I PROJECT WORK IPE 2025

Strumenti, ricerche applicative e casi aziendali

a cura di
Centro Studi e Ricerche IPE

IPE

FrancoAngeli

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818



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.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

I PROJECT WORK IPE 2025

Strumenti, ricerche applicative e casi aziendali

a cura di
Centro Studi e Ricerche IPE

FrancoAngeli

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Isbn: 9788835186472

Isbn e-book Open Access: 9791224504818

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

Gli eventuali link attivi e QR code inseriti nel volume sono forniti dall'autore.
L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link attivi e QR code ivi contenuti
che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

Gli autori dichiarano che, nella redazione del presente volume, hanno utilizzato strumenti di intelligenza artificiale generativa esclusivamente per la revisione linguistica e l'ottimizzazione stilistica del testo, in conformità alle norme e alle policy applicabili. Il controllo finale dei contenuti e la responsabilità scientifica dell'opera restano integralmente a carico degli autori.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

INDICE

Nota alla lettura 19

Prefazione
di Carlo Santini 21

Introduzione 25

1. L'evoluzione della rendicontazione di sostenibilità: la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)
di Giada Rampetta, Chiara De Blasio, Raffaele Di Costanzo, Davide Di Gennaro, Rossella Di Somma, Luca Puca 29
1.1. BDO 30
1.2. Oggetto 30
1.3. Obiettivi 31
1.4. Risultati 31

2. Analisi della doppia materialità delle aziende italiane quotate
di Matteo Antonio Ariano, Daniele d'Alesio, Angelo Michele Giannicola, Luigi Iazzetta, Alessia Maisto, Dario Minichiello, 33
2.1. CRIF 34
2.2. Oggetto 35
2.3. Obiettivi 37
2.4. Risultati 39

3. Sostenibilità e impairment test: impatti ESG sulla recuperabilità dell'attivo immobilizzato
di Alessia Cecere, Fabiola Mungiello, Gennaro Ruggiero, Sara Schiattarella, Andrea Sellini, Willian Stanley Troncoso 40
3.1. EY 41
3.2. Oggetto 41

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

3.3. Obiettivi 41
3.4. Risultati 45

4. Sviluppo di un modello integrato di calcolo e aggiornamento del Net Present Value del cliente
di Karina Maria Balaceanu, Nicolò Campanile, Costantino Doria, Antonio Festa, Eduardo Romano, Gennaro Scotti e Alessia Zollo 48
4.1. Optima 49
4.2. Oggetto 50
4.3. Obiettivi 50
4.4. Risultati 52

5. 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 Emanuele Crisafi, Luigi De Simone, Germano Grande, Alfonsina Iannotta, Giandomenico Palladino, Marcello Palma e Gaetano Pezzullo 54
5.1. PwC 55
5.2. Oggetto 55
5.3. Obiettivi 57
5.4. Risultati 58

6. Early Warning System: prospettive e vincoli nell'adozione dei nuovi dati interni e pubblici (open data)
di Fabrizio Cavallo, Emanuele Grimaldi, Dmytro Inozemtsev, Stefano Marielli, Luca Mignone, Ciro Prisco, Marco Vatieri 63
6.1. Avantage Reply 64
6.2. Oggetto 64
6.3. Obiettivi 65
6.4. Risultati 69

7. Connect with Antony Morato: il loyalty program, il miglioramento dell'engagement e il mantenimento della community
di Camilla Bocchini, Marika Esposito, Valeria Guarino, Simona Iodice, Martina Muscio, Carmine Palumbo e Cristina Radice 73
7.1. Antony Morato 74
7.2. Oggetto 75
7.3. Obiettivi 76
7.4. Risultati 77

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

8. Creazione di un sistema di analisi del mercato europeo della bufala e ricerca di un nuovo prodotto
di Ciro Caliendo, Giulia Cavallo, Chiara Pecorilla, Serena Tipaldi, Gaia Vetromile, Mariangela Visone, Gabriella Vittoria 79
8.1. Fattorie Garofalo 80
8.2. Oggetto 81
8.3. Obiettivi 83
8.4. Risultati 84

9. Miamo Lovers: rafforzare la community di brand attraverso il CRM e l'engagement esperienziale del consumatore
di Paola Bianco, Giannandrea Cierro, Francesca Magliulo, Claudia Pinardi, Francesca Sebastiano, Simona Sparaco 87
9.1. Miamo 88
9.2. Oggetto 89
9.3. Obiettivi 90
9.4. Risultati 92

10. sviluppo nuova linea integrale pastificio liguori: mercato, identità e innovazione
di Luca Bianco, Nunzia Pina Cocchiaro, Sergio D'Avino, Eleonora Montieri, Giada Pollastro, Stella Giulia Puzone, Alessandra Sabatino 96
10.1. Pastificio Liguori 97
10.2. Oggetto e obiettivi 97
10.3 Risultati 98

11. Kiss Kiss since 1976: strategie di comunicazione e promozione del 50° anniversario
di Giovanna Alaia, Claudia Calone, Ilaria Carannante, Adriana Errico, Giorgia Fabrizi, Andrea Majello, Sveva Zampino 102
11.1. Radio Kiss Kiss 103
11.2. Oggetto 103
11.3. Obiettivi 104
11.4. Risultati 105

12. Dal Carico al Cloud: analisi dei carichi di lavoro per l'ottimizzazione e la digitalizzazione dei processi bancari
di Beatrice Abete, Anna Ambrosio, Gennaro Coppeta, Alessandra Di Giacomo, Alice Marigliano, Ciro Maione, Andrea Sole, Rosa Toscano 107
12.1. Banca di Credito Popolare 108

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

12.2. Oggetto e Obiettivi 109
12.3. Risultati 110

13. AI-Driven Human Resources: best practice per la gestione innovativa dei processi HR assistiti dall'intelligenza artificiale
di Monica Coppola, Luisa Del Prete, Noemi Del Prete, Chiara Ferrara, Stefano Grillo, Rosanna Mautone 112
13.1. Itconsulting 112
13.2. Oggetto 113
13.3. Obiettivi 114
13.4. Risultati 116

14. We Are R-Store: identità, engagement e crescita nell'era post fusione
di Anna D'Alterio, Camilla Pugliese, Concetta Giudici, Davide Di Salvatore, Giulia Simonetti, Lucio Lubrano Di Diego, Martina Torcigliani 118
14.1. R-Store 118
14.2. Oggetto 119
14.3. Obiettivi 120
14.4. Risultati 121

15. Leadership e comunicazione: il ruolo della holding nelle organizzazioni multiplant
di Maria Cristina Cioffi, Francesca Corbisiero, Erika Eremita, Renato Oliviero, Giuliana Pellecchia, Francesca Vacchio 123
15.1. Royal Group Hotel & Resorts 124
15.2. Oggetto 125
15.3. Obiettivi 125
15.4. Risultati 126

16. W-ICONS Academy: An Employee Journey to Join, Learn & Glow
di Alessia Del Percio, Giuliana Losco, Salvatore Massa, Claudia Pinato, Maria Francesca Spaduzzi 129
16.1. Wycon 130
16.2. Oggetto 131
16.3. Obiettivi 135
16.4. Risultati 136

17. Digital MBO Transformation: definizione di un modello di peformance moderno, integrato e data-driven per Camomilla Italia
di Alice Buonadonna, Angela Miranda, Maria Paliotto, Serena Perna, Alessandra Romano 139

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

17.1. Camomilla Italia 140
17.2. Oggetto 141
17.3. Obiettivi 143
17.4. Risultati 144

18. oHRange Screening Tool: il caso Coelmo
di Antonio Peluso, Cristina Curcio, Federica Tammaro, Franco Lorenzo, Giuseppe Silvestro, Simone Maresca 146
18.1. Coelmo 147
18.2. Oggetto 147
18.3. Obiettivi 149
18.4. Risultati 150

19. AI & digitalizzazione nei processi HR: rischi, potenzialità e sviluppi nella policy aziendale
di Michela Castaldi, Marco Cutrignelli, Federico D'Andolfo, Anna Mazzei, Marco Teodoro Sica, Rosa Visone 154
19.1. d'Amico Società di Navigazione 155
19.2. Oggetto 156
19.3. Obiettivi 156
19.4. Risultati 159

20. Dalla struttura organizzativa alla comunicazione: sviluppo HR per emicenter
di Camilla Biafora, Lorenzo Guarino, Francesca Pia Minopoli, Giovanna Niglio, Mario Perillo, Roberta Vivolo 163
20.1. Emicenter 164
20.2. Oggetto 165
20.3. Obiettivi 165
20.4. Risultati 166

21. Welfare evolution: ascoltare i bisogni e costruire il benessere delle persone in Ferrarelle
di Gabriella Cibelli, Fatima Di Sarno, Andrea Fenderico, Alessia Menna, Valeria Pelella, Gaia Russo 173
21.1. Ferrarelle 174
21.2. Oggetto 175
21.3. Obiettivi 178
21.4. Risultati 178

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

22. App MD ‘‘Mai Distanti’’: attraction e retention al centro di un modello di human experience
di Federico Filippo Di Mezza, Caterina Lupis, Simona Mozzillo, Simona Palomba, Mattia Salvi, Arianna Spatafora 181
22.1. MD 181
22.2. Oggetto 183
22.3. Obiettivi 185
22.4. Risultati 186

23. Path to Performance: progettazione di un sistema completo di goal setting e performance management
di Roberta Carratuto, Irene Crispino, Francesca Fanelli, Agostino Liotti, Ludovica Masullo, Donato Tuosto 190
23.1. Proma 191
23.2. Oggetto 192
23.3. Obiettivi 194
22.4. Risultati 195

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

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

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

L'attività di ricerca

L'IPE, dotato di Comitato Scientifico, rientra tra gli Istituti Scientifici Speciali (ex D.M. 623/96) autorizzato dal MUR a svolgere attività di ricerca e divulgazione scientifica che sono affidate al Centro Studi e Ricerche. **Centro Studi e Ricerche dell'IPE** realizza rapporti di ricerca e valutazione, pubblicazioni scientifiche e divulgative sia monografiche che collettanee e 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

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

(ETS) 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 duemila 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:

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

- 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;
- partecipare 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 settembre 2026).

Bruno Generators Group
Caffè Borbone
d'Amico Società di Navigazione
Efarma Group
EP spa
EPM Servizi
Farvima Medicinali
Graded
Gruppo De Matteis
Gruppo Marzano
GSN
Idea Bellezza
Laminazione Sottile Group
NetCom Group
Petrone Group
Protom Group
SAPA Group
Sider Pagani
So.Farma.Morra Group
Tecno
Temi

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

I Master: struttura e organizzazione

L'IPE Business School, socio Asfor dal 2012, ha realizzato nel 2025 quattro Master:

Master in Finanza Avanzata, Risk, Fintech e Big Data

Il Master in "Finanza Avanzata: Risk, Fintech e Big Data" 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, Audit, Controlling & Consulting

Il Master in Master in "Bilancio & Sostenibilità, Controlling e Corporate Finance" 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 + Digital & Communication

Il Master in Marketing+ Digital & Communication, mira a formare figure professionali che rispondano al veloce ritmo della digital transformation che ha modificato i canali di marketing tradizionali per integrarsi con strategie

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

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, 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 ha visto due edizioni: la Summer Edition (Luglio 2024 – Febbraio 2025) e la Winter Edition (Febbraio – Luglio 2025). 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.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

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 nel 2024/25:

- **Executive Program in Direzione Finanziaria** – **CFO** 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** 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** 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** 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.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

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 skills molto utili e ricercate nel mondo del lavoro, ma che spesso sono carenti nella formazione del neolaureato: 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;
- Assesment 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.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

NOTA ALLA LETTURA

Questo volume raccoglie i contributi di sintesi dei Project Work realizzati dagli allievi del Master in Finanza Avanzata (XXIII edizione), Master in Bilancio (XIX), Master in Marketing (VII) e Master in HR & Digital Recruiting (VIII e IX) dell'IPE Business School nel 2025.

I Project Work rappresentano il momento conclusivo del percorso formativo intrapreso dagli allievi di ciascun Master e consistono nella stesura di lavori applicativi di gruppo su argomenti proposti dalle aziende partner. L'obiettivo è studiare e delineare progetti operativi di interesse per le imprese, offrendo agli studenti un'opportunità di lavorare in team e approcciare il mondo del lavoro.

Il Centro Ricerche e Studi dell'IPE coordina i Project Work e ne cura la pubblicazione. I contenuti e i risultati che emergono dai lavori arricchiscono la base informativa del Centro Ricerche e Studi per l'elaborazione di analisi di scenario e di settore.

I Project Work sono stati sviluppati in autonomia dagli Allievi in un periodo di circa due mesi secondo le indicazioni dei tutor aziendali. I risultati sono stati poi presentati dagli allievi alla Direzione Scientifica del Master, ai referenti delle aziende partner e della faculty di docenti ed esperti della Business School che hanno costituito le commissioni di valutazione e hanno espresso una valutazione.

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

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

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

PREFAZIONE

Questo volume raccoglie i "Project Works" (PW) che sono stati redatti nell'Anno Accademico 2025-2026 dagli studenti e dalle studentesse dei Master dell'IPE Business School. Essi costituiscono un'ulteriore testimonianza della vivacità culturale, dell'impegno scientifico dell'IPE, dei suoi docenti, dei suoi studenti.

Ciascuno dei lavori, come di consueto, è stato svolto da un piccolo gruppo di studenti. Non contiene solo l'analisi di un problema di particolare interesse dei giovani e di una specifica Impresa; non contiene solo una proposta di soluzione di quel problema. Nei PW vi è un "valore aggiunto" immateriale che va oltre il merito del lavoro e il tempo nel quale gli autori hanno lavorato insieme. Quel valore lo si ritrova nelle relazioni interpersonali che si sono stabilite, nell'educazione alle relazioni umane che ne è derivata, nella fatica di cercare e, all'occorrenza, di correggere degli errori.

La pienezza, la complessità delle relazioni umane vanno protette, coltivate, valorizzate soprattutto in tempi come quelli nei quali stiamo vivendo, nei quali si esalta la solitudine del binomio "uomo-tecnologia" che il valore aggiunto prima citato non ha e non può avere.

A questi temi il Papa Leone XIV ha dedicato una stupenda enciclica, la "Magnifica Humanitas", che tratta della "custodia della persona umana nel tempo dell'intelligenza artificiale" (maggio 2026).

Per simboleggiare i turbamenti, le tentazioni dei tempi nostri, il Papa ricorre a due "icone bibliche": la torre di Babele e l'opera di Neemia.

La torre di Babele è il simbolo della superbia umana. L'uomo, eliminato Dio, si proclama autosufficiente, capace di raggiungere autonomamente il cielo. Otterrà dispersione, incomprensioni, la proverbiale "babele" linguistica. Neemia è un funzionario ebreo del re di Persia; alla notizia della rovina delle mura di Gerusalemme, torna nella sua città, convoca tutte le famiglie, assegna ad ognuna il compito di ricostruire un tratto delle mura. Il lavoro concorde di un intero popolo fa risorgere la città.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Oggi potremmo trovare Babele in quelle speculazioni filosofiche che a volte tracimano nell'ideologia, note con la definizione di "transumanesimo" e di "postumanesimo"; esse formano la base teorica sulla quale prospera lo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale (IA).

Il transumanesimo definisce una fase dell'evoluzione umana nella quale la tecnologia sempre più potenzia l'uomo in ogni settore della sua attività, nel bene e nel male.

Il postumanesimo va oltre e configura un assetto di simbiosi fra l'uomo e la macchina; nel processo evolutivo l'"homo sapiens" può lasciare spazio ad un nuovo essere "uomo-macchina", ad un "uomo ibridato" con la macchina, come scrive Leone XIV. La tecnologia diventa una religione. L'uomo non conosce limiti di natura etica e, quindi, neppure di natura giuridica; conta solo ciò che la tecnologia consente di fare. Il progresso tecnologico, in questa ideologia, tende a rendere l'uomo onnipotente; non tutti gli uomini, ma solo quelli che padroneggiano la tecnologia, per capacità tecniche e per potenza economica. È un'ideologia ben presente nei grandi centri di sviluppo dell'IA e influenza il comportamento di coloro che guidano quei centri, ormai così potenti da condizionare gli stessi Stati.

E cosa rimarrà della "magnifica umanità"? Sarà soffocata da pochi, potenti signori dell'Intelligenza Artificiale? Le nostre democrazie ("La sovranità appartiene al popolo…", si legge nell'Art.1 della Costituzione) lasceranno il posto a tecnocrazie dotate di enormi risorse finanziarie, capaci di dominare le conoscenze e l'informazione, di spegnere nei cittadini l'amore per gli studi, per la ricerca, lo spirito critico, ormai dipendenti da algoritmi?

Da ultimo, gli stessi colossi dell'Intelligenza Artificiale hanno manifestato la paura che le macchine che hanno costruito sfuggano al loro controllo e si rivolgano contro di loro e contro l'umanità. Non sono addirittura mancati coloro che hanno stimato la probabilità che entro un decennio l'IA produca niente di meno dell'estinzione della razza umana. E invocano un "deus ex machina" (gli Stati? Le organizzazioni internazionali?) che intervenga per porre regole vincolanti a livello mondiale per scongiurare quei rischi. Più facile a dirsi che a farsi. Che succederebbe se qualche Paese barasse e arrivasse per primo là dove altri Paesi non sono arrivati per autodisciplina? Perché ormai l'IA è diventata cruciale, nella competizione mondiale in corso, per la sicurezza nazionale e per la supremazia mondiale. Come evidenziato nell'enciclica, esiste un "progresso che serve la persona e i popoli" e un progresso "che li piega a logiche di potere". Una scelta cruciale per delineare il mondo del prossimo futuro.

Mi sono chiesto mentre li passavo in rassegna: i PW avrebbero potuto essere interamente fatti dall'IA? Forse si; magari sarebbero stati raggiunti gli stessi risultati in minor tempo. Fatica sprecata, quella degli studenti? Il "valore

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

aggiunto" rappresentato dall'esercizio del pensiero critico, dallo scambio di idee fra colleghi è, in realtà, un "non" valore? Questa è forse l'opinione degli ideologi del postumanesimo, che si vedono proiettati verso una signoria tecnologica mondiale condivisa fra pochi, ma potentissimi eletti. Nel 1952 (pensate, 75 anni fa!) uno scrittore americano, Kurt Vonnegut, pubblicò un romanzo dal titolo *Player Piano*. In esso si ipotizzava che negli Stati Uniti di un indefinito futuro la produzione delle merci e dei servizi fosse opera esclusiva delle macchine. La popolazione risultava suddivisa in tre grandi classi: gli ingegneri, cioè coloro che sapevano costruire e far funzionare le macchine, erano la classe dominante; i militari, isolati nella loro funzione di difesa; il resto della popolazione che sopravviveva, in condizioni di quasi perenne ozio, grazie ad una sorta di reddito di sussistenza fornito dal Governo.

Quel romanzo, che forse fece sorridere i suoi primi lettori, non è oggi così fantascientifico. Farlo rientrare nella letteratura distopica richiede l'impegno corale della società, delle società di tutto il mondo; dei responsabili politici, delle famiglie, della scuola, dalle elementari all'alta istruzione, del mondo dell'economia. Anche un giovane, una giovane dell'IPE devono sapere che sono corresponsabili del loro futuro e di quello della società nella quale vivranno. Devono essere sempre all'erta per capire in tempo quando stanno per varcare il confine oltre il quale non sono più loro a utilizzare la tecnologia ma è questa che subdolamente si è impadronita delle loro menti e, addirittura, del loro cuore. Devono smentire quel commentatore che, con parole scherzose ma anche terribili, ipotizzava un futuro nel quale l'uomo starà alla macchina come oggi un cagnolino sta all'uomo! Un robot non potrà mai innamorarsi; nessun algoritmo provocherà commozione davanti ad una Madonna di Raffaello o ad un tramonto sul mare. Non perdiamo questa che è la vera grandezza dell'umanità.

Le riflessioni contenute nell'enciclica, come è stato riconosciuto anche da molti pensatori laici, hanno posto un forte (l'ultimo?) "*depositum humanitatis*". Sta ad ognuno di noi, anche all'IPE e ai suoi studenti e docenti, non lasciarla sola in quella che è, a ben pensarci, la difesa di questa e delle future generazioni.

Carlo Santini

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

INTRODUZIONE

La collana editoriale promossa dall'IPE, dedicata ai Project Work degli Allievi dei Master della Business School e pubblicata dall'editore FrancoAngeli, si configura come un osservatorio privilegiato sui processi di trasformazione gestionale-organizzativa e finanziaria che hanno attraversato le organizzazioni e lo scenario nell'ultimo decennio. Il modello formativo e scientifico sostenuto dall'IPE, fondato sull'integrazione sistemica tra la ricerca applicata e la prassi operativa delle scienze aziendali, trova proprio nei *Project Work* il proprio momento di sintesi.

L'edizione 2025 raccoglie ventitré saggi brevi che sintetizzano i risultati di altrettante ricerche empiriche condotte dagli allievi dei Master *post lauream* dell'IPE Business School. Tali contributi non si limitano a costituire la prova valutativa finale dei percorsi di alta formazione, ma rappresentano veri e propri progetti di ricerca applicativa e consulenziali sul campo. In questa prospettiva, gli allievi operano all'interno delle organizzazioni partner in qualità di agenti di analisi, co-progettando con i tutor aziendali soluzioni gestionali mirate a fronteggiare la crescente complessità dei contesti di mercato nei diversi ambiti disciplinari e settori di afferenza.

Il panorama economico-aziendale del 2025, che emerge attraverso i contributi di questo volume, raffigurano uno scenario di cambiamento caratterizzato da una triplice transizione: ecologica, digitale e organizzativa. La regolamentazione europea in materia di sostenibilità (dalla *direttiva* CSRD al framework degli *ESRS*), l'evoluzione dei modelli di rischio bancario (Basilea IV) e, non ultimo, l'avvento pervasivo dell'Intelligenza Artificiale Generativa nei processi aziendali e nella vita quotidiana inducono le organizzazioni ad un ripensamento strutturale dei propri modelli organizzativi. I Project Work di quest'anno restituiscono una mappa fedele di queste direttrici di trasformazione, mostrando come l'innovazione aziendale non possa prescindere da una solida base analitica e metodologica.

Il volume è articolato in tre macro-sezioni tematiche, che rispecchiano la specializzazione funzionale dei percorsi formativi dell'IPE Business School.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

La prima dedicata all'area finanza, controllo e risk management, con i Capitoli da 1 a 6 redatti dagli allievi del Master in Finanza Avanzata: Risk, Fintech e Big Data (XIII edizione) e del Master in Bilancio & Sostenibilità, Controlling e Corporate Finance (XIX edizione). La seconda (Capitoli da 7 a 11) sviluppa l'area marketing curata dagli Allievi del Master in Marketing e Digital Communication. Infine l'area dedicata alle risorse umane con i Capitoli dal 12 al 23 redatti dagli Allievi del Master in HR & Digital Recruiting. Quest'ultima sezione presenta quest'anno una rappresentatività maggiore in virtù della doppia edizione del Master (Summer e Winter Edition) attivata per rispondere alla forte domanda di competenze specialistiche in tale ambito.

I primi sei capitoli del volume affrontano le sfide poste dalla convergenza tra rendicontazione non finanziaria, regolamentazione prudenziale bancaria e modelli di valutazione economico-finanziaria.

La prima sezione del volume affronta la convergenza tra rendicontazione non finanziaria, regolamentazione prudenziale bancaria e modelli di valutazione economico-finanziaria. Il saggio di apertura (Capitolo 1), condotto nell'ambito della consulenza direzionale e revisione contabile, analizza gli impatti della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e degli European Sustainability Reporting Standard (ESRS) evidenziando l'evoluzione della sostenibilità da mero adempimento formale a leva strategica d'accesso ai capitali. Nel Capitolo 2 gli autori propongono un modello quantitativo per integrare il Rischio Fisico Climatico nella stima della Probabilità di Default e nei modelli di impairment IFRS 9. Proseguendo nell'ambito della consulenza finanziaria, il Capitolo 3 esamina l'integrazione delle variabili ESG nei processi contabili tradizionali, mostrando come i rischi climatici incidano sui test di impairment (IAS 36) e sul calcolo del WACC nel settore automotive. Nel Capitolo 4, svolto in collaborazione con un'azienda del settore multiutility, si affronta la redditività della clientela tramite un modello automatizzato per il calcolo del Net Present Value della customer base orientato a ridurre il *churn rate*, ossia il tasso di abbandono degli abbonati. Il Capitolo 5, realizzato nel campo della consulenza direzionale e auditing, offre una simulazione empirica degli impatti di Basilea IV su un campione di gruppi bancari italiani, evidenziando l'effetto del regime transitorio sulla stima degli RWA e del CET1 ratio. Infine, il Capitolo 6, sviluppato nel settore della consulenza tecnologica e di risk management, dimostra come l'integrazione degli Open Data all'interno di modelli di Early Warning System migliori la capacità predittiva del default aziendale.

La seconda sezione è dedicata alle strategie di marketing e comunicazione nei diversi settori, dalla moda al food, dal farmaceutico all'intrattenimento, che evolvono in una logica più phygital integrando mondo fisico e virtuale.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Il Capitolo 7, condotto con un'azienda del fashion retail, illustra la progettazione di un loyalty program per incrementare il Customer Lifetime Value del target giovanile. Nel Capitolo 8, sviluppato con un'importante realtà agroalimentare, sviluppa una la strategia di market entry della burrata di bufala campana nel mercato tedesco mediante la costruzione di un database unico sui mercati europei. Il Capitolo 9, elaborato nel settore cosmeceutico, analizza la trasformazione del CRM in piattaforma narrativa per il benessere olistico attraverso la proposta di strategie omnicanali rivolte alla Gen Z e al pubblico maschile. Il Capitolo 10, realizzato con uno storico pastificio industriale progetta il lancio di una linea di pasta integrale con una proposta di rottura rispetto alle strategie tradizionali mediante campagne di guerrilla marketing e brand activation. A chiusura della sezione, il Capitolo 11 definisce il piano di comunicazione integrata per il 50° anniversario di un'emittente radiofonica nazionale.

La terza e più ampia sezione è incentrata sulle trasformazioni della funzione Risorse Umane. Nel Capitolo 12 si applicano metodologie di HR Analytics per mappare i carichi di lavoro, digitalizzare e ottimizzare i processi bancari verso un modello operativo paperless e sostenibile. Il Capitolo 13 offre un'analisi dell'impatto dell'Intelligenza Artificiale nei processi HR, dal recruiting all'onboarding, dall'amministrazione del personale alla formazione, dalla valutazione all'employer branding, quantificandone i ritorni operativi e affrontando le implicazioni etico-normative. Nel Capitolo 14, svolto nel settore del retail tecnologico, viene progettato un piano di Employer Branding e Gamification per unificare l'identità aziendale a seguito di operazioni di fusione e acquisizione. Anche il Capitolo 15, elaborato per un gruppo del settore hospitality multiplant, affronta il tema delle strategie della comunicazione interna e dell'engagement, individuando nella holding del gruppo l'hub strategico per la diffusione della leadership e la strutturazione dell'onboarding. Il Capitolo 16, realizzato con un'azienda leader sul piano nazionale nel settore retail beauty, propone un ecosistema formativo interno dedicato allo sviluppo degli Store e District Manager che parta dalla customer experience fino a strutturare un'Academy aziendale. Il Capitolo 17, ambientato nel fashion retail, ridefinisce l'architettura del sistema di Management by Objectives (MBO) attraverso strumenti digitali quali piattaforme intelligenti di AI Analytics e AI Coaching. Nel Capitolo 18 viene condotta un'analisi di clima in un'azienda industriale attiva nei sistemi di energia con la finalità di prevenire il turnover. Il Capitolo 19, svolto con una società di navigazione multinazionale leader nel trasporto marittimo, prosegue con l'analisi la regolamentazione dell'Intelligenza Artificiale giungendo alla stesura di una AI Corporate Policy conforme all'AI Act europeo. Nel Capitolo 20, sviluppato nell'ambito delle strutture sanitarie private, la gestione HR

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

viene applicata secondo un modello hub & spoke per ottimizzare la comunicazione e il preboarding. Il Capitolo 21 è dedicato alla riprogettazione del sistema di Welfare aziendale nel settore beverage in ottica data-driven basandosi sulle esigenze rilevate tramite survey. Realizzato per un marchio della GDO, il Capitolo 22 risponde alle criticità del turnover progettando una piattaforma di Human Experience Management. Infine, il Capitolo 23, sviluppato in un gruppo manifatturiero automotive, delinea la progettazione *ex novo* di un sistema integrato di Goal Setting e Performance Management.

Dall'analisi trasversale dei ventitré Project Work emerge una chiara indicazione: la sostenibilità e la digitalizzazione non costituiscono più variabili accessorie, ma rappresentano i due vettori strutturali che ridisegnano le funzioni di pianificazione finanziaria, posizionamento di mercato e gestione del capitale umano. I lavori pubblicati in questo volume dimostrano come la capacità competitiva delle imprese sia sempre più legata alla qualità dei dati (siano essi parametri ESG, dati contabili, metriche di engagement o Open Data) e alla capacità della governance di tradurre tali informazioni in decisioni trasparenti, etiche e orientate al lungo periodo. In questo percorso, il Centro Studi dell'IPE Business School riafferma il proprio impegno a supporto della crescita dei giovani talenti e della cultura manageriale, offrendo alla comunità accademica ed al mondo delle imprese un contributo di conoscenza applicativa proiettato verso il futuro.

Napoli, settembre 2026

Centro Studi e Ricerche IPE

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

1.
L'evoluzione della rendicontazione di sostenibilità: la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

di Giada Rampetta, Chiara De Blasio, Raffaele Di Costanzo, Davide Di Gennaro, Rossella Di Somma, Luca Puca

Abstract

Il presente lavoro analizza l'evoluzione normativa e strategica della rendicontazione di sostenibilità, con un focus sulla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e sugli European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Attraverso il caso studio di Sanlorenzo S.p.A., si esamina l'integrazione dei criteri ESG nella governance, nei processi produttivi e nella comunicazione aziendale. La ricerca adotta un approccio metodologico basato sulla doppia materialità e sulla verifica delle pratiche di raccolta e tracciamento dei dati ESG. Emergere come azienda sostenibile non significa solo conformarsi a normative europee, ma implica una trasformazione strategica e organizzativa. Il lavoro mette in luce l'importanza della trasparenza, della coerenza tra comunicazione e azione, e della rendicontazione come leva per rafforzare reputazione, accesso ai capitali e competitività nel lungo termine.

This study explores the regulatory and strategic evolution of sustainability reporting, focusing on the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and the European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Through the case of Sanlorenzo S.p.A., it investigates the integration of ESG criteria into corporate governance, production processes, and business communication. The research adopts a methodology based on double materiality and verifies the reliability of ESG data collection and tracking. Standing out as a sustainable company entails more than mere regulatory compliance – it requires strategic, and organizational transformation. The analysis highlights the importance of transparency, coherence between communication and action, and the role of sustainability reporting as a tool to enhance reputation, attract capital, and gain long-term competitiveness.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

1.1. BDO

BDO è una rete internazionale di società indipendenti che offrono servizi di consulenza professionale sotto lo stesso e unico marchio in tutto il mondo. È presente in più di 167 paesi, con oltre 1.800 uffici e circa 88.000 professionisti e, nell'esercizio chiuso al 30 settembre 2019, ha registrato un fatturato globale pari a €8,5 miliardi, con una crescita del 10% rispetto all'esercizio precedente. BDO è nata nel 1963 dall'unione delle società fondatrici basate nel Regno Unito, in Olanda, Germania, Canada e negli Stati Uniti, con l'obiettivo di condividere e potenziare le competenze di ciascuna entità coinvolta, a beneficio della qualità dei servizi offerti ai clienti e al mercato. Nell'ottobre 2015 e nel 2018, BDO ha ricevuto il prestigioso riconoscimento "IAB Network of the Year award".

1.2. Oggetto

Il presente elaborato ha come oggetto l'analisi dell'evoluzione normativa, strategica e operativa della rendicontazione di sostenibilità nel contesto europeo, con particolare riferimento alla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e agli European Sustainability Reporting Standards (ESRS). L'attenzione è focalizzata non solo sugli aspetti tecnici e regolatori di questi strumenti, ma soprattutto sul loro impatto concreto all'interno delle organizzazioni, sia in termini di compliance che di trasformazione strategica. Attraverso l'approfondimento del caso aziendale Sanlorenzo S.p.A., leader nella nautica di lusso, si intende osservare come la sostenibilità venga integrata nel modello di business, nei processi produttivi, nella governance e nella comunicazione aziendale. L'obiettivo è comprendere se e in che misura la rendicontazione non finanziaria possa diventare un fattore abilitante per lo sviluppo di un'impresa resiliente, responsabile e competitiva nel lungo termine. In questo contesto, il lavoro si sofferma sull'applicazione pratica dei criteri ESG (Environmental, Social, Governance), sulla qualità dei dati raccolti e divulgati, e sull'efficacia degli strumenti di controllo e monitoraggio implementati. L'analisi è accompagnata da una riflessione critica sulle implicazioni comunicative della sostenibilità, intesa non solo come adempimento normativo, ma come valore strategico per l'impresa e leva per il dialogo con gli stakeholder.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

1.3. Obiettivi

L'obiettivo principale di questo lavoro è analizzare in modo approfondito l'evoluzione della rendicontazione di sostenibilità nel contesto normativo europeo, con particolare attenzione alla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e agli European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Attraverso l'esame del caso Sanlorenzo S.p.A., si intende comprendere come la sostenibilità non rappresenti più un elemento accessorio, ma una leva strategica che permea la governance, i processi produttivi e la comunicazione aziendale. Il lavoro si propone di evidenziare le trasformazioni richieste alle imprese in termini di trasparenza, responsabilità e tracciabilità dei dati ESG, illustrando come l'adozione degli standard europei non sia soltanto un adempimento formale, ma un percorso evolutivo che coinvolge l'intera organizzazione. Un altro obiettivo importante è valutare come la rendicontazione di sostenibilità possa contribuire a rafforzare la reputazione aziendale, migliorare la gestione interna e attrarre capitali in un mercato sempre più orientato ai criteri ambientali, sociali e di governance. Infine, attraverso la verifica di alcuni indicatori chiave, il lavoro mira a comprendere il livello di affidabilità, coerenza e completezza della rendicontazione ESG, riflettendo sul ruolo cruciale che essa svolge nella costruzione di una cultura aziendale sostenibile, innovativa e orientata al lungo termine.

1.4. Risultati

L'analisi condotta ha evidenziato risultati significativi sia sotto il profilo metodologico che contenutistico, dimostrando come un approccio strutturato alla sostenibilità possa generare impatti positivi concreti sull'impresa, sulla sua reputazione e sul contesto in cui opera. Il caso Sanlorenzo S.p.A. rappresenta un esempio emblematico di come la rendicontazione di sostenibilità, se adottata in modo consapevole e integrato, possa diventare uno strumento strategico di governance e leva di competitività. Uno dei principali risultati è emerso nell'ambito ambientale: Sanlorenzo ha intrapreso azioni tangibili per ridurre le proprie emissioni climalteranti. Inoltre, l'azienda ha misurato e rendicontato in modo trasparente le emissioni Scope 1 e 2, secondo gli standard del GHG Protocol, mostrando una progressiva capacità di pianificazione energetica orientata alla decarbonizzazione. In ambito sociale, i dati raccolti e verificati mostrano una crescente attenzione verso il benessere organizzativo, l'inclusione e la formazione. La composizione della forza lavoro, disaggregata per genere, età e categoria professionale, evidenzia una partecipazione femminile in crescita (27% del totale) e una strutturazione

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

coerente con gli standard ESRS S1. Le iniziative per la salute e sicurezza, tra cui la certificazione ISO 45001, e i percorsi di formazione ESG rappresentano un investimento significativo nella qualità del capitale umano e nella responsabilità sociale d'impresa. Sul piano della governance, la rendicontazione ha permesso di rafforzare la trasparenza interna e il controllo dei processi decisionali legati alla sostenibilità. La creazione di un Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, l'adozione del Modello 231 e l'istituzione di un sistema di whistleblowing dimostrano un alto grado di formalizzazione e presidio delle tematiche etiche. Inoltre, la piena integrazione della funzione ESG nei processi aziendali e la presenza di audit sui fornitori attestano l'adozione di un approccio strutturato anche nella gestione della catena di valore. Dal punto di vista metodologico, l'analisi ha validato la tracciabilità e coerenza dei dati ESG, confermando la conformità ai requisiti informativi degli ESRS. Le metriche ambientali, sociali e di governance risultano allineate alle best practice internazionali, e le fonti informative (es. DNF, Bilancio Consolidato) mostrano coerenza interna, trasparenza e aggiornamento periodico. Questo conferma la maturità dell'organizzazione nel processo di raccolta, gestione e divulgazione dei dati non finanziari. Un ulteriore risultato rilevante è legato alla dimensione reputazionale e relazionale. La rendicontazione ha rafforzato il posizionamento dell'azienda nel mercato della nautica di lusso, dove i clienti e gli investitori sono sempre più sensibili ai valori ESG. L'approccio proattivo di Sanlorenzo ha aumentato l'attrattività dell'impresa agli occhi di investitori istituzionali e nuovi talenti, aprendo opportunità di accesso a capitali sostenibili e a partnership strategiche orientate all'innovazione tecnologica e ambientale. In sintesi, i risultati ottenuti dimostrano che la rendicontazione di sostenibilità, oltre a rispondere a obblighi normativi, costituisce per Sanlorenzo un asset competitivo fondamentale, capace di generare valore tangibile, gestire i rischi in modo integrato e posizionare l'azienda tra i protagonisti della transizione sostenibile europea.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

2.
ANALISI DELLA DOPPIA MATERIALITÀ DELLE AZIENDE ITALIANE QUOTATE

di Matteo Antonio Ariano, Daniele d'Alesio, Angelo Michele Giannicola, Luigi Iazzetta, Alessia Maisto, Dario Minichiello,

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 delinei 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.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

2.1. CRIF

CRIF S.p.A. è una realtà imprenditoriale italiana a vocazione internazionale, fondata nel 1988 a Bologna, dove tuttora ha sede il suo quartier generale. Fin dalla sua nascita, l'azienda si è posta come obiettivo quello di innovare il settore delle informazioni creditizie e dei servizi per il credito, affermandosi progressivamente come uno dei principali attori a livello globale nei segmenti della business information, dei sistemi di supporto alle decisioni, dell'outsourcing e della gestione del rischio. CRIF opera oggi in un contesto altamente competitivo e regolamentato, distinguendosi per la capacità di offrire soluzioni integrate e tecnologicamente avanzate rivolte a banche, istituzioni finanziarie, assicurazioni, imprese e consumatori finali. Nel corso degli anni, la crescita dell'azienda è stata sostenuta da una strategia di espansione internazionale strutturata e coerente, che ha portato alla costituzione di un network operativo presente in oltre 40 Paesi nei cinque continenti, con presidi strategici in Europa, America, Asia e Africa. Tale presenza globale consente a CRIF di adattarsi rapidamente ai cambiamenti normativi e alle specificità dei mercati locali, mantenendo al contempo una visione unitaria e coerente nella proposizione di valore. CRIF è riconosciuta a livello mondiale come uno dei principali operatori nel settore dei credit bureau e della business information, grazie alla capacità di coniugare competenze analitiche avanzate, tecnologie all'avanguardia e una profonda conoscenza dei processi decisionali. L'azienda investe costantemente in ricerca e sviluppo per potenziare i propri strumenti di analisi, modellizzazione e data intelligence, con l'obiettivo di facilitare un accesso più equo, trasparente e consapevole al credito, a vantaggio sia degli operatori finanziari che dei cittadini. Un tratto distintivo della strategia di CRIF è il forte orientamento verso l'innovazione digitale, la sostenibilità e la creazione di valore condiviso per tutti gli stakeholder. In particolare, l'azienda promuove un approccio responsabile e inclusivo alla gestione del credito, supportando i propri clienti nella digital transformation e nella transizione ecologica. Questo si traduce nello sviluppo di soluzioni che integrano criteri ambientali, sociali e di governance (ESG) all'interno dei processi decisionali, contribuendo alla resilienza e alla competitività delle organizzazioni clienti. In ambito ESG, CRIF si contraddistingue per un impegno concreto e strutturato, adottando un approccio rigoroso alla rendicontazione non finanziaria e ponendo particolare attenzione al principio della doppia materialità, in linea con le più recenti normative europee, come la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS). L'azienda considera la sostenibilità non solo come un dovere etico, ma anche come leva strategica di sviluppo e innovazione, integrando i fattori ESG nella propria governance,

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

nella gestione del rischio e nella pianificazione aziendale. Inoltre, CRIF si impegna attivamente nella tutela dei dati e nella promozione di pratiche trasparenti e responsabili, garantendo elevati standard di sicurezza e rispetto della privacy, fondamentali in un settore caratterizzato da una crescente centralità dell'informazione. Il focus sulla responsabilità sociale d'impresa si traduce anche in iniziative concrete volte a favorire l'inclusione finanziaria, l'educazione digitale e lo sviluppo sostenibile dei territori in cui opera. Grazie a una visione lungimirante e a una solida cultura aziendale orientata alla qualità, all'etica e all'innovazione, CRIF rappresenta oggi un punto di riferimento globale per l'evoluzione sostenibile del sistema finanziario e informativo, contribuendo attivamente alla costruzione di un'economia più equa, trasparente e resiliente.

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 – Enviroment, 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 evidenziato 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,

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

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

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

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'Istituto 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

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

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

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

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. (2024). Climate related risks for Italy: an analysis based on the latest NGFS scenarios. *Questioni di Economia e Finanza*.

Banca Centrale Europea. (2020). *Guida sui rischi climatici e ambientali*. Banca Centrale Europea.

Banca d'Italia. (2023a). *Impatti contabili dei rischi climatici e ricognizione delle disclosure ESG. Prime evidenze sulle banche italiane*.

Banca d'Italia. (2023b). Evidenze sull'implementazione dell'IFRS 9 da un campione di banche italiane e altri intermediari finanziari. *Questioni di Economia e Finanza*.

Damasio, E., Dubois, A., Loizzo, T., Perez Rodriguez, P., & Sanchez Serrano, A. (2024). Climate-related risks and accounting. *European Systemic Risk Board*.

EBA. (2021a). *EBA Report on management & supervision of ESG risks*. EBA.

EBA. (2021b). *Sulla gestione e vigilanza degli ESG rischi per enti creditizi e imprese d'investimento*. EBA.

EBA. (2021c). *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*.

EBA. (2022). *EBA paper on developement on prudential framework*. EBA.

EBA. (2024a). *Eba paper on the management of ESG risks*. EBA.

EBA. (2024b). *The EBA consults on Guidelines on the management of ESG risks*. EBA.

ECB. (2020a). *Ecb Guide on C&E risks*. ECB.

ECB. (2020b). *Guide on climate-related*. ECB.

ECB. (2021/2022). *ECB thematic review on C &E risks*. ECB.

ECB. (2022). *Ecb feedback letters*. ECB.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

3.
SOSTENIBILITÀ E IMPAIRMENT TEST: IMPATTI ESG SULLA RECUPERABILITÀ DELL'ATTIVO IMMOBILIZZATO

di Alessia Cecere, Fabiola Mungiello, Gennaro Ruggiero, Sara Schiattarella, Andrea Sellini, Willian Stanley Troncoso

Abstract

In un contesto in cui i criteri ESG stanno trasformando i paradigmi della valutazione economico-finanziaria, trascurarne l'impatto sulla recuperabilità degli asset aziendali rappresenta un rischio per le imprese. Il presente elaborato verte sull'applicazione dello IAS 36 alla luce dell'integrazione dei fattori ESG, con particolare attenzione alle implicazioni sulla stima dei flussi di cassa futuri e sulla determinazione del tasso di attualizzazione nell'ambito dell'impairment test. Attraverso l'analisi di un caso aziendale concreto relativo al settore automotive, si evidenzia come la transizione verso modelli di business sostenibili imponga una modifica nel processo di chiusura del bilancio: l'integrazione dei criteri ESG nelle valutazioni degli asset non costituisce più una scelta discrezionale, bensì una condizione imprescindibile per assicurare attendibilità valutativa, trasparenza informativa e vantaggi competitivi duraturi.

In a context where ESG criteria are reshaping the paradigms of economic and financial evaluation, overlooking their impact on the recoverability of corporate assets poses a significant risk for companies. This paper examines the application of IAS 36 in light of the integration of ESG factors, with a particular focus on their implications for estimating future cash flows and determining the discount rate within the impairment testing process. Through the analysis of a real-life case study in the automotive sector, the paper demonstrates how the transition toward sustainable business models demands a shift in the financial statement closing process: integrating ESG criteria into asset valuations is no longer a discretionary choice, but rather a necessary condition to ensure valuation reliability, informational transparency, and sustainable competitive advantage.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

3.1. EY

EY (Ernst & Young) è un network internazionale di società indipendenti che offrono servizi professionali di revisione contabile, consulenza fiscale, legale, strategica e transazionale sotto il medesimo marchio. Presente in oltre 150 paesi, EY conta più di 700 uffici e circa 400.000 professionisti nel mondo. Nell'esercizio chiuso il 30 giugno 2024, EY ha sviluppato un fatturato globale pari a circa 51,2 miliardi di dollari statunitensi, segnando un incremento del 3,9% rispetto all'anno precedente.

EY nasce nel 1989 dalla fusione tra Ernst & Whinney e Arthur Young & Co., con l'obiettivo di combinare le rispettive competenze professionali e offrire ai clienti soluzioni integrate, innovative e di elevata qualità, contribuendo al miglioramento della fiducia nei mercati economici e finanziari globali.

EY è inoltre fortemente impegnata nel sostenere iniziative di sostenibilità, Diversity & Inclusion, e innovazione tecnologica. Nel corso degli anni ha ricevuto numerosi riconoscimenti internazionali, tra cui il premio "Global Most Attractive Employer" per diverse categorie professionali.

3.2. Oggetto

Il presente lavoro si propone di analizzare l'integrazione dei criteri ESG (Environmental, Social and Governance) nei processi valutativi previsti dallo IAS 36, con particolare riferimento al contesto normativo europeo e all'impatto sui test di impairment. A tal fine, si prende in esame un caso rappresentativo del settore automotive, caratterizzato da elevata esposizione ai rischi di transizione e climatici.

L'obiettivo dell'analisi è duplice: da un lato, comprendere come i fattori ESG influenzino le assunzioni previsionali, il WACC e la definizione delle CGU; dall'altro, valutare le implicazioni operative, informative e strategiche derivanti dall'inclusione sistematica di questi elementi nei modelli contabili.

L'approccio adottato prevede un confronto tra le pratiche di reporting attuali e le nuove aspettative introdotte dalla CSRD e dagli ESRS.

3.3. Obiettivi

Il presente lavoro si propone di condurre un'analisi sull'integrazione dei fattori ESG all'interno del processo di impairment previsto dallo IAS 36.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

L'obiettivo principale dell'indagine è comprendere come i criteri ESG, considerati tradizionalmente nell'ambito della rendicontazione non finanziaria, stiano progressivamente influenzando anche i modelli valutativi propri della contabilità finanziaria, ridefinendo in modo sostanziale le modalità attraverso cui si determina il valore recuperabile delle attività.

Nello specifico, si intende esaminare l'impatto dell'inclusione di variabili ESG – quali la resilienza climatica, le condizioni lavorative, la qualità della governance e il rispetto dei diritti umani – sui presupposti sottostanti il calcolo dei flussi di cassa futuri attesi e dei tassi di attualizzazione utilizzati nel test di impairment. Oltre agli impatti operativi e normativi, la sostenibilità influenza in modo diretto la reputazione aziendale, la competitività commerciale e la capacità di accesso al mercato dei capitali. Le controparti finanziarie, gli investitori e i clienti strategici richiedono con sempre maggiore insistenza rendicontazioni ESG solide e verificabili. Il mancato allineamento a queste aspettative può tradursi in un aumento del costo del capitale, in esclusioni da bandi o gare e, in ultima analisi, in una riduzione del valore economico degli asset. È in tale ottica che la presenza di rischi ESG, anche in forma latente, può costituire un chiaro indicatore di impairment ai sensi dello IAS 36.

Non meno rilevanti sono le dimensioni sociali e di governance nella determinazione del valore recuperabile. Fattori come la qualità del welfare aziendale, la gestione delle risorse umane, la sicurezza sul lavoro, le politiche di inclusione e la relazione con le comunità locali possono avere effetti diretti sulla produttività e sulla continuità operativa. La presenza di condizioni sociali fragili o di contenziosi con stakeholder può generare flussi di cassa inferiori rispetto alle attese, influenzando il VIU (Value in Use).

Saranno, inoltre, oggetto di analisi le implicazioni derivanti dalla possibile ridefinizione delle Cash-Generating Units (CGU) alla luce di strategie aziendali orientate alla transizione sostenibile, con conseguenze potenzialmente rilevanti sull'allocazione delle risorse, sulla configurazione dei centri di responsabilità e sulla rappresentazione della performance aziendale.

L'inclusione dei rischi ESG nei flussi di cassa attesi richiede l'adozione di un approccio integrato e multidisciplinare. Le imprese devono valutare l'impatto potenziale di shock regolatori, obsolescenza tecnologica, dinamiche reputazionali e cambiamento climatico sui ricavi, sui costi operativi e sugli investimenti futuri. Ciò può avvenire attraverso strumenti come l'analisi di scenario, lo stress testing climatico e l'adozione dei principi TCFD (Task Force on Climate - Related Financial Disclosure).

Anche il WACC deve essere adeguatamente rivisto alla luce dei fattori ESG residui non inclusi nei flussi. È necessario valutare se il rischio ambientale o reputazionale comporti un incremento del premio per il rischio specifico o del beta settoriale. Le agenzie specializzate in ESG rating (come MSCI

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

o Sustainalytics) influenzano infatti le metriche finanziarie utilizzate per la stima del costo del capitale.

Il lavoro adotta un approccio teorico-applicativo che combina un'analisi teorico-normativa relativa alle evoluzioni dello IAS 36 in chiave ESG, alla luce delle istanze promosse dalla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e dai nuovi standard ESRS elaborati dall'EFRAG con un approfondimento empirico di tipo qualitativo-quantitativo, al fine di indagare in modo sistemico gli effetti derivanti dall'inclusione dei fattori ESG nei processi valutativi previsti dallo IAS 36.

Inoltre, il lavoro si occupa di valutare la capacità informativa dei bilanci post-integrazione ESG e l'idoneità dell'attuale impianto normativo internazionale nel riflettere le trasformazioni economico-finanziarie legate alla sostenibilità. Ci si interroga, infatti, sulla coerenza tra i principi di rappresentazione fedele e prudenza propri della contabilità tradizionale, e le nuove esigenze di rendicontazione orientate alla creazione di valore di lungo termine per un ampio spettro di stakeholder. In tale prospettiva, il lavoro intende offrire un contributo propositivo sia in termini di sviluppo dottrinale, sia di applicazione pratica, evidenziando le opportunità e le criticità legate all'introduzione della logica ESG all'interno di un framework contabile storicamente ancorato a metriche economico-finanziarie classiche.

In prima istanza, si è proceduto con una ricognizione sistematica della letteratura accademica e professionale, finalizzata a identificare le principali traiettorie evolutive del principio IAS 36 in chiave ESG, nonché a ricostruire il quadro normativo attuale e prospettico in materia di rendicontazione sostenibile. Particolare attenzione è stata riservata all'esame delle disposizioni introdotte dalla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e dagli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) emanati dall'EFRAG.

In secondo luogo, il lavoro propone un'indagine empirica basata su un caso studio riferito a un gruppo multinazionale *Six Automotive Group (S.A.G.)*, operante come fornitore Tier 1 nel settore automotive, con specializzazione in soluzioni tecniche per l'isolamento acustico, termico ed estetico dei veicoli. L'interesse verso questo caso nasce dalla rilevanza strategica che il tema della sostenibilità assume all'interno di un settore industriale esposto a forti pressioni regolatorie, climatiche e tecnologiche. Il processo di impairment implementato dal Gruppo SAG fornisce un esempio concreto di come la valutazione della recuperabilità degli attivi debba essere armonizzata con i profili di rischio ESG emergenti.

Il Gruppo opera attraverso oltre sessanta stabilimenti e centri R&D distribuiti globalmente, con forte presenza in Europa e insediamenti produttivi localizzati in aree ritenute strategiche (Brasile, Cina, Turchia).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Tale modello organizzativo, basato su prossimità al mercato, consente una maggiore reattività alle specificità regionali, ma introduce anche una variabilità significativa nei profili di rischio e recuperabilità degli asset.

Nell'ambito della chiusura di bilancio 2024, SAG ha eseguito un articolato processo di impairment, che ha coinvolto l'intero perimetro del gruppo. Il management ha definito le CGU su tre livelli: (1) per la verifica del goodwill, su base geografica; (2) per il capitale investito netto (CIN), su base legale; (3) a livello consolidato. Tali scelte risultano coerenti con il sistema di controllo gestionale e con la possibilità effettiva di elaborare flussi previsionali affidabili, in linea con quanto previsto dallo IAS 36.

Per garantire un'analisi selettiva e fondata, il Gruppo ha adottato soglie di materialità patrimoniale ed economica (asset >10 milioni di euro o perdita netta >1 milione), integrando la valutazione con indicatori di marginalità operativa (EBITDA e EBIT). Questa metodologia ha permesso di circoscrivere il perimetro delle verifiche alle entità effettivamente esposte a rischio di impairment, distinguendo tra situazioni strutturali e temporanee.

Una parte rilevante del processo ha riguardato il confronto tra dati previsionali e consuntivi. L'affidabilità delle stime del management è risultata buona, con scostamenti contenuti e giustificabili rispetto ai budget.

Ciò ha rafforzato la validità delle ipotesi utilizzate nella determinazione del VIU e la conformità metodologica dell'impairment test.

Al fine di rafforzare l'indipendenza e la qualità della revisione, è stato coinvolto il team Strategy & Transactions (S&T), che ha analizzato la coerenza dei business plan, la correttezza aritmetica dei modelli valutativi, i parametri utilizzati nel calcolo del WACC e l'adeguatezza delle ipotesi previsionali, anche attraverso analisi di sensitività.

Tra i diversi impairment test eseguiti sui vari livelli e sulle diverse entità legali, ai fini del presente report si è scelto di riportare in dettaglio l'analisi condotta sulla Società R, operante in Russia. Tale selezione è stata effettuata in considerazione della peculiare situazione geopolitica e macroeconomica che caratterizza l'area geografica di riferimento, la quale determina un'esposizione particolarmente rilevante al rischio di perdita durevole di valore degli attivi. Il VIU è stato calcolato tramite un modello Unlevered DCF, con WACC comprensivo di premi per il rischio paese e di esecuzione, in ottica prudenziale. Il risultato ha mostrato un *headroom* ampio, escludendo la necessità di registrare perdite di valore.

Pur riconoscendo la crescente importanza dei fattori ESG nella strategia aziendale, SAG ha ritenuto che, per l'esercizio 2024, non vi fossero impatti materiali derivanti da rischi climatici o sociali in grado di compromettere la recuperabilità degli asset. Nessuna CGU ha evidenziato necessità di corre-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

zioni per effetto di fattori ESG e il gruppo non è risultato coinvolto in contenziosi legati a tematiche ambientali o sociali. Tuttavia, sono in corso iniziative strutturali volte a integrare gradualmente la valutazione dei rischi ESG nei processi contabili e di pianificazione.

SAG ha infatti avviato l'implementazione di un framework di *risk management ESG*, che confluirà nei processi di impairment in coerenza con gli standard richiesti dalla CSRD. Tra gli obiettivi strategici figurano la carbon neutrality al 2030 e la riduzione del 50% delle emissioni. La società è inoltre soggetta al *German Supply Chain Act*, che impone un presidio continuo sulla due diligence ambientale e sociale lungo l'intera filiera.

In prospettiva, SAG prevede di rafforzare le valutazioni legate ai rischi di transizione, all'obsolescenza tecnologica, alla variabilità normativa e all'accesso alle materie prime, integrando tali fattori nel calcolo dei flussi previsionali e nella determinazione del WACC. Al tempo stesso, le opportunità legate a investimenti sostenibili, accesso a nuovi mercati, partnership commerciali ESG-compliant e incentivi pubblici rappresentano leve potenziali per il rafforzamento della competitività e della resilienza industriale.

Il caso del Gruppo SAG dimostra l'importanza di un approccio sistemico all'impairment test, che tenga conto non solo delle grandezze economiche e finanziarie, ma anche della qualità dei presidi ESG e della loro incidenza prospettica. Sebbene nel 2024 non siano emerse perdite di valore attribuibili a tematiche ambientali o sociali, l'evoluzione del contesto normativo e le strategie aziendali già avviate rendono verosimile una futura inclusione strutturata dei fattori ESG nei modelli di valutazione. Il ruolo della revisione in tale ambito è quello di assicurare che il processo di stima rifletta in modo coerente la realtà economica, promuovendo trasparenza, prudenza e robustezza nei bilanci.

3.4. Risultati

L'analisi svolta ha messo in luce come la sostenibilità, nei suoi aspetti ambientali, sociali e di governance, sia ormai un elemento strutturale nei processi di valutazione della recuperabilità degli attivi, secondo quanto previsto dallo IAS 36. In un contesto normativo in rapida evoluzione, alimentato da direttive europee come la CSRD e dagli standard ESRS, i fattori ESG non possono più essere trascurati nei test di impairment, ma devono essere integrati per garantire la trasparenza e la prudenza nella rappresentazione della situazione patrimoniale e finanziaria aziendale.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Il caso del Gruppo SAG ha offerto un riscontro concreto sull'applicazione metodologica del principio contabile, confermando la solidità dell'impostazione seguita nel calcolo del Value in Use, nella segmentazione delle CGU e nella determinazione del tasso di attualizzazione. Sebbene l'analisi non abbia evidenziato perdite durevoli di valore, emerge chiaramente la necessità di un continuo aggiornamento dei modelli valutativi, soprattutto alla luce dei rischi crescenti legati alla transizione ecologica e alla possibile obsolescenza degli asset.

In quest'ottica, il percorso tracciato dal Gruppo SAG rappresenta un punto di partenza robusto, ma che richiederà un'evoluzione progressiva verso un'integrazione più completa dei fattori ESG nei modelli previsionali e valutativi. Un simile approccio, oltre a rispondere agli obblighi di compliance, si configura come leva strategica per rafforzare la resilienza economica e generare valore sostenibile nel lungo termine.

Bibliografia

Commissione Europea. (2022). *Proposta di Direttiva sulla due diligence delle imprese in materia di sostenibilità* – COM(2022) 71 final. Bruxelles.

Damodaran, A. (2024). *Cost of Capital by Sector, Beta, and Country Risk Premium Data*. Stern School of Business.

European Commission. (2023). *Regulation (EU) 2023/2486 – Technical screening criteria under the EU Taxonomy*. Official Journal of the European Union.

European Commission. (2022). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – Directive (EU) 2022/2464*. Official Journal of the European Union.

EY. (2025). International GAAP 2025 – *Chapter 21: Impairment of fixed assets and goodwill*. Ernst & Young Global Limited.

IFRS Foundation. (2024a). IAS 16 – *Property, Plant and Equipment*. IFRS Foundation.

IFRS Foundation. (2024b). IAS 28 – *Investments in Associates and Joint Ventures*. IFRS Foundation.

IFRS Foundation. (2024c). *IAS 38 – Intangible Assets*. IFRS Foundation.

IFRS Foundation. (2024d). *IFRS 3 – Business Combinations*. IFRS Foundation.

IFRS Foundation. (2024e). *IFRS 8 – Operating Segments*. IFRS Foundation.

IFRS Foundation. (2024f). *IFRS 13 – Fair Value Measurement*. IFRS Foundation.

IFRS Foundation. (2024g). *IFRS 16 – Leases*. IFRS Foundation.

IFRS Foundation. (2024h). *IFRS S1 – General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*. IFRS Foundation.

IFRS Foundation. (2024i). *IFRS S2 – Climate-related Disclosures*. IFRS Foundation.

IFRS Foundation. (2024j). *International Accounting Standard 36 – Impairment of Assets*. IFRS Foundation.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

IFRS Interpretations Committee. (2016). *Agenda Decision Reaffirmation: Impairment Test – Inclusion of Liabilities in a CGU*. IFRS Foundation.
International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). (2018). *International Standard on Auditing (ISA) 540 (Revised) – Auditing Accounting Estimates and Related Disclosures*. IFAC
IFRS Interpretations Committee. (2015). *Agenda Decision: Impairment Test – Inclusion of Liabilities in a CGU*. IFRS Foundation.
.Mercedes-Benz AG. (2023). *Sustainable Supply Chain*. Mercedes-Benz AG.
Stellantis N.V. (2022). *Supplier Code of Conduct*. Stellantis N.V.
TCFD – Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (2017). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. Financial Stability Board.
Volkswagen AG. (2023). *Sustainability Requirements for Suppliers*. Volkswagen AG.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

4.
Sviluppo di un modello integrato di calcolo e aggiornamento del Net Present Value del cliente

di Karina Maria Balaceanu, Nicolò Campanile, Costantino Doria, Antonio Festa, Eduardo Romano, Gennaro Scotti e Alessia Zollo

Abstract

Il presente project work, sviluppato in collaborazione con Optima Italia, ha l'obiettivo di progettare e implementare un modello integrato per il calcolo e l'aggiornamento dinamico del Net Present Value (NPV) delle offerte commerciali, al fine di migliorare l'analisi della redditività. In un contesto di crescente pressione sui margini e volatilità dei mercati, la valutazione tempestiva del valore economico delle offerte rappresenta un asset strategico. Tale valore, tuttavia, non è fine a sé stesso: in quanto fornitore multiservizi, Optima centralizza il cliente nel proprio modello di business, considerandolo un asset strategico per la creazione di valore. Il modello integra dati storici e proiezioni per offrire una visione predittiva e dinamica delle performance economiche.

This project work, developed in collaboration with Optima Italia, seeks to design and implement an integrated model for the calculation and dynamic updating of the Net Present Value (NPV) of commercial offers, with the aim of enhancing profitability assessment. In an environment marked by increasing margin pressure and market volatility, the timely evaluation of the economic value of offers constitutes a strategic asset. However, such value is not an end in itself: as a multi-service provider, Optima adopts a customer-centric business model, viewing the customer as a strategic asset in the process of value creation. The proposed model integrates historical data and forward-looking projections to deliver a predictive and dynamic perspective on economic performance.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

4.1. Optima

Optima Italia S.p.A. è una multiutility fondata a Napoli nel 1999 da Danilo Caruso e Alessio Matrone con l'obiettivo di semplificare la gestione dei servizi essenziali per imprese e famiglie italiane. Fin dai primi anni di attività, l'azienda si è distinta per una visione imprenditoriale dinamica e orientata all'innovazione, che ha consentito una rapida crescita e una progressiva estensione della propria presenza sul territorio nazionale.

Nel 2003, a soli quattro anni dalla nascita, Optima aveva già consolidato la propria posizione nella regione Campania, grazie a investimenti strategici in capitale umano e alla costruzione di una rete vendita monomandataria altamente specializzata.

Il passo successivo, raggiunto nel 2007, è stato l'ampliamento delle attività in diciotto regioni italiane, a testimonianza della solidità del modello commerciale adottato.

Nel 2008, l'azienda ha rafforzato la propria infrastruttura interna con l'ambizione di diventare provider dotato di una rete autonoma, ponendo così le basi per un controllo diretto e integrato dei servizi erogati.

A partire dal 2009, Optima ha avviato un importante processo di diversificazione, integrando la fornitura di energia elettrica ai servizi di telecomunicazione già esistenti.

Negli anni successivi, ha ampliato ulteriormente il portafoglio includendo gas naturale, connettività mobile e fissa, servizi digitali, assistenza sanitaria e assicurativa. Tale evoluzione ha consolidato l'identità dell'azienda come fornitore integrato di servizi multiutility.

Il modello di business di Optima si basa su una forte integrazione verticale e su un approccio bundle, finalizzato alla fidelizzazione e alla massimizzazione del valore del cliente nel tempo. L'azienda ha sviluppato una rete di agenti monomandatari e dealer multibrand che garantiscono una copertura capillare del territorio nazionale, affiancata da canali digitali evoluti (portale clienti, app mobile, chatbot) e strategie di inbound marketing.

La mission aziendale è riassunta nel concetto di single point of service: un solo interlocutore, una sola fattura, una sola piattaforma digitale per gestire in modo semplice, trasparente e centralizzato una pluralità di servizi essenziali.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

4.2. Oggetto

Il cuore del progetto è lo sviluppo di un modello automatizzato per il calcolo del Net Present Value (NPV) del cliente, inteso come misura dinamica e attualizzata della redditività economica della relazione contrattuale.

L'oggetto dell'analisi è la relazione economica tra cliente e azienda, osservata nella sua interezza lungo il ciclo di vita atteso, e considerata come entità evolutiva soggetta a comportamenti variabili, costi ricorrenti e possibilità di espansione commerciale (cross-selling e up-selling). Alla base del modello si pone il concetto di Net Present Value (NPV), considerato come la somma attualizzata dei flussi netti generati da un cliente nel tempo. In un contesto multiutility come quello di Optima, caratterizzato da offerte bundle e logiche di fidelizzazione, la corretta valutazione del NPV risulta cruciale per stimare la sostenibilità economica delle iniziative commerciali e orientare le scelte allocative.

La costruzione del modello NPV ha richiesto la definizione di una curva di ricavi attesi per ogni mese di permanenza del cliente, costruita a partire da dati storici di consumo, pagamento e mix contrattuale (es. servizi attivi, canale di attivazione, modalità di fatturazione).

Sono stati inseriti i costi diretti e indiretti associati al cliente, inclusi: Cost to Acquire (CTA), Cost to Serve (CTS), costi di CRM, retention, billing, reclami e gestione amministrativa. Infine, è stato stimato il churn rate, ovvero la probabilità di abbandono mensile, modellato per cluster di comportamento e aggiornabile con base dati CRM.

Il modello è stato implementato in ambiente Excel con architettura modulare, consentendo l'aggiornamento automatico tramite esportazioni da CRM e sistema di fatturazione; la generazione di dashboard direzionali con indicatori sintetici di marginalità per prodotto, canale e cluster; la realizzazione di simulazioni personalizzabili (es. variazione CTA/CTS, offerte bundle, retention rate) a supporto del processo decisionale manageriale.

4.3. Obiettivi

La crescente complessità del contesto competitivo, unita alla riduzione dei margini unitari nel mercato retail dell'energia e delle telecomunicazioni, impone alle aziende una profonda revisione degli strumenti di controllo economico e delle metriche di valutazione della clientela. La liberalizzazione del mercato, la pressione normativa, la volatilità dei prezzi delle commodity

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

e l'emergere di modelli bundle multiservizio hanno ridefinito le logiche tradizionali di marginalità, rendendo necessaria un'evoluzione verso strumenti predittivi e dinamici.

In tale cornice, il presente progetto nasce con l'intento di offrire una risposta concreta a queste sfide, sviluppando un modello automatizzato e aggiornabile per la misurazione del Net Present Value (NPV) della relazione cliente-azienda. L'obiettivo principale è superare l'approccio statico e backward-looking della redditività, introducendo una prospettiva forward-looking più dinamica che considera durata, comportamento, costi associati e profili di rischio. Un simile modello di calcolo e aggiornamento del NPV integrato consente agli investitori di valutare se il progetto che viene loro proposto, rappresenti un'opportunità di buono o cattivo affare.

L'obiettivo principale del lavoro è stato quello di misurare il valore economico della relazione con ciascun cliente o segmento attraverso una logica attualizzata, tenendo conto dei ricavi diversificati, il tasso retention e quello di churn, margini, costi di acquisizione e servizio.

Di fatto, sono stati integrati dati storici, operativi e previsionali in un framework coerente e dinamico, capace di adattarsi a modifiche del contesto regolatorio, commerciale e comportamentale. In seguito, è stato supportato il pricing differenziato per canale, cluster e tipologia di offerta, mediante l'utilizzo di soglie minime di NPV sostenibile per guidare la formulazione delle tariffe, dopo di che sono state effettuate simulazioni strategiche sull'evoluzione della customer base in base a scenari di churn, variazioni dei costi operativi, digitalizzazione del servizio e tassi di penetrazione dei pacchetti multiutility.

Uno dei fini ultimi, è stato sicuramente quello di migliorare la cultura interna di analisi del valore, incentivando pratiche data-driven e favorendo la collaborazione tra funzioni aziendali (finance, marketing, sales), oltre che quello di costruire uno strumento replicabile e adattabile ad altri settori regolati o semi-regolati, come telecomunicazioni, assicurazioni e sanità integrativa, nei quali il concetto di valore cliente e durata della relazione è cruciale.

Inoltre, integrare indicatori di sostenibilità economica nelle valutazioni di performance commerciale, aiuta a promuovere una logica di lungo periodo che vada oltre la semplice acquisizione. Tale approccio, offre a Optima una base solida per rafforzare la propria competitività, ottimizzare l'allocazione delle risorse e valorizzare le sinergie offerte dal modello multiutility integrato.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

4.4. Risultati

L'adozione del modello NPV da parte di Optima Italia ha prodotto risultati significativi in termini di efficacia strategica, efficienza operativa e cultura del dato. Dal punto di vista strategico, il modello ha consentito di mappare con maggiore precisione la marginalità per tipologia di cliente, canale di vendita e combinazione di servizi attivi.

Ciò ha favorito una ristrutturazione del portafoglio offerte, con l'eliminazione di bundle non redditizi e l'ottimizzazione del mix di servizi. Sul piano operativo, il modello ha introdotto indicatori chiave per la gestione proattiva del ciclo cliente, tra cui: NPV medio per segmento e per agente; break-even di acquisizione con soglia minima di valore per giustificare l'investimento commerciale, effetto della digitalizzazione sul CTS e sulla retention; simulazioni di stress test per variazioni del churn rate, dei costi di servizio e dei margini; benchmark tra offerte a canone fisso vs. indicizzate su parametri wholesale (PUN, PSV).

Tra gli effetti più evidenti si segnala una riduzione del 17% dei costi medi di acquisizione grazie alla riallocazione dei budget sui canali a miglior rapporto NPV/CTA. In parallelo, si è registrato un aumento della marginalità media per cliente, soprattutto nei cluster digitalizzati, nei quali il CTS è stato abbattuto del 30% tramite l'introduzione di chatbot evoluti, portale web e app mobile.

Infine, il modello ha svolto un ruolo cruciale nel supportare il pricing adattivo: i dati del modello sono stati utilizzati per personalizzare le offerte in base alla storia comportamentale del cliente e alla probabilità di permanenza, aumentando la conversione e riducendo l'abbandono.

Sitografia

ARERA. (2022). Relazione Annuale 2023, in *ARERA*, testo disponibile al sito: *www.arera.it/gallery/presentazioni-relazione-annuale*, data di consultazione: 27/05/2025.

ARERA. (s.d.). Relazioni annuali, documenti di consultazione e aggiornamenti tariffari, in *ARERA*, testo disponibile al sito: *www.arera.it/*, data di consultazione: 27/05/2025.

Banca d'Italia. (2023). Relazione sulla stabilità finanziaria, 2022–2023, in *Banca d'Italia*, testo disponibile al sito: *www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/*, data di consultazione: 27/05/2025.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Bertolini P., Gemmo A. (2019). Clean Energy Package – La transizione verso l'Unione dell'energia, in *RGA Online*, testo disponibile al sito: *https://rgaonline.it/articoli/clean-energy-package-la-transizione-verso-lunione-dellenergia/*, data di consultazione: 22/05/2025.
Commissione Europea. (2016). Energia pulita per tutti gli europei: liberare il potenziale di crescita dell'Europa, in *European Commission Press Corner*, testo disponibile al sito: *https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/ip_16_4009*, data di consultazione: 22/05/2025.
Commissione Europea. (2023). Verso un intervento strutturale sul mercato elettrico europeo, in *Eur-Lex*, testo disponibile al sito: *https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52022DC0236*, data di consultazione: 27/05/2025.
Confindustria. (2022). Crisi energetica e competitività delle imprese, in *Confindustria*, testo disponibile al sito: *https://chatgpt.com/c/682dd9ee-9634-800a-83e5-bb9e4ff6a385*, data di consultazione: 27/05/2025.
Eur-Lex. (2022). Comunicazione Della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni interventi a breve termine nei mercati dell'energia e miglioramenti a lungo termine dell'assetto del mercato dell'energia elettrica, in *Eur-Lex*, testo disponibile al sito: *https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=COM:2022:236:FIN*, data di consultazione: 22/05/2025.
GME. (2022). Dati storici PUN, rapporti annuali, andamento mercati all'ingrosso, in *Mercato Elettrico*, testo disponibile al sito: *www.mercatoelettrico.org/*, data di consultazione: 27/05/2025.
GME. (2024). Rapporto annuale 2022, in *Mercato Elettrico*, testo disponibile al sito: *www.mercatoelettrico.org/It/Download/Documenti/20230426_RA_2022.pdf*, data di consultazione: 27/05/2025.
ISTAT. (2023). Dati sull'inflazione energetica e sul potere d'acquisto delle famiglie, in *ISTAT*, testo disponibile al sito: *www.istat.it/it/energia*, data di consultazione: 27/05/2025.
La redazione. (2024). Come si è evoluto il mercato elettrico italiano dal 1999 a oggi, in *Rinnovabili.it*, testo disponibile al sito: *www.rinnovabili.it/mercato/visual-reports/la-storia-del-mercato-elettrico-in-italia/*, data di consultazione: 21/05/2025.
MEF. (2022). Nota di aggiornamento al DEF 2022, in *Ministero dell'Economia e delle Finanze*, testo disponibile al sito: *www.mef.gov.it/*, data di consultazione: 27/05/2025.
Osservatorio AIC. (2023). Analisi del quadro normativo e delle risposte legislative alla crisi, in *Osservatorio AIC*, testo disponibile al sito: *www.osservatorioaic.it/images/rivista/pdf/2023_3_08_GiachettiFantini.pdf*, data di consultazione: 27/05/2025.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

5.
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 Emanuele Crisafi, Luigi De Simone, Germano Grande,Alfonsina Iannotta, Giandomenico Palladino, Marcello Palma e Gaetano Pezzullo

Abstract

Il presente lavoro, in collaborazione con PwC, ha come obiettivo quello di simulare gli impatti derivanti dall'introduzione del nuovo framework Basilea IV in ambito Rischio di Credito (SA-CR) e Rischio Operativo su campione di cinque gruppi bancari italiani. I risultati mostrano che in ambito Rischio di Credito (SA-CR), l'entrata in vigore del nuovo framework alla data del 01.01.2025 (phase-in) genera un decremento dell'esposizione complessiva al rischio con una progressiva riduzione del beneficio nel 2033 (fully phased). In ambito Rischio Operativo, in linea generale, si osserva un decremento in termini di esposizione complessiva al rischio per gli istituti che adottavano la metodologia base e ad un incremento per gli istituti che adottavano l'approccio standardizzato alternativo.

This study, conducted in collaboration with PwC, aims to simulate the impact of the introduction of the new Basel IV framework on credit risk (SA-CR) and operational risk on a sample of five Italian banking groups. The results show that in the area of Credit Risk (SA-CR), the entry into force of the new framework on 01.01.2025 (phase-in) generates a decrease in overall risk exposure with a progressive reduction in the benefit in 2033 (fully phased). In the area of Operational Risk, in general, there is a decrease in terms of overall risk exposure for institutions that adopted the basic methodology and an increase for institutions that adopted the alternative standardised approach.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

5.1. PwC

PricewaterhouseCoopers (PwC), nata nel 1998 dalla fusione tra Price Waterhouse e Coopers & Lybrand, è un network globale di servizi professionali leader nei settori della revisione, consulenza strategica, legale, fiscale e di sostenibilità. Presente in 149 Paesi con più di 370.000 professionisti PwC opera in Italia con circa 9.000 dipendenti distribuiti in 25 sedi. PwC si distingue per un approccio integrato orientato alla creazione di fiducia e alla risoluzione di problemi complessi. Il purpose "*To build trust in society and solve important problems*" riflette il suo impegno verso standard elevati, integrità professionale e valore sostenibile per imprese e società.

5.2. Oggetto

Nel 2021 la Commissione europea ha pubblicato una revisione delle vigenti norme bancarie dell'UE (Regolamento 575/2013 "CRR" e Direttiva 36/2013 "CRD"), al fine di attuare le disposizioni dell'accordo di Basilea (cd. "riforma finale di Basilea III"). Tali nuove norme hanno l'obiettivo di garantire una maggiore resilienza delle banche dell'UE ai potenziali shock economici futuri, contribuendo allo stesso tempo alla ripresa dell'Europa dalla pandemia di COVID-19. Sulle stesse norme, in data 27 giugno 2023 i negoziatori della presidenza del Consiglio e del Parlamento europeo hanno raggiunto un accordo provvisorio sulle modifiche del regolamento e della direttiva sui requisiti patrimoniali. La pubblicazione degli emendamenti finali "CRR III" (Regolamento UE 2024/1623) e "CRD VI" (Direttiva UE 2024/1619) è avvenuta il 19 giugno 2024, mentre l'entrata in vigore è stata prevista per il 1º gennaio 2025 ma con un periodo di transizione fino al 2033 per alcuni elementi di novità.

Il nuovo framework mira a rafforzare ulteriormente la solidità del sistema bancario, migliorando la sensitività e la comparabilità delle misure del rischio e dei requisiti patrimoniali. In particolare, le novità di Basilea IV hanno investito diversi ambiti di rischio modificando le modalità di calcolo delle attività ponderate per il rischio (RWA) e limitando il ricorso ai metodi IRB.

Partendo dal Rischio di Credito, sono state introdotte sostanziali novità relative all'utilizzo del metodo standard (SA-CR) che mirano a rendere tale approccio più *risk sensitive*: un limite del precedente approccio era quello di non essere sufficientemente sensibile al rischio, generando così misurazioni imprecise (talvolta eccessivamente alte, talvolta basse) con conseguenti impatti negativi anche sui requisiti patrimoniali. Date tali circostanze, le prin-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

cipali novità normative relative al metodo SA-CR hanno riguardato una ricalibrazione dei fattori di ponderazione che hanno coinvolto, principalmente, i seguenti portafogli prudenziali: Esposizioni garantite da ipoteche su beni immobili ed Esposizioni ADC, Esposizioni verso imprese (con l'introduzione della sottocategoria dei finanziamenti specializzati), Esposizioni verso enti, Esposizioni in strumenti di capitale ed Esposizioni al dettaglio. Invece, per le Esposizioni fuori bilancio è stata prevista l'introduzione del nuovo "bucket 3" e la ricalibrazione del fattore di conversione del credito (CCF) per il "bucket 5".

Altre significative modifiche hanno riguardato i modelli IRB (*Internal Rating Based*) con l'obiettivo di limitarne l'utilizzo per quelle classi di esposizioni che non possono avvalersi di una solida modellizzazione a causa della mancanza di serie storiche sui casi di default (ad esempio, enti e *large corporate*). In questo modo, incentivando l'utilizzo di approcci standardizzati, si aumenta la comparabilità e la solidità dei requisiti patrimoniali. A tal proposito si è previsto che il requisito patrimoniale calcolato con metodi interni non potrà essere inferiore ad una determinata percentuale (*Output Floor*) di quello calcolato con la metodologia standardizzata. Il valore dell'*Output Floor* sarà inizialmente pari al 50% per poi incrementare gradualmente fino al 72,5% nei cinque anni successivi. Inoltre, vengono introdotte restrizioni all'utilizzo dei modelli interni: non sarà possibile impiegare metodi IRB per le Esposizioni in strumenti di capitale e si è escluso l'utilizzo di metodi interni avanzati (A-IRB) per le Esposizioni verso enti e large corporate (vale a dire società appartenenti a gruppi con ricavi totali consolidati superiori a 500 milioni di euro). Infine, sempre in ambito IRB è stata prevista l'introduzione di alcuni *input floor* cioè dei valori minimi che gli enti devono utilizzare per le stime interne dei parametri (es. PD, LGD).

In ambito di Rischio Operativo, la novità sostanziale consiste nell'eliminazione dei tre metodi esistenti con un unico nuovo approccio standardizzato che calcola i requisiti di fondi propri a partire da un indicatore di attività (BI) rappresentativo della dimensione operativa e del profilo di rischio della banca.

Altre modifiche hanno investito il rischio di mercato, per il quale si introduce l'utilizzo di nuovo metodo basato su una maggiore sensibilità ai fattori di rischio (*sensitivities-based method*), e il rischio CVA per il quale si introducono anche nuove metodologie, avvicinando le loro logiche di calcolo agli approcci utilizzati per la misura del rischio di mercato.

Infine, Basilea IV pone una maggiore attenzione al tema dell'informativa di vigilanza introducendo nuovi obblighi di disclosure in ambito Rischi ESG e *crypto-asset*.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

5.3. Obiettivi

L'obiettivo dell'elaborato è quello di esaminare, mediante un'analisi empirica condotta su un campione di cinque Gruppi bancari italiani, gli impatti prospettici derivanti dall'adeguamento al nuovo framework regolamentare di Basilea IV. L'indagine si sviluppa lungo due direttrici principali: l'analisi degli effetti derivanti dall'adozione del nuovo approccio standardizzato per il Rischio di Credito (SA-CR), con particolare attenzione al regime transitorio (*phase-in/fully-phased*) applicabile alle esposizioni in strumenti di capitale e alle esposizioni fuori bilancio; la valutazione delle implicazioni derivanti dalla sostituzione dei tre modelli precedenti con un'unica metodologia standardizzata per la misurazione del Rischio Operativo.

L'analisi è stata condotta utilizzando le informazioni contenute nelle informative di Terzo Pilastro (Pillar III) alla *reference date* del 31 dicembre 2023, nonché i bilanci consolidati relativi al triennio 2021–2023, reperiti tramite i canali istituzionali ufficiali dei cinque gruppi bancari inclusi nel campione. Nel dettaglio, per il Rischio di Credito sono stati recuperati e analizzati i template regolamentari EU CR4, EU CR5 e EU CR6-A, mentre per il Rischio Operativo l'analisi si è basata sui prospetti di Conto Economico e Stato Patrimoniale, con particolare attenzione alle voci rilevanti per la costruzione dell'indicatore di attività (BI) previsto dal nuovo approccio standardizzato.

A partire da queste informazioni, sono stati elaborati due *database* analitici: uno dedicato al Rischio di Credito, articolato per classe di esposizione e metodologia applicata, e uno relativo al Rischio Operativo.

Sulla base dei dati contenuti nel *database Rischio di credito*, per ogni gruppo bancario sono stati calcolati dapprima gli RWA di ciascuna classe di esposizione secondo le disposizioni del Regolamento (UE) 2019/876 (CRR II). Successivamente, per stimare gli impatti riconducibili al nuovo framework, sono stati calcolati gli RWA secondo le disposizioni del nuovo regolamento CRR III, applicando specifiche *proxy* alle esposizioni soggette a modifiche normative.

Sulla base dei dati contenuti nel *database Rischio Operativo* si è simulato il calcolo dell'indicatore di attività (BI), ricorrendo all'utilizzo di opportune *proxy* per la stima dei suoi sottocomponenti: Componente interessi, contratti di leasing e dividendi (ILDC), Componente servizi (SC) e Componente finanziaria (FC). Infine, si è determinato il requisito di fondi propri per il Rischio Operativo che è calcolato sulla base della componente di indicatore di attività (BIC) determinato conformemente alla seguente formula:

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

$$BIC = \begin{cases} 0{,}12 \cdot BI \; se \; BI \leq 1 \\ 0{,}12 + 0{,}15 \cdot (BI - 1) \; se \; 1 < BI \leq 30 \\ 4{,}47 + 0{,}18 \cdot (BI - 30) \; se \; BI > 30 \end{cases}$$

5.4. Risultati

5.4.1 Risultanze emerse per il Rischio di Credito

In ambito Rischio di Credito, nella fase di prima applicazione del framework al 01.01.2025 (*phase-in*) si assiste a una riduzione complessiva degli RWA. Tale risultato è dovuto a un trattamento più favorevole per alcune classi di esposizioni e all'introduzione di regimi transitori che avranno poi piena applicazione nel 2033 (*fully-phased*). In particolare:

- il beneficio riguardante l'asset class *Imprese* afferisce principalmente alla ricalibrazione dei fattori di ponderazione per le controparti provviste di rating;
- il beneficio riguardante l'asset class *Dettaglio* afferisce principalmente al nuovo sotto-segmento *Esposizioni transattive* (carte di credito RW 45%);
- la riduzione degli RWA per l'asset class *High risk* è dovuta alla soppressione della classe e alla contestuale riclassificazione di tali esposizioni principalmente nella classe *Real Estate* che gode però di fattori di ponderazioni più stringenti alla luce degli immobili produttori di reddito.

Tuttavia, si ha un peggioramento in termini di aumento degli RWA per le classi di esposizioni Enti, Strumenti di Capitale e Real Estate per via di fattori di ponderazione ora più rigorosi.

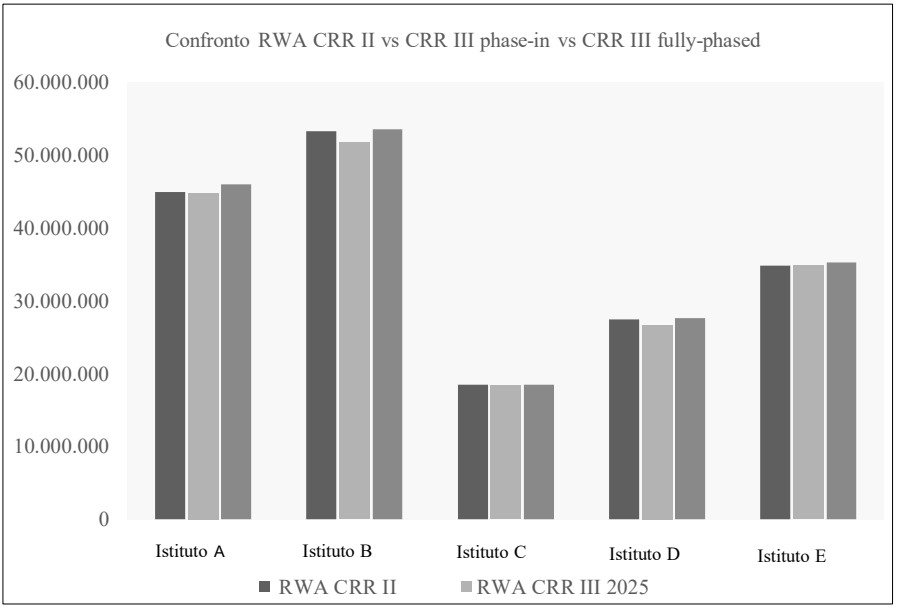
Come si può notare dalla Figura 5.1, per le banche che utilizzano l'approccio standardizzato (Istituto B ed Istituto D) godono nel *phase-in* di benefici sugli RWA più significativi rispetto a quelli delle banche che ricorrono all'utilizzo di modelli interni (Istituto A, Istituto C ed Istituto E). Tale discrepanza è dovuta a modifiche più stringenti che Basilea IV apporta sui modelli interni:

- divieto di utilizzare modelli interni per strumenti di capitale e large corporate;
- Introduzione di *Input Floor* per PD e LGD;
- Applicazione dell'*Output Floor*.

In linea generale, dopo un beneficio iniziale in termini di RWA nel *phase-in* 2025, si stima nel 2033 (*fully-phased*) un incremento strutturale degli RWA a seguito del pieno recepimento del nuovo framework regolamentare. In particolare, si avrà la fine dei regimi transitori previsti per gli *Strumenti di capitale*, per le *Esposizioni fuori bilancio* e per l'*Output floor*.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Figura 5.1 – Confronto RWA Rischio di Credito



Fonte: rielaborazione dati informativa di Terzo Pilastro al 31.12.2023 e delle Relazioni Finanziarie del triennio 2021-2023.

5.4.2. Risultanze emerse per il Rischio Operativo

In ambito Rischio Operativo, l'applicazione del nuovo framework di Basilea IV, che prevede l'introduzione di un approccio standardizzato unico ha prodotto risultati che riflettono le differenti caratteristiche dimensionali e operative dei gruppi bancari analizzati, nonché il diverso impatto dell'indicatore di attività sottostante previsto dal CRR III, così come mostrato nella Figura 5.2

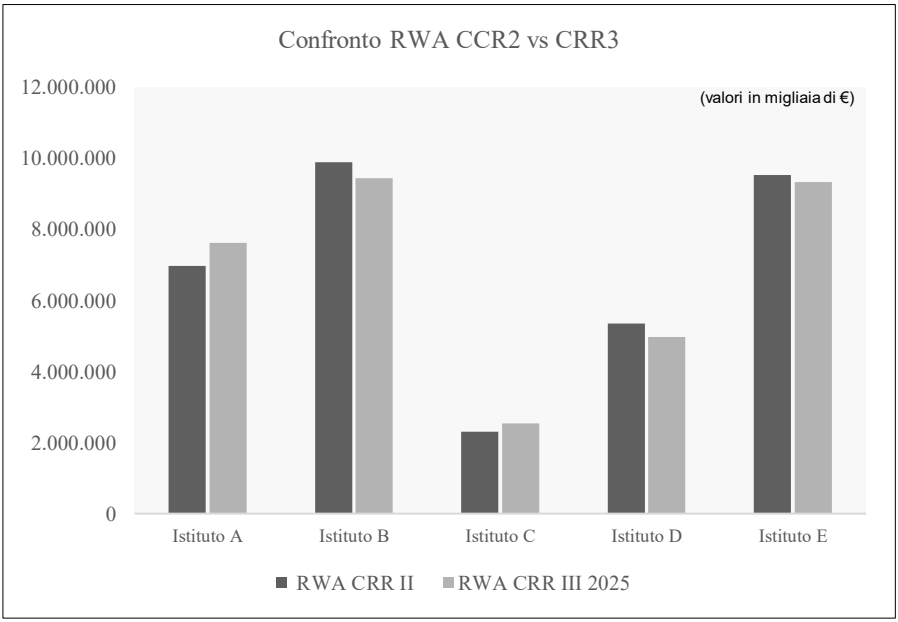
Le variazioni osservate negli accantonamenti patrimoniali a fronte del Rischio Operativo risultano strettamente connesse sia alla metodologia di calcolo precedentemente adottata dagli istituti bancari, sia all'entità del Business Indicator (BI) su cui tali esposizioni sono calcolate.

In particolare, i benefici più rilevanti derivanti dall'introduzione del nuovo approccio regolamentare sono stati registrati presso quegli intermediari con un BI inferiore a 1 miliardo di euro o, alternativamente, inferiore a 30 miliardi di euro, i quali in precedenza adottavano l'approccio base (Istituto B ed Istituto D).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Al contrario, gli impatti risultano meno favorevoli per gli istituti caratterizzati da un BI superiore a 1 miliardo di euro o superiore a 30 miliardi di euro, i quali facevano ricorso al metodo standardizzato alternativo (Istituto A ed Istituto C).

Figura 5.2 – Confronto RWA Rischio Operativo



Fonte: rielaborazione dati informativa di Terzo Pilastro al 31.12.2023 e delle Relazioni Finanziarie del triennio 2021-2023.

5.4.3 Considerazioni finali sui risultati

L'ultimo step dell'analisi ha riguardato la valutazione comparata del Common Equity Tier 1 ratio (CET1 ratio) calcolato secondo il regime attuale (CRR II) e quello stimato sulla base dei nuovi criteri previsti dal CRR III al fine di analizzare l'effetto congiunto delle novità in ambito Rischio di Credito e Rischio Operativo.

Come si nota dalla Figura 5.3, l'introduzione del nuovo framework regolamentare determina, in regime di *phase-in*, un incremento tendenziale del *Common Equity Tier* 1 (CET1) *ratio*, principalmente riconducibile alla riduzione degli accantonamenti patrimoniali richiesti.

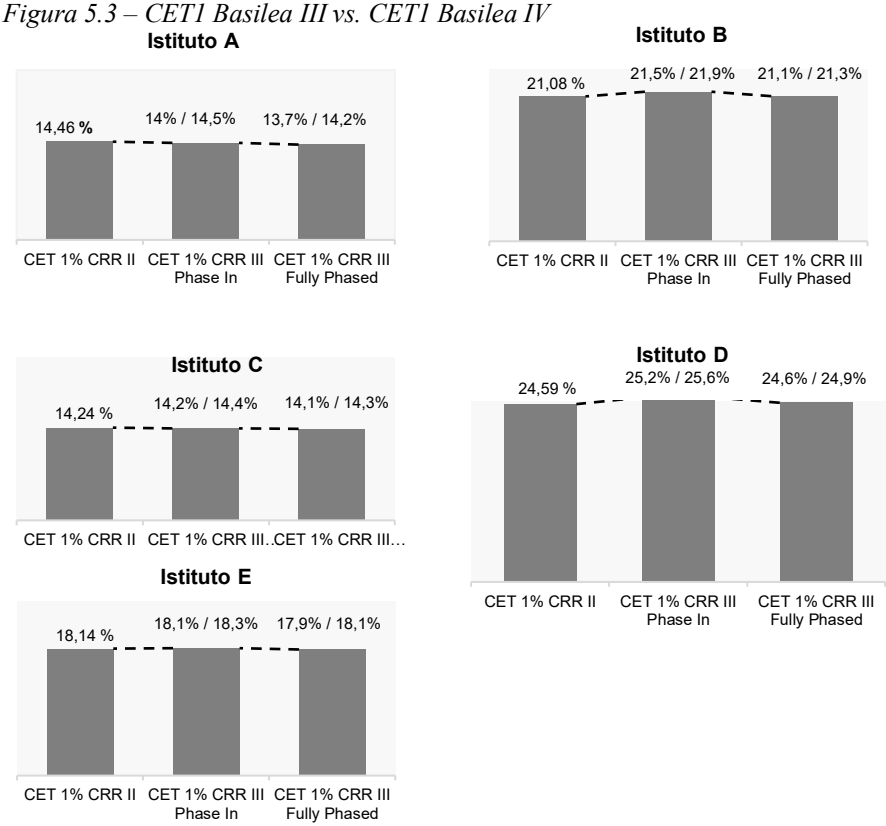
Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Per gli istituti che adottano metodologie standardizzate, il miglioramento del *CET1 ratio* è attribuibile a un effetto congiunto derivante dalla diminuzione dei requisiti patrimoniali associati sia al Rischio di Credito sia al Rischio Operativo.

Diversamente, per le banche che fanno ricorso a modelli interni per il Rischio di Credito e all'approccio standardizzato alternativo per il Rischio Operativo, il beneficio in termini di CET1 ratio è imputabile in misura prevalente alla contrazione degli accantonamenti connessi al Rischio di Credito.

Nel regime *fully-phased*, tuttavia, si prevede un decremento del CET1 ratio, quale conseguenza della graduale cessazione dei meccanismi transitori di attenuazione previsti nella fase iniziale di applicazione del nuovo impianto normativo

Figura 5.3 – CET1 Basilea III vs. CET1 Basilea IV



Fonte: rielaborazione dati informativa di Terzo Pilastro al 31.12.2023 e delle Relazioni Finanziarie del triennio 2021-2023. (Le var. % sono calcolate rispetto al valore RWA CRR II)

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Bibliografia

Basel Committee on Banking Supervision (2017). *Basel III: Finalising post-crisis reforms*, BIS, dicembre.

Basel Committee on Banking Supervision (2019). *BCBS 457 - Minimum capital requirements for market risk Comitato di Basilea*, BIS, gennaio.

Caio Ferreira, Nigel Jenkinson, and Christopher Wilson. (2019). *From Basel I to Basel III: Sequencing Implementation in Developing Economies*. International Monetary Fund.

Regolamento (UE) 2013/575 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26 giugno 2013, relativo ai requisiti prudenziali per gli enti creditizi e che modifica il regolamento (UE) n. 648/2012.

Regolamento (UE) 2019/876 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 20 maggio 2019.

Regolamento (UE) 2024/1623 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 31 maggio 2024.

Resti, A., Sironi, A. (2021). *Rischio e valore nelle banche* - II ed. aggiornata: Misura, regolamentazione, gestione. Italia: Egea.

Signorini. L. (2021). *Le banche e gli anni di Basilea III*, Roma, 4 novembre 2021, Banca d'Italia.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

6.
EARLY WARNING SYSTEM: PROSPETTIVE E VINCOLI NELL'ADOZIONE DEI NUOVI DATI INTERNI E PUBBLICI (OPEN DATA)

di Fabrizio Cavallo, Emanuele Grimaldi, Dmytro Inozemtsev, Stefano Marielli, Luca Mignone, Ciro Prisco, Marco Vatieri

Abstract

Il presente lavoro propone lo sviluppo di un modello di Early Warning System (EWS) finalizzato all'identificazione precoce del default creditizio. Nella prima parte viene analizzato il quadro normativo di riferimento, con focus sulle linee guida europee e sull'evoluzione dei tassi di default. Si prosegue con l'esame degli strumenti utili alla progettazione di un sistema di allerta efficace, approfondendo modelli statistici e indicatori chiave. Infine, la fase applicativa prevede l'impiego di tipici dati gestionali di una banca, integrati con open data al fine di ampliare il set informativo utilizzato come input del modello. Quest'ultimo viene calibrato automaticamente mediante la stima dei pesi delle variabili esplicative e testato tramite esercizi di backtesting su posizioni già classificate in default. L'obiettivo finale è verificare in che modo l'integrazione di dati esterni impatti sulla capacità predittiva del modello rispetto all'uso della sola base informativa interna.

This paper proposes the development of an Early Warning System (EWS) model aimed at the early identification of credit default. In the first part, the regulatory framework is analyzed, with a focus on European guidelines and the evolution of default rates. It continues with an examination of the tools useful in designing an effective alert system, delving into statistical models and key indicators. Finally, the application phase involves the use of typical management data from a bank, integrated with open data in order to expand the information set used as input to the model. The latter is automatically calibrated by estimating the weights of the explanatory variables and tested through backtesting exercises on positions already classified as default. The ultimate goal is to test how the integration of external data impacts the predictive ability of the model compared to using only the internal information base.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

6.1. Avantage Reply

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 circa 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

Le criticità emerse negli ultimi anni hanno messo in luce le fragilità nella gestione del rischio di credito, portando a un aumento dei crediti deteriorati (NPL) che ha inciso negativamente sulla redditività e sulla capacità di finanziamento delle banche. In risposta, le autorità europee, in particolare BCE ed EBA, hanno introdotto un rafforzamento progressivo del quadro normativo, volto a migliorare la gestione degli NPL e a contenerne l'impatto nei bilanci bancari. In tale evoluzione, l'attenzione si è progressivamente spostata dalla gestione ex post alla prevenzione del deterioramento, promuovendo l'adozione di sistemi di allerta precoce (Early Warning Systems) capaci di intercettare segnali di fragilità prima che si trasformino in situazioni conclamate di default.

Il presente project work si concentra sull'implementazione di un modello di Early Warning finalizzato all'identificazione tempestiva del default creditizio. Lo studio si colloca in un contesto finanziario in cui la tempestiva individuazione delle situazioni di rischio rappresenta una priorità strategica per gli istituti di credito.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

6.3. Obiettivi

L'obiettivo del presente project work consiste nella valutazione dell'efficacia predittiva di un modello forward-looking in funzione della base informativa utilizzata, verificando se e quanto l'integrazione di dati esterni, provenienti da fonti pubbliche e open, possa potenziare la capacità di anticipare situazioni di rischio rispetto all'impiego esclusivo di informazioni interne che spesso soffrono di scarsa tempestività, integrazione limitata o incompletezza.

Questo confronto è essenziale per comprendere il valore aggiunto degli open data nel migliorare gli strumenti di prevenzione e gestione del rischio creditizio.

La prima parte del progetto è dedicata all'inquadramento normativo, con particolare attenzione alle linee guida emanate dalle autorità europee in ambito credit risk e all'evoluzione storica dei tassi di default. Vengono dunque analizzate le normative chiave che hanno plasmato l'evoluzione della gestione del rischio di credito, inclusa l'introduzione dello IFRS 9 con il suo modello di perdita attesa (Expected Credit Loss – ECL) e la "nuova definizione di default" (New DoD), che ha uniformato i criteri di classificazione del default a livello europeo. Queste normative sottolineano la necessità per gli intermediari di adottare sistemi di monitoraggio sofisticati capaci di individuare segnali precoci di deterioramento creditizio. L'EBA, in particolare, con le sue Guidelines on Loan Origination and Monitoring (LOM), ha formalizzato l'approccio strutturato al monitoraggio del credito e ha evidenziato gli EWS come componente imprescindibile della governance del rischio, richiedendo l'adozione di sistemi di allerta formalizzati e integrati nei processi di risk management. Anche a livello nazionale, il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza ha rafforzato l'orientamento preventivo, promuovendo la rilevazione tempestiva delle difficoltà aziendali.

Successivamente, viene approfondito il processo di costruzione di un sistema di allerta efficace, attraverso l'analisi di modelli statistici e l'individuazione di indicatori rilevanti. Alla base del funzionamento degli EWS vi è l'impiego coordinato di indicatori quantitativi e qualitativi, che consentono di cogliere segnali deboli e discontinuità rispetto al normale andamento del debitore. Gli indicatori quantitativi, ricavati da fonti contabili, andamentali o settoriali, offrono misure oggettive di liquidità, solvibilità e sostenibilità dell'indebitamento. Gli indicatori qualitativi, invece, permettono di intercettare fattori più difficili da quantificare ma spesso rilevanti, come cambiamenti organizzativi, eventi reputazionali o segnali di deterioramento della trasparenza informativa.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

L'efficacia degli EWS risiede proprio nella capacità di combinare queste dimensioni eterogenee in un framework integrato, dinamico e coerente con il profilo di rischio della controparte. La tempestività nella rilevazione e la capacità predittiva degli indicatori sono elementi essenziali per garantire la prontezza dell'azione correttiva, rafforzando così la stabilità del sistema creditizio.

Segue una macro-classificazione degli indicatori ritenuti fondamentali per un efficace sistema di allerta:

- indicatori patrimoniali;
- indicatori finanziari;
- indicatori reddituali;
- indicatori di rischio;
- indicatori macroeconomici;
- indicatori qualitativi.

A partire da questa classificazione, si passa quindi alla valutazione delle tecniche modellistiche più adatte per implementare un sistema di allerta, analizzando le principali metodologie statistiche e di machine learning applicabili al contesto del rischio creditizio. Tra questi troviamo la Regressione Logistica e i modelli Random Forest. Vengono messi in luce i vantaggi (es. efficienza computazionale e interpretabilità per la Regressione Logistica; resistenza all'overfitting e gestione di variabili eterogenee per le Random Forest) e le criticità di ciascun modello, come la sensibilità a dati sbilanciati o la scarsa leggibilità, che rendono necessaria una calibrazione accurata e una gestione oculata delle risorse. Un elemento distintivo dell'analisi è l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale (AI) all'interno dei sistemi di allerta precoce, accanto all'uso di open data. In particolare, il machine learning permette di superare i limiti delle tradizionali scorecard, grazie alla capacità di apprendere dai dati, autocalibrarsi e riconoscere pattern complessi, rendendo gli EWS più precisi e proattivi. L'AI interviene lungo l'intero ciclo di vita del sistema, supportando la gestione dei modelli, la strutturazione delle architetture tecnologiche e la generazione automatica di codice per una prototipazione veloce e un'analisi avanzata. Questa apertura all'innovazione, unita all'impiego di fonti informative eterogenee, rappresenta il cuore del progetto, orientato allo sviluppo di strumenti predittivi più robusti per il controllo del rischio creditizio.

Nella parte empirica dell'elaborato è previsto l'impiego di una base informativa interna all'istituto di credito, che include dati anagrafici, informazioni dettagliate sui rapporti e sulle garanzie, oltre ad ulteriori dati contabili.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Nello specifico, il dataset di input utilizzato ai fini dell'analisi è costituito da dati contabili e gestionali e comprende circa 7.378 controparti in prevalenza imprese, con una quota di casi in default pari al 9%. I dati disponibili coprono un'ampia gamma di informazioni:

- **Dati anagrafici e strutturali**, come l'area geografica, il settore economico e la dimensione d'impresa;
- **Indicatori di bilancio**, tra cui patrimonio netto, totale attivo, ricavi ed EBITDA, utili a valutare la solidità economico-finanziaria delle aziende;
- **Informazioni creditizie**, relative alla natura dei rapporti, al debito residuo, al GBV dei crediti e allo storico dei pagamenti.

Successivamente, la base dati è stata aggregata a livello di soggetto e arricchita con open data provenienti da diverse fonti istituzionali. Dopo un'attività iniziale di scouting che ha individuato circa 20 fonti open potenzialmente rilevanti, una selezione mirata ha portato all'integrazione di dati provenienti da quattro principali enti:

- **ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione)**: ha messo a disposizione informazioni su gare pubbliche, esiti di aggiudicazione e soggetti economici coinvolti
- **Open CUP**: ha fornito dati relativi a iniziative di investimento pubblico, codici univoci di progetto (CUP) e avvisi
- **ISPRA (Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale)**: ha contribuito con dati geospaziali, introducendo una componente ambientale essenziale nell'analisi del rischio
- **OpenCoesione**: ha messo a disposizione informazioni su progetti ESG finanziati da fondi europei e nazionali.

Tutti i dati sono stati pre-processati, geocodificati quando necessario, e integrati nel database del sistema EWS. Questo processo di arricchimento ha aumentato il livello di dettaglio informativo e ha permesso la definizione di nuove variabili esplicative, rafforzando l'integrazione tra dimensioni ambientali, economiche e istituzionali, per una valutazione del rischio più articolata e multidimensionale.

A seguito dell'attività di assessment del patrimonio informativo e di enrichment del dato, vengono calcolati i seguenti indicatori:

- Debt to Equity:

$$\frac{Debito\ totale}{Patrimonio\ Netto}$$

- Debt Yiel:

$$\frac{Reddito\ operativo\ netto}{Importo\ del\ prestito}$$

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

- Equity ratio:

$$\frac{Patrimonio\ Netto}{Totale\ attivo}$$

- ROA:

$$\frac{Utile\ netto}{Totale\ attività}$$

- Interest coverage ratio:

$$\frac{EBIT}{Oneri\ finanziari}$$

- Forbearance:

$$Accordata\ misura\ di\ concessione$$

- ROE:

$$\frac{Utile\ netto}{Patrimonio\ netto}$$

- Aiuti di Stato:

$$Beneficiario\ di\ aiuto\ di\ stato$$

- Gare di appalto:

$$Vincitore\ di\ gara\ d'appalto$$

- Rischio idrico:

$$\frac{Superficie\ delle\ aree\ a\ pericolosità\ idraulica\ elevata}{(\%)}$$

- Rischio geologico:

$$\frac{Superficie\ delle\ aree\ a\ pericolosità\ frana\ elevata}{(\%)}$$

- Progetti ESG:

$$Progetti\ energetici\ e\ ambientali\ attivi$$

L'intelligenza artificiale ha svolto un ruolo determinante nello sviluppo del codice per la costruzione del modello logit. Attraverso un prompt dettagliatamente articolato, è stato infatti generato uno script Python completo, capace di gestire l'intero workflow: dal caricamento e pre-processing dei dati, alla selezione automatica delle variabili significative, fino alla realizzazione di due modelli logit tra loro confrontabili.

Tra le funzionalità implementate si trovano strumenti per mitigare la multicollinearità (attraverso l'indice VIF), identificare le variabili statisticamente rilevanti (basandosi sui p-value) e valutare le performance del modello mediante metriche come AUC, accuratezza e altri indicatori. L'IA ha inoltre suggerito visualizzazioni efficaci, tra cui curve ROC e analisi SHAP, che

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

hanno reso il processo di modellazione più veloce, adattabile e facilmente riproducibile.

L'applicazione del modello di machine learning consente di stimare la probabilità di default della controparte, offrendo così uno strumento predittivo utile per la prevenzione del rischio di credito e la gestione proattiva del portafoglio. Il modello viene calibrato automaticamente attraverso la stima dei pesi associati alle variabili esplicative e validato mediante backtesting su posizioni storicamente classificate in default, al fine di verificarne l'accuratezza e l'affidabilità previsionale.

6.4. Risultati

L'indagine empirica ha messo in evidenza il valore aggiunto derivante dall'integrazione di Open Data e variabili ESG nei modelli predittivi del rischio di default aziendale.

Il confronto tra due specifiche modellistiche – una basata unicamente su variabili finanziarie tradizionali e l'altra arricchita con dati esterni e pubblicamente disponibili – ha evidenziato un miglioramento tangibile delle performance predittive. In particolare, il McFadden R^2 è passato dal 31% al 34% (+3 punti percentuali), mentre la precisione è aumentata dal 69% al 71% (+2 punti percentuali), segnalando un incremento significativo sia nella capacità esplicativa sia nella potenza discriminatoria del secondo modello. Questo progresso è confermato anche dalla matrice di confusione, dove si registra una lieve diminuzione dei casi di default non correttamente classificati, determinando dunque un miglioramento della precision, ovvero della percentuale di default individuati correttamente sul totale dei casi segnalati come tali.

L'analisi di interpretabilità basata sugli indici SHAP ha confermato la rilevanza delle nuove variabili derivate da Open Data. Alcune di esse – in particolare gli aiuti pubblici, i progetti ESG e il rischio idrogeologico – si sono posizionate tra le feature più importanti del modello, a fianco di indicatori finanziari tradizionali come il Debt Yield, Interest coverage ratio, Equity ratio e le misure di forbearance.

Nello specifico, la variabile "aiuti di stato" è rilevante perché implica che l'impresa ha superato un'istruttoria pubblica, che ne ha accertato una condizione di difficoltà. La concessione dell'aiuto diventa così un segnale sintetico e validato di vulnerabilità, utile a prevedere il default.

Questa evidenza rafforza la tesi secondo cui gli Open Data non rappresentano solo un'integrazione informativa, ma possono costituire vere e proprie variabili core nei sistemi di scoring e nella valutazione del rischio.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

In conclusione il modello composto da variabili open e indicatori di bilancio prevede la corretta classificazione in default di 64 controparti. Il contributo degli Open Data si dimostra quindi sostanziale, offrendo una visione più completa e tempestiva della solidità delle imprese e potenziando l'efficacia dei modelli predittivi.

Figura 6.1 – Shap plot – Modello w/o Open Data

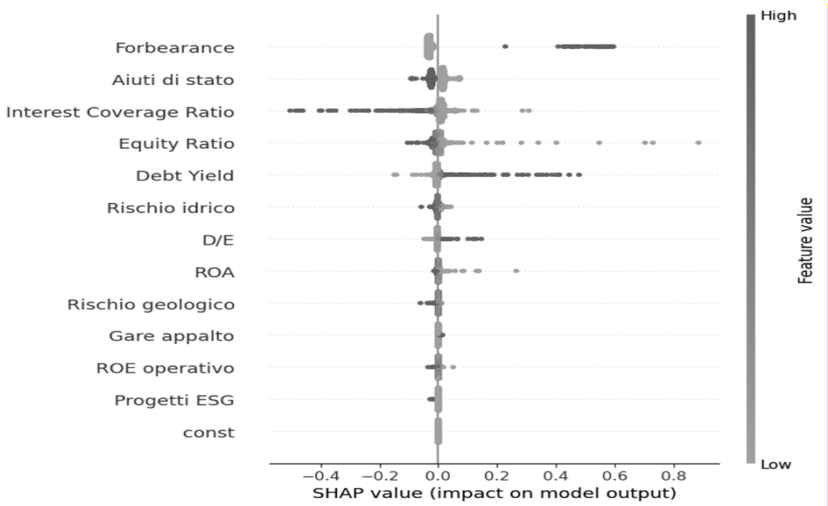
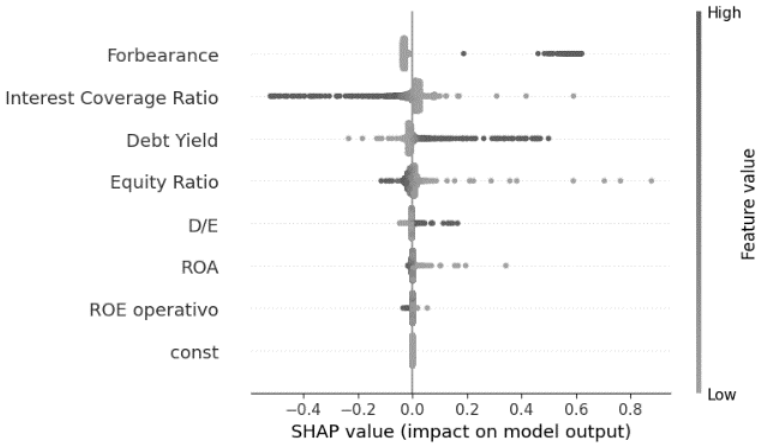
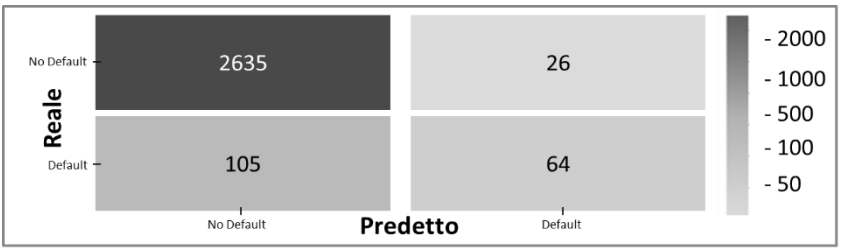


Figura 6.2 – Shap plot – Modello con Open Data



Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Figura 6.3 – Confusion Matrix – Modello con Open Data



Bibliografia

ABI (2023). Outlook Abi-Cerved sui crediti deteriorati delle imprese.

AIFIRM (2019). *Intelligenza artificiale: l'applicazione di machine learning e predictive analytics nel risk management*.

Banca Centrale Europea (2017). *Linee guida per le banche sui crediti deteriorati*.

Bavishi, R., Jain, A., & Raychev, V. (2023). Code generation with language models: A survey.

Bommasani, R., Hudson, D. A., Adeli, E., Altman, R., Arora, S., von Arx, S., & Liang, P. (2021). *On the opportunities and risks of foundation models*. Stanford Center for Research on Foundation Models.

Cerved (2024). Outlook ABI-Cerved 2024-26. *Crediti deteriorati delle imprese: tassi in aumento contenuto*.

Commissione Europea. (2024). *Regolamento (UE) 2024/1623 del Parlamento europeo e del Consiglio del 31 maggio 2024 che modifica il regolamento (UE) n. 575/2013 per quanto riguarda i requisiti prudenziali per gli enti creditizi e le imprese di investimento*. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea.

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2019). *Crisi d'impresa. Gli indici dell'allerta.*

CRIF (2024a) *Elaborazioni CRIF Ratings*.

CRIF (2024b). *Il tasso di default delle imprese sale al 2,39% nel 2023, aumenta anche il credito erogato*.

European Banking Authority. (2025a). *Guidelines on the management of ESG risks*.

European Banking Authority (2025b). *Predicting bank distress in Europe: Using machine learning and a novel definition of distress.* EBA Staff Paper Series, n. 21.

European Banking Authority. (2021). *EBA updates list of risk indicators and analysis tools*.

European Banking Authority (2020a). *Guidelines on loan origination and monitoring*.

European Banking Authority (2020b). *Report on Big Data and Advanced Analytics*.

European Banking Authority (2017). *Orientamenti sull'applicazione della definizione di default ai sensi dell'articolo 178 del Regolamento (UE) n. 575/2013*.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

European Banking Authority. (2016). *Guidelines on the application of the definition of default under Article 178 of Regulation (EU) No 575/2013 (EBA/GL/2016/07)*.
European Data Portal. (2022). *Open data maturity report*.
European Data Portal. (2020). *The economic impact of open data: Opportunities for value creation in Europe*.
Floridi, L., & Cowls, J. (2019). A Unified Framework of Five Principles for AI in Society. *Harvard Data Science Review*, 1(1).
Gazzetta ufficiale dell'Unione europea. *Regolamento (ue) 2024/1689 del parlamento europeo e del consiglio*. Articolo 3, pag. 46. 13 giugno 2024.
Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana (2019). *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155*.
IFRS Foundation (2024). *International Financial Reporting Standard 9: Financial Instruments*.
OCSE (2021). *Open Government Data Report: Enhancing Policy Maturity for Sustainable Impact*.
OCSE (2021). *The impact of artificial intelligence on the financial sector*.
OKF – Open Knowledge Foundation. (2010). *Open Definition.*
PwC & Galytix. (s.d.*). Banks must act on their Early Warning Systems or risk ROE downturn*.
World Bank (2021). *Data for better lives: World development*.
Žliobaitė, I. (2017). Measuring discrimination in algorithmic decision making. *Data Mining and Knowledge Discovery*, 31(4), 1060–1089.
Zhou, S., & Shen, S. (2023). *Empirical evaluation of large language models for code generation and comprehension*. In *Proceedings of the 61st Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics*.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

7.
Connect with Antony Morato: il loyalty program, il miglioramento dell'engagement e il mantenimento della community

di Camilla Bocchini, Marika Esposito, Valeria Guarino, Simona Iodice, Martina Muscio, Carmine Palumbo e Cristina Radice

Abstract

Il contributo, sviluppato in collaborazione con Antony Morato, brand consolidato nel panorama della moda maschile contemporanea, si inserisce nell'ambito delle strategie di fidelizzazione avanzata con l'obiettivo di progettare e implementare un loyalty program strategico orientato a un target giovane-adulto (20–50 anni), caratterizzato da un'identità stilistica versatile, urbana e cosmopolita. A partire da un'analisi del contesto competitivo e dei principali trend nel loyalty marketing, è stato elaborato un programma di fidelizzazione fondato su una logica di gamification e personalizzazione, concepito per rafforzare la relazione brand-consumatore attraverso dinamiche esperienziali e coinvolgenti. Il progetto integra una strategia di comunicazione omnicanale articolata in una fase di pre-lancio (mirata alla raccolta delle prime adesioni e alla generazione di attesa), seguita da un go-live ufficiale supportato da un evento di lancio con attivazioni phygital. Il programma si propone di attivare una community fidelizzata e generare un vantaggio competitivo sostenibile, in linea con le più recenti prospettive teoriche e operative del marketing relazionale.

This paper, developed in collaboration with Antony Morato, a leading brand in the contemporary men's fashion landscape, focuses on the design and implementation of a strategic loyalty program oriented to a young-adult target (ages 20–50) in search of a versatile, urban, and cosmopolitan style. Building upon a thorough analysis of the competitive landscape and emerging trends in loyalty marketing, the proposed program adopts a gamification-based framework, aimed at strengthening the brand–consumer relationship through engaging and experiential mechanisms. The initiative is supported by an omnichannel communication strategy, structured into a pre-launch phase, designed to onboard early adopters and generate anticipation,

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

and a subsequent go-live moment accompanied by a phygital launch event. The program aspires to cultivate a loyal brand community and generate a sustainable competitive advantage, in alignment with the latest theoretical and operational developments in relational marketing.

7.1. Antony Morato

Antony Morato è un brand italiano di abbigliamento maschile fondato nel 2007 a Napoli da Lello Caldarelli, affiancato dai fratelli Giovanni e Tania, eredi di una solida tradizione imprenditoriale nel settore tessile. Il nome del marchio è stato concepito con un intento strategico: favorire il riconoscimento e la pronuncia a livello globale, in funzione di un'espansione internazionale fin dalla sua fase embrionale. Il logo, rielaborato nel tempo, ha assunto dal 2019 una forma più essenziale, riflettendo un'identità visiva minimalista, coerente con il DNA del brand e allineata alle tendenze estetiche emergenti.

Fin dall'origine, Antony Morato ha adottato un posizionamento nel segmento "bridge", collocandosi tra il fast fashion e il lusso accessibile. L'offerta è centrata su capi ispirati alla tradizione sartoriale italiana, proposti a un prezzo competitivo e reinterpretati in chiave contemporanea. In particolare, il concetto di *soft tailoring* – ovvero l'equilibrio tra eleganza formale e comfort quotidiano – ha costituito il tratto distintivo delle prime collezioni, rivolte a un target maschile dinamico, cosmopolita e multidimensionale. Il profilo dell'uomo Morato si identifica in una figura urbana, audace e incline alla scoperta, che trova nelle metropoli internazionali il proprio habitat naturale.

La dimensione internazionale rappresenta uno dei principali vettori di crescita del brand. In meno di un decennio, Antony Morato ha esteso la propria presenza commerciale a oltre 60 Paesi, grazie a una capillare rete distributiva composta da store monomarca, rivenditori multibrand e sedi operative strategiche a Milano, Barcellona, Parigi e Berlino. Già nel 2011, l'azienda riportava una produzione annua di circa quattro milioni di capi e una distribuzione in 3.000 punti vendita. Al 2024, il fatturato retail ha raggiunto i 78,2 milioni di euro, confermando una crescita organica e una struttura economico-finanziaria solida.

A livello organizzativo, l'azienda si contraddistingue per una struttura agile e digitalmente integrata. L'approccio omnicanale comprende piattaforme e-commerce, showroom virtuali e una presenza selezionata nei principali aeroporti e centri commerciali internazionali, in coerenza con il posizionamento del brand come interprete della mascolinità globale. Inoltre, Antony Morato promuove un orientamento culturale e sostenibile attraverso

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

progetti ad alto valore simbolico: dal supporto all'arte contemporanea (Premio Meridiana) al sostegno della creatività musicale emergente (The Sound of Unity), favorendo un dialogo con le nuove generazioni.

In sintesi, Antony Morato si configura come un modello rilevante di fashion management, in cui l'integrazione tra heritage sartoriale, innovazione stilistica, vocazione internazionale e gestione digitale ha dato vita a un ecosistema competitivo, scalabile e in costante evoluzione.

7.2. Oggetto

Negli ultimi anni si è assistito a una trasformazione sostanziale nei comportamenti e nelle aspettative dei consumatori, sempre più orientati verso un'interazione significativa con i brand e desiderosi di sentirsi parte attiva di una community valoriale e identitaria. In tale contesto, il brand si configura sempre più come un attore culturale e sociale, capace non solo di offrire valore materiale, ma anche di costruire connessioni emotive e condividere significati con i propri interlocutori. Numerose ricerche scientifiche hanno evidenziato come i programmi di fedeltà, se opportunamente progettati, possano rispondere a tali esigenze, andando oltre la mera logica premiale per configurarsi come strumenti strategici di engagement esperienziale. Dati aggiornati confermano la rilevanza di queste dinamiche: il 65% degli uomini nella fascia d'età compresa tra i 20 e i 35 anni è disposto a iscriversi a un loyalty program; il 45% dei consumatori afferma di essere incline a riacquistare da brand che riflettono il proprio lifestyle, anche in presenza di un premium price; e il 30% dei fashion-oriented è disposto a generare contenuti per quei brand con cui avverte una connessione autentica.

In questo scenario, un ruolo centrale è assunto dalla gamification, definita in letteratura come "*l'applicazione di elementi mutuati dai giochi (quali punti, livelli, badge, sfide) in contesti non ludici al fine di incrementare l'engagement e influenzare comportamenti desiderati*" (Hamari *et al.*, 2014). L'integrazione di queste dinamiche nei programmi fedeltà permette di trasformare l'interazione con il brand in un percorso evolutivo e motivazionale, rafforzando il senso di appartenenza e incentivando la partecipazione attiva degli utenti. La possibilità di accumulare punti, sbloccare livelli o ricevere riconoscimenti digitali agisce sui meccanismi di gratificazione differita e attivazione comportamentale, contribuendo a consolidare la relazione nel tempo.

Alla luce di tali evidenze, il loyalty program non dovrebbe essere concepito come uno strumento di natura esclusivamente promozionale, ma come un'infrastruttura relazionale e omnicanale, capace di integrare in modo coe-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

rente tutti i touchpoint del customer journey, fisici e digitali, e di offrire esperienze personalizzate, dinamiche e coinvolgenti. Un tale approccio consente di potenziare la customer lifetime value e di rafforzare la brand equity, rispondendo in modo proattivo alle esigenze di un consumatore sempre più consapevole, esperienziale e orientato alla co-creazione di significato.

7.3. Obiettivi

Il progetto si inserisce all'interno di un contesto di mercato altamente competitivo e frammentato, dove la costruzione di valore non può più limitarsi alla sfera transazionale, ma deve necessariamente evolvere verso un'esperienza relazionale e valoriale, capace di attivare legami autentici e duraturi tra brand e consumatore (McKinsey & Company, *The State of Fashion*, 2024). In risposta a tali sfide, il programma "Connect with Antony Morato" è stato concepito come un ecosistema omnicanale e phygital, orientato a rafforzare il customer engagement e la brand loyalty attraverso una molteplicità di touchpoint coerentemente integrati e un'interazione continua, dinamica e personalizzata (Kotler & Keller, 2023; Grewal *et al.*, 2021). La struttura del loyalty program si articola in un sistema a punti semplice e intuitivo (1 punto per ogni euro speso), arricchito da tre livelli progressivi di membership – base, next e icon - a cui si aggiunge un'architettura di missioni personalizzate, progettate per stimolare comportamenti virtuosi sia online che offline. Tali meccanismi integrano logiche di gamification (Hamari *et al.*, 2014), ricompense esperienziali ed elementi di storytelling, in grado di attivare la motivazione intrinseca del consumatore e favorire un coinvolgimento continuativo e profondo con il brand (Deci & Ryan, 2000; Hollebeek *et al.*, 2014).

La strategia progettuale si fonda inoltre su un posizionamento narrativo chiaro e differenziante, che valorizza l'identità cosmopolita del brand e le sue radici culturali. In particolare, la narrazione che collega simbolicamente Napoli e Barcellona – rispettivamente emblema dell'eleganza sartoriale delle origini e dell'apertura internazionale del brand – è un'idea nata nel corso della fase di elaborazione del progetto, con l'intento di dare forma a un racconto coerente con l'anima multiculturale e metropolitana di Antony Morato. Tale narrazione sarà resa tangibile anche attraverso l'evento ufficiale di lancio del loyalty program, che si svolgerà proprio in queste due città chiave, selezionate strategicamente per incarnare i due poli identitari del marchio: da un lato la tradizione sartoriale e l'autenticità partenopea, dall'altro l'energia contemporanea e la proiezione internazionale di Barcellona. Su questa base prende vita una brand community coesa, esclusiva e globalmente connessa.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

In questo quadro, il loyalty program non è più soltanto un mezzo per incentivare l'acquisto ricorrente, ma si configura come un dispositivo strategico di engagement culturale e simbolico, capace di rafforzare l'identità del brand, generare senso di appartenenza e stimolare la partecipazione attiva degli utenti (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Muniz & O'Guinn, 2001). Il consumatore viene così trasformato in co-autore del racconto di marca e in promotore spontaneo di una narrazione condivisa, fondata su valori aspirazionali, esperienze personalizzate e dinamiche comunitarie.

L'obiettivo ultimo del progetto è quello di generare un vantaggio competitivo sostenibile nel medio-lungo termine, attraverso una strategia loyalty data-driven, personalizzata e scalabile, supportata da un sistema di monitoraggio costante mediante KPI specifici. Il framework operativo è costruito per garantire un adattamento dinamico alle esigenze del target e alle evoluzioni del contesto competitivo, in un'ottica di apprendimento incrementale, ottimizzazione continua delle performance e consolidamento dell'equity di marca. In tal senso, il progetto rappresenta una leva strategica di trasformazione per Antony Morato, capace di integrare i valori fondanti del marchio con le aspettative evolute del consumatore contemporaneo.

7.4. Risultati

L'efficacia del programma "Connect with Antony Morato" sarà valutata attraverso un set di KPI (Key Performance Indicators) definiti in fase progettuale, in linea con le finalità strategiche del progetto e con un approccio orientato alla misurabilità del valore generato (Kotler & Keller, 2023). Tali metriche rispondono all'esigenza di monitorare l'evoluzione della relazione tra brand e consumatore in termini sia quantitativi che qualitativi, coprendo dimensioni di awareness, conversione, engagement e fidelizzazione.

In particolare, i risultati attesi sono articolati lungo tre principali direttrici:

- Coinvolgimento e attivazione dell'audience: si prevede un aumento significativo del tasso di engagement nei canali social ufficiali del brand (+25%), un incremento delle interazioni con i contenuti interattivi e un aumento del tempo medio speso sulla landing page dedicata. Tali risultati saranno monitorati tramite metriche come *engagement rate*, *click-through rate* (CTR), *social reach* e *numero di missioni completate* nel sistema loyalty.
- Acquisizione e conversione: l'obiettivo è raggiungere almeno 10.000 iscrizioni qualificate al programma entro i primi sei mesi dal lancio, con un tasso di conversione del 15% sulle campagne paid media e un incremento del 5% nella frequenza media di acquisto da parte dei clienti

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

iscritti. Questi risultati saranno misurati attraverso il *conversion rate*, il *customer acquisition cost (CAC)* e il *first-party data growth*, con particolare attenzione al comportamento degli utenti durante la fase iniziale di onboarding.

- Fidelizzazione e lifetime value: si stima un miglioramento del tasso di retention pari al +20% nel primo anno, accompagnato da un incremento progressivo del valore medio del cliente (*customer lifetime value*, CLV) per i membri del programma. La brand loyalty sarà monitorata anche attraverso il *repeat purchase rate*, l'analisi della *customer segmentation* per livelli di membership e il monitoraggio dell'utilizzo dei reward disponibili.

In questo contesto, i KPI non svolgono solo una funzione di monitoraggio, ma rappresentano una leva strategica per l'ottimizzazione continua del programma. Attraverso l'analisi costante dei dati, sarà possibile adattare dinamicamente le azioni di engagement e fidelizzazione, garantendo coerenza tra obiettivi progettuali e risultati ottenuti. Ciò permette di valorizzare il loyalty program come asset evolutivo e centrale nel posizionamento del brand.

Bibliografia e sitografia

antonymorato.com.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2021). *The Future of Retailing*. *Journal of Retailing*, 97(1), 1-6.

Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). *Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification*. Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences.

Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). *Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation*. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149-165.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2023). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.

McKinsey & Company. (2024). *The State of Fashion 2024*.

Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). *Brand Community*. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *Co-creating Unique Value with Customers*. *Strategy & Leadership*, 32 (3), 4-9.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

8.
CREAZIONE DI UN SISTEMA DI ANALISI DEL MERCATO EUROPEO DELLA BUFALA E RICERCA DI UN NUOVO PRODOTTO

di Ciro Caliendo, Giulia Cavallo, Chiara Pecorilla, Serena Tipaldi, Gaia Vetromile, Mariangela Visone, Gabriella Vittoria

Abstract

Il presente Project Work, realizzato nell'ambito del Master in Marketing, Digital and Communication, nasce dalla collaborazione con Fattorie Garofalo, azienda leader nel settore lattiero-caseario per la produzione di latte di bufala. Il progetto è stato svolto in due fasi principali: da un lato, l'analisi e l'integrazione di dati provenienti da diversi Paesi europei per la creazione di un database unificato della filiera bufalina nei paesi Italia, Francia, Belgio e Germania. Successivamente, sulla base dei dati analizzati, si è individuato un mercato potenzialmente attrattivo per l'azienda, è stata realizzata un'analisi del mercato di riferimento e sono state elaborate le strategie di market entry e posizionamento per uno dei prodotti del portafoglio aziendale. Attraverso strumenti di data analysis, benchmark di settore e modelli di marketing strategico, il lavoro mira a supportare l'espansione internazionale del brand, rafforzandone la competitività e la visibilità sui mercati esteri.

This Project Work, carried out as part of the Master's program in Marketing, Digital and Communication, stems from a collaboration with Fattorie Garofalo, a leading company in the dairy sector specializing in buffalo milk production. The project was developed in two main phases: first, the analysis and integration of data from various European countries to create a unified database of the buffalo supply chain in Italy, France, Belgium, and Germany. Based on the analyzed data, a potentially attractive market for the company was identified, followed by an in-depth analysis of the target market and the development of market entry and positioning strategies for one of the products in the company's portfolio. Through data analysis tools, industry benchmarking, and strategic marketing models, the project aims to support the brand's international expansion by strengthening its competitiveness and visibility in foreign markets.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

8.1. Fattorie Garofalo

Fattorie Garofalo rappresenta oggi una delle realtà imprenditoriali più solide e strutturate nel panorama agroalimentare italiano ed europeo, a capo di un gruppo composto da sette aziende agricole, tre stabilimenti produttivi e una propria rete di travel retail, espressione di un'integrazione verticale completa e di una visione strategica orientata all'eccellenza.

L'attuale configurazione aziendale è il risultato di un costante e lungimirante processo di ampliamento della filiera, avviato oltre sessant'anni fa e realizzato attraverso significativi investimenti, acquisizioni e innovazioni, sempre nel rispetto della tradizione e dei valori identitari del territorio. Le origini dell'impresa risalgono al 1962, anno in cui la famiglia Garofalo acquistò i primi terreni agricoli a Capua, dando avvio alla conversione degli allevamenti da bovini a bufalini, in linea con l'antica vocazione bufalina della regione. Un legame profondo con la cultura casearia locale, che affonda le proprie radici nella tradizione artigianale dei "casari", abili produttori di mozzarelle, provole, caciocavalli e ricotte, operanti nelle caratteristiche "bufalaie", strutture circolari in muratura dove il latte veniva trasformato subito dopo la mungitura.

A partire dal 2015, Fattorie Garofalo avvia un importante percorso di posizionamento diretto verso il consumatore, con l'apertura di una propria catena di punti vendita e ristorazione in Italia e all'estero. L'offerta retail integra i prodotti aziendali con selezionate eccellenze gastronomiche e vitivinicole italiane, rafforzando l'identità del brand e la sua riconoscibilità presso il pubblico.

Nel segno della sostenibilità e dell'innovazione agricola, il gruppo acquisisce nel 2018 l'azienda agricola Arianuova, destinandola ad un allevamento bufalino completamente biologico, testimoniando la volontà di evolversi in un'ottica sempre più green e responsabile. Infine, nel 2020, l'acquisizione di "Fattoria Apulia" – già parte del Gruppo Amadori – segna un'ulteriore espansione strategica: ubicata a Cerignola, in Puglia, l'azienda conta oltre 2.500 capi bufalini e si estende su una superficie di 1.850 ettari, rappresentando oggi un asset fondamentale per la filiera produttiva del gruppo.

Nel suo insieme, la storia di Fattorie Garofalo si intreccia profondamente con quella della "Terra di Lavoro", incarnando una visione d'impresa che coniuga radicamento territoriale, cultura casearia, qualità certificata e spirito d'innovazione. Un equilibrio solido tra tradizione e modernità, che continua a orientare le scelte strategiche dell'azienda nella costruzione del suo futuro.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

8.2. Oggetto

Il presente lavoro di ricerca si è focalizzato sullo studio approfondito del mercato europeo dei prodotti lattiero-caseari a base di latte di bufala, con l'obiettivo di comprenderne le dinamiche evolutive, le potenzialità di sviluppo e le opportunità strategiche di ingresso per un operatore di riferimento come Fattorie Garofalo. L'oggetto dell'indagine ha riguardato specificamente quattro categorie di prodotti: mozzarella, burrata, ricotta e stracciatella. Tali referenze, pur condividendo la medesima materia prima, presentano differenze rilevanti in termini di diffusione, preferenze di consumo, margini commerciali e posizionamento percepito. La scelta di analizzare questi segmenti nasce dalla volontà di individuare eventuali nicchie ancora poco presidiate, ma potenzialmente redditizie per un'espansione commerciale mirata.

L'analisi si è sviluppata su quattro mercati europei strategici: Italia, Francia, Belgio e Germania. Tali paesi sono stati selezionati in base a criteri di rilevanza economica, presenza storica di consumo di prodotti caseari e possibilità di confronto tra mercati maturi (come quello italiano) e mercati emergenti (come quello tedesco). La raccolta dei dati si è basata su fonti Nielsen, che hanno permesso di accedere a indicatori fondamentali quali volumi e valori delle vendite, prezzi medi al kg, quote di mercato per azienda, frequenza promozionale e distribuzione ponderata. A tale base informativa si è aggiunto un processo di normalizzazione e armonizzazione semantica, necessario per rendere confrontabili le variabili tra i diversi contesti nazionali.

Particolare attenzione è stata dedicata all'inserimento di variabili qualitative aggiuntive, tra cui l'origine del prodotto, la certificazione DOP, la presenza di formati BIO o lactose-free, nonché il tipo di confezionamento (monoporzione, multipack, vaschetta, film). Questo ha permesso di raffinare l'analisi, rendendola più aderente ai comportamenti d'acquisto e alle esigenze del consumatore moderno. Inoltre, sono state elaborate tabelle pivot e matrici comparative, che hanno consentito di visualizzare l'evoluzione delle vendite nel biennio 2023-2024, mettendo in evidenza tendenze di crescita e decrescita nei singoli segmenti.

Dall'indagine è emerso che la mozzarella di bufala si conferma il prodotto dominante per volume in tutti i paesi considerati, mentre la burrata, pur partendo da valori più contenuti, sta registrando tassi di crescita sostenuti, soprattutto nei mercati esteri. Il caso del Belgio è emblematico: in tale mercato, la burrata rappresenta ormai circa il 30% del comparto bufalino, mentre in Germania tale incidenza è ancora inferiore al 2%. Poiché le abitudini di consumo di Belgio e Germania sono simili si potrebbe replicare lo stesso successo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

La scelta di concentrare l'attenzione sul prodotto "burrata di bufala" all'interno del presente progetto non è stata casuale né puramente ispirata da logiche di tendenza. Al contrario, essa è il frutto di un processo decisionale strutturato, fondato su un'attenta analisi del contesto di mercato, dell'evoluzione dei consumi, dei dati quantitativi a disposizione e delle prospettive strategiche per Fattorie Garofalo.

In primo luogo, la burrata rappresenta un prodotto ad alto valore percepito dal consumatore, caratterizzato da una componente esperienziale significativa e da un posizionamento naturale nel segmento premium. A differenza della mozzarella, che è ampiamente conosciuta e distribuita, la burrata conserva un'aura di esclusività e scoperta, che la rende particolarmente adatta a strategie di differenziazione e storytelling territoriale.

In secondo luogo, i dati raccolti hanno mostrato che la categoria burrata di bufala è in espansione nei mercati europei, seppure con livelli di penetrazione molto disomogenei. Il caso del Belgio dimostra come il prodotto possa acquisire rilevanza anche fuori dai confini italiani, se adeguatamente posizionato. Al contrario, in Germania la quota è ancora marginale, ma si rileva una crescente curiosità da parte dei consumatori verso le specialità italiane di alta qualità. Questo scarto tra potenziale e attuale penetrazione ha suggerito un'opportunità concreta di sviluppo.

Dal punto di vista strategico, la burrata si distingue per alcune caratteristiche che ne facilitano la valorizzazione nei mercati esteri: è un prodotto che si presta alla narrazione di autenticità e artigianalità; si differenzia facilmente dagli altri formaggi freschi per forma, texture e gusto; consente una maggiore marginalità rispetto alla mozzarella; può essere proposto in formati monoporzione, adatti al target urbano, single e alle famiglie moderne.

Infine, la scelta della burrata di bufala è coerente con l'identità e la missione di Fattorie Garofalo: valorizzare la filiera bufalina italiana non solo attraverso la quantità, ma soprattutto mediante la qualità e l'innovazione.

In questo contesto, l'oggetto finale del lavoro si è configurato nella progettazione di una strategia di ingresso nel mercato tedesco per il lancio della burrata di bufala firmata Fattorie Garofalo. L'intero percorso analitico, dalla raccolta dei dati alla formulazione delle proposte strategiche, è stato costruito con l'obiettivo di generare valore tangibile per l'azienda, con un approccio orientato al mercato, supportato da evidenze empiriche e coerente con la vocazione internazionale del brand.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

8.3. Obiettivi

È stata svolta un'analisi di mercato per l'azienda Fattorie Garofalo e in particolare, l'assignment ha riguardato la creazione di un database unico, comprendente dati su quattro paesi di riferimento: Italia, Francia, Belgio e Germania. Il fine ultimo dell'analisi è stato quello di individuare uno spazio strategico nel mercato lattiero-caseario che potesse essere coperto dall'azienda Fattorie Garofalo, realtà di riferimento nel settore agroalimentare, particolarmente riconosciuta per l'eccellenza nella produzione e distribuzione di prodotti caseari di alta qualità. L'elaborato si propone di offrire un contributo concreto e strutturato alla riflessione strategica dell'impresa, attraverso un percorso articolato in tre direttrici principali, tra loro integrate e interdipendenti.

In una prima fase, ci si è concentrati sul consolidamento dei database relativi ai diversi mercati in cui l'azienda è attiva. Allo stato attuale, tali dati risultano frammentati in archivi distinti e talvolta disomogenei, rendendo complessa l'analisi trasversale e limitando l'efficacia delle azioni strategiche. Si è dunque posto come obiettivo quello di progettare e realizzare un database unico, centralizzato e coerente, in grado di restituire una visione integrata e sistemica delle attività, facilitando così processi decisionali basati su dati affidabili e aggiornati.

Nella seconda fase del progetto, si è proceduto con l'elaborazione di una sintesi critica delle dinamiche di mercato, attraverso l'analisi dei dati consolidati. In questa fase, si è mirato a individuare trend emergenti, segmenti ad alto potenziale, comportamenti d'acquisto significativi e, soprattutto, eventuali aree di mercato attualmente non presidiate. L'analisi ha cercato di cogliere non solo i bisogni espliciti dei consumatori, ma anche quelli latenti, intercettando segnali di cambiamento e opportunità strategiche non ancora valorizzate.

Alla luce degli insight emersi nelle fasi precedenti, la terza e conclusiva fase del lavoro è stata dedicata all'elaborazione di una proposta di prodotto – inedito o già esistente – in grado di colmare un vuoto rilevato all'interno del mercato di riferimento e, contestualmente, di rispondere a un'esigenza non ancora soddisfatta all'interno dell'attuale portafoglio aziendale. Tale proposta è stata concepita in piena coerenza con i valori fondanti di Fattorie Garofalo – qualità, autenticità, tradizione e innovazione – e accompagnata da un'attenta valutazione della sua fattibilità strategica, commerciale e comunicativa, al fine di garantirne la sostenibilità e l'allineamento con la visione identitaria dell'azienda.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

8.4. Risultati

L'analisi dei dati condotta nel presente lavoro ha permesso di evidenziare risultati di particolare rilevanza strategica, sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo.

Fattorie Garofalo si può distingue nel mercato tedesco per un posizionamento competitivo solido, supportato da una filiera integrata, certificazioni DOP, reputazione consolidata e capacità logistica già operativa a livello internazionale. Tali asset costituiscono un vantaggio competitivo decisivo per l'ingresso in un mercato che richiede elevati standard qualitativi, tracciabilità e coerenza identitaria. Inoltre l'analisi combinata SWOT e PESTEL ha svolto un ruolo chiave nella definizione della strategia di ingresso nel mercato tedesco. La SWOT ha evidenziato i principali punti di forza di Fattorie Garofalo, tra cui la filiera integrata, la qualità certificata e l'esperienza nell'export, ma anche alcune criticità, come la limitata notorietà del marchio in Germania e la necessità di adattare prodotto e comunicazione al contesto locale. Tali elementi sono stati valutati in relazione a opportunità concrete, come la crescente attenzione dei consumatori tedeschi verso il Made in Italy e i prodotti premium, senza trascurare minacce esterne legate alla concorrenza e agli ostacoli normativi.

Parallelamente, l'analisi PESTEL ha consentito di approfondire le dinamiche macroambientali del mercato target. La Germania si è confermata stabile e ricettiva verso investimenti esteri, seppur con normative alimentari rigorose. Le abitudini di consumo premiano sempre più la qualità, la sostenibilità e l'origine certificata, a vantaggio di prodotti come la burrata di bufala.

Ai fini della definizione della strategia commerciale e comunicativa per l'ingresso nel mercato tedesco, è stato fondamentale identificare in modo chiaro il target di riferimento e costruire una buyer persona coerente con il posizionamento del prodotto. L'analisi dei dati di consumo e delle tendenze emergenti ha portato a individuare un segmento di consumatori urbani, tra i 30 e i 50 anni, con reddito medio-alto, sensibili alla qualità, alla sostenibilità e all'originalità dei prodotti alimentari. Si tratta di individui culturalmente aperti, spesso con esperienze di viaggio in Italia, attenti alla salute e allo stile di vita, e propensi a sperimentare nuovi prodotti nella propria dieta.

La buyer persona ideale è rappresentata da un consumatore o una consumatrice che vive in città come Berlino, Monaco o Amburgo, lavora in un contesto dinamico e moderno, ha poco tempo per cucinare ma non rinuncia al piacere del buon cibo. Acquista in negozi selezionati o attraverso piattaforme digitali, ricerca informazioni sul prodotto, è attiva sui social e attribui-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

sce grande valore alla provenienza e alla storia dietro ciò che consuma. Questo profilo delinea un cliente che non si limita all'acquisto funzionale, ma che sceglie in base a valori, esperienze e contenuti narrativi.

Il customer journey di tale consumatore inizia tipicamente con l'interesse generato da contenuti online, spesso tramite social media o influencer di settore. La fase di scoperta è seguita da una ricerca attiva di informazioni sul prodotto e sull'azienda, in cui risultano determinanti la presenza digitale del brand, la trasparenza delle informazioni e la reputazione online. L'acquisto può avvenire sia online che offline, in punti vendita selezionati, ed è spesso influenzato dalla possibilità di provare il prodotto, da un packaging accattivante e da messaggi coerenti con i valori attesi. Il post-acquisto rappresenta un momento chiave per fidelizzare il cliente: recensioni, contenuti informativi, ricette e interazioni sui social contribuiscono a rafforzare la relazione con il brand e a generare passaparola positivo.

L'intero percorso si sviluppa in un'ottica esperienziale, in cui la burrata di bufala Garofalo non è percepita come semplice alimento, ma come parte di uno stile di vita orientato alla qualità, al benessere e all'estetica del quotidiano.

La strategia di comunicazione pensata per il lancio della burrata di bufala Garofalo in Germania si basa su un approccio integrato e coerente con l'identità del brand. L'obiettivo è quello di valorizzare il prodotto attraverso un racconto autentico che unisca tradizione, qualità e italianità. La comunicazione si articolerà su più canali, con particolare attenzione al digitale, grazie all'uso di contenuti visivi e narrativi diffusi tramite social media e campagne online, capaci di raggiungere un pubblico urbano, attento alla qualità e sensibile al Made in Italy.

Parallelamente, verranno attivate azioni nei punti vendita come degustazioni e materiali informativi bilingue, al fine di creare un'esperienza diretta e memorabile. Il coinvolgimento di micro-influencer tedeschi selezionati contribuirà ad amplificare la visibilità del prodotto e ad aumentarne l'autorevolezza presso un pubblico qualificato. Il tono della comunicazione sarà semplice ma distintivo, puntando a trasmettere la burrata come simbolo di eccellenza gastronomica e di piacere autentico, in linea con i valori di Fattorie Garofalo.

Infine la definizione e il monitoraggio di specifici Key Performance Indicators (KPI) rappresentano un elemento essenziale per valutare l'efficacia dell'iniziativa. Gli indicatori devono coprire tutte le aree strategiche del progetto – vendite, distribuzione, comunicazione e redditività – offrendo una visione completa dell'andamento del prodotto.

Dal punto di vista commerciale, è importante rilevare volumi e fatturato generato, numero di confezioni vendute e quota di mercato acquisita, in

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

modo da comprendere la risposta del mercato e l'effettiva penetrazione del prodotto. Il confronto tra dati di sell-in e sell-out, inoltre, consente di individuare eventuali inefficienze nella distribuzione o nella rotazione del prodotto. Il prezzo medio di vendita e l'analisi delle promozioni attivate completano il quadro delle performance di vendita.

Sul piano distributivo, la distribuzione ponderata, il numero di punti vendita raggiunti, la disponibilità del prodotto a scaffale e la gestione degli stock sono indicatori chiave per valutare la presenza e la visibilità del prodotto nel canale retail.

Per quanto riguarda la comunicazione, la misurazione delle impression, della reach e del tasso di engagement fornisce indicazioni sull'efficacia delle campagne digitali e social. Il ritorno sugli investimenti di marketing (ROMI), il numero di contenuti generati dagli utenti, la copertura mediatica e il costo medio di acquisizione del cliente (CAC) permettono di valutare sia l'efficienza economica, sia l'impatto reputazionale delle attività promozionali.

Infine, i KPI economico-finanziari – in particolare il margine di profitto lordo e il ritorno complessivo sull'investimento (ROI) – offrono una misura chiara della sostenibilità economica dell'intero progetto, rappresentando un riferimento essenziale per decisioni future di consolidamento o espansione.

In conclusione, l'intero percorso analitico, dalla raccolta dei dati alla formulazione delle proposte strategiche, è stato costruito con l'obiettivo di generare valore tangibile per l'azienda, con un approccio orientato al mercato, supportato da evidenze empiriche e coerente con la vocazione internazionale del brand.

Sitografia

www.ecosistant.eu/.
www.esteri.it/it/.
www.expertmarketresearch.com.
www.fattoriegarofalo.it.
www.foodanddrinktechnology.com.
www.nielsen.com/it/.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

9.
MIAMO LOVERS: RAFFORZARE LA COMMUNITY DI BRAND ATTRAVERSO IL CRM E L'ENGAGEMENT ESPERIENZIALE DEL CONSUMATORE

di Paola Bianco, Giannandrea Cierro, Francesca Magliulo, Claudia Pinardi, Francesca Sebastiano, Simona Sparaco

Abstract

Il presente lavoro analizza le potenzialità evolutive del Brand Miamo, realtà italiana operante nel settore della dermocosmesi, attraverso l'implementazione di strategie CRM innovative e strumenti di engagement esperienziale. In un contesto in cui la competitività del mercato impone ai brand di costruire relazioni autentiche e durature con il proprio pubblico, emerge la necessità per Miamo di ripensare il proprio approccio relazionale con i consumatori. Il progetto proposto intende rafforzare la brand community attraverso un ecosistema omnicanale che integri app mobile, touchpoint fisici, contenuti personalizzati e iniziative valoriali, con particolare attenzione ai target emergenti: la Generazione Z e il pubblico maschile. L'obiettivo è trasformare il Brand da fornitore di prodotti a guida esperienziale nel benessere integrato della persona, rafforzando la loyalty e la brand equity.

This paper explores the evolution potential of Miamo, an Italian brand operating in the dermocosmetic sector, through the implementation of innovative CRM strategies and experiential engagement tools. In a market where competitiveness requires brands to build authentic and long-lasting relationships with their audience, Miamo is called to rethink its relational approach with consumers. The proposed project aims to strengthen the brand community through an omnichannel ecosystem that integrates a mobile app, physical touchpoints, personalized content, and value-based initiatives, with a particular focus on emerging targets: Generation Z and the male audience. The goal is to transform the brand from a product provider to an experiential guide to holistic personal well-being, thus enhancing customer loyalty and brand equity.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

9.1. Miamo

Miamo è un Brand italiano di dermocosmesi funzionale fondato nel 2012 da Elena Aceto di Capriglia e Camilla D'Antonio, entrambe Farmaciste madre e figlia. La loro collaborazione ha permesso di coniugare tradizione e innovazione attraverso l'arricchente dialogo tra due generazioni; la passione per la cosmetica è il trait d'union tra la storia e l'esperienza nei laboratori chimici italiani e le più moderne ricerche scientifiche americane. Miamo si è imposto nel panorama italiano come punto di riferimento per la skincare di qualità grazie alla sua visione scientifica, all'attenzione alla personalizzazione di protocolli cosmetici e alla continua ricerca dermatologica. Il Brand fonda il proprio posizionamento su un approccio di ricerca scientifica e formulativa orientato alla salute e all'efficacia, con particolare attenzione ai bisogni di pelle sensibile e reattiva, offrendo protocolli skincare specifici e validati da studi clinici e pubblicazioni scientifiche. Al centro della proposta di valore di Miamo vi è il sistema *"Healthy Skin System":* un sistema di protocolli articolato in sei step, che guida il consumatore verso un percorso completo di benessere cutaneo, dalla detersione fino alla protezione. I prodotti sono sviluppati con ingredienti funzionali, sono dermatologicamente testati e privi di sostanze potenzialmente irritanti, rispondendo così alla crescente domanda di trasparenza e sicurezza da parte del consumatore contemporaneo. All'attivo, il team scientifico guidato dalla Dott.ssa Camilla D'Antonio, possiede 3 brevetti registrati e 2 *patent pending*.

La distribuzione avviene prevalentemente nel canale farmacia, ma si affianca a un ecosistema digitale in espansione, che include un e-commerce Miamo, attività sui social media, training formativi e consulenze online. Negli ultimi anni, Miamo ha saputo consolidare il proprio posizionamento nel segmento premium della dermocosmesi grazie a una strategia di comunicazione coerente, basata sull'educazione del consumatore e sulla costruzione di una community omnicanale solida e fidelizzata. Il *tone of voice* si distingue per autorevolezza scientifica, empatia e vicinanza al consumatore. Tuttavia, il Brand si trova oggi di fronte a nuove sfide: la crescente digitalizzazione dei comportamenti d'acquisto, l'emergere di nuovi target (come la Generazione Z ed un pubblico maschile sempre più attento alla cura della pelle) e la necessità di costruire relazioni più profonde e veritiere con la propria community impongono un'evoluzione dell'approccio strategico. In questo contesto, il progetto si inserisce con l'intento di fornire a Miamo una *roadmap* per il potenziamento della relazione con il consumatore, valorizzando il *Customer Relationship Management* come leva relazionale e attivando percorsi esperienziali capaci di coinvolgere la community in modo autentico, *phygital* e sostenibile.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

9.2. Oggetto

Il presente lavoro ha come oggetto l'analisi critica del sistema di Customer Relationship Management (CRM) attualmente adottato da Miamo e la conseguente proposta di un piano strategico evolutivo che integri dimensione digitale, fisica e relazionale. L'idea centrale è quella di trasformare il CRM da semplice piattaforma gestionale a infrastruttura narrativa ed esperienziale, capace di attivare engagement e costruire legami profondi e duraturi con il consumatore. Il progetto si sviluppa attraverso un approccio metodologico integrato, fondato sull'analisi di dati secondari, il confronto competitivo e la rilettura dei principali trend del settore beauty e wellness. Tale approccio ha permesso di strutturare un set coerente di strategie phygital, supportate da KPI misurabili e orientate a obiettivi SMART.

9.2.1. Studio dei trend di settore

Un altro passaggio fondamentale è stato lo studio dei macro-trend che stanno ridefinendo le regole della relazione brand-consumatore nel settore beauty. Tra questi si evidenziano: l'ascesa del benessere olistico, la richiesta di prodotti *clean & transparent*, la centralità della personalizzazione, il desiderio di esperienze emozionali e multisensoriali, e l'inclusività come valore trasversale (anche in ottica *genderless*). Tali tendenze rappresentano oggi leve imprescindibili per l'innovazione.

9.2.2. Benchmark competitivo

Per comprendere meglio le dinamiche di successo nel settore, è stato effettuato un *benchmarking* con alcuni dei principali player dermocosmetici: ISDIN, La Roche-Posay, SkinCeuticals, Caudalie. L'analisi ha evidenziato l'efficacia di approcci integrati basati su app proprietarie, community program, consulenze one-to-one, contenuti educativi e brand experience fisiche (come *beauty lounge* o *temporary experience*). Tali modelli hanno ispirato le proposte progettuali sviluppate nel presente lavoro.

9.2.3. Analisi del desk del CRM attuale

La prima fase del lavoro ha previsto un'analisi desk del sistema CRM già in uso da Miamo. Sono stati esaminati i flussi di raccolta dati, i principali

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

canali di contatto, le attivazioni in essere e il livello di personalizzazione attualmente offerto. È emerso un impianto solido ma ancora fortemente transazionale, con margini di miglioramento sul piano dell'engagement, della segmentazione e dell'automazione relazionale.

9.2.4. Definizione di obiettivi SMART

In base all'analisi effettuata, sono stati definiti obiettivi SMART – Specifici, Misurabili, Accessibili, Rilevanti e Temporizzabili – capaci di orientare le strategie operative. Tra questi: aumento del tasso di retention del 25%, incremento della base utenti under 30 del 30%, coinvolgimento di almeno 5.000 utenti attraverso attivazioni fisiche, e oltre 30.000 download della nuova app nei primi sei mesi dal lancio.

9.2.5. Sviluppo delle strategie phygital

Infine, il lavoro si è concretizzato nella progettazione di sei strategie *phygital*, ognuna focalizzata su un aspetto specifico della relazione con il cliente*: loyalty* digitale, eventi esperienziali, inclusione del target maschile, posizionamento valoriale, presidi fisici e contenuti educativi. Tali strategie sono state pensate come parte di un unico ecosistema integrato, coerente con l'identità del brand e con la sua evoluzione futura.

9.3. Obiettivi

L'obiettivo principale del presente lavoro è proporre un'evoluzione strategica del sistema di Customer Relationship Management (CRM) del brand Miamo, trasformandolo da strumento tecnico a leva narrativa e relazionale in grado di generare valore lungo tutto il customer journey. In un contesto altamente competitivo, in cui il consumatore ricerca esperienze personalizzate, rilevanti e coerenti con i propri valori, Miamo ha l'opportunità di rafforzare la propria community e consolidare la brand equity attraverso un approccio innovativo al CRM e all'engagement esperienziale. L'intento non è soltanto quello di migliorare l'efficienza gestionale della relazione cliente-brand, ma di costruire un vero e proprio ecosistema omnicanale in grado di accompagnare l'utente in un percorso di benessere integrato, che vada oltre la mera funzione del prodotto. Di seguito sono articolati i quattro obiettivi specifici su cui si fonda il progetto.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

9.3.1. Ampliamento della Customer Base

Il primo obiettivo strategico è rappresentato dall'espansione del target di riferimento. Miamo, brand già affermato tra i consumatori adulti e le donne attente alla cura della pelle, necessita oggi di intercettare due segmenti emergenti e ad alto potenziale: la Generazione Z e il pubblico maschile. Questi target, sebbene culturalmente distanti dalle logiche tradizionali della dermocosmesi, sono sempre più sensibili ai temi della skincare funzionale, della salute integrata e della cura di sé, purché comunicati in modo autentico, accessibile e ingaggiante. Il progetto propone quindi azioni mirate di coinvolgimento, attraverso linguaggi, touchpoint e testimonial coerenti con i valori e gli stili di vita di queste audience.

9.3.2. Fidelizzazione dei clienti esistenti

Il secondo obiettivo è rafforzare la fidelizzazione dei clienti attuali, trasformando il rapporto da transazionale a relazionale. L'adozione di un sistema CRM evoluto permetterà a Miamo di offrire contenuti personalizzati, benefit su misura e percorsi skincare costruiti sui reali bisogni del singolo utente. Attraverso l'utilizzo di una app proprietaria, programmi loyalty avanzati, consulenze digitali e attivazioni nei punti vendita fisici, sarà possibile consolidare la relazione con il cliente nel tempo, aumentando il Customer Lifetime Value e la propensione al riacquisto.

9.3.3. Valorizzazione omnicanale dei touchpoint

Il terzo obiettivo riguarda l'integrazione coerente e sinergica dei touchpoint digitali e fisici. L'esperienza del cliente deve essere fluida, continua e arricchente, a prescindere dal canale di accesso. In quest'ottica, il progetto propone una riprogettazione delle *Miamo Lounge* in ottica *phygital*, il potenziamento dell'e-commerce, l'adozione di installazioni immersive itineranti e l'attivazione di corner in partnership con realtà affini (come palestre o barberie). Ogni punto di contatto diventa così un'occasione di dialogo, coinvolgimento e raccolta dati in ottica *CRM.*

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

9.3.4. Posizionamento integrato del brand

Infine, il progetto mira a rafforzare il posizionamento di Miamo come brand guida nel benessere della persona a 360°, andando oltre la sola funzione cosmetica. In linea con i principali trend di settore (personalizzazione, *clean beauty*, inclusività, benessere olistico), Miamo può diventare un alleato quotidiano nella costruzione di uno stile di vita sano, consapevole ed equilibrato. Ciò implica non solo innovazione di prodotto, ma anche contenuti educativi, campagne valoriali e momenti esperienziali capaci di generare connessione emotiva e senso di appartenenza.

9.4. Risultati

L'esito del progetto si concretizza nella progettazione di sei strategie operative perfettamente integrate tra loro, ciascuna in grado di agire su specifiche leve del *funnel* di marketing – dall'awareness alla fidelizzazione – e sui principali indicatori di performance del CRM. Le iniziative sono state pensate in ottica *phygita*l, per offrire esperienze coerenti e coinvolgenti sia online sia nei touchpoint fisici, e sono state progettate con un'attenzione particolare alla misurabilità degli impatti e alla sostenibilità nel tempo.

9.4.1. App Miamo

Cuore pulsante dell'ecosistema CRM è l'applicazione mobile Miamo, progettata come un vero e proprio skincare coach personale. L'app integra funzionalità di consulenza guidata, monitoraggio dei risultati, *gamification* e premi personalizzati. Il sistema di *loyalty* è completamente integrato nel CRM, permettendo al brand di raccogliere dati comportamentali, segmentare la community e proporre contenuti su misura. Nei primi sei mesi dal lancio si stima un potenziale di oltre 30.000 download e una crescita della fidelizzazione del 25%.

9.4.2. Miamo Active Skin – Partnership con Virgin Active

Per rafforzare il posizionamento nel benessere integrato, è stato ideato il progetto "Miamo Active Skin", una collaborazione con i club Virgin Active, dove saranno allestiti corner dedicati ai trattamenti post-workout. Il progetto mira a intercettare un target attivo, sensibile alla salute e al wellness, offrendo

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

al contempo trial esperienziali e momenti educativi. La stima è di oltre 5.000 contatti attivi nei primi sei mesi, con raccolta dati diretta e generazione di *lead* qualificati.

9.4.3. Miamo Siero Experience

Per rafforzare la *brand awareness* e attivare l'engagement esperienziale, è stata progettata la "Miamo Siero Experience": un'installazione itinerante immersiva che racconta il potere dei sieri attraverso percorsi visivi, olfattivi e tattili. L'esperienza è modulare e replicabile in contesti urbani, farmacie partner o eventi. Il progetto mira a posizionare Miamo come brand innovativo, empatico e vicino al consumatore, con un forte impatto in termini di awareness, *PR e lead* generation**.**

9.4.4. Miamo Grooming Touch

Questa strategia mira ad aprire il mondo della skincare maschile attraverso tre leve:

1. attivazioni nei barbershop premium con prove express e QR code personalizzati;
2. cofanetto "Crescere Insieme" per padri e figli, con packaging illustrato, diario e tutorial;
3. campagna valoriale con l'atleta Gregorio Paltrinieri, ambassador d'eccezione per comunicare la skincare come gesto funzionale, autentico e performativo.

L'obiettivo è normalizzare la skincare maschile e creare connessioni emozionali forti, con impatti sul CRM e sulla *brand reputation.*

9.4.5. Valorizzazione Miamo Lounge

Le Miamo Lounge, spazi già presenti nelle farmacie selezionate, vengono ripensate come veri e propri *hub* esperienziali. Il progetto prevede l'introduzione di consulenze personalizzate, tracciamento delle interazioni tramite app, contenuti digitali accessibili via QR code e attività esclusive per clienti fidelizzati. Le Lounge diventano così strumenti strategici per la raccolta dati CRM**,** la valorizzazione del punto vendita fisico e la creazione di relazioni one-to-one**.**

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

9.4.6. Miamo Inner Light – Retreat Day per clienti Platinum

Infine, il progetto prevede la creazione di un evento esclusivo dedicato alle clienti Platinum: il "Miamo Inner Light – Retreat Day", una giornata immersiva che integra *mindfulness*, skincare, nutrizione e benessere emotivo. L'evento rafforza la brand *loyalty* e il posizionamento empatico del brand. È previsto un sistema di coupon esperienziali e un tasso di *redemption* stimato del 30%**.**

9.4.7. Mi Amo Davvero – benessere olistico

Accanto alle iniziative operative e *CRM-driven*, il progetto propone un'evoluzione del racconto di marca attraverso la strategia di comunicazione integrata "Mi Amo Davvero"**,** pensata per rafforzare il legame emotivo con la community e rendere più accessibile il posizionamento scientifico di Miamo. In un momento storico in cui la cura della pelle si intreccia con la salute mentale e il benessere alimentare, il brand è chiamato a parlare il linguaggio della contemporaneità con tono umano, empatico e autentico. "Mi Amo Davvero" è un concept narrativo che ridefinisce la skincare come gesto consapevole, profondo, quotidiano e trasformativo. Il progetto si articola in un ecosistema narrativo *phygital* composto da contenuti editoriali, rubriche social, eventi a tema e attivazioni digitali personalizzate, con tre pilastri principali:

- *Glow From Within*: focus sull'alimentazione funzionale e sui micronutrienti che supportano la salute della pelle;
- *Mental Glow*: attenzione al benessere emotivo e al ruolo della skincare nella costruzione dell'autostima;
- *Skin Seasons & Lounge*: programmazione stagionale di consulenze e trattamenti, con attività on-site e digitali coordinate.

Attraverso una narrazione continua, relazionale e coerente su tutti i touchpoint, "Mi Amo Davvero" rafforza il valore percepito del brand**,** genera connessione emotiva con la community e rende più memorabile e differenziante la *brand identity*. Non si tratta di una semplice campagna, ma di una cornice strategica in cui ogni azione CRM, fisica o digitale, trova senso e coerenza.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

9.4.8. Conclusioni

L'analisi svolta e il piano strategico proposto evidenziano come l'evoluzione del CRM da semplice strumento tecnico a infrastruttura relazionale, valoriale ed esperienziale rappresenti oggi una leva fondamentale per la crescita sostenibile di Miamo nel mercato contemporaneo. In un'epoca in cui la differenziazione competitiva passa sempre più attraverso la costruzione di relazioni autentiche con i consumatori, il brand ha l'opportunità di amplificare la propria autorevolezza scientifica trasformandola in guida empatica, coinvolgente e coerente con i nuovi paradigmi del benessere. Le sei strategie progettate – dall'app proprietaria alle lounge esperienziali, dal cofanetto maschile al *Retreat Day* – configurano un ecosistema phygital integrato che mette al centro la persona, i suoi bisogni e la sua evoluzione nel tempo. L'introduzione del concept narrativo "Mi Amo Davvero" consente inoltre di ricomporre tutte le azioni in una visione unitaria, in grado di generare valore emotivo, relazionale e culturale. I risultati attesi, sia in termini di KPI quantitativi (aumento della fidelizzazione, incremento dei *lead*, download app, *redemption* coupon) sia in termini qualitativi (posizionamento, *brand equity*, reputazione), potrebbero confermare la validità dell'approccio adottato. Il progetto, pur rimanendo radicato nei valori identitari di Miamo, ne accompagna l'evoluzione verso una dimensione più fluida, inclusiva e partecipativa. In definitiva, Miamo può affermarsi non solo come un brand dermocosmetico**,** ma come compagno quotidiano di benessere integrato. Un brand che sa ascoltare, guidare, coinvolgere. Un brand che, per davvero, si prende cura.

Bibliografia e sitografia

Caudalie. (n.d.). *Official site*. *www.caudalie.com*.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing* (8th ed.). Pearson.

Gartner. (2024). *CRM Innovation Report*. Harvard Business Review. (2020). *Customer Loyalty in the Experience Economy*.

ISDIN. (n.d.). *Official site*. *www.isdin.com*.

Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2021). *Marketing Management* (15a ed.). Pearson.

McKinsey & Company. (2023). *The State of Beauty 2023*.

Miamo. (n.d.). *Home page*. *www.miamo.com*.

Paula's Choice. (n.d.). *Official site*. *www.paulaschoice.com*.

Reichheld, F. (2003). *The One Number You Need to Grow*. Harvard Business Review.

SkinCeuticals. (n.d.). *Official site*. *www.skinceuticals.com*.

The Ordinary – DECIEM. (n.d.). *Official site*. *https://theordinary.deciem.com*.

Tribe Dynamics. (n.d.). *Platform and insights*. *www.tribedynamics.com*.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

10.
SVILUPPO NUOVA LINEA INTEGRALE PASTIFICIO LIGUORI: MERCATO, IDENTITÀ E INNOVAZIONE

di Luca Bianco, Nunzia Pina Cocchiaro, Sergio D'Avino, Eleonora Montieri, Giada Pollastro, Stella Giulia Puzone, Alessandra Sabatino

Abstract

Il presente elaborato analizza lo sviluppo strategico di una nuova linea di pasta integrale per Pastificio Liguori, con l'intento di integrare la coerenza valoriale e produttiva del brand con una proposta comunicativa innovativa e di rottura. Pur mantenendo continuità con la tradizione aziendale in termini di filiera, qualità e identità, il progetto introduce un cambio di paradigma nel branding e nelle logiche di go-to-market, attraverso l'adozione di strategie non convenzionali. L'elemento centrale è l'impiego del guerrilla marketing come strumento per accrescere la brand awareness, favorendo un coinvolgimento esperienziale e potenzialmente virale, sia nei contesti fisici che digitali. Il concept si articola in due proposte di campagna di lancio, sostenute da un nuovo naming, un packaging interattivo e un'estetica visiva distintiva. A rafforzare la strategia è prevista una brand activation nel settore sportivo giovanile, con particolare attenzione al mondo della vela, in vista dell'America's Cup 2027 di Napoli. Tale iniziativa mira a consolidare l'associazione del marchio con valori condivisi come eccellenza, sostenibilità e italianità, potenziandone il posizionamento su scala internazionale.

This paper analyzes the strategic development of a new whole wheat pasta line for Pastificio Liguori, aiming to merge the brand's core values and production consistency with an innovative and disruptive communication approach. While maintaining continuity with the company's tradition in terms of supply chain, quality, and identity, the project introduces a paradigm shift in branding and go-to-market logic through the adoption of unconventional strategies. The central element is the use of guerrilla marketing as a tool to increase brand awareness, fostering experiential and potentially viral engagement in both physical and digital contexts. The concept unfolds through two launch campaign proposals and one follow-up campaign, supported by a new brand name, interactive packaging, and a distinctive visual

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

identity. Strengthening the strategy is a planned brand activation in the youth sports sector, with a particular focus on the sailing world, in anticipation of the 2027 America's Cup in Naples.

10.1. Pastificio Liguori

Pastificio Liguori rappresenta una delle realtà più storiche e autorevoli del comparto agroalimentare italiano. Fondata nel 1795 a Gragnano, l'azienda ha costruito un'identità di marca profondamente radicata nella tradizione pastaia locale, coniugando il sapere artigianale con un costante orientamento all'innovazione. Il processo produttivo, noto come "Metodo Liguori", si fonda su tre pilastri distintivi: grano duro 100% italiano da filiera tracciata, trafilatura al bronzo ed essiccazione lenta a bassa temperatura. L'azienda si è contraddistinta anche per l'introduzione di soluzioni tecnologiche avanzate, come la tracciabilità blockchain e il packaging sostenibile certificato FSC, oltre a un importante investimento in fonti rinnovabili che la condurrà all'autosufficienza energetica entro il 2025. Con oltre il 60% del fatturato generato dall'export in più di 60 Paesi, Liguori si posiziona oggi come un attore dinamico nel segmento della pasta secca premium.

10.2. Oggetto e obiettivi

Il presente lavoro si propone di descrivere il progetto strategico sviluppato per il lancio di una nuova linea di pasta integrale a marchio Pastificio Liguori, azienda storica della tradizione gragnanese. Obiettivo centrale del progetto è rafforzare il posizionamento dell'azienda nel segmento "premium salutistico", coniugando qualità nutrizionale, sostenibilità e innovazione comunicativa. A partire da un'analisi del contesto competitivo e dei trend emergenti nel settore alimentare, il lavoro definisce un concept di marca in grado di sintetizzare l'eredità valoriale del brand con le aspettative del consumatore moderno. Il progetto mira, inoltre, a introdurre una modalità comunicativa disruptive – attraverso strategie di guerrilla marketing – capace di valorizzare la trasparenza produttiva, l'identità territoriale e l'esperienza d'uso, ponendo le basi per un nuovo paradigma di consumo consapevole e partecipativo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

10.2.1. Analisi SWOT

L'analisi SWOT consente di evidenziare i principali fattori strategici che incidono sul posizionamento competitivo di Liguori. Tra i punti di forza si annoverano l'identità storica, l'adozione della blockchain, le numerose certificazioni (IGP, SA8000, FSC, DNV), e la forte coerenza valoriale lungo tutta la filiera. Sul piano delle debolezze, si rileva una minore scala produttiva rispetto ai leader del mercato e una certa vulnerabilità legata alla dipendenza dal grano italiano. Le opportunità principali derivano dalla crescita del consumo salutistico e sostenibile, dalla forza dello storytelling aziendale e dalla possibilità di espansione nei mercati digitali e internazionali. Tra le minacce più rilevanti figurano l'instabilità climatica, la competizione dei private label e l'erosione del potere d'acquisto nei periodi di crisi economica.

10.2.2 Tendenze di consumo e potenziale dell'integrale

La crescita del segmento integrale si inserisce all'interno di una trasformazione strutturale dei comportamenti alimentari. La domanda di prodotti ricchi in fibre, a basso indice glicemico e a elevato contenuto nutrizionale ha determinato un'espansione progressiva della pasta integrale anche nella GDO, dove rappresenta oggi circa il 10% del mercato della pasta secca in Italia. Il 73% degli italiani consuma regolarmente prodotti integrali, con un forte incremento nelle fasce di età più giovani e tra i consumatori urbani a elevata sensibilità salutistica. Tale evoluzione non è soltanto quantitativa, ma anche culturale: l'integrale viene sempre più percepito come scelta consapevole, simbolo di benessere e sostenibilità. In questo contesto, la nuova linea "Le Integrali" di Liguori si propone di intercettare una domanda esigente e informata, che non cerca solo beneficio funzionale, ma anche qualità sensoriale, tracciabilità della filiera e autenticità narrativa.

10.3 Risultati

10.3.1 Strategia di sviluppo prodotto

Naming e posizionamento valoriale. Il naming della nuova linea – Le Integrali – risponde a criteri di chiarezza semantica, coerenza con l'architettura di marca esistente e riconoscibilità a scaffale. L'utilizzo dell'articolo determinativo e del plurale suggerisce una gamma ampia e ben definita, mentre

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

il termine "Integrali" comunica in modo diretto il valore nutrizionale e il profilo salutistico della linea. Il sistema valoriale su cui si fonda il posizionamento della linea è articolato su quattro dimensioni:

1. Integrità e autenticità: garantite dall'uso di grano 100% italiano e dalla lavorazione secondo il Metodo Liguori.
2. Sostenibilità e salute: testimoniata dal packaging FSC, dalla filiera corta e dall'elevato apporto di fibre.
3. Innovazione orientata all'utente: evidenziata dalla presenza di QR code che abilitano la tracciabilità blockchain e un timer digitale di cottura.
4. Tradizione e modernità: la linea si propone come ponte tra l'eredità artigianale gragnanese e le esigenze del consumatore contemporaneo.

Packaging interattivo e comunicazione di filiera. Il packaging, realizzato in carta kraft opaca, è stato progettato per veicolare sia i valori ambientali sia il posizionamento premium della linea. Gli elementi visivi (spiga stilizzata, onde naturali, colori terrosi) rafforzano il legame con il territorio dei Monti Lattari, mentre la struttura è ottimizzata per essere interamente riciclabile. Due QR code, integrati sul pack, svolgono funzioni differenziate: il primo consente la visualizzazione completa della filiera produttiva; il secondo attiva un timer interattivo in base al formato scelto e al tipo di cottura desiderata. Tale approccio mira a rendere il packaging non solo un veicolo informativo, ma uno strumento esperienziale, coerente con la crescente richiesta di trasparenza e personalizzazione da parte del pubblico.

Strategia di pricing. La linea è posizionata nel segmento premium accessibile, con un prezzo consigliato al pubblico di €1,79 per il formato da 500 g. Questo pricing riflette il valore aggiunto del prodotto – grano italiano, trafilatura al bronzo, essiccazione lenta, tracciabilità blockchain – ed è allineato ai benchmark di riferimento (De Cecco, Garofalo, Rummo).
La strategia di prezzo è differenziata per canale:

1. GDO: posizionamento concorrenziale rispetto ad altri marchi premium.
2. E-commerce: fascia leggermente superiore per coprire i costi logistici.
3. Negozi specializzati: prezzo valorizzato dal contesto selettivo e dalla comunicazione valoriale.

Questa articolazione permette di mantenere coerenza con il posizionamento di marca e, allo stesso tempo, di presidiare segmenti diversificati del mercato.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Guerrilla marketing come leva strategica. In un contesto comunicativo sempre più saturo, la strategia scelta per il lancio della linea Le Integrali si fonda sull'adozione di strumenti di guerrilla marketing ad alto impatto simbolico e relazionale. Questo approccio mira a superare le tradizionali logiche push del mass market, in favore di una comunicazione partecipativa, emozionale e immersiva. Le campagne previste non si limitano a promuovere il prodotto, ma mirano a trasferire valori e stimolare l'interazione attiva del consumatore con la marca. L'obiettivo è generare un racconto condiviso che rafforzi la brand awareness e valorizzi il posizionamento etico, trasparente e innovativo del marchio.

Campagne esperienziali:

- *La Tavolata Liguori:* Questa iniziativa si configura come un evento pubblico di forte impatto emotivo e visivo: una lunga tavolata allestita in piazze simboliche (tra cui Piazza del Plebiscito a Napoli), in cui i partecipanti possono condividere un pasto preparato con la nuova linea integrale. Il progetto è preceduto da un'attivazione teaser, con tavoli singoli e QR code nelle principali città italiane. La campagna mira a rappresentare il valore della convivialità autentica e a rafforzare il legame tra prodotto, territorio e comunità.
- *Nudo Integrale*: Campagna urbana ad alta intensità simbolica, articolata in due fasi. Nella prima, una struttura monolitica senza marchio, con la scritta "QUI Nudo integrale", invita il pubblico a sbirciare attraverso uno spioncino. All'interno, il prodotto è esposto come un oggetto prezioso. La seconda fase prevede la diffusione di visual OOH (*Out of Home*) con headline provocatorie e immagini minimaliste, incentrate sul parallelismo tra trasparenza, qualità e naturalità. La campagna stimola la viralità digitale e la curiosità, rafforzando il tono ironico e raffinato del brand.
- *Una storia raccontata dal vento*. Attivazione valoriale in collaborazione con la Federazione Italiana Vela, che associa simbolicamente il vento – elemento centrale nell'essiccazione naturale della pasta e nello sport della vela – alla tradizione di Gragnano. La campagna si articola in eventi sportivi giovanili, attività di sponsorizzazione e storytelling digitali. L'iniziativa culminerà con la partecipazione del brand all'America's Cup 2027, posizionando Liguori come interprete contemporaneo dell'eccellenza italiana nel mondo.

L'intero piano di comunicazione adotta un linguaggio coerente, accessibile e valoriale, che si esprime attraverso una strategia omnicanale: affis-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

sioni, eventi, contenuti social, packaging, branded content e attivazioni esperienziali. Ogni touchpoint è pensato per veicolare trasparenza, italianità, qualità e partecipazione. Le campagne si integrano inoltre con strumenti di misurazione e ottimizzazione, tramite KPI specifici (interazioni digitali, reach organica, UGC, vendite post-campagna, scansioni QR code), permettendo di valutare l'impatto comunicativo su awareness, coinvolgimento e fidelizzazione.

10.3.3. Conclusioni

Il progetto di sviluppo della nuova linea integrale Le Integrali per Pastificio Liguori si configura come un'iniziativa strategica in grado di coniugare coerenza valoriale, innovazione e posizionamento competitivo. A partire da una lettura approfondita del contesto di mercato e delle evoluzioni nei comportamenti di consumo, il progetto ha definito una proposta di marca capace di rispondere alle esigenze di un pubblico sempre più consapevole, attento alla salute, alla sostenibilità e alla qualità della filiera. Il lavoro ha valorizzato gli asset distintivi dell'azienda – filiera tracciata, Metodo Liguori, packaging sostenibile, tracciabilità blockchain – reinterpretandoli in chiave esperienziale e narrativa. Le campagne di comunicazione previste, in particolare le attivazioni di guerrilla marketing e la brand partnership con la Federazione Italiana Vela, rappresentano un'evoluzione nella logica di ingaggio del consumatore: da destinatario passivo a soggetto attivo e coinvolto.

Bibliografia

Beck, A., & al. (1979). *Cognitive therapy of depression*. New York: Guilford Press.

ISMEA. (2020). *Tendenze di mercato: la pasta*. *www.ismea.it.*

Maximize Market Research. (2022). *Global Pasta Market Report*. *https://maximizeMarketResearch.com*.

Nielsen (2025). *www.nielsen.com*.

Pastificio Liguori. (s.d.). *Storia e produzione di pasta italiana*. *https://pastaliguori.com.*

Sogari, G., *et al.* (2024). *Drivers of Whole Wheat Pasta Consumption in Italy*.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

11.
KISS KISS SINCE 1976:
STRATEGIE DI COMUNICAZIONE E PROMOZIONE DEL 50° ANNIVERSARIO

di Giovanna Alaia, Claudia Calone, Ilaria Carannante, Adriana Errico, Giorgia Fabrizi, Andrea Majello, Sveva Zampino

Abstract

Il progetto, sviluppato in collaborazione con Radio Kiss Kiss, ha come fine la definizione di una strategia di comunicazione integrata e multipiattaforma volta a celebrare il 50° anniversario dell'emittente radiofonica nel 2026. Il programma di promozione, da Febbraio a Settembre 2026, prevede l'attivazione di strategie online ed offline che fanno eco ai valori di cui l'azienda si fa portavoce. Cuore del progetto è il KKaravan, una postazione radiofonica itinerante che attraversa l'Italia per incontrare i suoi ascoltatori ed interconnetterli, ponendosi come luogo di aggregazione, intrattenimento e condivisione tra varie generazioni. L'obiettivo è quello generare awareness e creare un'esperienza autentica, capace di rinsaldare il rapporto tra la radio ed il suo pubblico. La forza della campagna risiede nella sua capacità di unire passato e presente, tradizione e innovazione, costruendo una celebrazione che rende omaggio non solo alla storia della radio, ma soprattutto alla comunità di ascoltatori che, da 50 anni, "sentono" e vivono Radio Kiss Kiss ogni giorno.

This paper, developed in collaboration with Radio Kiss Kiss, has as its goal the definition of an integrated and multi-platform communication strategy: its aim consists of celebrating the radio station's 50th anniversary, scheduled for the year 2026. The promotion program, from February to September 2026 incudes the activation of online and offline strategies. The heart of the project is the KKaravan, traveling radio station that travels across Italy to meet its listeners and interconnect them, acting as a place of aggregation, entertainment and sharing among various generations. The purpose is to generate awareness and create and authentic experience, capable of strengthening the relationship between the radio station and its audience.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

The strength of the campaign lies in its ability to unite past and present, tradition and innovation, building a celebration that pays tribute not only to the history of the radio station, but especially to the community of listeners who have been "hearing" and experiencing Radio Kiss Kiss every day for 50 years.

11.1. Radio Kiss Kiss

Fondata a Napoli nel 1976, Radio Kiss Kiss è una delle emittenti più longeve e riconoscibili del panorama radiofonico italiano. Nata durante l'epoca delle "radio libere", ha saputo evolversi mantenendo un'identità sonora distintiva e uno stile comunicativo fresco, ironico e inclusivo, consolidando nel tempo una community eterogenea e intergenerazionale. Grazie a una programmazione musicale accessibile e a un palinsesto dinamico, integrato con app, social media e iniziative sul territorio, conta oggi circa 3,2 milioni di ascoltatori giornalieri su scala nazionale. L'analisi SWOT evidenzia come punti di forza la riconoscibilità del brand, la capacità di engagement, la presenza multicanale e il legame consolidato con il pubblico, supportati da un mix efficace tra tradizione e innovazione. Le principali opportunità risiedono nell'espansione digitale, nello sviluppo di podcast, format originali e contenuti personalizzati tramite app e social media. Le principali minacce riguardano la concorrenza di piattaforme on-demand come Spotify, YouTube, TikTok e Twitch, la frammentazione del consumo audio e la pressione sugli investimenti pubblicitari. Nel confronto competitivo, Radio Kiss Kiss si colloca in un'area di equilibrio tra stile comunicativo giovane e qualità editoriale, distinguendosi per una proposta musicale coerente e per una progettualità inclusiva e in continua espansione. Rispetto ai principali competitors diretti, l'emittente si caratterizza per un approccio più relazionale e territoriale, rafforzato da iniziative sociali e da una spiccata capacità di adattarsi ai mutamenti digitali, posizionandosi come media ibrido e versatile nel panorama audio contemporaneo.

11.2. Oggetto

Il progetto strategico per il cinquantesimo anniversario di Radio Kiss Kiss si fonda sul concept del "KKaravan", una radio mobile realizzata su un van Volkswagen T2, modello iconico della decade di fondazione dell'emittente, completamente rebrandizzato secondo un'estetica bold e contemporanea,

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

con palette cromatiche vibranti e tipografie distintive. Il KKaravan rappresenta un dispositivo phygital avanzato, pensato per integrare attivazioni offline, attraverso eventi territoriali, azioni di guerrilla marketing, street activation e campagne OOH, con una forte componente digitale e interattiva, grazie a social media, piattaforme streaming e app mobile, garantendo coerenza comunicativa su tutti i touchpoint. La strategia si basa su un approccio omnicanale, con il van come hub di aggregazione itinerante, capace di generare un elevato tasso di engagement sia fisico che digitale. Il piano progettuale adotta un framework analitico basato sull'empathy map per definire il profilo psicografico del target, evidenziando il ruolo dei driver motivazionali legati alla costruzione di connessioni autentiche e alla partecipazione attiva. Il pubblico ricerca esperienze condivise, immersive e ad alto valore simbolico, con forte interazione social e coinvolgimento diretto, attraverso attività come urban game geolocalizzati, challenge digitali e user-generated content, che trasformano i partecipanti in veri e propri ambassador spontanei del progetto. Il piano operativo si sviluppa attraverso una pianificazione mensile integrata, con focus tematici distinti e una forte e una forte sinergia tra canali offline, digitali e phygital. A febbraio il KKaravan inaugura il tour in occasione delle Olimpiadi Milano-Cortina, con un format che connette musica e sport. A marzo il progetto si integra con il Festival di Sanremo, implementando in modo strategico le attività di Casa Kiss Kiss come hub di produzione di contenuti live e digitali, ampliando la visibilità sui media tradizionali e social. Ad aprile e maggio il focus si sposta sulla valorizzazione dell'identità storica e culturale del brand, attraverso campagne multicanale ad alta intensità narrativa. Giugno è dedicato a iniziative di carattere sociale, ambientale e solidale, con eventi a forte impatto territoriale. Nei mesi di luglio e agosto, il KKaravan rafforza la risonanza e il coinvolgimento delle tappe del Kiss Kiss Way, con un forte presidio nei principali eventi turistici e festival estivi, incentrati sull'intrattenimento esperienziale. Settembre rappresenta la fase conclusiva e il climax progettuale: il KKaravan ritorna a Napoli, città d'origine della radio, per il grande evento finale dedicato al cinquantesimo anniversario, che culmina in un concerto ad alta risonanza mediatica e valenza simbolica, rafforzando il posizionamento di Radio Kiss Kiss come brand inclusivo, relazionale e profondamente radicato nel tessuto culturale nazionale.

11.3. Obiettivi

Radio Kiss Kiss, emittente storica del panorama italiano, celebra nel 2026 il suo cinquantesimo anniversario trasformando la ricorrenza in un'opera-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

zione strategica di riposizionamento. Il progetto, concepito come un ecosistema multicanale di eventi, campagne digitali e iniziative sociali, punta a rafforzare il legame con il pubblico storico e a coinvolgere nuove generazioni. L'obiettivo è valorizzare il patrimonio culturale dell'emittente, coniugando memoria e innovazione, e riaffermare il ruolo della radio come spazio narrativo, relazionale e culturale, in un'ottica di branding evoluto e partecipativo.

11.4. Risultati

L'attività di monitoraggio è stata strutturata attraverso un framework di valutazione basato su KPI mensili, selezionati in funzione delle principali direttrici strategiche: brand awareness, digital engagement, partecipazione fisica agli eventi, brand equity e impatto sociale. Ogni macro-area è stata associata a metriche di performance specifiche, come engagement rate, reach organica e paid, lead generation e conversion rate, consentendo una misurazione analitica sia in termini di visibilità sia di conversione. Il progetto ha previsto una pianificazione economica dettagliata, con un'allocazione mensile delle risorse suddivisa in cinque macro-cluster operativi: eventi offline, digital strategy, attivazioni phygital, merchandising e risorse umane. L'adozione di strumenti di controllo di gestione e il costante confronto tra costi pianificati e spese effettive hanno assicurato il rispetto dei vincoli di budget, con particolare attenzione alla marginalità operativa e alla sostenibilità finanziaria complessiva. L'integrazione tra performance analysis e budget control ha rappresentato un elemento chiave per ottimizzare il ritorno sugli investimenti (ROI) e garantire la scalabilità del progetto su base multicanale.

Bibliografia

Auditel-Censis (2022). *La nuova mappa dell'ascolto in Italia*, Censis, Roma.
Chaffey D., Ellis-Chadwick F. (2019). *Digital Marketing*, Pearson, Harlow.
Cherubini S. (2017). *Marketing e comunicazione*, McGraw-Hill Education, Milano.
Fabris G. (2008). *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano.
IAB Italia (2023). *KPI e metriche per il digital advertising*, IAB, Milano.
Kotler P., Keller K. L. (2021). *Marketing Management*, Pearson, Milano.
Lambin J. J. (2012). *Strategie di marketing*, McGraw-Hill Education, Milano.
Mella P. (2014). *Elementi di economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
Nielsen (2023). *Total Audience Report: abitudini e media consumption in Italia*, Nielsen Italia, Milano.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Osservatori Digital Innovation (2024). *Il marketing omnicanale tra strategia e misurazione*, Politecnico di Milano, Milano.
Parmenter D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, Wiley, Hoboken.
Samuelson P. A., Nordhaus W. D. (2010). *Economia*, McGraw-Hill Education, Milano.
Svimez (2017). *Rapporto sull'economia del Mezzogiorno*, Il Mulino, Bologna.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

12.
Dal Carico al Cloud: analisi dei carichi di lavoro per l'ottimizzazione e la digitalizzazione dei processi bancari

di Beatrice Abete, Anna Ambrosio, Gennaro Coppeta, Alessandra Di Giacomo, Alice Marigliano, Ciro Maione, Andrea Sole, Rosa Toscano

Abstract

Il progetto "Dal Carico al Cloud", commissionato dal Gruppo Banca di Credito Popolare, ha l'obiettivo di analizzare i carichi di lavoro delle aree Affari e Pianificazione e Amministrazione dell'Istituto. Attraverso un tool dedicato, ogni dipendente ha fornito dati puntuali sulle attività quotidiane, permettendo di costruire una fotografia realistica di risorse, criticità, strumenti utilizzati, punti di forza e aree di miglioramento. È stato dunque predisposto un percorso di ottimizzazione dei processi orientato a efficienza, digitalizzazione, automazione delle attività ripetitive e formazione e sviluppo delle competenze. Parallelamente sono stati inoltre definiti Key Performance Indicators (KPIs) per monitorare benefici e risultati delle strategie elaborate. Il progetto si colloca in un più ampio disegno di trasformazione verso la banca del futuro, improntata alla sostenibilità ESG e al modello paperless. I risultati attesi comprendono non solo il miglioramento delle performance, ma anche un rafforzamento della qualità del lavoro e del coinvolgimento delle risorse.

The "From Workload to Cloud" project, commissioned by Banca di Credito Popolare Group, was launched to analyze workloads within the Bank's Business and Planning & Administration areas. Using a dedicated data collection tool, employees provided detailed insights into their daily activities, creating a realistic overview of resource allocation, operational challenges, tools in use, strengths, and areas for improvement. Based on these findings, a process optimization roadmap was developed, with a focus on improving efficiency, advancing digitalization, automating repetitive tasks, and strengthening training and skill development. In parallel, Key Performance Indicators (KPIs) were established to track the benefits and out-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

comes of the adopted strategies. This initiative is part of a broader transformation program aimed at building the bank of the future, guided by ESG principles and a paperless model. The expected outcomes include not only stronger performance, but also higher work quality and greater employee engagement.

12.1. Banca di Credito Popolare

La Banca di Credito Popolare (BCP), nata a Torre del Greco nel 1888 come Società Anonima Cooperativa di Credito Popolare, è oggi l'unica banca popolare autonoma della Campania. Ha mantenuto la sua natura cooperativa, fondata su vocazione mutualistica e legame con il territorio, divenendo un punto di riferimento per le comunità campane e del basso Lazio.

La missione della BCP è creare valore per soci, clienti, dipendenti e comunità, bilanciando risultati economici e responsabilità sociale. I valori di etica, professionalità e centralità della persona guidano le strategie, rafforzando il ruolo della banca non solo come intermediario finanziario, ma anche come promotore di sviluppo, educazione finanziaria e iniziative culturali e solidali.

Il percorso di crescita è segnato da tappe decisive: la fusione del 1968 con la Banca Popolare Cooperativa del Matese, le acquisizioni della Banca Popolare di Secondigliano (1971), della BCC di Nusco (1999), del Partenio (2000) e della BCC di Cervino e Durazzano (2003). Nel 2002 è nato il Gruppo Bancario BCP, nel 2005 l'istituto è divenuto Società Cooperativa per Azioni. Più recente la fusione con la Banca Regionale di Sviluppo (2022), che ha consolidato la presenza sul territorio.

La governance si ispira a trasparenza e partecipazione: soci, assemblea, Consiglio di Amministrazione e Direzione Generale garantiscono equilibrio tra controllo democratico e gestione manageriale. La banca sostiene famiglie, PMI, professionisti ed enti locali, distinguendosi per solidità patrimoniale e relazioni durature.

Al 31 dicembre 2024 la BCP conta 56 filiali in cinque aree, 537 collaboratori, 114.000 clienti, 6.800 soci e azionisti. Le masse intermediate superano i 5 miliardi, il patrimonio netto è di 173 milioni, l'utile 4,7 milioni e gli impieghi netti 1,7 miliardi. Un Total Capital Ratio del 14,4% conferma stabilità e capacità di crescita.

Accanto ai servizi tradizionali (conti, mutui, prestiti, assicurazioni), la banca offre soluzioni digitali come app mobile, pagamenti elettronici e piattaforme e-commerce, oltre a servizi per imprese (leasing, factoring, tesoreria

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

digitale). Infine, integra i principi ESG nei processi, promuove la sostenibilità e investe in progetti culturali ed educativi. Così, la BCP unisce tradizione cooperativa e innovazione, confermandosi banca del territorio e al tempo stesso banca del futuro.

12.2. Oggetto e Obiettivi

Il progetto *Dal Carico al Cloud* adotta un metodo progettuale rigoroso, basato su dati reali raccolti dai dipendenti tramite un tool digitale sviluppato ad hoc. Non parte da modelli astratti, ma valorizza l'esperienza concreta delle persone, unendo scientificità e centralità delle risorse umane. Si ispira ai principi dell'evidence-based management e dell'HR analytics, per garantire interventi aderenti alla realtà e sostenibili nel tempo.

Lo strumento, pensato per le aree Affari e Pianificazione-Amministrazione, combina semplicità e profondità analitica. Prevede due sezioni: la Scheda persona, con dati anagrafici e organizzativi, e la Scheda mansioni, che mappa 15-20 attività quotidiane indicando tempo dedicato, valore lean, strumenti utilizzati, interdipendenze, criticità e competenze richieste. In questo modo si ottiene una base dati completa, capace di integrare dimensioni quantitative e qualitative e restituire un quadro fedele dei carichi effettivi.

L'elaborazione dei dati ha seguito un approccio quali-quantitativo: le attività sono state aggregate in macro-categorie, individuando pattern ricorrenti e criticità onerose come procedure manuali, duplicazioni e uso della carta. Sono emersi inoltre gap di competenze, eterogeneità negli strumenti digitali e interdipendenze rallentanti.

Da questa analisi si evidenziano fabbisogni comuni: digitalizzazione dei processi, riduzione dei colli di bottiglia, rafforzamento delle competenze tecniche e soft skills. Lo scenario futuro (*To Be*) poggia su quattro leve integrate: digitalizzazione, per superare logiche cartacee; automazione, per ridurre attività ripetitive; riorganizzazione, per ridefinire processi e ruoli; formazione, per colmare gap digitali e potenziare competenze trasversali.

Il monitoraggio è supportato da KPI specifici, che misurano l'impatto delle azioni e guidano il miglioramento continuo. Ogni area ha due KPI per ciascuna leva, strutturati secondo una logica di quota 100, che consente valutazioni modulari e indipendenti, favorendo confronti, replicabilità e monitoraggi puntuali.

Nel complesso, il progetto rappresenta un modello di trasformazione organizzativa basato su dati concreti, partecipazione attiva e valorizzazione del capitale umano.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

12.3. Risultati

La trasformazione digitale delineata precedentemente rappresenta oggi una leva strategica per ridefinire i modelli bancari e creare un modello di banca orientata al futuro e al *paperless*. L'integrazione delle logiche ESG non è soltanto un requisito normativo, ma un vero paradigma gestionale che orienta scelte, politiche e relazioni con gli stakeholder. La sostenibilità diventa quindi trasversale, incidendo su processi ambientali, organizzativi e sociali. In questo quadro, la cultura paperless assume un ruolo abilitante: eliminare la carta non significa solo innovare, ma anche garantire efficienza e responsabilità.

Se in passato le banche erano storicamente legate alla carta, oggi sono chiamate a ripensare i modelli operativi, facendo del digitale uno strumento di efficienza, trasparenza e responsabilità sociale. I benefici sono molteplici: riduzione dell'impatto ambientale, maggiore efficienza operativa, rafforzamento della cultura ESG, nonché un migliore allineamento con le sfide normative e competitive. La banca paperless diventa così un modello in cui la tecnologia digitale abilita una trasformazione culturale più ampia. Un tassello chiave di questo percorso è il Cruscotto ESG *paperless*, una piattaforma integrata che consente di monitorare e comunicare in tempo reale le performance ESG senza supporti cartacei. Il sistema centralizza i dati provenienti dalle diverse funzioni aziendali e li trasforma in indicatori sintetici, standardizzando i KPI su temi come riduzione dei consumi, digitalizzazione dei processi, diversità e governance. Integrato con strumenti di business intelligence, il cruscotto non solo ottimizza i flussi, ma rafforza anche la trasparenza interna, stimola il coinvolgimento dei dipendenti e accresce la credibilità verso gli stakeholder esterni.

Naturalmente, la banca paperless non riguarda solo la tecnologia, ma anche un cambiamento culturale. Costruire una mentalità condivisa significa far percepire la digitalizzazione come responsabilità ambientale ed efficienza organizzativa. Comunicazione interna, formazione sulle competenze digitali ed ESG, leadership diffusa ed engagement del top management sono i pilastri di questo processo. A sostegno si affiancano iniziative concrete come i *Green Reminder*, che incoraggiano comportamenti sostenibili, le Pillole ESG digitali, che diffondono pratiche immediate, e le Challenge interne, che gamificano il cambiamento e premiano le idee innovative. La banca del futuro nasce così dall'integrazione tra ESG e digitalizzazione: efficienza e innovazione attraverso processi digitalizzati, sostenibilità integrata a livello ambientale, sociale e di governance, e una cultura partecipativa che coinvolge l'intera comunità aziendale. Non più semplice compliance, ma ruolo proattivo nella transizione ecologica e digitale, con l'obiettivo di diventare un hub

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

sostenibile capace di generare valore economico, sociale e ambientale per tutti gli stakeholder.

In definitiva, *Dal carico al Cloud* non è solo un'iniziativa di efficientamento interno, ma un modello di innovazione organizzativa che valorizza il capitale umano, promuove la sostenibilità e orienta la banca verso una nuova identità: quella di un hub digitale, agile e responsabile. Con la sua ideazione, il nostro team – in collaborazione con le figure chiave della banca – si è proposto di creare il futuro di BCP: sempre umano, ma più digitale.

Bibliografia

Banca di Credito Popolare, *Funzionigramma aziendale*, documento interno, consultato luglio 2025

Marler, J.H., & Boudreau, J.W. (2017). An Evidence-Based Review of HR Analytics. *Human Resource Management*, 56(6), 829-847.

Pfeffer, J., & Sutton, R.I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. Boston: Harvard Business School Press.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

13.
AI-Driven Human Resources: best practice per la gestione innovativa dei processi HR assistiti dall'intelligenza artificiale

di Monica Coppola, Luisa Del Prete, Noemi Del Prete, Chiara Ferrara, Stefano Grillo, Rosanna Mautone

Abstract

Il progetto dimostra come l'Intelligenza Artificiale (IA) sia la forza trainante della trasformazione della funzione HR. Esploriamo il suo ruolo nei principali processi del ciclo di vita del dipendente, in un ordine che ne esalti la logica e l'impatto: dal recruiting all'onboarding, dall'amministrazione del personale alla formazione, dalla valutazione delle performance all'employer branding. Attraverso un approccio data-driven, l'IA non si limita a ottimizzare, ma assicura un tangibile ritorno sull'investimento (ROI), liberando i professionisti HR dalle attività operative e consentendo loro di concentrarsi su strategie a più alto valore, contribuendo così a un futuro del lavoro più efficiente, equo e orientato alla persona.

Our project demonstrates how Artificial Intelligence (AI) is the driving force behind the transformation of the HR function. We explore its role across the key processes of the employee lifecycle, in an order that highlights their logic and impact: from recruiting to onboarding, from personnel administration to training, from performance evaluation to employer branding. Through a data-driven approach, AI doesn't just optimize, but ensures a tangible return on investment (ROI), freeing HR professionals from operational tasks and allowing them to focus on higher-value strategies, thereby contributing to a more efficient, fair, and people-oriented future of work.

13.1. Itconsulting

Itconsulting S.r.l. è una società di consulenza ICT con sede in Campania che opera da anni nel campo dell'innovazione digitale. La sua missione è

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

quella di accompagnare imprese e organizzazioni nei processi di trasformazione tecnologica, integrando competenze digitali avanzate e valorizzazione del capitale umano. L'azienda si distingue per l'abilità nel progettare soluzioni che combinano Intelligenza Artificiale, machine learning e strumenti di automazione, ponendosi come partner strategico per le imprese che intendono migliorare i propri processi e renderli più competitivi a livello nazionale e internazionale.

Oltre all'attività di consulenza, Itconsulting ha investito con decisione nella formazione attraverso due canali complementari. Il primo è l'IT Academy, una struttura interna che si propone di ridurre il divario tra le competenze acquisite nei percorsi universitari e le reali esigenze del mercato del lavoro, offrendo corsi altamente professionalizzanti che permettono ai giovani e ai professionisti di acquisire competenze tecniche aggiornate. Il secondo è rappresentato da ITForm, ente di formazione accreditato che collabora con università, enti pubblici e aziende private per erogare percorsi formativi riconosciuti, ampliando l'accesso a programmi didattici strutturati e certificati.

Attraverso l'integrazione di questi due strumenti, Itconsulting non solo fornisce soluzioni tecnologiche avanzate, ma contribuisce attivamente a colmare il gap di competenze digitali nel mercato del lavoro, rafforzando il legame tra innovazione tecnologica e crescita professionale. Parallelamente, l'azienda porta avanti progetti di ricerca e sviluppo che hanno condotto alla realizzazione della piattaforma VALE, uno strumento che integra algoritmi di IA rivoluzionare i processi di *recruiting* e di gestione dei talenti.

VALE rappresenta un esempio tangibile di come la tecnologia possa essere applicata alla gestione delle risorse umane per migliorare l'efficienza dei processi e garantire maggiore imparzialità. La piattaforma consente infatti di analizzare in tempi rapidi grandi quantità di dati, valutando competenze tecniche e trasversali dei candidati e generando liste di candidati che non si limitano a considerare l'aderenza al ruolo richiesto, ma tengono conto anche del potenziale di crescita e dell'adattabilità culturale. In questo modo la selezione diventa non solo più rapida, ma anche qualitativamente più accurata e coerente con le esigenze di lungo periodo delle aziende.

13.2. Oggetto

L'oggetto del presente lavoro riguarda l'analisi del contributo che l'IA può dare lungo l'intero ciclo di vita del dipendente. In fase di recruiting, la tecnologia consente di processare migliaia di candidature in tempi estremamente ridotti, selezionando i profili più coerenti con la posizione richiesta

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

grazie all'uso di algoritmi di *Natural Language Processing*. Questo non solo riduce drasticamente i tempi, ma consente anche di migliorare l'imparzialità delle decisioni, limitando l'influenza dei pregiudizi inconsci che spesso condizionano le valutazioni umane. Durante le fasi di *onboarding* e formazione, l'IA si rivela fondamentale per personalizzare i percorsi di crescita professionale. Grazie all'analisi dei dati, è possibile proporre piani formativi calibrati sulle competenze del singolo, monitorare i progressi e adattare i contenuti in modo dinamico alle esigenze aziendali. Ciò consente di incrementare l'engagement e di favorire una maggiore fidelizzazione dei dipendenti. Anche le attività amministrative beneficiano notevolmente dell'automazione, che permette di ridurre tempi e margini di errore nella gestione delle presenze, delle buste paga e delle richieste interne.

Un altro ambito di impatto significativo è quello dell'*employer branding*. L'IA consente di monitorare in tempo reale la reputazione dell'azienda e di personalizzare le campagne di comunicazione per attrarre i talenti più adatti. Parallelamente, nell'ambito della valutazione delle performance, l'analisi dei dati rende possibile un monitoraggio continuo, superando le rigidità dei sistemi di valutazione annuali e introducendo processi più equi, trasparenti e oggettivi.

Accanto a questi benefici, lo studio pone particolare attenzione alle criticità. L'esempio del caso Amazon, in cui l'algoritmo di selezione penalizzava inconsapevolmente le candidature femminili, dimostra quanto sia importante progettare e monitorare con attenzione gli strumenti di IA. Il rischio di bias algoritmico, l'opacità dei processi decisionali e la tutela dei dati personali rappresentano sfide cruciali che devono essere affrontate con responsabilità e con un adeguato coinvolgimento dei professionisti HR.

13.3. Obiettivi

L'integrazione dell'Intelligenza Artificiale (IA) nei processi di Risorse Umane non è un fine in sé, ma un mezzo per raggiungere una serie di obiettivi strategici che mirano a ridefinire il ruolo stesso della funzione HR. Al di là della semplice automazione, l'adozione dell'IA risponde a un'esigenza di fondo: superare le inefficienze e i limiti decisionali dei modelli tradizionali per costruire un dipartimento HR più agile, efficiente e strategicamente rilevante.

Il primo e più evidente obiettivo è l'ottimizzazione dei processi operativi. L'IA è in grado di automatizzare compiti ripetitivi e a forte intensità di dati, come lo screening dei curriculum o la gestione delle domande frequenti dei dipendenti. Liberando i professionisti HR da queste mansioni, si permette

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

loro di concentrarsi su attività a più alto valore aggiunto, come la pianificazione strategica, lo sviluppo dei talenti e la creazione di una cultura aziendale positiva. Questa maggiore efficienza operativa si traduce in un ritorno sull'investimento (ROI) misurabile, grazie alla riduzione dei costi di gestione e all'accelerazione dei processi di recruiting e onboarding.

In secondo luogo, l'IA persegue l'obiettivo di rendere i processi HR più equi e oggettivi. Utilizzando algoritmi, è possibile minimizzare i pregiudizi inconsci che possono influenzare le decisioni umane, dalla selezione dei candidati alla valutazione delle performance. Questo non solo contribuisce a un ambiente di lavoro più inclusivo, ma garantisce anche che le scelte relative al personale si basino su dati e metriche oggettive, piuttosto che su percezioni soggettive.

Tuttavia, l'IA ha come obiettivo la personalizzazione dell'esperienza del dipendente. Attraverso l'analisi dei dati, può offrire percorsi di carriera e di formazione su misura, fornendo ai dipendenti gli strumenti necessari per la loro crescita professionale e personale. Questo approccio, centrato sull'individuo, aumenta significativamente l'engagement, la soddisfazione e, di conseguenza, la fidelizzazione dei talenti. In sintesi, l'IA si pone come un fattore abilitante per una funzione HR che non si limita alla mera amministrazione, ma diventa un partner strategico e innovativo, capace di anticipare le esigenze del business e di promuovere un ambiente di lavoro che sia non solo produttivo, ma anche giusto e orientato al benessere delle persone.

Accanto all'analisi dei vantaggi operativi, il paper si pone anche l'obiettivo di riflettere sulle implicazioni etiche e normative legate all'adozione di tecnologie intelligenti nei contesti organizzativi. La questione della trasparenza algoritmica, la tutela della privacy e la gestione dei rischi legati alla discriminazione automatizzata sono infatti aspetti centrali che non possono essere trascurati. L'obiettivo è dunque duplice: da un lato mostrare come l'IA possa costituire un supporto fondamentale per l'evoluzione strategica della funzione HR; dall'altro sottolineare la necessità di una governance consapevole e responsabile che accompagni lo sviluppo tecnologico con adeguati strumenti di regolazione e controllo.

In definitiva, lo short paper intende contribuire a una riflessione più ampia sul futuro del lavoro e sulla centralità delle risorse umane, evidenziando come l'IA non debba sostituire l'HR, ma piuttosto potenziarne il ruolo. Attraverso la riduzione delle attività ripetitive e a basso valore aggiunto, l'intelligenza artificiale libera tempo ed energie da destinare a compiti strategici, come lo sviluppo dei talenti, la costruzione della cultura organizzativa e il rafforzamento del senso di appartenenza. L'obiettivo ultimo è mostrare come la tecnologia, se adottata con criteri etici e visione a lungo termine, possa rappresentare non solo un motore di efficienza e competitività, ma

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

anche uno strumento per la creazione di ambienti di lavoro più inclusivi, equi e sostenibili.

13.4. Risultati

L'implementazione strategica dell'Intelligenza Artificiale nei processi di Risorse Umane ha portato a risultati concreti, quantificabili in termini di efficienza operativa e qualità dei processi. L'analisi del Ritorno sull'Investimento (ROI) evidenzia un notevole risparmio di tempo e una sostanziale riduzione dei costi, specialmente nel *recruiting*. Dati alla mano, dimostrano come lo *screening* manuale di un singolo curriculum richiede in media dai 9 ai 10 minuti, permettendo a un recruiter di analizzare circa 25 profili al giorno. In contrasto, i sistemi basati sull'IA possono esaminare centinaia di CV in tempi ridottissimi, impiegando circa 1 minuto per ciascuno, aumentando la capacità operativa giornaliera fino a 250 profili. Questo si traduce in una riduzione del tempo operativo compresa tra il 95% e il 99%.

Oltre all'efficienza, i risultati si manifestano in una profonda trasformazione della qualità del processo. Con i metodi tradizionali, la compatibilità tra candidato e *job description* si attesta su una media del 40-50%. L'IA, invece, porta a *shortlist* più accurate, con tassi di compatibilità che possono raggiungere il 75%. Questo non solo riduce il tempo speso per colloqui non pertinenti, ma minimizza anche il bias cognitivo, favorendo la *diversity inclusion* e un processo di selezione più equo. L'efficacia nel trovare il *perfect match* tra candidato e posizione si traduce in un minor tasso di turnover e in una maggiore produttività a lungo termine. Anche la fase di colloquio beneficia di vantaggi misurabili. I dati dimostrano una riduzione dei tempi medi di valutazione per candidato pari al 33%, passando da 4-5 ore con un processo tradizionale a 2,5-3 ore con l'ausilio dell'IA. L'analisi complessiva del ROI nelle attività di *recruiting* ha evidenziato che la digitalizzazione di alcune fasi critiche ha consentito un risparmio di 468 ore lavorative annue, pari a una riduzione complessiva del 71% del tempo operativo. Questo dato, da solo, rappresenta un elemento strategico per le realtà aziendali che operano ad alto volume o con risorse HR limitate.

In sintesi, i risultati dimostrano che l'IA non sostituisce l'essere umano, ma lo eleva, liberando i professionisti HR da mansioni amministrative per consentire loro di concentrarsi su ruoli strategici e a maggior valore aggiunto, come lo sviluppo delle relazioni, la consulenza interna e la creazione di una cultura aziendale solida. La tecnologia, in questo senso, diventa un fattore abilitante per una funzione HR che da amministrativa si trasforma in un partner strategico per il business.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Bibliografia

AIHR (2024), AI in HR: Benefits, Challenges and Future, *Academy to Innovate HR*, consultato luglio 2025.

Axios (2023), Where AI's Productivity Revolution Will Strike First, *Axios business news* (McKinsey study).

Benabou, A. e Touhami, F. (2025), Artificial Intelligence in Human Resource Management: A PRISMA-based Systematic Review, *Journal of Business Research*.

Financial Times (2024), How to Get Big Numbers When Predicting AI's Effect on Growth, *Financial Times* (Goldman Sachs, McKinsey, Acemoglu).

GDPR – Regolamento (UE) 2016/679 (2016), *General Data Protection Regulation*, Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea.

HR Daily Advisor (2025), Balancing AI and Human Touch in Recruiting, *HR Daily Advisor*.

IBM (2023), *Augmented Workforce: Empowering HR with AI*, IBM Institute for Business Value, consultato luglio 2025.

IBM (2023), *Corning – HR Self-Service Portal with SAP SuccessFactors*, Case Study, IBM, consultato luglio 2025.

IBM (2024), *HR Talent Transformation with SAP SuccessFactors*, IBM Consulting, consultato luglio 2025.

Investopedia (2023), Productivity Gains From AI to Boost Economic Growth in 2024 and Beyond, *Investopedia* (Olivier Morin).

Maslej, N., Fattorini, L., Brynjolfsson, E., Etchemendy, J., Lyons, T., Manyika, J., *et al.* (2023), *Artificial Intelligence Index Report 2023*, arXiv preprint.

Maslej, N., Fattorini, L., Perrault, R., Parli, V., Reuel, A., Brynjolfsson, E., *et al.* (2024), *Artificial Intelligence Index Report 2024*, arXiv preprint.

McKinsey & Company (2023), *The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year*, McKinsey Global Survey.

SHRM – Society for Human Resource Management (2025), *Artificial Intelligence in Talent Acquisition: Benefits and Risks*, SHRM Reports.

WEF (2025), *Future of Jobs Report 2025*, World Economic Forum.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

14.
We Are R-Store: identità, engagement e crescita nell'era post fusione

di Anna D'Alterio, Camilla Pugliese, Concetta Giudici, Davide Di Salvatore, Giulia Simonetti, Lucio Lubrano Di Diego, Martina Torcigliani

Abstract

Il presente contributo analizza sviluppato per R-Store, nasce dal contesto post-fusione che ha visto l'integrazione di diverse realtà aziendali come Juice e Rekordata. L'obiettivo principale del progetto è favorire un processo di integrazione culturale, rafforzare l'engagement dei dipendenti e costruire una nuova identità condivisa. Attraverso strumenti digitali come Factorial, attività di comunicazione interna e iniziative di valorizzazione del capitale umano, il progetto mira a creare coesione e senso di appartenenza. L'analisi evidenzia le principali azioni implementate e i benefici attesi, ponendo in rilievo il ruolo strategico dell'HR branding nella gestione del cambiamento.

This paper examines the Project work regarding employer branding developed for R-Store, focusing on the post-merger context following the integration of companies such as Juice and Rekordata. The main goal of the project is to foster cultural integration, strengthen employee engagement, and build a new shared identity. Through the use of digital tools like Factorial, internal communication initiatives, and strategies aimed at enhancing human capital, the project seeks to create cohesion and a sense of belonging. The analysis highlights the key actions implemented and the expected benefits, underlining the strategic role of HR branding in managing organizational change.

14.1. R-Store

R-Store è oggi una delle principali realtà italiane nel settore della distribuzione e dei servizi Apple. La sua crescita ha conosciuto una svolta significativa con l'acquisizione di varie aziende come Juice e Rekordata, opera-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

zioni che hanno comportato un notevole ampliamento della rete di punti vendita e del bacino di clienti serviti. La fusione, tuttavia, non ha rappresentato soltanto una sfida gestionale e organizzativa, ma soprattutto culturale. Le diverse aziende portavano infatti con sé modelli di riferimento, pratiche operative e identità distinte, e l'integrazione ha reso necessario un lavoro mirato sulla comunicazione e sull'engagement dei dipendenti.

Nel contesto competitivo attuale, caratterizzato da forte mobilità professionale e necessità di fidelizzare i talenti, R-Store ha riconosciuto l'importanza di sviluppare un progetto strutturato di *employer branding*. Tale iniziativa non si limita a migliorare l'immagine esterna dell'azienda, ma si concentra sulla costruzione di un ambiente interno coeso, in cui i dipendenti possano sentirsi valorizzati e parte integrante di un percorso comune. La capacità di un'azienda di trasmettere un'identità forte e condivisa rappresenta oggi una leva strategica non solo per attrarre nuove professionalità, ma soprattutto per trattenere e motivare chi già fa parte dell'organizzazione.

14.2. Oggetto

Il progetto si concretizza in una serie di azioni integrate, concepite per rispondere alle esigenze emerse dalla *survey* interna sottoposta e dalle interviste con i dipendenti. L'attenzione si concentra sull'adozione di strumenti digitali, sul potenziamento della comunicazione interna e sulla realizzazione di iniziative specifiche per la valorizzazione delle persone.

L'uso della piattaforma Factorial, già in dotazione all'azienda, rappresenta il perno tecnologico su cui costruire una comunicazione interna più efficace e inclusiva. Factorial viene potenziata non solo come strumento amministrativo, ma come vero e proprio hub aziendale per la diffusione di informazioni, la raccolta di feedback e la creazione di spazi di interazione tra reparti. Parallelamente, sono state progettate nuove linee guida per il *tone of voice*, volte a garantire coerenza stilistica e inclusività, riducendo il rischio di frammentazione del messaggio. L'attenzione posta al linguaggio inclusivo e accessibile diventa qui un tassello fondamentale per costruire un clima di equità e rispetto.

Accanto agli strumenti digitali, il progetto prevede una serie di iniziative mirate: dalla newsletter interna come canale ufficiale per le comunicazioni top-down, alla realizzazione di rubriche narrative e video-pillole che raccontino processi, valori e volti dell'azienda. Inoltre, per rafforzare il senso di appartenenza e riconoscere i contributi dei singoli, sono stati ideati strumenti innovativi di premialità e riconoscimento simbolico, capaci di stimolare motivazione ed engagement.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

14.3. Obiettivi

Gli obiettivi del progetto si articolano attorno ad alcune direttrici fondamentali che, pur diverse tra loro, concorrono alla costruzione di un disegno unitario. In primo luogo, si intende rafforzare l'identità condivisa post-fusione, favorendo la creazione di un linguaggio comune e di valori capaci di unire realtà precedentemente distinte. Non si tratta soltanto di un processo comunicativo, ma di un percorso culturale che mira a far emergere un senso di appartenenza nuovo, capace di superare le barriere legate al passato aziendale.

Parallelamente, il progetto punta ad aumentare l'engagement dei dipendenti, rendendoli parte attiva del racconto aziendale e non meri destinatari di comunicazioni istituzionali. Questo approccio mira a stimolare una partecipazione autentica, generando un clima organizzativo più positivo e proattivo. Un ulteriore obiettivo riguarda la valorizzazione del capitale umano, attraverso sistemi di riconoscimento e iniziative che stimolino motivazione, crescita e senso di appartenenza. Infine, l'intero progetto mira a strutturare un sistema di comunicazione interna solido e coerente, riducendo la frammentazione informativa e assicurando la diffusione di messaggi chiari e uniformi a tutti i livelli organizzativi.

Uno degli aspetti più delicati del contesto post-fusione riguarda la comunicazione interna, che deve diventare il collante capace di unire esperienze e background differenti. La *survey* ha evidenziato criticità legate alla mancanza di chiarezza, alla proliferazione di canali informali e alla percezione di non ricevere le informazioni in maniera uniforme. Per affrontare questi problemi, il progetto propone di centralizzare la comunicazione interna, utilizzando la newsletter come canale ufficiale e Factorial come piattaforma integrata per archiviare e condividere i contenuti.

La definizione di un *tone of voice* condiviso è cruciale per rafforzare l'identità comune. Linee guida linguistiche e stilistiche permetteranno di uniformare i messaggi, mantenendo un registro professionale ma inclusivo, capace di coinvolgere dipendenti di età e background diversi. Questo intervento diventa particolarmente rilevante in un contesto come quello post-fusione, dove ogni gruppo tende a mantenere abitudini linguistiche e comunicative proprie, rischiando di alimentare divisioni interne. Attraverso rubriche narrative come *R-Store Ambassador*, la nuova identità aziendale sarà raccontata in forma di storie, umanizzando i valori e rendendoli più accessibili.

Le *R-Store Pills*, brevi video destinati alla formazione e all'aggiornamento, rappresentano un ulteriore strumento per migliorare la chiarezza comunicativa. Il formato video si adatta meglio alle esigenze di rapidità e immediatezza, consentendo una fruizione semplice e diretta anche da dispositivi mobili. In questo modo la comunicazione non rimane ancorata a un linguaggio burocratico, ma

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

assume un carattere dinamico e partecipativo. Questo tipo di narrazione audiovisiva ha anche un forte potenziale di engagement, perché stimola emozioni e consente un'identificazione più immediata con i contenuti.

Parallelamente al potenziamento della comunicazione, il progetto pone grande attenzione alla valorizzazione delle persone, considerate il vero motore della nuova realtà aziendale. Un sistema incentivante è stato disegnato per stimolare l'engagement, introducendo metodi di premialità legati non solo ai risultati, ma anche alla capacità di collaborare e contribuire positivamente al clima organizzativo. A questo si affianca la creazione di un *Wall of Fame* digitale su Factorial, pensato per dare visibilità ai collaboratori eccellenti e favorire il riconoscimento pubblico dei successi individuali e di team.

Un altro strumento simbolico è rappresentato dagli *R-Store Pins*, distintivi virtuali attribuiti in base all'anzianità aziendale. Pur nella loro semplicità, le *pins* diventano un segnale tangibile di riconoscimento e di appartenenza, rafforzando la memoria organizzativa e celebrando la continuità del percorso professionale. Questi strumenti simbolici non hanno valore meramente estetico: essi stimolano dinamiche di orgoglio e riconoscimento che incidono sulla motivazione profonda.

Particolare rilevanza assumono i B*rand Ambassador* interni, selezionati tra i dipendenti che hanno vissuto percorsi di crescita e cambiamento significativi all'interno dell'azienda. Attraverso brevi testimonianze video, questi *ambassador* diventeranno portavoce dei valori aziendali, incarnando esempi virtuosi di come la fusione abbia aperto nuove opportunità di carriera e di sviluppo. La loro voce ha un impatto più autentico e credibile rispetto a quella istituzionale, rafforzando la fiducia e l'identificazione dei colleghi. Queste testimonianze diventano dunque veri e propri strumenti di storytelling, capaci di dare vita e concretezza alla nuova identità aziendale.

Infine, le *R-Store Challenges*, attività di *gamification* progettate per stimolare spirito di squadra e partecipazione, rappresentano un elemento innovativo di coinvolgimento. Attraverso sfide collaborative, i dipendenti potranno sperimentare nuove forme di interazione, aumentando motivazione e senso di comunità. La *gamification*, oltre ad essere uno strumento motivazionale, favorisce il consolidamento delle relazioni interne e la nascita di reti trasversali tra colleghi di reparti differenti.

14.4. Risultati

I risultati attesi dal progetto riguardano diversi livelli. Sul piano culturale, ci si aspetta un rafforzamento dell'identità condivisa, con una maggiore chia-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

rezza nella comunicazione e una riduzione delle barriere tra i dipendenti provenienti dalle diverse realtà acquisite. L'adozione di strumenti narrativi e di un *tone of voice* comune contribuirà a creare un linguaggio unitario, capace di trasmettere fiducia e senso di direzione. L'integrazione delle diverse anime aziendali sarà quindi sostenuta da una comunicazione più trasparente, capace di ridurre la sensazione di distanza tra il management e i collaboratori.

Sul piano organizzativo, l'uso strutturato di Factorial e l'introduzione di contenuti video miglioreranno la rapidità e l'efficacia delle comunicazioni, riducendo tempi di risposta e aumentando l'engagement. Gli strumenti di riconoscimento, come il Wall of Fame e gli R-Store Pins, rafforzeranno il senso di appartenenza, mentre gli *ambassador* e le challenge favoriranno la partecipazione attiva e la costruzione di legami trasversali. Questi interventi, pur diversificati, concorrono alla creazione di una cultura organizzativa più inclusiva, motivante e capace di valorizzare le differenze come risorsa.

Dal punto di vista strategico, l'intero progetto contribuirà a consolidare *l'employer branding* di R-Store, migliorando la reputazione aziendale e la capacità di attrarre e trattenere talenti. In un contesto competitivo in cui il capitale umano rappresenta la principale risorsa, investire sulla comunicazione e sulla valorizzazione delle persone diventa una leva fondamentale per sostenere la crescita futura. A lungo termine, il progetto potrà fungere da modello replicabile anche in eventuali ulteriori processi di integrazione aziendale.

Bibliografia

Armstrong M. (2010), *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*, Kogan Page.

Backhaus K., Tikoo S. (2004), Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*.

Kahn W. A. (1990), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*.

Kucherov D. (2018), Employee recognition as a driver of organizational culture, *Journal of Business Management*.

Saks A. M. (2006), Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*.

Ulrich D., Brockbank W. (2005), *The HR Value Proposition*, Harvard Business Review Press.

Werbach K., Hunter D. (2012), *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, Wharton Digital Press.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

15.
LEADERSHIP E COMUNICAZIONE: IL RUOLO DELLA HOLDING NELLE ORGANIZZAZIONI MULTIPLANT

di Maria Cristina Cioffi, Francesca Corbisiero, Erika Eremita, Renato Oliviero, Giuliana Pellecchia, Francesca Vacchio

Abstract

Il presente progetto, sviluppato in collaborazione con il Royal Group Hotels & Resorts, è volto ad analizzare ed ottimizzare la comunicazione e la leadership del gruppo Royal all'interno di una realtà multi-struttura. Il Royal Group comprende l'Hotel Royal Continental di Napoli e, a Sorrento, l'Hotel Parco dei Principi, il So' Lifestyle Hotel e il Relais Regina Giovanna. Attraverso un approccio qualitativo e quantitativo, basato su interviste e sondaggi somministrati al personale, sono emersi alcuni temi chiave: il potenziamento dei processi di inserimento delle nuove risorse, il rafforzamento della comunicazione interna, la valorizzazione di vision e mission aziendale e la promozione di una leadership diffusa. Sulla base di queste evidenze, è stato elaborato un piano di intervento strategico, orientato alla promozione di una cultura aziendale coesa ed innovativa. Sono state individuate azioni mirate, tra cui programmi strutturati di onboarding e affiancamento, percorsi di carriera chiari e trasparenti, iniziative per rafforzare la comunicazione interna e un percorso di formazione manageriale per consolidare competenze di leadership diffuse. La messa in atto di queste azioni segna un momento chiave per favorire una maggiore coesione tra i reparti, stimolare il dialogo intergenerazionale e valorizzare il potenziale delle risorse, con l'obiettivo di allineare il capitale umano ai valori distintivi e agli standard di eccellenza del gruppo.

The aim of this project, developed in collaboration with the Royal Group Hotels & Resorts, is to analyse and optimise communication and leadership of the Royal group within a multi-structure reality. The Royal Group includes the Hotel Royal Continental in Naples and, in Sorrento, the Hotel Parco dei Principi, the So' Lifestyle Hotel and the Relais Regina Giovanna. Through a qualitative and quantitative approach, based on interviews and staff survey, several key themes have been identified: strengthening onboarding processes for new hires, improving internal communication, enhancing

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

the company's vision and mission, and fostering a culture of shared leadership. Basing on this evidence, a strategic intervention plan was developed, aimed at promoting a cohesive and innovative corporate culture. Targeted actions were identified, including structured onboarding and coaching programmes, clear and transparent career paths, initiatives to strengthen internal communication and a management training course to consolidate widespread leadership skills. The implementation of these actions marks a key moment to foster greater cohesion between departments, stimulate intergenerational dialogue and enhance the potential of resources, with the aim of aligning human capital with the distinctive values and standards of excellence of the group.

15.1. Royal Group Hotel & Resorts

Il Royal Group Hotels & Resorts rappresenta un attore di primo piano nel panorama alberghiero campano. Le sue strutture, distribuite principalmente tra Napoli e Sorrento, comprendono realtà di grande prestigio come l'Hotel Royal Continental, il Parco dei Principi, il Relais Regina Giovanna e il So' Lifestyle Hotel. Questa pluralità di sedi costituisce un punto di forza strategico: permette di intercettare diversi target di clientela, di rispondere a esigenze differenti e di sfruttare appieno le potenzialità turistiche del territorio. Tuttavia, la stessa ricchezza di offerta porta con sé sfide gestionali e organizzative rilevanti.

La holding del gruppo ha il compito di garantire coerenza, standard uniformi e una governance capace di valorizzare la diversità delle singole strutture. Oltre al coordinamento strategico, essa svolge funzioni di supporto operativo, di formazione del personale e di indirizzo culturale. L'analisi condotta ha evidenziato, tuttavia, che la percezione di questo ruolo non è uniforme: nelle strutture più vicine al quartier generale di Napoli il legame con la holding è più saldo, mentre quelle geograficamente distanti tendono a operare in maggiore autonomia, talvolta con scostamenti rispetto ai valori e agli standard comuni.

Le principali sfide emergenti possono essere riassunte in quattro ambiti: il bilanciamento tra autonomia locale e coordinamento centrale in un contesto multiplant, la gestione della stagionalità che incide profondamente su turnover e retention, la frammentazione dei canali di comunicazione interna e la necessità di consolidare uno stile di leadership diffuso e coerente, in particolare tra i responsabili di seconda linea.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

15.2. Oggetto

Lo studio si concentra sull'analisi della comunicazione interna e sulla valutazione dei modelli di leadership adottati dal Royal Group, con particolare attenzione alla funzione di raccordo della holding. L'intento non è solo descrivere lo stato attuale, ma anche formulare proposte di miglioramento capaci di coniugare efficacia organizzativa e valorizzazione delle persone.

La ricerca ha coinvolto personale operativo e dirigenziale, includendo figure stagionali, quadri intermedi e membri della direzione, con riferimento a più sedi del gruppo situate a Napoli e Sorrento. Questo approccio multisede ha permesso di cogliere le differenze legate alla collocazione geografica e di comprendere meglio le dinamiche di coordinamento.

Dal punto di vista metodologico, il percorso si è articolato in tre fasi principali. In primo luogo, è stata condotta un'analisi documentale su organigrammi, manuali operativi e report HR, che ha permesso di individuare punti di forza e aree di debolezza nella gestione centrale. A seguire, sono state realizzate interviste semi-strutturate rivolte a diverse figure professionali – dagli chef alle governanti, dai maître ai direttori fino ai membri dello staff stagionale – così da raccogliere testimonianze dirette sul vissuto quotidiano. Infine, è stata somministrata una survey anonima composta da 19 domande a un campione ampio di dipendenti[1], con l'obiettivo di ottenere un quadro quantitativo più completo.

I dati raccolti sono stati successivamente categorizzati e analizzati per individuare pattern ricorrenti e priorità di intervento. Il lavoro è stato guidato da tre principi fondamentali: il coinvolgimento attivo dei dipendenti, chiamati a diventare parte della soluzione; il realismo, necessario per proporre azioni compatibili con le risorse disponibili; e la sostenibilità, intesa come capacità delle soluzioni di produrre effetti duraturi e replicabili.

15.3. Obiettivi

Il progetto nasce con l'intento di offrire risposte concrete e sostenibili alle sfide emerse. Gli obiettivi principali sono:

1. Rilevare i bisogni e le percezioni dei dipendenti, attraverso una ricerca che coniughi la profondità delle interviste qualitative con l'ampiezza delle survey quantitative.

[1] La survey è stata somministrata a tutto il personale del Royal Group, ottenendo la partecipazione di 149 risorse

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

2. Definire un insieme di strategie operative che, pur essendo realistiche e tarate sulle risorse disponibili, abbiano un impatto tangibile sul miglioramento della comunicazione interna e sul rafforzamento della leadership.
3. Progettare azioni di employer branding interno che consentano di rendere più visibili e concreti mission, vision e valori aziendali, con l'obiettivo di aumentare l'engagement, la fidelizzazione e la soddisfazione dei dipendenti.

Questi obiettivi si collocano all'interno di una più ampia visione strategica che riconosce il ruolo centrale della holding come hub di coordinamento, di condivisione culturale e di promozione dello sviluppo professionale.

15.4. Risultati

15.4.1. Evidenze emerse

L'analisi ha fatto emergere diversi punti di forza. I dipendenti hanno espresso apprezzamento per l'accoglienza riservata ai nuovi inseriti, percepita come curata e inclusiva. Inoltre, molti hanno sottolineato la motivazione derivante dalla stabilità offerta dal gruppo e dalle opportunità di crescita professionale. Questi elementi rappresentano una base solida su cui costruire ulteriori azioni di sviluppo. Accanto agli aspetti positivi, tuttavia, sono emerse alcune aree di miglioramento. La comunicazione interna risulta non omogenea, con flussi informativi che non sempre raggiungono tutti i livelli organizzativi. La formazione è percepita come carente, soprattutto durante la bassa stagione, e mission e vision non risultano pienamente interiorizzate dai dipendenti. Si evidenzia inoltre una leadership di seconda linea che necessita di maggiori strumenti di supporto, poiché la gestione del personale stagionale, caratterizzata da turnover e discontinuità contrattuale, rappresenta un'importante sfida. Infine, sono state rilevate differenze operative significative tra le sedi di Napoli e Sorrento, che non favoriscono il senso di appartenenza comune.

15.4.2 Proposte di intervento

Sulla base delle evidenze raccolte, sono state delineate alcune proposte concrete. Per quanto riguarda l'onboarding, si suggerisce l'introduzione di manuali operativi per ruolo, integrati da brevi video formativi e checklist, oltre a un sistema di tutoraggio tra pari (buddy system) che accompagni i nuovi inseriti nelle prime settimane.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Per sostenere la crescita professionale, è stato elaborato un percorso chiaro di carriera che consenta ai dipendenti di passare progressivamente da ruoli junior a posizioni di responsabilità, supportato da sistemi premiali sia economici sia simbolici. In questa prospettiva, un'attenzione specifica è riservata ai lavoratori stagionali, per i quali si propongono contratti più stabili, opportunità di formazione durante la bassa stagione e un database centralizzato che favorisca la continuità contrattuale.

La comunicazione interna costituisce un altro pilastro fondamentale. La proposta prevede la creazione di una piattaforma digitale centralizzata, accessibile da dispositivi mobili, che consenta di condividere notizie ufficiali, pillole formative e documenti operativi, oltre a raccogliere feedback dai dipendenti. A ciò si aggiungono riunioni mensili trasversali, un protocollo per le comunicazioni urgenti e sondaggi periodici sul clima aziendale. Parallelamente, la diffusione di mission e vision verrebbe rafforzata attraverso l'uso di micro-motti valoriali, incontri plenari prima dell'avvio della stagione e l'integrazione dei valori aziendali nei sistemi di valutazione e premialità.

Il tema della leadership è affrontato con la proposta di un Royal Leadership Program, un percorso annuale di formazione manageriale incentrato su ascolto, comunicazione e gestione dei team, accompagnato da valutazioni a 360° e da percorsi di coaching per i responsabili locali.

Infine, la job rotation tra sedi, insieme a programmi di referral e sistemi di riconoscimento per gli ambassador stagionali, mira a rafforzare la continuità e a ridurre il turnover.

15.4.3 Risultati attesi

Gli interventi proposti sono pensati per generare effetti concreti e facilmente percepibili all'interno dell'organizzazione. In particolare, ci si attende un'accoglienza più fluida per i nuovi assunti, che potranno integrarsi più rapidamente grazie a strumenti di supporto chiari e a un percorso di accompagnamento strutturato. Parallelamente, la maggiore attenzione alla continuità contrattuale e alla formazione contribuirà a ridurre il senso di precarietà del personale stagionale, rafforzando il legame con l'azienda.

Il miglioramento della comunicazione interna dovrebbe tradursi in una maggiore circolazione delle informazioni, nella possibilità di sentirsi parte attiva della vita aziendale e in un rafforzamento del senso di appartenenza. La diffusione di mission e vision, resa più concreta attraverso iniziative dedicate, permetterà di allineare il lavoro quotidiano ai valori fondanti del gruppo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Infine, i percorsi di leadership e le opportunità di crescita professionale avranno un impatto positivo sul clima organizzativo, favorendo la motivazione e lo sviluppo delle competenze. L'insieme di queste azioni contribuirà a creare un ambiente più coeso, collaborativo e orientato alla valorizzazione delle persone, con effetti positivi sia sulla qualità del servizio sia sul benessere dei dipendenti.

In conclusione, il progetto mira a tradurre le sfide emerse in azioni concrete e scalabili, capaci di rafforzare l'identità comune del Royal Group e di sostenere lo sviluppo delle sue persone. La holding si configura come hub strategico in grado di garantire coerenza, diffondere valori condivisi e promuovere un modello di leadership inclusivo. Le proposte individuate, se attuate in modo graduale e monitorate attraverso indicatori chiari, possono produrre un impatto significativo sia sulla qualità del servizio sia sul benessere dei dipendenti.

I passi successivi prevedono l'avvio di progetti pilota in alcune sedi campione, a Napoli e a Sorrento, per testare le soluzioni proposte e valutarne l'efficacia prima di una diffusione più ampia. In questo modo sarà possibile affinare gli interventi, garantendo al tempo stesso un miglioramento continuo e un approccio realmente partecipativo al cambiamento organizzativo.

Sitografia

www.hotelparcoprincipi.com/it/.
www.relaisreginagiovanna.it/it/.
www.royalgroup.it/it.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

16.
W-ICONS Academy:
An Employee Journey to Join, Learn & Glow

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

Abstract

Nel contesto di un mercato *beauty-retail* in costante evoluzione, dove la centralità della *customer experience* e l'adozione di soluzioni digitali rappresentano leve strategiche di crescita, è stato sviluppato il progetto *W-ICONS Academy*, con l'obiettivo di proporre a *Wycon Cosmetics* un ecosistema strutturato di *talent development*. L'iniziativa si articola in tre fasi interconnesse: *Join,* focalizzata su processi di *talent acquisition* chiari e trasparenti; *Learn*, cuore del progetto, che prevede percorsi formativi volti a potenziare competenze gestionali, comunicative, analitiche e di leadership situazionale; *Glow*, dedicata al performance management e al riconoscimento dei risultati, attraverso l'utilizzo di KPI oggettivi, feedback continui e sistemi di valutazione orientati alla meritocrazia. A supporto del percorso, l'integrazione di strumenti digitali, tra cui un'app dedicata che abilita un monitoraggio costante delle performance, la raccolta strutturata di feedback e l'accesso a contenuti formativi personalizzati. La W-ICONS Academy si configura dunque, come un modello di *people development* inclusivo e sostenibile, in grado di favorire l'engagement e la crescita dei talenti, rafforzando al contempo la capacità competitiva e la cultura organizzativa del brand.

In the context of a constantly evolving beauty-retail market, where customer experience and the adoption of digital solutions are strategic drivers of growth, the W-ICONS Academy project was developed with the aim of offering Wycon Cosmetics a structured talent development ecosystem. The initiative unfolds in three interconnected phases: Join, focused on clear and transparent talent acquisition processes; Learn, the core of the project, which includes training programs designed to enhance managerial, communication, analytical, and situational leadership skills; and Glow, dedicated to performance management and the recognition of results through the use

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

of objective KPIs, continuous feedback, and evaluation systems oriented toward meritocracy. Supporting the journey is the integration of digital tools, including a dedicated app that enables constant performance monitoring, structured feedback collection, and access to personalized training content. W-ICONS Academy thus emerges as an inclusive and sustainable people development model, capable of fostering talent engagement and growth while strengthening the brand's competitive edge and organizational culture.

16.1. Wycon

Wycon Cosmetics è un'azienda italiana specializzata nella produzione e distribuzione di prodotti di make-up, skincare, bodycare e accessori beauty. Fondata nel 2009 da Gianfranco Satta, imprenditore con una lunga esperienza nel retail, e Raffaella Pagano, esperta di cosmetica, Wycon si è distinta sin dall'inizio per il suo approccio innovativo e democratico al mondo della bellezza. La missione dell'azienda è rendere accessibili prodotti di alta qualità a un pubblico ampio e variegato, offrendo formule performanti, *packaging* curato e un'ampia gamma di colori e *texture*, a prezzi competitivi. Wycon si propone quindi come un'alternativa concreta ai grandi marchi internazionali, con un focus particolare sull'inclusività e sulla libertà di espressione personale attraverso il make-up. Uno degli elementi distintivi del brand è il modello di business basato sulla distribuzione diretta, attraverso una rete capillare di negozi monomarca, sia in Italia che all'estero. Questo consente a Wycon di mantenere un elevato controllo sulla *customer experience*, garantendo coerenza nel posizionamento e nel servizio offerto al cliente. La continua apertura di nuovi punti vendita nei principali centri commerciali e nelle vie dello shopping conferma la solidità e l'espansione del marchio.

Dal punto di vista comunicativo, Wycon ha saputo costruire una *brand identity* forte e riconoscibile, puntando su campagne dal linguaggio moderno, spesso caratterizzate da un tono provocatorio e anticonvenzionale. L'azienda investe molto nella comunicazione digitale, con una presenza attiva su tutti i principali canali social e una strategia che integra efficacemente e-commerce e retail fisico. Sostenibilità, *empowerment* femminile e inclusività sono alcuni dei valori cardine su cui Wycon fonda il proprio operato. Il brand ha progressivamente introdotto pratiche più responsabili, come l'eliminazione dei parabeni da molti prodotti, l'adozione di *packaging* riciclabili e l'attenzione alle formulazioni *vegan-friendly e cruelty-free*.

In poco più di un decennio, Wycon è riuscita a posizionarsi come uno dei principali protagonisti del panorama cosmetico italiano e internazionale, combinando creatività, accessibilità e attenzione al cliente. Il successo

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

dell'azienda è il risultato di una visione chiara, di una leadership solida e di una costante capacità di innovazione, elementi che continueranno a guidarne la crescita nei mercati globali.

16.2. Oggetto

16.2.1. Fase Join

La fase *Join* rappresenta il primo punto di contatto tra il talento e l'universo valoriale Wycon: è il momento in cui si accoglie la persona, le si trasmettono le fondamenta culturali del brand e la si pone nelle condizioni di iniziare con consapevolezza e fiducia.

Nei primi 90 giorni, i futuri *Store Manager* e *District Manager* sono immersi in un *onboarding* strutturato che combina formazione d'aula, apprendimento sul campo e contenuti digitali erogati tramite app, arricchiti da una mappa del ruolo e percorsi di *microlearning* personalizzati. L'acquisizione di competenze operative fondamentali, come *customer care, visual* e comunicazione, è accompagnata da una costante osservazione da parte dei formatori, che producono valutazioni digitali integrate ai feedback del team, permettendo così all'HR di monitorare in tempo reale la qualità dell'inserimento.

La fase Join rappresenta il primo momento cruciale del percorso formativo Wycon, ed è progettata per selezionare con cura i talenti che entreranno a far parte della W-ICONS Academy, includendo sia risorse interne all'azienda che candidati esterni con l'ambizione di diventare *Store o District Manager*. Il *focus* principale di questa fase non è solo valutare ciò che il candidato è oggi, ma anche cogliere il suo potenziale di crescita ed il suo essere in linea con i valori e la cultura del brand. Per raggiungere questo obiettivo, è stata strutturata una metodologia selettiva articolata in più *step*, pensata per garantire una valutazione oggettiva e sfaccettata di competenze, motivazioni e caratteristiche attitudinali.

Il primo passaggio riguarda lo *screening* del *curriculum* e della lettera motivazionale, utile non solo per verificare i requisiti minimi e le esperienze pregresse, ma soprattutto per cogliere il livello di motivazione individuale, elemento che spesso fa la vera differenza nel processo di selezione.

Segue la compilazione di una scheda osservazionale strutturata, attraverso la quale i formatori valutano sul campo comportamenti concreti come la leadership, la proattività e l'efficacia relazionale, offrendo una lettura oggettiva delle reazioni e delle attitudini del candidato in contesti pratici. A

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

questo si affianca il colloquio individuale conoscitivo e motivazionale, pensato per esplorare in profondità *mindset*, aspirazioni e grado di consapevolezza, e che viene poi incrociato con la scheda osservazionale per avere una lettura integrata su aspetti come la gestione del feedback e la capacità di riflessione.

Per i soli candidati al ruolo di *District Manager* è previsto un ulteriore *step*: un *assesment* situazionale basato su un caso realistico, volto a testare abilità come la leadership, il pensiero critico, la visione strategica e la capacità decisionale. Qui non conta tanto dare la risposta "giusta", quanto dimostrare come si arriva alla soluzione, quali ragionamenti si attivano e come il candidato reagisce davanti a situazioni complesse. L'intero processo si chiude con uno *scoring* finale, accompagnato da un radar delle competenze che mette a confronto il profilo emerso dal percorso con il modello ideale di riferimento.

16.2.2 Fase Learn

L'iter formativo si articola in due percorsi paralleli: *Store Manager*: un ciclo formativo della durata di 3 settimane, pensato per potenziare competenze operative, identitarie e strategiche; *District Manager*: una formazione estesa su 4 settimane, dedicata ad integrare una figura nuova nel mondo Wycon, con una visione più ampia del *business* e una responsabilità diretta sullo sviluppo delle persone e della rete.

L'impianto metodologico prevede un equilibrio tra momenti di aula (70%), attività operative svolte direttamente in *store* (20%) e contributi digitali fruibili tramite app (10%), per garantire continuità tra apprendimento teorico, pratica quotidiana e riflessione personale. L'approccio didattico è *blended*, e fonde in modo sinergico tre dimensioni: formazione in aula, contenuti digitali e coaching individuale, a garanzia di un apprendimento profondo, attivo e sostenibile nel tempo.

Il valore aggiunto dell'Academy risiede anche nella pluralità di figure coinvolte: *HR Specialist, Visual Trainer, Retail Coach, Area Manager, Executive Coach*.

Ogni giornata è curata da professionisti differenti, a garanzia di una formazione completa, variegata e adatta a persone con diversi livelli di esperienza, in quanto verranno selezionati partecipanti già inseriti e operanti nel mondo Wycon e partecipanti esterni al contesto aziendale.

La W-ICONS Academy si configura dunque, come un dispositivo formativo ad alta intensità, che fonde teoria e pratica, riflessione e azione, autonomia e *mentoring*. È un laboratorio manageriale dove la crescita individuale

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

si intreccia con la cultura aziendale, un luogo in cui si apprende non solo cosa fare, ma soprattutto chi essere nel contesto di un *beauty retail* contemporaneo ed in espansione.

16.2.3. Fase Glow

Il sistema di valutazione progettato per i futuri *Store Manager* prevede una scheda di valutazione che viene compilata a metà percorso e nella fase finale, ed è articolata in tre aree principali: le competenze *hard*, con un peso del 50%, che riguardano la gestione dei turni, del magazzino e dello stock, l'analisi dei KPI, l'applicazione del *Wycon Ritual* e l'esecuzione dei processi operativi quotidiani secondo gli standard aziendali; le competenze *soft*, con un'incidenza del 30%, che includono la leadership operativa, la capacità di comunicare e fornire feedback, la gestione efficace del team, l'adesione all'identità manageriale Wycon e la propensione alla riflessione e alla crescita personale; infine, le attitudini trasversali, valutate per il restante 20%, che osservano comportamenti come la partecipazione attiva, la collaborazione, l'iniziativa e l'autonomia, nonché l'adesione alle attività digitali attraverso l'app.

Anche per i *District Manager* il sistema di valutazione prevede una scheda di valutazione, pensata per essere utilizzata dai formatori sia a metà percorso che nella fase conclusiva, consentendo un'analisi strutturata delle competenze maturate dagli allievi, integrando osservazioni sul campo, lavori di gruppo e attività digitali. Le aree di valutazione si articolano in tre dimensioni principali: le competenze *hard*, che rappresentano il 50% del punteggio complessivo, riguardano la capacità di leggere e interpretare i KPI, di gestire *budget* e risorse economiche, di sviluppare iniziative locali per la fidelizzazione del cliente, di pianificare e monitorare azioni strategiche e di supportare i lanci dei nuovi prodotti. Le competenze *soft*, con un peso del 30%, includono la leadership strategica, il coaching rivolto agli *Store Manager*, la gestione strutturata di criticità complesse, la comunicazione manageriale e l'allineamento ai valori del brand. Infine, ci sono le attitudini trasversali, pari al 20% della valutazione, che considerano l'autonomia, la collaborazione con le altre funzioni aziendali, la capacità di sintesi e *reporting*, e la partecipazione attiva e continua al percorso formativo, anche attraverso l'utilizzo della piattaforma digitale.

Una volta che una risorsa conclude con successo il percorso in *Wycon Academy* e assume formalmente il ruolo di *Store Manager* o *District Manager*, prende avvio un processo strutturato di valutazione *post-Academy*, denominato fase *Glow*, che ha l'obiettivo di misurare l'effettivo impatto delle

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

nuove figure sul business retail Wycon e al contempo attivare un sistema di riconoscimento legato alla performance. Questo sistema è articolato in modo da premiare comportamenti e risultati coerenti con i valori del brand, rafforzare l'engagement delle nuove risorse, consolidare la *retention* e supportare una cultura meritocratica fondata su KPI concreti e comportamenti osservabili. La valutazione ha inizio 30 giorni dopo l'ingresso nel ruolo e viene ripetuta ogni tre mesi, attraverso la compilazione di una scheda digitalizzata disponibile su app Wycon, con accesso riservato al team HR.

I punteggi ottenuti non solo determinano un *bonus* economico trimestrale, ma danno anche accesso al programma *W with You*, una piattaforma digitale che raccoglie *benefit* esclusivi e convenzioni personalizzate. In base al livello raggiunto nella valutazione *Glow* (*Silver, Gold o Platinum*) ciascun manager può accedere a una gamma crescente di sconti e servizi, che spaziano dalla cura della persona ai viaggi, dal tempo libero alla famiglia, dallo shopping convenzionato alle esperienze culturali.

16.2.4. Formazione post Academy

La formazione continuativa *post-Academy* rappresenta un elemento strategico e distintivo nel percorso di crescita di *Store Manager* e *District Manager* Wycon, perché non si limita alle settimane d'aula previste dall'*Academy*, ma si sviluppa in un *follow-up* strutturato di sei mesi, pensato per radicare nel tempo quanto appreso e trasformare la teoria in abitudini concrete di leadership e servizio. Questo approccio nasce dalla consapevolezza che l'apprendimento non può esaurirsi in un momento formativo isolato, ma deve diventare un processo costante e integrato nella quotidianità lavorativa. Il modello adottato si fonda su una combinazione sinergica di strumenti, capaci di rispondere alle esigenze di un settore dinamico come il *retail beauty*.

Il *microlearning* digitale, fruibile facilmente da mobile, consente ai manager di mantenere viva l'attenzione attraverso brevi pillole video, quiz gamificati e reminder settimanali, contrastando efficacemente la naturale curva dell'oblio e rendendo l'apprendimento agile e continuo. A questo si affianca il coaching, sia individuale che di gruppo, svolto con *trainer* itineranti e *Area Manager*, che permette di accompagnare i manager nello sviluppo di competenze chiave come la gestione dei KPI, la motivazione del team e l'applicazione del *Wycon Ritual* in store. Il coaching rende la formazione concreta, calandola nella realtà operativa di ogni giorno. I *workshop* periodici, in presenza e online, rappresentano momenti fondamentali di confronto, condivisione di *best practice* e sviluppo di nuove soluzioni operative, rafforzando il

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

senso di *community* e garantendo coerenza metodologica tra i vari livelli manageriali. Gli *assesment* intermedi e finali, infine, permettono di misurare i progressi raggiunti in termini di performance e competenze, rendendo la crescita tangibile attraverso il rilascio di *badge* digitali e aumentando la motivazione grazie a una valutazione oggettiva.

La scelta di un percorso formativo continuativo si rivela particolarmente efficace in un settore come il *beauty retail*, dove la *customer experience* è centrale e la performance si misura su KPI estremamente sensibili come lo scontrino medio, il *conversion rate,* l'UPT e la *retention* dei clienti. Un manager formato con costanza è infatti in grado non solo di applicare con efficacia le tecniche di vendita consulenziali e di *up-selling*, ma soprattutto di rendere il *Wycon Ritual* uno standard riconoscibile, replicabile e coerente in ogni punto vendita.

I benefici di questa impostazione sono evidenti su più livelli: per il *business* si traducono in una crescita misurabile dei KPI di vendita e in una riduzione del *turnover*, con effetti positivi sulla gestione operativa; per i manager significano maggiore sicurezza, capacità di analisi e strumenti concreti per motivare e guidare i team; il tutto diventa per i clienti un'esperienza coerente e memorabile che rafforza la fedeltà al brand. In questa prospettiva, la formazione non è più un evento a sé stante, ma un processo trasformativo che accompagna in modo continuo la crescita professionale e personale dei manager Wycon, generando un vantaggio competitivo e duraturo.

16.3. Obiettivi

La W-ICONS Academy nasce come un vero e proprio ecosistema di sviluppo dei talenti, concepito per andare oltre le logiche tradizionali di reclutamento e formare figure manageriali altamente qualificate, in grado di rispondere alle sfide operative e strategiche del retail contemporaneo. Il percorso si articola in tre fasi integrate: *Join, Learn* e *Glow*, che accompagnano i partecipanti in un viaggio di crescita personale e professionale, con un approccio metodologico *blended* che unisce formazione d'aula, esperienze operative sul campo, coaching personalizzato, moduli digitali e strumenti di autovalutazione.

Nella fase *Join*, il focus è rivolto all'inserimento e alla selezione dei talenti, con processi accurati e trasparenti che combinano *screening*, osservazioni pratiche, colloqui motivazionali e metodologie di *Gap Learning*, pensate per identificare non solo le competenze già presenti ma anche il potenziale di crescita di ogni individuo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

La fase *Learn*, cuore pulsante del progetto, offre un'esperienza formativa immersiva che, per gli *Store Manager*, si concentra sullo sviluppo di competenze gestionali, comunicative e identitarie, mentre per i *District Manager* propone un percorso più esteso e strategico, volto a consolidare capacità analitiche, leadership situazionale e visione imprenditoriale.

Infine, la fase *Glow* consente di trasformare le competenze acquisite in risultati concreti, grazie a un sistema di monitoraggio avanzato basato su KPI oggettivi, feedback continui e un processo di valutazione trasparente che favorisce meritocrazia e crescita sostenibile.

Il brand si posiziona oggi come realtà dinamica e valoriale, capace di coniugare estetica, accessibilità e responsabilità. Parallelamente, l'azienda sta rafforzando la propria struttura interna, consapevole che la valorizzazione del capitale umano rappresenta una leva strategica fondamentale per sostenere la competitività e garantire continuità alla propria cultura aziendale. In questo scenario, emerge l'urgenza di attrarre, formare e fidelizzare figure professionali qualificate, in particolare *Store Manager* e *District Manager*, ruoli chiave per assicurare il presidio operativo e strategico dei punti vendita. La complessità di queste figure, che richiedono competenze manageriali, commerciali e relazionali approfondite, rende difficile reperire sul mercato professionisti già pronti, spingendo Wycon ad investire in un progetto di sviluppo interno. Nasce così la W-ICONS Academy, un percorso formativo pensato per costruire una *pipeline* di talenti interni attraverso la selezione, la formazione strutturata e il potenziamento professionale di allievi *Store Manager* e *District Manager*. L'iniziativa non risponde solo ad un'esigenza operativa, ma si configura come uno strumento strategico per promuovere la crescita interna, rafforzare l'identità aziendale e garantire una leadership solida e allineata ai valori del brand.

La Academy si sviluppa lungo quattro direttrici fondamentali: la riduzione del *turnover* attraverso l'investimento su risorse già integrate nella cultura aziendale; l'aumento della *retention* nei ruoli chiave, grazie a percorsi di crescita chiari e stimolanti; l'allineamento tra la crescita del capitale umano e gli obiettivi strategici aziendali, affinché lo sviluppo delle competenze sia coerente con il posizionamento e l'espansione del brand; e, infine, la diffusione di una cultura manageriale fondata su leadership inclusiva, orientamento ai risultati e attenzione al cliente.

16.4. Risultati

Con l'implementazione della W-ICONS Academy, Wycon punta a costruire una *pipeline* interna di talenti pronta a sostenere la crescita del brand

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

e a rafforzare la leadership nei mercati in cui opera. L'azienda prevede di migliorare la qualità dell'esperienza cliente grazie al personale sempre più preparato, motivato e in grado di garantire coerenza in tutti i punti vendita. L'iniziativa mira inoltre ad incrementare le performance operative, favorendo una gestione più efficace dei KPI e un miglior allineamento strategico tra le attività dei punti vendita e gli obiettivi aziendali. La *retention* e la fidelizzazione delle risorse rappresentano un altro risultato atteso, supportato da sistemi di valutazione meritocratici e da *benefit* esclusivi che incentivano l'engagement e la crescita professionale. Nel lungo periodo, *la W-Icons Academy* è destinata a diventare un modello innovativo di formazione e sviluppo, capace di generare valore duraturo non solo per l'azienda, ma anche per i collaboratori e per i clienti, rafforzando la brand identity e promuovendo una cultura di eccellenza e innovazione.

Investire nella formazione dei ruoli chiave all'interno del *beauty retail*, come *Store Manager* e *District Manager* è una vera e propria leva di *business*, capace di produrre impatti concreti e misurabili sui principali KPI di performance. L'esperienza in *store*, infatti, si traduce in valore solo quando il servizio offerto è percepito come rilevante, personalizzato e professionale. In questo senso, anche il tasso di conversione beneficia in modo diretto di un approccio formativo coerente: l'adozione di un rituale di servizio strutturato come il Wycon Ritual consolida la *customer journey* e contribuisce ad aumentare la probabilità che ogni interazione si concluda con un acquisto.

L'impatto della formazione non si limita solo ai risultati immediati di vendita: ha effetti significativi anche sulla fidelizzazione del cliente. Un *team* ben formato è in grado di offrire un'esperienza positiva e coerente, generando un legame emotivo con il brand.

La W-ICONS Academy rappresenta un modello virtuoso nel *beauty retail*. La combinazione di formazione personalizzata, metodologie digitali e sistemi di valutazione meritocratici ha permesso a Wycon di creare un ecosistema di crescita professionale capace di generare valore per l'azienda, per i collaboratori e per i clienti.

Sitografia

https://connecteam.com/e-employee-retention-survey.
https://honehq.com/glossary/retention-survey.
https://matterapp.com/blog/employee-retention-surveys.
https://peopleelement.com/blog/employee-exit-survey-questions.
https://surveysparrow.com/blog/employee-motivation-questionnaire.
https://workleap.com/blog/employee-retention-survey-questions.
www.elevatus.io/template/questions-for-employee-motivation-survey.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

www.peoplelytics.co/blog/employee-motivation-surveys.
www.proprofssurvey.com/blog/employee-motivation-survey.
www.smartsurvey.com/blog/employee-retention-survey.
www.timedoctor.com/blog/employee-retention-survey.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

17.
DIGITAL MBO TRANSFORMATION: DEFINIZIONE DI UN MODELLO DI PEFORMANCE MODERNO, INTEGRATO E DATA-DRIVEN PER CAMOMILLA ITALIA

di Alice Buonadonna, Angela Miranda, Maria Paliotto, Serena Perna, Alessandra Romano

Abstract

Il progetto ridefinisce l'architettura del sistema di Management by Objectives (MBO) di Camomilla Italia, traghettando un modello consolidato e legato ai cicli stagionali del fashion retail verso una nuova frontiera digitale e intelligente. Partendo dall'analisi di una struttura operativa ad alto carico manuale, il lavoro propone l'integrazione di una piattaforma dedicata capace di dematerializzare i processi di valutazione e monitoraggio. L'originalità dell'intervento risiede nella trasposizione del modello MBO in un ecosistema data-driven, dove l'introduzione di strumenti di AI Analytics e AI Coaching potenzia la trasparenza e la qualità del feedback. Attraverso la riprogettazione degli indicatori qualitativi e un piano strategico di change management, l'iniziativa non solo ottimizza l'efficienza della Corporate, ma tra-sforma l'MBO in un asset strategico per la crescita sostenibile e la valorizzazione del merito, in linea con gli obiettivi di trasformazione digitale del Brand.

The project redefines the architecture of Camomilla Italia's Management by Objectives (MBO) system, steering a well-established model, traditionally tied to the seasonal cycles of fashion retail, towards a new digital and intelligent frontier. Starting from the analysis of a highly manual operational structure, the work proposes the integration of a dedicated platform capable of dematerializing evaluation and monitoring processes. The originality of the initiative lies in the transposition of the MBO model into a data-driven ecosystem, where the introduction of AI Analytics and AI Coaching tools enhances transparency and the quality of feedback. Through the redesign of qualitative indicators and a strategic change management plan, the initiative not only optimizes Corporate efficiency but also transforms the MBO into a strategic asset for sustainable growth and merit-based valorisation, in line with the Brand's digital transformation objectives.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

17.1. Camomilla Italia

Camomilla Italia è un brand italiano di moda femminile fondato nel 1974 che, nel corso di oltre cinquant'anni di attività, ha costruito un'identità solida, riconoscibile e coerente all'interno del panorama del fashion retail nazionale, ottenendo il riconoscimento di marchio storico.

La capacità di coniugare continuità e adattamento ai mutamenti del contesto economico e sociale ha consentito all'azienda di consolidare nel tempo un posizionamento distintivo e stabile, coerente con le dinamiche competitive del settore (Porter, 1987).

Il brand opera nel segmento della moda contemporanea accessibile, con una mission orientata ad accompagnare la donna nei diversi momenti della quotidianità, attraverso uno stile italiano riconoscibile, versatile e inclusivo. Questa visione si esprime in modo emblematico nel concept identitario Women Never Stop, che rappresenta il fondamento culturale del brand e sintetizza un'idea di femminilità dinamica, consapevole e in costante evoluzione.

I valori dichiarati di Camomilla Italia – centralità della cliente, trasparenza, rispetto e valorizzazione delle persone, sostenibilità e innovazione – costituiscono elementi strutturali della cultura aziendale e orientano tanto le scelte strategiche quanto le pratiche operative. Tali principi contribuiscono a rafforzare la coerenza del posizionamento di marca e a sostenere una relazione continuativa e fiduciaria con il pubblico di riferimento.

Nel corso degli anni, l'azienda ha sviluppato una rete retail ampia e articolata, composta da circa 230 punti vendita distribuiti sull'intero territorio nazionale, tra store diretti e punti in franchising, prevalentemente collocati in aree commerciali ad alta visibilità. A questa presenza fisica si affianca un canale e-commerce strutturato, che consente di presidiare la dimensione digitale e di rafforzare una relazione multicanale con la clientela.

Le dimensioni economiche e operative raggiunte dall'organizzazione restituiscono la complessità del modello di business: un giro d'affari pari a circa 69 milioni di euro, oltre 1,6 milioni di capi venduti annualmente, milioni di ingressi nei punti vendita e una base clienti fidelizzata ampia e consolidata. Tali dati testimoniano non solo la solidità economica del brand, ma anche l'intensità e la continuità delle interazioni tra l'azienda e il proprio pubblico.

Dal punto di vista organizzativo, Camomilla Italia si configura come una realtà strutturata e articolata, caratterizzata dalla presenza di una Corporate centrale che coordina funzioni strategiche e dipartimenti di staff, integrandosi con una rete retail capillarmente diffusa sul territorio. In un contesto di tale complessità, il tema della gestione per obiettivi assume una rilevanza strategica centrale.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

L'attenzione agli strumenti di governo della performance risponde alla volontà dell'azienda di rafforzare e rendere sempre più leggibile l'allineamento tra strategia, struttura organizzativa e persone, in coerenza con i principali modelli di performance management orientati al coordinamento e alla responsabilizzazione (Kaplan & Norton, 2005; Aguinis, 2019).

In questa prospettiva, il sistema di Management by Objectives (MBO) si configura come uno strumento evolutivo, in grado di sostenere una cultura manageriale fondata sulla chiarezza delle aspettative, sulla trasparenza dei criteri di valutazione e sul dialogo strutturato tra responsabili e collaboratori (Armstrong & Baron, 2005). L'MBO consente così a Camomilla Italia di consolidare un modello di governance già solido, rendendolo ulteriormente integrato e sostenibile nel tempo.

17.2. Oggetto

Il sistema di Management by Objectives (MBO) adottato da Camomilla Italia è inteso quale strumento di governo della performance individuale e organizzativa. In una prospettiva manageriale evoluta, l'MBO non rappresenta esclusivamente un meccanismo di misurazione dei risultati, ma un vero e proprio dispositivo organizzativo attraverso cui l'impresa rende esplicite le proprie priorità strategiche, coordina l'azione dei diversi livelli gerarchici e orienta i comportamenti verso obiettivi condivisi (Aguinis, 2019).

Fin dalla sua formulazione originaria, l'MBO si è affermato come uno dei paradigmi più rilevanti del performance management, in quanto capace di coniugare responsabilizzazione individuale e allineamento strategico (Drucker, 1954). Nel tempo, il modello si è progressivamente evoluto, integrando dimensioni qualitative e comportamentali e assumendo un ruolo sempre più centrale nei sistemi di governance delle organizzazioni complesse, anche alla luce dei contributi sul goal setting e sulla motivazione (Locke & Latham, 2002).

In questo quadro, il caso di Camomilla Italia si inserisce come esempio di applicazione matura e coerente del modello, adattata alle specificità del settore fashion retail.

Nel modello aziendale, l'MBO si configura come un sistema strutturato e formalizzato, fondato su principi di chiarezza degli obiettivi, responsabilizzazione diffusa e dialogo organizzativo continuo.

Il processo si sviluppa secondo cicli semestrali coerenti con la stagionalità commerciale tipica del settore, distinguendo tra un ciclo Primavera/Estate e un ciclo Autunno/Inverno. Tale articolazione temporale consente di allineare

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

la pianificazione e la valutazione delle performance alle dinamiche di mercato e ai picchi operativi delle diverse stagioni, rafforzando la pertinenza degli obiettivi assegnati rispetto al contesto di riferimento.

Dal punto di vista strutturale, il sistema MBO si fonda su una logica di *cascading* degli obiettivi, che garantisce coerenza verticale tra strategia corporate, obiettivi di funzione e contributo individuale (Kaplan & Norton, 2005).

Gli obiettivi macro-aziendali, definiti sulla base del budget e delle priorità strategiche, vengono progressivamente declinati dai Responsabili di Funzione in obiettivi operativi e successivamente assegnati ai singoli collaboratori, mantenendo un collegamento costante tra visione strategica e operatività quotidiana.

Questo meccanismo consente di mantenere un collegamento costante tra vi-sione strategica e operatività quotidiana, riducendo il rischio di frammenta-zione o disallineamento.

All'interno di tale impianto, la scheda MBO rappresenta il principale strumento di formalizzazione del processo, integrando obiettivi tecnico-quantitativi, misurabili attraverso indicatori numerici, e obiettivi qualitativi di natura comportamentale. Questi ultimi assumono un ruolo sempre più rilevante, poiché consentono di valutare non solo il raggiungimento dei risultati, ma anche le modalità attraverso cui tali risultati vengono conseguiti, in coerenza con i valori e la cultura organizzativa dell'azienda.

Il sistema coinvolge attivamente tre attori organizzativi principali, i cui ruoli risultano distinti ma fortemente interdipendenti. La funzione Risorse Umane svolge un ruolo di regia metodologica, assicurando uniformità di criteri, correttezza applicativa e presidio complessivo del processo. I Responsabili di Funzione operano come snodo tra strategia e operatività, traducendo gli indirizzi aziendali in obiettivi concreti, accompagnando i collaboratori nel loro perseguimento e contribuendo alla valutazione delle performance.

I Collaboratori, infine, partecipano attivamente al processo, orientando le proprie attività al raggiungimento degli obiettivi assegnati e contribuendo alla costruzione del dato valutativo attraverso momenti strutturati di autovalutazione e feedback.

Nel complesso, l'analisi del modello AS-IS restituisce l'immagine di un impianto metodologico maturo e coerente, che rappresenta un presidio centrale della governance della performance e costituisce una base solida su cui innestare un percorso evolutivo orientato alla digitalizzazione del processo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

17.3. Obiettivi

L'obiettivo del progetto è quello di sviluppare un sistema di *MBO* digitalizzato a supporto della *Corporate* di Camomilla Italia, capace di accompagnare l'organizzazione in una fase di ulteriore consolidamento e sviluppo. La finalità non è quella di sostituire o correggere il modello esistente, bensì di valorizzarne i punti di forza attraverso l'introduzione di una piattaforma digitale integrata, in grado di rendere il processo di gestione della performance più continuo, leggibile e sostenibile nel tempo.

In questa prospettiva, la digitalizzazione viene intesa non come semplice trasposizione tecnologica di pratiche consolidate, ma come leva di riprogettazione del processo. L'obiettivo è integrare e *dematerializzare* in un unico ambiente digitale le diverse fasi del ciclo MBO – dalla definizione degli obiettivi al monitoraggio intermedio, fino al feedback e alla valutazione finale – superando una gestione prevalentemente documentale.

Tale integrazione consente di rafforzare il collegamento tra strategia *corporate*, responsabilità di funzione e contributo individuale, migliorando la qualità del dato e la tempestività delle informazioni a supporto dei processi decisionali. Un ulteriore obiettivo del progetto riguarda il rafforzamento del ruolo della funzione *HR*, chiamata a operare sempre più come partner strategico dell'organizzazione.

La riduzione del carico operativo legato alla gestione manuale dei processi consente all'*HR* di dedicare maggiori risorse all'analisi delle performance, alla lettura dei *trend* emergenti e alla progettazione di interventi mirati di sviluppo e formazione. In tal senso, il sistema digitalizzato si configura come strumento abilitante di una funzione *HR data-informed* e orientata al valore. Parallelamente, il progetto intende offrire ai Responsabili di Funzione strumenti più chiari e strutturati per esercitare il proprio ruolo manageriale. Infatti, la disponibilità di informazioni aggiornate e facilmente consultabili consente ai responsabili di monitorare l'andamento delle performance, intervenire tempestivamente in caso di criticità e instaurare un dialogo continuo con i collaboratori. Per questi ultimi, il sistema rappresenta un'opportunità di maggiore consapevolezza e coinvolgimento, favorendo una partecipazione attiva e responsabile al processo di performance management. In termini più ampi, l'obiettivo del progetto è contribuire a una trasformazione culturale del performance management, orientando l'organizzazione verso una logica di monitoraggio continuo, feedback strutturato e sviluppo delle persone. Tale impostazione risulta particolarmente rilevante in un contesto competitivo dinamico come quello del *fashion retail*, in cui la capacità di adattamento e apprendimento continuo rappresenta un fattore critico di successo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

17.4. Risultati

Il risultato del progetto si concretizza nella progettazione di una piattaforma dimostrativa (DEMO) di MBO digitalizzato, concepita come ecosistema integrato a supporto della gestione della performance e non come semplice strumento di automazione dei processi esistenti.

La piattaforma è stata progettata per accompagnare l'organizzazione lungo l'intero ciclo MBO, rendendo il processo più leggibile, continuo e orientato allo sviluppo, in coerenza con le esigenze di una realtà complessa come Camomilla Italia.

Un primo elemento qualificante della soluzione proposta riguarda l'integrazione del Regolamento MBO all'interno della piattaforma digitale.

La formalizzazione del regolamento come riferimento accessibile e condiviso contribuisce a rafforzare la trasparenza del sistema e a consolidare un quadro di regole comuni, favorendo una maggiore uniformità applicativa tra funzioni e periodi di valutazione. In questo modo, il regolamento non assume un ruolo meramente formale, ma diventa parte integrante del processo operativo.

La piattaforma introduce, inoltre, un sistema di dashboard di sintesi differenziate per profilo di accesso, che trasformano il dato valutativo in uno strumento di lettura manageriale. Per la funzione HR, la dashboard restituisce una visione aggregata e trasversale dell'andamento del ciclo MBO, consentendo di individuare tempestivamente disallineamenti, aree di rischio e pattern ricorrenti. Per i Responsabili di Funzione, l'accesso è orientato al presidio operativo delle performance del team, mentre i Collaboratori dispongono di uno spazio dedicato alla consultazione dei propri obiettivi e progressi, rafforzando il senso di responsabilità individuale.

Un ulteriore elemento di innovazione è rappresentato dall'introduzione degli smart check-in, che consentono di superare una logica valutativa esclusivamente ex post. Attraverso momenti strutturati di monitoraggio intermedio, il sistema favorisce una riflessione continua sull'andamento degli obiettivi e promuove un dialogo costante tra collaboratori e responsabili. In questo modo, il processo MBO assume una funzione accompagnatoria, orientata non solo alla misurazione della performance, ma anche al supporto e allo sviluppo delle persone.

La gestione delle survey, riprogettate in chiave digitale e integrate stabilmente nel ciclo MBO, consente di valorizzare la dimensione qualitativa e comportamentale della performance. L'orientamento verso l'osservazione di comportamenti concreti e modalità operative arricchisce il dato valutativo, offrendo una rappresentazione più articolata del contributo individuale e relazionale.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

In tale contesto si collocano le funzionalità avanzate di AI Analytics e AI Coaching, che rappresentano uno degli elementi più innovativi della soluzione progettuale. I moduli di AI Analytics consentono di analizzare in modo integrato i dati di performance, gli esiti delle survey e i monitoraggi intermedi, individuando pattern ricorrenti, segnali deboli e possibili criticità emergenti. Queste analisi supportano la funzione HR e i Responsabili di Funzione nei processi decisionali, offrendo una lettura predittiva e sistemica delle performance.

Parallelamente, le funzionalità di AI Coaching permettono di restituire suggerimenti personalizzati sia ai Responsabili di Funzione, sia ai collaboratori, orientati al miglioramento continuo e allo sviluppo delle competenze, rafforzando una logica di apprendimento adattivo e self-driven. Nel complesso, il risultato del progetto dimostra come la digitalizzazione del sistema MBO possa trasformare la gestione della performance in un processo realmente integrato, partecipativo e orientato al valore.

La soluzione proposta non si limita a rendere più efficiente un modello esistente, ma ne amplia il potenziale, posizionando l'MBO come leva strategica di governance, sviluppo del capitale umano e sostenibilità organizzativa (Porter, 1987).

Bibliografia

Aguinis, H. (2019). Performance Management. *Chicago Business Press*.

Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance Management in Action.* Chartered Inst of Pers/Develop.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management.* New York: Harper & Row.

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review, 83*(10), 72-80.

Locke, E., & Latham, G. (2002, Settembre). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist, 57*(9), 705-717. doi:10.1037/0003-066X.57.9.705

Porter, M. E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

18.
oHRange Screening Tool: il caso Coelmo

di Antonio Peluso, Cristina Curcio, Federica Tammaro, Franco Lorenzo, Giuseppe Silvestro, Simone Maresca

Abstract

Il progetto, sviluppato in collaborazione con Coelmo S.p.A., azienda campana di eccellenza nella produzione di gruppi elettrogeni, nasce con l'obiettivo di definire uno strumento di screening per l'analisi di clima, basato su indicatori adattabili alle specificità del singolo reparto o dell'intero complesso aziendale di riferimento e replicabile in altri assetti organizzativi.

Coelmo S.p.A. ha offerto l'opportunità di sperimentare il progetto pilota presso il proprio polo tecnico, consentendo di testarne sul campo l'efficienza e l'efficacia, in un'ottica di People Retention.

Da questa collaborazione prende vita "oHRange Screening Tool", uno strumento progettato per supportare le organizzazioni nel monitoraggio e nella valutazione delle risorse, ottimizzando i processi decisionali strategici in ambito HR.

The project, developed in collaboration with Coelmo S.p.A., a company based in Campania and highly renowned for its excellence in the production of electric generating sets, was created with the aim of defining a screening tool for climate analysis, based on indicators that can be adapted to specific characteristics of individual departments or to the entire company and replicated in other organisational structures.

Coelmo S.p.A. provided the opportunity to trial the pilot project at its technical centre, field-testing its real efficiency and effectiveness, with a view to People Retention.

As a result of this collaboration "oHRange Screening Tool" sprang up, a tool designed to support organisations in monitoring and evaluating human resources, optimising strategic decision-making processes in the HR field.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

18.1. Coelmo

Coelmo S.p.A. rappresenta un'eccellenza italiana nel panorama della produzione di gruppi elettrogeni e sistemi energetici. Fondata nel 1946 con la denominazione originaria di Mario Monsurrò S.p.A., l'azienda ha consolidato nel corso di tre generazioni manageriali una posizione di leadership nel settore delle soluzioni di energia affidabile per applicazioni industriali, infrastrutturali, navali e civili.

La sede operativa principale è ubicata ad Acerra (NA), dove si concentrano tre stabilimenti produttivi che rappresentano il cuore pulsante dell'attività aziendale. La presenza internazionale di Coelmo si concretizza attraverso una rete capillare di distributori e servizi post-vendita attivi in oltre 100 Paesi, testimoniando la capacità dell'azienda di competere sui mercati globali pur mantenendo solide radici nel territorio campano.

L'identità aziendale si fonda su valori quali eccellenza, dinamicità, leadership e responsabilità, elementi che hanno guidato l'evoluzione dell'impresa da piccola officina meccanica a fornitore di sistemi complessi di gestione dell'energia. La gamma produttiva spazia dai piccoli generatori di pochi kVA fino a centrali elettriche multimegawatt, dimostrando la versatilità e la competenza tecnica acquisite nel tempo.

Il vantaggio competitivo di Coelmo risiede in un modello operativo che fonde la precisione della produzione seriale con la personalizzazione del progetto su misura. L'azienda ha implementato un'integrazione verticale strategica, mantenendo il controllo diretto su ogni fase critica del processo produttivo: dalla progettazione dei sistemi di controllo elettronico alla realizzazione delle carpenterie insonorizzate. Questa indipendenza tecnologica si traduce in una straordinaria capacità di risposta alle esigenze specifiche dei clienti, permettendo di trasformare il generatore da semplice macchinario a sistema intelligente integrato.

Il dipartimento di Ricerca e Sviluppo costituisce il motore dell'innovazione aziendale, costantemente orientato verso l'efficienza energetica e la riduzione dell'impatto ambientale. Gli standard di affidabilità assoluti sono supportati da una rete di assistenza globale che assicura la continuità energetica anche nei contesti geografici e climatici più estremi.

18.2. Oggetto

Dopo aver individuato il Polo Tecnico come area da sottoporre ad analisi, in quanto cuore ingegneristico e progettuale dell'azienda, è stata richiesta la documentazione aziendale relativa all'organico. Dallo studio preliminare

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

emerge un ufficio composto complessivamente da 21 risorse, di cui 19 uomini e 2 donne. La distribuzione di genere evidenzia una forte prevalenza maschile, caratteristica comune nei contesti tecnici e ingegneristici.

Dal punto di vista organizzativo, l'ufficio presenta una struttura articolata su diversi ruoli professionali che coprono l'intero ciclo di vita del progetto: Project Engineer, con funzioni di supporto tecnico e coordinamento operativo; Project Manager, responsabili della pianificazione, gestione e controllo dei progetti; Progettisti meccanici ed elettrici; Document Controller, che gestiscono la documentazione tecnica.

L'età media del personale è pari a 40 anni, indicando un team composto prevalentemente da professionisti in una fase matura della carriera. L'anzianità media di servizio è di 6 anni, valore che suggerisce una discreta stabilità del personale con una presenza significativa di risorse inserite relativamente di recente. Nel 2024 sono stati inseriti 5 nuovi dipendenti, mentre nel 2025 le assunzioni sono aumentate a 7 unità, evidenziando una fase di crescita.

Il progetto ha previsto l'utilizzo integrato di strumenti qualitativi e quantitativi, articolati in quattro fasi principali:

Fase preliminare: è stata condotta un'immersione nel campo attraverso la frequentazione fisica degli spazi lavorativi, permettendo un'osservazione diretta del contesto. Durante la presentazione formale ai dipendenti, sono stati illustrati gli obiettivi dello studio e gli strumenti metodologici, garantendo la massima trasparenza. Uno degli obiettivi della presentazione era anche quello di creare empatia e favorire il coinvolgimento dei dipendenti. Contestualmente, parte del team ha focalizzato l'attenzione sull'osservazione dei comportamenti non verbali per valutare il reale livello di engagement.

Raccolta dati strutturata: per garantire la massima precisione scientifica, la metodologia si è focalizzata su sei dimensioni strategiche selezionate per la loro capacità di mappare il benessere organizzativo: (1) Collaborazione Peer, (2) Collaborazione Interfunzionale, (3) Task Assignment, (4) Supporto Senior, (5) Empowerment, (6) Career Planning.

Sono stati somministrati due questionari distinti tramite Google Moduli, rivolti ai dipendenti attualmente in organico (21/21, 100% di adesione) e agli ex dipendenti (6/6, 100% di adesione). Il design prevedeva una singola domanda mirata per ciascuno dei sei indicatori, con scala Likert a 5 punti e spazio per osservazioni qualitative.

In parallelo, è stata posizionata per tre giorni una box anonima fisica all'interno dell'ufficio, concepita come canale di comunicazione sicuro per condividere elementi positivi, elementi da migliorare e suggerimenti. L'adesione è stata del 66,7% (14/21). I contenuti sono stati analizzati e ricondotti ai sei indicatori attraverso un processo di categorizzazione (ogni membro del team ha dato un voto per ogni indicatore).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Controprova qualitativa: sono state condotte interviste dirette a cinque dipendenti selezionati casualmente, strutturate come strumento di verifica della coerenza interna dei risultati. Questa fase ha permesso di approfondire le motivazioni dietro i punteggi espressi e di dare una cornice contestuale ai feedback raccolti.

A partire dall'analisi integrata dei dati, è stato sviluppato l'oHRange Screening Tool, strumento di monitoraggio del clima organizzativo concepito come metodo strutturato, replicabile nel tempo e applicabile ad altri contesti. Il nome racchiude l'essenza del progetto: richiama il colore arancione (simbolo dell'identità di Coelmo), la sigla HR (Risorse Umane) e il termine Range (riferimento ai sistemi valutativi).

Il funzionamento si basa sull'incrocio tra i sei indicatori e le medie di punteggio derivanti da tre fonti distinte: questionario dipendenti, questionario ex-dipendenti, box anonima. La sintesi determina lo score del singolo indicatore, che converge in un punteggio finale associato all'ufficio.

Il risultato viene interpretato secondo una scala da 1 a 5: (1) Critico, intervento immediato indispensabile; (2) Alert, criticità che richiedono intervento correttivo; (3) Buono, situazione soddisfacente con spazio per miglioramenti; (4) Ottimo, alte prestazioni con perfezionamento marginale; (5) Eccellente, standard massimo con monitoraggio per mantenimento.

18.3. Obiettivi

Il presente studio si propone di sviluppare un piano di welfare sostenibile, dall'esigenza manifestata da Coelmo S.p.A. di dotarsi di uno strumento strutturato per l'analisi del clima organizzativo, con particolare riferimento al Polo Tecnico aziendale.

L'obiettivo primario non è esclusivamente diagnostico, ma si configura come progettuale e strategico: a partire dai dati raccolti, il lavoro mira a costruire un modello replicabile per il monitoraggio continuativo del clima aziendale[1].

Il tema del clima organizzativo ha assunto negli ultimi anni un ruolo centrale negli studi di organizzazione aziendale e di gestione delle risorse umane, in particolare in contesti ad alta specializzazione tecnica[2].

[1] Il concetto di clima organizzativo viene generalmente definito come l'insieme delle percezioni condivise dai membri di un'organizzazione rispetto a pratiche, procedure, relazioni e valori che caratterizzano l'ambiente di lavoro (*Schneider, Ehrhart & Macey,* 2013).

[2] Numerosi studi evidenziano come il clima organizzativo influisca in modo significativo sulla performance, sul benessere psicologico e sulla permanenza dei dipendenti, soprattutto in contesti ad alta intensità cognitiva e tecnica (*Parker et al.*, 2003).

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Il clima organizzativo rappresenta l'insieme delle percezioni condivise dai membri di un'organizzazione rispetto alle pratiche, ai processi, alle relazioni e ai valori che caratterizzano l'ambiente di lavoro.

In aziende industriali e metalmeccaniche, il clima del polo tecnico assume una rilevanza strategica: da esso dipendono non solo la performance individuale e di team, ma anche la capacità dell'organizzazione di trattenere competenze chiave, ridurre il turnover e garantire continuità progettuale.

Gli obiettivi specifici del progetto possono essere articolati come segue:

1. Analisi diagnostica del clima organizzativo: effettuare una rilevazione sistematica dello stato attuale del Polo Tecnico attraverso strumenti qualitativi e quantitativi, individuando punti di forza e aree critiche.
2. Sviluppo di uno strumento di screening replicabile: progettare l'*oHRange Screening Tool* come modello versatile, capace di rispondere alle specificità di Coelmo pur mantenendo una flessibilità tale da consentirne l'adattamento ad altre realtà organizzative.
3. Identificazione di fattori critici per la retention: focalizzare l'attenzione sui fattori che incidono sulla soddisfazione, sull'empowerment e sulla permanenza dei dipendenti, con particolare riferimento alle risorse altamente specializzate del Polo Tecnico.
4. Formulazione di proposte di intervento: elaborare raccomandazioni operative basate sull'evidenza empirica, finalizzate al miglioramento del clima organizzativo e al rafforzamento delle politiche di people retention.

La strutturazione del progetto è avvenuta mediante l'applicazione rigorosa del metodo scientifico, al fine di garantire l'oggettività dei risultati e la replicabilità delle soluzioni proposte.

In prima istanza, l'attenzione è stata focalizzata sull'osservazione sistematica del contesto, permettendo di definire i confini del problema e di identificare le variabili chiave.

Successivamente, si è proceduto alla raccolta e allo studio dei dati attraverso un processo di analisi quantitativa e qualitativa.

Per garantire la tenuta del modello, i risultati sono stati sottoposti a una fase di controprova caratterizzata da interviste a campione.

18.4. Risultati

Il tool ha registrato i seguenti punteggi:

- Collaborazione Peer (Score 4): questo indicatore ha registrato il punteggio più elevato, con media complessiva di 4.32 (dipendenti 4.45, ex-dipendenti 4.00, box 4.50). I dipendenti descrivono un "rapporto da vero team" caratterizzato da supporto reciproco, disponibilità e spirito di

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

squadra stimolante. Dalle interviste emerge un clima interno all'ufficio tecnico molto positivo, rappresentando il principale punto di forza dell'organizzazione.

- Collaborazione Interfunzionale (Score 3): la media complessiva si attesta a 2.74 (dipendenti 3.05, ex-dipendenti 3.17, box 2.00). Emergono difficoltà nei rapporti con la produzione e l'area operativa, con carenza di coordinamento. Gli ex-dipendenti segnalano "mancanza di comunicazione tra i reparti" e assenza di procedure chiare per gestire le interazioni interfunzionali, portando a lavorare per "compartimenti stagni". La box evidenzia frizioni tra reparti differenti che generano difficoltà nella prevenzione e gestione dei conflitti.
- Task Assignment (Score 2): l'indicatore presenta margini di miglioramento, con un punteggio medio pari a 2,28 (dipendenti 2,50; ex-dipendenti 2,33; box 2,00). Dalle evidenze raccolte emerge una percezione di carico di lavoro elevato, in parte riconducibile a un disallineamento tra risorse disponibili e volume delle commesse gestite. In particolare, gli ex-dipendenti segnalano una distribuzione delle attività non sempre ottimale, all'interno di un modello operativo fortemente orientato alla gestione delle priorità contingenti. Le interviste evidenziano inoltre la gestione simultanea di più commesse ad alta intensità operativa, con un conseguente ampliamento dell'impegno richiesto rispetto all'orario ordinario.
- Supporto Senior (Score 4): la media complessiva è 3.59 (dipendenti 4.25, ex-dipendenti 3.67, box 2.84). Il supporto è percepito come tecnicamente eccellente ("figure competenti", "disponibilità totale"), ma carente sotto il profilo organizzativo. Le figure senior sono troppo assorbite dalle proprie attività per seguire i colleghi in modo assiduo, specialmente i profili junior. Gli ex-dipendenti segnalano una "mancanza di guida strategica e organizzativa" con supporto reattivo piuttosto che proattivo.
- Empowerment (Score 3): la media si attesta a 2.87 (dipendenti 3.10, ex-dipendenti 3.33, box 2.17). La valorizzazione è principalmente morale o legata alla soddisfazione personale. I dipendenti aspirano a un sistema premiale legato agli obiettivi, con feedback strutturato a fine progetto spesso assente. Emerge l'opportunità di rafforzare la cultura del riconoscimento per sostenere la motivazione.
- Career Planning (Score 3): la media complessiva è 2.88 (dipendenti 3.30, ex-dipendenti 3.00, box 2.34). La percezione della crescita tecnica è ottima, mentre emerge la necessità di delineare meglio i criteri di progressione interna. Gli ex-dipendenti segnalano margini di miglioramento nella definizione delle roadmap professionali. Dalle interviste emerge l'esigenza di maggiore chiarezza e formalizzazione dei percorsi di sviluppo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Lo score globale dell'ufficio tecnico è dato dalla media degli score per singolo indicatore: (4+3+2+4+3+3)/6 = 3.20, arrotondato a 3. L'attuale punteggio conferma la solidità operativa dell'ufficio posizionandolo nel livello "Buono", che descrive una situazione soddisfacente con spazio per miglioramenti mirati a ottimizzare i processi.

Nel complesso, emerge l'immagine di un Ufficio Tecnico caratterizzato da elevata competenza, forte collaborazione interna e buone relazioni professionali, ma anche da margini di miglioramento dal punto di vista organizzativo e strutturale che, se non affrontati, rappresentano potenziali fattori di rischio per il benessere delle persone e la permanenza in azienda.

Sulla base delle evidenze emerse, sono state elaborate tre strategie mirate:

1. *Task Assignment – Riorganizzazione dell'Assetto Tecnico*: per risolvere il sovraccarico funzionale, l'intervento prevede una netta separazione tra operatività e coordinamento. Il Responsabile del Polo Tecnico verrà sollevato dalle mansioni di coordinamento per focalizzarsi esclusivamente sulla gestione tecnica delle commesse. Si prevede l'inserimento di una nuova figura intermedia con consolidata seniority dedicata esclusivamente all'organizzazione e gestione dei flussi di lavoro. La scelta di un coordinatore esterno è stata validata dall'area HR sulla base della conoscenza delle dinamiche interne, rilevando che i dipendenti accolgono con maggiore favore una guida esterna e neutrale.
2. *Empowerment – Sistemi di Premialità e Gratificazione*: si prevede l'introduzione di un sistema di ferie extra-contrattuali retribuite, concesse al raggiungimento di specifici obiettivi aziendali e individuali. I sistemi di riconoscimento non monetari risultano particolarmente efficaci in contesti con carichi di lavoro elevati, contribuendo a migliorare il work-life balance e la motivazione intrinseca.
3. *Career Planning – Formazione Customizzata e Piani di Crescita*: strutturazione di un programma di formazione "on-demand" dove ogni dipendente può segnalare competenze da acquisire o potenziare. Per tutelare l'investimento formativo ed evitare il rischio di turnover, verranno adottate clausole di salvaguardia e politiche di retention. La chiarezza dei percorsi di crescita è uno dei fattori maggiormente correlati alla retention delle risorse ad alto potenziale.

Le proposte sono state sottoposte alla direzione aziendale che ha valutato l'intero pacchetto in maniera estremamente positiva, confermando la volontà di procedere con l'implementazione delle azioni descritte.

Questo progetto ci lascia con la convinzione che un clima aziendale "arancione" sia la chiave non solo per trattenere i talenti, ma per alimentare quella passione che, dal 1946, permette a Coelmo di portare energia in tutto il mondo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Bibliografia

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*.

Denzin, N. K. (1978). The research act: A theoretical introduction to sociological methods. New York: McGraw-Hill.

De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*.

Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Parker, S. K., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

19.
AI & DIGITALIZZAZIONE NEI PROCESSI HR: RISCHI, POTENZIALITÀ E SVILUPPI NELLA POLICY AZIENDALE

di Michela Castaldi, Marco Cutrignelli, Federico D'Andolfo, Anna Mazzei, Marco Teodoro Sica, Rosa Visone

Abstract

Il presente lavoro delinea il processo di integrazione dei sistemi di Intelligenza Artificiale in d'Amico Società di Navigazione. Lo studio ha preso avvio da un'analisi teorica approfondita riguardante l'etica delle tecnologie emergenti, il quadro normativo di riferimento e lo stato dell'arte dei processi digitalizzati già presenti in azienda. Questa solida base accademica e normativa ha consentito, nella fase conclusiva del lavoro, la definizione di linee guida operative per un impiego consapevole ed efficace dell'AI. Il risultato finale è la formulazione di una policy aziendale dedicata, finalizzata a regolamentare l'integrazione tecnologica nei processi di business, garantendo sicurezza, maggiore trasparenza e una transizione digitale coerente con i valori fondanti del Gruppo.

This work illustrates the process of integrating Artificial Intelligence systems in d'Amico Società di Navigazione. The study began with an in-depth theoretical analysis about the ethics of emerging technologies, the relevant regulatory framework, and the state of the art of digitalized processes already present within the organization. This robust academic and regulatory foundation enabled, in the final phase of the work, the operational guidelines for conscious and effective AI implementation. The final result is the formulation of a dedicated corporate policy capable of regulating technological integration in business processes, ensuring security, transparency, and a digital transition aligned with the Group's core values.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

19.1. d'Amico Società di Navigazione

D'Amico Società di Navigazione S.p.A. è un'impresa armatoriale italiana fondata negli anni Trenta del Novecento a Salerno da Massimino Ciro d'Amico. Le sue origini affondano in una solida tradizione familiare, caratterizzata da una marcata vocazione internazionale; il Gruppo è tuttora controllato dalla famiglia d'Amico, giunta alla terza generazione con Paolo e Cesare d'Amico. La fase iniziale di sviluppo ebbe luogo nel secondo dopoguerra, grazie all'acquisizione delle navi Liberty rese disponibili dagli Stati Uniti nell'ambito del Piano Marshall. Nel 1952, a seguito della separazione delle attività tra i sette figli maschi del fondatore, ebbe origine l'attuale configurazione societaria. Nel corso degli anni Sessanta e Settanta l'attività armatoriale si diversificò, estendendosi al trasporto di prodotti petroliferi raffinati e ai servizi di linea verso il continente americano. Nello stesso periodo, furono inoltre aperti uffici a Montecarlo e avviate operazioni in Marocco, segnando un primo significativo processo di internazionalizzazione. Alla fine degli anni Novanta il Gruppo acquisì, ristrutturò e successivamente cedette la compagnia statale Italia di Navigazione a operatori canadesi, generando in tal modo risorse finanziarie rilevanti e consolidando la propria leadership nei servizi di linea tra il Mediterraneo e le Americhe. Le risorse derivanti da tali operazioni consentirono un significativo programma di investimenti per il rinnovamento della flotta nel periodo 2000-2010, per un ammontare complessivo pari a circa 1,5 miliardi di dollari. Inoltre, a partire dagli stessi anni 2000, il processo di espansione internazionale ha portato all'apertura di numerose sedi estere, che si sono affiancate alla storica sede di Roma e agli uffici di Genova e Montecarlo. Nel 2007, d'Amico International Shipping S.A., la società del Gruppo operante nel segmento delle navi cisterna, è stata quotata alla Borsa Valori di Milano. Nel corso del tempo, il Gruppo ha attraversato diverse fasi evolutive, affermandosi come una realtà internazionale, moderna e multiculturale, con una presenza operativa in numerosi Paesi.

Attualmente, il Gruppo d'Amico dispone di una flotta di circa 70 unità, tra bulk carrier e product tanker, impiega oltre 1.400 addetti tra personale di bordo e di terra ed è presente su scala pressoché mondiale. Oltre alla dimensione prettamente industriale, il Gruppo si caratterizza per un sistema di valori fondato su etica, sostenibilità, centralità delle persone e orientamento al lungo periodo. Il core business aziendale è uno strumento di connessione tra economie e territori, nel rispetto dell'ambiente marino e nella valorizzazione del capitale umano. In tale prospettiva, il Gruppo d'Amico interpreta la sostenibilità come elemento integrante della strategia aziendale, in cui obiettivi economici e responsabilità sociale e ambientale risultano strettamente interconnessi.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

19.2. Oggetto

Oggetto del presente lavoro è l'analisi di opportunità e rischi legati all'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nella realtà aziendale di d'Amico: lo studio prende innanzitutto le mosse dall'attuale stato dell'arte dei processi HR digitalizzati, per poi, grazie ad una considerazione di più ampio respiro in tema di AI, affrontata dal punto di vista etico e giuridico, giungere alla stesura di una policy aziendale con focus specifico su AI Literacy e sull'esigenza di allineare la popolazione aziendale su tale tematica.

19.3. Obiettivi

Al fine di stilare una policy aziendale adeguata, il lavoro è stato suddiviso negli obiettivi di seguito indicati.

19.3.1 Analisi dei processi digitalizzati:

I progetti di digitalizzazione per d'Amico costituiscono la rotta principale che traccerà il futuro del Gruppo.

In d'Amico, a partire dal 2024, il processo di onboarding digitalizzato Ahoy è fondamentale per l'accoglienza dei nuovi assunti: ha una funzione e contenuti specifici volti a integrare il dipendente nella cultura aziendale. L'obiettivo principale dell'onboarding digitalizzato è dunque allineare la popolazione mondiale dell'azienda, fornendo a tutti, indipendentemente dalla sede di appartenenza, le stesse informazioni di base.

In questo modo, Ahoy diventa uno strumento concreto di allineamento culturale e di valorizzazione delle persone, confermando il ruolo centrale delle risorse umane come motore dell'innovazione e del futuro del Gruppo.

L'Academy di d'Amico rappresenta una piattaforma digitale integrata sviluppata per la gestione e l'erogazione della formazione destinata all'intera popolazione aziendale del Gruppo: essa si configura come un luogo unico dove confluisce tutta l'offerta formativa in modo organizzato e omogeneo.

La piattaforma offre ad ogni dipendente un accesso personalizzato; la dashboard principale presenta una panoramica immediata dei percorsi formativi assegnati, evidenziando i corsi da completare, quelli in corso di svolgimento e le relative scadenze.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

L'azienda presenta un sistema gestionale denominato *Human Capital Management System* (HCMS), il cui punto di forza è la capacità di centralizzare la complessità informativa del capitale umano all'interno di un ecosistema integrato, dove la gestione del dato è orientata al supporto decisionale.

All'interno dell'HCMS, si trova il motore di *Query*, che permette di creare report personalizzati, definendo filtri e layout di risultati che consentono agli HR di monitorare fenomeni specifici. Questa capacità di misurazione è ciò che trasforma il dato statico in una tendenza visibile, offrendo una base oggettiva per orientare le scelte strategiche e assicurare che ogni decisione sia supportata da un'evidenza numerica certa.

Parallelamente, le *Dashboard* e le *People Analytics* forniscono una rappresentazione visiva dei principali indicatori di performance (KPI), facilitando l'analisi dei fenomeni organizzativi e dei processi HR lungo la struttura aziendale e nel corso del tempo.

Tale approccio favorisce un modello di *HR Data Driven Management* in cui la storicizzazione degli eventi e la navigazione temporale dei fenomeni permettono una comprensione profonda delle dinamiche aziendali, supportando i decisori nella formulazione di strategie basate su evidenze oggettive e aggiornate in tempo reale.

La gestione del talento e del ciclo di vita professionale trova invece espressione nei moduli di *People Performance Management* (PPM) e di *Recruiting*, i quali standardizzano rispettivamente i processi di valutazione multidimensionale, comprendenti autovalutazione e revisione manageriale, e il reperimento di nuove risorse tramite portali dedicati ai candidati.

19.3.2. Quadro etico e normativo:

L'analisi etica del fenomeno AI è volta soprattutto a costruire l'infrastruttura del tema mettendo in guardia dai potenziali rischi derivanti dall'utilizzo di quest'ultima: fenomeni come *bias* algoritmici costituiscono criticità importanti, così come la tendenza a basarsi su modelli incentrati unicamente sui dati numerici, dimenticando la realtà relazionale intrinseca all'essere umano, che poggia soprattutto su quel patrimonio di conoscenza fondata sull'interpretazione dell'altro da sé, sull'empatia e sul giudizio critico sulla specificità ogni situazione.

L'analisi dei dati ha enorme potenziale per migliorare le decisioni sul capitale umano, ma rischia di diventare deleteria se adotta un approccio "*inside-out*" incentrato sulle metriche piuttosto che sulle esigenze reali del business e delle persone. L'engagement umano è troppo complesso per essere

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

ridotto a *datapoint*: il comportamento umano è molto meno prevedibile di macchinari o asset tangibili.

Dunque, i dati da soli non bastano: è richiesta, anzi, capacità di interpretazione del business, gestione degli *stakeholder* e comprensione delle dinamiche relazionali che spesso mancano nei sistemi di *analytics*. La gestione delle persone è interpretazione situata, lettura contestuale e saggezza pratica. I dati sono essenziali per gli HR, ma, senza quella dimensione ermeneutica che solo l'esperienza incarnata può fornire, rimangono sterili numeri incapaci di catturare la complessità della vita organizzativa.

Lo sguardo rivolto al quadro normativo ci ha permesso di cogliere quali sono le problematiche che l'avvento dell'Intelligenza Artificiale possa scatenare nel panorama del diritto internazionale.

L'incertezza normativa osservata comporta una contestuale frammentarietà in tema di responsabilità in seguito a violazioni apparenti di normative non ancora perfettamente delineate. Il diritto internazionale è quindi chiamato ad elaborare criteri per garantire che l'uso dell'AI sia compatibile con gli obblighi internazionali in materia di diritti umani.

Secondo il diritto internazionale gli Stati sono responsabili sia delle violazioni direttamente commesse che di quelle derivanti dall'uso di tecnologie sotto il loro controllo o giurisdizione. L'uso di sistemi algoritmici opachi ("*black box*") solleva problemi di trasparenza e di *accountability*, rendendo difficile per l'individuo contestare decisioni automatizzate che incidono sulla sua sfera giuridica.

L'integrazione tra l'AI e la protezione dei dati personali costituisce oggi una sfida sistemica che impone un profondo ripensamento delle categorie giuridiche tradizionali e del ruolo operativo delle Risorse Umane: in questo scenario, il dipartimento HR emerge come custode legale della conformità, incaricato di mediare tra l'efficienza tecnologica e la tutela dei diritti fondamentali. L'integrazione tra il D.M. n. 180/2025 e la Direttiva (UE) 2023/970 delinea un nuovo paradigma per i dipartimenti HR, in cui la tecnologia non è più un arbitro insindacabile, ma uno strumento sotto stretto monitoraggio umano.

L'adozione del principio *Human-in-the-Loop* trasforma la supervisione umana in un presidio etico e legale. Ogni decisione ad alto impatto (bonus, promozioni, valutazioni) non può essere delegata interamente alla macchina: il Decreto 180 impone la verificabilità della scelta, mentre la Direttiva UE esige la neutralità dei criteri rispetto al genere.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

19.4. Risultati

Ultimo passo fondamentale, prima della policy stessa, è stato soffermarsi sull'alfabetizzazione sull'Intelligenza Artificiale o AI Literacy.

Essa può essere definita come un insieme di competenze critiche – quali comprensione cognitiva, competenza applicativa, valutazione analitica e responsabilità etica - che consentono agli individui di comprendere e collaborare in modo efficace con i sistemi di AI.

La crescita dell'intelligenza artificiale non segue la traiettoria esponenziale di Internet, ma si configura come una tecnologia "jolting", caratterizzata da un'accelerazione costante della propria velocità di sviluppo. Questo regime di scosse annulla la fase di adattamento graduale, comprimendo i tempi in una curva quasi verticale, che rende i modelli di governance tradizionali e reattivi del tutto obsoleti. Mentre l'espansione di Internet ha concesso decenni per formare il capitale umano, l'impatto dirompente dell'AI richiede oggi quadri normativi agili e strategie proattive per governare perturbazioni del mercato del lavoro che evolvono troppo rapidamente per essere gestite con i vecchi paradigmi.

L'integrazione della AI Literacy all'interno del capitale umano aziendale ad oggi è fondamentale poiché essa si estende in tutti gli ambiti aziendali uscendo fuori dai confini del settore IT: ogni reparto aziendale deve saper riconoscere i sistemi di AI, comprendere le sue potenzialità e rischi – come, ad esempio, la cosiddetta Shadow AI - e saper collaborare efficacemente con essi.

L'integrazione efficace dell'AI richiede di superare la semplice acquisizione di licenze standard, definita *adopting*, per approdare a un vero e proprio *adapting* che preveda la scomposizione dei processi aziendali e la riqualificazione delle mansioni verso l'alto valore aggiunto. Questo adattamento non può essere imposto verticalmente, ma deve configurarsi come un nuovo contratto sociale di tipo bottom-up, dove il coinvolgimento attivo dei dipendenti neutralizza il timore della sostituzione e trasforma la tecnologia in uno strumento collaborativo. Attraverso monitoraggi costanti come focus-group e survey, l'azienda deve dunque guidare una personalizzazione dei modelli che preservi il pensiero critico, evitando che l'automazione si traduca in una pericolosa perdita di competenze e plasticità cerebrale per i lavoratori.

L'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nei processi HR del Gruppo d'Amico è stata strutturata come un potenziamento del capitale umano, articolato su tre soluzioni tecnologiche e un solido piano formativo come di seguito esposto.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

È stato innanzitutto proposto un sistema di AI proprietario e on-premise che, elaborando i dati esclusivamente all'interno dell'infrastruttura aziendale, garantisce la totale sovranità e sicurezza delle informazioni in piena conformità con le norme sulla protezione dei dati.

A questo si affianca un chatbot dedicato all'onboarding, progettato per standardizzare l'accoglienza dei nuovi assunti e fornire risposte immediate ai quesiti comuni, e un'evoluzione del sistema HCMS che sfrutta l'AI per generare piani di carriera dinamici e iper-personalizzati, basati su analisi meritocratiche e proiezioni delle performance.

Questo ecosistema è supportato da un percorso di aggiornamento continuo sulla piattaforma Ahoy, dove è stata prevista una didattica strutturata in video-lezioni sulle implicazioni etiche e in laboratori pratici di stesura di prompt.

Tale approccio trasforma l'AI da semplice strumento a competenza trasversale, permettendo ai collaboratori di governare tale strumento in modo consapevole e sicuro, garantendo che l'innovazione tecnologica resti sempre al servizio della valorizzazione delle persone e della crescita organizzativa nel lungo periodo.

La policy per il Gruppo d'Amico è stata strutturata partendo da una Premessa fondamentale: l'introduzione di strumenti di Intelligenza Artificiale richiede un quadro normativo chiaro che garantisca un utilizzo responsabile, etico e conforme, preservando i diritti dei lavoratori e la centralità della dimensione umana.

Sono stati stabiliti obiettivi chiari e coerenti per garantire la trasparenza algoritmica, la prevenzione dei bias e la necessaria supervisione umana per tutte le decisioni critiche che riguardano la vita professionale dei lavoratori, come assunzioni e promozioni.

È stato poi definito l'Ambito di applicazione, estendendo i destinatari della policy a tutto il personale aziendale, ai soci e agli stakeholder esterni, mappando con precisione le aree operative coinvolte: dall'automazione dell'help desk e delle FAQ per l'onboarding fino alla data governance e all'analisi predittiva.

Sono stati quindi fissati i Principi Generali basati su etica, responsabilità e data protection, assicurando che ogni violazione sia perseguibile per proteggere il rapporto di fiducia tra l'azienda e i suoi collaboratori.

Per dare solidità internazionale al documento, è stato costruito un Quadro normativo di riferimento che integri le direttive europee con i principi globali dell'OCSE e dell'UNESCO, promuovendo concetti come progresso sociale, sicurezza e accountability.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Infine, è stata redatta un'Appendice tecnica dettagliata che fornisce definizioni univoche garantendo così un linguaggio comune e una comprensione totale degli strumenti utilizzati in ogni sede del Gruppo.

La policy, in questo senso, supporta la strategia aziendale promuovendo un'innovazione responsabile e la gestione dei rischi associati all'AI.

Il percorso tracciato in questo lavoro testimonia come l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nei processi di gestione delle Risorse Umane del Gruppo d'Amico non rappresenti un punto di arrivo, ma l'inizio di una trasformazione profonda. L'analisi condotta ha dimostrato che il successo di questa transizione digitale dipende dalla capacità di mantenere un equilibrio tra innovazione tecnologica e valori umani fondamentali.

Le piattaforme digitali già implementate hanno creato un ecosistema strutturato che costituisce il presupposto per l'introduzione di sistemi di AI.

Tuttavia, come evidenziato nell'analisi etica, è necessaria una consapevolezza diffusa circa i limiti dell'AI. Allo stesso modo, l'assetto normativo attuale necessita quindi di rielaborare la funzione della responsabilità che dovrà necessariamente essere più puntuale e più precisa.

La policy aziendale proposta rappresenta uno strumento concreto per tradurre i principi teorici in pratiche quotidiane, assicurando che ogni applicazione di AI sia trasparente, verificabile e sottoposta a supervisione umana significativa.

In definitiva, questo lavoro dimostra che la vera sfida non consiste nel decidere se adottare l'AI, ma nel come farlo responsabilmente. Il Gruppo d'Amico, forte dei propri valori di etica, sostenibilità e centralità delle persone, può trasformare questa sfida in un'opportunità, costruendo un modello di gestione HR che coniughi efficienza operativa e rispetto della dimensione umana.

In tal modo, sarà possibile navigare con successo verso un futuro in cui innovazione tecnologica e valorizzazione del capitale umano procedano di pari passo.

Bibliografia e sitografia

AI in HR statistics 2026: Uptake, impact & ethics. (2026). SQ Magazine. *https://sqmagazine.co.uk/ai-in-hr-statistics/*.

Corrado, G. (2023). *Etica AI: Perché l'HR deve prenderne il controllo in azienda prima che sia troppo tardi*. Reverse Blog. *https://blog.reverse.hr/etica-e-ai*.

Donati, F. (2025). La protezione dei diritti fondamentali nel regolamento sull'intelligenza artificiale. *Rivista AIC*, (1).

Floridi, L. (2017). *La quarta rivoluzione: Come l'infosfera sta trasformando il mondo*. Raffaello Cortina Editore.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Han, B. C. (2023). *Infocrazia: Le nostre vite manipolate dalla rete* (F. Buongiorno, Trad.). Einaudi. (Opera originale pubblicata 2021).
Lotte, S., & MIT Executive Education. (s.d.). *From AI adoption to adaptation in work: The workforce and the workplace* [Webinar]. MIT Executive Education. *https://executive.mit.edu/webinar/from-ai-adoption-to-adaptation-in-work-the-workforce-and-the-workplace.html.*
Mazzarella, E. (2022). *Contro Metaverso: Salvare la presenza*. Mimesis.
Noble, S. U. (2025). *Algoritmi dell'oppressione: Come i motori di ricerca favoriscono il razzismo* (G. Fainelli, Trad.). Tamu. (Opera originale pubblicata 2018).
Orban, D. (2025). *Jolting technologies: Superexponential acceleration in AI capabilities and implications for AGI* (arXiv Preprint arXiv:2507.06398). arXiv.
Peruzzi, M. (2024). La discriminazione algoritmica. *Rivista di Diritto Antidiscriminatorio*, (1).
Qian, Y. (2024). *Societal impacts of artificial intelligence: Ethical, legal, and governance issues*.
Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236-242.
Giolo, S. (2024). La gestione algoritmica dell'impresa tra tutele dei lavoratori e prospettive partecipative (sul modello della sicurezza sull'IA). *Journals UniUrb - Diritto Sociologia Lavoro*, (2).
Yoon, S. W., Han, S., & Chae, C. (2024). People analytics research: A bibliometric review. *Human Resource Development Review*. *SAGE Journals*.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

20.
Dalla struttura organizzativa alla comunicazione: sviluppo HR per Emicenter

di Camilla Biafora, Lorenzo Guarino, Francesca Pia Minopoli, Giovanna Niglio, Mario Perillo, Roberta Vivolo

Abstract

Il Project Work elaborato con Emicenter analizza l'organizzazione del personale all'interno di un contesto plurisede, con particolare attenzione al reparto di analisi cliniche costituito da laboratorio e punti prelievo organizzati secondo il modello hub e spoke. L'obiettivo è quello di valorizzare e strutturare i processi organizzativi, ponendo particolare attenzione alle modalità di comunicazione interna, per le quali è stato necessario focalizzarsi su organizzazione, percorsi di onboarding e di formazione. A tal fine, il contributo si concentra su un'analisi integrata di questi aspetti, considerati centrali per il funzionamento dell'organizzazione. Attraverso un approccio qualitativo basato su interviste a figure chiave, il lavoro sviluppa una proposta progettuale HR, finalizzata alla strutturazione dei processi di comunicazione interna, al miglioramento dell'esperienza di inserimento e crescita delle risorse, valorizzando le peculiarità del contesto sanitario.

The Project Work developed with Emicenter analyzes the organization of staff within a multi-site context, with particular attention to the clinical analysis department consisting of a laboratory and sampling points organized according to the hub and spoke model. The goal is to enhance and structure organizational processes, paying particular attention to internal communication methods, which required a focus on organization, onboarding and training. To this end, the contribution focuses on an integrated analysis of these aspects, considered central to the functioning of the organization. Through a qualitative approach based on interviews with key figures, the

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

work develops a project proposal aimed at structuring internal communication and HR processes, improving the experience of integrating and growing resources, and enhancing the specificities of the healthcare context.

20.1. Emicenter

Emicenter è un consorzio sanitario con sede principale nell'area Metropolitana di Napoli, nato dall'evoluzione del Centro di Diagnostica per Immagini e Terapia fondato nel 1953 dal Prof. Vincenzo Muto. Nel corso di oltre sessant'anni di attività, l'organizzazione si è progressivamente ampliata, passando da una singola struttura a una rete articolata di sedi sanitarie distribuite sul territorio, mantenendo costante l'attenzione alla qualità diagnostica e alla centralità del paziente. Questo percorso di crescita si è sviluppato in modo graduale e coerente, consentendo all'azienda di consolidare nel tempo un'identità solida e riconoscibile nel panorama sanitario locale.

Il gruppo offre una gamma di visite specialistiche e di prestazioni sanitarie che comprendono: analisi cliniche, cardiologia, diabetologia, diagnostica per immagini, medicina nucleare e radioterapia, rispondendo così in modo integrato ai bisogni di salute dei pazienti. Le strutture operano sia in regime privato sia in convenzione con il Servizio Sanitario Nazionale, garantendo accessibilità ai servizi, continuità assistenziale e un elevato livello di affidabilità clinica.

L'organizzazione si fonda su valori chiari e condivisi: attenzione al paziente, qualità delle prestazioni, innovazione tecnologica ed eccellenza professionale. L'impegno quotidiano è orientato a offrire servizi accurati, tempi di risposta contenuti e un'esperienza sanitaria fondata su professionalità, ascolto e rispetto della persona. In quest'ottica, Emicenter promuove un approccio che mette al centro la relazione con il paziente, riconoscendone non solo i bisogni clinici, ma anche quelli informativi ed emotivi. L'adozione di tecnologie all'avanguardia e l'approccio multidisciplinare rappresentano elementi distintivi che guidano le scelte organizzative e operative, favorendo un costante aggiornamento delle competenze e delle pratiche professionali.

La storia di Emicenter si caratterizza, inoltre, per una forte continuità familiare e professionale che attraversa più generazioni e rappresenta un elemento identitario rilevante, mantenendo al centro l'innovazione, la responsabilità sociale e la cura della persona come principi guida dell'azione aziendale.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

20.2. Oggetto

Il presente elaborato analizza lo sviluppo dei processi di gestione delle Risorse Umane all'interno di Emicenter, con particolare attenzione alla società Emilab, il laboratorio di analisi cliniche, che opera secondo il modello *hub & spoke*. Questa conformazione prevede una sede centrale (hub) e diverse sedi periferiche (*spoke*), che garantiscono capillarità territoriale e prossimità ai pazienti.

Questo modello organizzativo presenta indiscutibili vantaggi operativi ed economici, ma genera anche specifiche sfide dal punto di vista della gestione del personale. In particolare: la necessità di coordinamento costante tra sedi fisicamente distanti, il rischio di asimmetrie informative tra hub e spoke, l'esigenza di mantenere standard qualitativi uniformi nonostante la distribuzione territoriale, la sfida di favorire un senso di appartenenza all'organizzazione nel suo complesso e non solo alla propria sede.

La funzione Risorse Umane è stata istituita nel 2022, costituendo un nuovo tassello nella struttura organizzativa. L'introduzione di questo reparto risponde all'esigenza di professionalizzare e sistematizzare i processi.

Il progetto qui presentato è stato realizzato attraverso un approccio qualitativo basato su interviste condotte con un campione eterogeneo di figure professionali operanti in Emicenter, nello specifico: il direttore sanitario, la responsabile HR, la responsabile infermieri, la responsabile dell'intero laboratorio, alcuni responsabili di spoke, un'addetta all'accettazione, un'infermiera e un addetto al reparto IT.

In questo modo è stato possibile raccogliere prospettive diverse lungo la gerarchia organizzativa e comprendere come i flussi operativi e comunicativi si sviluppino nella pratica quotidiana e come decisioni e procedure vengano concretamente recepite e applicate all'interno dell'organizzazione.

20.3. Obiettivi

Sulla base delle interviste, il seguente progetto ha perseguito due obiettivi principali, tra loro strettamente connessi e orientati al rafforzamento dei processi organizzativi e gestionali legati alla funzione Risorse Umane.

Il primo obiettivo riguarda il miglioramento del processo di onboarding delle nuove risorse. L'analisi ha evidenziato la necessità di rendere l'inserimento più strutturato, graduale e coerente con la struttura organizzativa di Emicenter, riducendo le criticità legate all'impatto iniziale e favore di una più rapida integrazione operativa, relazionale e culturale. In particolare, è emersa

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

l'esigenza di accompagnare le nuove risorse fin dalle fasi preliminari dell'ingresso in azienda, fornendo informazioni chiare sul contesto organizzativo, sui ruoli, sulle modalità operative e sui principali riferimenti interni. Un processo di onboarding più efficace consente di ottenere effetti positivi sia sul benessere delle persone sia sulla continuità e qualità del servizio offerto.

Il secondo obiettivo concerne il miglioramento della comunicazione interna tra hub e spoke. La configurazione multi-sede dell'organizzazione, unita all'utilizzo prevalente di strumenti informali, aveva infatti generato nel tempo asimmetrie informative. Il progetto si è, quindi, posto l'obiettivo di rendere la comunicazione interna più strutturata, accessibile e coerente, attraverso l'introduzione di strumenti condivisi e modalità di comunicazione più ordinate, mantenendo al contempo rapidità ed efficacia nello scambio delle informazioni. Il rafforzamento della comunicazione interna è stato concepito come leva strategica per favorire l'allineamento tra hub e spoke, supportare il lavoro quotidiano delle persone e migliorare il funzionamento complessivo dell'organizzazione.

20.4. Risultati

A partire dagli obiettivi identificati, sono state elaborate proposte progettuali concrete, articolate su diversi orizzonti temporali e con diversi livelli di implementazione.

20.4.1. Preboarding, onboarding e formazione continua: costruire competenze e appartenenza

Il preboarding rappresenta la fase che precede il primo giorno di lavoro e costituisce un'opportunità fondamentale per iniziare a costruire il legame tra il nuovo collaboratore e l'azienda. Questa fase, spesso trascurata nelle organizzazioni, ha invece un impatto significativo sulla riduzione dell'ansia da nuovo inserimento, sull'accelerazione della curva di apprendimento e sulla costruzione del senso di appartenenza.

La proposta di preboarding per Emicenter prevede:

- Invio di un welcome kit digitale, da inviare entro 3 giorni dall'accettazione dell'offerta, contenente: presentazione della storia aziendale e dei valori distintivi, illustrazione della struttura organizzativa e del modello hub e spoke, panoramica dei servizi offerti e delle diverse figure professionali, video di benvenuto del management;

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

- Creazione di video-pillole formative di circa 5-10 minuti ciascuna che illustrino: la struttura aziendale, il funzionamento del modello hub e spoke, le diverse figure professionali e le loro interazioni, i principali processi operativi, i valori e la cultura aziendale;
- Comunicazioni pre-arrivo con informazioni pratiche: sede di assegnazione e modalità per raggiungerla, orari del primo giorno, referente diretto e contatti, materiali e documenti da portare;
- Accesso anticipato alla intranet aziendale per familiarizzare con l'interfaccia e i contenuti disponibili, consultare i materiali informativi e iniziare a sentirsi parte dell'organizzazione.

Questa fase ha l'obiettivo di: ridurre significativamente l'ansia e lo stress legati all'ingresso in un nuovo ambiente lavorativo, far sentire il collaboratore già parte dell'organizzazione prima ancora del primo giorno, accelerare l'apprendimento fornendo informazioni di base in anticipo, dimostrare professionalità e attenzione alla persona fin dal primo contatto post-assunzione.

Parallelamente, si propone di migliorare l'intero processo di onboarding, rendendolo più strutturato, sistematico e differenziato in base alle figure professionali. L'inserimento non si limita più a una trasmissione informale delle informazioni, ma prevede un percorso guidato che include affiancamento con tutor dedicati, utilizzo di check-list delle competenze e momenti di confronto periodico con la responsabile HR. Questo approccio consente di accompagnare gradualmente la persona verso l'autonomia operativa, garantendo una maggiore chiarezza rispetto ai compiti da svolgere, ai ruoli di riferimento e alle responsabilità. Allo stesso tempo, favorisce l'integrazione nel team e la comprensione delle dinamiche organizzative e relazionali, aspetti particolarmente rilevanti in un contesto sanitario caratterizzato da elevata interdipendenza tra le diverse figure professionali.

In aggiunta a ciò, è stata progettata una struttura di formazione continua che accompagni i collaboratori durante tutto il percorso professionale in azienda. Attualmente in Emicenter la formazione è basata principalmente sul training on the job, da qui prende avvio la seguente proposta: incontri in presenza e contenuti digitali con l'obiettivo di sviluppare competenze hard e soft. La formazione specifica per ruolo approfondisce procedure e strumenti distinti per segreteria, biologi, tecnici di laboratorio e infermieri. Grande attenzione è dedicata alle soft skills attraverso attività esperienziali, come l'analisi di incidenti critici, simulazioni e role-playing, per migliorare la relazione con il paziente e la comunicazione interna. Il percorso include anche moduli su gestione dello stress, benessere lavorativo, pianificazione e gestione del tempo. Tutte le attività sono pratiche, partecipative e orientate all'esperienza reale. La formazione è considerata un processo continuo e strategico, valutato tramite indicatori come autonomia operativa, retention e

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

feedback. L'obiettivo finale è favorire integrazione, benessere, riduzione del turnover e miglioramento della qualità del servizio offerto ai pazienti.

20.4.2. Potenziamento della comunicazione interna

Le proposte relative alla comunicazione interna sono state articolate su due orizzonti temporali: interventi di breve periodo e di lungo periodo.

Interventi di breve periodo. L'analisi di Emicenter evidenzia una comunicazione prevalentemente informale tra vertici e coordinatori, rendendo necessaria l'introduzione di riunioni periodiche strutturate per garantire coesione organizzativa, evitando però il rischio di "riunionite", tendenza delle grandi organizzazioni a moltiplicare riunioni frequenti e ridondanti, che, anziché aumentare l'efficienza, finiscono per ridurre la produttività. Si propongono, quindi, riunioni operative mensili, della durata massima di 60 minuti e in modalità ibrida in modo da agevolare i partecipanti che lavorano negli spoke, finalizzate alla risoluzione di criticità operative e all'allineamento delle procedure. A queste si affiancano riunioni strategiche trimestrali, dedicate alle decisioni di lungo periodo e al coinvolgimento della proprietà nella realtà operativa. Il sistema mira a ridurre l'asimmetria informativa, rafforzare la responsabilità dei ruoli e favorire il miglioramento continuo. Un elemento chiave è l'introduzione di un responsabile della sintesi, incaricato di redigere verbali e action list per rendere tracciabili e operative le decisioni prese. Attualmente, i dipendenti comunicano tra di loro attraverso WhatsApp, applicazione considerata rapida ed efficiente, nonostante sia un canale comunicativo non ufficiale. Poiché permane una certa resistenza alla sostituzione dei canali esistenti, il suggerimento consiste nell'implementazione di una WhatsApp community aziendale, strutturata in modo gerarchico per garantire ordine ed efficacia comunicativa. All'interno di Emicenter la comunicazione verrà organizzata attraverso diversi gruppi riuniti in un unico canale WhatsApp, differenziati in base alle funzioni e agli obiettivi:

- la "Bacheca Emicenter" rappresenta un canale di comunicazione unidirezionale rivolto a tutto il personale e viene utilizzato per diffondere comunicazioni ufficiali urgenti, come turni definitivi o avvisi relativi alla manutenzione dei macchinari;
- il "Coordinamento Spoke" è, invece, un canale interattivo che coinvolge il responsabile di laboratorio, i responsabili delle singole sedi, il direttore sanitario e il responsabile HR, con l'obiettivo di garantire un allineamento rapido tra le sedi, soprattutto in caso di emergenze logistiche;

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

- ogni sede dispone, inoltre, di un team dedicato allo spoke, composto dal responsabile di sede, infermieri, addette all'accettazione e biologi, che favorisce il coordinamento operativo e la gestione delle attività quotidiane;
- il canale "Accettazione e Centralino" è uno spazio di confronto interattivo tra addette all'accettazione, call center e responsabile HR, utile per la gestione dei flussi di pazienti, delle problematiche amministrative e per mantenere un costante allineamento con gli altri reparti;
- il gruppo "Laboratorio" coinvolge responsabile di laboratorio, biologi, tecnici e infermieri di riferimento ed è dedicato alla gestione delle analisi dei campioni e delle procedure operative;
- infine, il team "Infermieri", composto dagli infermieri e dalla responsabile infermieri, è finalizzato al coordinamento dell'assistenza ai pazienti in sede, all'organizzazione dei prelievi e alla gestione operativa delle attività infermieristiche.

Un'altra proposta riguarda il miglioramento dell'intranet aziendale di Emicenter che nasce dalla necessità di superare le attuali criticità legate alla scarsa fruibilità dei contenuti e all'accesso limitato da postazioni fisse. L'intervento agisce su contenuti, usabilità e modalità di accesso, a partire dal restyling dell'interfaccia grafica per renderla più intuitiva, coerente con l'identità aziendale e facilmente navigabile. La homepage viene ripensata come punto di accesso quotidiano, integrando calendario aziendale, turnistiche e informazioni operative essenziali. Viene proposta una sezione "news e bacheca" per comunicazioni ufficiali, eventi e riconoscimenti, affiancata da un archivio digitale delle procedure per garantire accesso immediato, aggiornamenti centralizzati e tracciabilità. Centrale è anche l'introduzione di una sezione dedicata alla formazione continua tramite video-pillole brevi, organizzate per ruolo e accompagnate da test di verifica. A supporto dei neoassunti e per ridurre l'asimmetria informativa, si suggerisce un'area FAQ alimentata progressivamente. Introducendo una raccolta strutturata di feedback attraverso sondaggi, si favorisce la comunicazione bottom-up e il coinvolgimento del personale. Un ulteriore elemento strategico è la sezione "Chi siamo", che valorizza le persone, migliora il coordinamento tra sedi, rafforza le relazioni e l'engagement.

Infine, ciò che rende effettivamente la proposta innovativa, è la trasformazione dell'intranet in una Progressive Web App, ossia un ibrido tra app mobile e sito web. Così facendo, gli utenti avranno l'intranet sotto forma di app sempre a portata di mano consentendo l'accesso mobile continuo, notifiche in tempo reale e un utilizzo più frequente e integrato nella quotidianità lavorativa.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Interventi di lungo periodo. Gli interventi di breve periodo, analizzati in precedenza, consentono di affrontare in modo rapido ed efficace alcune criticità immediate, grazie a soluzioni implementabili con investimenti contenuti. Tuttavia, una visione strategica della comunicazione interna e dell'efficienza organizzativa richiede un approccio di più lungo periodo, orientato a interventi strutturali in grado di incidere in modo significativo sulle modalità di gestione delle informazioni e sul supporto all'operatività quotidiana del personale.

In quest'ottica, la proposta centrale consiste nello sviluppo di un'applicazione aziendale integrata, capace di riunire in un'unica piattaforma digitale le funzionalità attualmente distribuite su una pluralità di strumenti. L'analisi dell'ecosistema digitale aziendale evidenzia infatti una marcata frammentazione applicativa: i dipendenti sono chiamati a utilizzare diverse applicazioni per la gestione delle presenze, la consultazione dei cedolini, il welfare aziendale, la posta elettronica e l'accesso all'intranet. Questa molteplicità di strumenti comporta un aumento della complessità cognitiva e operativa, richiedendo la gestione di credenziali differenti e l'apprendimento di interfacce e logiche di navigazione eterogenee, con il rischio di scoraggiare soprattutto il personale meno avvezzo all'uso delle tecnologie digitali. Inoltre, l'assenza di un ambiente unico e coerente impedisce la costruzione di un'identità digitale aziendale riconoscibile.

La soluzione proposta mira a superare tali criticità attraverso la realizzazione di un'unica applicazione aziendale caratterizzata da un'interfaccia moderna, intuitiva e coerente con l'identità visiva dell'organizzazione. All'interno di questa piattaforma verrebbero integrate diverse macroaree funzionali: l'intera struttura dell'intranet aziendale potenziata, comprensiva di contenuti informativi, modulistica, video formativi, news e strumenti di comunicazione interna; la gestione amministrativa delle presenze, con funzionalità di timbratura digitale, ferie e permessi; la consultazione dei cedolini e della documentazione fiscale, pur mantenendo l'elaborazione affidata al consulente del lavoro esterno; l'accesso ai servizi di welfare aziendale, attraverso integrazione diretta o collegamenti facilitati; una sezione dedicata alla comunicazione, con gestione della posta elettronica e notifiche; infine, un'area personale del dipendente che raccolga dati, competenze, percorsi formativi, obiettivi e preferenze individuali.

L'unificazione di tali funzionalità in un'unica applicazione comporterebbe numerosi benefici, tra cui la semplificazione dell'esperienza utente grazie a un solo strumento e a un'unica procedura di autenticazione. L'utilizzo quotidiano dell'app per attività operative favorirebbe, inoltre, una maggiore esposizione alle comunicazioni aziendali e ai contenuti informativi, aumentando la probabilità di consultazione e partecipazione. Una piattaforma

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

consolidata renderebbe infine più agevole l'introduzione futura di nuove funzionalità in risposta a esigenze emergenti.

Pur trattandosi di un progetto complesso, che richiede una pianificazione accurata, investimenti significativi e competenze specialistiche, oltre a particolare attenzione agli aspetti di sicurezza e privacy, lo sviluppo di un'app aziendale integrata deve essere considerato come un investimento strategico. I benefici attesi in termini di risparmio di tempo, riduzione degli errori, miglioramento della comunicazione interna e aumento dell'engagement risultano infatti misurabili nel medio-lungo periodo. In questa prospettiva, la creazione dell'app non rappresenta solo un aggiornamento tecnologico, ma una vera e propria trasformazione digitale in grado di incidere sulla cultura organizzativa, favorendo maggiore autonomia, partecipazione e capacità di adattamento dell'organizzazione nel suo complesso.

L'implementazione di queste proposte richiede un approccio graduale e realistico, che tenga conto delle risorse disponibili e dell'identità aziendale esistente. Emicenter si trova oggi in una fase di transizione che rappresenta un'opportunità preziosa per consolidare una gestione del personale sempre più professionale e strutturata. Le proposte formulate si pongono come contributo concreto per supportare l'azienda nel percorso di professionalizzazione della funzione HR e di valorizzazione del personale, nella consapevolezza che solo un'organizzazione che sa prendersi cura dei propri collaboratori può garantire l'eccellenza nella cura dei pazienti. L'auspicio è che le riflessioni e gli strumenti qui presentati possano costituire un punto di partenza utile per accompagnare l'organizzazione nel percorso di crescita, mantenendo sempre al centro la qualità del servizio e il benessere delle persone.

Bibliografia

Borgonovi, E., Anessi Pessina, E., & Bianchi, C. (2018). *Management sanitario*. Egea.

Corbetta, P. (2015). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Il Mulino.

Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13ª ed.). Cengage Learning.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. *https://doi.org/10.1037/h0061470.*

Foglio, A. (2015). *La comunicazione interna alle imprese e alle organizzazioni: Modalità, linguaggio, circuiti, mezzi offline e online*. Franco Angeli.

Gabrielli, G., & Profili, S. (2016). Organizzare la comunicazione. In *Organizzazione e gestione delle risorse umane* (2ª ed., pp. 348–368). ISEDI.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Lega, F. (2016). *Management dell'azienda sanitaria*. Egea.
Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
Nuti, S., Vainieri, M., & Frey, M. (2012). *Management e valutazione delle performance in sanità*. Il Mulino.
Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). *Redefining health care: Creating value-based competition on results*. Harvard Business School Press.
Silverman, D. (2016). *Doing qualitative research* (5ª ed.). SAGE Publications.
Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.
Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*: Design and methods (6ª ed.). SAGE Publications.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

21.
WELFARE EVOLUTION: ASCOLTARE I BISOGNI E COSTRUIRE IL BENESSERE DELLE PERSONE IN FERRARELLE

di Gabriella Cibelli, Fatima Di Sarno, Andrea Fenderico, Alessia Menna, Valeria Pelella, Gaia Russo

Abstract

Il Welfare aziendale rappresenta un elemento cruciale per la creazione di valore condiviso e per il rafforzamento del legame tra impresa e capitale umano. Nel contesto di Ferrarelle S.p.A. Società Benefit, tra le aziende più importanti nel settore delle acque minerali, il presente studio si propone di rielaborare un piano di Welfare aziendale orientato al gradimento e alla coerenza rispetto ai bisogni della popolazione aziendale. La ricerca adotta un approccio metodologico bottom-up basato su una survey strutturata, somministrata in modalità sia digitale che cartacea all'intera popolazione aziendale distribuita su quattro sedi operative. Il tasso di risposta ha consentito di rilevare in modo sistematico il gradimento dei servizi di Welfare attivi, bisogni emergenti e priorità dei dipendenti. I risultati evidenziano un apprezzamento differenziato tra i servizi oggi presenti in azienda. Partendo dalle evidenze raccolte, lo studio propone un piano di interventi data-driven finalizzato al potenziamento dell'offerta Welfare sulla base delle principali aree di interesse indicate dai lavoratori e al rafforzamento della comunicazione organizzativa. I risultati confermano il ruolo del Welfare aziendale non come costo accessorio, ma come investimento strategico capace di generare valore condiviso per l'impresa, i lavoratori e il territorio, favorendo la coerenza tra sostenibilità dichiarata e l'impegno concreto verso il benessere delle persone.

Corporate Welfare plays a crucial role in the creation of shared value and in strengthening the relationship between companies and human capital. In the context of Ferrarelle S.p.A. Società Benefit, a leading company in the mineral water sector, this study aims to develop a corporate Welfare plan designed to enhance employee satisfaction and alignment with the needs of the workforce. The research adopts a bottom-up methodological approach based on a structured survey administered both digitally and in paper format

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

to the entire employee population across four operational sites. The response rate allowed for a systematic assessment of satisfaction with existing Welfare services, emerging needs, and employee priorities. The results highlight varying levels of appreciation among the services currently offered by the company. Based on the collected evidence, the study proposes a data-driven intervention plan aimed at enhancing the Welfare offering in line with the main areas of interest identified by employees, as well as strengthening organizational communication. The findings confirm the role of corporate Welfare not as a mere expense, but as a strategic investment capable of generating shared value for the company, employees, and the local community, ensuring cohesion between declared sustainability commitments and concrete action toward people's well-being.

21.1. Ferrarelle

La storia di Ferrarelle inizia molto prima della nascita ufficiale del marchio. Le acque effervescenti naturali di Riardo, nel cuore della Campania, erano già conosciute e apprezzate fin dall'epoca dell'Impero romano. Vitruvio e Plinio il Vecchio nelle loro opere fanno riferimento alle sorgenti della valle di Assano, descrivendole come: "Acque molto salutari, che si dice possano liberare e alleviare gli uomini che soffrono di malattia" oltre che, curative e con capacità di sciogliere le formazioni calcolose.

Il 1893 segna la nascita ufficiale del marchio. Giuseppe De Ponte costruì un sistema di canalizzazione per avviare la commercializzazione dell'acqua, vestendo la bottiglia con i colori del tricolore per celebrare il legame con l'identità nazionale italiana.

Il 1980 rappresenta un momento cruciale con la nascita dello slogan "Liscia, gassata, o… Ferrarelle?", che introdusse un concetto innovativo: un'acqua capace di unire le proprietà benefiche dell'acqua minerale all'effervescenza naturale, creando un equilibrio perfetto tra benessere e gusto. Nel 1993, l'azienda celebrò i cento anni di attività, confermando il legame profondo con il territorio ed i consumatori.

Il percorso proprietario ha attraversato diverse fasi: nel 1925 la famiglia Violati acquisì l'azienda, successivamente, nel 1973 passò a un gruppo che includeva Peroni e Danone. Nel 1987, Ferrarelle entrò nel gruppo multinazionale Danone attraverso la società Italaquae. Il 2005 segna una svolta fondamentale: LGR Holding, controllata dalla famiglia Pontecorvo Ricciardi, riacquistò l'azienda riportandola a essere 100% italiana.

Ferrarelle è oggi una moderna food & beverage company con forte radicamento territoriale. La sede operativa principale si trova a Riardo (CE),

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

nell'Alto Casertano, dove sorge lo stabilimento storico dei marchi Ferrarelle, Electa, Maxima e Santagata. A Milano ha sede la Direzione Generale, Commerciale e Marketing. A Darfo Boario Terme (BS) si imbottigliano le acque Vitasnella, Boario, Fonte Essenziale, insieme alle altre bevande a marchio Vitasnella, come Le Linfe e i Thé Zero. A Pontedera (PI) si produce il cioccolato d'alta gamma Amedei. Nel Parco Fonti Ferrarelle di Riardo opera anche la Masseria delle Sorgenti, azienda agricola biologica patrocinata dal FAI.

I valori aziendali guidano l'instaurazione di un rapporto armonioso con il contesto operativo e la soddisfazione delle aspettative di tutti gli stakeholder. L'azienda si propone di offrire prodotti che coniugano qualità, benessere e piacere, valorizzando le risorse naturali del territorio in modo responsabile. La vision aziendale mira a consolidare la leadership nel settore delle acque minerali italiane, distinguendosi per la qualità dei prodotti e per l'impegno etico, sociale ed ambientale. Ferrarelle aspira ad essere riconosciuta come un'azienda capace di coniugare tradizione ed innovazione, eccellenza produttiva e responsabilità sociale, ambientale con un impatto positivo sulla collettività.

21.2. Oggetto

A partire dal giorno 28 gennaio 2026, è stata somministrata una survey creata attraverso Microsoft Forms della durata di una settimana ai dipendenti di Ferrarelle S.p.A., con l'obiettivo di valutare il funzionamento del sistema Welfare aziendale secondo una logica bottom-up, raccogliendo direttamente la voce di chi ne usufruisce quotidianamente. Per garantire la massima inclusività, il questionario è stato distribuito in formato digitale per il personale dotato di e-mail aziendale ed in formato cartaceo per i dipendenti degli stabilimenti produttivi, raggiungendo complessivamente 178 rispondenti distribuiti tra le sedi centrali di Milano e Riardo, gli stabilimenti di Riardo e Boario e la rete vendita. Lo strumento si articola in 5 sezioni: la prima raccoglie i dati anagrafici e professionali del rispondente; la seconda, cuore dell'indagine, chiede di esprimere un voto con scala Likert (da 1 a 5) sul gradimento di ciascuno dei servizi Welfare attualmente attivi; la terza esplora le aree di interesse futuro, consentendo di selezionare fino a tre priorità e di fornire esempi concreti di iniziative desiderate; la quarta indaga il livello di informazione percepito sui servizi esistenti; la quinta e ultima sezione lascia spazio a suggerimenti liberi e proposte spontanee per il miglioramento del benessere organizzativo.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

La Tabella 21.1 sintetizza il gradimento dei principali servizi Welfare, ordinati per media decrescente. Il quadro che ne emerge è chiaro, tre servizi costituiscono il pilastro consolidato del Welfare Ferrarelle: Fondo Pensione Alifond, Formazione e Assicurazione Sanitaria FASA con medie pari o superiori a 4,10 e oltre il 72% di voti positivi. Si tratta di benefit ben comunicati, percepiti come concretamente utili e apprezzati in modo trasversale tra tutte le fasce d'età e le sedi. Nella fascia intermedia, diversi ambiti della piattaforma di Welfare (relativa alla conversione del PPR) presentano punteggi medi moderati non per limiti strutturali o qualitativi dell'offerta, bensì per una ancora parziale conoscenza dello strumento e delle sue potenzialità. Tale andamento risulta coerente con il livello di conoscenza finora rilevato.

Tabella 21.1 – Classifica di gradimento dei servizi Welfare (selezione, n=178)

Servizio	Media	% 1-2	% 3	% 4-5
Fondo Pensione (Alifond)	4,14	11,6%	12,1%	76,3%
Formazione	4,14	7,6%	18,2%	74,1%
Assicurazione sanitaria (FASA)	4,10	10,9%	17,1%	72,0%
Buoni pasto	3,83	20,9%	11,4%	67,7%
Iniziative FAI	3,77	12,0%	26,6%	61,4%
Welfare – Sanità	3,60	20,7%	21,9%	57,4%
Supporto psicologico	3,35	25,3%	27,1%	47,6%
Welfare – Previdenza	3,32	28,5%	23,6%	47,9%
Welfare – Trasporto	2,69	49,7%	22,1%	28,2%

Fonte: elaborazione propria su dati survey.

La divisione per fascia d'età arricchisce il quadro con specificità generazionali significative. I rispondenti più giovani (20-29 anni) si distinguono per un'attenzione particolare al benessere psicologico e alla previdenza integrativa, segnali di una sensibilità emergente verso la salute mentale e la pianificazione a lungo termine. La fascia 30-39 privilegia l'assicurazione sanitaria e i buoni pasto, riflettendo le esigenze della fase di costruzione familiare; i 40-49, il gruppo più numeroso, premiano formazione e fondo pensione; i più senior (fascia di età +50 anni) confermano la centralità della previdenza e delle iniziative culturali FAI.

Nelle aspettative future, le menzioni raccolte delineano con chiarezza il profilo di esigenze della popolazione aziendale: Salute (21,3%), Formazione (16,5%), Conciliazione Vita-Lavoro (15,7%), Sport e Tempo Libero (13,7%)

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

e Sostegno Familiare (13,5%) raccolgono insieme oltre l'80% delle preferenze. Lo scarto tra questo ranking e quello del gradimento attuale dove conciliazione, sport e consulenza risultano meno presidiati nell'offerta esistente indica con precisione lo spazio d'intervento più promettente per l'evoluzione del piano Welfare.

Un ulteriore livello di analisi disaggregata dei dati per singola sede evidenzia differenze nel gradimento dei servizi Welfare. Nello specifico, le sedi centrali di Milano e Riardo presentano il gradimento più elevato e omogeneo, con i buoni pasto al massimo assoluto dell'intera rilevazione (4,60) e nessun servizio sotto la soglia di 2,76. Gli stabilimenti produttivi mostrano il profilo più equilibrato: il fondo pensione raggiunge qui la media più alta tra tutte le aree (4,21). La piattaforma Welfare relativa alla Sanità il suo miglior risultato in azienda (3,87).

Le aspettative future per sede in Tabella 21.2 confermano una convergenza trasversale su Salute, Formazione e Conciliazione Vita-Lavoro, ma con accentuazioni territoriali che orienteranno la progettazione del futuro piano Welfare. In aggiunta alle tre marco aree trasversali, si segnala la preferenza della sede di Milano e della Rete Vendita verso la categoria Sport e Tempo Libero (entrambe al 15%), mentre la sede di Riardo e lo stabilimento di Boario hanno manifestato un interesse verso un più ampio Sostegno Economico familiare (rispettivamente 19% e 18%).

Tabella 21.2 – Top 5 aree di interesse futuro per sede

#	Milano	Riardo	Stab. Ria.	Stab. Boa.	Rete Ven.
1	Salute (27%)	Conc. V-L (20%)	Formaz. (22%)	Salute (22%)	Salute (25%)
2	Conc. V-L (17%)	Sost. Ec. (19%)	Salute (21%)	Sost. Ec. (18%)	Formaz. (17%)
3	Sport (15%)	Salute (16%)	Conc. V-L (16%)	Conc. V-L (17%)	Sport (15%)
4	Formaz. (10%)	Formaz. (14%)	Sport (16%)	Formaz. (15%)	Sost. Ec. (13%)
5	Sost. Ec. (10%)	Mob. Sost. (12%)	Sost. Ec. (8%)	Sport (15%)	Conc. V-L (8%)

Fonte: elaborazione propria su dati survey.

Queste evidenze orientano le direttrici della proposta di Welfare: in primo luogo, l'implementazione di una strategia di comunicazione multicanale per

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

colmare il deficit informativo emerso dalla survey e rendere i dipendenti pienamente consapevoli dei servizi a loro disposizione. In secondo luogo, la costruzione di un piano capace di adeguarsi alle esigenze specifiche delle diverse aree operative: dalla proposta di un servizio ristorazione sulla sede di Milano, all'implementazione di iniziative legate alla salute per gli stabilimenti produttivi, fino all'attivazione di servizi trasversali per tutta l'organizzazione legati alla consulenza finanziaria e allo sport e al tempo libero.

21.3. Obiettivi

Il presente lavoro si propone di analizzare il sistema di Welfare aziendale di Ferrarelle S.p.A. a partire dall'esperienza diretta dei dipendenti, con l'obiettivo di valutare il gradimento dei servizi Welfare attualmente attivi e di identificare le aree prioritarie per il loro sviluppo futuro. Questo approccio consente di far emergere bisogni reali, criticità percepite e aspettative concrete, restituendo all'azienda un quadro autentico del valore che i dipendenti attribuiscono a ciascun benefit. In questa logica, la survey sul Welfare aziendale rappresenta l'elemento centrale della metodologia adottata permettendo di far emergere le differenze generazionali e territoriali nei bisogni e nelle aspettative della popolazione aziendale. A partire dalle evidenze risultanti dall'indagine, l'obiettivo finale è definire un piano di Welfare rinnovato, data-driven e differenziato, capace di colmare lo scarto tra l'offerta esistente e i bisogni reali emersi, superando una logica di benefit standardizzati a favore di interventi mirati, coerenti con le specificità operative e demografiche delle diverse aree dell'organizzazione.

21.4. Risultati

Alla luce dei risultati emersi dalla survey interna ed in coerenza con i valori di responsabilità, qualità ed attenzione alla persona che caratterizzano Ferrarelle, il presente contributo propone un piano di Welfare rinnovato, fondato su un principio guida chiaro: costruire un ecosistema integrato capace di sostenere simultaneamente performance organizzativa e benessere dei dipendenti.

L'analisi dei dati raccolti ha evidenziato in modo trasversale tre macroaree prioritarie di intervento: sviluppo professionale, tutela della salute e sostegno alla sfera privata ed economica. L'obiettivo non è ampliare indiscriminatamente il numero dei benefit offerti, ma costruire un sistema coerente di supporto, in grado di rafforzare il senso di sicurezza, consolidare il legame

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

tra individuo e organizzazione e tradurre concretamente i valori aziendali in pratiche gestionali tangibili.

Il primo pilastro del piano riguarda l'utilizzo della formazione continua e del potenziamento delle competenze sia trasversali che tecniche come strumento di sviluppo personale oltre che professionale. L'obiettivo non mira solo all'incremento della produttività, ma al consolidamento dell'autoefficacia percepita.

Accanto alla dimensione professionale, la proposta interviene su criticità specifiche emerse dalla survey. Per la sede di Milano, priva di mensa aziendale, viene proposta una collaborazione con Morsy per garantire un accesso più equo e sostenibile alla pausa pranzo, migliorando un momento quotidiano ad alto impatto sul clima organizzativo senza aggravare i costi aziendali.

Il piano di Welfare propone, inoltre, l'introduzione di un servizio di consulenza legale, fiscale e previdenziale che intende ridurre le fonti di incertezza extra-professionale, offrendo supporto qualificato nei principali momenti di transizione del ciclo di vita personale.

Il secondo asse centrale concerne la tutela della salute fisica e psicologica. Si propone l'introduzione di un modulo sanitario integrativo strutturato, volto a garantire accesso facilitato a visite specialistiche, esami diagnostici e programmi di prevenzione, con possibilità di estensione al nucleo familiare. L'intervento si fonda su tre direttrici: tempestività, riducendo i tempi di attesa e facilitando la presa in carico; prevenzione, mediante screening periodici e monitoraggio dello stato di salute e protezione estesa, includendo i familiari dei dipendenti. L'impatto atteso supera la dimensione strettamente sanitaria, incidendo sulla stabilità emotiva e, inoltre, i servizi offerti in ambito sanitario avranno un positivo impatto anche sul potere di acquisto dei dipendenti che potranno utilizzarli per sé e la propria famiglia gratuitamente.

In integrazione con queste dimensioni, il piano prevede misure di sostegno alla stabilità economica e alla gestione della sfera privata. Contributi dedicati all'istruzione dei figli, strumenti di supporto assicurativo per far fronte ad eventi imprevisti rispondono ad una logica precisa: ridurre le pressioni extra-lavorative che incidono su concentrazione, motivazione ed equilibrio personale. Si tratta di interventi che rafforzano la percezione di supporto organizzativo e consolidano il legame tra individuo e impresa.

Il piano integra, in aggiunta, iniziative dedicate al benessere attivo e alla qualità della vita, promuovendo uno stile di vita sano attraverso convenzioni sportive, momenti aggregativi e programmi di promozione della salute. La dimensione relazionale viene riconosciuta come componente costitutiva del benessere organizzativo. L'attività fisica e le occasioni di socializzazione

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

agiscono come leve preventive, contribuendo alla riduzione dello stress percepito, al rafforzamento del senso di appartenenza e alla costruzione di un clima collaborativo.

L'efficacia di qualsiasi piano di Welfare dipende, inoltre, in modo determinante dalla qualità della comunicazione interna. L'indagine ha evidenziato criticità rilevanti in questo ambito, con una quota significativa di dipendenti che dichiara di non essere adeguatamente informata sui servizi disponibili. Per questo motivo, il piano prevede l'implementazione di un sistema di comunicazione integrato e multilivello, articolato su strumenti digitali e fisici: canale WhatsApp aziendale dedicato, bacheche informative nelle sedi operative, QR code per l'accesso immediato a guide e moduli. Centrale è il ruolo dei responsabili di funzione, chiamati a fungere da facilitatori e punti di riferimento. La comunicazione non è un elemento accessorio, ma parte integrante dell'esperienza di Welfare: senza accessibilità e chiarezza, anche le misure più solide rischiano di rimanere inefficaci.

Il piano di Welfare proposto per Ferrarelle si configura, quindi, come un sistema integrato che connette sviluppo professionale, tutela sanitaria, stabilità economica e benessere personale in un unico disegno strategico. L'impatto atteso si articola su tre dimensioni strettamente connesse: rafforzamento delle risorse individuali e riduzione dei fattori di stress; miglioramento della sostenibilità della performance; incremento di engagement e retention attraverso una percezione concreta di valorizzazione e supporto. Il Welfare assume così una funzione strategica, traducendo i valori aziendali dichiarati in interventi tangibili e sostenibili nel tempo. Non un insieme frammentato di benefit, ma un ecosistema coerente e strategicamente orientato, capace di generare valore per le persone e per l'organizzazione, rendendo l'esperienza lavorativa non solo produttiva, ma sostenibile nel tempo.

Bibliografia

Ferrarelle Società Benefit. (2024), *Il nostro percorso attraverso la sostenibilità*.
Ferrarelle Società Benefit. (2024), *Politica di Diversità, Equità e Inclusione*.
Ferrarelle Società Benefit. (2023), *Contratto integrativo di secondo livello*.
Ferrarelle Società Benefit (2021), *Relazione di impatto*.
Ferrarelle Società Benefit. (2019, marzo), Comunicato stampa.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

22.
APP MD ‘‘MAI DISTANTI’’:
ATTRACTION E RETENTION AL CENTRO DI UN MODELLO DI HUMAN EXPERIENCE

di Federico Filippo Di Mezza, Caterina Lupis, Simona Mozzillo, Simona Palomba, Mattia Salvi, Arianna Spatafora

Abstract

Il settore della Grande Distribuzione Organizzata italiana affronta criticità strutturali: turnover superiore al 20%, carenza di manodopera e gap tecnologico HR. Il project work analizza MD S.p.A. (9.172 dipendenti, 782 punti vendita) e propone l’ecosistema digitale “MD – Mai Distanti” per integrare talent attraction e retention. L’applicazione combina matching AI, referral program, MD Academy, piattaforma social interno e un’area wellbeing. La metodologia si basa su desk research e benchmarking competitivo. I risultati attesi includono ROI del 3% nel primo anno, riduzione del turnover di 1-2 punti percentuali e diminuzione del 30-40% dei tempi di recruiting, configurandosi come risposta strategica sostenibile alle sfide del settore.

The Italian mass retail sector faces structural challenges: turnover exceeding 20%, labor shortage, and HR technological gaps. This project work analyzes MD S.p.A. (9.172 employees, 782 stores) and proposes the digital ecosystem “MD – Mai Distanti” to integrate talent attraction and retention. The application combines AI matching, referral program, MD Academy, internal social platform, and an innovative wellbeing area. The methodology is based on desk research and competitive benchmarking. Expected results include 3% ROI in the first year, 1-2 percentage points turnover reduction, and 30-40% decrease in recruiting time, representing a sustainable strategic response to sector challenges.

22.1. MD

MD S.p.A. rappresenta oggi una delle principali realtà italiane della Grande Distribuzione Organizzata nel segmento discount. Fondata nel 1994

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

e parte del Gruppo Lillo S.p.A., l'azienda ha costruito nel tempo un modello di business solido, fondato sull'equilibrio tra convenienza e qualità, sintetizzato nel noto posizionamento orientato alla "buona spesa". La crescita dell'insegna è stata progressiva e sostenuta, sia attraverso lo sviluppo organico della rete di unità di vendita sia tramite operazioni strategiche che ne hanno rafforzato la presenza sul territorio nazionale.

Attualmente MD può contare su una rete capillare di centinaia di insegne distribuite in tutte le regioni italiane, supportati da una struttura logistica articolata e funzionale alla gestione efficiente dei flussi di approvvigionamento. Questa diffusione territoriale rappresenta uno dei principali punti di forza dell'azienda, consentendole di intercettare bacini di utenza eterogenei e di mantenere un rapporto diretto con le comunità locali. Al tempo stesso, tale estensione comporta una significativa complessità organizzativa, soprattutto sul piano della gestione delle risorse umane, che devono essere coordinate in contesti operativi molto diversi tra loro.

Dal punto di vista economico, MD presenta indicatori di solidità e stabilità, con livelli di fatturato e marginalità coerenti con il proprio posizionamento competitivo. Il modello discount adottato dall'azienda si basa su un assortimento selezionato, un forte peso delle private label e una costante attenzione al contenimento dei costi, elementi che consentono di offrire prodotti di qualità a prezzi accessibili. Tale equilibrio tra efficienza operativa e valore per il cliente costituisce uno degli elementi distintivi della strategia aziendale.

Accanto alla dimensione economica, riveste un ruolo centrale anche la cultura organizzativa. MD dichiara un forte impegno verso principi di etica, trasparenza e responsabilità sociale, valorizzando il rispetto delle persone e la correttezza nei rapporti interni ed esterni. Questi valori si riflettono nelle politiche aziendali orientate alla tutela dei diritti dei lavoratori, alla promozione di un ambiente di lavoro inclusivo e alla prevenzione di comportamenti discriminatori. L'attenzione alla sostenibilità e alla responsabilità sociale si inserisce così in una visione d'impresa che non considera la performance economica come unico indicatore di successo, ma la integra con obiettivi di natura sociale e organizzativa.

La forza lavoro di MD è numerosa e caratterizzata da una marcata eterogeneità, sia dal punto di vista anagrafico sia per quanto riguarda i ruoli ricoperti. La maggior parte dei dipendenti opera nei punti vendita, in attività fortemente operative e a contatto diretto con il cliente, mentre una quota più ridotta è impiegata nelle funzioni centrali e logistiche. Questa configurazione rende particolarmente rilevante il tema del coordinamento, della comunicazione interna e della valorizzazione delle competenze diffuse sul territorio. Inoltre, la presenza di diverse generazioni all'interno dell'organizzazione

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

comporta bisogni e aspettative differenti, che richiedono politiche di gestione delle persone sempre più flessibili e personalizzate.

Negli ultimi anni, l'azienda ha investito in iniziative di formazione e in misure di welfare, dimostrando una crescente attenzione verso lo sviluppo professionale e il benessere dei dipendenti. Tuttavia, come molte realtà della GDO, MD si trova a fronteggiare sfide strutturali legate all'elevato turnover, alla difficoltà di trattenere i lavoratori più giovani e alla necessità di rendere più attrattiva la propria proposta come datore di lavoro. In questo contesto, emerge l'esigenza di rafforzare l'employer branding e di integrare maggiormente i processi HR con strumenti digitali innovativi, capaci di rispondere alle aspettative di una forza lavoro sempre più abituata a esperienze tecnologiche fluide e personalizzate.

La presentazione di MD non può quindi limitarsi alla descrizione di una realtà economica di successo, ma deve essere letta alla luce delle trasformazioni in atto nel mondo del lavoro e nel settore retail. L'azienda si trova in una fase evolutiva in cui, accanto al consolidamento del proprio modello di business, diventa fondamentale investire sulla qualità dell'esperienza offerta alle persone che vi lavorano. È proprio in questa prospettiva che si inserisce la proposta dell'app "MD – Mai Distanti", pensata per rafforzare il legame tra organizzazione e individui e per sostenere una gestione delle risorse umane più integrata, moderna e orientata al lungo periodo

22.2. Oggetto

Il progetto "MD – Mai Distanti" si configura come un ecosistema digitale integrato pensato per accompagnare la persona lungo tutto il percorso che la lega all'organizzazione, dalla fase iniziale di candidatura fino allo sviluppo professionale e alla permanenza nel tempo come dipendente. L'applicazione non è concepita come un semplice strumento tecnologico a supporto di singoli processi HR, ma come una piattaforma unificante capace di connettere dimensioni diverse dell'esperienza lavorativa, generando continuità, coerenza e senso di appartenenza.

L'iniziativa prende forma a partire dalle criticità che caratterizzano il settore della Grande Distribuzione Organizzata, ambito in cui MD S.p.A. opera quotidianamente. L'elevato turnover, la difficoltà di attrarre giovani lavoratori, la percezione di limitate opportunità di crescita e il ritardo nella digitalizzazione dei processi HR evidenziano la necessità di un cambiamento strutturale nel modo in cui l'azienda gestisce e valorizza le proprie persone. In

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

questo scenario, la tecnologia viene interpretata come leva strategica per ripensare la relazione tra organizzazione e individuo, superando una logica frammentata e prevalentemente amministrativa.

La piattaforma riunisce in un unico ambiente digitale strumenti e servizi tradizionalmente distribuiti su canali differenti. Dal lato dell'attrazione dei talenti, sono previste funzionalità dedicate ai candidati, con l'obiettivo di rendere il processo di selezione più accessibile, trasparente e orientato alla persona. Dal lato della permanenza in azienda, l'app mette a disposizione dei dipendenti strumenti operativi, opportunità di crescita professionale, canali di comunicazione interna e servizi legati al benessere, configurandosi come punto di riferimento costante nella vita lavorativa quotidiana. La coesistenza di queste due dimensioni all'interno dello stesso ecosistema rappresenta un elemento fortemente innovativo, poiché supera la tradizionale separazione tra fase di attraction e fase di gestione del personale.

Un tratto distintivo del progetto è l'adozione di un modello ibrido che combina Intelligenza Artificiale e human touch. L'Intelligenza Artificiale viene utilizzata per automatizzare attività ripetitive, migliorare il matching tra candidati e posizioni, personalizzare contenuti e semplificare l'accesso alle informazioni. Allo stesso tempo, la dimensione umana resta centrale nei momenti chiave dell'esperienza lavorativa, come l'onboarding, la gestione delle difficoltà o l'orientamento nei percorsi di sviluppo. In questo modo, l'innovazione tecnologica diventa uno strumento di supporto alla relazione, e non un suo sostituto, preservando la qualità del contatto umano che caratterizza la cultura aziendale.

Da un punto di vista concettuale, questa soluzione si inserisce in un approccio di Human Experience Management, in cui l'attenzione si sposta dalla sola gestione amministrativa delle risorse umane alla progettazione consapevole dell'esperienza complessiva vissuta dalle persone in azienda. L'app diventa così uno spazio digitale che accompagna l'individuo nelle diverse fasi del percorso professionale, facilitando l'accesso alle opportunità, favorendo la comunicazione e offrendo strumenti di supporto al benessere. La continuità dell'esperienza, garantita dall'utilizzo della stessa piattaforma dalla candidatura alla vita lavorativa, contribuisce a rafforzare la percezione di coerenza organizzativa e di attenzione costante verso la persona.

Nel suo insieme, "MD – Mai Distanti" rappresenta quindi un'evoluzione del modello di gestione delle risorse umane, in cui strategia HR, innovazione digitale e valorizzazione del capitale umano convergono in un'unica visione. L'obiettivo è costruire relazioni professionali più solide, consapevoli e durature, rafforzando il legame tra azienda e persone in un contesto organizzativo complesso e in continua trasformazione.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

22.3. Obiettivi

Il progetto "MD – Mai Distanti" nasce con l'intento di accompagnare MD S.p.A. in un percorso di evoluzione strategica della gestione delle risorse umane, trasformando la digitalizzazione da semplice innovazione tecnologica a leva di cambiamento culturale e organizzativo. Gli obiettivi dell'iniziativa si collocano su un piano integrato, in cui dimensione esperienziale, efficienza operativa e sostenibilità economica risultano strettamente interconnesse.

In primo luogo, il progetto si propone di migliorare in modo significativo la capacità di attrarre nuovi talenti. In un mercato del lavoro caratterizzato da elevata mobilità e crescente attenzione alla qualità dell'esperienza di candidatura, MD intende rafforzare la propria attrattività offrendo un processo di selezione più semplice, trasparente e centrato sulla persona. L'app consente di ridurre le barriere di accesso, di facilitare l'incontro tra domanda e offerta attraverso strumenti di matching digitale e di garantire un flusso comunicativo continuo con il candidato. In tal modo, la candidate experience diventa parte integrante della strategia di employer branding, contribuendo a costruire un'immagine aziendale coerente, moderna e attenta al rispetto del tempo e delle aspettative delle persone. Anche nei casi in cui la selezione non si concluda con un'assunzione immediata, l'obiettivo è mantenere una relazione positiva e duratura con il candidato, ampliando nel tempo il bacino di potenziali talenti.

Parallelamente, un obiettivo centrale del progetto riguarda il rafforzamento dell'engagement dei dipendenti già in forza. In un'organizzazione capillarmente distribuita come MD, dove gran parte della popolazione aziendale opera nei punti vendita, è fondamentale creare strumenti che riducano la distanza percepita tra centro e periferia e che favoriscano la costruzione di un'identità collettiva. L'app, attraverso funzioni di comunicazione interna, socializzazione digitale e condivisione di contenuti aziendali, mira a promuovere un senso di appartenenza più forte e diffuso. L'obiettivo non è soltanto informare, ma coinvolgere attivamente le persone nella vita organizzativa, valorizzandone il contributo e rendendole parte di una comunità professionale più ampia. Questo rafforzamento del legame con l'azienda rappresenta un presupposto essenziale per la stabilità organizzativa e per la qualità del servizio offerto al cliente finale.

Un ulteriore obiettivo di primaria importanza è il sostegno alla retention e la riduzione del turnover, fenomeno che nel settore della GDO assume dimensioni particolarmente rilevanti, soprattutto tra i lavoratori più giovani. Il progetto interviene su alcune delle principali leve che influenzano la deci-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

sione di permanere in azienda: la percezione di possibilità di crescita, la qualità dell'esperienza lavorativa quotidiana e il livello di supporto ricevuto dall'organizzazione. Rendendo più visibili e accessibili i percorsi di sviluppo professionale, favorendo la mobilità interna e integrando strumenti di formazione continua, l'app intende trasformare MD da luogo di impiego temporaneo a contesto di sviluppo di competenze e carriere. Allo stesso tempo, l'attenzione al benessere, alla flessibilità organizzativa e alla conciliazione vita-lavoro contribuisce a migliorare la qualità complessiva dell'esperienza lavorativa, riducendo il rischio di abbandono precoce.

Il progetto si propone inoltre di realizzare un'integrazione equilibrata tra Intelligenza Artificiale e human touch. L'obiettivo non è sostituire la relazione umana con l'automazione, ma utilizzare la tecnologia come strumento di supporto capace di semplificare i processi, personalizzare le comunicazioni e rendere più efficiente la gestione delle informazioni. In questo modo, ogni responsabile di funzione può dedicare maggior tempo alle attività a più alto valore relazionale, come l'ascolto, il coaching e il supporto nelle fasi di onboarding. La presenza di figure di riferimento, come il Talent Onboarding Tutor, garantisce che la dimensione digitale non si traduca in distacco, ma sia accompagnata da un presidio umano costante.

Infine, un obiettivo trasversale del progetto riguarda la generazione di valore economico e organizzativo. L'app è concepita come investimento strategico, in grado di produrre benefici misurabili attraverso la riduzione dei tempi di selezione, la diminuzione del turnover e l'aumento della produttività legato a un maggiore coinvolgimento delle persone. La possibilità di monitorare l'efficacia dell'iniziativa tramite specifici indicatori di performance HR consente di valutare in modo oggettivo l'impatto del progetto, rafforzando il legame tra innovazione delle politiche del personale e sostenibilità complessiva dell'organizzazione. In questa prospettiva, "MD – Mai Distanti" non rappresenta soltanto uno strumento operativo, ma un elemento chiave nella strategia di lungo periodo dell'azienda.

22.4. Risultati

L'implementazione dell'ecosistema digitale "MD – Mai Distanti" è finalizzata a produrre risultati tangibili e misurabili su più livelli, coinvolgendo la sfera organizzativa, economica ed esperienziale. I benefici attesi non si limitano infatti a un miglioramento tecnologico dei processi, ma riguardano una trasformazione più ampia del modo in cui l'azienda si relaziona con candidati e dipendenti lungo l'intero ciclo di vita professionale.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

In primo luogo, sul piano del recruiting, si prevede un sensibile miglioramento dell'efficienza dei processi di selezione. La digitalizzazione della candidatura e l'utilizzo di sistemi di matching basati su Intelligenza Artificiale consentono di ridurre i tempi necessari per individuare i profili più coerenti con le posizioni aperte. Questo si traduce in una copertura più rapida delle vacancy e in una minore pressione operativa sui punti vendita, che spesso subiscono le conseguenze della carenza di personale. Inoltre, una maggiore qualità del matching tra competenze richieste e caratteristiche dei candidati dovrebbe favorire inserimenti più stabili e soddisfacenti, riducendo il rischio di dimissioni nei primi mesi di lavoro. In tal modo, il processo di selezione non viene soltanto accelerato, ma reso più efficace in termini di coerenza e sostenibilità nel tempo.

Un secondo ambito di risultato riguarda la fidelizzazione dei dipendenti e la riduzione del turnover. Attraverso la maggiore visibilità delle opportunità di crescita interna, l'accesso facilitato alla formazione e il rafforzamento del senso di appartenenza, il progetto mira a incidere sulle principali leve che influenzano la decisione di rimanere in azienda. Si prevede, in particolare, una diminuzione del turnover complessivo nei primi anni di adozione dell'app, con un impatto significativo sulle fasce più giovani, oggi maggiormente esposte al rischio di abbandono precoce. La percezione di essere sostenuti, ascoltati e valorizzati lungo il percorso professionale contribuisce a costruire relazioni lavorative più stabili e durature, con effetti positivi non solo sulla continuità operativa, ma anche sulla qualità del clima organizzativo.

Sul piano organizzativo, l'integrazione dei principali processi HR all'interno di un'unica piattaforma digitale favorisce una maggiore efficienza gestionale. La possibilità per i dipendenti di accedere in autonomia a informazioni su turni, presenze, documenti contrattuali e richieste amministrative riduce il carico di attività manuali per i responsabili di ciascuna funzione. Allo stesso tempo, la raccolta di dati strutturati consente all'azienda di disporre di informazioni più affidabili e aggiornate, utili per analisi previsionali e per una gestione più proattiva delle risorse umane. L'introduzione progressiva di logiche di people analytics rappresenta un ulteriore risultato atteso, in quanto permette di monitorare fenomeni come engagement, mobilità interna e assenteismo con maggiore precisione, supportando decisioni basate su evidenze.

Un altro risultato rilevante riguarda la dimensione culturale e simbolica. Rendendo visibili strumenti di ascolto, iniziative di wellbeing e opportunità di sviluppo, l'azienda rafforza la coerenza tra valori dichiarati e pratiche concrete. I dipendenti possono percepire in modo più chiaro l'attenzione dell'organizzazione verso il loro benessere fisico e psicologico, nonché verso la loro crescita professionale. Questo contribuisce a costruire un'immagine in-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

terna ed esterna di MD come datore di lavoro responsabile e attento alla persona, rafforzando l'employer branding e favorendo un passaparola positivo. I lavoratori, sentendosi maggiormente coinvolti e riconosciuti, possono diventare a loro volta promotori dell'immagine aziendale, generando un effetto moltiplicatore sulla reputazione dell'organizzazione.

Infine, sul piano economico, i benefici derivanti dal progetto si traducono in un miglioramento della sostenibilità complessiva dell'organizzazione. La riduzione dei costi legati al turnover, l'ottimizzazione dei tempi di selezione e l'aumento della produttività associato a un maggiore engagement contribuiscono a generare un ritorno economico positivo già nel medio periodo. In questa prospettiva, "MD – Mai Distanti" non rappresenta soltanto un investimento in tecnologia, ma una scelta strategica orientata a creare valore nel tempo, rafforzando la competitività di MD nel mercato del lavoro e nel settore della distribuzione organizzata.

Bibliografia e sitografia

Aldi Italia (2024). Lavora con noi. *www.aldi.it/lavora-con-noi.html* [Consultato il 15 gennaio 2025].

Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Digital Innovation (2025). *Innovazione tecnologica nella GDO italiana: Report 2025*. *www.digital-innovation.it*.

ERIN App (2023). *The ROI of Employee Referral Programs: Data-Driven Insights for HR Leaders*. White Paper.

Federdistribuzione (2024). *Rapporto annuale sul settore della distribuzione moderna in Italia*. Milano: Federdistribuzione.

Fruitbook Magazine (2021). *"State of Gdo", uno sguardo sullo stato della Grande Distribuzione italiana*.

GDO News (2025). *GDO Italia 2025: crescita solida, ma il traino viene ancora dall'espansione della rete*.

GDO News (2026). *GDO chiusura 2025: non tutti i discount in positivo: crescita selettiva per tutti i formati*.

LinkedIn Talent Solutions (2023). *Global Talent Trends Report 2023*. Sunnyvale: LinkedIn Corporation.

Lidl Italia (2024). *Carriera*. Disponibile su: *www.lidl.it/carriera* [Consultato il 15 gennaio 2025].

McKinsey & Company (2023). *The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations*. New York: McKinsey & Company.

MD Discount (2024). Sito aziendale. Disponibile su: *www.mddiscount.it* [Consultato il 20 gennaio 2025].

MD S.p.A. (2024). Bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2024. Roma: MD Discount.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

MD S.p.A. (2024). Bilancio di Sostenibilità 2024. Roma: MD Discount.
MD S.p.A. (2024). Codice Etico del Gruppo Lillo S.p.A. Roma: MD Discount.
MD S.p.A. (2024). Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001. Roma: MD Discount.
Metodo Selezione (2016). Organici, efficienza e produttività nella GDO.
NetConsulting cube (2024). *Intelligenza Artificiale nella GDO italiana: Indice di maturità e prospettive*. Milano: NetConsulting cube.
Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54.
Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). *Recruitment Research in the Twenty-First Century*. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 55-76). Hoboken: Wiley.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

23.
PATH TO PERFORMANCE:
PROGETTAZIONE DI UN SISTEMA COMPLETO DI GOAL SETTING E PERFORMANCE MANAGEMENT

di Roberta Carratuto, Irene Crispino, Francesca Fanelli, Agostino Liotti, Ludovica Masullo, Donato Tuosto

Abstract

Il documento presenta un sistema di Performance Management basato sul modello 9-Block per Proma Group, azienda leader automotive con presenza su quattro continenti. Il sistema rappresenta un processo strategico per valorizzare il capitale umano attraverso tre fasi annuali: definizione obiettivi condivisi, valutazione delle performance e posizionamento nella matrice 9-Block. L'approccio valuta le persone secondo tre dimensioni integrate: raggiungimento degli obiettivi, allineamento ai valori aziendali e potenziale di crescita. Questa visione tridimensionale consente all'organizzazione di progettare interventi HR personalizzati e basati su dati oggettivi, che spaziano dalla formazione al coaching, dalle politiche retributive alle rotazioni interne. Il risultato è un sistema decisionale fondato su evidenze concrete piuttosto che su valutazioni soggettive.

This document explains an integrated Performance Management system based on the 9-Block model, designed for Proma Group, a leading automotive company spanning through four continents. The system provides as strategic process for nurturing talent through three annual phases: collaborative goal-setting, performance evaluation, and strategic positioning within the 9-Block matrix. The approach assesses employees across three integrated dimensions: goal achievement, alignment with company values, and growth potential. This three-dimensional view allow the organization to design data-driven, personalized HR interventions based on training, coaching, compensation, and internal mobility. The result is an evidence-based decision-making framework that replaces subjective assessments with concrete insights.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

23.1. Proma

La storia di Proma Group è uno di quegli esempi che mostrano come un'azienda nata in un contesto territoriale circoscritto possa trasformarsi nel tempo in un protagonista di primo piano sui mercati internazionali. Quando nel 1980 l'azienda viene fondata a Caserta, il suo profilo è quello di una piccola realtà specializzata nella produzione di componenti metallici stampati, inserita in un tessuto industriale locale ma con un'ambizione che già guarda oltre i confini regionali. Nel corso dei decenni successivi, Proma costruisce la propria crescita su alcune scelte strategiche che si rivelano decisive: la capacità di interpretare i cambiamenti del mercato automotive, un orientamento costante alle esigenze dei clienti, e soprattutto il coraggio di investire in innovazione anche quando le dimensioni dell'azienda erano ancora contenute. Il vero punto di svolta arriva negli anni Novanta, quando la dirigenza decide di abbandonare progressivamente una logica produttiva generalista per concentrarsi invece su componenti ad alto valore aggiunto. È in questo periodo che Proma inizia a specializzarsi in prodotti come i cric per automobili e le strutture metalliche per sedili, componenti che richiedono competenze ingegneristiche avanzate e capacità di integrarsi nei processi di progettazione dei costruttori automobilistici. Questa scelta non è solo tecnica ma profondamente strategica, perché permette a Proma di passare dal ruolo di semplice fornitore di commodity a quello di partner Tier 1, capace di sedersi al tavolo con i grandi costruttori europei e internazionali e contribuire attivamente alla progettazione dei sistemi che poi andrà a produrre. Parallelamente a questa evoluzione tecnologica e di mercato, Proma intraprende un percorso di internazionalizzazione che ha come stella polare il concetto di "proximity logistics". L'idea di fondo è tanto semplice quanto efficace: per servire davvero bene i clienti nel settore automotive, caratterizzato da catene di fornitura complesse e ritmi produttivi serrati, bisogna essere fisicamente presenti nei territori dove i clienti operano. Solo così si può garantire quella combinazione di efficienza logistica, flessibilità operativa e affidabilità nelle consegne che i costruttori richiedono. Il primo passo concreto di questa strategia è l'apertura dello stabilimento in Marocco nel 1995, che segna l'inizio di un'espansione che progressivamente porterà Proma a costruire una rete produttiva distribuita su quattro continenti, con stabilimenti in Europa, Africa e nelle Americhe. Questa crescita geografica e dimensionale non è fine a sé stessa, ma si accompagna a un continuo ampliamento delle competenze tecnologiche e del portafoglio prodotti. Accanto al core business storico delle strutture per sedili, che resta il cuore pulsante dell'attività, Proma sviluppa nel tempo expertise sempre più sofisticate in settori adiacenti ma complementari: gli assemblaggi carrozzeria, i sistemi chassis, le soluzioni di crash

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

management per la sicurezza passiva, i meccanismi funzionali. Infine, è importante menzionare l'investimento strategico in ricerca e sviluppo, che nel corso degli anni ha trasformato radicalmente il profilo competitivo dell'azienda. Con l'apertura di centri R&D dedicati e la costruzione di un patrimonio significativo di brevetti proprietari, Proma ha compiuto il passaggio definitivo da esecutore di specifiche altrui a partner tecnologico in grado di proporre soluzioni innovative, particolarmente nel campo della sicurezza passiva e dell'alleggerimento strutturale dei veicoli, temi centrali nell'agenda dell'industria automotive contemporanea. Oggi Proma Group si presenta quindi come una realtà industriale matura e complessa, con decine di stabilimenti produttivi distribuiti nel mondo, migliaia di collaboratori, e una capacità organizzativa che integra in modo coerente eccellenza manifatturiera, competenze ingegneristiche avanzate e presidio strategico dei mercati internazionali.

23.2. Oggetto

Il sistema di Performance Management che abbiamo progettato per Proma non è un momento isolato di valutazione che si consuma una volta all'anno, ma piuttosto un processo ciclico che respira insieme all'organizzazione, scandendo i ritmi della vita aziendale e accompagnando le persone nel loro percorso di crescita professionale. Questo processo si sviluppa attraverso tre fasi che non stanno semplicemente una dopo l'altra, ma si alimentano reciprocamente creando un circolo virtuoso di miglioramento continuo. Il viaggio inizia con quello che chiamiamo Goal Setting, un momento che va ben oltre la semplice assegnazione di obiettivi dall'alto. Si tratta invece di un vero e proprio processo partecipativo in cui manager e collaboratore si siedono insieme, dialogano, negoziano, e alla fine costruiscono insieme un set di obiettivi che devono funzionare su due piani contemporaneamente: da un lato rispondere alle priorità strategiche dell'azienda e del team, dall'altro riflettere anche le aspirazioni di crescita della persona, i suoi punti di forza da valorizzare, le aree di miglioramento su cui lavorare. Questa metodologia dialogica non è un vezzo partecipativo ma risponde a una logica precisa: quando le persone sentono che gli obiettivi sono anche "loro" e non solo "dell'azienda", il livello di commitment e di energia che mettono nel perseguirli è qualitativamente diverso. Per garantire che questo processo non si traduca in conversazioni generiche o vaghe aspirazioni, chiediamo che tutti gli obiettivi rispettino i criteri SMART, quell'acronimo ormai classico ma sempre attuale che ci ricorda che un obiettivo deve essere Specifico, Misu-

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

rabile, Raggiungibile, Rilevante e definito nel Tempo. Quando l'anno gestionale volge al termine, arriva il momento della Valutazione, che rappresenta il secondo pilastro del sistema. Questa fase è molto più di una verifica se gli obiettivi sono stati raggiunti o meno. È piuttosto un momento di riflessione strutturata e approfondita su come è andata la performance nel suo complesso, guardandola da angolazioni diverse che insieme compongono un quadro articolato. La prima dimensione è quella dei risultati operativi quantitativi, dove si vanno a misurare con precisione i KPI che erano stati definiti in fase di Goal Setting. Ma fermarsi qui sarebbe riduttivo, perché le performance di una persona non si esauriscono nei numeri che produce. C'è una seconda dimensione altrettanto importante che riguarda i comportamenti, il "come" la persona lavora e non solo "cosa" produce. Qui andiamo a valutare quanto i comportamenti quotidiani del collaboratore riflettano davvero i valori aziendali che Proma ha scelto come bussola della propria cultura: l'integrità nelle relazioni, l'orientamento genuino al cliente, la capacità di lavorare in squadra, la spinta verso l'innovazione. La terza dimensione guarda invece al futuro e si chiama Potenziale: qui cerchiamo di stimare la capacità della persona di crescere, di assumere responsabilità maggiori, di evolvere professionalmente nei prossimi anni. La fase conclusiva del ciclo, quella che in qualche modo sintetizza e traduce in azione tutto il lavoro fatto, è il posizionamento nella matrice 9-Block. Questo strumento, che a prima vista può sembrare semplicemente una griglia, è in realtà un potente dispositivo diagnostico che organizza le informazioni raccolte e le rende immediatamente azionabili. La matrice incrocia la Performance complessiva sull'asse verticale con i Comportamenti sull'asse orizzontale, generando nove posizioni possibili. Il Potenziale introduce una prospettiva temporale rivolta al futuro concentrandosi sulla capacità di evoluzione del collaboratore e sulla sua attitudine ad assumere ruoli caratterizzati da maggiore complessità o responsabilità. Questa valutazione si fonda sull'analisi di molteplici elementi interconnessi: dalla velocità di apprendimento dimostrata nell'acquisizione di nuove competenze all'adattabilità manifestata in contesti inediti, dalle aspirazioni professionali espresse alla capacità di leadership emergente, fino alla versatilità funzionale che permette di operare efficacemente in ambiti diversi. Il potenziale viene classificato in tre categorie distinte – alto (Δ), medio (=) e da attenzionare (↓) – ciascuna delle quali determina l'attivazione di specifiche azioni di sviluppo, consolidamento o supporto mirato, garantendo così un approccio differenziato che valorizza le peculiarità individuali e sostiene la crescita professionale nel medio-lungo termine. Ogni posizione non è solo una classificazione ma un punto di partenza per azioni HR specifiche e calibrate.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

23.3. Obiettivi

Quando il sistema è stato progettato, sono stati definiti tre obiettivi principali che non si limitano a coesistere, ma si intrecciano e si rafforzano reciprocamente, contribuendo congiuntamente alla realizzazione della vision aziendale e al consolidamento della posizione competitiva di Proma sui mercati internazionali. Il primo obiettivo, quello che in qualche modo dà senso a tutto il resto, è valorizzare autenticamente le persone che lavorano nell'organizzazione. Per valorizzazione si intende un insieme di pratiche concrete e strutturate: in primo luogo il riconoscimento di chi si distingue per eccellenza, di chi contribuisce quotidianamente con risultati rilevanti e interpreta i valori aziendali nei propri comportamenti. Valorizzare significa inoltre analizzare in modo onesto e costruttivo le aree di miglioramento di ciascuno, senza giudizio, ma con l'obiettivo di favorire la crescita professionale e personale. Significa infine definire per ogni individuo un percorso di sviluppo realmente personalizzato, che tenga conto delle caratteristiche distintive, delle aspirazioni e del potenziale di ciascuno. Tutto ciò si traduce operativamente nella capacità di garantire equità sostanziale e trasparenza nei processi di valutazione. Quando il sistema è percepito come equo, privo di favoritismi o arbitrarietà, la fiducia nel modello meritocratico aziendale aumenta in modo significativo, così come l'accettazione delle decisioni gestionali che ne derivano. Il secondo obiettivo riguarda quella che potremmo chiamare la visibilità strategica sul capitale umano. In un'organizzazione complessa e distribuita geograficamente come Proma, è fondamentale avere sempre una fotografia accurata, articolata e soprattutto aggiornata di quali competenze sono disponibili, dove si trovano, come sono distribuite. Questa visibilità non è un lusso ma una necessità strategica, perché è la base su cui si possono costruire pianificazioni sensate per il futuro. Quando il management deve decidere su investimenti importanti, su riorganizzazioni, su nuovi progetti di sviluppo, avere informazioni oggettive e strutturate sulle persone fa la differenza tra decidere sulla base di dati concreti o affidarsi a percezioni soggettive e informazioni frammentarie. Il terzo obiettivo è fornire ai manager gli strumenti giusti per prendere decisioni consapevoli e fondate su evidenze. Parliamo di decisioni che hanno un impatto profondo sulla vita delle persone e sull'efficacia organizzativa: chi promuovere, chi spostare in altre funzioni per ampliarne l'esperienza, come strutturare le politiche retributive in modo che premino davvero il merito, dove concentrare gli investimenti in formazione per ottenere il massimo ritorno. Quando queste decisioni sono supportate dal sistema 9-Block, non solo diventano più oggettive e difendibili, ma innescano anche dinamiche positive: le persone vedono che le eccellenze vengono riconosciute tempestivamente e premiate adeguatamente, e questo

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

crea una competizione positiva dove tutti sono stimolati a dare il meglio per raggiungere obiettivi sfidanti. E naturalmente, quando i talenti critici vedono che l'organizzazione li valorizza concretamente, è più probabile che restino invece di farsi attrarre da opportunità esterne.

22.4. Risultati

L'applicazione pratica del modello 9-Block dimostra efficacemente come la complessità insita nella valutazione delle persone possa essere tradotta in un insieme chiaro, differenziato e soprattutto azionabile di interventi HR che rispondono alle esigenze specifiche di ciascun collaboratore. È importante sottolineare che il posizionamento dei collaboratori all'interno di uno specifico quadrante non rappresenta una condizione statica e definitiva, bensì una fotografia dinamica e suscettibile di variazioni nel tempo, in funzione dell'evoluzione delle performance e del potenziale di ciascun individuo. A titolo esemplificativo, i collaboratori collocati nella categoria dei Top Performer, corrispondente alla posizione 1 della matrice, sono coloro che eccellono su tutti i fronti: risultati operativi di elevato livello, comportamenti pienamente coerenti con i valori aziendali e un alto potenziale di crescita futura. Per queste risorse la priorità strategica è la retention, in quanto rappresentano un asset critico e difficilmente sostituibile. Gli interventi si concentrano pertanto su revisioni retributive mirate, volte a riconoscere concretamente il contributo apportato e a rafforzarne la motivazione nel lungo periodo. A ciò si affiancano percorsi di sviluppo manageriale avanzato, il coinvolgimento in progetti speciali ad alta visibilità organizzativa e la partecipazione alle principali iniziative strategiche aziendali. Un'ulteriore categoria è rappresentata dalle risorse identificate come High Potential, ovvero persone che non hanno ancora raggiunto livelli di performance eccellenti su tutti i parametri, ma che dimostrano una spiccata capacità di crescita. Per queste risorse viene adottata una strategia differenziata, che prevede l'inserimento in programmi strutturati di job rotation, finalizzati all'ampliamento delle competenze e dell'esposizione organizzativa. Parallelamente, tali profili vengono inclusi nei piani di successione per ruoli manageriali chiave, affiancati a figure senior con funzioni di mentoring e coinvolti in opportunità di sviluppo accelerato, con l'obiettivo di favorire una rapida espressione del loro potenziale. Per i collaboratori collocati nelle posizioni intermedie della matrice (aree 4, 5 e 6), che identificano risorse solide ma con margini di miglioramento o di ulteriore valorizzazione del potenziale, vengono definiti interventi calibrati sulle caratteristiche individuali. Le persone con elevato potenziale ma performance ancora da consolidare possono accedere a sistemi di incentivazione

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

legati al raggiungimento di obiettivi specifici e sfidanti, a progetti che consentano un progressivo ampliamento delle responsabilità e a iniziative che garantiscano visibilità su tematiche strategiche. L'obiettivo è creare le condizioni necessarie per favorire un'evoluzione verso le posizioni più elevate della matrice. Infine, per le risorse collocate nelle aree 7, 8 e 9 della matrice, gli interventi sono altamente personalizzati e focalizzati sui gap specifici emersi in fase di valutazione. In presenza di criticità di natura comportamentale o relazionale vengono attivati percorsi strutturati di coaching individuale; qualora emergano carenze nelle competenze organizzative trasversali, vengono pianificati interventi formativi mirati; nei casi in cui il gap sia di tipo tecnico, si investe in formazione specialistica finalizzata a colmare in modo puntuale le lacune che limitano la performance. Il principio guida è quello di non escludere nessuna risorsa, garantendo a ciascuno il supporto e l'investimento più adeguati alla propria fase di sviluppo professionale. Questo approccio sistematicamente differenziato fa sì che le risorse HR, che sono per definizione limitate, vengano allocate nel modo più efficace possibile, massimizzando il ritorno sull'investimento in termini di crescita complessiva del capitale umano aziendale.

Considerato nel suo insieme, il sistema di Performance Management basato sul modello 9-Block si configura come qualcosa che va oltre un semplice processo di valutazione. Rappresenta un investimento strategico di primaria importanza per un'organizzazione come Proma, orientata a competere in modo efficace in un mercato complesso e in continua evoluzione come quello automotive, nel quale la capacità di attrarre i talenti adeguati, favorirne lo sviluppo e garantirne la retention costituisce un fattore sempre più determinante per il successo sostenibile nel lungo periodo. I vantaggi che derivano dall'adozione di questo sistema si manifestano su molteplici dimensioni che si intrecciano nell'esperienza quotidiana dell'organizzazione. Sul piano strategico, il modello fornisce al management quella fotografia accurata e costantemente aggiornata delle competenze disponibili che è indispensabile per prendere decisioni importanti con cognizione di causa. Non si tratta più di affidarsi a impressioni o a informazioni frammentarie, ma di avere una base solida di dati su cui costruire ragionamenti strategici. Sul piano operativo, il fatto che il sistema garantisca equità sostanziale e trasparenza nei processi di valutazione ha un impatto profondo sulla cultura organizzativa: le persone iniziano a fidarsi davvero del sistema meritocratico, e quando c'è fiducia le decisioni gestionali vengono accolte con maggiore serenità anche quando sono difficili o dolorose. Sul piano motivazionale, poi, il fatto che le eccellenze vengano riconosciute tempestivamente e premiate adeguatamente innesca dinamiche virtuose di competizione positiva, dove le persone sono stimolate a dare il meglio per raggiungere obiettivi ambiziosi.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Sarebbe ingenuo pensare che il successo nell'implementazione di un sistema così articolato dipenda solo dalla solidità metodologica del modello. Ci sono alcuni fattori critici di natura organizzativa e culturale a cui bisogna prestare particolare attenzione. Il primo è la formazione dei manager. Non è possibile dare per scontato che i manager possiedano in modo naturale le competenze necessarie per effettuare valutazioni oggettive, fornire feedback costruttivi e svolgere un'attività di coaching efficace; queste sono competenze sofisticate che vanno sviluppate attraverso percorsi formativi strutturati e continuativi. Il secondo fattore critico è la comunicazione: il sistema deve essere spiegato con chiarezza a tutti i livelli dell'organizzazione, bisogna dedicare tempo ed energia a far capire le logiche sottostanti, i criteri adottati, le implicazioni concrete del posizionamento nella matrice. Senza questa trasparenza comunicativa, si creano incomprensioni e resistenze che possono minare l'efficacia del sistema. Il terzo elemento è il monitoraggio costante: bisogna verificare con rigore che le valutazioni siano davvero basate su evidenze concrete e comportamenti osservabili, e non scivolino invece verso bias cognitivi inconsapevoli o, peggio ancora, dinamiche politiche disfunzionali. Guardando al futuro, ci sono prospettive particolarmente promettenti sul fronte tecnologico che potrebbero amplificare significativamente l'efficacia e l'efficienza del sistema. L'integrazione con piattaforme HRIS di nuova generazione potrebbe portare benefici importanti in termini di automatizzazione della raccolta dati da fonti multiple, di generazione di dashboard real-time che permettano un monitoraggio continuo e granulare e di utilizzo di analytics predittivi capaci di anticipare fenomeni critici come il turnover volontario. L'intelligenza artificiale in particolare potrebbe rivoluzionare il supporto dato ai manager: analisi di grandi volumi di dati comportamentali, interventi di sviluppo personalizzati, ottimizzazione dell'allocazione delle risorse formative sulla base di priorità oggettivamente determinate. Un'altra direzione di evoluzione interessante riguarda l'integrazione progressiva con gli approcci emergenti di continuous performance management. Il modello tradizionale di valutazione annuale concentrata in momenti specifici dell'anno sta infatti lasciando spazio, nelle organizzazioni più innovative, a modelli più agili e responsivi che prevedono check-in frequenti tra manager e collaboratori, scambio di feedback in tempo reale su eventi e comportamenti specifici, definizione di obiettivi trimestrali che permettono maggiore flessibilità nell'adattamento alle mutevoli priorità di business. Questa evoluzione verso la continuità e l'immediatezza richiede certamente un adattamento del sistema 9-Block nella sua dimensione operativa, ma la solidità metodologica di fondo può rimanere intatta guadagnando in flessibilità e tempestività. In conclusione, il sistema Path to Performance presentato e analizzato nelle sue

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

molteplici dimensioni si configura come uno strumento completo, metodologicamente rigoroso e operativamente efficace per la gestione strategica del capitale umano nelle organizzazioni contemporanee. La sua capacità distintiva di integrare in modo armonico valutazione oggettiva su più dimensioni, sviluppo personalizzato calibrato sulle caratteristiche individuali e decisioni gestionali fondate su dati concreti piuttosto che su impressioni soggettive lo rende un asset competitivo davvero essenziale. Ma forse il valore aggiunto più profondo e duraturo di questo sistema non sta tanto nella metodologia in sé, per quanto sofisticata e ben costruita, quanto piuttosto nella cultura manageriale che la sua adozione contribuisce progressivamente a costruire e consolidare nell'organizzazione: una cultura autenticamente fondata sui principi della meritocrazia sostanziale, dove le persone vengono valorizzate consapevolmente come la risorsa strategica primaria dell'azienda, e dove l'impegno costante e non negoziabile verso il miglioramento continuo diventa una filosofia gestionale pervasiva che permea tutti i livelli dell'organizzazione.

Bibliografia e sitografia

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

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.

Welch, J., Welch, S. (2005). *Winning*. New York: HarperBusiness.

https://promagroup.com/.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9791224504818

Questo LIBRO ti è piaciuto?

Comunicaci il tuo giudizio su:
www.francoangeli.it/opinione

VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI
SULLE NOSTRE NOVITÀ
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?

ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER SEGUICI SU:

FrancoAngeli
La passione per le conoscenze

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, arte, 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

Il Centro Studi e Ricerche IPE cura il dodicesimo 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 2025 dagli allievi della XXIII edizione del Master in Finanza Avanzata, della XIX edizione del Master in Bilancio, della VII edizione del Master in Marketing +, e della VII (Winter) e VIII (Summer) edizione del 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. Quella dei Project Work rappresenta per gli allievi una prima significativa esperienza professionale, che ha il principale obiettivo di fornire, tramite la stretta collaborazione con le aziende, un'opportunità di acquisire un metodo di lavoro, sviluppare competenze trasversali e mettere a frutto le conoscenze tecniche acquisite. I contenuti e i risultati dei Project Work arricchiscono la base informativa del Centro Studi e Ricerche IPE per l'elaborazione di analisi di scenario e di settore.

Gli argomenti proposti dalle aziende e sviluppati dagli allievi nel 2025 affrontano le sfide della triplice transizione – ecologica, digitale e organizzativa – nell'area economico-finanziaria, del marketing e delle risorse umane. La prima sezione esplora la convergenza tra la rendicontazione di sostenibilità ESG, la valutazione dei rischi climatici e i modelli di *early warning* e regolamentazione bancaria. I contributi sviluppati nell'area marketing esplorano le strategie omnicanali e phygital di marca, dalla brand activation alla fidelizzazione esperienziale. Infine, l'ambito risorse umane si concentra in particolare sulle applicazioni dell'IA ai processi, sulla digitalizzazione e sugli HR analytics.

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 che collettanee, collane editoriali e 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 ETS (*www.ipebs.it*) che realizza attività di orientamento e formazione manageriale.

FrancoAngeli
La passione per le conoscenze