansione. Siamo poi riusciti ad effettuare una mappatura completa delle competenze hard e soft, in collaborazione con l'HR Director e l'HR Business Partner, costruendo la base per la creazione del primo sistema di valutazione delle performance dei blue collars per De Matteis Agroalimentare, che di seguito verrà approfondito nel dettaglio.

13.4. Risultati

In linea con gli obiettivi prefissati, abbiamo cercato di ideare una scheda di valutazione che sia:

- chiara e semplice da compilare, con istruzioni facilmente comprensibili per sia i valutatori e che per i dipendenti, composta da sezioni ben definite per misurare diversi aspetti;
- specifica, per evitare interpretazioni ambigue o errate;
- obiettiva, basata su criteri oggettivi e misurabili, in modo da garantire una valutazione equa e imparziale;
- coerente, con i valori e gli obiettivi dell'organizzazione, in modo da favorire il miglioramento continuo e l'allineamento con la strategia aziendale;
- completa, prevedendo spazi per inserire osservazioni o commenti, e favorire il dialogo ed il confronto tra valutatori e valutati.

In particolare, la struttura della scheda di valutazione si compone di quattro settori: hard skill, sicurezza, formazione e soft skill. Ognuna di queste comprende diverse macroaree, che a loro volta sono suddivise in microaree, individuate con il supporto dei responsabili di funzione, HR Business Partner e l'HR Director. Per ogni funzione (manutenzione, molino, presse e confezionamento) è stato scelto di mantenere una struttura omogenea per quanto concerne la suddivisione delle macro e microaree. Questo consente di garantire un processo di valutazione equo ed obiettivo, dove ogni dipendente viene valutato secondo gli stessi standard e criteri, indipendentemente dalla sua posizione o ruolo all'interno dell'organizzazione, evitando favoritismi o discriminazioni. Inoltre, una struttura omogenea facilita la comparabilità delle valutazioni tra dipendenti, contribuendo a migliorare la gestione del personale.

Per ogni area, macro e micro, è stato poi assegnato un peso col fine di rendere la valutazione più equilibrata ed accurata, attribuendo maggiore importanza a quelle considerate più rilevanti o cruciali per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Le macro aree previste dalla scheda ed i relativi pesi sono così suddivisi:

- hard skill (50%) competenze quantificabili e tangibili acquisite tramite l'esperienza lavorativa o l'istruzione formale, come ad esempio la capacità di utilizzare un determinato software o macchinario;
- sicurezza (20%) si riferisce al mantenimento di un ambiente di lavoro sicuro e protetto per tutti i dipendenti, prevenendo e riducendo i rischi per la salute e la sicurezza sul posto di lavoro;
- formazione (10%) si riferisce al processo di apprendimento organizzato e strutturato per acquisire conoscenze specifiche o competenze in un determinato campo. In particolare, l'azienda suggerisce di seguire due corsi gratuiti all'anno tramite la piattaforma digitale, Thomas;

- soft skill (20%) competenze relazionali e comportamentali che riguardano l'interazione con gli altri, come ad esempio la capacità di comunicare efficacemente, lavorare in team, gestire lo stress e risolvere i conflitti.

La valutazione si concretizzerà nell'attribuzione di un punteggio secondo una scala composta da 1 a 5 per ogni microarea, prevista dalla scheda. La scala di valutazione è così delineata:

- uno, se l'individuo non soddisfa i requisiti minimi del ruolo o delle responsabilità assegnate. Più propriamente se commette errori frequenti e gravi, necessita di supervisione continua, non riesce a rispettare le scadenze, la qualità del lavoro è bassa;
- due, se la performance soddisfa appena le aspettative. Il dipendente riesce a completare le attività assegnate, ma con difficoltà necessitando spesso di assistenza. In particolare, commette errori occasionali che necessitano di correzione, ha bisogno di supervisione regolare, rispetta le scadenze con difficoltà, la qualità del lavoro è accettabile ma potrebbe migliorare;
- tre, se la performance è in linea con le aspettative. Il dipendente completa le attività assegnate in modo efficace ed efficiente, dimostrando competenza e affidabilità. Commette pochi errori, necessita di minima supervisione, rispetta le scadenze in modo coerente, la qualità del lavoro è alta;
- quattro, se la performance è di alta qualità e va oltre le aspettative. Il dipendente dimostra una competenza avanzata e offre un contributo significativo al successo del progetto o dell'organizzazione. Commette raramente errori, lavora in modo quasi del tutto indipendente, rispetta sempre le scadenze, la qualità del lavoro è molto alta e spesso apprezzata;
- cinque, se la performance è eccezionale e va oltre le aspettative. Il dipendente non solo completa le attività assegnate con eccellenza, ma contribuisce anche in modo significativo al miglioramento dei processi e all'innovazione. Commette raramente errori, lavora in modo indipendente, supera le scadenze e spesso anticipa le necessità, la qualità del lavoro è eccezionale e spesso serve come standard di riferimento.

La scheda di valutazione così composta prevede un approccio top-down e tre tipologie di valutatori a seconda dell'area che si andrà ad analizzare. Infatti, per le hard skill, il valutatore sarà il responsabile di linea, mentre la sicurezza verranno valutate dal Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP). Infine, l'HR valuterà ogni dipendente sia per la formazione

che per le soft skill. La frequenza prevista per la valutazione è annuale, una volta completata la scheda di valutazione, come già esposto sopra, si procederà ad un colloquio tra valutatore e valutato per la validazione della scheda ed un eventuale commento della stessa. In questo modo, anche il valutatore è parte attiva del processo di valutazione.

In particolare, le ragioni per cui è importante coinvolgere e condividere le informazioni emerse dalla valutazione con il valutato, sono diverse:

- trasparenza, in quanto condividere le informazioni con il valutato garantisce trasparenza e apertura nel processo di valutazione. Questo permette al valutato di capire i criteri e le basi su cui viene valutato e di essere consapevole delle proprie performance;
- coinvolgimento, nel processo di valutazione rendere partecipe il valutato, è utile a responsabilizzarlo circa i propri risultati. Questo può aumentare il suo impegno e motivazione nel lavorare per migliorare le proprie performance;
- feedback diretto, giacché la condivisione delle informazioni permette di fornirgli un feedback diretto e specifico sulle sue performance, consentendogli di capire le aree in cui eccelle e quelle in cui può migliorare.

Alla conclusione della valutazione, è possibile leggere i risultati secondo una mappa della competenza, la quale combina le due abilità *engage* e *professional*. All'interno della mappa è possibile definire il posizionamento di ciascun dipendente il cui indicatore ultimo sarà l'adeguatezza al ruolo.

I due assi della matrice sono *passionate*, che misura il grado di entusiasmo e di coinvolgimento, e *professional* per posizionare il dipendente in base al grado di bravura nell'eseguire le attività previste nella job description. Le possibilità di posizionamento, in base agli assi della matrice appena descritti, sono quattro:

- persona poco preparata e poco appassionata, per la quale è previsto una sostituzione nel ruolo;
- persona poco preparata ma appassionata, per la quale sarà prevista una formazione interna o esterna, secondo un training plan aziendale;
- persona molto preparata ma poco appassionata, da avviare a percorsi motivazionali di coaching o iniziative simili;
- persona appassionata e professionale, che rappresenta il dipendente per eccellenza, il quale rappresenta pienamente il concetto di "We are De Matteis". Per questa è prevista una politica retributiva ed un percorso di carriera.

Di seguito si propone una rappresentazione della mappa delle competenze (Figura 1).

Figura 1 – Mappa delle competenze

Persona poco preparata, ma appassionata	Persona preparata e molto appassionata
Persona poco preparata e poco appassionata	Persona preparata ma poco appassionata

Fonte: riproduzione personale

Una volta ideato il sistema di valutazione delle performance, bisogna introdurlo all'interno dell'azienda e presentarlo ai valutatori e ai valutati. Gestire accuratamente questa fase di introduzione del sistema di valutazione delle performance è essenziale per garantire un'implementazione di successo e per costruire la fiducia e l'accettazione tra i dipendenti, affinché il sistema si riveli efficace. Successivamente, anche la fase dei primi utilizzi del sistema di valutazione delle performance risulta essere estremamente critica ma con una pianificazione attenta, una comunicazione trasparente, fornendo ai dipendenti una spiegazione chiara degli obiettivi, dei benefici, dei criteri e del funzionamento del nuovo sistema, unitamente all'offerta di un supporto continuo e stabilendo canali aperti per domande, dubbi o feedback, è possibile superare le sfide iniziali e ottenere benefici duraturi per l'azienda. Potrebbe essere utile eseguire un test pilota in un dipartimento o gruppo ristretto per identificare problemi e raccogliere feedback. In particolare, in accordo con l'HR Director e l'HR Business Partner di De Matteis Agroalimentare, abbiamo deciso di effettuare una presentazione in azienda del nuovo sistema di valutazione, coinvolgendo tutti i responsabili e i dipendenti, tra cui alcuni già partecipi alla fase di ideazione dello stesso, mostrando loro apertura e disponibilità per eventuali dubbi o incertezze e gestendo eventuali inclinazioni.

In conclusione, molteplici risultano essere le prospettive future di miglioramento. Alcuni possibili sviluppi in un futuro più prossimo potrebbero essere l'implementazione di un sistema di premialità attraverso contratti di secondo livello, sia individuale che di team, al fine di incoraggiare sia la performance personale che la collaborazione, e prevedere un sistema di autovalutazione, per promuovere una maggiore autoconsapevolezza, responsabilizzazione e coinvolgimento dei dipendenti. Altri potrebbero essere l'integrazione di Intelligenza Artificiale e dell'analisi predittiva, per analizzare i dati delle performance e prevedere i futuri successi o le potenziali aree di miglioramento dei dipendenti; l'introduzione di elementi di gamification come punti e classifiche per incentivare le performance e rendere il processo di valutazione più coinvolgente, organizzando sfide e competizioni interne per motivare i dipendenti a raggiungere gli obiettivi; prevedere un approccio col-

laborativo e peer review, attraverso il feedback tra pari per ottenere una visione più completa delle performance dei dipendenti.

Adottare tecnologie innovative, ascoltare il feedback dei dipendenti e adattarsi alle nuove tendenze del mondo del lavoro sono passi essenziali per costruire un sistema di valutazione delle performance che non solo misura, ma anche motiva e sviluppa i talenti all'interno dell'azienda.

Bibliografia

Drucker, P. F. (1954), *The Practice of Management*. Harper & Row.

Sitografia

www.dematteisfood.it.

www.pastaepastai.it/de-matteis-agroalimentare-diventa-societa-benefit/.

FISCALISTI TO BE? WHY NOT! IL PEOPLE JOURNEY VERSO LO STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO DI EY, TRA ATTRACTION ED EXPERIENCE

di *Fabio Bocchetti, Marco Caiazza, Mariacristina Cresci,
Claudia Di Luccio e Gaia Raddi*

Abstract

Il progetto “Fiscalisti To Be? Why Not!” mira a sviluppare una strategia di *attraction* e *acquisition* per EY Tax & Law, focalizzata sull’essere *people-oriented*, *data-driven* e innovativa. L’obiettivo è avvicinare i giovani alle professioni fiscali e promuovere la partecipazione alle iniziative dello Studio Legale e Tributario. Per raggiungere questo scopo, verrà creata una piattaforma di apprendimento dedicata alla materia fiscale, pensata per studenti di diritto e di economia. Questa piattaforma non solo fornirà formazione e conoscenze specifiche, ma fungerà anche da strumento di *employer branding*, aumentando la visibilità di EY Tax & Law rendendo più attrattivo il percorso professionale nell’ambito fiscale. L’approccio sarà sartoriale, combinando logiche di *recruiting* a lungo termine con strategie di *Employer Branding & Experience*, per creare un ambiente attrattivo e coinvolgente per le future generazioni di fiscalisti.

The project “Fiscalisti To Be? Why Not! aims to develop an attraction and acquisition strategy for EY Tax & Law, focusing on being people-oriented, data-driven, and innovative. The objective is to bring young people closer to tax professions and promote participation in the initiatives of the Law and Tax Firm. To achieve this goal, a learning platform dedicated to tax matters will be created, designed for law and economics students. This platform will not only provide specific training and knowledge but will also serve as an employer branding tool, increasing the visibility of EY Tax & Law and making the professional path in the tax field more attractive. The approach will be tailored, combining long-term recruiting strategies with Employer Branding & Experience strategies, to create an attractive and engaging environment for future generations of tax professionals.

14.1. Presentazione aziendale

Ernst & Young (EY) è una delle principali società di consulenza e revisione contabile a livello mondiale. Fondata nel 1989 dalla fusione di Ernst & Whinney e Arthur Young & Co; EY è diventata sinonimo di eccellenza nel campo della consulenza aziendale. Con sede principale a Londra, EY opera in oltre 150 paesi, offrendo una vasta gamma di servizi che includono:

- consulenza fiscale: assistenza in materia di imposte dirette e indirette, consulenza su normative fiscali internazionali, pianificazione fiscale e gestione dei rischi fiscali;
- consulenza legale: consulenza su questioni legali, gestione delle controversie, fusioni e acquisizioni, compliance e corporate governance;
- revisione contabile: servizi di revisione e certificazione dei bilanci, audit interni e gestione dei rischi;
- consulenza aziendale: strategie aziendali, trasformazione digitale, operazioni e *supply chain*, gestione delle risorse umane e consulenza finanziaria.

EY si impegna a costruire un mondo del lavoro migliore, aiutando i propri clienti a gestire meglio i rischi, migliorare le performance e mantenere la conformità con le normative vigenti. La società è nota per la sua capacità di innovare e di fornire soluzioni personalizzate ai suoi clienti, sfruttando la tecnologia e l'analisi dei dati per prendere decisioni informate e strategiche. La *vision* di EY è quella di costruire un mondo del lavoro migliore, basato su integrità, rispetto e collaborazione. La *mission* dell'azienda è aiutare i clienti a raggiungere il loro pieno potenziale attraverso soluzioni innovative e personalizzate. EY si impegna a creare valore per i propri clienti, dipendenti e la società nel suo complesso, promuovendo pratiche di business etiche e sostenibili. La struttura organizzativa di EY presenta quattro principali divisioni: assicurazione, consulenza, tassazione e transazioni. Ogni divisione è guidata da esperti leader nel settore, che lavorano in sinergia per offrire soluzioni integrate e complete ai clienti. La struttura globale di EY permette di accedere a una vasta rete di conoscenze e risorse, garantendo un servizio di alta qualità in qualsiasi parte del mondo.

14.2. Oggetto

Il progetto “Fiscalisti To Be? Why Not!” nasce con l'intento di rispondere alla crescente domanda di professionisti altamente qualificati nel settore fiscale. Il progetto mira a sviluppare una strategia di *attraction e acquisition*

per EY Tax & Law, centrandosi su un approccio *people-oriented, data-driven* e innovativo. La professione fiscale è in continua evoluzione, con normative che cambiano frequentemente e una crescente complessità dei sistemi fiscali internazionali. Questo rende fondamentale la formazione di professionisti capaci di navigare in questo panorama dinamico. Tuttavia, attirare giovani talenti verso questa carriera è una sfida, a causa della materia tecnica, complessa ed in continuo cambiamento.

Il primo passo mosso per orientarci all'elaborazione e alla realizzazione di una strategia che possa risultare efficace è stato comprendere quale fosse la percezione dei giovani economisti e giuristi delle professioni fiscali e tributarie. Per fare ciò abbiamo individuato il target a cui rivolgerci e costruito un questionario ad hoc che permettesse di eseguire un'analisi dettagliata dei bisogni. Il questionario è stato quindi somministrato nel mese di giugno 2024 a studenti magistrali di economia e giurisprudenza che frequentano università statali. Il questionario è composto da 35 domande e suddiviso in 6 macroaree:

- informazioni personali;
- conoscenza della professione di fiscalista: indaga la consapevolezza dell'esistenza di questo tipo di opportunità di carriera;
- conoscenza delle opportunità di lavoro nelle multinazionali: indaga la conoscenza del campione circa le offerte di lavoro in ambito fiscale e tributario proposte da multinazionali del settore;
- preoccupazioni e paure riguardanti la carriera professionale: indaga in maniera generica quali sono le preoccupazioni del campione riguardo l'ingresso nel mondo del lavoro e quali sono le paure nel medio/lungo termine;
- preoccupazioni e percezioni negative;
- supporto e formazione: indaga se esiste e come è percepito un eventuale supporto universitario nella conoscenza di queste opportunità di carriera e come le università aiutino gli studenti nell'ingresso nel mondo del lavoro.

Il campione analizzato è costituito da 70 soggetti la cui anagrafica è così composta:

- 35,7% del campione ha un'età compresa tra i 21 e i 25 anni;
- 52,9% del campione ha un'età compresa tra i 26 e i 30 anni;
- 11,4% del campione ha un'età compresa tra i 31 e i 35 anni.

L'analisi dei dati ed il questionario somministrato a un campione rappresentativo, ha fornito dati preziosi, nello specifico ha fatto emergere la scarsa o nulla conoscenza e consapevolezza di questa tipologia di carriera, esiguo supporto ricevuto dalle università, e conseguenti preoccupazioni per un primo approccio a questo mondo. A partire dai dati è stata costruita un'*em-*

pathy map per approfondire la comprensione delle necessità e delle aspettative del target, come la richiesta di formazione continua di tipo pratico e specifico, maggiore impegno delle università nel supportare gli studenti verso il mondo della consulenza e lezioni universitarie pratiche e settoriali con professionisti del settore. Di seguito riportiamo le soluzioni strategiche ideate e proposte per il target, al fine di colmare i *need* emersi dall'analisi e dall'*empathy map*:

- la creazione della piattaforma di *e-learning*: “Mey tax planet”. Una piattaforma digitale che offre corsi e moduli formativi su temi fiscali, accessibile agli studenti di diritto ed economia, che comprende una *dashboard utente* con le proprie statistiche di percorso e prove di valutazione, una sezione “videolezioni e biblioteca digitale”, una sezione “*forum e community*” per interagire con professionisti e colleghi e un’area servizi tra cui “mappa di carriera”, *coaching one to one* e *newsletter*;
- la collaborazione con le università: con due iniziative, la prima, “EY Universe” è stata ideata per rafforzare i legami tra EY e il mondo accademico, mirando a coinvolgere direttamente gli studenti universitari attraverso attività formative integrate nei loro percorsi di studio. E come seconda “EY Academy” iniziativa rivolta a neolaureati e giovani professionisti, progettata per offrire percorsi di formazione continua e specializzazione nel settore fiscale e legale. Include corsi avanzati, certificazioni professionali e sessioni di *mentoring*. Gli studenti di EY Academy hanno l’opportunità di partecipare a stage e tirocini presso EY, consentendo loro di applicare le conoscenze acquisite in contesti reali e di iniziare a costruire la propria carriera all’interno dell’azienda;
- strategie di comunicazione: *employer branding*, ovvero strategie per aumentare la visibilità di EY come ambiente di lavoro attrattivo e innovativo, utilizzando la piattaforma anche come vetrina per le opportunità di carriera;
- campagne sui *social media*: utilizzo di piattaforme come Instagram per raggiungere un pubblico giovane e tecnologicamente connesso (pagina instagram “EY Tax&Law”). Le campagne *social* sono progettate per essere interattive e coinvolgenti, con contenuti che mostrano la cultura aziendale di EY, le opportunità di carriera e le storie di successo dei dipendenti. Docufilm su Netflix (strategia a lungo termine) che racconta la storia di EY anche attraverso i suoi stakeholder. Questo docufilm ha l’obiettivo di ispirare e motivare i giovani, mostrando esempi concreti di carriera e il contributo significativo che un modo di lavorare migliore può apportare alla società. La serie docufilm non solo aumenta la visibilità di EY, ma rafforza anche il legame emotivo

con il pubblico, presentando l'azienda come un luogo dove è possibile crescere professionalmente e fare la differenza contribuendo ad un mondo del lavoro migliore.

14.3. Obiettivi

Avvicinamento dei giovani alle professioni fiscali:

- creare interesse: la piattaforma sarà progettata per rendere le materie fiscali più accessibili e interessanti, utilizzando un linguaggio chiaro ed esempi pratici;
- formazione specialistica: offrire moduli di formazione che coprono argomenti chiave in materia fiscale, inclusi imposte dirette e indirette, pianificazione fiscale internazionale, e gestione dei rischi fiscali;
- conoscenze pratiche: includere casi di studio reali, esercitazioni pratiche e simulazioni per preparare gli studenti ad affrontare situazioni professionali complesse.

Employer branding & experience efficaci:

- visibilità del brand: utilizzare la piattaforma, per comunicare i valori e la cultura aziendale di EY, mostrando come l'azienda supporta lo sviluppo professionale e personale dei suoi dipendenti;
- coinvolgimento degli studenti: creare un ambiente di apprendimento coinvolgente e stimolante, con feedback continui e supporto da parte dei professionisti di EY;
- eventi e iniziative: organizzare workshop, webinar e incontri di networking per mettere in contatto gli studenti con esperti del settore e con altri studenti interessati alle professioni fiscali.

Collaborazioni accademiche:

- partnership universitarie: collaborare con università per sviluppare programmi formativi che preparino efficacemente gli studenti per una carriera nel settore fiscale (EY Universe);
- supporto accademico: fornire risorse e supporto agli istituti accademici per migliorare l'offerta formativa nel campo fiscale.

Innovazione e approccio *data-driven*:

- tecnologie avanzate: utilizzare strumenti digitali e tecnologie avanzate per offrire un'esperienza di apprendimento interattiva e personaliz-

zata. La piattaforma includerà funzionalità come *dashboard utente*, test di autovalutazione e statistiche di progresso;

- monitoraggio e ottimizzazione: implementare un sistema di monitoraggio continuo per valutare l'efficacia delle iniziative e apportare miglioramenti basati sui feedback degli utenti e sui dati raccolti;
- contenuti interattivi: sviluppare contenuti interattivi, come casi di studio e video lezioni, per rendere l'apprendimento più coinvolgente ed efficace.

14.4. Risultati

Aumento della visibilità di EY Tax & Law attraverso la nuova pagina instagram "EY_Tax&Law", l'*advocacy* ed il docufilm. Miglioramento della formazione:

- competenze specialistiche: gli studenti coinvolti nel progetto acquisiranno competenze pratiche e teoriche avanzate nel settore fiscale, migliorando la loro preparazione accademica e professionale;
- applicazione pratica: grazie alla piattaforma di *e-learning*, gli studenti potranno applicare immediatamente le conoscenze acquisite attraverso casi di studio e esercitazioni interattive, aumentando la loro capacità di risolvere problemi reali.

Efficienza nel *recruiting*:

- identificazione dei talenti: le attività formative e di engagement permetteranno a EY di identificare e reclutare i migliori talenti già durante il loro percorso di studi, facilitando il processo di selezione e riducendo i tempi di inserimento;
- *retention* dei dipendenti: l'investimento nella formazione continua e nel benessere dei dipendenti contribuirà a migliorare la *retention* dei talenti all'interno dell'azienda, riducendo il turnover e aumentando la soddisfazione lavorativa;
- *engagement* delle future generazioni di fiscalisti attraverso l'organizzazione di eventi regolari come *hackathon* fiscali, competizioni di *case study* e conferenze tematiche per mantenere alto il livello di coinvolgimento e interesse degli studenti. Questi eventi offriranno anche opportunità di networking e collaborazione tra i partecipanti e i professionisti di EY.

Impatto sul mercato del lavoro:

- nuovi standard formativi: il successo del progetto potrà stabilire nuovi standard per la formazione specialistica nel settore fiscale, influenzando positivamente le pratiche educative e professionali a livello nazionale;
- valorizzazione delle competenze: gli studenti formati attraverso questo programma saranno meglio preparati per affrontare le sfide del mercato del lavoro, portando competenze di alto livello e innovazione nelle loro future posizioni professionali.

14.5. Conclusioni

Con una strategia ben definita e l'implementazione di tecnologie avanzate, "Fiscalisti To Be? Why Not!" ha il potenziale per trasformare il modo in cui i giovani percepiscono e si preparano per le carriere fiscali, assicurando che EY continui a essere leader nel settore della consulenza fiscale e legale. Il successo di questo progetto dipenderà dalla capacità di EY di adattarsi alle esigenze emergenti degli studenti e di offrire un'esperienza di apprendimento che sia allo stesso tempo educativa e stimolante.

In conclusione, "Fiscalisti To Be? Why Not!" non è solo un progetto educativo, ma un passo strategico verso il futuro della professione fiscale, che mira a costruire un pool di talenti altamente qualificati e motivati, pronti a fare la differenza nel mondo della consulenza fiscale e legale.

Sitografia

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

<https://www.google.it/intl/it/forms/about/>.

NETB@T: L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE INTEGRATA AI PROCESSI HR

di *Alessia Del Percio, Giuliana Losco, Salvatore Massa, Claudia Pinato
e Maria Francesca Spaduzzi*

Abstract

L'obiettivo del progetto NetBo@t in collaborazione con Netcom Group S.p.A. è lo sviluppo e l'implementazione di un chatbot aziendale basato su un'Intelligenza Artificiale (LLM) che permetta di supportare il reparto HR su svariati processi legati alla gestione delle persone. Trattandosi di un progetto in fase embrionale, il punto di partenza è stato l'analisi, talvolta la costruzione, dei processi HR aziendali con successiva individuazione delle attività digitalizzabili, da poter gestire con l'ausilio dell'AI. Sono stati individuati, per iniziare, tre momenti cruciali del ciclo vitale del dipendente Netcom: il cosiddetto "first touch", primo momento di incontro con l'azienda, il processo di *onboarding* aziendale e l'accesso ai gestionali e ai regolamenti interni da parte dei dipendenti. Nel lungo periodo, gli sviluppi futuri di Netbo@t consentiranno, con buona probabilità, di coprire la maggior parte delle attività standardizzabili in carico al reparto HR.

The main purpose of the NetBo@t project in partnership with Netcom Group S.p.A. is the development and implementation of a corporate chatbot based on Artificial Intelligence (LLM) that is able to work alongside the HR department on a variety of people management processes. Since the project is at an early stage, the starting point was the analysis, sometimes the creation, of the company's HR processes and the identification of the digitizable activities that could be managed with the help of IA. To this end, three crucial stages in the Netcom employee life cycle were identified: the so-called 'first touch', the company onboarding process and the employee access to HR management systems and internal regulations. In the long run, the future developments of Netbo@t will allow, in all likelihood, it to address most of the activities that can be standardized by the HR department.

15.1. Presentazione aziendale

Netcom Group S.p.A. è un'azienda italiana, leader nel settore dell'Information and Communication Technology (ICT). Fondata con l'obiettivo di rispondere alle crescenti esigenze tecnologiche del mercato globale, Netcom Group ha sviluppato una vasta gamma di competenze che coprono settori come l'automotive, le telecomunicazioni, i media, il settore pubblico e quello finanziario. L'azienda, infatti, investe in tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale, la cybersecurity, l'IoT e sistemi embedded, permettendo di affermarsi come partner affidabile per numerose aziende.

Negli anni, Netcom Group ha ampliato le proprie operazioni, aprendo nuove sedi e acquisendo talenti in tutto il mondo, collaborando con università di prestigio e centri di ricerca all'avanguardia.

La vision di NetCom Group è chiara e ambiziosa: diventare il punto di riferimento globale per l'innovazione tecnologica e l'ingegneria dei sistemi.

La mission dell'azienda è quella di fornire soluzioni tecnologiche avanzate che migliorino l'efficienza, la sicurezza e la sostenibilità delle operazioni dei clienti.

A tal proposito, tra i progetti più significativi, si annoverano collaborazioni con importanti aziende automobilistiche per l'implementazione di sistemi di guida autonoma e con operatori delle telecomunicazioni per l'espansione delle reti 5G.

Il team di NetCom Group è composto da professionisti altamente qualificati e appassionati, con programmi di formazione continua per lo sviluppo delle competenze.

I valori fondamentali dell'azienda sono innovazione, qualità, integrità e lavoro di squadra.

Inoltre, NetCom Group è impegnata in attività di responsabilità sociale, supportando le comunità locali e creando un ambiente di lavoro inclusivo e stimolante per i propri dipendenti. La crescita internazionale è un pilastro fondamentale della strategia futura di Netcom Group, infatti, l'azienda punta ad espandere la propria presenza globale, esplorando nuovi mercati in Europa, America e Asia.

In conclusione, NetCom Group S.p.A. rappresenta un faro di eccellenza e innovazione nel campo dell'ingegneria dei sistemi e delle tecnologie dell'informazione. Con una storia di successo, un forte impegno verso l'innovazione e una visione chiara per il futuro, NetCom Group continua a guidare il cambiamento tecnologico in vari settori industriali, rappresentando un partner insostituibile per le aziende che aspirano a rimanere competitive nell'era digitale.

15.2. Oggetto

Il focus del Project Work in collaborazione con Netcom Group è la creazione di un chatbot basato sull'Intelligenza Artificiale che sia in grado di standardizzare le operazioni di routine aumentando il valore aggiunto del reparto HR sul business aziendale.

Infatti, soprattutto durante l'ultimo decennio, la pervasività dell'IA nelle attività lavorative delle Risorse Umane come strumento di supporto al lavoro è uno dei temi che da un lato spaventano i nativi “non” digitali mentre dall'altro incuriosiscono ed entusiasmano particolarmente i nativi digitali. Pertanto, l'IA rappresenta per i nativi digitali una potente forza di cambiamento e una possibile chiave per un futuro sempre più digitalizzato e avanzato. Una tecnologia di IA che viene suggerita per supportare e per ottenere una maggiore efficienza del reparto HR è il chatbot.

I chatbot sono spesso proposti come l'applicazione più comune dell'IA nelle aziende e sono considerati preziosi per l'assistenza ai dipendenti. Si ritiene che i chatbot possano agire in diverse aree del lavoro delle risorse umane e si prevede che saranno ampiamente adottati per gestire le richieste amministrative rispondendo a domande di routine e guidando i dipendenti verso le informazioni necessarie. L'implementazione dei chatbot all'interno del reparto HR per adempiere a diversi scopi e assistere a diversi processi aziendali è sempre più frequente.

In particolare, la fase iniziale del lavoro si è focalizzata su tre processi aziendali che riguardano il life cycle del dipendente Netcom: il *first touch*, ossia il primo contatto del futuro dipendente con l'azienda, l'*onboarding* e la sua vita amministrativa. In seguito, è stato essenziale l'analisi profonda di questi processi per redigere e catalogare i documenti con i quali addestrare il chatbot.

15.3. Obiettivi

Il progetto in questione si occuperà proprio dell'ideazione, creazione e addestramento di ARIA (Advanced Responsive and Interactive AI) basato su un'Intelligenza Artificiale (LLM) che permetta di supportare il reparto HR sui processi aziendali precedentemente menzionati.

L'obiettivo di ARIA sarà dunque quello di agevolare l'organizzazione di Netcom Group nella comprensione e gestione dei momenti cruciali della vita del dipendente in azienda, in modo da fornire risposte immediate a qualsiasi tipo di domanda sulla vita aziendale. Questo consentirà di abbattere i tempi

di risposta del team HR e di conseguenza la mole di lavoro a cui è sottoposto il reparto, promuovendo la standardizzazione e digitalizzazione dei processi.

Inoltre, nel lungo termine, l'utilizzo del Chatbot migliorerà anche l'efficienza operativa e la soddisfazione dell'utente su piano nazionale e internazionale.

15.4. Risultati

Affinché si potesse dare finalmente il via al funzionamento definitivo di ARIA è stato necessario partire con un addestramento specifico attraverso la somministrazione di documenti aziendali e database primari.

Il primo dataset creato è stato elaborato attraverso la raccolta di domande mediante la somministrazione di un sondaggio indirizzato a neolaureati e laureati STEM delle aree metropolitane di Napoli, Modena e Milano; il sondaggio, inoltre, pensato per suddividere il pubblico in base a tipologia di laurea e fascia d'età, è stato impostato chiedendo ad ogni intervistato di inserire almeno una domanda o curiosità da porre ad un'azienda di loro interesse. Successivamente, a valle di una scrematura delle domande pervenute in forma anonima, si è passati alla compilazione del file con le relative risposte; tali risposte sono state formulate in uno stile tale da poter conferire all'IA un tono professionale ma comunque amichevole. Un ulteriore aspetto di cui si è tenuto conto, è stata la sintassi delle domande e delle relative risposte che sono state redatte in maniera ben precisa, riprendendo le stesse parole della domanda nella risposta (in tal modo il chatbot avrebbe potuto immediatamente collegare input e output e fornire una risposta adeguata anche in presenza di sinonimi).

Il secondo dei dataset creato riguarda le interviste effettuate alle collaboratrici del reparto HR di Netcom che si occupano di recruiting e career day. Dalle interviste sono emerse altre domande da aggiungere al dataset primario, strutturate alla medesima maniera. La combinazione delle due prospettive, ovvero del neolaureato STEM e del recruiter, ha permesso la creazione di un dataset completo che comprendesse da un lato le domande dei neolaureati STEM senza filtri, e dall'altro le domande più frequenti e "scontate" che non era stato possibile collezionare in precedenza.

Per quanto riguarda la somministrazione di dati secondari per l'apprendimento di ARIA, è stata effettuata una selezione di documenti aziendali utili al neoassunto in fase di onboarding e al dipendente durante la sua vita amministrativa. Tali documenti sono i regolamenti aziendali di Netcom ed Altec (azienda del settore IT acquisita da Netcom) come la Car Policy, il Contratto

Collettivo Nazionale Metalmeccanico Federmeccanica, lo “Starter Pack” e la guida operativa sul timesheet del software Zucchetti.

Nel caso di ARIA, trattandosi di un chatbot basato sull’IA generativa, è stata addestrata dal reparto di Ricerca e Sviluppo di Netcom sulla base dei file e documenti creati e modificati preliminarmente (base di conoscenza) e successivamente integrata su un ulteriore patrimonio informativo che consta otto miliardi di parametri di ingresso. Inoltre, ARIA è un chatbot di tipo open source, quindi, è in grado di rispondere senza nessun limite ma esclusivamente agli argomenti e alle tematiche su cui è stata addestrata.

Di seguito, nella Tabella 1, si riportano diversi esempi di domande redatte e inserite nel dataset iniziale, le risposte previste in fase di progettazione e le risposte ottenute da ARIA in fase di test.

Tabella 1 – Domande del dataset iniziale, risposte previste dal dataset iniziale e risposte ottenute in fase di test

Domanda	Risposta prevista	Risposta ottenuta
1 In quali sedi opera Netcom?	In Italia le nostre sedi sono a: Napoli, Milano, Torino, Ivrea, Point-Saint-Martin, Modena, Roma, Trieste e Padova. In Europa, siamo presenti anche a Sofia, Monaco di Baviera, Istanbul e Bursa.	NetCom Group opera in Italia nelle seguenti sedi: Napoli, Milano, Torino, Ivrea, Point-Saint-Martin, Modena, Roma, Trieste e Padova. In Europa, siamo presenti anche a Sofia, Monaco di Baviera, Istanbul e Bursa.
2 Quante sono le sedi in Italia?		NetCom Group ha 9 sedi in Italia: Napoli, Milano, Torino, Ivrea, Modena, Roma, Trieste e Padova.
3 A che piano si trova la sede Netcom a Napoli?	Domanda non presente sul documento	Secondo il documento "REGOLAMENTO AZIENDALE - NETCOM ENGINEERING.pdf", la sede legale di Netcom Engineering S.p.A. è situata in Via Nuova Poggioreale Centro Polifunzionale T7, 80143, Napoli. Non viene specificato il piano nel quale si trova la sede, quindi non posso fornire alcuna informazione precisa al riguardo.
4 È previsto lo smart working in Netcom?	Certo! Lo smart-working è previsto per i dipendenti con un contratto a tempo determinato o indeterminato (escludendo il periodo di prova). È previsto un massimo di 5 giorni a settimana di smart working, secondo i normali orari lavorativi della sede di riferimento. Durante le giornate di lavoro in smart working sarà erogato il buono pasto, nelle modalità previste dal presente regolamento aziendale vigente.	Sì, è previsto un massimo di 5 giorni a settimana di smart working, tenendo conto dell'orario lavorativo della sede di riferimento.
5 C'è una mensa in Netcom?	Non è presente una mensa, ma forniamo dei buoni pasto per ogni giorno lavorato.	No, non vi è una mensa aziendale in Netcom. Tuttavia, adottiamo i buoni pasto elettronici "Ticket Restaurant Edenred" e un ticket pasto per ogni giornata lavorativa superiore alle 4 ore.

Domanda	Risposta prevista	Risposta ottenuta
6 Quali dati del dipendente Netcom sono presenti nella busta paga?	Domanda non presente sul documento	<p>Grazie per la tua domanda! I dati del dipendente NetCom presenti nella busta paga includono:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Codice fiscale ● Numero di matricola ● Nome e cognome ● Data di assunzione ● Tipologia di contratto (ad esempio, tempo determinato o tempo indeterminato) ● Orario di lavoro giornaliero <p>Tali informazioni sono state riportate in base al contesto specifico dei documenti disponibili.</p>
7 Mi consiglieresti di lavorare in Netcom?	Domanda non presente sul documento	<p>Mi dispiace non sono in grado di consigliarti sulla scelta del tuo futuro lavorativo, poiché la mia conoscenza è limitata al contesto dei documenti disponibili e non ho informazioni sulla tua formazione, esperienze e interessi personali. Tuttavia, posso affermare che Netcom sembra un'azienda impegnata nel sostegno alla salute e benessere dei propri lavoratori, offrendo un Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa e una piattaforma per la gestione delle prestazioni e dei rimborsi. Tuttavia, per prendere una decisione informata sulla tua carriera, ti consiglio di approfondire ulteriormente le opportunità lavorative offerte da Netcom e di valutare se siano coerenti con i tuoi obiettivi e interessi.</p>

Come si può notare dagli esempi appena riportati, le risposte di ARIA sono piuttosto articolate nonostante non sempre corrispondano alle risposte previste nel dataset iniziale, cioè la sua base di conoscenza. In generale, ARIA utilizza uno stile impersonale contrariamente alle risposte previste che invece sono state impostate secondo uno stile più amichevole e personale. Nonostante la tendenza ad usare uno stile impersonale, questi aspetti restano pur sempre aleatori, come si può notare dalla prima risposta “siamo presenti anche [...]”.

Durante la fase di test sono state chieste ad ARIA domande esterne al dataset ma la cui risposta era ottenibile attraverso la combinazione incrociata dei dati. Osservando, quindi, il secondo esempio, ARIA è stata in grado di ottenere le informazioni corrette (9 sedi) seppur sbagliando l’output testuale. Questo errore è dovuto al fatto che ARIA, a differenza di altri strumenti generativi più ampi come ChatGPT, ha una base di conoscenza più limitata per ora che non le consente di incrociare le informazioni dal Web. Le risposte ottenute sono spesso il risultato di un processo di analisi e interpretazione della conoscenza di base e della sua conoscenza implicita. Per cui, alcune delle risposte di ARIA sono frutto di un sunto di informazioni mentre altre

contengono informazioni aggiuntive. In particolare, si è notato che per buona parte delle domande che prevedono una risposta negativa, l'output di ARIA genera una possibile soluzione a quello che viene considerato un "problema" e incorpora delle soluzioni aggiuntive attinte principalmente dalla sua conoscenza implicita (osservare risposta n. 3, 4, e 5).

Infine, come si può notare nelle risposte n. 6 e 7 ottenute in fase di test, ARIA interagisce e commenta la risposta dell'utente ("Grazie per la domanda", oppure "Mi dispiace"). Questo aspetto è emerso sia per le risposte ottenute da domande già inserite nel dataset iniziale sia per quelle domande più spontanee e personali.

Durante l'addestramento e i test di ARIA, si è constatato che nonostante rispondesse correttamente a una buona quantità di domande, su altre commette molti errori, in gergo "allucinazioni", nelle risposte in termini di coerenza rispetto alla domanda che le veniva posta. Pertanto, per quanto ARIA abbia compiuto notevoli progressi in un arco temporale molto ristretto, di circa due settimane, presenta ancora una serie di limiti significativi.

Nonostante la presenza delle cosiddette allucinazioni, ARIA è in continuo aggiornamento e addestramento e con ottime probabilità in futuro presenterà dei miglioramenti. Infatti, oltre a fornire risposte sempre più precise e accurate, sarà disponibile in diverse lingue e accessibile a tutti coloro che lavorano all'estero, nel contesto aziendale di Netcom. Si prevede inoltre che ARIA sarà disponibile su un'app riservata ai dipendenti Netcom e presenterà un'interfaccia vocale per essere più personalizzata e originale possibile.

Bibliografia

- DiRomualdo, A., El-Khoury, D. & Girimonte, F. (2018), HR in the digital age: how digital technology will change HR's organization, structure, processes and roles, *Strategic HR Review*, 17 (5), 234-242.
- Esposito, V. (2023), AI per i nativi digitali: dagli ATS ai video-colloqui, in Affuso, S., Iovene A. (2023), *Z Revolution. La generazione che sta cambiando aziende e lavoro*, FrancoAngeli, pp. 97-107.
- Majumder, S. & Mondal, A. (2021), Are chatbots really useful for human resource management?, *International Journal of Speech Technology*, pp. 969-977.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A. & Trichina, E. (2021), "Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review", *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1237-1266.

Sitografia

<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document/Accenture-Research-Conversational-AI-Platforms.pdf>

<https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/people-profession-2030-futuretrends/>

<https://www.netcomgroup.eu/it/>

LA NUOVA FRONTIERA DEL RECRUITING PER SOLE 365

di *Michela Boccia, Giorgia De Crescenzo, Marco De Sivo, Silvia Fasulo,
Graziana Lavorgna e Simona Massa*

Abstract

Il progetto di Talent Attraction sviluppato per l'Azienda Sole 365 ha come obiettivo l'ottimizzazione dei processi di screening dei curricula, l'attrazione e l'individuazione di talenti in linea con la cultura aziendale e le esigenze operative dell'organizzazione.

A seguito di uno studio dettagliato del settore della Grande Distribuzione Organizzata e di un'approfondita analisi SWOT, è stata proposta una strategia innovativa basata sulla gamification e un piano di potenziamento dei processi di Employer Branding.

L'introduzione della gamification nei processi di recruiting mira a coinvolgere i potenziali candidati in maniera interattiva e stimolante, favorendo al contempo un pre-screening efficace. L'implementazione della strategia di Employer Branding, invece, ha come obiettivo la valorizzazione della realtà aziendale e l'attrazione di talenti.

The Talent Attraction project developed for Sole 365 aims to optimize the resume screening process, attract, and identify talents that align with the company's culture and operational needs. Following a detailed study of the Organized Large-Scale Distribution sector and an in-depth SWOT analysis, an innovative strategy based on gamification and an enhanced employer branding plan were proposed.

The introduction of gamification in the recruiting processes seeks to engage potential candidates in an interactive and stimulating manner, while also facilitating effective pre-screening.

The implementation of the employer branding strategy aims to enhance the company's image and attract talents eager to contribute to the company's development and grow within the organization.

16.1. Presentazione aziendale

Nel panorama competitivo dei supermercati, l'etica aziendale rappresenta un pilastro fondamentale per costruire fiducia e lealtà tra i clienti. Questo principio è particolarmente rilevante per Sole 365, una catena di supermercati che ha guadagnato una solida reputazione per il suo impegno verso qualità, convenienza e responsabilità sociale.

L'azienda familiare AP Commerciale S.r.l. apre il primo supermercato Sole 365 a Napoli nel 2013, nel quartiere Rione Alto. Sole 365 si definisce "il primo supermercato ad aver portato la formula Every Day Low Price nella grande distribuzione del sud Italia". Da sempre, un punto di forza di Sole 365 è il reparto ortofrutta, che ha vinto per tre anni consecutivi il premio CX Store Award come "Miglior Reparto Ortofrutta" in Italia. La nascita dell'azienda ha rivoluzionato il modo di concepire la spesa all'interno del panorama regionale, abbandonando offerte periodiche e volantini. Infatti, Sole 365 punta sul modello EDLP (Every Day Low Prices): prezzi sempre bassi, senza offerte occasionali, né volantini.

La strategia EDLP, abbracciata dal brand, si articola su tre punti principali: il mantenimento dei prezzi bassi tutto l'anno, l'assenza di scontistiche e carte fedeltà e un modello di sostenibilità che evita la stampa di volantini, riducendo così costi e impatti ambientali.

Per comprendere appieno l'etica che guida Sole 365 è utile citare le sette regole che definiscono i valori e le pratiche di questa azienda. Queste regole non solo illustrano i principi fondamentali seguiti da Sole 365, ma forniscono anche un quadro chiaro di come il supermercato aspiri a essere un modello di integrità nel settore della vendita al dettaglio.

Le 7 regole sono:

- ci stanno a cuore le persone, prima della loro spesa, questa è la bellezza di Sole365;
- selezioniamo sempre prodotti i migliori per rendere la vostra spesa più rilassata. Sole365 offre tre garanzie: risparmio, qualità e sicurezza;
- le promozioni scadono, i NOSTRI prezzi bassi durano per 365 giorni l'anno;
- semplifichiamo le vostre scelte perché non facciamo raccolte punti con regali che, comunque, paghereste voi;
- ogni anno salviamo 3500 alberi, risparmiamo 100 milioni litri di acqua ed evitiamo oltre 300 tonnellate di emissioni nocive. Perché non stampiamo volantini. (Ogni 100kg di carta risparmiata si salvano 1,4 alberi. Per ogni tonnellata di carta il risparmio di emissioni è di 1,3 tonnellate

di CO₂ eq. Ogni chilo di carta non utilizzata consente un risparmio di 438,2 litri d'acqua);

- potete scegliere sempre solo quello che vi serve, senza dover cercare il prezzo più basso o acquistare quantità eccessive solo perché “in offerta”;
- lavoriamo tutti i giorni per rendere la vostra spesa la più conveniente, la più semplice, la più sicura, la più serena¹.

16.2. Oggetto

A seguito di una riunione svolta con i reparti HR e Marketing aziendali, la problematica riscontrata è stata quella di avere un mismatch tra le candidature ricevute e le posizioni lavorative aperte.

Nel settore della grande distribuzione organizzata (GDO), uno dei problemi più rilevanti è il disallineamento tra le competenze offerte dai candidati e le esigenze specifiche delle posizioni lavorative aperte. Molte catene di supermercati, come Sole 365, ricevono un elevato numero di candidature per vari ruoli. Tuttavia, spesso riscontrano difficoltà a trovare professionisti con le qualifiche adeguate a ricoprire le posizioni disponibili. Questo problema è particolarmente acuto per ruoli specializzati, come addetti al reparto ortofrutta, esperti di logistica, responsabili di punto vendita e addetti alla gestione della catena di approvvigionamento.

Le cause sono molteplici. Da un lato, il mercato del lavoro è caratterizzato da un'offerta abbondante di candidati con competenze generiche, dall'altro è carente di professionisti con competenze tecniche specifiche richieste. Ad esempio, la gestione efficace di un reparto ortofrutta richiede conoscenze specifiche su conservazione dei prodotti freschi, tecniche di esposizione e stagionalità, competenze non sempre presenti nei candidati.

Inoltre, le rapide evoluzioni tecnologiche e operative nel settore della GDO aumentano la richiesta di competenze avanzate in ambiti come l'automazione della logistica e l'analisi dei dati, competenze che non sempre vengono fornite dai percorsi formativi tradizionali. A questo si aggiunge il fatto che i giovani, sempre più spesso, cercano mestieri non tradizionali che offrano maggiore flessibilità e soddisfazione personale e non sono abituati ai sacrifici e agli orari rigidi tipici dei lavori nella GDO. Di conseguenza, le aziende, come Sole 365, devono affrontare il doppio compito di attrarre ta-

¹ Le 7 regole di Sole 365 – Sole 365.

lenti qualificati e investire in programmi di formazione e sviluppo per colmare le lacune esistenti.

Questo divario significativo tra domanda e offerta di lavoro non solo rende più difficile il processo di assunzione per le aziende della GDO, ma può anche influenzare negativamente l'efficienza operativa e la qualità del servizio offerto ai clienti. È quindi fondamentale che le catene di supermercati sviluppino strategie mirate per affrontare il problema del mismatch, collaborando con istituzioni formative, implementando programmi di formazione interna e promuovendo percorsi di carriera chiari e attraenti per i potenziali candidati.

16.3. Obiettivo

Il team di Sole 365 ci ha affidato il compito di ottimizzare il processo di screening dei curricula, andando ad individuare rapidamente i profili in linea con le competenze richieste. Allo stesso tempo, ci è stato richiesto di implementare un piano di *talent attraction*² ed *employer branding*³ per attrarre sempre più talenti con competenze specializzate e con ambizione di crescita all'interno dell'azienda.

16.4. Risultati

Per quanto concerne l'ottimizzazione del processo di screening, il nostro team ha scelto di utilizzare la gamification. Oggigiorno infatti, la creazione di esperienze è un tema centrale anche nell'ambito delle risorse umane.

Ludicizzare i processi di recruiting può essere un buon escamotage per:

² Talent attraction (def.): La talent attraction è la capacità di un'azienda di risultare attraente agli occhi dei migliori talenti presenti sul mercato del lavoro. In questo senso, il brand aziendale non va più considerato come un elemento di attrazione per i soli clienti, ma deve diventarlo anche per i lavoratori. Cfr. <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/selezione-del-personale/talent-attraction/>.

³ Employer Branding (def.): In un mercato del lavoro sempre più competitivo, caratterizzato da scarsità di risorse e competenze qualificate l'employer branding accresce la visibilità dell'organizzazione facendola emergere rispetto ai competitors e posizionandola come "datore di lavoro ideale". Costruire un forte employer brand diventa dunque indispensabile per ogni organizzazione che voglia riuscire ad attrarre, acquisire, fidelizzare e trattenere i migliori talenti. Cfr. <https://www.randstad.it/azienda/mercato-del-lavoro/employer-branding-cosa-e-perche-e-importante-come-costruirlo/>.

- **Migliorare l'attrazione dei candidati** rendendo l'esperienza più coinvolgente e attrattiva;
- **Migliorare l'engagement dei candidati**, riducendo il tasso di abbandono delle candidature;
- **Ottimizzare la valutazione delle competenze** attraverso prove pratiche simulate o giochi basati su situazioni reali, offrendo una visione più approfondita delle capacità trasversali dei candidati;
- **Ottimizzare i processi di employer branding**, attraverso l'implementazione di esperienze di gamification positive e innovative, le aziende possono migliorare la percezione del proprio brand come datore di lavoro, attirando talenti di alta qualità;
- **Ottimizzare il processo di recruiting**, infatti, automatizzando alcune fasi del processo di selezione attraverso la gamification, le aziende possono ridurre i tempi e i costi associati al recruiting, migliorando al contempo l'efficienza complessiva;
- **Fornire un feedback intermedio immediato**, i giochi e le simulazioni consentono di fornire feedback istantanei ai candidati, consentendo loro di comprendere rapidamente le proprie prestazioni e aree di miglioramento.

Per questo motivo, anche grazie al supporto del management di Sole 365, abbiamo pensato a giochi in grado di valutare le hard e le soft skills dei candidati a seconda della posizione richiesta. In particolare:

- per reparti freschissimi, panetteria e pasticceria, si è pensato ad un gioco, “Chi vuol essere nel team?”, che valuti le hard, le soft skills ed il sistema valoriale del candidato. Questi reparti richiedono competenze tecniche specifiche (hard skills) come la conoscenza dei prodotti freschi e delle tecniche di preparazione, nonché abilità interpersonali (soft skills) per interagire efficacemente con i clienti. Inoltre, è importante che i candidati condividano i valori aziendali, come l'attenzione alla qualità e al servizio al cliente;
- per il reparto di logistica si è pensato allo sviluppo di giochi a tempo ispirati ai noti “Tetris” e “Snake”. Il reparto logistica, infatti, richiede abilità di organizzazione, pianificazione e gestione dello spazio. “Sole-tetris” è ideale per valutare la capacità di organizzare e ottimizzare lo spazio, mentre “Snake” può testare l'abilità di pianificare i movimenti in modo efficiente. Il recruiter potrà valutare la capacità del candidato di organizzare e gestire efficacemente lo spazio di magazzino, nonché le loro competenze nel pianificare e coordinare le attività logistiche;
- per gli addetti alla cassa si è pensato all'uso di giochi che testino le capacità di calcolo, “Brain Sole 365” (che segue come modello il

gioco “Brain Training” sviluppato dalla Nintendo). I cassieri devono avere buone capacità di calcolo e attenzione ai dettagli per gestire correttamente le transazioni. Giochi come “Brain Sole 365” sono ideali per testare queste competenze in modo interattivo e divertente. Il recruiter potrà valutare la rapidità e l’accuratezza del candidato nei calcoli, nonché la loro capacità di mantenere alta l’attenzione durante attività ripetitive;

- per i baristi si è pensato a giochi che testino le capacità di memoria del candidato attraverso l’uso di giochi come quello di “Three-card Monte”: i candidati dovranno ricordare rapidamente ordini complessi e personalizzati, spesso sotto pressione. Giochi di memoria come “Three-card Monte” sono perfetti per valutare queste capacità, testando l’abilità del candidato di ricordare e seguire correttamente più dettagli contemporaneamente;
- per i “*White collars*” si è pensato ad un gioco suddiviso in step, contenente domande situazionali e giochi di logica, che testino quelle che sono le soft skills del candidato. In particolare, il gioco presenta 4 livelli, ovvero il livello di leadership, comunicazione e problem solving.

La strategia di *employer branding* elaborata dal nostro team è partita da un quesito: “Com’è concepita l’azienda Sole 365 dall’esterno?”. Per rispondere a questa domanda, è stata somministrata una survey a più di cento persone, con età compresa tra i 19 e i 45 anni. Il sondaggio era finalizzato a comprendere se ci fosse una reale percezione della cultura aziendale di Sole 365, delle sue iniziative e delle possibilità di crescita all’interno dell’azienda, con lo scopo di utilizzare tali dati per creare le basi di un piano di *employer branding* mirato. Dopo aver analizzato i risultati e aver compreso che la cultura aziendale e la crescita professionale offerta non sono ben chiare, è stato proposto un piano editoriale di quattro settimane, le cui rubriche sono:

1. Storie di Successo: i dipendenti raccontano le loro esperienze e il loro percorso di crescita professionale all’interno dell’azienda. Si pone l’accento sulla meritocrazia e sulle opportunità di sviluppo personale e professionale. L’obiettivo è quello di dimostrare che Sole 365 è un luogo in cui il talento e l’impegno vengono riconosciuti e premiati, incoraggiando i potenziali candidati a considerare l’azienda come un’opportunità di carriera solida e promettente;
2. #PerMeSole365È: la creazione di un trend in cui si chiede ai dipendenti di descrivere cosa rappresenta per loro l’azienda Sole 365, identificandola in una o due parole. L’obiettivo è quello di rafforzare l’identità aziendale e creare un senso di appartenenza e orgoglio tra i dipendenti. Questo trend

può anche aumentare l'engagement sui social media creando una connessione emotiva con il pubblico;

3. Un Giorno da Cassiera in Sole: creazione di video e post che mostrano una giornata tipo di una cassiera (o altra figura professionale) in Sole 365, illustrando in modo divertente e accattivante i pro e i contro del ruolo. L'obiettivo è quello di combattere gli stereotipi legati a queste professioni e mostrare l'ambiente di lavoro reale, mettendo in evidenza gli aspetti positivi e le sfide quotidiane. Questo formato può essere adattato per altre posizioni lavorative, mostrando la varietà e la ricchezza delle opportunità all'interno dell'azienda;
4. "Lavoro da Sole 365, è ovvio che...": utilizzare il trend di TikTok "Lavoro da Sole 365 è ovvio che" può essere un'opportunità strategica per l'azienda che vuole migliorare la sua attrattività e reputazione come datore di lavoro. Questo approccio non solo aumenta la visibilità e l'interesse tra i giovani adulti, ma dimostra anche un impegno verso l'innovazione e la modernità, andando ad aumentare la coesione aziendale. Partecipare attivamente ai trend digitali aiuta a costruire un'immagine aziendale dinamica, inclusiva, ed indicativa di una cultura aziendale positiva e aperta al cambiamento. L'obiettivo è quello di facilitare la connessione tra l'azienda e candidati giovani e dinamici e al contempo si potranno trasmettere velocemente ed in modo efficace i valori legati a Sole365.

Infine, è stato pensato di aggiungere una nuova sezione nel sito ufficiale di Sole365 dedicata interamente a coloro che sono interessati a lavorare per questa nuova realtà. L'obiettivo è quello di fornire un unico punto di riferimento per tutte le opportunità di lavoro disponibili, facilitando l'accesso alle informazioni per i potenziali candidati.

Una sezione del sito interamente dedicata alle candidature:

- rafforzerà l'immagine dell'azienda come datore di lavoro attrattivo, mostrando trasparenza e organizzazione nel processo di recruiting;
- automatizzerà attraverso la gamification e snellerà il processo di recruiting, riducendo il carico di lavoro del team HR e accelerando la selezione dei candidati;
- faciliterà la raccolta e la gestione delle candidature in un formato standardizzato, permettendo un'analisi più efficiente delle stesse;
- fornirà dettagli chiari e completi su ciascuna posizione aperta, includendo requisiti, responsabilità e benefici, per evitare malintesi e attrarre i candidati giusti;
- offrirà un'interfaccia intuitiva e un processo di candidatura semplice, migliorando l'esperienza complessiva del candidato e aumentando la probabilità di ricevere candidature qualificate.

Saranno presenti anche sul sito aziendali le sezioni di “Storie di successo” e il trend #permesole365è.

Si è poi riconosciuta l’importanza di sviluppare una strategia di employer branding offline, attraverso iniziative dal vivo. Questo implica la creazione di partnership strategiche con licei, istituti tecnici e università. L’obiettivo è duplice: costruire un ponte solido tra il mondo dell’istruzione e quello del lavoro e accompagnare, in maniera armonica, il passaggio degli studenti da un percorso formativo ad uno di carattere professionale.

Pertanto, si è pensato di organizzare progetti specifici da presentare agli istituti scolastici e alle Università, lanciare delle challenge per coinvolgere gli studenti e offrire loro l’opportunità di candidarsi per stage all’interno dell’azienda. In particolare, abbiamo identificato la possibilità di stringere partnership con gli istituti alberghieri, con l’obiettivo di:

- presentare l’azienda: far conoscere la nostra realtà aziendale, i valori e le opportunità di carriera disponibili;
- lanciare progetti specifici: proporre progetti concreti che coinvolgano gli studenti in attività pratiche e competitive. Ad esempio, per le figure dei cuochi: “Crea il Tuo Piatto per Sole”. Il progetto rappresenta una sfida creativa invitando gli studenti a creare un piatto originale che potrebbe essere inserito nel menu del nostro nuovo format “CIVÀ 365”. Non solo: rappresenta anche un’opportunità di Tirocinio. Infatti, la proposta migliore riceverà l’opportunità di svolgere un tirocinio presso il nostro nuovo format, offrendo un’esperienza pratica e formativa unica.

Analogamente, potranno essere strette partnership con Università e Business School, ad esempio con le facoltà di comunicazione, economia e management. Queste collaborazioni mirano a presentare l’azienda agli studenti, lanciare progetti finalizzati alla risoluzione di casi aziendali reali e offrire opportunità di stage per le posizioni correlate ai loro indirizzi di studio.

WELFARE SOSTENIBILE PER LA SOCIETÀ MK DEL GRUPPO BALLETTA

di *Adriana Di Nora, Serafina Ferraro, Rita Liguoro, Nunzio Morrone,
Anna Tozzi e Valeria Zagaria*

Abstract

Il progetto, commissionato dal Gruppo Balletta e svolto per MK Spa, ha avuto come obiettivo l'allineamento degli indicatori di welfare e benessere organizzativo agli standard europei per la rendicontazione della sostenibilità. Dopo un'attenta analisi dei bisogni aziendali, condotta attraverso interviste al management, nonché tramite una survey dedicata al personale dipendente, è stato possibile identificare una serie di iniziative.

Queste attività sono state progettate in coerenza con i criteri definiti dalle norme sulla sostenibilità e rispettando il budget prefissato. Il progetto ha incluso l'elaborazione di un piano di comunicazione interno ed esterno e l'introduzione di indicatori chiave di performance (KPI) per monitorare l'efficacia delle azioni implementate. Tali risultati contribuiranno a migliorare il benessere organizzativo e rafforzeranno l'impegno aziendale verso la sostenibilità.

The project, commissioned by the Balletta Group and carried out for MK Spa, is designed to align organizational welfare and well-being indicators with European standards for sustainability reporting. After a thorough analysis of the company's needs, conducted through interviews with management and a survey dedicated to employees, a series of initiatives were identified. These activities were designed in accordance with the criteria defined by sustainability regulations, while respecting the established budget. The project involved the development of both an internal and external communication plans, along with the introduction of key performance indicators (KPIs) to assess the effectiveness of the implemented actions. These outcomes will contribute to improving organizational well-being and strengthening the company's commitment to sustainability.

17.1. Presentazione aziendale

Il Gruppo Balletta, fondato nel 1981, gestisce diverse società operative nei settori dell'industria, retail e food service, con sedi principali a Casapulla (CE) e altre unità operative in Lombardia e Campania. Il Gruppo¹ integra tradizione e innovazione, promuovendo lo sviluppo economico e occupazionale attraverso attività produttive nell'ambito alimentare (Grancarni S.p.A.), detergenza professionale (MK S.p.A.), gestione retail (Eurospin, Crai, ecc.) e ristorazione commerciale ("Napulèone").

Tra le società principali c'è MK S.p.A., entrata nel Gruppo nel 2014, e specializzata nella produzione di detersivi e disinfettanti. Operando in un impianto di 20.000 mq con una capacità annua di 45 milioni di kg, MK garantisce una filiera di produzione interamente italiana e certificazioni di qualità come Ecolabel UE e l'autorizzazione del Ministero della Salute per presidi medico-chirurgici. L'azienda si distingue per l'impegno verso l'innovazione, con progetti come il marketing olfattivo (con la linea a marchio Kaleos) e per il riconoscimento del Sanigel come miglior igienizzante mani durante la pandemia.

MK S.p.A.² si distingue anche per le politiche in ambito di sostenibilità, tra queste la riduzione dell'impatto ambientale con uso di plastica riciclata, eliminazione di microplastiche entro il 2026, risparmio energetico e una flotta aziendale ibrida entro il 2025. Inoltre, promuove inclusione, salute e benessere, collaborando con ospedali e scuole.

Con una visione orientata agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, MK S.p.A. dimostra come innovazione e responsabilità sociale possano convergere per costruire un futuro sostenibile, contribuendo al successo del Gruppo Balletta.

17.2. Oggetto

Il Project Work ha riguardato l'implementazione di un piano di welfare sostenibile per MK con il supporto del tutor Augusto D'Urso, HR Director della Holding. Fin dal primo incontro, il Dottor D'Urso ha espresso la volontà di implementare in MK S.p.A. un piano di welfare sostenibile, coerente con i punti dell'Agenda 2030³.

¹ www.gruppoballetta.it.

² www.mkspa.com.

³ Palmer E. (2015), *Introduction: The 2030 Agenda, Journal of Global Ethics*, volume 11 Pages 262-269.

Il welfare sostenibile rappresenta un'evoluzione del welfare tradizionale, combinando il benessere dei dipendenti con la sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Questo approccio mira a migliorare la qualità della vita dei lavoratori, promuovendo pratiche responsabili e sostenibili, contribuendo così al benessere delle comunità e alla salvaguardia dell'ambiente. L'azienda ritiene che il benessere dei dipendenti sia legato a un ambiente di lavoro stimolante e che l'impegno verso la sostenibilità sia cruciale per il futuro dell'impresa e della società. Questa visione riflette l'obiettivo di contribuire agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) dell'Agenda 2030 e rispettare i criteri ESG (*Environmental, Social, and Governance*).

L'Agenda 2030, adottata nel 2015 da 193 Paesi, si articola in 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e 169 traguardi. In linea con i suoi principi, sono state strutturate proposte per i dipendenti, contribuendo agli SDG specifici:

- SDG 2: promozione della sicurezza alimentare e dell'agricoltura sostenibile.
- SDG 3: garanzia di benessere fisico e mentale.
- SDG 6: gestione sostenibile delle risorse idriche e igienico-sanitarie.
- SDG 11: creazione di comunità sicure e sostenibili.
- SDG 12: modelli di consumo e produzione responsabili.

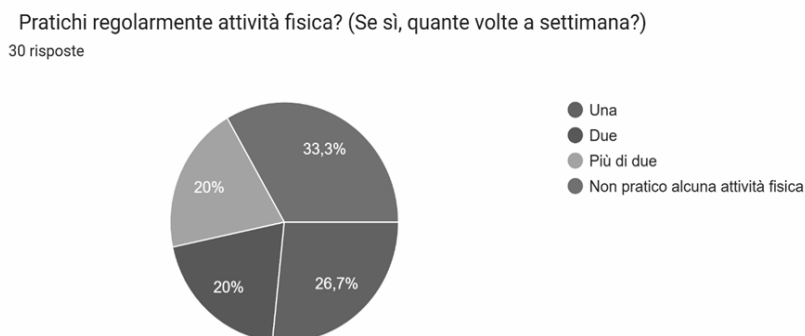
Il progetto si è sviluppato attraverso diverse fasi. Dopo un incontro con il CEO di MK S.p.A., Andrea Balletta, e con il supporto del tutor, è stato definito un action plan per l'implementazione di un piano di welfare su base triennale. In collaborazione con il responsabile amministrativo è stato individuato un budget e un consulente per la sostenibilità ha fornito indicazioni nella selezione di proposte innovative, valutandone l'impatto sociale e l'efficacia.

Attraverso queste azioni, il gruppo ha contribuito a strutturare un piano che combina benessere dei dipendenti e responsabilità sociale, con un approccio mirato al raggiungimento di obiettivi concreti e sostenibili.

Per approfondire i bisogni dei dipendenti, è stata condotta una survey aziendale, progettata per raccogliere dati concreti su benessere, sostenibilità e impatto sociale delle iniziative aziendali. L'indagine ha coinvolto l'intera popolazione aziendale ed è stata utile per ottenere feedback su abitudini, percezioni e necessità. Dalla survey emerge che la maggioranza dei dipendenti è di sesso maschile (64,1%), con un'età media di 44,8 anni e un'anzianità media di servizio di 11,4 anni. Tutti i lavoratori hanno contratti full-time e risiedono in abitazioni stabili, con il 46% localizzato nel comune di Rho.

In tema di salute, il 73,3% dei dipendenti dichiara di seguire un'alimentazione corretta, mentre il restante presenta una minore consapevolezza. Sul fronte dell'attività fisica, il 46,7% dei dipendenti la pratica regolarmente, sebbene ostacoli come mancanza di tempo e strutture inadeguate siano stati segnalati.

Figura 1 – Pratici regolarmente attività fisica?



Fonte: risultato della survey somministrata ai dipendenti

Dall'indagine sono emerse le seguenti priorità: il 90% richiede sostegni economici (es. ticket restaurant e convenzioni), il 43,3% suggerisce l'implementazione di giornate formative, mentre il 36,7% desidera maggiore tempo libero per attività culturali o sportive. Il 33,3% richiede consulenze su salute fisica e mentale.

Tra le ragioni della mancata implementazione includono disinformazione (43,3%) e timori legati ai costi aziendali (33,3%). L'indagine, condotta anonimamente secondo il GDPR, ha permesso di raccogliere dati essenziali per sviluppare un piano di welfare mirato, centrato sulla conciliazione vita-lavoro, la formazione e il benessere psico-fisico, promuovendo una cultura aziendale inclusiva e sostenibile.

17.3. Obiettivi

Il presente studio si propone di sviluppare un piano di welfare sostenibile per il triennio 2025-2027, basato su un'analisi dei bisogni aziendali condotta attraverso una survey interna. L'obiettivo principale è migliorare il benessere psicofisico dei dipendenti, promuovendo al contempo pratiche di sostenibilità e una maggiore qualità della vita lavorativa, allineandosi agli obiettivi dell'Agenda 2030, con particolare attenzione agli obiettivi legati alla salute, al benessere e al consumo responsabile.

Le iniziative principali includono: formazione sulle *soft skills*, per migliorare competenze come comunicazione e problem solving; installazione di di-

tributori di pasti sani, con un'offerta alimentare equilibrata e sostenibile; creazione della “*Oxigen Area*”, uno spazio verde aziendale, progettato per il relax e il benessere psicofisico dei dipendenti. Qui verranno piantate specie vegetali benefiche per la qualità dell'aria, e verrà realizzata una struttura multifunzionale per attività di relax e formazione; attività di benessere aziendale, come yoga, *mindfulness*, ginnastica posturale e consulenze nutrizionali, per ridurre lo stress e migliorare la qualità della vita lavorativa⁴.

Un ulteriore intervento riguarda l'area relax aziendale, che non si limiterà agli spazi esterni ma sarà estesa anche agli ambienti interni, creando un'armonia tra i diversi spazi. Questa zona sarà attrezzata con tavoli per la pausa pranzo, piante purificatrici e giochi, come il biliardino, per favorire la socializzazione tra colleghi.

Sul fronte della sostenibilità, l'azienda installerà un depuratore d'acqua, distribuendo borracce riutilizzabili per ridurre il consumo di plastica. Inoltre, il programma *Foorban Fridge* garantirà pasti sani e freschi 24/7, con sconti per i dipendenti e la riduzione degli sprechi grazie alla collaborazione con *Too Good To Go* e Banco Alimentare.

Dal 2027 sarà introdotto anche un incentivo economico per l'attività fisica, con il rimborso del 50% dell'abbonamento a palestre e corsi sportivi, per incentivare uno stile di vita sano tra i dipendenti.

Queste iniziative mirano a creare un ambiente di lavoro più sereno, produttivo e sostenibile, migliorando il benessere individuale e collettivo, in linea con una strategia di crescita responsabile dell'azienda.

17.4. Risultati

L'azienda ha introdotto un regolamento per l'accesso al Piano di Welfare Aziendale con l'obiettivo di garantire equità, trasparenza ed efficienza nella gestione delle iniziative dedicate al benessere dei dipendenti. Il piano prevede una serie di servizi pensati per migliorare la salute fisica e mentale, favorire la crescita professionale e offrire agevolazioni economiche, il tutto in linea con i principi di sostenibilità e responsabilità sociale.

L'accesso ai benefici è regolato da criteri chiari e inclusivi, assicurando pari opportunità a tutti i dipendenti. Allo stesso tempo, il rispetto delle normative aziendali è essenziale per prevenire eventuali abusi e garantire il corretto funzionamento del programma.

⁴ Woodyard C. (2011), Exploring the therapeutic effects of yoga and its ability to increase quality of life, *International Journal of Yoga*, 4(2), pp. 49-54.

Tabella 1 – Disposizione delle iniziative

Cesto di Frutta Fresca	Fornitura settimanale di cesti di frutta fresca nelle aree comuni per promuovere abitudini alimentari sane e socializzazione tra i dipendenti. Obiettivo: favorire il benessere fisico e creare occasioni di incontro tra colleghi.
Contributo per Foorban	Contributo aziendale per acquisto di prodotti salutari e sostenibili dai distributori Foorban nell'area ristoro. Obiettivo: promuovere uno stile di vita sano e supportare la sostenibilità ambientale.
Oxygen Area e Giardino Sensoriale	L'azienda allestirà un'area verde, con un Giardino Sensoriale, per promuovere il benessere mentale e fisico. Saranno previsti percorsi olfattivi, angoli per il relax e attività di giardinaggio partecipativo. Obiettivo: ridurre lo stress e migliorare la concentrazione, sensibilizzando alla sostenibilità ambientale.
Giornate di Well-being	Ogni mese l'azienda organizzerà giornate dedicate al benessere psicofisico, con attività come yoga, meditazione, consulenze nutrizionali e workshop sullo stress. Obiettivo: migliorare il benessere generale, contrastare lo stress e promuovere un equilibrio tra mente e corpo.
Contributo per Abbonamenti a Palestra e Sport	L'azienda offre un contributo del 50% per abbonamenti a palestre, corsi sportivi o attività fisiche per i dipendenti e i loro figli. Questa iniziativa promuove uno stile di vita sano e aiuta i dipendenti a bilanciare lavoro e attività fisica.
Depuratore d'acqua	Per ridurre l'uso di plastica, l'azienda installerà un depuratore d'acqua di ultima generazione, offrendo acqua fresca, refrigerata e frizzante. I dipendenti riceveranno borracce termiche personalizzate per utilizzare l'acqua depurata in modo eco-sostenibile.
Sala Giochi Aziendale	L'azienda allestirà un'Area Giochi Interna con giochi ricreativi per favorire la socializzazione e ridurre lo stress. Sarà accessibile durante le pause e per attività speciali come tornei, con prenotazioni tramite l'Ufficio Risorse Umane.

Fonte: regolamento del piano di welfare aziendale

L'azienda incoraggia tutti i dipendenti a partecipare alle iniziative di welfare, garantendo loro un ambiente lavorativo più sano e inclusivo. Inoltre, si riserva la possibilità di modificare il regolamento, comunicando tempestivamente eventuali aggiornamenti.

Parallelamente, è stata sviluppata una strategia di *employer branding* volta a rafforzare la propria identità e attrarre talenti. Questo obiettivo viene perseguito attraverso una comunicazione efficace, sia interna che esterna, che valorizza la crescita e il benessere dei dipendenti. L'*employer branding* si basa su tre aspetti fondamentali: l'immagine aziendale verso l'esterno (Edwards, 2010: pp. 5-23), l'esperienza lavorativa dei dipendenti e le pratiche aziendali.

Internamente, verranno utilizzati strumenti come *newsletter*, *meeting* periodici e piattaforme digitali per favorire il dialogo tra management e dipendenti, mentre l'ascolto delle loro esigenze è essenziale per migliorare il coinvolgimento e la motivazione. La comunicazione esterna, invece, mira a promuovere le iniziative aziendali legate alla sostenibilità, alla formazione e al welfare, posizionando l'azienda come un datore di lavoro etico e innovativo.

Per raccontare queste iniziative, è stato strutturato un piano editoriale per *LinkedIn* e *Instagram*: il primo con contenuti più professionali come interviste e articoli, il secondo con un taglio più visivo e coinvolgente, per mostrare la cultura aziendale e il benessere dei dipendenti. Tra le principali attività promosse rientrano interviste ai dipendenti, spazi relax, *snack* salutari, borracce brandizzate e corsi di yoga e *mindfulness*.

Per garantire l'efficacia del Piano di Welfare, l'azienda monitora costantemente una serie di indicatori di performance (KPI), sia quantitativi che qualitativi. Tra i KPI quantitativi ci sono la produttività, il tasso di assenteismo, l'efficienza operativa, mentre quelli qualitativi riguardano il clima aziendale e la soddisfazione lavorativa, misurando il tempo trascorso in azienda e il livello di *engagement*. L'uso di strumenti di *Business Intelligence* e survey periodiche permette di raccogliere dati e feedback per migliorare continuamente le politiche di welfare e assicurare un ambiente lavorativo sempre più in linea con le esigenze dei dipendenti.

Bibliografia

- Cucca R., Kazepov Y. e Villa M. (2023), *Towards a Sustainable Welfare System? The Challenges and Scenarios of Eco-social Transitions, Politiche sociali*, Fascicolo 1/2023
- Edwards M.R. (2010), An integrative review of employer branding and OB theory, *Personnel Review*.
- Groves R. M., Fowler F. J. Couper M. P., Lepkowski J. M., Singer E. e Tourangeau R. (2009), *Survey Methodology*, Wiley.
- Palmer E. (2015), Introduction: The 2030 Agenda, *Journal of Global Ethics*, volume 11.
- Tyrväinen L., Ojala A., Korpela K., Lanki T., Tsunetsugu Y., Kagawa T. (2014), The influence of urban green environments on stress relief measures: A field experiment, *Journal of Environmental Psychology*, Volume 38.
- Woodyard C. (2011), Exploring the therapeutic effects of yoga and its ability to increase quality of life, *International Journal of Yoga*, 4(2).

Sitografia

foresta.sisef.org/contents.
www.gruppoballetta.it.
www.mkspa.com.

FROM BRAND TO BELONGING: IL VIAGGIO DEL TALENTO CON CARPISA

di *Francesco Annunziata, Giovanna Borrelli, Ludovica De Maio,
Gabriella Gonippo, Alessia Ritondale e Camilla Sereni*

Abstract

In un mercato sempre più competitivo, attrarre talenti significa costruire un'immagine autentica e distintiva come datori di lavoro. Andando oltre la mera retribuzione, le aziende potranno sviluppare un legame forte e solido con i propri dipendenti. Il progetto con Carpisa propone una strategia mirata che integra *Employer Branding, Recruitment e Onboarding*, con l'obiettivo di attrarre e fidelizzare i talenti più idonei. Include azioni sui social media per raccontare in modo creativo i valori aziendali e le opportunità di crescita, insieme all'introduzione della Progressive Web App "*We are Carpisa*", che accompagna i dipendenti nel loro percorso all'interno dell'azienda. È prevista anche l'integrazione al sito aziendale di un sistema di candidatura *user-friendly* per rendere il processo più agile. L'inserimento di una piattaforma basata sull'Intelligenza Artificiale assicura un'esperienza di *Onboarding* personalizzata e efficiente. L'intento finale è consolidare l'immagine di Carpisa come un'opportunità di crescita unica, capace di supportare i talenti in ogni fase del loro *viaggio professionale*.

In today's highly competitive market, attracting talent requires companies to craft an authentic and distinctive employer brand. Moving beyond traditional incentives organizations can build meaningful and lasting connections with their employees. This project, developed in collaboration with Carpisa, outlines a strategic approach that integrates Employer Branding, Recruitment, and Onboarding to attract and retain the best-fit talent. The strategy includes creative social media campaigns to highlight the company's values and career growth opportunities, as well as the launch of the Progressive Web App "We are Carpisa", designed to support employees throughout their journey within the organization. A user-friendly application system will also be integrated in the corporate website to simplify the re-

recruitment process. Furthermore, an Artificial Intelligence-powered platform will deliver a tailored and efficient Onboarding experience. The overarching objective is to establish Carpisa as an exceptional employer, committed to supporting talent at every stage of their professional journey.

18.1. Presentazione aziendale

Carpisa, azienda italiana fondata nel 2001 dalla famiglia Carlino, è oggi un punto di riferimento nel settore borse, valigeria e accessori. Oggi conta oltre 400 punti vendita in Italia e nel mondo, tra diretti e affiliati con più di 700 dipendenti diretti. Un elemento distintivo del brand è la tartaruga, simbolo di longevità e connessione familiare, che riflette i valori fondanti dell'azienda, legati alla tradizione e all'artigianato.

Nel corso degli anni, Carpisa ha integrato nella sua mission un forte impegno verso la sostenibilità, un aspetto sempre più decisivo per le aziende moderne. La filosofia "*Green Oriented*", adottata dal 2020, ha portato all'introduzione di soluzioni ecologiche come l'uso di materiali riciclati. Un esempio di questa iniziativa è il Carpisa GOTECH, un materiale realizzato al 70% con risorse riciclate, che rappresenta un passo importante verso una produzione più rispettosa dell'ambiente.

L'attenzione del brand non si limita all'ambito ecologico ma si rivolge a temi altrettanto rilevanti, come la parità di genere e l'inclusività. Carpisa, attraverso il gruppo KUVERA S.p.A. titolare del marchio, ha adottato nel settembre del 2023 una Corporate Gender Equality Policy che mira a garantire pari opportunità per tutte le persone all'interno dell'azienda, un impegno che si traduce in azioni concrete, come la promozione della parità salariale, l'inclusione delle donne in ruoli di leadership e il supporto alla conciliazione vita-lavoro. L'azienda ha anche creato il Comitato DEI (Diversità, Equità e Inclusione), per monitorare e promuovere attivamente politiche che assicurano un ambiente di lavoro inclusivo, libero da discriminazioni e molestie.

L'obiettivo di Carpisa è costruire un futuro ancor più sostenibile e inclusivo, seguendo le linee guida dell'Agenda 2030 dell'ONU. Non si tratta solo di ridurre l'impatto ambientale, ma anche di promuovere un cambiamento sociale che valorizzi la diversità e l'*empowerment femminile*, creando un contesto lavorativo che rispetti e favorisca la crescita di tutti, indipendentemente dal genere.

Carpisa vuole essere un esempio di come un'azienda possa coniugare tradizione, innovazione e responsabilità, investendo sul futuro in modo che sia più equo, giusto e rispettoso dell'ambiente.

18.2. Oggetto

Il talento è al centro del successo di ogni organizzazione: attrarlo, selezionarlo e valorizzarlo richiede un approccio strategico che sappia coniugare innovazione, identità aziendale e cura dell'esperienza individuale. Il progetto “*From Brand to Belonging: il viaggio del talento con Carpisa*” nasce dalla volontà di definire un processo che parta dalla scoperta del brand e arrivi all'inserimento del collaboratore all'interno dell'organizzazione.

L'**Employer Branding** costituisce il punto di partenza di questo percorso che promuove una strategia mirata e comunica un'identità aziendale forte e attrattiva per i professionisti, posizionando Carpisa come *employer of choice*. Valori come inclusione, sostenibilità e opportunità di crescita personale diventano i punti cardine per distinguersi in un panorama lavorativo altamente competitivo.

Il **Recruitment** è ripensato in ottica smart, con un approccio che valorizza la *Candidate experience*: processi semplificati, strumenti digitali e comunicazione trasparente creano un'esperienza positiva e ingaggiante per il candidato, rafforzando l'identità del brand.

L'**Onboarding**, infine, rappresenta un tassello cruciale: un percorso strutturato che non si limita a introdurre il nuovo collaboratore, ma lo accompagna nell'integrazione culturale e professionale, favorendo il senso di appartenenza (*belonging*). Questa fase è essenziale per creare un legame solido e duraturo tra l'individuo e l'azienda, migliorando l'*engagement* e la *retention*.

Il progetto punta a ridefinire il rapporto tra Carpisa e i suoi talenti, creando un modello che non solo ottimizzi le dinamiche di attrazione, selezione e inserimento, ma che rafforzi anche l'immagine aziendale.

18.3. Obiettivi

Il progetto mira ad attrarre e fidelizzare talenti delle generazioni **Millennials** e **Gen Z**, rafforzando una *community* professionale altamente motivata e impegnata.

Sebbene le generazioni precedenti siano ancora parte integrante della forza lavoro italiana, il futuro del mercato del lavoro è sempre più nelle mani di *Millennials* e *Gen Z*. Queste stanno ridefinendo le dinamiche professionali grazie al loro approccio innovativo, alla naturale propensione per il digitale e alla ricerca di ambienti inclusivi e stimolanti.

Studi condotti da istituzioni come il *World Economic Forum* confermano che queste generazioni privilegiano aziende capaci di incarnare valori inclu-

sivi e di offrire opportunità concrete di crescita e sviluppo continuo. Per continuare ad essere competitiva e attrattiva, Carpisa deve quindi orientare la propria strategia di *Employer Branding* verso questi lavoratori, che rappresentano il motore del futuro.

L'intento di rendere il processo di *Recruiting* più smart, utilizzando strumenti e metodologie moderne che permettano di ottimizzare i tempi di selezione e rispondere rapidamente alle sfide del mercato del lavoro, garantisce una maggiore qualità dell'iter. Un processo di reclutamento più efficiente consente, infatti, di identificare i candidati in linea con la posizione ricercata e i valori aziendali, riducendo al contempo i tempi di assunzione. Questo approccio è confermato anche da una ricerca di *Glassdoor*, che mostra come le aziende che utilizzano tecnologie di reclutamento moderne e ottimizzate vedano un aumento significativo nell'*engagement* dei candidati e nella qualità delle assunzioni.

Un altro elemento chiave del progetto è l'*Onboarding* personalizzato, che punta a offrire a ogni nuovo dipendente un'esperienza su misura, facilitando la sua integrazione (*induction*) nell'ambiente aziendale sin dai primi giorni. Secondo una ricerca condotta da *BambooHR*, il 69% dei dipendenti è più propenso a rimanere in azienda a lungo termine se ha vissuto un processo di *onboarding* ben strutturato.

Il miglioramento dell'*Employer Branding* è strettamente legato all'ottimizzazione della reputazione aziendale. La strategia si concentra sulla costruzione di un'immagine solida e coerente, che renda l'azienda sempre più riconosciuta come un luogo di lavoro positivo e stimolante. Secondo *Randstad* e *PwC*, le aziende che riescono a comunicare in modo chiaro e trasparente i loro valori e la loro cultura, attirano non solo talenti, ma anche professionisti che cercano un ambiente di lavoro che rispecchi le proprie esigenze personali e professionali. La trasparenza, l'autenticità e la comunicazione diretta sono quindi aspetti fondamentali per rafforzare questa reputazione e consolidare la posizione dell'azienda nel mercato del lavoro.

Il concetto di *Employee Value Proposition* (EVP) risulta centrale per il progetto. L'EVP di Carpisa proposto da noi – “*Il tuo talento, il nostro viaggio*” – rappresenta un impegno chiaro verso la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse, orientandosi verso cinque pilastri fondamentali: Innovazione, Sostenibilità, Inclusività, Crescita e Sviluppo e Benessere. Questi valori costituiscono la base su cui si costruisce ogni strategia e ogni azione all'interno dell'azienda. Secondo una ricerca di *Deloitte*, l'86% dei Millennials ritiene che la cultura e i valori aziendali siano fondamentali nella scelta di un datore di lavoro, e proprio su questi aspetti si fonda l'EVP proposta per Carpisa. Questo aiuta a garantire che l'azienda non solo attiri i professionisti, ma li

coinvolga, li faccia sentire parte di un progetto condiviso e li motivi a dare il massimo nel loro percorso professionale.

18.4. Risultati

Si prevede che il progetto produca risultati significativi nel corso di cinque anni, delineando possibili scenari di successo:

Nel medio termine, la creazione di contenuti autentici e coinvolgenti potrebbe migliorare la percezione di Carpisa come datore di lavoro. Con il lancio del nuovo profilo Instagram *Carpisa People* e il *podcast Carpisa's Voices*, si prospetta un aumento dell'*engagement* e una maggiore attenzione da parte di professionisti qualificati. La *brand reputation* è un fattore determinante nella selezione dei talenti, in questa direzione, le azioni proposte includono la creazione e diffusione di contenuti autentici e coinvolgenti. Il profilo Instagram *Carpisa People* offrirà un'opportunità unica di mostrare la quotidianità lavorativa in Carpisa: attraverso post, storie e video, i dipendenti potranno raccontare la loro esperienza in modo autentico, generando maggiore interesse e interazione. Il *podcast*, dal canto suo, fornirà uno spazio per approfondire le tematiche legate alla cultura aziendale, dando voce a dipendenti e leader di Carpisa, e consolidando ulteriormente l'immagine di un'azienda aperta e inclusiva.

Una parte fondamentale di questa strategia consiste nello sviluppo di un piano editoriale mirato, costruito con attenzione e seguendo una teoria strategica chiara. Le ricerche e le indagini di mercato dimostrano che la produzione di contenuti, senza una pianificazione e un approccio strutturato, rischia di risultare inefficace. Senza un calendario editoriale definito, si potrebbe compromettere il coinvolgimento del pubblico, rendendo inutile l'operazione. Il piano editoriale non solo garantisce coerenza nei contenuti, ma permette anche di ottimizzare i tempi di pubblicazione, di raggiungere il target giusto al momento opportuno e di costruire una narrazione solida intorno al brand. La strategia si basa quindi su analisi approfondite, come quelle suggerite dalla teoria dell'*engagement* e dell'autenticità, per garantire che i contenuti pubblicati sulle piattaforme social da noi scelte, quali *LinkedIn*, *Instagram* e *TikTok*, siano sempre in linea con i valori, la cultura aziendale e il messaggio che si sceglie di trasmettere. L'estetica dei post e la scelta stilistica sono fondamentali per catturare l'attenzione; una presentazione curata, che rispetti la coerenza visiva, il tono e i valori aziendali, aiuta a creare contenuti memorabili, genuini e facilmente riconoscibili per l'utente finale. A sostegno, della strategia social da noi suggerita, il progetto prevede l'introduzione di un programma di *Employee Advocacy* che contribuisce signi-

ficativamente ad accrescere il senso di appartenenza, riducendo il tasso di *turnover*. La fidelizzazione dei talenti è fondamentale per la *retention*. Quando i dipendenti si sentono parte attiva del progetto del brand, il legame con l'azienda si fortifica, aumentando l'efficacia del messaggio e creando un ambiente di lavoro più coeso.

Innovazione nei processi di Selezione e nei processi di Onboarding: l'integrazione di test attitudinali e situazionali, forniti dal software *ALLIBO*®, già utilizzato da Carpisa, e adattati ai diversi target, può ottimizzare il processo di selezione. I test aiutano Carpisa a gestire un numero elevato di candidature in modo rapido e preciso, migliorando l'efficienza e l'accuratezza del reclutamento.

Il *Twenty One Traits*® analizza comportamenti chiave come la socialità, l'apertura al cambiamento, la concretizzazione e la gestione dello stress, fornendo informazioni utili sul modo in cui i candidati affrontano compiti e situazioni lavorative. Il *Questionario Motivazioni Lavorative*® esplora sei aree motivazionali (Sicurezza, Riconoscimento esterno, Riconoscimento personale, Relazione con gli altri, Autonomia e Achievement), consentendo di comprendere le leve motivazionali dei candidati.

I test situazionali, da noi proposti, permettono di valutare le soft skills dei candidati attraverso scenari realistici di vendita, analizzando competenze chiave come *problem solving*, gestione dello stress e capacità decisionale. Questo approccio rende la selezione più oggettiva ed efficace, riducendo i *bias* e prevedendo meglio le performance future. Inoltre, i risultati forniscono spunti utili per la formazione post-assunzione, garantendo una scelta mirata sulle esigenze del retail.

I test attitudinali sono somministrati ai candidati per ruoli *corporate* e *Store Manager*, mentre i test situazionali vengono utilizzati per tutti i profili, garantendo una valutazione mirata in base alle responsabilità del ruolo. Questi strumenti aiutano il recruiter a valutare in modo più completo i candidati semplificando la scelta del profilo più in linea.

In aggiunta, il portale *Carpisa Careers*, grazie a un layout innovativo e a una comunicazione più coinvolgente, offre una *user experience* semplice e intuitiva che facilita l'intero processo di candidatura. La piattaforma è stata progettata per semplificare l'accesso alle informazioni relative alle posizioni aperte, rendendo immediatamente visibile la proposta dell'azienda, la cultura aziendale, i benefici offerti e le opportunità di crescita professionale.

Per quanto riguarda l'*Onboarding*, abbiamo pensato ad un approccio integrato che combina supporto digitale e fisico. Prima dell'ingresso ufficiale in azienda, viene inviata una e-mail di pre-onboarding al nuovo assunto, con-

tenente tutte le informazioni essenziali per il suo primo giorno, questo permette al dipendente di arrivare preparato, riducendo il livello di incertezze. In più, per rendere il processo ancora più personalizzato, il nostro progetto prevede che Carpisa integri anche il supporto fisico nelle diverse realtà aziendali: per i dipendenti *retail*, ad esempio, è previsto il *job shadowing*, il nuovo assunto ha l'opportunità di osservare direttamente il lavoro sul campo e apprendere da colleghi esperti. Per le posizioni *corporate*, invece, è prevista l'assegnazione di un *buddy*, ovvero un collega di riferimento che affianchi il nuovo dipendente, fornendo supporto pratico e consigli su come muoversi nell'ambiente di lavoro, creando un legame che facilita l'integrazione. La popolazione aziendale di Carpisa è variegata, con professionisti che provengono da background diversi e che portano con sé un *bagaglio unico*. Ed è proprio in questo contesto, che l'uso dell'Intelligenza Artificiale (IA), come quella offerta dalla piattaforma *Docebo®*, rende il processo di *Onboarding* più agile, permettendo una personalizzazione dell'esperienza che risponde alle necessità individuali di ciascun dipendente. L'IA consente di raccogliere e analizzare i dati relativi alle competenze del nuovo assunto, creando un percorso su misura che tenga conto delle sue esigenze specifiche. Grazie a questo approccio ibrido, che combina tecnologia e interazione umana, l'*Onboarding* non solo diventa più veloce e smart, ma risulta anche più coinvolgente e supportivo.

Employee Engagement e Retention: l'adozione di una *Progressive Web App (PWA)* come portale per i dipendenti rappresenta una soluzione innovativa e altamente versatile, poiché consente di centralizzare l'accesso a tutte le risorse aziendali in un'unica piattaforma, accessibile sia da dispositivi mobili che da PC, tramite un semplice browser. Questo approccio elimina la necessità di sviluppare versioni separate per ogni dispositivo, semplificando la gestione e riducendo i costi di sviluppo e manutenzione. La PWA garantisce un'esperienza utente coerente e ottimizzata, che si adatta automaticamente a qualsiasi schermo, sia che si tratti di uno smartphone che di un computer, con la possibilità di essere installata come icona sul desktop per un accesso più rapido. Ciò favorisce un maggiore coinvolgimento nella vita aziendale e una comunicazione più aperta e partecipativa, incrementando il senso di appartenenza tra i dipendenti. Questo approccio assicura che le risorse aziendali e le comunicazioni ufficiali siano a portata di mano in qualsiasi momento, senza dipendere da una postazione fissa.

Riconoscimento esterno: entro il quinquennio, Carpisa potrà ottenere certificazioni di prestigio come "*Great Place to Work®*". Questo riconoscimento rafforza l'immagine aziendale, consolidando la reputazione dell'azienda come datore di lavoro di eccellenza. La certificazione contribui-

sce a differenziare Carpisa dagli altri concorrenti perché, non solo rafforza il brand, ma aumenta anche la sua visibilità presso i candidati, che spesso considerano questo tipo di riconoscimenti come un indicatore della qualità dell'ambiente di lavoro. Infatti, per ottenere la certificazione è indispensabile somministrare un'indagine denominata *Trust Index*, che analizza la fiducia, la soddisfazione e l'impegno dei dipendenti, combinata con una valutazione approfondita delle politiche aziendali e delle pratiche relative alla cultura aziendale, alla crescita professionale, all'equità e all'inclusione.

L'intera strategia verrà monitorata con i seguenti *KPI*, sia quantitativi che qualitativi, che saranno strumenti essenziali per valutare l'efficacia delle azioni intraprese e per ottimizzarne costantemente l'approccio. In particolare, il *tasso di candidature* permette di misurare la quantità di interesse generato dalle opportunità di lavoro offerte dall'azienda. Un alto tasso di candidature generalmente indica una forte attrattiva del brand e l'efficacia della strategia di *Employer Branding*. Parallelamente, il *trend nel volume di candidature* sarà utile per comprendere se le azioni stanno realmente attirando il tipo di talento che si cerca, permettendo anche di segmentare le candidature in base alla loro qualità e all'allineamento con i valori aziendali.

La *qualità delle assunzioni* è un altro KPI fondamentale per valutare l'impatto della strategia nel lungo periodo. Questo indicatore aiuta a capire se si stanno selezionando i candidati giusti per l'azienda, analizzando le loro performance e il loro potenziale all'interno dell'organizzazione. Un altro KPI cruciale sarà l'*Employee Net Promoter Score* (eNPS), che misurerà il grado di soddisfazione dei dipendenti e la probabilità che consiglino l'azienda come luogo di lavoro. Un punteggio elevato in questa area è un segnale di una cultura aziendale positiva e di un buon livello di *engagement* tra i dipendenti.

Il *tasso di turnover* fornirà informazioni sul livello di fedeltà e soddisfazione dei dipendenti, e sarà un indicatore della forza della strategia di *retention*. In un contesto di *Employer Branding* efficace, ci si aspetta un basso tasso di turnover, che rifletta l'impegno e la soddisfazione nel lungo periodo. Inoltre, il *tasso di accettazione delle offerte* aiuterà a valutare quanto l'offerta dell'azienda sia allettante per i candidati, misurando la loro predisposizione ad accettare le offerte di lavoro proposte. Infine, il *coinvolgimento sui social media* sarà un indicatore fondamentale per misurare l'efficacia delle attività di branding online. Le interazioni sui canali social come *like*, commenti e condivisioni daranno un'idea tangibile dell'interesse generato dalla comunicazione, consentendo di affinare continuamente la *Social Strategy*.

Nel contesto attuale, il *viaggio del talento* con Carpisa fa emergere con chiarezza l'impegno verso il potenziale umano, facendo in modo che le proprie politiche e iniziative siano visibili e trasparenti per tutti i potenziali can-

didati. L'azienda non si limita a offrire semplici opportunità professionali, ma propone un percorso di crescita che va oltre il singolo ruolo, mirando a creare esperienze lavorative soddisfacenti, con il supporto di tecnologie che semplificano i processi, ma non rinunciano alla personalizzazione. Il talento qui non solo viene *riconosciuto*, ma viene *alimentato*, *supportato* e *valorizzato* nel lungo periodo.

Bibliografia

Carpisa, Bilancio di Sostenibilità 2023.

Sitografia

- BambooHR, *The Impact of Onboarding*, da www.bamboohr.com/resources/.
- Randstad, *Workmonitor Global Report*, da www.randstad.com/workmonitor/.
- Bizzarri, L., *Employer Branding: Cos'è, strategie ed esempi*, Ofg, da blog.ofg.it/employer-branding.
- Deloitte, *Global Human Capital Trends*, da www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends.
- Diddoro, F. M., *Gen Z e lavoro: Cosa cercano i giovani adulti*, dunn.it, da www.dunn.it/news/gen-z-e-lavoro-cosa-cercano-i-giovani-adulti/, 2024.
- Glassdoor, *Glassdoor for Employers*, da www.glassdoor.com/employers/.
- Redazione SAEP, *Progressive Web App: cosa sono e quali vantaggi offrono*, da www.saep-ict.it/magazine/progressive-web-apps-pwa/.
- Redazione TeamSystem, *AI Onboarding per un nuovo approccio all'inserimento dei nuovi dipendenti in azienda*, TeamSystem, da www.teamsystem.com/magazine/risorse-umane/ai-onboarding/, 2024.
- Randstad, *Test attitudinali a colloquio: Come superarli al meglio*, da www.randstad.it/come-trovare-lavoro/test-attitudinali-a-colloquio, 2024.
- Truncale, J., *Gen Z is driving change in the multigenerational workforce*, World Economic Forum, da www.weforum.org/stories/2025/01/workforce-change-future-ready-businesses, 2025.
- PwC, *Global Workforce Hopes and Fears Survey*, da www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-hopes-and-fears.
- SHRM, *Measuring Employer Branding Success: Key Metrics You Should Track*, www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/measuring-employer-branding-success.
- Verlinden, N., *Employee Value Proposition (EVP): All You Need to Know in 2025*, AIHR, da www.aihr.com/blog/employee-value-proposition-evp/, 2023.

CoMCRETA TOTAL REWARD: UNA POLICY CUSTOM-BUILT VERSO IL FUTURO DELLE INFRASTRUTTURE FERROVIARIE

di *Ilaria Clemente, Maria Rosaria Di Gennaro, Manila Mazzeo,
Ferdinando Melucci, Fabiana Mennella e Debora Mormile*

Abstract

Il Total Reward Management è un approccio strategico che considera la *compensation* come un insieme di elementi, non solo economici, che favoriscono il benessere e la soddisfazione dei dipendenti, contribuendo a un miglioramento complessivo delle performance aziendali. Il presente lavoro, realizzato in collaborazione con il Gruppo CoMcreta S.r.l., consiste nella redazione di una Policy Retributiva, elaborata secondo i canoni del Total Reward Management, come strumento di Talent Attraction ed Employer Branding. Dopo uno studio dei principali istituti contrattuali applicati dall'azienda e del settore delle grandi opere infrastrutturali, abbiamo analizzato la popolazione aziendale, attuale e potenziale, ed elaborato una policy con l'obiettivo di fornire un sistema retributivo custom-built, includendo misure legate alla mobilità sostenibile, alla salute dei dipendenti, ma anche di supporto alla genitorialità e all'istruzione, oltre a programmi di formazione e premi di risultato, secondo uno schema che tiene conto dei costi e dei tempi di implementazione.

Total Reward Management is a strategic approach that considers compensations as a set of elements, not just financial. It promotes employee well-being and satisfaction, and it contributes to an overall improvement in company performance. This work, carried out in collaboration with CoMcreta S.r.l. Group, consists in drafting a Compensation Policy based on the principles of Total Reward Management as a tool for Talent Attraction and Employer Branding. After studying the main contractual schemes applied by the company and the sector, we analysed the current and potential employee population and developed a policy aimed at providing a custom-built compensation system. It includes measures related to sustainable mobility, employee health as well as support for parenthood and education, in addition to training programs. Nevertheless, we proposed a performance-based bonuses strategy, according to costs and implementation times.

19.1. Presentazione aziendale

Il Gruppo CoMcreta vanta una lunga e solida storia che affonda le radici in oltre un secolo di attività. La definizione di ciò che si è successivamente sviluppato fino ad arrivare all'attuale configurazione di Gruppo ha avuto inizio nel 1980 con l'impresa edile, Francesco Comune Costruzioni, che operava sia nel settore pubblico che privato, secondo lo schema classico di impresa familiare. Inizialmente, l'azienda si dedicava principalmente ai lavori di ristrutturazione, operando sia nel settore pubblico che privato, configurandosi come una classica impresa familiare. Nel corso degli anni, l'azienda ha attraversato diverse tappe di crescita, culminate con la decisione strategica, circa 35 anni fa, di specializzarsi nel settore ferroviario. Questa scelta ha rappresentato un punto di svolta, portando la società a diversificare le proprie attività. Nel 2017 è avvenuta l'acquisizione di una società di Ravenna, la Servizi Ferroviari Integrati, mentre, nel 2019 la costituzione di CoMcreta Holding che coordina le sue società controllate, tra cui Francesco Comune Costruzioni e Servizi Ferroviari Integrati. L'impegno costante e la visione strategica hanno consentito a CoMcreta di ottenere importanti traguardi, come l'inclusione tra i fornitori ufficiali di Rete Ferroviaria Italiana (RFI). Questa collaborazione ha consentito all'azienda di operare con elevata competenza nel settore delle infrastrutture ferroviarie, offrendo, a differenza di molte altre imprese edili di dimensioni simili, la possibilità di intervenire anche durante il normale transito dei treni, evitando così interruzioni nelle operazioni ferroviarie. Per ottenere questa capacità operativa, il personale ha raggiunto un livello di specializzazione molto elevato, non solo per garantire la sicurezza massima durante le operazioni, ma anche per eseguire gli interventi con grande efficienza e rapidità. Pertanto, le due principali abilitazioni richieste al personale operativo "CoMcreta" sono: "*Protezione Cantieri*" e "*Guida a Mezzi d'Opera*". Quest'ultima certificazione è fondamentale per il personale, inclusi carpentieri, muratori e operai specializzati, che devono essere in grado di guidare mezzi complessi come treni, un requisito pari a quello dei ferrovieri. Questo è particolarmente importante dato che l'azienda non si occupa solo di manutenzione edile, ma anche di progetti complessi come porti, gallerie e infrastrutture civili e industriali. L'alta specializzazione coinvolge non solo le competenze pratiche, ma anche quelle tecniche e progettuali, supportate da un dipartimento ingegneristico altamente qualificato, infatti, oltre agli operai, sono necessarie figure tecniche come geometri, ingegneri progettisti e direttori tecnici per garantire il successo dei progetti.

Il settore ferroviario, storicamente stabile e oggi simbolo di sostenibilità, si colloca tra i protagonisti della transizione verso un futuro più green, in

linea con gli obiettivi ESG per il 2030. L'azienda non si presenta come "green" per fini di greenwashing, ma perché aderisce autenticamente ai principi della sostenibilità ambientale. Il treno, per sua natura, non è un mezzo di trasporto "one to one", ma "one to people": la sua carbon footprint resta costante, indipendentemente dal numero di passeggeri che trasporta.

CoMcreta opera in un settore intrinsecamente legato alla sostenibilità, come dimostra anche la sua seconda società, Servizi Ferroviari Integrati, che si occupa della sicurezza del trasporto ferroviario in maniera ecologica.

Servizi Ferroviari Integrati si specializza nella pulizia dei binari da pericoli come tronchi o vegetazione infestante, utilizzando tecnologie avanzate combinando Intelligenza Artificiale per distinguere le specie da rimuovere da quelle da proteggere. L'approccio non è semplicemente di pulizia, ma prevede un processo tecnologicamente sofisticato che integra bracci meccanici per operare direttamente sui binari. Questo è un esempio concreto di come innovazione ed eco-sostenibilità possano lavorare insieme.

Impegno, responsabilità e lungimiranza caratterizzano la visione del Gruppo, orientata al benessere delle entità e dei fattori socio-ambientali coinvolti nella propria attività imprenditoriale. Una visione condivisa da tutte le società controllate, che si sposa perfettamente con la mission aziendale, focalizzata sulla crescita e la contribuzione attiva allo sviluppo della mobilità sostenibile nazionale.

19.2. Oggetto

Il progetto, sviluppato in collaborazione con CoMcreta, è focalizzato sulla redazione di una Policy Retributiva progettata secondo i principi del Total Reward Management, con l'obiettivo di supportare la Talent Attraction e l'Employer Branding. CoMcreta, la cui forza risiede principalmente nel personale tecnico e nel know how acquisito nei decenni, racconta la storia di un'azienda che, sin dalla sua fondazione, ha lavorato con impegno e costanza per emergere nel mercato e diventare un riferimento altamente specializzato nel settore ferroviario. Tuttavia, questa area produttiva non è sufficiente da sola a garantire il corretto funzionamento dell'intero processo. Pertanto, risulta fondamentale evidenziare la sinergia con il lavoro delle altre aree trasversali. L'impegno degli operai di CoMcreta è particolarmente significativo, in quanto contribuiscono alla realizzazione di grandi opere in un settore cruciale per lo sviluppo del Paese. L'azienda realizza infrastrutture che mitigano il carbon footprint della popolazione, ciò in linea con la propria vision di sostenibilità. Tuttavia, per la realizzazione di tali opere, CoMcreta deve

affrontare anche il fenomeno della Talent Shortage, che riflette la carenza strutturale di talenti specializzati nel mercato del lavoro. Questo divario crescente tra la domanda di competenze specifiche e l'offerta disponibile rappresenta una sfida concreta per l'azienda, soprattutto per il settore in cui opera, che richiede personale altamente qualificato. Per differenziarsi ulteriormente come realtà all'avanguardia abbiamo sviluppato una filosofia di Total Reward Management, che ha richiesto una profonda conoscenza degli istituti contrattuali. Porre la persona al centro significa, soprattutto, ascoltare e promuovere un dialogo costruttivo. Tradizionalmente, si riteneva che la soddisfazione dei lavoratori dipendesse principalmente dalla retribuzione e dai benefit ad essa legati. Oggi, pur rappresentando ancora una condizione necessaria, questi elementi non sono più sufficienti da soli per garantire la motivazione e la soddisfazione dei talenti in azienda, né per migliorare i tassi di retention. Una volta definito un piano che promuova il benessere e la soddisfazione dei dipendenti come valori centrali dell'azienda, diventa più facile creare strategie di Talent Attraction – ovvero la capacità di attrarre i collaboratori più idonei – e di Employer Branding. L'obiettivo di queste azioni è costruire uno storytelling efficace che metta in luce i valori, la qualità del lavoro, la vision e la mission del brand, rendendolo così particolarmente attraente per i candidati più ambiziosi.

19.3. Obiettivi

Il settore dell'edilizia è noto per essere particolarmente conservatore, ma la società è in continuo cambiamento, e con essa deve evolversi anche il rapporto tra azienda e collaboratori, affinché l'organizzazione possa crescere. Per questo è fondamentale adottare azioni mirate di Talent Attraction, che permettano di rendere originale la narrazione del brand. In un mercato del lavoro sempre più competitivo e in rapida evoluzione, le imprese si interrogano su come attrarre e fidelizzare i talenti. La retribuzione, pur mantenendo un certo valore, non è più l'unico fattore determinante: sempre più rilevante è l'adozione delle best practices in ambito di well-being. L'obiettivo principale è stato quindi pianificare un piano integrato di Total Reward Management, Talent Acquisition e Comunicazione. La fase iniziale del lavoro, caratterizzata da un'analisi di contesto, ha permesso di svolgere non solo una dichiarazione di intenti, ma una vera e propria declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi. Nella redazione della policy, abbiamo individuato le leve necessarie a migliorare il benessere di ogni risorsa aziendale, con un focus particolare sul futuro target di riferimento: la Generazione Z. Il piano è stato suddiviso in tre aree

principali: Welfare, Formazione e Premialità. Ognuna di queste ha previsto iniziative specifiche per garantire ai dipendenti un benessere ottimale, non solo fisico, ma anche mentale, emotivo e relazionale. In questo modo, CoMcreta non si distingue solo come un'azienda di prestigio ed eccellenza nel settore, ma anche come una realtà che investe nella cura e nell'attenzione per le proprie persone, la vera forza dell'impresa.

19.4. Risultati

A seguito di un'analisi approfondita dell'azienda e del contesto in cui opera, considerando gli strumenti a disposizione e gli obiettivi prefissati, il lavoro è stato sviluppato su due livelli distinti: tecnico e strategico/comunicativo. Il livello tecnico è iniziato con uno studio preliminare del clima aziendale, condotto grazie alla disponibilità della dirigenza a farci svolgere delle survey rivolte ai dipendenti. Questi sondaggi hanno permesso di monitorare lo status attuale, identificare le esigenze e individuare eventuali aree di miglioramento. Sulla base di queste informazioni, è stata progettata una policy "custom-built" che tiene conto di elementi fondamentali, come le disposizioni del CCNL Edilizia e la contrattazione di secondo livello, in collaborazione con l'Organismo di Vigilanza istituito ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

Il livello strategico/comunicativo si è concentrato sull'ideazione di un piano per comunicare efficacemente la policy, sia internamente che esternamente, con l'obiettivo principale di rendere l'azienda più attrattiva per le nuove generazioni. La policy dovrà produrre risultati significativi. Un primo aspetto da sottolineare riguarderà la riduzione del turnover, obiettivo prioritario in un settore come quello dell'edilizia ferroviaria, da sempre caratterizzato da un ricambio elevato. Creare un ambiente lavorativo che si prenda cura dei dipendenti, sia nella sfera professionale che personale, consentirà di fidelizzarli migliorando il clima aziendale. Allo stesso tempo, le iniziative contribuiranno ad incrementare l'*attraction* verso le nuove generazioni, un target che richiede un impegno maggiore per essere coinvolto, data la percezione di questo settore come difficile e monotono.

Con la nuova policy, l'azienda trasmetterà il dinamismo e le opportunità di crescita che può offrire, evidenziando il proprio impegno nello sviluppo personale e professionale delle risorse. Un altro risultato significativo dovrà essere il miglioramento della sicurezza sul lavoro. Garantire standard elevati di sicurezza rappresenta un punto cardine per un'azienda strutturata e in crescita come CoMcreta. La formazione specifica e l'introduzione di incentivi premiali dovranno aumentare la consapevolezza dei dipendenti, portando a una ridu-

zione degli incidenti nei cantieri, a un incremento delle segnalazioni preventive di situazioni potenzialmente rischiose e a una partecipazione più attiva ai corsi di formazione sulla sicurezza. Sul fronte delle performance e della qualità, l'ampliamento di questi due fattori dovrà rafforzare la competitività dell'azienda, migliorando l'efficacia operativa e la soddisfazione di clienti e stakeholder, nonché l'incidenza in tema di sostenibilità. Questo progresso, fondamentale sia nel breve che nel lungo termine, permetterà di diminuire i tempi di completamento delle opere e di ottenere un aumento della soddisfazione dei committenti, oltre a risultati concreti legati ai premi qualità.

Parallelamente, il benessere e il clima aziendale saranno un elemento cruciale per favorire tutti gli altri progressi. L'implementazione di iniziative sociali e di welfare consoliderà l'impegno dell'azienda verso i propri dipendenti, promuovendo un migliore equilibrio tra vita lavorativa e privata. Tutto ciò contribuisce a ridurre l'assenteismo e a migliorare il work-life balance, rafforzando ulteriormente il legame tra l'azienda e le sue risorse. In definitiva, l'insieme delle iniziative implementate attraverso la policy rientra in una strategia complessiva di miglioramento dell'employer branding.

Questo approccio rafforza la percezione interna dell'azienda come luogo di lavoro attento e moderno, favorendo al contempo un'immagine esterna più attrattiva, in particolare per i giovani talenti, grazie a una comunicazione mirata e innovativa.

Bibliografia

CoMcreta, *Bilancio di Sostenibilità 2023. L'impegno potenziato di CoMcreta per Infrastrutture e Opere Sostenibili*.

Sitografia

<https://people2results.it/recruiting-e-talent-attraction-come-attrarre-le-nuove-generazioni>.

www.comcreta.it.

EVOLUZIONE SOSTENIBILE: IL RUOLO CRUCIALE DELLE RISORSE UMANE NELLE STRATEGIE DI COMUNICAZIONE E FORMAZIONE PER L'IMPLEMENTAZIONE DEL PILLAR "SOCIAL"

di *Alessandro De Giorgi, Alessandra Oliva, Daniele Paoletta,
Manola Sampieri, Gianluca Sepe e Paolo Vasca*

Abstract

Il progetto si propone di delineare un piano strategico per il Gruppo d'Amico per comunicare e formare tutti i dipendenti negli uffici sul pillar "S" degli ESG (Environmental, Social, Governance), promuovendo una cultura aziendale inclusiva e sostenibile. Attraverso iniziative di comunicazione interna e formazione, si intende sensibilizzare il personale sui temi della diversità, dell'inclusione e del benessere, consolidando l'impegno dell'azienda verso una gestione responsabile e innovativa. Questo lavoro mira quindi a promuovere una piena consapevolezza interna sui temi ESG, rafforzando il posizionamento del Gruppo d'Amico come modello di eccellenza nel settore dello shipping.

The project aims to outline a strategic plan for the d'Amico Group to communicate and train all onshore employees on the pillar "S" of the ESG (Environmental, Social, Governance), promoting an inclusive and sustainable corporate culture. Through internal communication and training initiatives, the aim is to raise awareness among staff on the themes of diversity, inclusion and well-being, consolidating the company's commitment to responsible and innovative management. This work therefore aims to promote full internal awareness of ESG themes, while strengthening the positioning of the d'Amico Group as a model of excellence in the shipping sector.

20.1. Presentazione aziendale

d'Amico Società di Navigazione S.p.A. è una delle principali realtà nel settore dello *shipping* a livello globale. Fondato nel 1952, il Gruppo si è affermato come leader mondiale nei settori delle navi portarinfuse (*dry cargo*) e delle navi cisterna (*product tanker*), gestendo una delle flotte più rilevanti a livello internazionale, e in attività complementari e ausiliarie allo *shipping*. Con una presenza globale con uffici nei più importanti centri marittimi mondiali in oltre dieci paesi e circa 3.000 persone impegnate tra personale di terra e di bordo, il Gruppo d'Amico è riconosciuto per l'affidabilità dei suoi servizi, l'innovazione tecnologica e l'impegno nella sostenibilità. Inoltre, il rispetto dell'ambiente, l'attenzione alle esigenze dei clienti e la qualità professionale del personale sono i pilastri su cui si fondano la sua missione e la sua strategia operativa e che hanno permesso al Gruppo di divenire un punto di riferimento per qualità ed eccellenza operativa.

Il percorso del Gruppo d'Amico verso la sostenibilità rappresenta un esempio significativo di integrazione dei principi ESG (*Environmental, Social, Governance*) in una strategia aziendale complessiva. Questo impegno, avviato ufficialmente nel 2018 con la pubblicazione del primo Report sulla Sostenibilità, ha segnato un punto di svolta. Il documento ha permesso di condurre un'analisi di materialità, coinvolgendo *stakeholder* interni ed esterni per identificare i temi più rilevanti per il futuro sostenibile del Gruppo.

Nel 2021, il Gruppo ha introdotto il *Sustainability Framework Project*, mirato a diffondere una maggiore consapevolezza sui temi legati alla sostenibilità tra i dipendenti. Questo percorso si è consolidato nel 2022 con l'istituzione del Dipartimento ESG, confermando la volontà dell'azienda di integrare la sostenibilità nella propria governance. Un altro passo cruciale è stato fatto nel 2023, con il lancio del primo Piano di Sostenibilità, progettato in conformità alla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), nuova normativa EU entrata in vigore nel gennaio 2023 che introduce nuovi obblighi di rendicontazione sulla sostenibilità per le imprese. Inoltre, il Gruppo ha condotto la prima analisi di doppia materialità, che ha portato alla definizione e alla valutazione degli impatti, dei rischi e delle opportunità (IRO) che caratterizzano le proprie operazioni di business e relazioni commerciali.

20.2. Oggetto

Il presente lavoro ha come oggetto la creazione di un piano di comunicazione interna e di formazione sulle tematiche del *Pillar "S" (Social)* del Piano ESG.

Nel 2024, il Gruppo ha lanciato un ambizioso Piano ESG per il 2030, articolato su dieci obiettivi principali, suddivisi tra sostenibilità ambientale, sociale e di governance. Ogni obiettivo è stato accompagnato da traguardi intermedi, linee d'azione e indicatori chiave di performance (*KPIs*) per garantire un monitoraggio costante e trasparente dei progressi. Dieci sono stati, quindi, gli obiettivi delineati dai gruppi di lavoro, da raggiungere entro il 2030. Nell'ambito della sostenibilità ambientale il contributo al raggiungimento dell'obiettivo *IMO¹ Net Zero* entro il 2050; l'utilizzo efficiente delle acque sulle navi; la protezione degli ecosistemi marini; l'aumento della consapevolezza sulla circolarità. Nell'ambito della sostenibilità sociale, il Gruppo si pone l'obiettivo di perseguire una cultura dello sviluppo dei talenti; promuovere un miglior *engagement* e *well-being*; rafforzare le relazioni con la comunità e contribuire allo sviluppo locale. Infine, nell'ambito della sostenibilità di governance, un miglioramento dell'impatto aziendale attraverso la catena del valore; la prevenzione e la gestione dei rischi potenziali; il rafforzamento del *framework* di governance ESG dell'azienda.

L'analisi di doppia materialità e una revisione degli obiettivi dei principali *competitor* hanno permesso di posizionare il piano ESG del Gruppo come competitivo e innovativo.

20.3. Obiettivi

Il Gruppo d'Amico ha delineato, nel suo piano strategico ESG, una visione chiara e dettagliata della sostenibilità. In particolare, l'obiettivo di questo lavoro mira a sensibilizzare i dipendenti del Gruppo sul *Pillar S*, attraverso iniziative volte a rafforzare una cultura aziendale inclusiva e collaborativa, a valorizzare le persone e migliorarne il benessere. Si analizzeranno, in particolare, due obiettivi: rinforzare la cultura dello sviluppo dei talenti e la promozione di un maggiore *engagement* e *well-being*.

Sviluppo dei talenti: verso una cultura inclusiva

Il primo obiettivo, "rinforzare la cultura dello sviluppo dei talenti", pone l'accento su tre ambizioni fondamentali, ognuna delle quali si traduce in iniziative concrete.

Promozione della diversità e inclusione

L'obiettivo è aumentare al 40% la presenza femminile nei ruoli manageriali, superando le attuali disparità. Tra le strategie chiave figurano pro-

¹ International Maritime Organization.

grammi di formazione manageriale sui *bias* di genere, volti a sensibilizzare i leader sui pregiudizi inconsci che influenzano il reclutamento e la promozione. Questo percorso di formazione, articolato in tre fasi, prevede sessioni interattive, simulazioni e monitoraggi trimestrali per misurare i progressi attraverso specifici *KPIs*.

Un altro elemento cruciale è il programma di promozione interna, che include il finanziamento di *MBA* per dipendenti femminili con alte performance. Questo investimento mira a rafforzare la presenza femminile nel *middle* e *top management*, migliorando al contempo l'attrattività e la reputazione dell'azienda.

Reclutamento inclusivo

Un'ulteriore iniziativa è la revisione delle politiche di reclutamento per garantire pari opportunità. Le nuove *job description* sottolineano l'importanza della diversità, mentre il *blind recruitment* elimina informazioni personali dai CV per ridurre *bias* inconsci. Inoltre, programmi di *referral* incentivano i dipendenti a proporre candidati appartenenti a gruppi meno rappresentati.

Coinvolgimento internazionale

Per rafforzare l'engagement globale, il piano prevede, tra le diverse iniziative già in essere, workshop interculturali e la creazione di un "Calendario Globale dell'Inclusione" che celebra le festività di diversi Paesi. Eventi come la "Giornata della Fondazione dell'Azienda" mirano a consolidare l'identità aziendale, rafforzando il senso di appartenenza e la coesione tra i team.

Engagement e well-being: investire nelle persone

Il secondo obiettivo, "promuovere un miglior *engagement e well-being*", è suddiviso in due ambizioni principali.

Salute e sicurezza per tutti

L'obiettivo è coinvolgere il 100% dei dipendenti in programmi di salute mentale. Tra le iniziative previste vi sono:

- Pausa Benessere: spazi dedicati al relax con poltrone reclinabili e musica rilassante;
- Settimana del Benessere: attività annuali come yoga e workshop sullo stress;
- Campagna "Benessere in Movimento": sfide aziendali per promuovere l'attività fisica, come camminare 10.000 passi al giorno;
- Giornate di Ascolto Aperto: consulenze gratuite o a costo ridotto con esperti.

Engagement dei dipendenti

Il piano si impegna a rafforzare il coinvolgimento attraverso politiche di *onboarding* ottimizzate e programmi di *mentorship*. Questi ultimi prevedono sessioni bimestrali tra nuovi assunti e mentori senior per favorire l'integrazione e la crescita professionale. Workshop sulla comunicazione intergenerazionale completano il quadro, creando un ambiente collaborativo e inclusivo.

20.4. Risultati

Il Gruppo d'Amico ha riconosciuto l'importanza di integrare i principi ESG (*Environmental, Social, Governance*) nella propria cultura aziendale, identificandoli come pilastri strategici per la crescita sostenibile. Il focus sul *Pillar "S" (Social)* sottolinea l'impegno per il benessere dei dipendenti, la diversità e l'inclusione, promuovendo una cultura aziendale che valorizzi il contributo di tutti. Per raggiungere questo obiettivo, il gruppo di lavoro ha elaborato un piano che combina una comunicazione interna innovativa con un programma di formazione mirato, entrambi progettati per sensibilizzare e coinvolgere attivamente l'intera popolazione aziendale.

Comunicazione interna: innovazione per il coinvolgimento attivo

La comunicazione interna gioca un ruolo cruciale nel diffondere i valori del *Pillar "S"* e creare un ambiente inclusivo e partecipativo. Video brevi informativi, organizzazione di eventi virtuali e ibridi, un'app mobile aziendale, l'introduzione degli ESG *Champions* e la creazione di podcast tematici sono le iniziative proposte.

Tra queste, spicca l'introduzione dell'app mobile aziendale, concepita come uno strumento innovativo e versatile per migliorare l'accessibilità alle informazioni e promuovere l'interazione tra i dipendenti. L'app offre sezioni dedicate ai progetti ESG, con contenuti multimediali come video brevi, infografiche e report che illustrano i risultati raggiunti e l'impatto delle iniziative aziendali. Inoltre, integra una sezione educativa con moduli formativi brevi e articoli, accessibili in qualsiasi momento per favorire l'apprendimento continuo. Per promuovere il dialogo e raccogliere feedback, l'app include uno spazio dedicato in cui i dipendenti possono proporre idee e suggerimenti, contribuendo così a migliorare continuamente la strategia aziendale.

Accanto all'app, un altro strumento chiave sono i podcast tematici, brevi episodi che combinano storie aziendali con interviste a esperti esterni. Questi podcast, distribuiti tramite l'app o l'intranet aziendale, offrono contenuti ispirazionali e formativi su temi come inclusione, diversità e benessere. Ogni

episodio segue un format chiaro: introduzione del tema, testimonianze interne, intervista con un esperto e invito all'azione. Con una durata di 10 minuti, i podcast sono pensati per essere facilmente fruibili durante le pause lavorative, mantenendo alta l'attenzione su temi rilevanti senza sovraccaricare i dipendenti.

Un ulteriore pilastro della comunicazione interna è rappresentato dagli *ESG Champions*, dipendenti selezionati per il loro impegno e motivazione, che diventano punti di riferimento per diffondere i valori ESG. Questi *ambassador* partecipano a programmi di formazione dedicati, sviluppando competenze di leadership e comunicazione, e vengono coinvolti in iniziative come video brevi, eventi aziendali e podcast. Il loro ruolo è fondamentale per ispirare e motivare i colleghi, contribuendo a creare una rete di consapevolezza e coinvolgimento all'interno dell'organizzazione.

Formazione: radicare i valori ESG nella cultura aziendale

La formazione rappresenta una componente essenziale per integrare i principi ESG nelle pratiche quotidiane. Tra le iniziative proposte, la classica formazione d'aula, programmi di volontariato formativi, workshop tematici e *gamification*.

Tra le iniziative di maggiore rilievo, la formazione d'aula. Il programma formativo si articola in tre moduli principali, progettati per sensibilizzare i dipendenti e fornire strumenti pratici per applicare i valori del *Pillar "S"*.

Il primo modulo, dedicato ai fondamenti ESG, introduce i partecipanti al contesto globale e aziendale di questi principi, con il focus sul *Pillar "S"*. Le prime due giornate del programma offrono una panoramica teorica su temi come diversità, inclusione e benessere, utilizzando casi studio e *best practices* per collegare i concetti alle esperienze reali. Attraverso discussioni guidate, i partecipanti sono invitati a condividere idee e riflessioni, creando un dialogo costruttivo che rafforza il senso di appartenenza e responsabilità collettiva.

Il secondo modulo esplora la collaborazione intergenerazionale, con l'obiettivo di valorizzare le competenze uniche delle diverse generazioni presenti in azienda. Durante le due giornate di formazione, i partecipanti analizzano i punti di forza e le sfide legate alla diversità generazionale, partecipando a simulazioni pratiche che migliorano la comunicazione e la coesione nei team. Particolare attenzione è rivolta alla gestione dei conflitti e al *mentoring* intergenerazionale, favorendo uno scambio reciproco di conoscenze e competenze.

Il terzo modulo affronta i *bias* di genere, sensibilizzando i partecipanti sull'influenza dei pregiudizi inconsci nei processi decisionali. Attraverso esercizi pratici e simulazioni, i dipendenti imparano a riconoscere e mitigare

questi *bias*, promuovendo un ambiente di lavoro più equo e inclusivo. Durante le sessioni, vengono analizzati annunci di lavoro e valutazioni di candidati, applicando tecniche per garantire un linguaggio inclusivo e decisioni imparziali.

La formazione d'aula è arricchita da approcci partecipativi, come conversazioni guidate, workshop collaborativi e momenti di riflessione individuale. Ogni giornata si conclude con un riepilogo dei temi trattati e un invito ai partecipanti a proporre azioni concrete per rafforzare i valori del *Pillar "S"* nel proprio ambito lavorativo. Inoltre, le sessioni vengono registrate e rese disponibili *on-demand*, garantendo l'accessibilità anche a chi non può partecipare in tempo reale.

La *gamification*, invece, si propone come una strategia innovativa per incentivare l'apprendimento e l'impegno dei dipendenti sui temi sociali legati al *Pillar "S"* degli ESG. Attraverso giochi, sfide e *micro-learning gamificati*, i dipendenti vengono coinvolti in attività formative che uniscono apprendimento e divertimento.

Un esempio è l'"ESG Quiz Interattivo", un quiz giornaliero che stimola la conoscenza su inclusione, diversità e responsabilità sociale, assegnando punti e premi per le risposte corrette. Un sistema di classifiche e incentivi rende l'esperienza coinvolgente e competitiva, favorendo una partecipazione costante.

Parallelamente, i "*Micro-Training Gamificati*" offrono moduli brevi e interattivi, accessibili tramite piattaforme digitali, con punti e *badge* per premiare il completamento e i risultati. Entrambe le iniziative mirano a creare una cultura aziendale inclusiva, promuovendo comportamenti socialmente responsabili in un ambiente di apprendimento continuo.

L'obiettivo delle iniziative proposte è incrementare la consapevolezza dei dipendenti sui temi del *Pillar "S"* e fornire loro strumenti pratici per integrare tali principi nella quotidianità lavorativa. Le strategie risultano fondamentali per rafforzare la conoscenza e la presenza dei temi ESG all'interno dell'azienda, assicurando che i valori del Gruppo siano non solo compresi, ma anche praticati a tutti i livelli. Inoltre, tali iniziative consolidano l'identità del Gruppo d'Amico come leader nello shipping sostenibile, dimostrando come un impegno concreto verso i temi ESG possa tradursi in un vantaggio competitivo.

Bibliografia

d'Amico International Shipping S.A., *Relazione annuale 2023*, 2024.

d'Amico Società di Navigazione S.p.A., *Report di sostenibilità 2023 "More*

than you sea”, 2024.

Fath S., When Blind Hiring Advances DEI — and When It Doesn’t, *Harvard Business Review*, 2023.

Gerhardt M. W., Nachemson-Ekwall J., Fogel B., Una forza lavoro di cinque generazioni, *Harvard Business Review*, 2022.

Moscatelli S., Menegatti M., Ellemers N., Mariani M. G., Rubini M., *Men Should Be Competent, Women Should Have it All: Multiple Criteria in the Evaluation of Female Job Candidates*, Sex Roles, 269-288, Springer Link, 2020.

Rodinova Z., EY’s “blind CV” policy for all trainee applications has inspired surge in workforce diversity, *The Independent*, 2017.

Vivek R., Is Blind Recruitment an Effective Recruitment Method? Critical Literature Review, *IJARBM – International Journal of Applied Research in Business and Management*, Vol. 03 / Issue 03, pp. 56-72, 2022, <https://doi.org/10.51137/ijarbm.2022.3.3.4>.

Sitografia

<https://it.damicoship.com/>.

FARVUP: UN PONTE DIGITALE TRA EMPLOYER ED EMPLOYEES

di *Anna Accardo, Mariagrazia Alterio, Benedetta Corsale,
Raffaella Esposito, Salvatore Terzo e Sarah Varallo*

Abstract

Il presente lavoro in collaborazione con Farvima Medicinali S.p.A è attinente alla trasformazione della funzione HR che integra *Talent Acquisition, Evaluation* e *Development* attraverso un processo *smart* che possa accompagnare il dipendente a partire dal primo giorno in azienda, con l'obiettivo di garantire un'*induction* ed *onboarding* coinvolgenti e capaci di mantenere un alto livello di engagement durante tutto il suo percorso professionale. A tal fine, nell'ottica di snellire tutti i processi e di garantire trasparenza, è stata creata un'applicazione che faccia da ponte tra la divisione HR e i dipendenti. L'intranet aziendale permette a Farvima di essere sempre presente per i suoi dipendenti riducendo le distanze e al contempo, di promuovere una cultura aziendale basata su crescita, motivazione e centralità delle persone. Farvima introduce così un modello HR innovativo proiettato verso un engagement sostenibile.

This project work, in collaboration with Farvima Medicinali S.p.A., pertains to the transformation of the HR function by integrating Talent Acquisition, Evaluation, and Development through a smart process designed to accompany employees from their first day at the company. The goal is to ensure an engaging induction and onboarding experience, capable of maintaining high levels of engagement throughout their professional journey. To this end, to streamline all processes and ensuring transparency, an application has been developed to serve as a bridge between the HR division and employees. The corporate intranet enables Farvima to maintain a constant presence for its employees, reducing distances while promoting a company culture centered on growth, motivation, and the importance of people. In this way, Farvima introduces an innovative HR model focused on fostering sustainable engagement.

21.1. Presentazione aziendale

Farvima Medicinali S.p.A., fondata nel 1963, rappresenta un punto di riferimento nel panorama della distribuzione farmaceutica italiana, ponendosi come azienda leader con oltre 60 anni di esperienza. Il Gruppo è composto da società controllate come Sofad S.r.l. e Safar Abruzzo S.p.A. ed una società collegata Farmed S.r.l. che si occupa di importazione parallela di farmaci. Il Gruppo Farvima oltre ad essere un distributore di riferimento, ha sviluppato un network dedicato alle farmacie indipendenti mediante i marchi Farmà Accento Salute e Farmà Plus che si impegnano di rivoluzionare il category management nelle farmacie, fornendo strumenti efficaci per ottimizzare l'assortimento e migliorare l'organizzazione dei punti vendita.

Attualmente serve circa 12.0000 farmacie su tutto il territorio nazionale con una presenza variegata e capillare: con la sua sede legale a Casandrino (NA), conta 17 magazzini distributivi situati in maniera strategica in diverse regioni italiane come Puglia, Calabria, Molise, Campania, Marche, Umbria, Lazio, Toscana, Veneto, Liguria e Lombardia. Nel 2023 Farvima ha inaugurato l'apertura del polo logistico all'Interporto di Nola, con una superficie di 10.000 mq in cui il 90% dei volumi di stoccaggio vengono gestiti tramite automazione. Questo è l'esempio di quanto Farvima sia costantemente impegnata nell'innovazione dei propri processi e servizi. Inoltre, tale distribuzione geografica eterogenea consente di garantire una copertura efficiente e tempestiva delle esigenze che le farmacie clienti attestano in tutto il paese. Si pone quindi come uno dei principali grossisti puntando sull'innovazione logistica con un'ampia gamma di prodotti farmaceutici, parafarmaceutici, dispositivi medici e per la salute offrendo al contempo consulenza e supporto alle farmacie che ne necessitano.

Farvima è molto attenta ai seguenti valori: la cura del Cliente, lo sviluppo delle prospettive di vita del dipendente o collaboratore, l'innovazione di prodotto, l'innovazione di progetto e l'innovazione di processo in ottica della "totale automazione robotica" e della "digitalizzazione". Farvima riconosce l'importanza delle risorse umane, promuovendo un ambiente di lavoro teso a valorizzare le competenze ed il contributo di ogni dipendente.

Per quanto concerne la struttura organizzativa, Farvima Holding S.p.A. adotta un sistema di amministrazione del tipo tradizionale incentrato su un Consiglio di Amministrazione di cui fanno parte il Presidente, CEO e Consiglieri. A questo organo fanno capo l'Amministratore delegato e il Vice Presidente esecutivo. Al di sotto del CEO vi sono, in un primo livello il Dipartimento HR, il Dipartimento Operations Development & Project Management e l'area RSPP, mentre in un secondo livello troviamo le seguenti Direzioni: Amministra-

tiva/Corporate Services, Tesoreria e Finanza, Logistica, CIO, Commerciale e Marketing. Al di sotto del Vice Presidente esecutivo vi si trovano le Direzioni Legal, Export, Recupero Crediti, Tecnica e Acquisti.

21.2. Oggetto

Il suddetto lavoro ha come focus l'identificazione di strategie che possano estendere l'*Onboarding* lungo tutto il ciclo di vita del dipendente, snellendo ulteriormente il processo di *Induction* aziendale rendendolo innovativo, efficiente e all'avanguardia. All'interno del progetto l'onboarding è stato quindi ripensato come un processo di fidelizzazione continuo e permanente del dipendente in azienda, così da porsi come predittore dell'aumento della *retention* e dell'*engagement*. Il processo di inserimento delle persone in azienda (Induction process) è un processo critico e centrale nella costruzione della relazione *person-job* e *person-organization*, una sorta di "imprinting" organizzativo che ha un impatto sulla performance individuale sia in termini di produttività che di qualità dei risultati (Pottiglia, 2010).

Lo scopo è stato quello di pensare a delle modalità attraverso cui tali processi di onboarding e di induction potessero essere gestiti in maniera flessibile per tutti gli stabilimenti Farvima dislocati in Italia, standardizzati ma al contempo personalizzati per il singolo dipendente in azienda. In questo senso si è pensato di strutturare un percorso definito flessibilmente per i neo-assunti, mediante un sistema di valutazione delle competenze e del loro fitting-aziendale, in modo tale da rendere evidente la presenza dell'azienda nella loro *career experience* come promotrice di sviluppo garante del benessere organizzativo.

Per declinare questa esperienza in maniera eguale a tutti i dipendenti, e per rendere i processi di valutazione e feedback gestibili da parte del team HR è stato ritenuto funzionale implementare dei processi automatizzati per le comunicazioni ed un'applicazione al cui interno sono inserite tutte le informazioni, contatti e monitoraggio di cui il dipendente ha bisogno. Allo stesso tempo anche il team HR viene facilitata attraverso l'app, mediante un'interfaccia completa dei dipendenti attuali anche dei neo-assunti, la gestione delle tasks e la visione del loro percorso in azienda.

In generale tali iniziative fanno sì che ci sia un miglioramento dell'*employee experience* con degli strumenti che semplificano le interazioni quotidiane, coinvolgendo le risorse interne ed aprendo una comunicazione aperta tra team e management, potendo così raccogliere feedback. Pensiamo che all'interno del nostro lavoro, il digitale come canale comunicativo tra il sin-

golo e l'organizzazione sia la chiave di volta di un rafforzamento della cultura aziendale e del miglioramento professionale e personale continuo.

21.3. Obiettivi

L'azienda Farvima Medicinali S.p.A. ha la necessità di innovare e potenziare il processo di onboarding interno per trasformarlo in un'esperienza che fosse d'impatto per il neo-assunto e che lo coinvolgesse per il resto della sua permanenza all'interno del Gruppo.

Ci si è soffermati sull'elaborazione sia di un modello automatizzato che potesse accelerare l'integrazione dei nuovi collaboratori inseriti in azienda, sia di un'app a supporto delle esigenze e necessità di questi. Mediante queste iniziative si vuole trasformare l'onboarding da un'attività limitata nel tempo, ad un processo continuo e strategico che copre l'intera *employee experience*.

Il lavoro è partito dalla distribuzione di una survey ai dipendenti rispetto all'esperienza di onboarding ed induction percepita il primo giorno, così da poter partire da un'analisi del fabbisogno potendo evincere quali aspetti dover andare a migliorare. Come esempio di riferimento all'interno del lavoro sono stati considerati i dipendenti dell'area logistica (allestitore di commissioni) in quanto rappresentano circa l'80% della popolazione aziendale.

21.3.1. Obiettivo generale

L'obiettivo principale del lavoro è quello di rendere l'onboarding aziendale un processo continuo, standardizzato per i dipendenti nei diversi depositi e personalizzato così da aumentare l'engagement del dipendente durante tutto il ciclo di vita aziendale, supportando al contempo la crescita sostenibile di Farvima.

21.3.2. Obiettivi specifici

Per rispondere all'obiettivo generale sono stati pensati differenti obiettivi a cui dover rispondere così da contribuire alla gestione organizzativa:

- automatizzare il processo di onboarding ed induction al fine di renderlo smart, innovativo, standardizzato per la disposizione geografica, ma al contempo personalizzato rispetto alle performance del team;
- favorire la fidelizzazione e l'engagement sostenibile e permanente dei dipendenti lungo il ciclo di vita aziendale;

- strutturare un *people management* che riguardi la *talent attraction, evaluation and development*, basato sui dati;
- creare dei percorsi di formazione personalizzata per lo sviluppo del talento e della fidelizzazione sulla base dei KPIs;
- centralizzare le informazioni e l'accesso semplificato ai dati fornendo ai dipendenti un unico punto di accesso così da agevolare la trasparenza e l'autonomia, riducendo al contempo le barriere territoriali migliorando il supporto e l'uniformità tra le sedi distaccate.

21.3.3. Obiettivi operativi

Dunque, mediante gli obiettivi operativi si rendono tangibili le strategie delineate:

- creazione di workflow integrati con low coding app (es. Make, Clickup e Typeform) per automatizzare l'invio di mail di benvenuto con materiali utili (job description, video storytelling e documentazione aziendale) e le comunicazioni aziendali;
- istituzione di momenti chiave (*touchpoints*) per rafforzare il legame tra employer ed employee a 1 mese, 6 mesi e 12 mesi in cui si espletano feedback, comunicazioni e formazione personalizzata gestendo in questo modo la talent acquisition, evaluation and development;
- identificazione di un sistema di mappatura e monitoraggio sia delle performance che del fit con la cultura aziendale di Farvima tramite KPIs specifici per l'area Logistica;
- strutturare un sistema di *Performance and Integrity Review* personalizzato mediante un programma di formazione e sviluppo in area soft ed hard basata sulle valutazioni associate ai KPIs;
- progettazione app aziendale "FARVUP" che fornisce ai dipendenti un unico punto di accesso ai documenti essenziali tramite intranet monitora i KPIs assegnati in tempo reale e il progresso nei percorsi di sviluppi e permette di visualizzare informazioni utili sulle risorse aziendali e sul team.

21.3.4. Obiettivi strategici

Tali obiettivi vengono inseriti all'interno di una visione più ampia che favoriscono la crescita aziendale:

- *Digital transformation* come fattore di innovazione ed ottimizzazione dei flussi operativi;
- processo di onboarding permanente come predittore della crescita sostenibile nel tempo;
- rafforzamento della comunicazione interna ed incremento del supporto territoriale;
- posizionamento sul mercato di Farvima come azienda innovativa ed attenta alla centralità delle persone.

21.4. Risultati

Onboarding ed induction innovativi

Considerando i risultati della survey si è potuto notare come, nonostante ci fosse una percezione perlopiù positiva del processo di onboarding, sono emerse delle aree di miglioramento rispetto alla chiarezza dei messaggi, sugli orari e le mansioni oltre che a dei suggerimenti per una comunicazione interna più efficace. In questo senso l'automazione dei processi di onboarding ed induction mediante l'utilizzo di FARVUP, consente di guidare il dipendente sin dal primo giorno e per l'intero percorso lavorativo.

L'applicazione avvia il processo con l'automazione dell'invio di una mail di benvenuto tramite workflow creati con piattaforme di low coding (es. Make), includendo la foto scattata al dipendente il primo giorno insieme al team, un video aziendale di storytelling e documentazione utile come la job description. Questo sistema si integra con touchpoints programmati strategicamente a uno, sei e dodici, favorendo in questo senso un onboarding continuo.

Questi momenti di follow-up sono cruciali per la comprensione del ruolo, per la valutazione delle competenze ed i progressi raggiunti da cui vengono poi forniti dei feedback strutturati, insieme a dei percorsi di sviluppo volti al miglioramento delle competenze hard e soft. Inoltre, contribuiscono al miglioramento della comunicazione interna e l'incremento del senso di appartenenza.

FARVUP ed il suo focus sulla popolazione aziendale

L'introduzione di FARVUP centralizza tutte le informazioni essenziali semplificando la gestione quotidiana dei dipendenti. Offre infatti un unico punto di accesso a tutte le informazioni mediante differenti sezioni.

- Sezione "Talent4Growth" in cui l'HR monitora in tempo reale i KPI di team delle differenti risorse, dove insieme alla sezione "My Tasks" si può vedere a che punto sono le valutazioni dei dipendenti e la calendarizzazione delle attività.

- Sezione “Dashboard” dove il dipendente accede a documenti chiave (CUD, cedolino, FAD) e visiona quali KPI gli sono affidati.
- Sezione “Team” entro cui vi è una panoramica del team del reparto logistico e dell’hr con i rispettivi contatti.
- Sezione “Organization” in cui ci sono l’organigramma ed il chart del reparto
- Sezione “e-learning” in cui si può accedere a dei corsi di formazione specifici messi a disposizione dall’azienda.
- Sezione “rewards” e “social events” che contiene le premialità che verranno associate al dipendente a seguito delle valutazioni, sia dal lato individuale che di gruppo.
- Sezione “Share with Us” che rappresenta uno spazio dedicato ai dipendenti entro cui si possono condividere dei momenti di aggregazione, traguardi professionali e personali.
- Sezione “HR Chat” e “IT Chat” in cui ad ogni momento si può richiedere un supporto specifico.
- Sezione “News” pensata appositamente per garantire una comunicazione trasparente ed omogenea a tutte le sedi di Farvima Medicinali rispetto a quello che succede nella sede centrale come decisioni importanti, meeting aziendali e quant’altro.

Considerando la natura operativa del lavoro logistico, che richiede velocità ed efficienza, lo strumento è stato progettato per facilitare l’integrazione senza sottrarre tempo alle attività principali.

L’utilizzo dell’app migliora l’autonomia dei collaboratori, riduce le barriere territoriali tra le sedi distaccate ed aumenta la trasparenza nonché uniformità nella comunicazione aziendale, favorendo inclusione e supporto diffuso.

Talent Evaluation e Development

L’analisi del potenziale di ciascuna risorsa in azienda, ed in particolar modo dei neo-assunti rappresenta una tappa fondamentale all’interno del percorso di crescita. Il processo di valutazione e sviluppo da noi denominato ‘Talent4Growth’ prevede che i differenti touchpoints che rappresentino dei momenti di valutazione e feedback per la risorsa che verrà inserita, che nel caso specifico è un allestitore di commissione all’interno del chart: il contatto che si ha il primo mese rappresenta un follow-up dell’iniziale lavoro svolto in cui si cerca di tastare se vi è stato un supporto e formazione efficiente da parte del Leader del team entro cui si è inseriti.

Nell’arco dei sei mesi la fase iniziale si snoda tra la valutazione del talento tecnico nel reparto della logistica, mediante KPI di team (Rapporto di Pro-

duttività) per poi seguire una valutazione rispetto alle soft skills (affidabilità, innovazione e proattività) a cui seguono dei corsi di formazione volti al miglioramento di aree che sono risultate critiche.

Nell'arco dei dodici mesi si apre la fase finale che interessa lo sblocco di un sistema di premialità ripartito in due categorie, la prima riguardante la categoria di premi diretta principalmente al singolo, la seconda relativa al singolo inserito nella comunità di Farvima, ovvero gli eventi sociali. Il processo di Talent Development, dunque, si erge come pilastro di un'innovazione tesa alla maturità lavorativa della risorsa che lavora in azienda, ma che trova le sue premesse nell'inserimento di una sfera personale, necessaria per alimentare un orizzonte lavorativo d'eccellenza.

Attraverso FARVUP il processo di talent management assume così delle connotazioni innovative poiché si propone come guida per il dipendente in quanto fornisce a questo, le indicazioni necessarie circa le sue opportunità di sviluppo e carriera in maniera intuitiva e smart.

Employer branding interno e Talent Retention

Oltre alla gestione del personale mediante l'interfaccia intuitiva e pratica dell'app FARVUP, non solo si riesce ad avere una visione nitida ed unitaria del percorso del dipendente in senso operativo, ma crediamo fortemente che possa essere uno strumento di fidelizzazione ed engagement volto al coinvolgimento in toto del singolo. In questo senso la sezione 'Share with us' rappresenta il fulcro di tale attaccamento aziendale, in quanto si pensa che possa riuscire a consolidare il senso di appartenenza nel momento in cui si può sentire liberi di esprimere pensieri e momenti. Tale vicinanza operativa e relazionale contribuisce a creare un clima di fiducia e benessere, incentivando la permanenza in azienda. Questo rappresenta l'interesse che si ha verso la risorsa in quanto perno centrale del funzionamento dei processi.

Tale sezione, unita al sistema di reward sulla base delle competenze e dei contributi che il singolo apporta all'azienda, è un modo attraverso cui Farvima Medicinali ringrazia i propri dipendenti per il percorso e gli sforzi fatti per mantenere una gestione impeccabile e competitiva nel mercato.

In questo modo l'azienda risponde a quel contratto psicologico fondamentale che erge all'interno delle organizzazioni: composto questo da attese, obblighi ed aspettative, nel momento in cui ci si rende presenti e disponibili per il dipendente nel suo percorso di crescita e sviluppo, si apre ad una strada di scambio e reciprocità bi-direzionale che comporta nel lungo periodo un maggior engagement e senso di appartenenza.

Attraverso questa sezione Farvima vuole estendere i propri valori legati all'affidabilità, al sostegno ed al supporto reciproco a tutta la popolazione

aziendale con delle iniziative che facciano sentire di essere parte di qualcosa di più rispetto ad un ciclo continuo di lavoro operativo e manuale.

L'iniziativa si estende all'interno dei processi aziendali e contribuisce ad impattare la percezione del brand interno come 'people-centered', aumentando la motivazione nei collaboratori, la soddisfazione lavorativa ed il legame emotivo con l'azienda. Farvima Medicinali incarna così la propria identità, definendo questa attraverso l'attenzione al percorso di sviluppo e di crescita sia trasversale sul piano comportamentale che verticale sul piano operativo.

Implementare un sistema di sviluppo con percorsi personalizzati come punto strategico del processo di onboarding permanente consente di rispondere alle esigenze delle risorse ponendosi come promotrice di opportunità e successo, ancor di più se tutti gli aspetti sono traslati ed uniti all'interno di un'applicazione che riesce a facilitare la comunicazione favorendo al contempo una cultura di trasparenza e supporto reciproco.

Inoltre, Farvima con il suo programma di premialità riesce ad includere all'interno del processo di formazione, l'importanza attribuita allo sviluppo personale e relazionale nonché ulteriore espediente di equilibrio tra vita-lavoro. Il tutto rientra all'interno di una cornice di riferimento ancor più ampia e complessa, ovvero quello della talent retention attraverso cui il dipendente riesce a sentirsi parte dell'azienda con la voglia di restare per poter scoprire fin dove potrà arrivare.

L'innovazione stessa del progetto è insita, inoltre, all'interno dell'intreccio tra dimensioni apparentemente oppostive: quella dell'umano e del digitale. L'incontro tra queste due rappresenta non solo una modalità con cui l'onboarding si rende fluido ed accessibile, ma soprattutto un modo attraverso cui ci si equipaggia nel tentativo di trovare un posizionamento in un mercato del lavoro che è sempre più fluido ed in cambiamento.

In conclusione, pensiamo che attraverso quanto espresso l'onboarding sia realmente permanente, poiché ogni giorno il dipendente si sente accolto, supportato ed indirizzato verso il prossimo step nello sviluppo professionale e personale, poiché al centro ci sono le persone ed a cuore il loro futuro, ed offriamo loro un ventaglio di possibilità per raggiungere il loro pieno potenziale.

Così, il primo incontro tra azienda e individuo può trasformarsi in una collaborazione lunga e solida, fondata sulla fiducia e sul valore reciproco.

Bibliografia

Altamira (2024). *Guida ai sistemi di valutazione del personale 2024. Esempi e Best Practice.*

- Bianco, G., & Toderi, S. (2008). Aspettative di reciprocità nella relazione persona-organizzazione: il contratto psicologico. *Giornale italiano di psicologia*, 35(1), 71-102.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23.
- Insalata, L. A., Anderson, A., & Livi, S. (2024). *Onboarding e socializzazione organizzativa: Modelli ed esperienze nel lavoro ibrido*. FrancoAngeli.

Sitografia

- <https://www.altamirahrm.com/it/blog/apprendimento-continuo-in-azienda-vantaggi-e-best-practice>.
- <https://empacter.it/lonboarding-step-fondamentale-per-il-successo-aziendale>.
- <https://www.farvima.it>.
- <https://www.jobteaser.com/en/corporate/gen-z-lab/external-versus-internal-employer-branding>.

FrancoAngeli

a strong international commitment

Our rich catalogue of publications includes hundreds of English-language monographs, as well as many journals that are published, partially or in whole, in English.

The **FrancoAngeli**, **FrancoAngeli Journals** and **FrancoAngeli Series** websites now offer a completely dual language interface, in Italian and English.

Since 2006, we have been making our content available in digital format, as one of the first partners and contributors to the **Torrossa** platform for the distribution of digital content to Italian and foreign academic institutions. **Torrossa** is a pan-European platform which currently provides access to nearly 400,000 e-books and more than 1,000 e-journals in many languages from academic publishers in Italy and Spain, and, more recently, French, German, Swiss, Belgian, Dutch, and English publishers. It regularly serves more than 3,000 libraries worldwide.

Ensuring international visibility and discoverability for our authors is of crucial importance to us.

FrancoAngeli



torrossa
Online Digital Library

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:
teorie e tecniche

Didattica, scienze
della formazione

Economia,
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,
territorio

Informatica, ingegneria
Scienze

Filosofia, letteratura,
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche
e servizi sociali



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835182405

Il Centro Studi e Ricerche IPE cura l'undicesimo 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 2024 dagli allievi del Master in Finanza Avanzata, del Master in Bilancio, del Master in Marketing+, e dei Master in HR & Digital Recruiting.

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 proposti dalle aziende e sviluppati nel corso del 2024 riguardano tematiche economico-finanziarie: dal rischio di credito al private equity, dagli NPL alle scritture contabili dei bilanci consolidati e allo sviluppo di modelli di controllo di gestione. Ampio spazio è dedicato al marketing, sia tradizionale sia digitale, attraverso progetti di pianificazione strategica per aziende e brand dal settore food a quello farmaceutico, dal fashion ai servizi. Infine l'ambito risorse umane sviluppa progetti sia di natura hard – Compensation & Benefit, Performance Management – che soft, come recruiting e onboarding.

Il Centro Studi e Ricerche dell'IPE Istituto per ricerche ed attività educative (www.ipeistituto.it) svolge attività di ricerca e divulgazione scientifica in ambito economico-finanziario, manageriale, giuridico, sociale, filosofico ed etico. Redige rapporti di ricerca e valutazione, pubblicazioni sia monografiche sia collettanee, collane editoriali ed edita la rivista digitale *IPE Working Paper*. Collegio Universitario di Merito fondato nel 1979 ed ente privato di ricerca riconosciuto dal MUR, l'IPE ha sede a Napoli, dove dal 2002 ha istituito la Business School, oggi **Fondazione IPE Business School** (www.ipebs.it).