



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

DIPARTIMENTO DI STUDI PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA
Corso di Laurea Magistrale in Amministrazione, Professione e Persone

Tesi di Laurea Magistrale

**OLTRE IL PROFITTO:
RIVOLUZIONARE IL BUSINESS ATTRAVERSO LA
CREAZIONE DI VALORE**

Relatore: Dott. Domenico De Angelis

Correlatrice: Prof.ssa Chiara Morelli

Candidata: Martina Barbieri

Matricola 20034357

Anno Accademico 2023/2024

Sessione autunnale

*Ai miei genitori e a mio fratello,
che con il loro costante sostegno
hanno contribuito a fare di me
la persona che sono oggi.*

*A Giorgio,
punto fermo e sostegno costante in questo percorso,
sempre presente al mio fianco.*

A me stessa e a ogni mio successo.

“Cerca di diventare non un uomo di successo ma piuttosto un uomo di valore”.

Albert Einstein

“Il valore di una persona risiede in ciò che è capace di dare e non in ciò che è capace di prendere”.

Albert Einstein

INDICE

| | |
|--|-----------|
| INTRODUZIONE | 9 |
| CAPITOLO 1. LE TEORIE DELLA CREAZIONE DI VALORE | 11 |
| 1.1. Shareholder Value | 11 |
| 1.2. Stakeholder Value | 13 |
| 1.2.1. Corporate Social Responsibility (CSR) | 14 |
| 1.2.2. L'identificazione degli stakeholder | 15 |
| 1.3. Shareholder Value vs Stakeholder Value | 17 |
| 1.4. Porter: la catena del valore | 17 |
| CAPITOLO 2. LA CREAZIONE DI VALORE PER I CINQUE ATTORI O STAKEHOLDER FONDAMENTALI | 20 |
| CAPITOLO 3. L'AZIENDA | 21 |
| 3.1. Il significato e l'importanza della creazione di valore per un'impresa | 21 |
| 3.2. Le modalità con cui un'impresa crea valore | 21 |
| 3.3. Le 4 macro-fasi aziendali | 22 |
| 3.4. Il caso aziendale: Brunello Cucinelli S.p.A. | 25 |
| CAPITOLO 4. IL MANAGER | 29 |
| 4.1. Le principali tipologie di manager | 29 |
| 4.2. Gli elementi determinanti per la soddisfazione del manager | 29 |
| 4.3. Manager vs Leader | 32 |
| 4.4. Chi è il leader | 32 |
| 4.5. Che cos'è la leadership | 34 |
| 4.6. Le teorie sulla leadership | 35 |
| 4.6.1. La teoria del Grande Uomo | 36 |
| 4.6.2. La teoria dei tratti: "leder si nasce" | 36 |
| 4.6.3. Le teorie della contingenza (situazionali) | 41 |
| 4.6.4. La teoria degli stili comportamentali | 48 |
| 4.6.5. Le teorie contemporanee della leadership | 53 |

| | |
|---|-----------|
| 4.7. Il caso aziendale: Moncler S.p.A. | 56 |
| <i>CAPITOLO 5. IL DIPENDENTE.....</i> | 61 |
| 5.1. Il coinvolgimento dei dipendenti per creare valore | 61 |
| 5.2. L'importanza dell'investimento nello sviluppo dei dipendenti | 62 |
| 5.2.1. Che cos'è il PIED | 63 |
| 5.2.2. PIED, impegno affettivo e impegno di continuazione | 63 |
| 5.2.3. PIED e soddisfazione lavorativa | 64 |
| 5.2.4. PIED e intenzione di lasciare | 64 |
| 5.3. Gli elementi determinanti per la soddisfazione del dipendente..... | 65 |
| 5.4. Il caso aziendale: Ferrero | 67 |
| <i>CAPITOLO 6. I CLIENTI.....</i> | 71 |
| 6.1. Le fasi principali della relazione cliente-azienda (venditore) | 71 |
| 6.2. Il Social Customer Service..... | 72 |
| 6.2.1. L'evoluzione del servizio offerto al cliente | 73 |
| 6.2.2. I 5 pilastri del Social Customer Service | 74 |
| 6.2.3. L'importanza di soddisfare le esigenze dei clienti..... | 75 |
| 6.3. Il caso aziendale: Lavazza S.p.A..... | 76 |
| <i>CAPITOLO 7. IL CONTESTO OPERATIVO DI RIFERIMENTO E L'IMPIEGO DEI PARAMETRI ESG.....</i> | 81 |
| 7.1. La creazione di valore per il contesto di riferimento..... | 81 |
| 7.2. L'impiego dei parametri ESG | 81 |
| 7.3. Il caso aziendale: Edison S.p.A..... | 83 |
| <i>CAPITOLO 8. LA CREAZIONE DI VALORE COMUNE O GLOBALE.....</i> | 91 |
| 8.1. Azienda aggressiva “tutto e subito”..... | 92 |
| 8.2. Azienda “qualitativo-sociale” | 92 |
| 8.3. Modello di creazione di valore comune o globale | 93 |
| <i>CAPITOLO 9. LA CREAZIONE DI VALORE IN AZIENDE A REDDITIVITÀ MODERATA: RICERCA E ANALISI SU AZIENDE DEL TERRITORIO PIEMONTESE.</i> | 97 |

| | |
|--|-------------------|
| 9.1. Metodologia delle interviste..... | 98 |
| 9.1.1. Il campione della ricerca | 98 |
| 9.1.2. Metodo di ricerca e di analisi dei dati | 100 |
| 9.2. Risultati delle interviste..... | 100 |
| 9.2.1. Azienda | 100 |
| 9.2.2. Manager..... | 101 |
| 9.2.3. Dipendenti | 102 |
| 9.2.4. Clienti..... | 103 |
| 9.2.5. Territorio | 104 |
| 9.2.6. Riflessioni conclusive | 105 |
| 9.3. Costruzione del Modello di Creazione di Valore..... | 107 |
| 9.3.1. Analisi dei dati di partenza | 107 |
| 9.3.2. Il Modello di Creazione di Valore finale | 110 |
| 9.3.3. Punti di forza e di debolezza del Modello di creazione di Valore finale..... | 114 |
| 9.4. Conclusioni della ricerca | 115 |
| <i>CAPITOLO 10. CONCLUSIONI.....</i> | <i>116</i> |
| <i>ALLEGATI.....</i> | <i>118</i> |
| Allegato 1: Intervista alle aziende sul Modello di Creazione di Valore | 119 |
| Allegato 2: Intervista alle aziende sul Modello di Creazione di Valore (risposte)..... | 124 |
| <i>BIBLIOGRAFIA.....</i> | <i>137</i> |
| <i>SITOGRAFIA</i> | <i>139</i> |
| <i>RINGRAZIAMENTI.....</i> | <i>141</i> |

INTRODUZIONE

Si potrebbe pensare che il profitto sia l'obiettivo e il fine ultimo più importante a cui un'organizzazione possa ambire, tuttavia non è così. Questo perché tra gli elementi che un'impresa deve considerare non sono presenti solamente indicatori economico-finanziari, ma anche altri altrettanto importanti che però non rientrano in tale categoria.

Nel corso di questo elaborato di tesi verranno esaminate le modalità con cui un'azienda può andare oltre il suo mero profitto, rivoluzionando il proprio business attraverso la creazione di valore.

Quest'ultima, infatti, è divenuta via via nel corso degli ultimi anni di fondamentale importanza per un'organizzazione, in quanto consente di realizzare, e adottare, una possibile strategia che crea valore globale, ossia in grado di tenere in considerazione equamente la creazione di valore non solo per l'azienda, ma anche per i suoi principali stakeholder, ovvero i manager, i dipendenti, i clienti e il contesto operativo di riferimento.

L'elaborato in oggetto si apre con una prima definizione e confronto delle principali teorie della creazione di valore, suddivise per facilità di comprensione in due fondamentali approcci: quello della "shareholder value" e quello della "stakeholder value".

Inoltre, data la rilevanza del tema trattato, si è ritenuto importante richiamare la nota catena del valore di Porter, andando ad esaminarne nello specifico i rispettivi processi primari e di supporto e i relativi limiti.

Successivamente per i principali cinque stakeholder (ossia azienda, manager, dipendenti, clienti e contesto esterno/impiego dei parametri ESG) verranno esaminate le rispettive circostanze che creano e massimizzano valore nel modo più efficiente possibile.

Inoltre, per ciascuno dei cinque attori verrà analizzato un caso aziendale concreto, fornendo così un'applicazione pratica dei concetti teorici per consentire una migliore comprensione delle strategie discusse. Merita qui specificare che le imprese esaminate saranno tutte caratterizzate da un ottimo livello di redditività.

L'obiettivo è quello di offrire un quadro chiaro per ottimizzare le prestazioni e raggiungere così eccellenti risultati. Tale metodologia permetterà di identificare le migliori pratiche e adattarle al contesto specifico in cui si trova l'azienda.

Le analisi dettagliate condotte per ciascun soggetto si riveleranno essenziali per l'elaborazione di un modello in grado di rappresentare e spiegare le modalità attraverso le quali un'azienda può creare valore comune o globale.

Infine, nell'ultimo capitolo, nucleo centrale di questa tesi, sarà presentato un modello di ricerca volto a dimostrare come sia possibile generare valore non solo nelle aziende con ottimi livelli di redditività, come quelle trattate nei casi studio (ad esempio Ferrero e Cucinelli), ma anche in realtà che presentano una redditività buona, seppur meno elevata. Tali analisi si baseranno su dati raccolti attraverso interviste a imprese del territorio piemontese, fornendo così una prospettiva approfondita sulle dinamiche locali di creazione di valore.

CAPITOLO 1. LE TEORIE DELLA CREAZIONE DI VALORE

In questo capitolo verranno definite e confrontate le principali teorie riguardanti la creazione di valore, suddivise in due fondamentali approcci per una migliore comprensione: “shareholder value” e “stakeholder value”. Saranno altresì analizzate le cause dietro il passaggio, avvenuto nel corso degli anni, dall’uno all’altro.

1.1. Shareholder Value

Nel corso del **ventennio precedente alla crisi finanziaria del 2008** i temi riguardanti la business ethics e la responsabilità sociale dell’impresa sono sempre stati ampiamente considerati. Tuttavia, l’idea predominante nella governance dei sistemi economici sosteneva che, al fine di promuovere lo sviluppo e la diffusione del benessere aziendale, fosse necessaria l’eliminazione di tutti i vincoli del funzionamento dei mercati e la libertà di comportamento dei loro operatori (sia finanziari che economici).

Questa cultura, prevalentemente di tipo economico-finanziario¹, poneva il perseguimento dell’**interesse privato** come una condizione di buon funzionamento del sistema economico, piuttosto che come un suo fattore di sovversione.

Molti affermano che tale cultura ha avuto origine con **Adam Smith**, filosofo ed economista scozzese del XVIII secolo, il quale dichiarò nel suo celebre libro *Ricchezza delle Nazioni*: “*Non è certo dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio che ci aspettiamo il nostro pranzo, ma dal fatto che essi hanno cura del proprio interesse*” (Smith, 1776)².

Smith sosteneva che la teoria di autoregolazione del mercato era fondata sul concetto di “mano invisibile”, in base al quale all’interno del libero mercato la ricerca egoistica dell’interesse personale, vantaggiosa non solo per il singolo ma anche per l’intera collettività, conduceva la totalità del sistema economico al noto equilibrio economico generale.

Successivamente, nel 1962, anche **Milton Friedman**, noto economista statunitense che ricevette nel 1976 il Premio Nobel per l’economia, condivideva lo stesso pensiero di Smith. In particolare, egli dichiarò che “*una volta rispettate le leggi, l’unico compito del management è quello di generare profitto*”.

¹ Ferrando P.M., *Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell’impresa*, Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, 2010.

² Adam Smith, *Ricchezza delle Nazioni*, 1776. Secondo Smith vi è una mano invisibile che, grazie a istituzioni e regole, guida il perseguimento dell’interesse privato verso l’interesse generale (o bene comune).

a favore degli azionisti” (Friedman, 1962)³, definendo quindi particolarmente destabilizzante ogni ulteriore ipotesi, come ad esempio quella della responsabilità sociale dell’impresa.

Queste teorie relative alla shareholder value sono state predominanti soprattutto nei sistemi economico-finanziari anglosassoni, nei quali gli investitori istituzionali gestivano l’accesso del risparmio al capitale di rischio delle imprese.

L’approccio shareholder era quindi basato sull’idea di **azienda “debole”**⁴. Quest’ultima, vista come investimento finanziario e gestita esclusivamente per massimizzare il profitto personale di breve termine, poteva essere eventualmente abbandonata dagli attori in essa coinvolti nel momento in cui questi non riscontravano più alternative per loro vantaggiose.

Il rischio principale di tale corrente di pensiero era dunque quello di dare maggior importanza all’aspetto finanziario piuttosto che produttivo. A prova di ciò, non sussistevano infatti investimenti nelle risorse interne all’azienda, come personale, innovazioni e processi tecnologici e avanzati, in quanto il capitale non veniva mai reinvestito, ma distribuito.

Tale approccio alla teoria della creazione del valore può essere riconducibile a due differenti tipologie (Ferrando, 2010)⁵:

1. “Razionale-Utilitaristico”

- *Razionale*: porta l’impresa, nell’ambito della creazione di valore, a valutare in termini quantitativi i suoi risultati conseguiti e/o conseguibili
- *Utilitaristico*: mette in relazione gli obiettivi da realizzare con i valori d’uso realizzati dall’impresa stessa per i suoi portatori d’interessi

2. “Finanziario-Speculativo”

- *Finanziario*: la creazione di valore viene misurata mediante l’attualizzazione dei flussi finanziari previsti dall’azienda
- *Speculativo*: le scelte vengono analizzate sulla base dei risultati dei singoli cicli di investimento-realizzo

Tuttavia, dagli anni ’80 del secolo scorso, furono molti gli studiosi che cominciarono ad analizzare ed evidenziare le criticità, sempre più evidenti, dell’approccio shareholder value.

³ Friedman M., 1962.

⁴ Ferrando P. M., *Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell’impresa*, Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, 2010.

⁵ Ferrando P. M., *Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell’impresa*, Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, 2010.

Questo, infatti, iniziò a scontrarsi con una corrente di pensiero totalmente opposta, fondata questa volta sulla creazione di valore non solo per il singolo azionista ma per tutti gli attori o stakeholder aziendali.

1.2. Stakeholder Value

Nei primi anni del nuovo millennio molti studiosi e professori, come Alessandro Lai, iniziarono a parlare di creazione di valore mettendo a confronto la “*concezione contrattualista dell’impresa*” (shareholder value) con la “*concezione istituzionalista dell’impresa*” (stakeholder value).

L’approccio stakeholder value (della scuola italiana di Economia Aziendale) si basa sull’idea di **azienda “forte”**⁶, vista come soggetto autonomo e ben strutturato, che valorizza non solo gli azionisti bensì tutti gli attori con cui essa interagisce, creando così valore sostenibile e ripetibile nel lungo termine. Ritiene quindi che l’impresa sia un soggetto capace di operare in modo stabile al fine di poter rispondere ai bisogni sia individuali che collettivi, ossia un organismo durevole e complesso all’interno del quale beni, persone, operazioni e funzioni cooperano in una dimensione di economicità.

Vi è dunque uno spostamento molto evidente da una visione di breve a una di lungo periodo, dall’importanza attribuita alla finanza a quella conferita alla produzione, dalla distribuzione al reinvestimento del capitale in azienda.

La sfera dei soggetti con cui l’impresa si relaziona e instaura legami molto forti, stabili e duraturi nel tempo si amplia notevolmente, in quanto comprende ora clienti, dipendenti, manager, partner, collettività con cui si interfaccia, istituzioni...

La creazione di valore viene qui attribuita alla capacità dell’impresa di esprimere una redditività elevata, duratura, sicura, come condizione per portare e mantenere stabilmente il valore economico del capitale proprio al di sopra del suo valore contabile e trascinarne quindi anche il valore di scambio.

Questo approccio alla teoria della creazione di valore è di tipo “*Economico-Strategico-Costruttivista*” (Ferrando, 2010)⁷:

- *Economico*: il valore dell’impresa è legato ai flussi di reddito che questa può generare nel tempo
- *Strategico*: nel concetto di creazione di valore viene vista un’autonoma progettualità imprenditoriale
- *Costruttivista*: l’autonoma progettualità imprenditoriale viene realizzata mediante la vision e la mission aziendale, impiegando processi di scoperta e risoluzione di problemi grazie ai quali gli attori evolvono e fanno a loro volta evolvere l’ambiente.

⁶ Ferrando P. M., *Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell’impresa*, Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, 2010.

⁷ Ferrando P. M., *Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell’impresa*, Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, 2010.

1.2.1. Corporate Social Responsibility (CSR)

La concezione istituzionalista dell'impresa, vista poc'anzi, incorpora senza dubbio materie concernenti la **Corporate Social Responsibility**, tematica al giorno d'oggi di estrema importanza.

“L'impresa socialmente responsabile, qualunque sia la sua forma proprietaria, si pone come obiettivo primario quello della creazione e distribuzione equa di valore tra tutti i suoi stakeholder. La sua governance è estesa, in quanto i doveri fiduciari di tutti coloro che esercitano l'autorità al suo interno (imprenditore, amministratori, manager) sono estesi: dai doveri fiduciari nei confronti dei titolari della proprietà, si passa a doveri fiduciari verso tutti gli stakeholder aziendali” (Sacconi, 2014)⁸.

La CSR rappresenta quindi l'impegno di un'organizzazione a considerare, valutare e gestire gli impatti ambientali e sociali generati dalla propria attività di business⁹.

Una delle modalità più utilizzate per fare CSR è la filantropia, cioè programmi di investimento a fondo perduto che l'azienda effettua per restituire alla società una parte del valore che ottiene dal suo business. In particolare, gli ambiti nei quali si investe assiduamente e con molta frequenza sono la sicurezza ambientale, il miglioramento delle condizioni di lavoro interne e lo sviluppo della comunità locale con cui l'impresa si interfaccia quotidianamente nel corso del suo operato.

Come si è precedentemente già affermato, il ruolo dell'impresa, sempre vista come istituto economico stabile e durevole, è proprio quello di realizzare e diffondere la ricchezza mediante processi di produzione e operando nel sistema socio-economico come fattore di coesione. Ovviamente questa funzione nei contesti tradizionali è molto semplice, in quanto i legami che l'impresa intrattiene sono essenzialmente con clienti e fornitori. Tuttavia, nel momento in cui il contesto produttivo si evolve verso configurazioni più complesse, l'impresa non possiede più solo relazioni con questi interlocutori, ma ne entrano in gioco numerosi altri, sia interni che esterni all'azienda (come partner, finanziatori, collettività locali, opinione pubblica, istituzioni...), i quali sono anche portatori di interesse e di conseguenza si aspettano in cambio una congrua soddisfazione.

È proprio per questo fondamentale aspetto che l'azienda viene ridefinita non più come istituto a rilevanza solo economica ma anche sociale.

A questa riformulazione dell'impresa ha concorso anche Vittorio Coda, secondo il quale il fondamento di una duratura funzionalità economica dell'impresa è proprio la produzione di un'offerta di beni e

⁸ Sacconi L., *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa: problemi, teorie e applicazioni della Csr*, 2005.

⁹ borsaitaliana.it

servizi capace di rispondere ai bisogni di specifici clienti e di generare inoltre soddisfacenti opportunità di impiego per tutte le risorse apportate dagli attori o stakeholder¹⁰. Ad esempio i clienti apportano fedeltà e stabilità, il personale fornisce adeguate competenze, i fornitori qualificati cooperano ai cicli innovativi, la collettività e le istituzioni garantiscono invece esternalità positive.

L'impresa deve quindi rispondere a numerose richieste e considerare dunque tutti gli interessi provenienti dal vasto ventaglio di interlocutori prima di prendere una qualsiasi decisione.

In quest'ottica l'azienda potrebbe essere vista come un soggetto che concorre al bene comune, che soddisfa i numerosi bisogni di tutti i suoi stakeholder (con cui intrattiene relazioni di fiducia e di reciproca soddisfazione), che considera il profitto come un elemento facente parte del valore aggiunto e destinato dunque alla remunerazione dei proprietari del capitale (stakeholder) e a garantire la crescita economico-sociale dell'impresa.

La **Corporate Governance**, presidiando rischi ed opportunità, ha l'obiettivo di assicurare questa crescita sostenibile e duratura dell'impresa a tutela di tutti gli stakeholder, salvaguardandoli inoltre da possibili comportamenti opportunistici di manager o imprenditori.

Essa fa quindi riferimento all'insieme di tutti i sistemi di direzione e controllo¹¹, cioè l'insieme di meccanismi e regole, sia giuridiche che tecniche, finalizzate alla conduzione del governo dell'impresa, tale da essere efficace, efficiente, ma anche corretto ai fini della tutela di tutti i soggetti interessati alla vita dell'impresa.

1.2.2. L'identificazione degli stakeholder

Gli stakeholder di un'organizzazione potrebbero essere definiti, secondo una visione classica, come un *“qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione”* (Mitchell, Agle, Wood, 1997)¹².

Tuttavia, secondo una visione più ristretta le parti interessate vengono invece definite come *“quei gruppi senza il cui sostegno l'impresa cesserebbe di essere redditizia”*.

Da quest'ultima definizione si può dunque derivare che gli interessi degli stakeholder sono comuni tra di loro, in quanto un'impresa non è in grado di sopravvivere se questi non vengono adeguatamente presi in considerazione.

¹⁰ Ferrando P. M., *Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa*, Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, 2010.

¹¹ borsaitaliana.it

¹² Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, 1997.

In particolare, nel 1984, **Freeman** ha individuato otto principali stakeholder che operano e intrattengono relazioni costantemente con un'azienda (governi, investitori, gruppi politici, consumatori, community, dipendenti, associazioni di commercio, fornitori) e laddove gli interessi di queste parti interessate vadano tra di loro in conflitto egli suggerisce che i manager dovrebbero “*ripensare i problemi in modo che questi interessi possano andare insieme, così che si può creare ancora più valore per ciascuno di essi, anche se ci saranno comunque momenti in cui i compromessi saranno inevitabili*” (Freeman, 1984; Clarkson, 1995)¹³.

Tuttavia le linee di pensiero di Freeman, che sostenevano una continua e costante sovrapposizione delle considerazioni strategiche ed etiche, non erano sostenute da tutti.

Goodpaster, ad esempio, non condivideva la concezione secondo cui tutte le preoccupazioni degli stakeholder erano considerate come basi intrinsecamente strategiche e legittime per il processo decisionale di un'azienda. A tal proposito formulò il cosiddetto “*paradosso degli stakeholder*”: “appare essenziale, ma per certi versi illegittimo, orientare le decisioni aziendali secondo valori etici che vadano oltre le considerazioni strategiche degli stakeholder verso quelle multi fiduciarie” (Goodpaster, 1991)¹⁴. Il modello multi-fiduciario si basa sulla concezione secondo la quale i manager dovrebbero agire nell'interesse non solo degli azionisti ma anche degli altri stakeholder dell'azienda, in particolar modo di quelli primari (Allen, 1992)¹⁵.

Come Goodpaster, anche **Donaldson e Preston** rifiutavano il punto di vista di Freeman. Essi sostenevano, in seguito a numerose analisi e osservazioni, che la teoria degli stakeholder si divideva autonomamente in tre correnti: teoria strumentale degli stakeholder, teoria normativa degli stakeholder e teoria descrittiva/empirica degli stakeholder (Donaldson, Preston, 1995)¹⁶.

Tali approcci, nonostante prevedevano metodologie e criteri di valutazione molto diversi tra di loro, non si escludevano a vicenda in quanto era possibile impiegarli insieme.

- La teoria strumentale degli stakeholder

È riconducibile al concetto di stakeholder strategico che sostiene Goodpaster.

Il fondamento è quello di prestare particolare attenzione alle parti interessate quando e perché è nell'interesse dell'impresa farlo.

- La teoria normativa degli stakeholder

Si basa sull'individuazione delle linee guida etiche, morali e/o filosofiche che le imprese dovrebbero adottare per tenere adeguatamente in considerazione gli interessi delle proprie parti interessate.

¹³ R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984. Clarkson M. E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, 1995.

¹⁴ Goodpaster K. E., *Business Ethics and Stakeholder Analysis*, 1991.

¹⁵ Allen W. T., *Our Schizophrenic Conception of the Business Corporation*, 1992.

¹⁶ Donaldson T., Preston L. E., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, 1995.

- La teoria descrittiva/empirica degli stakeholder

Studia e analizza il comportamento che le aziende assumono nei confronti dei propri stakeholder.

1.3. Shareholder Value vs Stakeholder Value

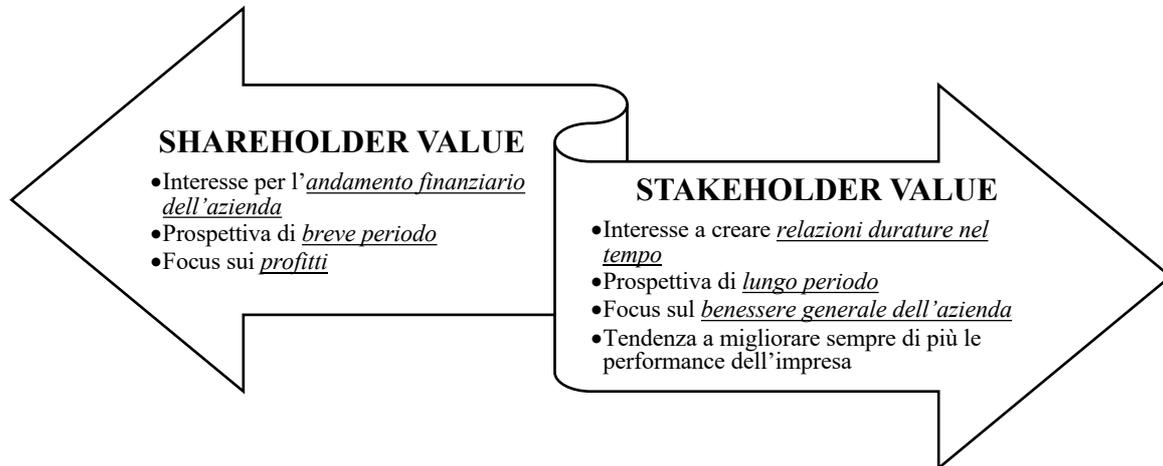


Figura 1. *Principali differenze tra Shareholder Value e Stakeholder Value.*
(Fonte: rielaborazione Barbieri M., 2024)

1.4. Porter: la catena del valore

Michael Eugene Porter è un economista statunitense nato nel 1947 e attualmente professore alla Harvard Business School.

È uno dei più importanti esponenti della *teoria della strategia manageriale*, ossia il processo impiegato dalla gestione aziendale per la pianificazione delle scelte commerciali, operative e finanziarie, tenendo in considerazione non solo l'ambiente di riferimento ma anche le relative risorse a disposizione, per poter conseguire efficacemente gli obiettivi prestabiliti.

L'obiettivo dei suoi studi è quello di analizzare, comprendere e determinare come un'azienda possa realizzare un proprio *vantaggio competitivo*¹⁷.

A tal proposito, nel suo best seller *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), elaborò il noto **modello della catena del valore**, un modello che consente di descrivere la struttura di un'organizzazione come un insieme di processi, attività e relazioni, che contribuiscono alla creazione di valore per i clienti e quindi per l'impresa¹⁸ (possibile solo se si è

¹⁷ Robben X., *La catena del valore di Micheal porter. Sbloccate il vantaggio competitivo della vostra azienda*, 2023.

¹⁸ De Angelis, 2024.

distintivi e vincenti sul mercato rispetto ai competitors). Esso consente infatti alle aziende di analizzare ogni singola attività per eccellere in ogni fase, massimizzando così il proprio vantaggio competitivo¹⁹. L'azienda viene dunque scomposta nelle sue attività strategicamente rilevanti al fine di analizzare e comprendere l'andamento dei costi (ed eventualmente comprendere dove intervenire per ridurli) e le fonti esistenti (alla ricerca di potenziali per la differenziazione).

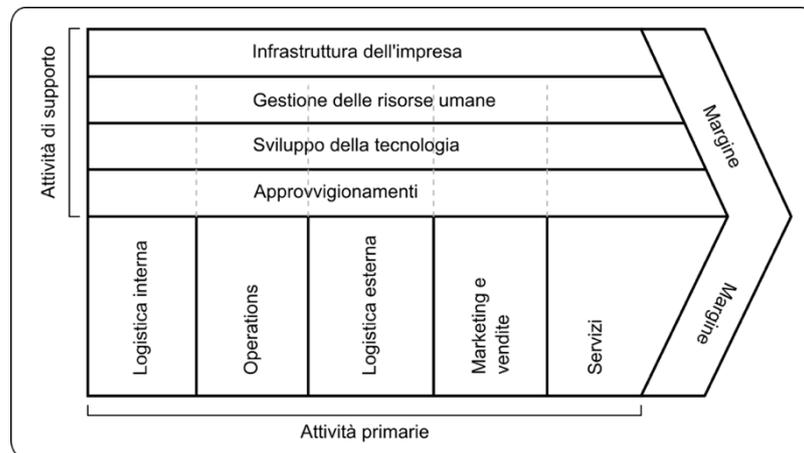


Figura 2. La Catena del valore di Porter.
(Fonte: Porter, 2008)

Come si può osservare dalla figura sopraportata, gli *elementi essenziali* su cui si basa tale modello sono due:

1. il *margin* (ricavi-costi), realizzato mediante lo svolgimento delle attività primarie e di supporto
2. i *processi*, suddivisi in 5 primari e 4 di supporto

I PROCESSI PRIMARI

I processi primari contribuiscono in via diretta alla realizzazione dei prodotti e servizi di un'organizzazione.

1. **Logista interna (in ingresso):** attività di gestione dei flussi di beni materiali verso l'interno dell'organizzazione.
2. **Attività operative:** attività di produzione di beni e servizi.
3. **Logistica esterna (in uscita):** attività di gestione dei flussi di beni materiali verso l'esterno dell'organizzazione.
4. **Marketing e vendite:** attività di promozione dei prodotti e servizi nei mercati e gestione del loro processo di vendita.
5. **Servizi:** attività post-vendita e di supporto al cliente, come ad esempio l'assistenza all'acquirente.

¹⁹ Robben X., *La catena del valore di Micheal porter. Sbloccate il vantaggio competitivo della vostra azienda*, 2023.

I PROCESSI DI SUPPORTO

I processi di supporto non contribuiscono in via diretta alla realizzazione dell'output di un'organizzazione, tuttavia risultano necessari affinché questo sia prodotto.

1. **Approvvigionamenti:** attività deputate all'acquisto di tutte le risorse necessarie alla produzione dell'output.
2. **Sviluppo della tecnologia:** attività volte al miglioramento del prodotto o servizio e dei processi.
3. **Gestione delle risorse umane:** ricerca, selezione, assunzione, addestramento, formazione, aggiornamento, sviluppo, retribuzione, sistemi premianti...
4. **Infrastruttura dell'impresa:** sono costi fissi di struttura, riferiti ad attività quali pianificazione, contabilità finanziaria, organizzazione, direzione generale...

I PRINCIPALI LIMITI DEL MODELLO

Il modello della catena del valore realizzato da Porter è uno strumento molto utile e adatto in particolar modo a tutte quelle organizzazioni che prevedono come attività principale la produzione di beni. Al contrario, per tutte le altre che prevedono invece attività diverse da quella sopra citata, il modello può essere impiegato come idoneo spunto per l'analisi dei processi, anche se risulta doveroso un suo **adattamento all'organizzazione presa in esame.**

Un'ulteriore restrizione di questo modello è il rischio di poter **compromettere la visione strategica** nella sua ottica **più ampia**, in quanto l'analisi condotta ricorrendo all'utilizzo della catena del valore di Porter esamina molto i micro-dettagli dei processi.

Infatti, appare molto efficace nel valutare le singole attività aziendali per incrementarne l'efficienza, ma assai meno nel momento in cui lo scopo dell'analisi risultano essere i collegamenti tra queste.

CAPITOLO 2. LA CREAZIONE DI VALORE PER I CINQUE ATTORI O STAKEHOLDER FONDAMENTALI

Come è già stato affermato nel primo capitolo, gli attori o stakeholder fondamentali e determinanti nella creazione di valore sono cinque: azienda, manager, dipendenti, clienti e contesto esterno/impiego dei parametri ESG.

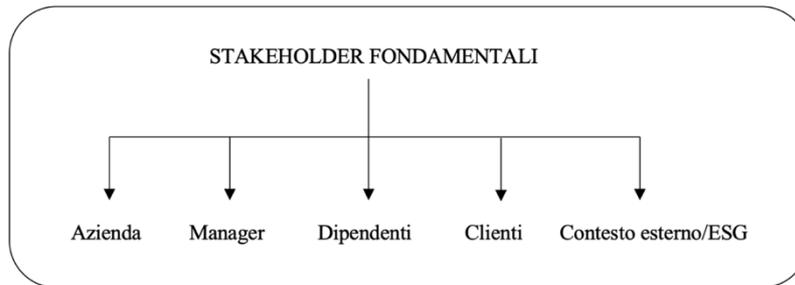


Figura 3. *Gli stakeholder fondamentali.*
(Fonte: rielaborazione Barbieri M., 2024)

In particolare, nei successivi capitoli verranno effettuati opportuni e approfonditi studi per ciascuno dei cinque attori sopra riportati, e per i quali verranno inoltre esaminate le rispettive circostanze che creano e massimizzano valore nel modo più efficiente possibile.

Successivamente, verrà analizzato un caso aziendale concreto per ognuno di essi, fornendo così un'applicazione pratica dei concetti teorici per consentire una migliore comprensione e implementazione delle strategie discusse.

L'obiettivo ultimo è quello di offrire un quadro chiaro e utilizzabile per migliorare le prestazioni e ottenere così ottimi risultati. Tale metodologia permetterà inoltre di identificare le migliori pratiche e adattarle al contesto specifico dell'azienda.

CAPITOLO 3. L'AZIENDA

Nel presente capitolo verrà trattato tutto ciò che concerne la creazione di valore per l'impresa.

3.1. Il significato e l'importanza della creazione di valore per un'impresa

Generare valore per questo stakeholder è fondamentale per poter definire una strategia aziendale vincente.

Il valore, per molti di noi, potrebbe sembrare un concetto astratto, tuttavia è piuttosto significativo in quanto ci guida nei comportamenti quotidiani, influenzandone l'esperienza. Riversando invece tale concetto nell'ambito di un'azienda si può osservare come esso si riferisca al brand, allo sviluppo di prodotti e servizi, alla corretta determinazione dei prezzi di vendita e alle relazioni con i clienti e i fornitori. Inoltre, esso permette di semplificare la comprensione della visione dell'acquirente e di conseguenza orientare l'impresa nella scelta di un canale comunicativo funzionale al raggiungimento della soddisfazione reciproca.

L'obiettivo principale nell'ambito della creazione di valore per questo stakeholder è intrinsecamente connesso alla promozione dello sviluppo e della crescita a lungo termine. Inoltre, data la sua rilevanza nell'ambito dell'organizzazione aziendale, vi è la necessità di armonizzare i valori individuali con la visione aziendale, incoraggiando così un senso di appartenenza tra tutte le risorse coinvolte.

Il conseguimento di tale obiettivo agevola la creazione di un eccellente ambiente di lavoro, favorendo così un aumento della produttività. Al contrario, tale sinergia non si realizza quando i principi personali entrano in conflitto con quelli dell'azienda.

In particolare, esistono due diverse categorie di valori individuali: quelli "finali o stati ultimi desiderabili dell'esistenza" (felicità, saggezza, ecc) e quelli "strumentali o comportamenti desiderabili" (guadagnare, onestà, ecc) che descrivono i comportamenti per semplificare il raggiungimento dei valori finali.

3.2. Le modalità con cui un'impresa crea valore

I valori aziendali non sono statici bensì in costante mutamento nel corso del tempo. È pertanto essenziale condurre una continua verifica e allineamento al fine di mantenere la coerenza con l'evoluzione delle esigenze e dei contesti.

Il processo di creazione di valore aziendale può essere esaminato attraverso quattro principali approcci tra loro interconnessi (noti come il modello della Balanced Scorecard), che consentono di monitorare e gestire efficacemente tale creazione di valore nel tempo.

1. Valore economico - finanziario

Analizza tutti i risultati aziendali in termini finanziari e di redditività (incremento vendite, riduzione costi...) utilizzando gli indicatori di performance tradizionali. Tuttavia, nell'ambito di creazione di valore, da soli non bastano per poter misurare le performance aziendali, ma devono essere affiancati da altre prospettive (di seguito elencate).

2. Valore per il cliente

L'obiettivo è il perfezionamento del servizio e dell'offerta all'acquirente ponendo al centro la qualità dei prodotti o servizi. Gli indicatori più utilizzati sono: la soddisfazione, la fidelizzazione, la redditività e l'acquisizione del cliente.

3. Valori e processi interni

L'obiettivo è definire, perfezionare ed eccellere nei processi ritenuti "critici" e idonei ad attrarre e mantenere i clienti nel tempo. Gli indicatori più utilizzati sono espressi in termini di qualità dei processi e di gestione economica delle attività aziendali.

4. Valore dell'innovazione e dell'apprendimento

Al fine di rimanere competitivi e al passo con il mercato, procedendo verso livelli di eccellenza da questo richiesti, diventa fondamentale il costante aggiornamento delle conoscenze e competenze, anche a causa del continuo cambiamento ed evoluzione dell'ambiente esterno all'azienda.

In conclusione è importante ricordare che, andando ad allineare ed equilibrare gli obiettivi delle quattro prospettive sopra citate, si è in grado di creare valore per l'azienda e quindi anche definire e realizzare un'adeguata strategia vincente affine alle esigenze reali dell'impresa e non solo a quelle dell'imprenditore.

Merita sottolineare che nel processo di creazione di valore le aziende possono essere affiancate da società di consulenza esperte in questo ambito. Esse consentono infatti di semplificare il percorso suggerendo strumenti e metodologie adatte all'impresa in oggetto.

3.3. Le 4 macro-fasi aziendali

Per misurare la creazione di valore per l'azienda sono importanti sia gli indicatori patrimoniali, economici e reddituali, sia i loro andamenti nel corso del tempo. Tuttavia, è necessario anche comprendere cosa ci deve essere a monte delle principali fasi aziendali e le differenti modalità per poter sviluppare una cultura e una strategia aziendale, corretta, equilibrata, sostenibile, ripetibile e di lungo

termine. È importante sottolineare che l'analisi seguente sarà effettuata sulle principali 4 macro-fasi aziendali, in quanto gli step aziendali possono essere molteplici e rendere troppo dispersivo tale studio (De Angelis, 2023)²⁰.

1. LA FASE PRELIMINARE

In questa fase vengono definiti, e successivamente applicati, tutti i valori necessari al fine di poter realizzare uno stile e un clima aziendale che possano perdurare nel corso di tutte le fasi aziendali successive, ma anche nel corso del tempo.

È quindi uno stadio in cui vengono delineati e analizzati non solo i valori, ma anche le regole, gli stili e i comportamenti che devono essere perseguiti al fine di conferire forza, affidabilità e unicità rispetto ai concorrenti agli occhi di tutti gli stakeholder con i quali l'azienda interagisce nel corso delle sue attività.

In particolar modo nelle aziende di grandi dimensioni il ruolo principale in questa fase viene svolto dal board e dall'amministratore delegato.

2. LA FASE PROGETTUALE E DI PIANIFICAZIONE

Lo scopo di questa fase è principalmente quello di definire la strategia aziendale e il periodo ritenuto congruo per realizzarla. Viene quindi preventivamente redatto un piano contenente tutti gli obiettivi, sia economici che reddituali, ai quali si vuole giungere entro un tempo prestabilito.

Questo secondo step richiede un mix perfetto di particolari valori, ossia la condivisione, l'equilibrio, il clima, nonché strategie di lungo periodo ripetibili nel tempo e competitive. Ciò è necessario affinché che tutti i soggetti coinvolti in questa fase non soltanto comunichino tra di loro in modo chiaro e comprensibile, ma siano anche coinvolti e condividano le scelte che potrebbero essere prese, e vengano premiati per le loro idee che contribuiscono allo sviluppo e alla crescita sostenibile. Deve dunque sussistere un equilibrio tra il valore dei pareri di tutti i soggetti coinvolti. Una volta raggiunto tale obiettivo il compito passerà poi al direttore pianificazione, il quale dovrà trasformare in concreto le strategie rese realizzabili dai manager.

3. LA FASE REALIZZATIVA E GESTIONE DELLE POTENZIALI CRITICITÀ (detta anche FASE OPERATIVA)

In questa fase l'azienda si mette in moto e diventa operativa per ottenere in modo efficiente ed efficace i budget definiti in fase progettuale e di pianificazione, i quali devono essere finalizzati al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti. Inoltre, l'azienda attua attività di monitoraggio costante, fornendo anche incentivi aggiuntivi per favorire il raggiungimento dei risultati prefissati.

²⁰ Studi effettuati dal Dott. Domenico De Angelis, 2023.

Risulta fondamentale coinvolgere tutti i dipendenti (lavoro di squadra) e, di conseguenza, adottare uno stile manageriale che guidi e motivi tutte le linee operative. Proprio per questo, per garantire e ottenere un successo aziendale di lungo termine, il manager deve possedere tre requisiti imprescindibili:

- essere da esempio
- coinvolgente: un buon manager deve essere in grado di guidare il suo team verso il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti dall'azienda, conoscendo le qualità, le capacità e le difficoltà di ciascun componente
- credibile: è una delle qualità più importanti di un buon manager, tuttavia anche la più difficile da ottenere. Questo perché non è una caratteristica che semplicemente si possiede, ma deve essere attribuita in conseguenza a determinati comportamenti, quali ad esempio la lealtà, la fiducia, la determinazione e le competenze per affrontare problemi e criticità che si verificano in modo imprevisto.

4. LA RIPARTENZA E LA RIPETIBILITÀ DEI RISULTATI

Questa fase può essere vista come la chiusura di un budget e la riapertura di quello seguente, dove è necessaria una grande capacità di motivare e trascinare il proprio team.

Due sono i possibili casi che si possono verificare:

1) *Si chiude un anno di successo grazie al raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.*

Alla fine dell'anno (solitamente tra metà e fine dicembre) vengono definiti gli obiettivi del piano dell'anno successivo.

In questo caso la stanchezza del lavoro è compensata dagli ottimi risultati conseguiti, i dipendenti sono motivati per una ripartenza con moltissime energie e positività. Il capo dovrebbe quindi riconoscere e premiare.

2) *Si chiude anno in cui, nonostante il duro lavoro e l'impegno effettuato, si giunge lontano dagli obiettivi prefissati, dovendo quindi ricominciare nell'anno successivo con una dura salita.*

In questo secondo caso di grande criticità è fondamentale che sia presente una notevole capacità manageriale.

Due strategie:

- la prima è quella del “*creare panico o paura del doppio fallimento*”.
È consigliato evitarla, in quanto spesso porta alla perdita di lucidità nei comportamenti e, di conseguenza, a commettere gravi errori.
- la seconda, da preferire in quanto ritenuta la più consona, è invece quella “*dell'abbiamo dato il massimo impegno collaborando tutti insieme, non dobbiamo abatterci, l'anno successivo miglioreremo*”.

3.4. Il caso aziendale: Brunello Cucinelli S.p.A.



Figura 4. *Brunello Cucinelli alla Milano Fashion Week 2023.*
(Fonte: coolinmilan.it)

Brunello Cucinelli S.p.A., fondata nel 1978 a Ellera di Corciano (il borgo medievale di Solomeo, vicino a Perugia) dall'omonimo imprenditore, è attualmente una casa di moda italiana conosciuta per la sua produzione di maglieria pregiata in cashmere e tra le più importanti realtà internazionali attive nel settore del lusso.

Dal 2012 è quotata alla Borsa di Milano nell'indice FTSE Italia Mid Cap.



Figura 5. *Veduta di Solomeo dalla strada principale d'ingresso al borgo, 1913.*
(Fonte: brunellocucinelli.com; Le origini dell'Impresa)

L'azienda iniziò la sua attività nel '78 con la produzione di maglieria da donna in cashmere colorato. Negli anni '80 trasformò e restaurò il vecchio borgo umbro, a quei tempi costituito solo da vecchi capannoni industriali abbandonati, in uno dei più belli d'Italia, trasferendovi poi la sede dell'impresa che negli anni seguenti sarebbe diventata uno dei più importanti colossi della moda.

Successivamente, per rispondere alle richieste sempre maggiori e differenziate del mercato, la produzione iniziò ad allargarsi: nel 1994 venne introdotta la prima collezione per uomo e nel 2009 le scarpe entrarono a far parte del famoso brand.

LA CREAZIONE DI VALORE

Brunello Cucinelli S.p.A. possiede un approccio completo alla creazione di valore per tutti gli stakeholder principali.

L'obiettivo principale è quello di distribuire equamente il valore creato tra tutti coloro che hanno partecipato attivamente al cosiddetto "fare impresa", considerando non solo le esigenze degli azionisti ma anche quelle dei lavoratori, della clientela e di tutti gli altri interlocutori aziendali.

Ciò significa che il suo processo di creazione di valore si basa sul concetto di "dignità umana"²¹. È inoltre di essenziale importanza che l'impegno professionale prestato venga correttamente retribuito.

«L'interesse del cliente nel conoscere a fondo il processo di produzione dei singoli manufatti avviene nella consapevolezza che il profitto dell'azienda non possa essere in alcun modo raggiunto arrecando danno all'umanità e in particolare debba essere conseguito nel rispetto della dignità morale ed economica dell'essere umano. Da qui l'ideale di sentirci custodi del creato» (Brunello Cucinelli)²².

1. I DIPENDENTI

L'impresa si impegna profondamente nell'assicurare ai suoi dipendenti un **luogo di lavoro sicuro, curato, accogliente** e tale da **consentire una buona crescita professionale, un orario lavorativo equo e salari più alti per tutti senza differenze**. Inoltre, si dedica con particolare attenzione e massima cura a creare e mantenere rapporti di stima e fiducia tra i lavoratori che non considera come mero numero o costo, bensì come suoi pari e "*anime pensanti*".

I dipendenti mostrano **soddisfazione ed entusiasmo** per il ruolo ricoperto, non solo per la qualità della vita lavorativa offerta dall'azienda, ma anche per la **motivazione** e la possibilità di realizzare le proprie tappe professionali senza nessun ostacolo. Essi descrivono l'azienda con serenità e calma²³.

2. I MANAGER

Grazie all'ottima suddivisione del vertice tra famiglia e top management, alla presenza di un **ambiente lavorativo sano, accogliente e sereno**, al genuino e armonioso rapporto che si instaura con i tutti collaboratori, al **giusto salario** garantito in maniera equa e senza differenze infondate e/o preferenziali, l'azienda è in grado di creare valore per i suoi manager in modo eccellente.

²¹ Minoja M., *Bene comune e comportamenti responsabili*, Egea, 2015. Capitolo Brunello Cucinelli, di Silvio Bianchi Martini, Antonio Corvino e Mario Minoja.

²² Minoja M., *Bene comune e comportamenti responsabili*, Egea, 2015. Capitolo Brunello Cucinelli, di Silvio Bianchi Martini, Antonio Corvino e Mario Minoja.

²³ Minoja M., *Bene comune e comportamenti responsabili*, Egea, 2015. Capitolo Brunello Cucinelli, di Silvio Bianchi Martini, Antonio Corvino e Mario Minoja.

Per quanto concerne tali stakeholder preme qui sottolineare che **l'impresa assume un comportamento estremamente leale, vero e sincero verso i manager**, tale da garantire una stretta connessione tra i due, i quali risultano consapevoli della piena e reciproca autonomia.

3. I CLIENTI

L'azienda crea valore per i suoi clienti mediante un'**attenta ricerca delle linee, dei colori e della massima qualità del prodotto finale offerto**, il quale viene descritto dal fondatore come **“costoso ma non caro”** dal momento che riflette la rinomata qualità e l'eccellenza non solo del bene in sé, ma anche del valore aggiunto fornito dai lavoratori.

I clienti, così come i dipendenti, riconoscono al prodotto finale una forte identità e innovazione (materiale, funzionale e stilistica). Questa forte e positiva recensione è alimentata dall'importante prestigio delle materie prime, dall'accuratezza nei minimi dettagli, dalla ricercatezza della produzione artigianale e dall'importanza di voler raggiungere e mantenere livelli molto elevati di qualità, sia tecnica che stilistica ^{24 25}.

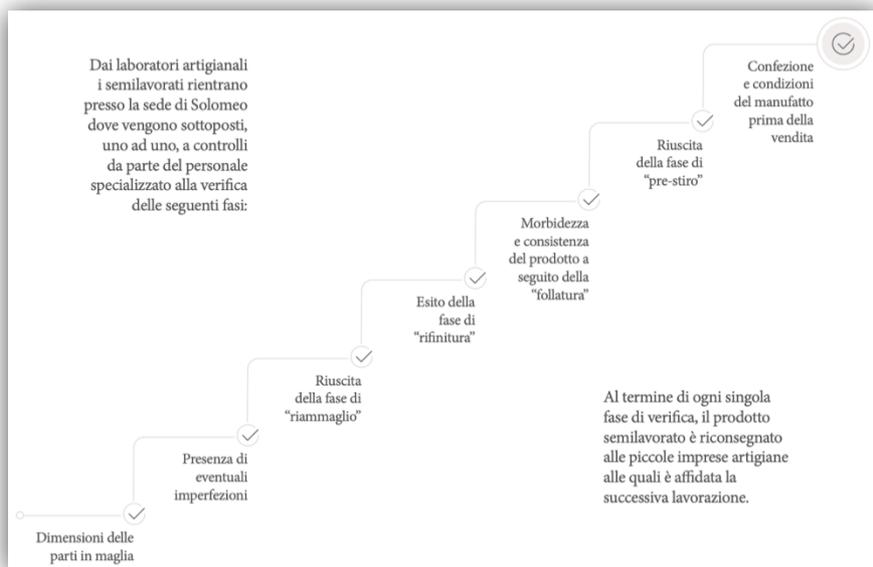


Figura 6. I controlli di qualità della maglieria.

La puntuale attività di controllo qualità nelle diverse fasi consente di minimizzare il numero di prodotti finiti non idonei alla vendita.

(Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 del Gruppo Brunello Cucinelli)

4. IL TERRITORIO

Brunello Cucinelli S.p.A. ha da *“sempre ricercato un sano profitto ottenuto con etica, dignità e morale, realizzando manufatti di alta artigianalità che non recassero danni al Creato, o perlomeno il meno possibile”*.

²⁴ Vedi Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 del Gruppo Brunello Cucinelli.

²⁵ Minoja M., *Bene comune e comportamenti responsabili*, Egea, 2015. Capitolo Brunello Cucinelli, di Silvio Bianchi Martini, Antonio Corvino e Mario Minoja.

L'azienda ha dimostrato particolare impegno nella creazione di valore per il territorio sin dal principio. A conferma di ciò si può ricordare quando negli anni '80 vennero attuate diverse attività di **trasformazione e restaurazione del vecchio borgo umbro**, costituito a quel tempo solamente da vecchi capannoni industriali abbandonati, in uno dei più belli d'Italia e nel quale venne successivamente trasferita la sede dell'impresa. Quest'ultima dimostra di rispettare profondamente l'ambiente anche nel momento in cui realizza nuove fabbriche, poiché si orienta verso **azioni di recupero e adeguamento di vecchi edifici già preesistenti** nella zona scelta, al fine di risparmiare terreno, e quindi non consumarlo più del dovuto.

Per quanto concerne la fabbricazione dei prodotti finali offerti sul mercato, l'impresa impiega anche **fibre naturali lavorate**.

Recentemente è stato avviato un **piano di riduzione delle emissioni di gas effetto serra**, mediante l'applicazione dei principi della Science Based Targets Initiative (SBTi: un approccio per definire gli obiettivi di riduzione delle emissioni per le aziende). L'obiettivo è quello di ridurre le emissioni di gas effetto serra del 60% nel decennio 2019-2028 in termini di intensità economica²⁶.

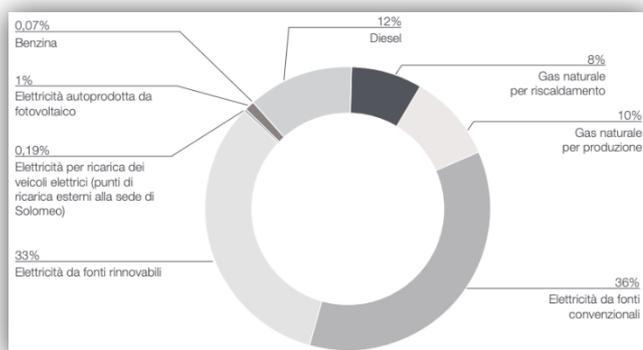


Figura 7. Il mix energetico del Gruppo 2023.

(Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 del Gruppo Brunello Cucinelli)

| Tipologia di emissioni | 2021 ^a | 2022 | 2023 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|
| Emissioni dirette (Scope 1) | 1.595 ⁹⁰ | 1.639 ⁹¹ | 1.682 ⁹² |
| Intensità emissioni ⁹³ dirette Scope 1 | 0,002 | 0,002 | 0,001 |
| Emissioni indirette (Scope 2) | | | |
| Location based | 4.106 | 4.688 | 5.418 |
| Intensità emissioni indirette (Scope 2) location based | 0,006 | 0,005 | 0,005 |
| Market based | 2.552 | 2.955 | 3.696 |
| Intensità emissioni indirette (Scope 2) market based | 0,004 | 0,003 | 0,003 |
| Totale emissioni Scope 1 e Scope 2 (location-based) | 5.701 | 6.328 | 7.100 |
| Intensità delle emissioni Scope 1 e Scope 2 (location based) ⁹⁴ | 0,008 | 0,007 | 0,006 |
| Totale emissioni Scope 1 e Scope 2 (market-based) | 4.147 | 4.595 | 5.378 |
| Intensità delle emissioni Scope 1 e Scope 2 (market based) | 0,006 | 0,005 | 0,005 |
| GRI 305-1 Emissioni dirette di GHG (Scope 1) | | | |
| GRI 305-2 Emissioni indirette di GHG (Scope 2) | | | |
| GRI 305-4 Intensità delle emissioni | | | |

Tabella 1. Emissioni dirette (Scope 1) e indirette (Scope 2) di GHG (tonCO₂eq).

(Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 del Gruppo Brunello Cucinelli)

²⁶ Vedi Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 del Gruppo Brunello Cucinelli.

CAPITOLO 4. IL MANAGER

Il manager è una figura che svolge un ruolo chiave all'interno di un'azienda: coordina le attività dei professionisti che compongono i diversi team interni all'organizzazione ed è responsabile delle operazioni e della gestione aziendale.

4.1. Le principali tipologie di manager

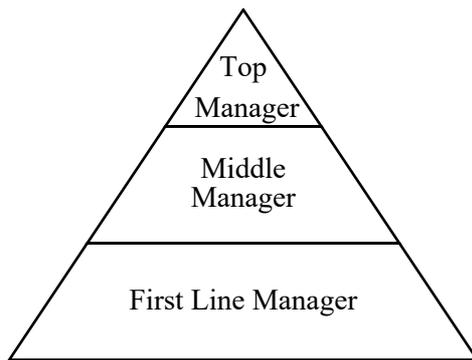


Figura 8. *Le principali tipologie di manager.*
(Fonte: rielaborazione Barbieri M., 2024)

Le tipologie di manager, aventi ognuno specifiche mansioni e responsabilità, sono molteplici e differenti tra di loro.

Tuttavia, se si prendesse come esempio un'organizzazione di tipo "tradizionale" è possibile osservare al suo interno tre diverse figure manageriali: il Top Manager, il Middle Manager e il First Line Manager.

- *Il Top Manager*
Conosciuto anche come amministratore delegato (CEO) dell'azienda, si trova al vertice dell'organigramma e svolge la principale funzione di controllare, monitorare, supervisionare la complessità del processo produttivo.
- *Il Middle Manager*
Denominato anche Project Manager, ha la responsabilità di uno specifico progetto e il compito di coordinare il lavoro di tutti i First Line Manager.
- *Il First Line Manager*
Manager non direttamente coinvolto nella realizzazione di uno specifico progetto, tuttavia coordina il lavoro di altre risorse interne all'azienda non manageriali, gestendone i compiti e le responsabilità, misurandone i risultati ottenuti.

4.2. Gli elementi determinanti per la soddisfazione del manager

Per comprendere al meglio la creazione di valore che il lavoro-azienda crea per il manager, non è sufficiente considerare solo le qualità imprescindibili che tale stakeholder deve possedere per essere in

grado di ottenere risultati positivi in un ambiente lavorativo favorevole, ma bisogna prendere in esame anche tutti quegli elementi che consentono al manager di “sentirsi ed essere” coinvolto e motivato e realmente soddisfatto.

Questi elementi, essendo legati alla soddisfazione puramente individuale, risultano essere molto soggettivi. Tuttavia, è possibile individuarne alcuni di carattere più generale, e quindi comuni a tutti i manager (*De Angelis, 2023*)²⁷.

1. IL MODELLO ORGANIZZATIVO MANAGERIALE: REGOLE DI INGAGGIO E SVILUPPO PROFESSIONALI, CHIARE E NON CONFLITTUALI

Le aziende troppo legate a livelli manageriali e organigrammi risultano essere altrettanto soggette al rischio rigidità, divenendo così sempre più paralizzate nella loro conformazione.

Tuttavia, è fondamentale dare idonea importanza alla presenza di adeguate strutture chiare, che consentono, in primo luogo, di evitare di incorrere in rischi di confusione e di sovrapposizione di numerosi ruoli in capo a una singola persona o di insufficienza nella copertura di alcune attività e, in secondo luogo, di consentire a ogni soggetto presente in azienda di capire quale sia il proprio posto e i propri compiti.

Un ulteriore aspetto che contribuisce particolarmente alla soddisfazione del manager sono i percorsi di crescita professionale trasparenti e basati sulla meritocrazia. Infatti, sarebbe ideale utilizzare criteri di valutazione oggettivi ed eventualmente ricorrere a società specializzate per consentire una totale imparzialità.

2. LA FIDUCIA VERSO IL MANAGER

In questo ambito è possibile ricondurre il concetto di “fiducia” all’attribuzione di deleghe e/o compiti che siano non solo importanti ma anche rilevanti per la partecipazione alle strategie aziendali e per la possibilità di poter prendere decisioni proprie e necessarie all’ottenimento degli obiettivi prestabiliti.

Quest’ultimo punto è rilevante per due principali motivi. Il primo è che risulta deleteria la situazione in cui si è chiamati a rispondere di risultati per i quali non si ha alcuna delega o potere decisionale in materia. Il secondo è che il successo ottenuto attuando ordini provenienti da altri non produce lo stesso grado di soddisfazione e appagamento che si potrebbe derivare dal raggiungimento dei medesimi risultati attraverso decisioni e scelte proprie.

3. LA RETRIBUZIONE

La remunerazione è un aspetto particolarmente importante in quanto può influenzare non solo la soddisfazione del manager, ma anche la sua motivazione.

²⁷ Studi effettuati dal Dott. Domenico De Angelis, 2023.

Il pacchetto retributivo del manager è costituito da cinque elementi fondamentali.

- 1) Una parte fissa (lo stipendio): solitamente attribuita in base alla posizione ricoperta, alla responsabilità, ai rischi, ecc.

Questa parte offre al manager serenità e sicurezza economica.

- 2) Una parte variabile (il sistema incentivante): usata soprattutto per stimolare l'ottenimento di risultati di breve termine.

Questa parte offre al manager il riconoscimento di "essersi distinto dalla massa dei lavoratori", invogliandolo in futuro a dare il massimo in ambito lavorativo. Ciò consente anche di migliorare il clima aziendale.

- 3) I patti di non concorrenza: parte aggiuntiva alla retribuzione fissa e attribuita nel momento in cui il manager dimostra il suo impegno contrattuale nel voler continuare a restare in azienda e a non uscirne, pena in questo caso di una penale da dover obbligatoriamente pagare. Aspetto negativo di questa parte di retribuzione è che impedisce la crescita o variazione professionale quando il manager lo ritiene per lui opportuno.

- 4) I piani di fidelizzazione: parte della retribuzione variabile legata ai risultati di medio e lungo periodo e alla circostanza in cui il manager sia ancora in azienda al raggiungimento dei risultati prestabiliti.

- 5) I benefit (come casa, auto, ecc): possono essere usati come fattore di riconoscibilità e incentivo.

4. LA QUALITÀ DELLA VITA PERSONALE

I manager devono possedere determinate caratteristiche che gli consentono l'eccellente raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'azienda. Tra queste qualità le più importanti sono tre: essere credibili, da esempio ed equilibrati. In particolare, quest'ultimo requisito potrebbe sembrare superficiale, tuttavia è essenziale per consentire a tale stakeholder di svolgere il suo compito in modo efficace ed efficiente. Tale attore deve infatti possedere non solo un equilibrio qualitativo nella vita lavorativa, ma anche nella sua quotidianità personale e familiare.

5. LA FAMIGLIA

Un sereno clima familiare consente al manager di avere una maggiore motivazione sul luogo di lavoro. Ciò generalmente accade nel momento in cui il complesso della famiglia appoggia e celebra i successi di un suo componente come se fossero di tutti (ad esempio il partner che condivide appieno e in modo positivo l'avanzamento professionale del compagno). Al contrario, vivere il lavoro come mera soddisfazione personale, chiudendo al di fuori la famiglia e non condividendo con essa i migliori traguardi, può essere deleterio per il clima quotidiano della casa, che inevitabilmente si rispecchierà sul lavoro.

6. LE PASSIONI

Fattori solamente di carattere positivo, in quanto consentono di scaricare lo stress accumulato e di offrire felicità.

4.3. Manager vs Leader

I manager si pongono come obiettivi principali il raggiungimento dei risultati prefissati dall'impresa, il mantenimento nel tempo della sua struttura, l'apprezzamento e l'attuazione dei processi aziendali e la trasformazione delle idee in realtà (distribuendo risorse o creando un budget adeguato). Motivano il proprio team nello svolgimento dei lavori di alto impatto.

Sono inoltre presi come *punto di riferimento* dai soggetti posti ai livelli sottostanti nell'organigramma.

I leader, invece, si dedicano alla vision, tendendo sempre verso nuovi orizzonti da raggiungere. Forniscono dunque una propria visione e il loro successo è influenzato dal lavoro svolto del team e non da sé stessi.

Sono un'importante fonte di ispirazione per moltissime persone all'interno dell'azienda.

4.4. Chi è il leader

“Essere un buon leader”, e quindi la predisposizione alla leadership, è considerata una qualità innata.

Tuttavia, per eccellere in tale importante ruolo, non sono sufficienti solamente le attitudini naturali e intrinseche dell'individuo alla guida di un team. È essenziale, infatti, anche un'adeguata formazione e una crescita personale e professionale che sia continua, ossia sempre orientata verso l'aggiornamento.

Un leader non viene proclamato tale in modo astratto, autoritario o senza basi certe e fondate, ma emerge all'interno delle dinamiche del gruppo grazie alle sue spiccate doti di leadership, organizzative e decisionali e alle sue efficaci capacità di ascolto e comunicazione. Sono infatti i componenti del team stesso a riconoscere tale individuo, considerandola quindi come punto di riferimento e fonte di ispirazione.

A tal proposito, è opportuno sottolineare che all'interno di un gruppo potrebbe rendersi necessaria la presenza di due o più soggetti che ricoprano tale carica, anche se con sfere d'influenza differenti, al fine di dirigere e coordinare più efficacemente il lavoro.

LE DIFFERENTI TIPOLOGIE DI LEADER

- Formale nel momento in cui l'incarico viene conferito in modo ufficiale
- Informale (non istituzionalmente definito) quando emerge successivamente e nel corso dei lavori grazie al suo notevole impatto e influenza sugli altri componenti del team
- Imposto ad un gruppo
- Emerge in modo spontaneo
- Legittimo
- Illegittimo

I PRINCIPALI OBIETTIVI CHE SI PONE UN LEADER

- Motivazione di tutti i componenti del proprio team al fine di ottenere gli obiettivi prefissati.
- Assicurare una buona qualità dell'ambiente lavorativo.
- Conoscenza delle caratteristiche, competenze, abilità e difetti dei componenti della squadra, al fine del loro completo coinvolgimento e inclusione nel corso dei lavori.
- Saper guidare e formare nuovi leader autonomi e autosufficienti.

LE PRINCIPALI FUNZIONI DI UN LEADER

Le responsabilità e le mansioni attribuite a un leader, e quindi le **funzioni espletate da tale soggetto**, possono essere suddivise in due ampie categorie, delineando così una distinzione chiara tra le diverse sfere d'influenza e competenze che caratterizzano il suo ruolo di "guida".

1. Leadership orientata al compito

È relativa alla definizione e al raggiungimento degli obiettivi del gruppo mediante l'identificazione e l'assegnazione dei ruoli a specifici soggetti, la pianificazione puntuale delle attività...

2. Leadership orientata alle relazioni

È relativa agli aspetti relazionali, come ad esempio aumentare la soddisfazione, incoraggiare e sostenere i componenti del team...

LE CARATTERISTICHE FONDAMENTALI DI UN BUON LEADER

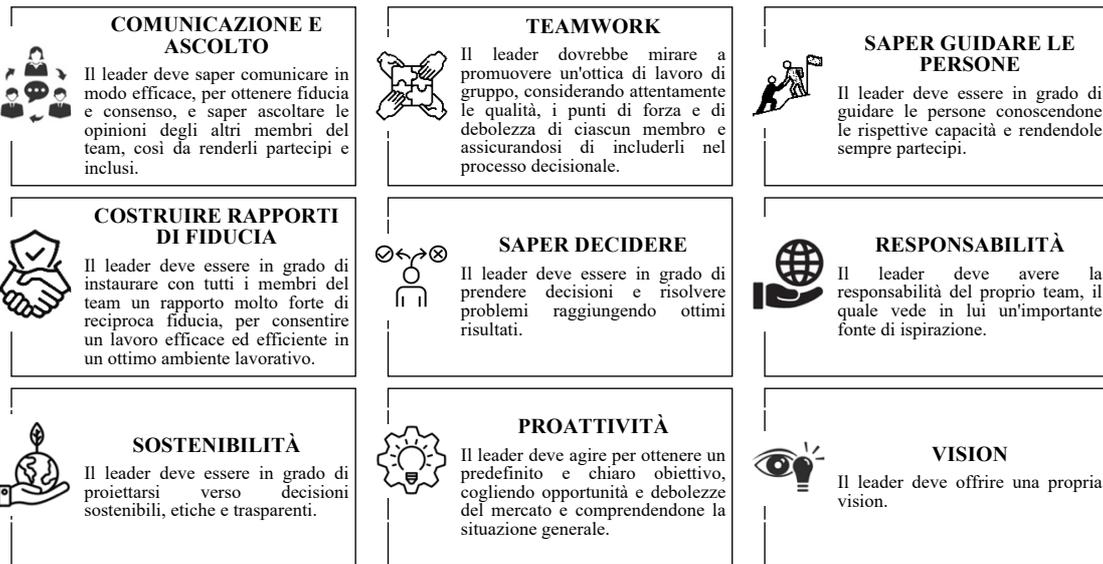


Figura 9. Le caratteristiche fondamentali di un buon leader
(Fonte: rielaborazione Barbieri M., 2024)

4.5. Che cos'è la leadership

“La leadership è l’arte di motivare un gruppo di persone ad agire alla ricerca di un obiettivo comune”
(Dale Carnegie, scrittore e formatore statunitense).

Al giorno d’oggi si potrebbe pensare che il termine di leadership si riduca ad un mero concetto astratto e fine a sé stesso. Tuttavia, tale nozione sembrerebbe essere un “bisogno concreto” di ogni uomo, in quanto qualsiasi individuo, anche intrinsecamente, ha la necessità di un punto fermo a cui fare riferimento nel momento di difficoltà: una guida speciale. Di leadership si è sempre parlato e scritto, basti pensare a Platone, Plutarco o Machiavelli desiderosi nel cercare una risposta ai loro quesiti circa le qualità necessarie che deve possedere un ottimo capo.

Il termine leadership (dall’inglese “to lead”: “dirigere”, “guidare”) fa riferimento al processo mediante il quale un individuo guida un team di persone, di cui è il responsabile, verso il raggiungimento di obiettivi condivisi attraverso la coordinazione, il sostegno e la motivazione.

Molti affermano erroneamente che il leader e il capo siano la medesima persona, tuttavia non è così. Infatti, osservando il significato inglese delle due nozioni si può comprendere meglio la sottile differenza: la “*leadership*” fa riferimento alla capacità di *saper dirigere/guidare un gruppo*, al contrario il concetto di “*headship*” fa riferimento alla capacità di *saper essere a capo di un gruppo*.

Di conseguenza, il capo deve essere caratterizzato dall’autorevolezza, mentre il leader da particolare carisma e con una propensione al lavoro di squadra (si mette in gioco con il proprio team, identificando

caratteristiche, capacità e difficoltà di ciascun componente, così da raggiungere insieme gli obiettivi prefissati).

4.6. Le teorie sulla leadership

Nella letteratura sono state avanzate numerose definizioni relative alla *leadership*. Tuttavia, molti ricercatori e professionisti concordano sul fatto che l'evoluzione del pensiero avvenuta nel corso degli anni abbia progressivamente condotto alla convinzione che essa sia “*un processo di sviluppo molto flessibile, in cui ogni nuovo elemento di ricerca si basa e raramente ignora completamente tutto ciò che è stato derivato prima*” (Khan Z. A., Khan I. U., Nawaz A., 2016)²⁸.

In particolare, nel XX secolo si è assistito all'elaborazione di diverse teorie sulla leadership, le quali hanno subito un continuo processo di perfezionamento nel corso degli anni: le prime si concentravano sulle caratteristiche e sui comportamenti dei leader di successo, quelle successive iniziarono a considerare anche il ruolo dei follower e la natura della leadership.

A tal proposito è importante sottolineare che la loro rilevanza varia soprattutto a seconda del contesto in cui esse vengono impiegate. Di conseguenza, è possibile affermare che le differenti situazioni, culture, ambienti di lavoro, leggi, regolamenti e complessità organizzative possono influenzare ampiamente il concetto di leadership.

Si potrebbe dunque concludere che, comprendere il fattore umano e creare un ambiente lavorativo positivo, sano, equo e coinvolgente siano elementi essenziali per il complesso dell'organizzazione, in particolare per la sua produttività, successo e soddisfazione dei dipendenti. Tutto ciò diviene possibile applicando i corretti stili di leadership, ossia quelli più efficaci a seconda della situazione che si presenta.

Tra le principali possiamo trovare:

- 1. la teoria del grande uomo;**
- 2. la teoria dei tratti;**
- 3. le teorie della contingenza (situazionali);**
- 4. la teoria degli stili comportamentali;**
- 5. le teorie contemporanee della leadership:** *leadership carismatica, leadership trasformazionale, leadership transazionale e leadership di servizio.*

²⁸ Khan Z. A., Khan I. U., Nawaz A., *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, Department of Public Administration, Gomal University, Dera Ismail Khan, Journal of Resources Development and Management. An International Peer-reviewed Journal, Vol.16, 2016.

4.6.1. La teoria del Grande Uomo

L'approccio del "Great Man" era una teoria di leadership, elaborata inizialmente dallo storico Thomas Carlyle, che si basava sull'identificazione di tratti distintivi propri dei leader, agevolando così una distinzione più chiara con coloro che non ricoprivano tale ruolo (Dinibutun, 2020. Daft, 2018)²⁹. Si sosteneva dunque che **la capacità di leadership fosse innata e intrinseca** nell'individuo.

Il termine "Grande Uomo" venne utilizzato in quanto a quei tempi la leadership era considerata una qualità relativa solo al genere maschile, che riusciva a influenzare gli altri grazie a tratti, qualità e abilità ereditate e innate (Dinibutun, 2020. Den Hartog, Koopman, 2001)³⁰.

Come detto poc'anzi, il primo studioso a parlare di tale teoria fu Thomas Carlyle, il quale affermò che *"la storia universale, la storia di ciò che l'uomo ha realizzato in questo mondo, è alla base della storia dei grandi uomini che vi hanno lavorato"*. In particolare, egli sosteneva che i leader sono considerati eroi e nascono tali e che quindi grandi uomini non si diventa, bensì si nasce.

Tuttavia, negli anni successivi questo concetto di leadership si rivelò moralmente imperfetto, e si iniziò a dubitare circa la credibilità della teoria del Grande Uomo, la quale subì di conseguenza una traslazione di pensiero, passando dalla visione secondo cui un leader nasce, o è destinato per natura a ricoprire tale ruolo, a quella secondo cui sussistono invece determinati tratti che prevedono un potenziale di leadership in un soggetto (Khan Z. A., Khan I. U., Nawaz A., 2016)³¹.

4.6.2. La teoria dei tratti: "leader si nasce"

È una teoria molto simile a quella del Grande Uomo, che tuttavia si distingue per l'importanza attribuita a determinate qualità e tratti ereditati che rendono alcune persone più idonee alla leadership.

I tratti del leader sono le caratteristiche fisiche o della personalità (come l'intelligenza, l'onestà e la fiducia in sé stessi) che differenziano un leader da un follower (Dinibutun, 2020. Daft, 2018)³². Quindi secondo tale teoria "leader si nasce, non si diventa" e nessun tratto caratteriale specifico può essere attribuito ad un leader.

²⁹ Dinibutun S. R., *Leadership: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework*, 2020. In: Journal of Economics and Business, Vol.3, No.1, 44-64. Daft, 2018.

³⁰ Dinibutun S. R., *Leadership: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework*, 2020. In: Journal of Economics and Business, Vol.3, No.1, 44-64. Den Hartog and Koopman, 2001.

³¹ Khan Z. A., Khan I. U., Nawaz A., *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, Department of Public Administration, Gomal University, Dera Ismail Khan, Journal of Resources Development and Management. An International Peer-reviewed Journal, Vol.16; 2016.

³² Dinibutun S. R., *Leadership: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework*, 2020. In: Journal of Economics and Business, Vol.3, No.1, 44-64. Daft, 2018.

L'approccio iniziale consisteva nel confrontare i leader con i non leader al fine di identificare eventuali differenze nei diversi tipi di tratti. Jenkins, in proposito, ne identificò due diverse tipologie:

- tratti emergenti (dipendono dall'ereditarietà) come l'altezza, l'intelligenza e la fiducia in sé stessi
- tratti di efficacia (basati sull'esperienza o sull'apprendimento) come il carisma, componente fondamentale della leadership

Altro importante contributo venne offerto da Francis Galton, esploratore, biologo, antropologo climatologo britannico e patrocinatore dell'eugenetica (nozione da lui creata).

Egli, nel suo *Hereditary Genius (1869)*, sosteneva che alcuni tratti innati possono predire il raggiungimento ottimale e l'efficacia nello svolgimento della funzione della leadership. Galton giunse a queste conclusioni dopo aver analizzato vasti campioni di popolazione (solitamente famiglie) con due o più persone eminenti. Notò che all'aumentare del grado di parentela il numero di parenti eminenti decresceva: individui importanti avevano più parenti eminenti tra fratelli o figli, e meno parenti eminenti tra pronipoti, nonni e bisnonni.

Da queste osservazioni, Galton attribuì tale particolare distribuzione a influenze genetiche (Khan Z. A., Khan I. U., Nawaz A., 2016)³³.

Tale considerazione fa dunque trasparire l'idea, allora molto diffusa, che le caratteristiche distintive di un buon leader erano statiche e che quindi risultava impossibile imparare ad essere leader nel corso del tempo e nel corso dello svolgimento della professione.

Tuttavia, nel XX secolo, questa teoria iniziò a presentare criticità e incongruenze: si comprese infatti che era sempre possibile individuare un buon leader anche se privo delle caratteristiche considerate finora.

Molti ricercatori iniziarono quindi ad orientarsi verso nuove teorie basate sulla sfera comportamentale.

Approfondimento: le 8 abitudini di un leader efficace secondo Covey

Stephen Covey, nel suo noto libro *Principles-centered Leadership* del 2009, identificò 8 tratti che accomunano i leader efficaci (Covey S., 2009)³⁴.

³³ Khan Z. A., Khan I. U., Nawaz A., *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, Department of Public Administration, Gomal University, Dera Ismail Khan, Journal of Resources Development and Management. An International Peer-reviewed Journal, Vol.16; 2016.

³⁴ Covey S., *Principles-centered Leadership*, RosettaBooks LLC, 2009.

1. “Sii proattivo”

La prima, e forse la più importante, regola di una persona efficace e di successo è quella di essere proattiva, e quindi non solo essere in grado di prendere delle iniziative (per far accadere le cose), ma assumerne anche la piena responsabilità.

Un buon leader sfrutta ogni possibile mezzo, situazione o circostanza per accrescere le sue capacità e conoscenze al fine di riconoscere le molteplici problematiche impreviste che gli possono venir presentate quotidianamente dai suoi collaboratori ed essere quindi all'altezza di “trovare una congrua risposta” senza lasciarsi sopraffare dalla negatività.

Grazie a tale comportamento proattivo il leader si avvicina sempre di più al suo team, riuscendo inoltre a fungere da guida e fonte di ispirazione (Covey S., 1989)³⁵.

2. “Inizia con la fine in mente”

Ciò significa iniziare avendo una chiara visione della meta a cui si vuole giungere.

Risulta dunque necessario controllare costantemente “dove ci si trova” e se gli step che si stanno effettuando sono consoni e non fuorvianti rispetto alla destinazione prestabilita.

Una delle modalità per effettuare ciò è quella di realizzare una “dichiarazione della propria missione personale”, vale a dire la propria filosofia di vita, i propri valori, il proprio scopo. Ciò consente di disporre di un'ottima base di partenza per prendere tutte le decisioni, anche quelle più quotidiane, in quanto consente di avere costantemente ben presenti quali sono i principi e i valori fondamentali (Covey S., 1989)³⁶.

3. “Stabilisci delle priorità”

Secondo Covey la base da cui iniziare consiste nel dare la massima priorità alle cose veramente cruciali, trascurando la loro immediata urgenza.

In particolare, per mantenere costante la disciplina nel raggiungimento degli obiettivi prefissati, è importante essere determinati nell'effettuare azioni anche quando non si è spinti dal desiderio di compierle. Risulta quindi fondamentale agire in relazione ai valori piuttosto che agli impulsi.

Per comprendere al meglio questo terzo punto, può essere d'aiuto la cosiddetta “*Matrice del tempo di Covey*”, che classifica le attività sulla base di due importanti fattori: l'urgenza e l'importanza.

³⁵ Covey S., *Le sette regole per avere successo*, FrancoAngeli, 1989.

³⁶ Covey S., *Le sette regole per avere successo*, FrancoAngeli, 1989.

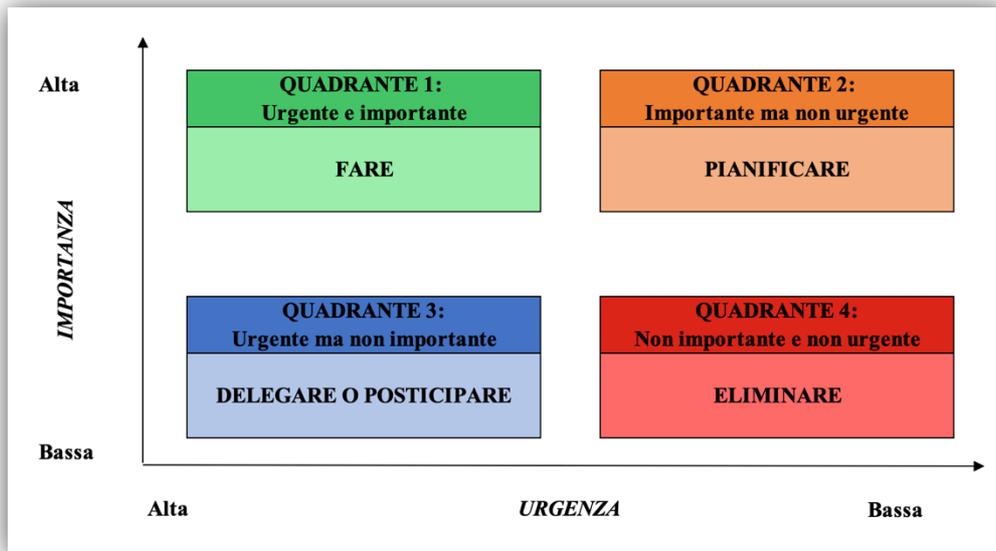


Figura 10. *La Matrice del tempo di Covey*
 (Fonte: rielaborazione Barbieri M., 2024)

Concentrarsi sui quadranti I e II riveste una notevole importanza, poiché sono quelli che possono generare il maggior impatto nel medio e lungo periodo. In conclusione, è essenziale dedicare l'attenzione alle attività di rilevanza, indipendentemente dalla loro urgenza, riducendo nel mentre il tempo impiegato per questioni meno cruciali, appartenenti al terzo e quarto quadrante (Covey S., 1989)³⁷.

4. “Pensare con la logica win-win”

Il segreto per rendere efficace ogni interazione e rapporto con gli altri consiste nell'adottare costantemente una prospettiva win-win, in grado di garantire che i rapporti siano mutuamente vantaggiosi e benefici per tutte le parti coinvolte (Covey S., 1989)³⁸.

- WIN-WIN
- WIN-LOSE
- LOSE-WIN
- LOSE-LOSE
- WIN: è il paradigma di quegli individui che sono totalmente focalizzate su quello che vogliono loro (senza pensare però che necessariamente altri debbano perdere per farlo giungere in prima posizione)
- WIN-WIN OR NO DEAL (nessun accordo): è il paradigma in cui non c'è alcun accordo (avviene in assenza di una situazione di tipo win-win)

³⁷ Covey S., *Le sette regole per avere successo*, FrancoAngeli, 1989.

³⁸ Covey S., *Le sette regole per avere successo*, FrancoAngeli, 1989.

L'approccio win-win è dunque una profonda e importante filosofia di vita che modifica la prospettiva del mondo, trasladando da un contesto di competizione a uno di cooperazione. Questo modo di pensare implica la ricerca continua di soluzioni e accordi che siano vantaggiosi e soddisfacenti per tutte le parti coinvolte in un determinato rapporto.

Di conseguenza, invece di percepire le interazioni come rapporti in cui solamente una parte deve perdere per consentire all'altra di vincere, si valorizza l'ottica secondo la quale le sinergie possono essere costruite, e quindi permettere a ciascun soggetto di trarre benefici reciprocamente. Tale logica di pensiero consente altresì la creazione e il mantenimento di relazioni più forti.

5. “Cerca prima di capire, poi di farti capire”

Secondo Covey, prima di dispensare consigli o suggerimenti, è essenziale acquisire una piena comprensione del punto di vista delle altre persone con le quali si interagisce. Una soluzione molto efficace è l'ascolto empatico, una forma di ascolto mirata a consentire a chi sta ascoltando di comprendere appieno ciò che il suo interlocutore intende comunicare e quindi di far emergere chiaramente le sue prospettive (Covey S., 1989)³⁹.

6. “Agisci in sinergia con gli altri”

Il fulcro del sesto punto, relativo alle caratteristiche di un leader di successo, è proprio quello di “creare sinergie”.

La sinergia rappresenta uno degli elementi fondamentali delle relazioni interpersonali: consente di interagire con un orientamento win-win e di individuare soluzioni che siano in grado di superare in termini di qualità quelle che potrebbero essere determinate individualmente. Questo risultato estremamente positivo si manifesta a vantaggio di tutte le parti coinvolte nella relazione (Covey S., 1989)⁴⁰.

7. “Affilare la lama”

Questo punto fa riferimento al miglioramento personale del leader come individuo, in particolare focalizzandosi specificamente sulla sua dimensione fisica, spirituale, mentale e sociale/emotiva. Per realizzare tale obiettivo è importante adottare un approccio proattivo, come illustrato nel punto 1, e definire attentamente le priorità, come dettagliato nel punto 3. Ciò consente al leader di essere minuziosamente preparato nel corso del processo decisionale (Covey S., 1989)⁴¹.

³⁹ Covey S., *Le sette regole per avere successo*, FrancoAngeli, 1989.

⁴⁰ Covey S., *Le sette regole per avere successo*, FrancoAngeli, 1989.

⁴¹ Covey S., *Le sette regole per avere successo*, FrancoAngeli, 1989.

8. “Trova la tua voce e ispira gli altri a trovare la loro”

Nel 1989 Covey pubblicò il suo celebre libro *Le sette regole per avere successo*. Tuttavia, a causa delle rapide e costanti evoluzioni nel mondo lavorativo, nel 2005 avvertì l'esigenza di redigere un ulteriore volume, orientato questa volta verso una nuova abitudine: *Trova la tua voce e ispira gli altri a trovare la loro*. Questa regola si basa sull'idea che, una volta che il leader ha individuato la propria voce (ossia il proprio scopo, la propria direzione), il passo successivo consiste nel guidare gli altri membri del suo team a scoprire la loro. Per realizzare tale obiettivo è indispensabile instaurare una comunicazione non solo efficace, ma anche improntata all'altruismo nei confronti di tutti coloro che dipendono dai propri leader, e quindi attraverso la condivisione di valori e strategie comuni (Covey S., 2005)⁴².

4.6.3. Le teorie della contingenza (situazionali)

“Secondo questa teoria, non esiste un unico modo giusto di guidare perché le dimensioni interna ed esterna dell'ambiente richiedono che il leader si adatti a quella particolare situazione”.

Le teorie della contingenza rientrano in una specifica branca della teoria comportamentale ed evidenziano l'assenza di un approccio universale superiore per guidare/organizzare e l'importanza di ricordare che uno stile di leadership efficace in determinate circostanze potrebbe non risultare altrettanto efficace in contesti differenti (Greenleaf, 1977)⁴³.

I teorici della contingenza vedevano il leader come il fulcro della relazione leader-subordinato, mentre i teorici situazionali attribuivano tale fondamentale posizione ai subordinati.

In particolare, il primo modello di leadership situazionale, risalente al 1969, afferma che non esiste un approccio universale e ottimale alla guida, e quindi un leader efficace deve necessariamente adattare lo stile di leadership alla situazione, transitando tra un orientamento al compito e un orientamento alle relazioni, in sintonia con la maturità dei subordinati (Khan Z. A., Khan I. U., Nawaz A., 2016. Bass, 1997)⁴⁴.

La teoria contingente ha dunque lo scopo di determinare lo stile di leadership più consono ed efficace a seconda della circostanza in cui il leader si trova ad operare.

⁴² Covey S., *L'ottava regola: Dall'efficacia all'eccellenza*, 2005.

⁴³ Greenleaf, 1977.

⁴⁴ Khan Z. A., Khan I. U., Nawaz A., *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, Department of Public Administration, Gomal University, Dera Ismail Khan, Journal of Resources Development and Management. An International Peer-reviewed Journal, Vol.16; 2016. Bass, 1997.

È opportuno sottolineare che queste accurate ricerche sono facilitate e supportate da quattro principali modelli che si occupano di tale tematica:

- A) il *Contingency Model of Leadership* di Fiedler (1967)
- B) la *Situational Leadership Theory* di Hersey e Blanchard (1969)
- C) la *Path-Goal Theory* di House (1971)
- D) il *Contingency Model* di Vroom, Yetton e Jago (1973)

A) Il modello di leadership di contingenza di Fielder

Il Contingency Model of Leadership (1967) è una teoria utilizzata per valutare la qualità di leadership in un individuo all'interno di un contesto aziendale.

Tale modello fu sviluppato per la prima volta da Fred Fielder, il quale, nel corso dei suoi studi, definì due differenti stili di leadership: **relationship oriented** (orientato alle relazioni) e **task oriented** (orientato al compito).

I leader orientati alle relazioni si preoccupano di sviluppare ottime relazioni con i loro subordinati e di essere da loro accettati, stimati e apprezzati.

I leader orientati al compito vedono come principale preoccupazione quella di garantire che i loro subordinati siano in grado di operare ad alto livello in modo che il lavoro venga svolto. Forniscono quindi chiare e specifiche indicazioni, stabilendo altresì congrui standard di prestazione (*Dinibutun, 2020*)⁴⁵.

La misura dello stile di leadership di un individuo avviene tramite l'impiego del cosiddetto **LPC (Least Preferred Co-worker Questionnaire)**, applicato seguendo gli step seguenti:

1. si chiede al leader di descrivere un collega con il quale ha avuto difficoltà a portare a termine un lavoro
2. lo strumento LPC chiede al leader di descrivere tale collega attraverso degli aggettivi
3. tutti gli aggettivi che il leader sceglie e utilizza per descrivere il suo collaboratore, l'LPC li adotta per comprendere e determinare se il leader è orientato al compito o orientato alle relazioni.

Alcuni degli aggettivi a cui Fiedler faceva riferimento sono: aperto, litigioso, efficiente, inefficiente, sicuro di sé, armonioso, esitante...

⁴⁵ Dinibutun S. R., *Leadership: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework*, 2020. In: *Journal of Economics and Business*, Vol.3, No.1, 44-64.

Secondo LPC, il leader che descrive il collaboratore meno preferito in termini positivi è orientato alle relazioni, al contrario il leader che descrive il collaboratore meno preferito in termini negativi è orientato al compito (Dinibutun, 2020)⁴⁶.

Il passo successivo è l'**analisi della situazione per poter identificare il leader più adeguato**.

Preme qui precisare che l'efficacia dello stile dipende fortemente dalla situazione favorevole definita da **tre contingenze**:

1. Relazioni leader-membro
2. Struttura dei compiti-grado di chiarezza o di ambiguità nelle attività lavorative del gruppo
3. Posizione di potere (l'autorità del leader di premiare e/o punire i suoi subordinati)

Sulla base di queste tre contingenze, si potranno presentare le seguenti **possibili situazioni**:

- Situazione favorevole → le relazioni leader-membro sono buone, la struttura dei compiti è elevata e la posizione del potere è forte
- Situazione moderata → si verificherà se alcuni dei tre elementi sopra indicati sono alti e altri bassi
- Situazione sfavorevole → le relazioni leader-membro sono scarse, la struttura dei compiti è bassa e il potere di posizione è debole.

In particolare, in circostanze molto favorevoli e molto sfavorevoli un leader orientato al compito è efficace e quindi risulta la scelta più consona, mentre in situazioni moderatamente favorevoli un leader orientato alle relazioni diviene la scelta migliore da adottare.

Nel momento in cui il leader preso in esame non riuscisse ad adattarsi alla situazione, risulta necessario intervenire modificando le tre contingenze indicate precedentemente (Dinibutun, 2020. Den Hartog, Koopman, 2001)⁴⁷.

B) La teoria della leadership situazionale di Hersey e Blanchard

La "Griglia della Leadership" di Hersey e Blanchard (1969) si basa sulla visione delle caratteristiche dei membri del team (i follower) come fattore più importante relativo alla situazione in cui si può trovare ad operare un leader e, quindi, anche sulla determinazione di un adeguato ed efficiente comportamento di quest'ultimo.

⁴⁶ Dinibutun S. R., *Leadership: A Comprehensive Review of Literature*, Research and Theoretical Framework, 2020. In: Journal of Economics and Business, Vol.3, No.1, 44-64.

⁴⁷ Dinibutun S. R., *Leadership: A Comprehensive Review of Literature*, Research and Theoretical Framework, 2020. In: Journal of Economics and Business, Vol.3, No.1, 44-64.
Den Hartog, Koopman, 2001.

Preme qui sottolineare che, nel modello di leadership di contingenza, elaborato da Fielder nel 1967, si identificarono solo due dimensioni principali o stili di leadership: i comportamenti orientati alle relazioni e quelli orientati al compito. Successivamente, nel 1969, Hersey e Blanchard elaborarono il modello situazionale che aggiungeva alle dimensioni previste precedentemente da Fielder il concetto di “prontezza” al compito e ai comportamenti relazionali. Ciò si rivelò essenziale al fine di poter spiegare la correlazione che sussisteva tra la preparazione dei membri del gruppo e lo stile efficace del leader (Dinibutun, 2020. Den Hartog, Koopman, 2001)⁴⁸.

Il livello di preparazione dei follower fa riferimento alla loro capacità e volontà di svolgere adeguatamente specifici compiti loro assegnati.

In particolare, un individuo può avere diversi gradi di preparazione che emergono in relazione alle attività e agli obiettivi che un leader vuole perseguire, risultando altresì fondamentali per determinare il tipo di leadership più appropriato alla particolare situazione.

La presente teoria afferma che un leader può impiegare uno tra i quattro possibili stili di leadership che si possono ottenere dalla combinazione tra il comportamento relazionale (preoccupazione per le persone) e il comportamento relativo al compito (preoccupazione per la produzione). Bisogna tuttavia sottolineare che lo stile più congruo alle circostanze che si possono presentare dipende dal grado di preparazione dei membri del team (Dinibutun, 2020. Den Hartog, Koopman, 2001)⁴⁹.

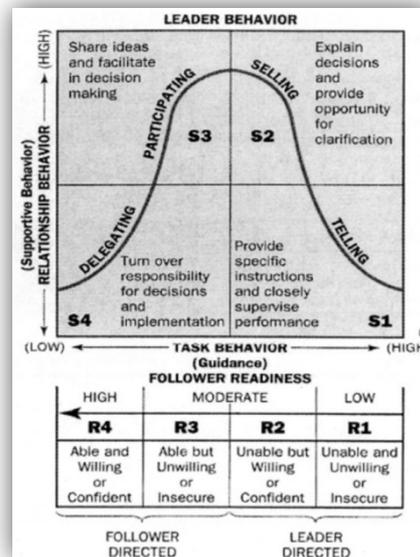


Figura 11. Modello di Leadership Situazionale di Hersey e Blanchard (1969).

(Fonte: Hersey, P., Blanchard, K. H.; Management of Organizational Behavior-Utilizing Human; 1993. Resources, 6th Edition, Prentice-Hall International, New Jersey)

⁴⁸ Dinibutun S. R., *Leadership: A Comprehensive Review of Literature*, Research and Theoretical Framework, 2020. In: Journal of Economics and Business, Vol.3, No.1, 44-64.

Den Hartog, Koopman, 2001.

⁴⁹ Dinibutun S. R., *Leadership: A Comprehensive Review of Literature*, Research and Theoretical Framework, 2020. In: Journal of Economics and Business, Vol.3, No.1, 44-64.

Den Hartog, Koopman, 2001.

Come si può notare dalla figura sopra riportata, sulla base della combinazione tra comportamenti orientati al compito e comportamenti orientati alle relazioni, e considerando le rispettive intensità (alta o bassa), si possono ottenere **quattro diversi stili di leadership**:

1. RACCONTARE (TELLING): compito elevato-relazione bassa

Il leader definisce i ruoli e dice alle persone cosa, come, quando e dove svolgere i compiti assegnati.

2. VENDITA (SELLING): compito elevato-relazione elevata

Il leader fornisce sia un comportamento direttivo che di supporto.

3. PARTECIPAZIONE (PARTECIPATING): compito basso-relazione alta

Il leader e il follower condividono il processo decisionale.

Il leader deve facilitare e comunicare.

4. DELEGARE (DELEGATING): compito basso-relazione bassa

Il leader fornisce poca direzione e supporto.

Sulla base di tali stili di leadership si derivano **quattro fasi** relative alla **preparazione dei membri del team**, i cosiddetti follower:

- 1. R1:** Non sono *né in grado né disposti* ad assumersi la responsabilità di fare qualcosa, e quindi non sono né competenti né fiduciosi.
- 2. R2:** *Non sono in grado ma sono disposti* a svolgere i compiti assegnati dal leader.
- 3. R3:** *Sono in grado ma non sono disposti* ad effettuare le attività che vuole il leader.
- 4. R4:** Sono *capaci e disposti* a svolgere le attività e i compiti che vengono loro richiesti.

C) La teoria del percorso-obiettivo di House

La teoria del percorso-obiettivo (Path-Goal Theory) è una teoria della leadership sviluppata da Robert House nel 1971 e rivista successivamente nel 1996.

Nello specifico, la versione originaria descrive come il comportamento di un leader possa influenzare la soddisfazione e le prestazioni dei suoi subordinati, mentre la versione del 1996 sostiene che il leader si impegna in comportamenti che completano le capacità dei suoi follower, compensandone le loro carenze (Dinibutun, 2020. Den Hartog, Koopman, 2001)⁵⁰.

Facendo riferimento alla teoria del percorso-obiettivo del 1971, House affermava che un leader può aumentare la motivazione dei membri del suo team chiarendo il percorso del follower verso i premi disponibili o aumentando le loro ricompense.

⁵⁰ Dinibutun S. R., *Leadership: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework*, 2020. In: *Journal of Economics and Business*, Vol.3, No.1, 44-64.
Den Hartog, Koopman, 2001.

Per poter effettuare ciò è necessario adottare uno stile di leadership adeguato alla situazione:

1. Leadership di supporto

Il leader dimostra gentilezza, cordialità, disponibilità e si occupa del benessere dei suoi collaboratori, trattando tutti con parità.

2. Leadership direttiva

Il leader fornisce istruzioni, aspettative, tempistiche e standard di prestazione.

3. Leadership partecipativa

Il leader coinvolge i follower nel processo decisionale (fornire idee, opinioni, suggerimenti).

4. Leadership orientata al risultato

Il leader richiede che i membri del suo team svolgano al meglio le attività richieste: ha quindi alti standard di eccellenza.

D) Il Modello di contingenza di Vroom, Yetton e Jago

Elaborato inizialmente da Vroom e Yetton nel 1973, e successivamente arricchito da Vroom e Jago nel 1988, presuppone che differenti stili di leadership possano essere posseduti e manifestati dal medesimo leader.

In particolare, secondo tale modello il coinvolgimento attivo dei follower nel corso del processo decisionale è fondamentale al fine di garantire l'accettazione, da parte dei subordinati, delle decisioni assunte senza compromettere la qualità delle stesse.

Questo modello di contingenza mette dunque in relazione il comportamento del leader e la partecipazione dei membri del team al processo decisionale.

L'idea sulla quale si fonda il modello è che un leader, nel corso del suo operato, si può trovare ad affrontare una molteplicità di problemi, che richiedono necessariamente una congrua soluzione per poterli risolvere adeguatamente. Di fronte a questi "ostacoli" gli stili di leadership più efficaci da adottare, secondo Vroom e Yetton, dipendono essenzialmente dal leader stesso, ossia se egli voglia ottenere una decisione di alta qualità o se preferisca invece ottenere l'accettazione di tale scelta da parte dei suoi follower.

Di conseguenza, secondo questo modello, non esiste uno stile di leadership universale e adatto a tutte le situazioni possibili. Proprio per questo Vroom e Yetton individuarono nel 1973 cinque diverse tipologie di leadership, che andavano da quella autocratica a quella democratica (*Dinibutun, 2020. Den Hartog, Koopman, 2001*)⁵¹.

⁵¹ Dinibutun S. R., *Leadership: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework*, 2020. In: *Journal of Economics and Business*, Vol.3, No.1, 44-64.
Den Hartog, Koopman, 2001.

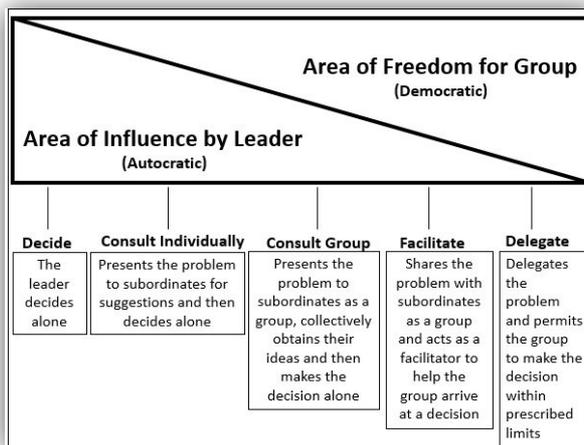


Figura 12. Stili decisionali dei leader del modello Vroom-Yetton-Jago
 (Fonte: Dinibutum S. R., *Leadership: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework*, 2020. In: *Journal of Economics and Business*, Vol.3, No.1, 44-64.)

Per quanto concerne invece la determinazione del corretto stile decisionale risulta necessario rispondere a sette domande e indicando per ognuna di queste il rispettivo livello: alto (H) o basso (L).

Nella tabella sottostante, denominata “Albero decisionale della leadership”, viene illustrato tale procedimento.

| PROBLEM STATEMENT | Decision Significance | Importance of Commitment | Leader Expertise | Likelihood of Commitment | Goal Alignment | Group Expertise | Team Competence | |
|-------------------|-----------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------------|
| | | | | | | | | |
| H | H | H | H | H | - | - | - | Decide |
| | | | | L | H | H | L | Facilitate |
| | | | | L | L | L | - | Consult (Group) |
| | | | | L | - | - | | |
| | | | | L | H | H | H | Delegate |
| | | | | L | L | L | - | Consult (Individually) |
| | L | L | L | L | H | H | H | Facilitate |
| | | | | L | L | L | - | Consult (Group) |
| | | | | L | - | - | | |
| | | | | L | H | - | - | Decide |
| | | | | L | L | H | H | Facilitate |
| | | | | L | L | - | L | Consult (Individually) |
| L | L | L | L | H | - | - | Decide | |
| | | | L | L | - | H | Delegate | |
| | | | L | L | - | L | Facilitate | |
| | | | L | - | - | - | Decide | |

Figura 13. Albero decisionale della leadership del modello Vroom-Yetton-Jago.
 (Fonte: Vroom, V. H., 2000. Leadership and the decision making process. *Organizational Dynamics*, 28(4), 82-94)

4.6.4. La teoria degli stili comportamentali

In seguito alla Seconda Guerra Mondiale le ricerche in merito alla leadership iniziarono a mutare. Venne infatti abbandonato lo studio dei tratti della personalità per orientarsi verso uno studio relativo alla determinazione di comportamenti che consentivano di eccellere nelle prestazioni e nella soddisfazione dei subordinati.

Quindi, secondo quest'ottica, **ogni individuo poteva imparare**, mediante l'insegnamento e l'osservazione, **a diventare leader**, favorendo così uno spostamento dell'attenzione dal "chi sono i leader" al "che cosa fanno i leader" (Dinibutun, 2020. Den Hartog and Koopman, 2001)⁵².

Gli studi principali di questa teoria sono focalizzati sulla comprensione della relazione che sussiste tra i comportamenti di un leader e il modo in cui i relativi subordinati reagiscono emotivamente (soddisfazione) e in termini di condotta (performance).

In particolare, secondo tale teoria uno stile non può essere efficace in tutte le situazioni. Per questo, nel 1989, Yukl introdusse tre diversi stili di leadership da adottare a seconda della circostanza che si venisse a presentare (Z. A. Khan, A. Nawaz and I. U. Khan, 2016)⁵³:

1. autocratico

- l'autorità è centralizzata nel leader, che trae potere dalla sua posizione e dal controllo
- il leader autocratico prende le decisioni senza coinvolgere i subordinati

2. democratico

- il leader è passivo nella relazione con il team, in quanto prima di prendere una decisione si confronta preventivamente con i subordinati (partecipazione dei follower al processo decisionale)
- il leader democratico delega l'autorità agli altri, favorisce la partecipazione e si affida ai subordinati per il completamento dei compiti
- i follower di un leader democratico risultano altamente soddisfatti e motivati

3. laissez-faire

- il leader laissez-faire consente ai subordinati di prendere la decisione e quindi non assume alcun ruolo di leadership reale se non quello di assumere la posizione

⁵² Dinibutun S. R., *Leadership: A Comprehensive Review of Literature*, Research and Theoretical Framework, 2020. In: *Journal of Economics and Business*, Vol.3, No.1, 44-64. Den Hartog and Koopman, 2001.

⁵³ Khan Z. A., Khan I. U., Nawaz A., *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, Department of Public Administration, Gomal University, Dera Ismail Khan, *Journal of Resources Development and Management*. An International Peer-reviewed Journal, Vol.16; 2016.

Approfondimento: Studi dell'Università dell'Iowa

I primi studi sui comportamenti di leadership autocratica e democratica vennero effettuati presso l'Università dell'Iowa da Kurt Lewin nel 1939.

La ricerca si basava su gruppi di bambini aventi ognuno il proprio leader adulto, incaricato di agire mediante uno stile autocratico o democratico.

Si riscontrò che **i gruppi con leader autocratico** ottennero ottimi risultati nel momento in cui il leader supervisionava i lavori, tuttavia i membri del team risultavano sopraffatti, demotivati e con forti sentimenti di ostilità.

Al contrario, **i gruppi aventi un leader democratico**, nonostante presentassero anch'essi buoni risultati, erano caratterizzati da forte motivazione e coinvolgimento, piuttosto che ostilità. Ciò consentiva ai membri del team di operare ad alti livelli di efficienza anche nel momento in cui il leader non era presente per supervisionare. Il comportamento di leadership democratico ebbe dunque un effetto positivo sulle prestazioni e sulla soddisfazione dei subordinati (*Dinibutun, 2020. Den Hartog, Koopman, 2001*)⁵⁴.

Bisogna certamente considerare che la misura in cui i leader dovrebbero essere autocratici o democratici dipende fortemente dalle circostanze organizzative, e in ogni caso i leader devono essere in grado di adattare i comportamenti alla situazione. Per esempio, se i follower impiegano troppo tempo nel prendere una decisione, o rischiano di prenderne una errata, è necessario adottare uno stile autocratico; diversamente si potrebbe impiegare uno stile più democratico.

Approfondimento: Studi dell'Ohio State University

Verso la fine degli anni quaranta del secolo scorso, presso l'Ohio State University e sotto la direzione di Stodgill, Fleishman e Hemphill, gli studi sulla leadership si concentrarono sulle modalità adottate dai leader per soddisfare le esigenze comuni del gruppo.

Venne così realizzato un **modello di leadership a due dimensioni, relative al comportamento del leader** e valutate dai collaboratori come alte o basse sulla base della loro percezione:

⁵⁴ Dinibutun S. R., *Leadership: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework*, 2020. In: *Journal of Economics and Business*, Vol.3, No.1, 44-64.
Den Hartog, Koopman, 2001.

- **la considerazione:** è la misura in cui un leader è sensibile ai subordinati, rispetta le loro idee e stabilisce fiducia reciproca:
 - essere un leader con alta considerazione vuol dire essere disponibile e fortemente stimolato ad aiutare e trattare equamente tutti i membri del gruppo;
- **la struttura d'iniziazione/di avvio:** è la misura in cui un leader è orientato al compito:
 - disporre di un'alta struttura di iniziativa equivale ad essere un leader molto rigido (dirigere i lavori in maniera autoritaria).

Successivamente, grazie alla combinazione dei punteggi ottenuti nelle due dimensioni, veniva individuato lo stile di leadership adeguato alla situazione in oggetto.

In particolare, dagli studi effettuati emerse che un leader caratterizzato da alti punteggi in entrambe le dimensioni riportava più assiduamente alte prestazioni e soddisfazioni nei relativi subordinati, contrariamente a ciò che accadeva ad un leader che presentava invece, per entrambe le dimensioni o anche per una sola, punteggi più bassi (*Dinibutun, 2020. Den Hartog, Koopman, 2001*)⁵⁵.

Negli anni quaranta del secolo scorso tale teoria pareva all'avanguardia e immediata nel suo utilizzo, tuttavia nel corso degli anni successivi venne alquanto criticata, soprattutto per la sua semplicità.

Approfondimento: Studi dell'Università del Michigan

Gli studi in oggetto si concentrarono principalmente sull'analisi e sul confronto dei comportamenti adottati dai leader efficaci e inefficaci (qualità, queste ultime, ricondotte al grado di produttività dei rispettivi follower).

Si giunse così alla determinazione di **due comportamenti**:

1. **leader orientato al dipendente:** l'attenzione è rivolta verso i bisogni dei subordinati, ritenuti di cruciale importanza e non semplicemente come un mezzo per raggiungere l'obiettivo;
2. **leader orientato al lavoro:** il focus qui è posto sulla produttività, sull'efficienza, considerando i subordinati solamente come mero strumento per ottenere gli obiettivi aziendali prefissati.

Gli studi dell'Università del Michigan giunsero alla conclusione secondo la quale un leader efficace deve necessariamente essere orientato al dipendente, in quanto ciò consente di ottenere un più alto livello

⁵⁵ Dinibutun S. R., *Leadership: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework*, 2020. In: *Journal of Economics and Business*, Vol.3, No.1, 44-64.
Den Hartog, Koopman, 2001.

non solo di soddisfazione generale del gruppo ma anche della produttività da questo effettuata (Dinibutun, 2020. Robbins, Coulter, 2005. Den Hartog, Koopman, 2001)⁵⁶.

Approfondimento: Studio dell'Università del Texas - La griglia della leadership

Lo Studio dell'Università del Texas è conosciuto per il noto “Modello della Griglia della Leadership”, sviluppato nel 1985 da Robert Blake e Jane Mouton e celebre per le spiegazioni in merito alla leadership organizzativa.

Questo modello fa riferimento a **due dimensioni del comportamento del leader**:

1. **l'attenzione per le persone**, ossia il grado in cui un leader, per decidere come svolgere il più efficacemente possibile determinati lavori, tiene in considerazione tutti i bisogni e gli interessi dei membri del team;
2. **l'attenzione per la produzione**, ossia il grado in cui un leader, per decidere come svolgere il più efficacemente possibile determinati lavori, tiene in considerazione gli obiettivi concreti, l'alta produttività...

Tale modello viene rappresentato come una griglia, ponendo sull'asse delle X l'attenzione alla produzione e sull'asse delle Y l'attenzione alle persone; ciascun asse va da 1 (Basso) a 9 (Alto).

In questo modo è possibile identificare cinque stili di leadership (Dinibutun, 2020. Den Hartog, Koopman, 2001)⁵⁷.

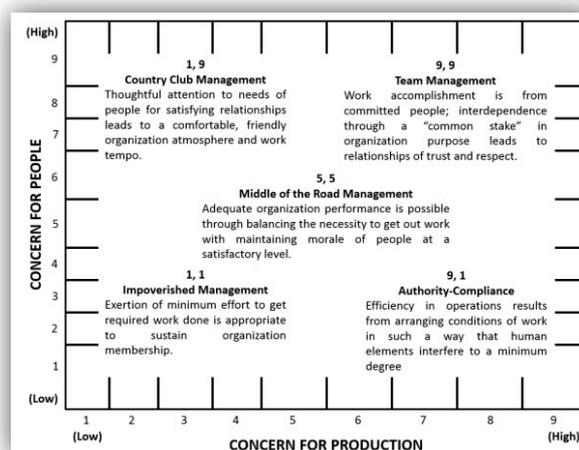


Figura 14. La Griglia della Leadership

(Fonte: The Leadership Grid figure from Leadership Dilemmas - Grid Solutions by Robert R. Blake and Anne Adams McCaense. Houston: Gulf Publishing Company, p. 29, (1991))

⁵⁶ Dinibutun S. R., *Leadership: A Comprehensive Review of Literature*, Research and Theoretical Framework, 2020. In: Journal of Economics and Business, Vol.3, No.1, 44-64.
Robbins and Coulter, 2005. Den Hartog, Koopman, 2001.

⁵⁷ Dinibutun S. R., *Leadership: A Comprehensive Review of Literature*, Research and Theoretical Framework, 2020. In: Journal of Economics and Business, Vol.3, No.1, 44-64.
Den Hartog, Koopman, 2001.

1,9

Country Club Management o Area del piacere di stare insieme

Si da importanza più alle persone che agli obiettivi da raggiungere.

Il leader cerca di creare un luogo di lavoro sicuro e quasi amichevole, in quanto sostiene che in tali circostanze i follower producano di più.

9,9

Team Management o Area del gioco di squadra

È lo stile da preferire in quanto è il migliore, poiché il leader delega, consente la partecipazione e l'alto coinvolgimento.

5,5

Middle-of-the-Road Management o Area del compromesso

Viene attribuita equa attenzione e importanza sia alle persone che alla produzione.

1,1

Impoverished Management o Area del minimo necessario

Vi è un minimo impegno/sforzo da parte del leader nel far eseguire dai collaboratori il lavoro richiesto, in quanto la sua principale preoccupazione è quella di evitare i problemi.

9,1

Authority-Compliance Management o Area dell'agonismo efficientista

L'attenzione ai bisogni delle persone è considerato un elemento irrisorio per l'ottenimento degli obiettivi.

In conclusione, gli studi condotti in merito all'approccio comportamentale hanno portato i ricercatori a concludere che i tipi di comportamento del leader più diffusi sono due: quello orientato alle persone e quello orientato al compito. Infatti, secondo gli studiosi una leadership efficace si può ottenere dalla loro integrazione.

4.6.5. Le teorie contemporanee della leadership

Intorno agli anni '80 del secolo scorso il mondo lavorativo, e non solo, iniziò a mutare particolarmente. Una delle principali cause fu la rapida e imponente globalizzazione del mondo, che rese evidente quanto le teorie del passato non erano più adeguate al nuovo ambiente ormai rivoluzionato. Da un leader efficace ci si aspettava infatti nuove e diverse caratteristiche e competenze (Dinibutun, 2020. Den Hartog, Koopman, 2001)⁵⁸.

I ricercatori svilupparono così nuovi stili e modelli di leadership:

- A) la leadership carismatica
- B) la leadership trasformativa
- C) la leadership transazionale
- D) la leadership di servizio

A) La leadership carismatica

La teoria sulla leadership carismatica è influenzata dalle idee di due studiosi: Max Weber e Robert House.

Weber, uno dei primi sociologi, sostiene che il carisma di un buon leader emerge solamente nell'ambito di una crisi sociale, durante la quale egli ha l'opportunità di dimostrare le sue competenze, conoscenze, abilità e fornire un'adeguata soluzione al periodo di difficoltà, attraendo attorno a sé numerosi seguaci che condividono il suo medesimo pensiero.

Secondo **House**, invece, i seguaci attribuiscono capacità di leadership particolarmente rilevanti solamente nel momento in cui il leader compie determinati comportamenti: ha una precisa visione, è disposto a correre rischi (anche personali) per raggiungere quella determinata visione ed è molto attento ai bisogni dei suoi follower.

Grazie agli studi condotti su questa teoria, è emerso che **i leader carismatici influenzano i loro subordinati/seguaci** attraverso un iter di **quattro fasi**:

1. esposizione chiara e precisa di una visione o strategia da perseguire (attraente, di lungo periodo);
2. creare nei follower fiducia e autostima attraverso alte aspettative di performance e convinzione che essi siano in grado di ottenerle. Ciò consentirà di creare uno scopo generale e condiviso;
3. fungere da esempio cui fare riferimento e da imitare, trasmettendo nuovi e importanti valori;

⁵⁸ Dinibutun S. R., *Leadership: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework*, 2020. In: *Journal of Economics and Business*, Vol.3, No.1, 44-64.
Den Hartog, Koopman, 2001.

4. per dimostrare di credere e di avere fede nella propria visione, il leader carismatico deve porre in essere determinate azioni e comportamenti che confermino la sua convinzione.

B) La leadership trasformativa

La leadership trasformativa riguarda la trasformazione dell'organizzazione e dei suoi membri dallo stato attuale a uno migliore, non solo allineato con la visione e la missione ma anche con gli obiettivi previsti dell'organizzazione aziendale.

Il termine leadership trasformativa è stato coniato nel 1973 dal sociologo James V. Downton.

Nel 1978 l'esperto di leadership Burns definì i leader trasformativi come coloro che cercano di cambiare in meglio le tecniche, le visioni e gli obiettivi esistenti, che offrono nuove possibilità, che stimolano al cambiamento positivo e che sono particolarmente attenti ai bisogni dei loro collaboratori.

Seguendo le basi della teoria della leadership trasformativa elaborata da Burns, anche Bass nel 1985 descrisse tale teoria. In particolare, egli sosteneva che i leader trasformativi erano coloro che stimolavano i follower a raggiungere risultati straordinari sviluppando in loro altrettante capacità di leadership. Li rendevano quindi consapevoli dell'importanza e del valore dei risultati dei compiti e li stimolavano ad operare per il benessere complessivo dell'organizzazione.

C) La leadership transazionale

Questo stile di leadership, definito molto spesso come autoritario, si basa sulla burocrazia, sul potere e sull'autorità dell'organizzazione con il fine ultimo di mantenere il controllo al suo interno.

Infatti, un leader transazionale è quotidianamente orientato al compito e sempre attento al corretto espletamento delle attività affidate ai suoi subordinati, le cui prestazioni sono fortemente influenzate da ricompense e punizioni. Pertanto, un leader efficace deve soddisfare costantemente le aspettative dei suoi follower al fine di ottenere da parte loro un adeguato impegno nell'effettuazione delle attività per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione.

Preme qui evidenziare che il fondamento della leadership transazionale è un processo di scambio tra leader e subordinati. In particolare, il primo riconosce le necessità dei secondi, chiarendo tuttavia che tali bisogni verranno soddisfatti solamente in cambio dell'esecuzione di attività e del conseguimento di determinati obiettivi.

Di conseguenza, il leader trarrà vantaggio dall'adempimento dei compiti da parte dei suoi follower, i quali verranno ricompensati per l'efficace svolgimento del lavoro assegnato.

Il processo sopra descritto, ossia la natura di tale stile di leadership, si fonda su una relazione di breve termine tra leader e subordinato: una volta che la transazione è effettuata con successo si può concludere o, per contro, si può ridefinire nuovamente per un successivo processo.

Approfondimento:

Leadership Trasformativa VS Leadership Transazionale

| <i>Leadership Trasformativa</i> | <i>Leadership Transazionale</i> |
|--|--|
| Un leader trasformativo si impegna a soddisfare le esigenze dei suoi follower. | Un leader transazionale motiva e incoraggia fortemente i follower a svolgere i propri compiti. |
| Un leader trasformativo è in grado di comprendere i bisogni e le motivazioni dei subordinati, ma riesce ad andare anche oltre garantendo pienamente la loro soddisfazione. | Un leader transazionale è particolarmente legato all' aspetto economico , vale a dire che è particolarmente attento a selezionare individui adeguati e che siano in grado di svolgere al meglio quel preciso compito. |
| Leader e follower intrattengono relazioni al fine di promuovere un ambiente lavorativo più favorevole e orientato alla creatività, a vantaggio dell'intera organizzazione. | Leader e follower intrattengono relazioni al fine di poter soddisfare reciprocamente i propri bisogni. |
| Un leader trasformativo si impegna a superare le aspettative dei propri follower , cercando di cambiare la cultura organizzativa e gli obiettivi dei seguaci. | Un leader transazionale si impegna a raggiungere gli obiettivi definiti in quel preciso momento (attuali). |

Tabella 2. *Leadership Trasformativa VS Leadership Transazionale.*
(Fonte: rielaborazione Barbieri M., 2024)

Secondo Bass un leader poteva possedere entrambi gli stili di leadership. Riteneva infatti che la leadership trasformativa e quella transazionale fossero correlate e che l'eccellenza si potesse ottenere quando venivano adottate contemporaneamente.

D) La leadership di servizio

Nel corso della seconda metà del XX secolo i precedenti modelli tradizionali e autocratici iniziarono a mostrare la loro inadeguatezza a causa anche dell'innovazione e del cambiamento che stava avvenendo nel mondo lavorativo.

Entrò dunque sotto la lente d'ingrandimento un nuovo stile di leadership: la leadership di servizio. Questa, vista come un comportamento orientato all'atto di servire i follower così da renderli responsabili e autonomi, non era uno stile egoista e autocratico come alcuni elaborati in passato, bensì basato sui principi del servizio stesso.

Infatti, per sottolineare quanto appena affermato, i leader caratterizzati da tale stile credevano fermamente che preoccuparsi del benessere, anche mentale, dei propri subordinati fosse un loro preciso compito e dovere.

In particolare, negli ultimi anni si tende guardare alla leadership di servizio come una teoria della leadership organizzativa.

4.7. Il caso aziendale: Moncler S.p.A.



Figura 15. Logo di Moncler.
(Fonte: Il Sole 24 Ore)

Moncler è un'azienda di lusso italiana di origine francese specializzata in abbigliamento e accessori. L'origine del nome deriva dall'abbreviazione di Monestier-de-Clermont, un villaggio di montagna e nota località sciistica vicino a Grenoble. Qui nel 1952 René Ramillon, un artigiano di attrezzature da montagna francese, e André Vincent fondarono l'azienda, che negli anni successivi avrebbe dato vita al celebre piumino e realizzato giacche ad alta resistenza per climi molto estremi.



Figura 16. Foto di una campagna di Moncler degli anni '80.
(Fonte: townandcountrymag.com)

Le qualità e le impeccabili potenzialità dei primi piumini portarono la nota società ad essere scelta per equipaggiare nel 1954 la spedizione italiana sul K2 e nel 1955 la spedizione sul Makalù.

Gli anni '80 hanno segnato l'ingresso di Moncler in città, divenendo così **uno dei capi più iconici di una generazione di ragazzi.**

Con l'entrata nel nuovo millennio, in particolare nel 2003, il brand viene acquisito dall'imprenditore italiano Remo Ruffini (attuale Presidente e Amministratore Delegato del Gruppo Moncler), che inizia un'importante strategia di espansione mondiale nel segmento dei beni di lusso.

Il 16 dicembre 2013 la società si quota sulla Borsa Italiana S.p.A. di Milano.

Nel dicembre 2020 Moncler annuncia di aver siglato un accordo per l'acquisizione del marchio italiano di abbigliamento **Stone Island**, fondato da Massimo Osti nel 1982.

Nel 2022 la società, celebrando il suo **70° anniversario**, ha colto l'occasione per evolvere il suo brand in tre differenti dimensioni (Collection, Genius e Grenoble) al fine di raggiungere così una clientela più vasta.

LA CREAZIONE DI VALORE

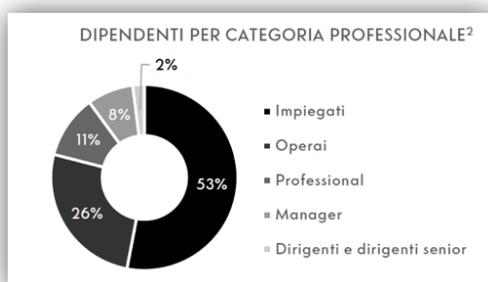


Figura 17. *Manager presenti in Moncler S.p.A.*
(Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 del Gruppo Moncler)

Per quanto concerne la creazione di valore per i manager Moncler S.p.A. si impegna a garantire:

1. REGOLE DI INGAGGIO E SVILUPPO PROFESSIONALI, CHIARE E NON CONFLITTUALI

L'obiettivo del Gruppo è quello di offrire un **ambiente lavorativo sano, corretto, equo e internazionale**, per consentire un continuo scambio di idee, conoscenze ed esperienze **garantendo così alta creatività e innovazione**.

Per quanto riguarda i manager è fondamentale evidenziare che l'azienda non solo li **coinvolge e motiva**, ma offre anche numerose **opportunità di sviluppo personale e professionale**, al fine di supportare il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati dal Gruppo.

| ORE | Gruppo Moncler | | | | | | | | |
|-----------------------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2023 | | | 2022 | | | 2021 | | |
| | Totale | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne |
| Dirigenti/ Dirigenti senior | 9,2 | 9,2 | 9,1 | 7,0 | 6,2 | 8,4 | 13,8 | 13,8 | 15,4 |
| Manager | 16,3 | 16,6 | 16,0 | 13,7 | 12,7 | 14,4 | 11,6 | 13,2 | 10,3 |
| Professional | 17,2 | 18,3 | 16,6 | 15,2 | 14,4 | 15,6 | 22,1 | 10,6 | 28,8 |
| Impiegati | 20,8 | 16,2 | 23,4 | 9,2 | 7,5 | 10,1 | 12,3 | 9,6 | 13,7 |
| Operai | 100,6 | 83,8 | 102,4 | 82,3 | 73,1 | 83,4 | 51,8 | 38,5 | 53,4 |
| Totale | 40,6 | 21,8 | 48,9 | 27,1 | 14,2 | 32,9 | 22,4 | 12,6 | 26,6 |

Tabella 3. *Ore medie di formazione per categoria professionale e genere.*
(Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 del Gruppo Moncler)

I processi di selezione e assunzione sono basati su criteri di oggettività, competenza e professionalità, inoltre rispettando il valore delle pari opportunità viene assicurata la rappresentanza dei generi e di ogni altra forma di diversità all'interno delle liste di candidati, così da garantire un processo di selezione **equo e imparziale**.

2. ADEGUATA REMUNERAZIONE

Il sistema di remunerazione del Gruppo è definito in modo tale da poter attrarre, motivare e fidelizzare le persone dotate delle qualità professionali richieste dalla prospettiva di crescita del business. È quindi basato su **principi di trasparenza, pari opportunità, meritocrazia, competenze e performance**.

Preme qui evidenziare che Moncler si sta profondamente impegnando per ottenere **entro il 2025 la certificazione per l'equità salariale**.

Circa l'80% della popolazione eleggibile di professional, manager, dirigenti e dirigenti senior possiede una remunerazione costituita da **una parte fissa e una variabile**, bilanciate sulla base del relativo contributo offerto alla realizzazione degli obiettivi strategici previsti dall'azienda stessa.

In particolare, la **componente variabile** può essere di **tre diverse tipologie**⁵⁹:

- **di breve periodo (Management By Objective)**

Il sistema di Management By Objective (MBO)⁶⁰ si basa su obiettivi annuali quantitativi di natura economico-finanziaria conseguiti dal Gruppo (ad esempio l'EBIT consolidato del Gruppo) e obiettivi qualitativi di rilevanza strategico-operativa (ad esempio quelli legati al conseguimento degli obiettivi definiti nel Piano Strategico di Sostenibilità).

Il fine ultimo è quello di incentivare il conseguimento di risultati distintivi attraverso determinati meccanismi che premiano l'over performance, ma anche mediante l'incremento del valore del premio ottenibile in caso di superamento degli obiettivi assegnati. Solitamente viene applicato agli Executive, Manager e Professional.

- **commissione sul venduto**, applicato al personale retail

- **di lungo periodo (Long Term Incentive)**

Nell'ambito dei sistemi di incentivazione di lungo periodo per i ruoli chiave in ambito manageriale il Gruppo Moncler si avvale di piani di Performance Share. Questi consentono di legare il processo di incentivazione dei manager e delle risorse chiave del Gruppo all'effettivo risultato aziendale, orientare le persone verso strategie sostenibili di medio-lungo termine...

⁵⁹ Vedi Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 del Gruppo Moncler.

Inoltre, il pacchetto retributivo offerto può includere anche **un premio di risultato legato a determinati indicatori di performance aziendale** e un'ampia offerta di differenti **benefit** (come ad esempio assicurazioni sulla vita a piani pensione, programmi di prevenzione volti a migliorare il benessere delle persone).

| PRINCIPALI BENEFIT OFFERTI AI DIPENDENTI | |
|--|--------------------------------------|
| BENEFIT FINANZIARI | Dipendenti aventi diritto ad aderire |
| Piani pensione integrativi | 49% |
| Piani sanitari integrativi | 57% |
| Assicurazione sulla vita | 24% |
| Sostegno finanziario in caso di disabilità | 40% |
| Mensa aziendale o voucher sostitutivo | 48% |
| Welfare aziendale ¹⁾ | 49% |
| Altro ²⁾ | 31% |
| BENEFIT SOCIALI | Dipendenti aventi diritto ad aderire |
| Centri fitness/sportivi ³⁾ | 24% |
| Benessere e programmi nutrizionali | 59% |

Tabella 4 I principali benefit offerti ai dipendenti.
(Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 del Gruppo Moncler)

Negli ultimi anni l'azienda, al fine di sviluppare politiche retributive per compensare la prestazione lavorativa e soddisfare le numerose esigenze non strettamente di carattere economico dei dipendenti, ha realizzato **piani di welfare aziendale** per offrire maggiori cure e attenzioni al benessere delle persone. In particolare, tali piani prevedono un'ampia gamma di benefit e servizi offerti in parte anche ai familiari (ad esempio il rimborso delle spese scolastiche, i buoni acquisto, pacchetti benessere).

APPROFONDIMENTI

| Percentuale (%) | Gruppo Moncler | | |
|---|----------------|------|---------------------|
| | 2023 | 2022 | Obiettivo |
| Percentuale di donne sul totale | 69% | 69% | ≥ 50% entro il 2025 |
| Percentuale delle manager donne sul totale del management (incluse le posizioni junior, middle e senior management, dirigenti e dirigenti senior) | 51% | 51% | ≥ 50% entro il 2025 |
| Percentuale delle junior manager donne sul totale dei junior manager | 55% | 55% | ≥ 50% entro il 2025 |
| Percentuale delle top manager donne sul totale dei top manager | 42% | 37% | ≥ 50% entro il 2025 |
| Percentuale delle manager donne nelle funzioni che generano ricavi sul totale dei manager nelle funzioni che generano ricavi | 49% | 53% | ≥ 50% entro il 2025 |
| Percentuale delle donne in posizioni STEM sul totale delle posizioni STEM ³⁾ | 67% | 58% | ≥ 50% entro il 2025 |

Tabella 5. Presenza femminile nel Gruppo Moncler.

³⁾ Science, technology, engineering, and mathematics.

(Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 del Gruppo Moncler)

DIPENDENTI ENTRATI E USCITI PER CATEGORIA PROFESSIONALE E PER GENERE

| Gruppo Moncler | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|--------|-------|---|--------|-------|
| 2023 | | | | | | |
| | Dipendenti assunti | | | Dipendenti che hanno lasciato il Gruppo | | |
| | Totale | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne |
| Dirigenti/ Dirigenti senior | 17 | 64,7% | 35,3% | 13 | 92,3% | 7,7% |
| Manager | 100 | 47,0% | 53,0% | 79 | 44,3% | 55,7% |
| Professional | 156 | 36,5% | 63,5% | 113 | 44,2% | 55,8% |
| Impiegati | 2.489 | 41,2% | 58,8% | 1.871 | 40,2% | 59,8% |
| Operai | 817 | 11,3% | 88,7% | 303 | 18,2% | 81,8% |
| Totale | 3.579 | 34,4% | 65,6% | 2.379 | 38,0% | 62,0% |

| Gruppo Moncler | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|--------|-------|---|--------|-------|
| 2022 | | | | | | |
| | Dipendenti assunti | | | Dipendenti che hanno lasciato il Gruppo | | |
| | Totale | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne |
| Dirigenti/ Dirigenti senior | 24 | 58,3% | 41,7% | 17 | 58,8% | 41,2% |
| Manager | 148 | 46,6% | 53,4% | 77 | 37,7% | 62,3% |
| Professional | 173 | 40,5% | 59,5% | 141 | 39,7% | 60,3% |
| Impiegati | 2.289 | 39,6% | 60,4% | 1.598 | 39,0% | 61,0% |
| Operai | 553 | 12,7% | 87,3% | 334 | 18,3% | 81,7% |
| Totale | 3.187 | 35,4% | 64,6% | 2.167 | 36,0% | 64,0% |

| Gruppo Moncler | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------|--------|-------|---|--------|-------|
| 2021 | | | | | | |
| | Dipendenti assunti | | | Dipendenti che hanno lasciato il Gruppo | | |
| | Totale | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne |
| Dirigenti/ Dirigenti senior | 10 | 80,0% | 20,0% | 17 | 41,2% | 58,8% |
| Manager | 79 | 44,3% | 55,7% | 74 | 31,1% | 68,9% |
| Professional | 120 | 36,7% | 63,3% | 93 | 30,1% | 69,9% |
| Impiegati | 1.623 | 36,5% | 63,5% | 1.166 | 34,0% | 66,0% |
| Operai | 318 | 10,4% | 89,6% | 270 | 9,6% | 90,4% |
| Totale | 2.150 | 33,1% | 66,9% | 1.620 | 29,6% | 70,4% |

Tabella 6. Dipendenti entrati e usciti per categoria professionale e per genere.
(Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 del Gruppo Moncler)

CAPITOLO 5. IL DIPENDENTE

Il dipendente è colui che stipula un contratto di *lavoro dipendente (o subordinato)* con il suo principale. Tale contratto prevede da parte del subordinato la prestazione del proprio tempo e del proprio lavoro (intellettuale o manuale) alle dipendenze e sotto la direzione del datore di lavoro, il quale gli eroga in cambio un'adeguata retribuzione (salario, stipendio).

Il rischio economico e giuridico dell'attività lavorativa svolta dal dipendente viene assunto dall'azienda (o ente) per cui egli lavora.

Tale soggetto percepisce dunque uno stipendio fisso legato sia all'orario di lavoro che alla qualifica a esso attribuita. Inoltre, viene retribuito anche quando è ammalato.

Percepisce una pensione in caso di invalidità e al termine della sua vita lavorativa grazie ai contributi previdenziali e assistenziali trattenuti regolarmente e periodicamente dallo stipendio.

Tra i lavoratori dipendenti possiamo citare gli operai, gli impiegati, i dirigenti, i quadri.

5.1. Il coinvolgimento dei dipendenti per creare valore

Per realizzare gli obiettivi prefissati è necessario il coinvolgimento dei dipendenti nella strategia aziendale. Ciò permette infatti all'impresa non solo di ottenere profitti sempre maggiori, ma anche di incrementare la sua produttività e migliorare l'ambiente e il clima lavorativo in quanto i lavoratori si sentono riconosciuti e partecipi della vita aziendale, e non un mero numero per garantire l'operatività dell'impresa.

Per ottenere migliori risultati, è fondamentale dunque rispettare le seguenti strategie:

1. Assegnare ai dipendenti un obiettivo

Questo consente ai lavoratori di renderli consapevoli del loro ruolo, utilità e importanza in azienda.

2. Partecipazione dei dipendenti alla creazione della strategia aziendale

La strategia aziendale trae particolare beneficio da questo coinvolgimento, in quanto il know-how in possesso dei lavoratori consente di offrire un'adeguata base di partenza per incrementare non solo le vendite, il fatturato e gli utili, ma anche la quota di mercato posseduta. I dipendenti avranno così una visione più ampia degli obiettivi e maggiori responsabilità.

3. Ruoli chiari dei dipendenti

È bene definire al meglio ruoli e responsabilità di tutti i lavoratori affinché questi sappiano con certezza il loro posto e importanza all'interno dell'organigramma.

4. Permettere una continua e costante crescita nel tempo

La crescita è possibile solo se i dipendenti vengono motivati e sostenuti nel corso delle loro attività. Tuttavia, per assicurare uno sviluppo nel lungo periodo è necessario che ai lavoratori vengano concesse in modo effettivo numerose opportunità di crescita professionale; in caso contrario essi saranno invogliati a lasciare l'azienda in cerca di migliori opportunità lavorative.

5. Perfezionare e potenziare il processo di comunicazione interaziendale

Solo grazie a comunicazioni chiare, corrette e complete si evitano fraintendimenti e discussioni, si assicura un buon clima aziendale e un'ampia soddisfazione dei dipendenti.

6. Adeguate ricompense

Un dipendente che lavora correttamente, si impegna costantemente, dimostra volontà nell'apprendere e nel rimanere, se necessario, anche oltre le 8 ore lavorative, è fondamentale che venga premiato per riconoscergli tale impegno.

Ovviamente tale ricompensa non deve essere solo meramente in denaro, ma può comprendere anche benefit (come macchine, viaggi, ecc).

7. Ambiente lavorativo adeguato

Considerando che la giornata lavorativa di un dipendente medio comporta un impiego consistente del proprio tempo sul posto di lavoro, risulta fondamentale che l'ambiente aziendale sia caratterizzato da un clima positivo, esente da pressioni e fonti di frustrazione.

5.2. L'importanza dell'investimento nello sviluppo dei dipendenti

Il concetto di "*investimento nello sviluppo dei dipendenti*" fa riferimento a tutte le esperienze di apprendimento che sono organizzate e fornite dal datore per migliorare le prestazioni e la crescita personale e professionale dei propri lavoratori.

In particolare, sulla base della teoria dello scambio sociale, sono state esaminate le relazioni che intercorrono tra investimento percepito nello sviluppo dei dipendenti (*Perceived Investment in Employees' Development, PIED*⁶¹), soddisfazione lavorativa, impegno organizzativo e intenzione di lasciare.

⁶¹ Hoon L.C., Bruvold N. T., *Creating value for employees: investment in employee development*, 2003; p. 1.

5.2.1. Che cos'è il PIED

Il PIED è la valutazione effettuata dai dipendenti in merito all'impegno delle proprie organizzazioni nell'aiutarli a imparare e acquisire nuove competenze e abilità, consentendo loro di progredire verso nuove e migliori posizioni⁶².

Si è osservato che, quanto più le aziende si impegnano nella crescita personale e professionale, tanto più i dipendenti dedicano maggiori sforzi all'organizzazione (Wayne et al., 1997). Si instaura dunque una relazione dinamica.

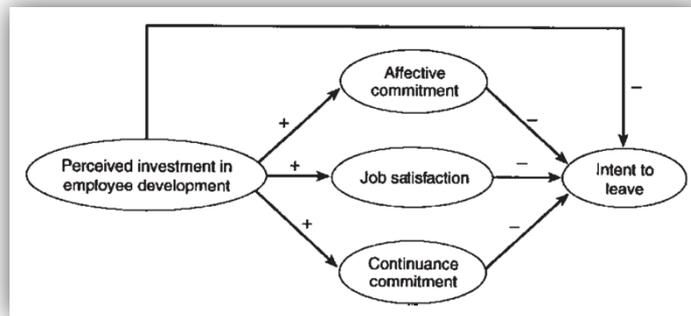


Figura 18. Modello ipotizzato delle relazioni tra PIED, le diverse attitudini lavorative e l'intenzione di lasciare. (Fonte: Hoon L.C., Bruvold N. T., Creating value for employees: investment in employee development, 2003)

5.2.2. PIED, impegno affettivo e impegno di continuazione

Grazie ai processi motivazionali della teoria dello scambio sociale (Blau, 1964) e della norma della reciprocità (Gouldner, 1960), si è potuto osservare che i dipendenti che credono che la propria organizzazione sia fortemente impegnata nello sviluppo professionale ricambiano mediante comportamenti proporzionati alla quantità di impegno che essi sentono che il datore di lavoro ha nei loro confronti⁶³.

Al PIED possono essere correlate diverse forme di impegno organizzativo, tuttavia le più importanti sono due:

1. *l'impegno affettivo*: si riferisce all'attaccamento emotivo e al coinvolgimento di un dipendente all'interno dell'azienda (Allen e Meyer, 1990);
2. *l'impegno di continuazione*: si riferisce al legame che un dipendente instaura con la propria organizzazione a causa di interessi estranei (ad esempio pensione, preoccupazioni familiari) (McGee e Ford, 1987; Ritzer e Trice, 1969).

⁶² Hoon L.C., Bruvold N. T., *Creating value for employees: investment in employee development*, 2003; p. 2.

⁶³ Hoon L.C., Bruvold N. T., *Creating value for employees: investment in employee development*, 2003; p. 4.

| | |
|--|--|
| <p>Ipotesi 1: IL PIED avrà un'<u>associazione diretta e positiva</u> con l'impegno affettivo.</p> | <p>Tale ipotesi è stata elaborata in quanto è stato osservato che la presenza di programmi di formazione rendono l'azienda più solidale e affidabile agli occhi dei dipendenti, i quali rispondono in modo proporzionale con un maggiore impegno organizzativo e un più alto livello di lealtà.</p> |
| <p>Ipotesi 2: Il PIED avrà un'<u>associazione diretta e positiva</u> con l'impegno alla continuità.</p> | <p>Tale seconda ipotesi è stata elaborata in quanto è stato osservato che gli investimenti nello sviluppo professionale e personale effettuati dall'organizzazione si traducono in una maggiore percezione di sicurezza e soddisfazione lavorativa da parte dei dipendenti, e di conseguenza in più elevato livello di impegno alla continuazione.</p> |

Tabella 7. PIED, impegno affettivo e impegno di continuazione.

(Fonte: rielaborazione Barbieri M., 2024; basata su dati di Hoon L.C. e Bruvold N. T., *Creating value for employees: investment in employee development*, 2003)

5.2.3. PIED e soddisfazione lavorativa

Un altro importante vantaggio che può essere ragionevolmente associato al PIED è la soddisfazione lavorativa, ossia la risposta affettiva di un dipendente verso aspetti specifici del proprio lavoro⁶⁴ (Cotton e Tuttle, 1986).

| | |
|--|--|
| <p>Ipotesi 3: Il PIED avrà un'<u>associazione diretta e positiva</u> con la soddisfazione lavorativa.</p> | <p>Il PIED può comportare un aumento della soddisfazione lavorativa per diversi motivi, i più importanti sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • offre ai lavoratori un maggiore senso di controllo sulla propria carriera grazie alla possibilità di aggiornare le competenze o acquisirne di nuove; • consente un miglioramento del sentimento generale positivo dei dipendenti nei confronti del datore di lavoro, che a sua volta può avere un impatto sulla soddisfazione lavorativa. |
|--|--|

Tabella 8. PIED e soddisfazione lavorativa.

(Fonte: rielaborazione Barbieri M., 2024; basato su dati di Hoon L.C. e Bruvold N. T., *Creating value for employees: investment in employee development*, 2003)

5.2.4. PIED e intenzione di lasciare

Per comprendere la relazione tra PIED e intenzione di lasciare, risulta doveroso effettuare prima una breve premessa in merito ai **costi di turnover**. Essi possono includere i costi opportunità, costi necessari per la rielezione e la riqualificazione professionale e un calo del morale dei lavoratori rimanenti.

Questi costi rischiano di aggravarsi notevolmente quando un'organizzazione perde dipendenti preziosi e difficili da sostituire⁶⁵. Per tale motivo risulta quindi necessaria una migliore comprensione del turnover in relazione al PIED e alle attitudini lavorative dei dipendenti.

⁶⁴ Hoon L.C., Bruvold N. T., *Creating value for employees: investment in employee development*, 2003; p. 5.

⁶⁵ Hoon L.C., Bruvold N. T., *Creating value for employees: investment in employee development*, 2003; p. 6.

| | |
|---|---|
| <p>Ipotesi 4: Il PIED ha un'<u>associazione diretta e negativa</u> con l'intenzione di lasciare.</p> | <p>Nel 1999 McConnell osservò che efficaci programmi di formazione e sviluppo delle competenze avevano un impatto misurabile sulla riduzione del turnover. Il PIED sarebbe quindi in grado di consentire una riduzione dell'intenzione di andarsene dei lavoratori. I principali motivi a sostegno di tale ipotesi sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • i dipendenti spesso confrontano la loro situazione lavorativa con quella dei loro pari in altre organizzazioni che sotto investono nei programmi di sviluppo. Tale confronto dovrebbe consentire un aumento del valore dell'organizzazione percepito dai dipendenti, e quindi influenzare il loro attaccamento; • la bassa intenzione di lasciare l'organizzazione può essere vista come mezzo mediante il quale i dipendenti ripagano il loro datore di lavoro per l'impegno dimostrato verso la cura e la crescita del personale (Wayneet al.,1997). |
| <p>Ipotesi 5: <u>L'impegno affettivo media</u> l'associazione PIED e l'intenzione di lasciare.</p> | <p>Negli anni è stato osservato, grazie a diversi studi, che l'impegno affettivo e la soddisfazione lavorativa hanno un impatto inverso sul turnover dei dipendenti (effettivo o previsto) (Arnold e Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Hollenbeck e Williams, 1986; Michaels e Spector, 1982; Williams e Hazer, 1986; et al.,1982). Infatti, quando un datore di lavoro investe fortemente nello sviluppo dei propri dipendenti questi ultimi sono più soddisfatti e fiduciosi, ricambiano tale impegno con maggiore produttività e potrebbero di conseguenza non pensare di lasciare l'azienda a cui sono emotivamente legati.</p> |
| <p>Ipotesi 6: <u>La soddisfazione lavorativa media</u> l'associazione PIED e l'intenzione di lasciare.</p> | |
| <p>Ipotesi 7: <u>L'impegno a continuare</u> media l'associazione PIED e l'intenzione di lasciare.</p> | <p>Si potrebbe affermare che i dipendenti sono meno propensi a lasciare l'azienda sia perché vogliono restare (impegno affettivo) sia perché hanno bisogno di rimanere (impegno di continuazione) (Meyer e Allen, 1991; Meyer et al.,1990). Tuttavia, il dipendente con impegno di continuazione può lasciare il proprio datore di lavoro solo se i benefici attesi dalla partenza sono maggiori, o almeno uguali, al costo di licenziamento (Suliman e Iles, 2000). Quindi, in quest'ottica, il PIED potrebbe aumentare le capacità di un'organizzazione di trattenere la propria forza lavoro, poiché potrebbe aumentare il costo percepito da quest'ultima per lasciare l'azienda.</p> |

Tabella 9. PIED e intenzione di lasciare.

(Fonte: rielaborazione Barbieri M., 2024; basato su dati di Hoon L.C. e Bruvold N. T., Creating value for employees: investment in employee development, 2003)

5.3. Gli elementi determinanti per la soddisfazione del dipendente

Per questo attore lo stipendio (o salario) è ciò che gli consente di condurre una vita equilibrata e possedere un'adeguata indipendenza economica.

Il lavoro dovrebbe dunque essere un luogo sereno in cui il dipendente trascorre la maggior parte della sua giornata, nel quale possa inoltre trovare soddisfazioni e motivazioni tali da condurlo ad apportare un maggiore impegno nei compiti a lui assegnati e all'ottenimento di altrettanti ottimi risultati.

I principali elementi di soddisfazione del dipendente sono i seguenti (De Angelis, 2023)⁶⁶.

⁶⁶ Studi effettuati dal Dott. Domenico De Angelis, 2023.

1. LA SICUREZZA PERSONALE-FISICA

Questo elemento di soddisfazione fa principalmente riferimento a tutti quei dipendenti che apportano lavoro manuale all'azienda. Essi infatti sono particolarmente esposti a rischi fisici e rischi di salute (es. incidenti professionali). Tuttavia, anche se al giorno d'oggi le tutele sono maggiori rispetto al passato, ricorrendo per esempio a processi di formazione ed educazione obbligatoria per i datori di lavoro, i dipendenti sono comunque sempre molto preoccupati per questa tematica.

Potremmo dunque concludere che un dipendente trae soddisfazione solamente nel momento in cui vede il suo principale effettivamente concentrato sulla sicurezza e sulla tutela relativa a tutto l'ambiente lavorativo.

2. LA SICUREZZA DEL POSTO DI LAVORO

Questo secondo elemento fa riferimento invece a un posto di lavoro che offre una certezza nella retribuzione e nella durata, un'adeguata posizione sanitaria, previdenziale e assistenziale; a un'azienda che ha a cuore la tutela e la stabilità lavorativa dei propri dipendenti. Questi fattori offrono al lavoratore le basi per poter pensare alla costruzione del suo futuro (anche familiare) e alla propria indipendenza economica, come detto poc'anzi.

3. UN LAVORO COMODO, BEN ORGANIZZATO, INTERESSANTE, CHE PIACE E STIMOLA

Le opportunità di crescita professionale sono molto importanti per un dipendente, in quanto gli permettono di migliorare la percezione della propria posizione lavorativa e di conseguenza rendere il luogo di lavoro un buon ambiente in cui recarsi quotidianamente.

Su queste considerazioni influiscono i seguenti elementi:

- *l'organizzazione del lavoro e la posizione del sito lavorativo*: turni serali, distanza da percorrere tra casa e luogo lavorativo, comodità della posizione del luogo di lavoro
- *un lavoro interessante e che piace*
- *l'ottimo clima aziendale*: stile aziendale che pone al centro il dipendente, non considerandolo quindi come mero numero, ma come soggetto fondamentale per ottenere il successo dell'impresa
- *l'ottimo clima familiare e la serenità economica*

5.4. Il caso aziendale: Ferrero



Figura 19. *Fabbrica Ferrero in Messico.*
(Fonte: Rapporto di Responsabilità Sociale d'Impresa 2014 di Ferrero)

Ferrero International S.A. (meglio conosciuta come Ferrero) è un'azienda multinazionale con sede a Lussemburgo e specializzata in prodotti dolciari.

È stata fondata da Pietro Ferrero, dal fratello Giovanni (attuale presidente esecutivo del Gruppo) e dalla moglie Piera Cillario nel 1946 ad Alba (CN), attuale sede di Ferrero S.p.A. (holding delle attività italiane del Gruppo).

La storia dell'azienda, ricca di successi e giunta oggi alla terza generazione, trova le sue radici negli anni '40 del secolo scorso, quando Piera e Pietro (genitori di Michele) trasformarono una semplice pasticceria in una fabbrica. È importante ricordare che questa famiglia fu la prima in Italia che riuscì ad espandersi all'estero negli anni del dopoguerra, consentendo così all'azienda di divenire un Gruppo internazionale di celebre rinomanza nel settore dei prodotti dolciari.

Attualmente è tra le prime aziende al mondo per la sua reputazione, risultato ottenuto anche grazie alle importanti iniziative di responsabilità sociale sintetizzate nella sua strategia di Corporate Social Responsibility (CSR). Quest'ultima racchiude l'impegno del Gruppo per il raggiungimento e il mantenimento della massima qualità, l'innovazione, la comunicazione chiara e trasparente, l'attenzione per tutti coloro i quali hanno contribuito in passato e contribuiscono oggi a realizzare la storia di questo colosso globale, il supporto offerto alle comunità locali e l'attenzione all'ambiente.

FERRERO IN ITALIA

In Italia sono presenti, oltre alla sede di Alba, quattro stabilimenti produttivi, un centro di ricerca e sviluppo e due impianti di lavorazione delle nocciole.

Negli ultimi 10 anni Ferrero ha effettuato oltre 1 miliardo di euro di investimenti produttivi, destinando all'innovazione circa il 4% annuo dei propri ricavi.

In Italia l'azienda crea valore, in quanto ogni euro di valore aggiunto creato da un prodotto Ferrero genera risorse per il sistema economico pari a € 3,50 (€ 2,6 verso le imprese, € 0,55 verso le famiglie e € 0,35 verso lo Stato).

LA CREAZIONE DI VALORE

Ferrero crede fermamente nelle capacità delle persone e incoraggia lo sviluppo del talento, dimostrandosi così un esempio emblematico di creazione di valore per i dipendenti.

- L'azienda vanta **una visione internazionale** molto importante, in quanto i suoi **dipendenti** (circa 47.000, anche se attualmente in costante aumento) **provengono da oltre 120 nazioni differenti**. Inoltre, è importante sottolineare che tali lavoratori risultano essere tra i più felici e soddisfatti al mondo per quanto concerne l'ottimo clima aziendale, la costante motivazione, il forte senso di appartenenza, la corretta retribuzione e il welfare.
- Ferrero mette a disposizione dei propri lavoratori numerosi **programmi di formazione** (oltre 599.000 ore di corsi annuali), si impegna non solo nella chiara comunicazione ma anche in un **ascolto efficace e completo, si basa sui feedback dei dipendenti per migliorare l'ambiente lavorativo**, con l'obiettivo di renderlo sempre più equo, corretto e giusto nei confronti di tutti, tenendo sempre in alta considerazione la **tutela della salute** e la **sicurezza sul posto di lavoro**.
- Ferrero si impegna profondamente anche sul **fronte femminile**, lavorando quotidianamente per consentire a un numero sempre maggiore di donne la possibilità di poter sviluppare la propria carriera e lavorare in posizioni apicali.

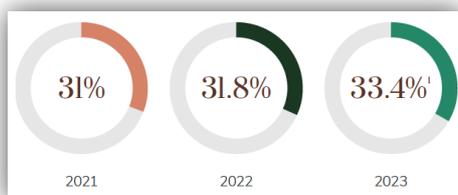


Figura 20. Donne nei ruoli decisionali in Ferrero.
¹ Dato ad agosto 2023, esclusi i dipendenti sospesi.
(Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2023 del Gruppo Ferrero)

- È importante sottolineare che, anche dopo la cessazione del contratto lavorativo, l'azienda continua a **sostenere i suoi ex dipendenti anziani** mediante i programmi previsti dalla Fondazione Ferrero. Quest'ultima garantisce infatti prestazioni quotidiane di assistenza sociale e medica (nei campi della Gastroenterologia, della Neurologia e Neuro-psichiatria...), assistenza a domicilio, consulenze legali e coinvolgimento degli anziani nelle proposte culturali della Fondazione stessa. Dispone inoltre di un gruppo di autisti volontari che accompagnano gli anziani malati alle rispettive visite mediche⁶⁷.
 - Claudio Lucifora dell'Università Cattolica di Milano, in collaborazione con il Policlinico Gemelli, ha analizzato nel corso del tempo i risultati del progetto su un campione di 500 persone (raffronto con un campione di controllo di ulteriori 500 individui).
Dai suoi studi è emerso che i soggetti che partecipano alle attività previste dalla Fondazione hanno una rete sociale più ampia e relazioni più solide e intense. Si è osservato inoltre che tale risultato risulta particolarmente evidente nella fascia di età over 75, confermando dunque che gli effetti di tale iniziativa si sviluppano anche nel lungo periodo⁶⁸.

| Prestazioni | Numero |
|-------------------------------------|--------------|
| Visite mediche | 693 |
| Visite podologiche | 36 |
| Visite osteopatiche | 697 |
| Prestazioni infermieristiche | 3.575 |
| Prelievi ematici | 992 |
| Visite infermieristiche domiciliari | 358 |
| Sedute di terapia occupazionale | 8 |
| Test diagnostici Covid | 280 |
| Vaccinazioni | 153 |
| Totale prestazioni sanitarie | 6.792 |

Tabella 10. *Tabella riassuntiva delle prestazioni sanitarie, anno 2023.*
(Fonte: Bilancio Sociale 2023 di Fondazione Ferrero)

- Inoltre, dimostrando grande sensibilità e attenzione verso le esigenze sociali più attuali (in particolare quelle delle famiglie lavoratrici), Ferrero ha realizzato il 12 settembre 2009 un **asilo aziendale** situato di fronte allo stabilimento di Alba e destinato a bambini in età compresa fra i tre mesi e i tre anni.
La struttura, all'avanguardia e realizzata in un ambiente sicuro e curato dove ci si può muovere in libertà, riposare,



Figura 21. *Il Nido Fondazione Ferrero.*
(Fonte: ferrero.it)

⁶⁷ Si veda il *Bilancio Sociale 2023 di Fondazione Ferrero*.

⁶⁸ Fonte delle informazioni: ansa.it.

giocare e divertirsi, presta molta attenzione agli spazi esterni, fondamentali affinché i bambini possano vivere un'esperienza sana e confrontarsi con elementi e fenomeni naturali.

Nel piano educativo della struttura è previsto anche il coinvolgimento delle famiglie e degli anziani Ferrero tramite diverse attività (ad esempio cura dell'orto, attività culinarie, uscite, musica, giardinaggio).

L'edificio è stato progettato con l'obiettivo di garantire la massima sostenibilità ambientale: isolamento termico, utilizzo di materiali ecosostenibili, riduzione dei rifiuti, utilizzo di fonti rinnovabili. In particolare, con l'obiettivo di garantire ai dipendenti rette agevolate in base al reddito del nucleo familiare, la Fondazione Ferrero ha sostenuto gran parte delle spese di gestione e di funzionamento.

- Tale prestigioso impegno di creazione di valore per i propri lavoratori è dimostrato anche attraverso le attività della Fondazione Ferrero e del Progetto Imprenditoriale Michele Ferrero (attivo in Africa e Asia).

La Fondazione Ferrero

Offre agli anziani Ferrero (tutti i collaboratori del Gruppo che hanno maturato 25 anni di attività lavorativa) differenti programmi di attività creative, ricreative, sociali e solidali, nonché servizi di assistenza sociale e sanitaria. L'obiettivo è quello di fornire nuovi stimoli grazie a incontri intergenerazionali e volontariato, diffondendo il pensiero che si può non solo imparare, ma anche essere profondamente utili a qualsiasi età.

La Fondazione ha realizzato una rete di fitte collaborazioni con centri medici specialistici, tra cui si possono ricordare la Fondazione per la Macula di Genova, l'Istituto per la Ricerca e la Cura del Cancro di Candiolo, l'Istituto Europeo di Oncologia di Milano, l'Istituto Scientifico Universitario San Raffaele di Milano.

Il Progetto Imprenditoriale Michele Ferrero

Contribuisce a creare nuovi posti di lavoro, ma mira anche a sostenere iniziative sociali che tutelano la salute, l'istruzione e lo sviluppo sociale dei bambini e dei giovani. Questo progetto è stato realizzato prima in Camerun nel 2005, poi in Sudafrica nel 2006 e infine in India nel 2007.

CAPITOLO 6. I CLIENTI

I clienti sono fondamentali per il successo di qualsiasi impresa, poiché ne rappresentano la base della sua esistenza e prosperità. Di conseguenza, capire i loro bisogni, desideri e aspettative è importante per poter fornire prodotti e servizi che soddisfino appieno le loro necessità.

Inoltre, preservare una comunicazione aperta, chiara e trasparente con i clienti è essenziale per instaurare e consolidare relazioni di fiducia solide e durature.

È altresì importante considerare che la capacità di ascoltare attentamente i feedback provenienti da tale stakeholder costituisce un requisito imprescindibile per un'azienda, poiché ciò le consente di adattarsi prontamente alle evoluzioni del mercato e mantenere un significativo vantaggio competitivo.

Dedicare risorse per garantire la soddisfazione del cliente rappresenta quindi un importante investimento per il futuro dell'azienda.

6.1. Le fasi principali della relazione cliente-azienda (venditore)

Per quanto concerne la valutazione della soddisfazione dei clienti, comprendere appieno i fattori determinanti e misurarla con precisione risulta un compito non immediato e intuitivo, data la sua elevata soggettività. Tuttavia, un'analisi accurata dell'evoluzione del rapporto che tale stakeholder intrattiene con l'azienda può fornire importanti informazioni riguardo al grado di soddisfazione raggiunto (*De Angelis, 2023*)⁶⁹.

1. LA FORMAZIONE DELLA VOLONTÀ DEL CLIENTE E LA SCELTA DEL BENE

Nell'attuale panorama commerciale le imprese sono sempre più orientate verso l'espansione della loro clientela al fine di rispondere in modo adeguato alle crescenti esigenze del mercato. Tuttavia, è importante che queste ultime siano generate autonomamente e indipendentemente, senza alcuna influenza esterna al cliente stesso. Pertanto, devono essere decisioni del tutto individuali e soggettive, basate esclusivamente sulle preferenze e le necessità personali.

In particolare, risulta dannoso per la soddisfazione del compratore la presenza di un venditore aggressivo e pressante, che potrebbe spingerlo ad acquistare un bene/servizio che non risponde adeguatamente alle sue richieste iniziali. Per mitigare tale rischio sempre più spesso vengono implementate attività di prevenzione, monitoraggio e tutela a favore dei clienti.

⁶⁹ Studi effettuati dal Dott. Domenico De Angelis, 2023.

2. LA NEGOZIAZIONE E L'ACQUISTO

In questa fase sussiste il rischio per il cliente di vedersi modificata la sua scelta e volontà.

Questo può accadere per due diversi motivi:

- il venditore, mantenendo un rapporto trasparente e imparziale, propone al cliente prodotti/servizi di qualità simile a quella richiesta ma con un prezzo più conveniente (oppure di qualità e prezzo più elevati);
- il venditore opera motivato dai suoi interessi primari, quali ad esempio l'incremento del fatturato o della redditività. Di conseguenza, spinge il cliente verso prodotti che potrebbero non necessariamente soddisfare le sue esigenze, ma che al contrario risultano più vantaggiosi per il raggiungimento degli obiettivi di vendita prefissati dall'azienda.

Tra i fattori importanti che in questa fase creano valore per il cliente sono i seguenti:

- la presenza di un venditore non solo altamente professionale, ma anche in grado di guidare il compratore nell'acquisto di prodotti o servizi idonei a soddisfare le sue esigenze, e quindi in grado di offrire soluzioni mirate e fornire un supporto personalizzato durante l'intero processo di acquisto;
- un prezzo trasparente e facilmente comparabile;
- servizi post vendita.

3. LA CREAZIONE DI UN RAPPORTO FIDUCIARIO TRA GLI ATTORI (la maturità della relazione)

In questa fase conclusiva del rapporto tra il cliente e l'azienda (venditore), il valore per il cliente è generato da elementi piuttosto intuitivi, ma il più significativo è senza dubbio la presenza di venditori affidabili, leali e trasparenti, che offrono il loro servizio con totale imparzialità. Tali venditori sono in grado di garantire al cliente un supporto continuo e una comunicazione chiara, contribuendo così alla sua soddisfazione e alla creazione di valore nel lungo termine.

6.2. Il Social Customer Service

La fiducia nel rapporto azienda-cliente è una tematica molto attuale e di fondamentale importanza in quanto la qualità di tale relazione ha un impatto diretto, e piuttosto rilevante, sui risultati del business. Proprio per tale ragione negli ultimi anni *la soddisfazione del cliente* è diventata uno degli elementi più cruciali da dover tenere in considerazione per il futuro di un'azienda.

6.2.1. L'evoluzione del servizio offerto al cliente



Figura 22. L'evoluzione del Customer Service.

(Fonte: Fabrizio P., La rivoluzione del Social Customer Service, 2015)

L'evoluzione che il servizio offerto al cliente ha avuto nel corso degli anni ⁷⁰ consente di comprendere il motivo per cui la "soddisfazione del cliente" ha acquisito rapidamente grande importanza per le aziende.

È interessante osservare come nel corso degli anni il numero dei canali di comunicazione sia fortemente aumentato, in particolare i nuovi strumenti si sono aggiunti, e non sostituiti, ai precedenti per poter rispondere alla sentita esigenza dei clienti di avere sempre più opzioni a disposizione.

| Periodo | Canale di comunicazione | Descrizione |
|----------------|-------------------------|---|
| Prima del 1995 | Supporto telefonico | Tale strumento consentiva di effettuare conversazioni a distanza con i clienti. In questi anni si diffusero anche i primi call centre ma, a causa dell'eccessivo tempo di attesa per poter parlare con un operatore, il supporto telefonico venne presto affiancato dall'e-mail. |
| 1996-2000 | E-mail | Grazie all'avvento di Internet, l'e-mail divenne un nuovo canale di comunicazione tra azienda e cliente. Rispetto al telefono il dialogo risultava più freddo e più rapido, ma consentiva un maggior numero di conversazioni complessive da gestire. |
| 2001-2004 | Web self service | Con l'inizio del nuovo millennio i clienti cominciano a cercare online e in modo autonomo le informazioni di cui hanno bisogno. Le aziende iniziano ad innovarsi aggiungendo nuove e diverse sezioni ai loro siti web, le cosiddette F.A.Q. (Frequently Asked Questions), ossia domande poste più frequentemente dai clienti e associate alle relative risposte fornite dall'azienda. |
| 2005-2007 | Nuovi canali web | Nascono le prime chat per migliorare la qualità del servizio web. Il punto di forza è rappresentato dalla fornitura di assistenza ai clienti in tempo reale (mentre visitano il sito web dell'azienda). |
| 2008-2009 | Mobile app | In seguito alla rapida diffusione di smartphone e tablet vennero sviluppate le applicazioni (app), ossia estensioni del sito web aziendale che offrono in qualsiasi momento un servizio personalizzato al cliente. |
| Dal 2010 | Social Customer Service | I social network irrompono nella quotidianità divenendo sempre più importanti per i clienti come luogo virtuale di scambio di esperienze. |

Tabella 11. L'evoluzione del Customer Service.

(Fonte: Fabrizio P., La rivoluzione del Social Customer Service, 2015)

⁷⁰ Fabrizio P., *La rivoluzione del Social Customer Service*, 2015, cap. 1.

6.2.2. I 5 pilastri del Social Customer Service

Nel momento in cui un'azienda pianifica di integrare il Social Customer Service alla propria struttura di servizio clienti esistente deve necessariamente prendere in considerazione diversi elementi⁷¹ per poter individuare, nel modo più efficiente possibile, le aspettative dei clienti che utilizzano i social network per comunicare l'azienda.

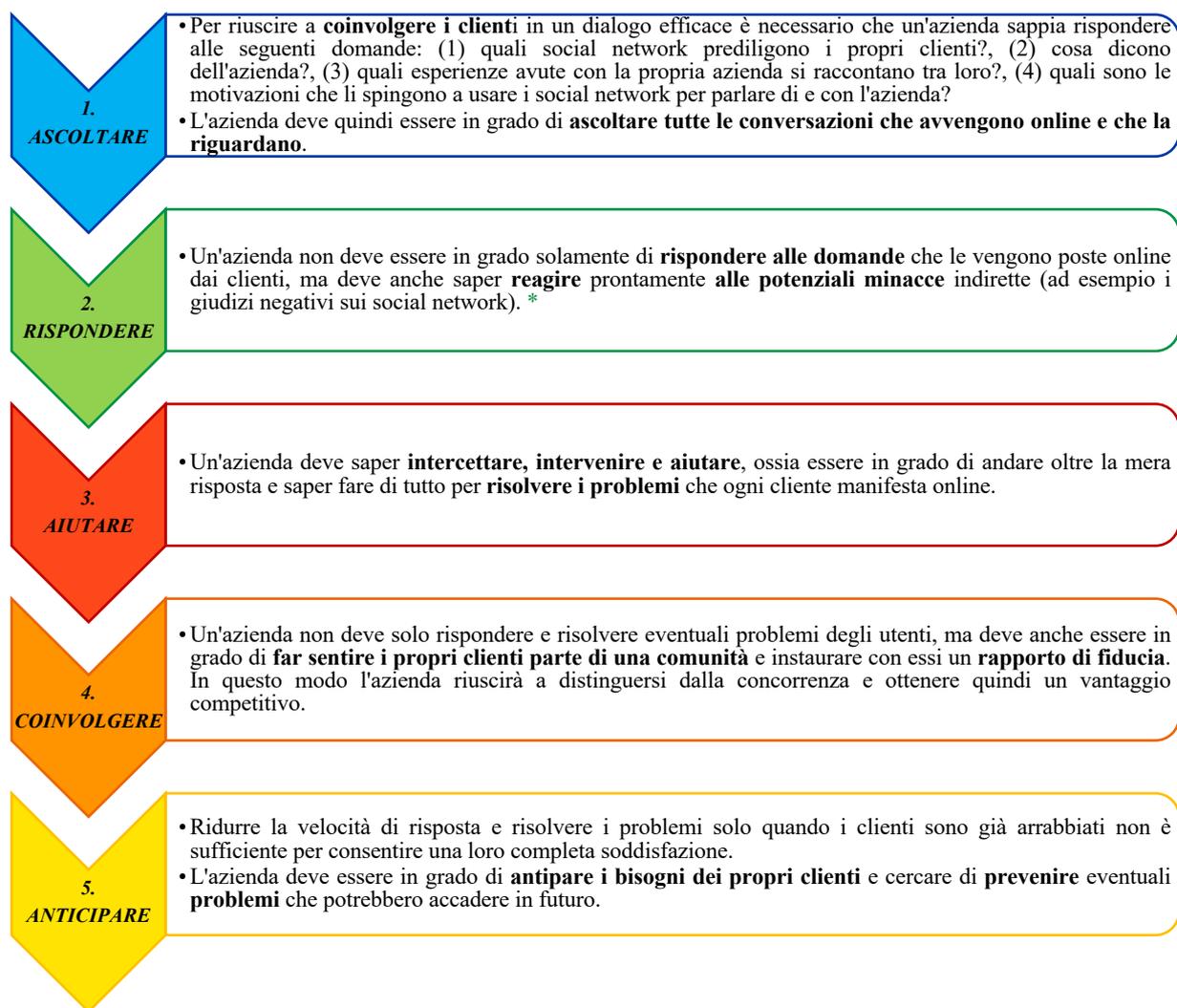


Figura 23. L'evoluzione del Customer Service.

(Fonte: rielaborazione Barbieri M., 2024; basata su dati di Fabrizio P., La rivoluzione del Social Customer Service, 2015)

* **“La capacità di fornire una risposta”** è considerata una qualità imprescindibile per poter mantenere e attrarre i clienti nel medio-lungo periodo. Rappresenta infatti un importante indicatore che consente di verificare quanto un'azienda prende adeguatamente in considerazione i propri clienti, in base alle risposte fornite ai messaggi ricevuti sui social network.

⁷¹ Fabrizio P., *La rivoluzione del Social Customer Service*, 2015, cap. 3.

Tuttavia, per poter ottenere un giudizio eccellente su tale parametro, l'azienda deve fornire risposte entro determinate tempistiche, che siano empatiche, precise, concise e utili alla risoluzione dei problemi del cliente (quindi non dispersive o generiche), che abbiano un tono serio, trasparente e amichevole (non serio o burocratico)⁷².

6.2.3. L'importanza di soddisfare le esigenze dei clienti

Prima dell'avvento dei siti web e dei social network il consumatore poteva informarsi solo mediante i giornali, la radio o la televisione. Il cliente assumeva quindi un ruolo passivo, ossia quello di semplice fruitore di contenuti. In particolare, le informazioni a cui aveva accesso erano limitate, non poteva confrontarle con altre fonti alternative e non aveva la possibilità di creare propri contenuti.

Negli anni successivi lo scenario iniziò a cambiare e i clienti iniziarono a richiedere alle aziende nuove esigenze e aspettative.

Tale bisogno fu ben presto soddisfatto dall'avvento del web e dei social network, i quali consentivano un accesso più facile e veloce alle informazioni (sia da fonti ufficiali che indipendenti), ma anche una loro condivisione in tempo reale.

In particolare, diverse statistiche relative alla soddisfazione dei clienti hanno dimostrato quanto segue: circa l'83% dei consumatori del campione dichiara di aver bisogno di supporto per effettuare acquisti online e l'82% che la velocità con cui vengono risolti i problemi è uno degli elementi più importanti per un'ottima esperienza di acquisto.

Inoltre, è stato osservato che la motivazione per cui i clienti decidono di cambiare azienda è per il 53% la mancanza di una loro adeguata considerazione da parte dell'azienda e per il 25% le lunghe attese al telefono prima che un operatore risponda⁷³.

Si può quindi concludere che la qualità del servizio clienti è un importante elemento differenziante da utilizzare come leva strategica per attrarre e mantenere i consumatori nel medio-lungo periodo.

In particolare, per rendere solido tale servizio è necessario fare riferimento ai seguenti **tre pilastri**:

1. **Differenziare il servizio dai concorrenti**

Ad esempio offrire una migliore tempistica nelle consegne oppure orari più accessibili al servizio.

2. **Migliorare assiduamente la qualità**

Sia la qualità oggettiva del servizio rispetto agli obiettivi prefissati dall'azienda, sia quella percepita dal cliente.

⁷² Fabrizio P., *La rivoluzione del Social Customare Service*, 2015, cap. 3.

⁷³ Fabrizio P., *La rivoluzione del Social Customare Service*, 2015, cap. 2 (dati ottenuti da NewVoiceMedia).

3. Effettuare un'azione di vendita indiretta

Nel momento in cui il cliente risulta soddisfatto dal servizio bisognerebbe valorizzare il proprio brand e proporre prodotti/servizi (senza effettuare un'azione di vendita diretta).

6.3. Il caso aziendale: Lavazza S.p.A.



Figura 24. Lavazza logo.
(Fonte: lavazza.it)

Luigi Lavazza S.p.A. (o meglio conosciuta semplicemente come Lavazza) è un'azienda italiana produttrice di caffè tostato. La sua storia ha inizio nel 1895, quando l'omonimo fondatore aprì la prima Drogheria Lavazza a Torino in via San Tommaso.

Pur mantenendo i medesimi valori e principi della piccola caffetteria aperta più di un secolo fa nel centro storico del capoluogo piemontese, il Gruppo Lavazza conta attualmente oltre 4.000 collaboratori in tutto il mondo, 9 stabilimenti produttivi in 6 Paesi ed esporta i suoi prodotti in più di 140 Paesi diversi.

Luigi era un uomo spinto dal **forte spirito d'iniziativa, inventiva e passione per il proprio lavoro**. Grazie ai suoi numerosi viaggi scoprì le differenti origini e caratteristiche di una varietà di chicchi di caffè, studiando altresì **l'arte della miscelazione per soddisfare le varietà di gusti dei suoi clienti**.

Nel 1927, grazie al notevole sviluppo ottenuto dalla sua attività, egli diede vita alla Luigi Lavazza S.p.A. In quel periodo la società disponeva di un capitale di 1,5 milioni di lire ed era costituita da Luigi, sua moglie Emilia e i loro figli Maria, Mario, Giuseppe e Pericle.



Figura 25. Tierra collection.
(Fonte: lavazza.it)

Il 1957 segnò un anno di forte crescita: Giuseppe e Pericle spostarono la produzione su scala industriale, consentendo così alla Lavazza di diventare la più grande azienda italiana nel settore del caffè (posizione che mantiene ancora oggi, avanzando sempre più per diventare in futuro il leader europeo).

Con l'arrivo del nuovo millennio la società iniziò a dirigersi verso progetti di responsabilità sociale. A tal fine, nel 2004 fu fondata la **Fondazione Giuseppe e Pericle Lavazza**, che si poneva come fine

ultimo il miglioramento delle condizioni di vita delle persone nei Paesi produttori di caffè, e fu lanciata la miscela **Lavazza ;Tierra! For Planet**, una selezione premium di Arabica biologica proveniente da terre incontaminate, luoghi in cui Fondazione Lavazza insegnava ai produttori di caffè a impiegare tecniche agricole per far fronte all'effetto del cambiamento climatico.

Inoltre, la società si impegna attualmente in un'**attenta analisi del ciclo di vita e valutazione delle performance ambientali di alcuni suoi prodotti e servizi** principali (materie prime, processi di lavorazione del caffè, imballaggio, trasporto, smaltimento del prodotto usato).

Nel 2015, in occasione del suo **120° anniversario**, Lavazza entra nella Stazione Spaziale Internazionale, sviluppando **“ISSpresso” la prima macchina del caffè che funziona nello spazio**.



Figura 26. *L'astronauta Samantha Cristoforetti aspetta accanto alla macchina ISSpresso appena installata. Il dispositivo per l'espresso consente agli equipaggi di preparare tè, caffè, brodo o altre bevande calde.*
(Fonte: nasa.gov)

Negli anni successivi la società si espande nel **settore B2B**, effettua numerose acquisizioni di diverse aziende internazionali del settore del caffè e sottoscrive inoltre l'osservanza dei 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile definiti dall'**Agenda 2030** delle Nazioni Unite.

Nel 2020, grazie al lancio della **“Roadmap to Zero”**, Lavazza consolida la sua strategia di sostenibilità ambientale per poter **neutralizzare la propria impronta di carbonio** entro il 2030.



Figura 27. *“Roadmap to Zero”.*
(Fonte: lavazza.it)

LA CREAZIONE DI VALORE

Lavazza, attiva sull'intero settore del caffè, offre i suoi prodotti attraverso una vasta gamma di canali, presentando il proprio marchio come una miscela di altissima qualità. Fin dalla sua nascita è riuscita a distinguersi dai concorrenti grazie ai suoi valori fondanti quali l'autenticità, la passione per l'eccellenza, la responsabilità e l'inventiva, che hanno contribuito a farne un leader globale nel mercato del caffè.

L'azienda si dedica costantemente al **miglioramento continuo**, superando le aspettative dei clienti e offrendo prodotti di **qualità sempre maggiore**, grazie a un **modello sostenibile basato su innovazione, passione e competenza**. Un esempio emblematico di questo impegno è rappresentato dall'attenzione rivolta allo studio e all'ottimizzazione del packaging. Esso svolge infatti un ruolo cruciale nel preservare la qualità, il gusto e la freschezza del caffè, garantendone allo stesso tempo la conservazione, il trasporto e l'utilizzo in sicurezza. Per questo motivo, considerata la fondamentale importanza dell'imballaggio e il significativo impatto ambientale causato dall'utilizzo e dall'immissione sul mercato di materiali non rinnovabili o non riciclabili, l'azienda ha pubblicato nel 2022 il noto *“Manifesto per l'economia circolare”* a sostegno della *“Roadmap del Packaging Sostenibile”*⁷⁴. Questa iniziativa, intrapresa nel 2020, ha l'obiettivo di ridurre l'impronta ambientale rendendo l'intero portfolio packaging del Gruppo riciclabile, riutilizzabile o compostabile entro il 2025. In particolare, nel 2022 i risultati ottenuti sono stati i seguenti:

- il 66% del packaging del portfolio prodotti di tutto il Gruppo era già riciclabile, con punte del 99% nel caso del packaging flessibile;
- il 73% del packaging prodotto nei tre principali stabilimenti del Gruppo (situati a Torino e Gattinara in Italia e Lavérune in Francia, dove si concentra il 91% della produzione totale) era riciclabile.

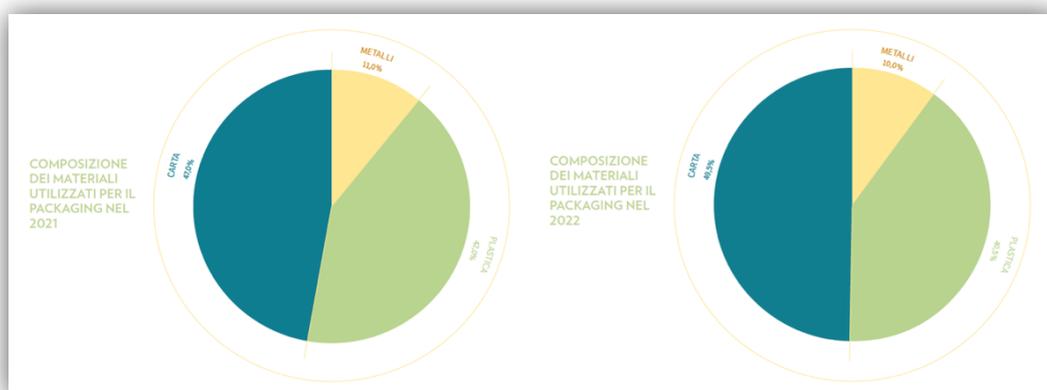


Figura 28. *Composizione dei materiali utilizzati per il packaging.*
(Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2022 del Gruppo Lavazza)

Lavazza si impegna anche a offrire ai suoi clienti **esperienze di caffè personalizzate**, progettate per garantire momenti di piacere con il prodotto scelto in ogni momento della giornata.

Inoltre, l'azienda dedica il massimo impegno al **rispetto delle persone** e dell'**ambiente** circostante, con l'obiettivo di **rendere il mondo un posto migliore**⁷⁵ non solo per le attuali generazioni ma anche per quelle future.

⁷⁴ Si veda il *Bilancio di Sostenibilità 2022 del Gruppo Lavazza*.

⁷⁵ Si veda il *Bilancio di Sostenibilità 2022 del Gruppo Lavazza*.

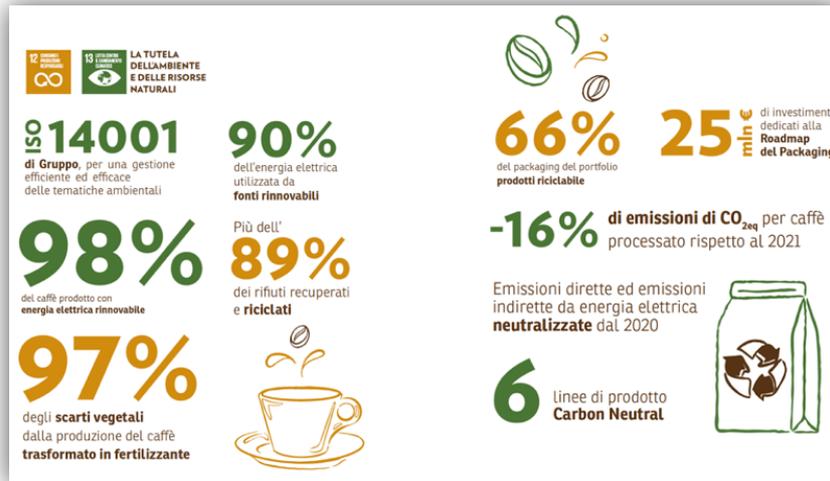


Figura 29. Panoramica dei principali risultati conseguiti dal Gruppo Lavazza nel 2022 in relazione alla tutela dell'ambiente e delle risorse naturali.
(Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2022 del Gruppo Lavazza)

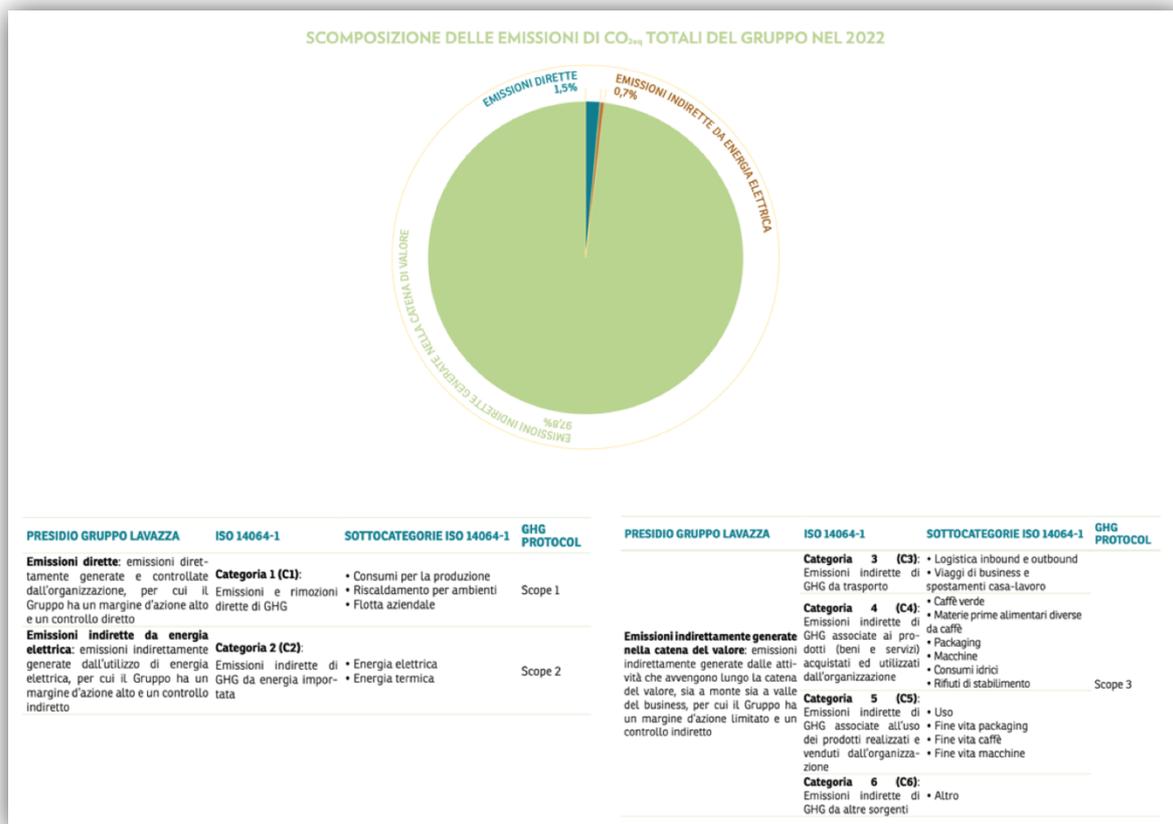


Figura 30. Nel 2022, il Gruppo ha emesso 2.746.522 tCO_{2eq}, di cui 42.767 tCO_{2eq} di emissioni dirette, 19.189 tCO_{2eq} (valore calcolato secondo l'approccio Market-Based) di emissioni indirette da energia elettrica e 2.684.565 tCO_{2eq} di emissioni indirette, in diminuzione del 5,2% rispetto alle 2.897.562 tCO_{2eq} del 2021.
(Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2022 del Gruppo Lavazza)

In conclusione è importante sottolineare che il Gruppo non considera solamente la vendita dei propri prodotti come suo unico obiettivo, ma mira anche a creare **relazioni durature, basate sulla fiducia e**



Figura 31. *Il Museo Lavazza a Torino.*
(Fonte: lavazza.it)

sull'amicizia con i propri clienti. Per perseguire questo importante scopo, ossia di avvicinamento ai consumatori finali per farli sentire parte della comunità aziendale, nel 2018 è stato inaugurato **il Museo Lavazza a Torino**, un'esperienza immersiva nella cultura del caffè e dei suoi numerosi rituali, uno speciale percorso multisensoriale che consente al visitatore di ripercorre la storia dell'azienda e della filiera del caffè.

CAPITOLO 7. IL CONTESTO OPERATIVO DI RIFERIMENTO E L'IMPIEGO DEI PARAMETRI ESG

7.1. La creazione di valore per il contesto di riferimento

Al giorno d'oggi un'impresa dovrebbe possedere tra i suoi punti prioritari la volontà di trasferire una parte della ricchezza prodotta dal suo business alla comunità e società locale e al territorio circostante, con i quali si relaziona quotidianamente sia direttamente che indirettamente.

Ciò si traduce di conseguenza in attività di sostegno e/o aiuto in diversi ambiti, quali sport locale, sport giovanile, eventi sportivi provinciali, momenti culturali, teatri storici, musei, offerte di borse di studio e master a studenti, nonché aiuto alle categorie disagiate.

È evidente che tali attività vadano inevitabilmente ad elevare l'immagine aziendale, tuttavia lo scopo principale è il dovere-piacere etico, umano e valoriale dell'impresa di partecipare attivamente alla valorizzazione del contesto di riferimento in cui essa opera (De Angelis, 2023)⁷⁶.

7.2. L'impiego dei parametri ESG

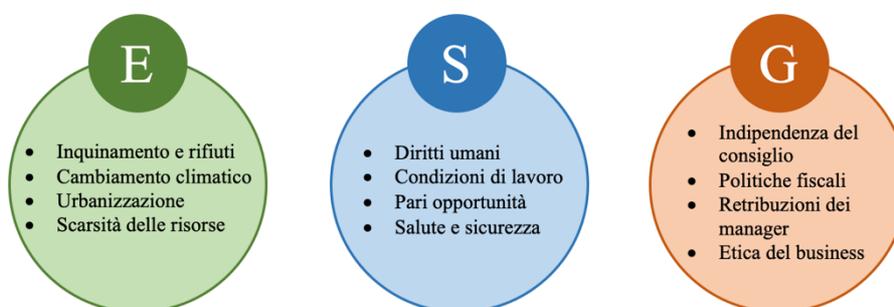


Figura 32. I parametri ESG.
(Fonte: rielaborazione Barbieri M., 2024)

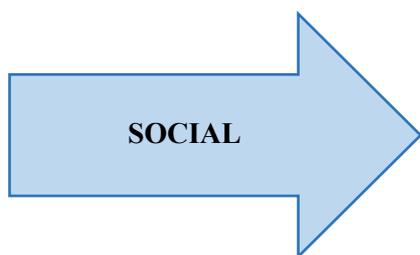
L'acronimo ESG risale al 2005 e fa riferimento a tre importanti dimensioni (Environmental, Social e Governance) usate per verificare, misurare, controllare e sostenere l'impegno sostenibile di un'impresa o di un'organizzazione.

Questi parametri sono sostanzialmente un insieme di standard operativi verso cui un'azienda dovrebbe tendere al fine di assicurare l'ottenimento di determinati risultati e valutare di conseguenza le relative scelte di investimento effettuate e/o da effettuare.

⁷⁶ Studi effettuati dal Dott. Domenico De Angelis, 2023.



Sono tutti quei criteri ambientali che analizzano il comportamento di un'azienda nei confronti dell'ambiente nel quale opera e dell'ambiente nel suo complesso più generale (cambiamento climatico, emissione di anidride carbonica...).



Sono i criteri relativi all'impatto sociale che analizzano e studiano l'influenza e le relazioni dell'impresa con il territorio, le persone, i dipendenti, i fornitori, i clienti e le comunità (rispetto dei diritti umani, condizioni sane e corrette di lavoro, parità di genere, eliminazione delle discriminazioni...).



È relativa a una gestione aziendale basata su adeguate pratiche e principi etici: il rispetto dei diritti degli azionisti e delle minoranze, la trasparenza delle decisioni e delle scelte aziendali, le regole manageriali chiare, il divieto totale di conflitto di interessi personali e in azienda...

Approfondimento: l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile

Nell'ambito dei parametri ESG merita ricordare il tema dell'**AGENDA 2030 PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE**.

Sottoscritta il 25 settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, e approvata dall'Assemblea generale dell'ONU, è un programma d'azione per le persone, la prosperità e la salvaguardia del pianeta, e si compone di 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals, SDGs) focalizzati su un programma d'azione composto da 169 traguardi che dovrebbero essere raggiunti entro il 2030.

Tali obiettivi sono relativi a tematiche legate tra di loro e allo stesso tempo molto ampie quali ad esempio lo sviluppo economico e sociale (lottare contro la povertà e la fame, garantire il diritto alla salute, all'istruzione e a una crescita economica inclusiva e sostenibile), il cambiamento climatico, la tutela dell'ambiente, l'uguaglianza sociale e di genere, la giustizia e la pace nel mondo.

Ovviamente non si può pensare che questo da solo risolva tutti i problemi, ma è un ottimo punto di partenza per realizzare pian piano nel futuro un mondo completamente diverso e migliore per ogni individuo, sostenibile sotto tutti e tre i principali parametri: ambientale, sociale ed economico (Fonte: *unirc.org*)⁷⁷.



Figura 33. *Gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile.*
(Fonte: *unirc.org*)

7.3. Il caso aziendale: Edison S.p.A.



Figura 34. *Edison.*
(Fonte: *puntienergia.com*)

Edison S.p.A., controllata nel suo complesso dal gruppo francese *Électricité de France (EDF)*, è un'azienda italiana fondata il 6 gennaio 1884 a Milano e attiva nei settori dell'approvvigionamento, della produzione e della vendita di energia elettrica e gas.

Attualmente è la più antica società del settore in Europa e, presentando una vasta diffusione sul territorio nazionale, svolge un ruolo chiave nella trasformazione energetica in Italia.

⁷⁷ Fonte delle informazioni: *unirc.org*.



Figura 35. *Giuseppe Colombo*
fondatore di Edison.
(Fonte: edison.it; Timeline)

La nascita ufficiale della prima società Edison avvenne il 6 gennaio 1884 a Milano, sotto il nome di “Società Generale Italiana di Elettricità Sistema Edison”, con Enrico Rava (banchiere) come Presidente e Giuseppe Colombo come Amministratore Delegato.

Quest’ultimo è noto anche per la realizzazione della Centrale Santa Radegonda, la prima centrale elettrica europea, che fu inaugurata il 28 giugno 1883 nel cuore di Milano sostituendo l’ex teatro Santa Radegonda. Successivamente, il servizio da questa offerto si estese anche alla Galleria di Milano e, il 26 dicembre 1883, l’illuminazione elettrica fece il suo debutto al Teatro alla Scala, in occasione della Prima.

A quel tempo la società adottava una strategia che prevedeva due punti principali: da un lato la produzione e la distribuzione di energia elettrica nella città di Milano e dall’altro la costruzione di impianti di generazione per conto di industrie private e per società elettriche nelle altre città italiane.

Negli anni del secondo dopoguerra Edison era considerato uno dei più grandi Gruppi europei nel settore dell’energia elettrica.

In particolare, nel corso degli anni ’50 vennero effettuati diversi **investimenti per la diversificazione delle attività aziendali**. Ciò permise il rafforzamento anche su settori diversi rispetto al core business, quali ad esempio l’industria chimica.



Figura 36. *Polo Chimico di Porto Marghera (VE).*
(Fonte: edison.it; Timeline)

Nel 1966 Edison effettuò un’importante fusione con la Montecatini (Società Generale per l’Industria Mineraria e Chimica) per costituire la Montecatini Edison S.p.A. (dal 1966 al 1969), successivamente abbreviata in Montedison S.p.A., il maggior gruppo chimico privato industriale italiano. Nel ’79 gli impianti elettrici di Montedison vennero consolidati in una nuova società, la SELM. Quest’ultima venne poi quotata alla Borsa di Milano nel ’83 e ridenominata Edison nel ’91.

Negli anni seguenti si verificò un periodo di notevole espansione e sviluppo per la società, in parte attribuibile anche al **Piano energetico nazionale del ’91**, che prevedeva la realizzazione di infrastrutture per la **produzione energetica da fonti rinnovabili e altre tecnologie assimilate**. Grazie a questo Piano, Edison iniziò a essere caratterizzata da un crescente interesse verso le energie pulite e di conseguenza da un aumento degli investimenti in tale settore.

Il 24 maggio 2012 Électricité de France (EDF) acquisì il controllo esclusivo di Edison, delistando così le azioni ordinarie dalla quotazione alla Borsa di Milano.

Nel 2019, per perseguire obiettivi di sviluppo rinnovabile, Edison effettuò un accordo di vendita del 100% delle sue attività nel settore dell'esplorazione e produzione di idrocarburi, divenendo così il secondo operatore eolico del Paese con 1GW di potenza installata.

Nello stesso anno diventa partner del Fondo Ambiente Italiano (FAI), dando il via ad un processo di efficienza energetica del patrimonio storico artistico del Fondo.



Figura 37. Mezzo per il trasporto pesante alimentato a biometano.
(Fonte: edison.it; Timeline)

Inoltre, per quanto riguarda l'aspetto Green, Edison negli ultimi anni si sta impegnando anche nell'ambito del **trasporto sostenibile**. A tal proposito, nel 2020 ha presentato al pubblico (insieme a Lidl, Iveco e LC3) i primi mezzi per il trasporto pesante alimentati a biometano.

LA CREAZIONE DI VALORE

Per Edison **generare valore per la comunità e il territorio** significa collaborare con tutti i principali attori interessati per determinare **soluzioni condivise**, promuovere l'innovazione socioeconomica, incoraggiare l'imprenditorialità locale e **incrementare l'occupazione**. Inoltre, la creazione di **processi collaborativi con gli stakeholder pubblici e privati del territorio** e il forte **supporto fornito alla cultura e alle iniziative di eccellenza locali** sono per l'impresa fattori di notevole importanza per quanto concerne la creazione di valore in oggetto.

Grazie alla sua ampia e variegata presenza sul suolo italiano, Edison ha sviluppato nel tempo un **forte legame territoriale**, costruendo solide e durature relazioni con le comunità locali presenti nei luoghi in cui opera. Questo approccio ha consentito alla società di rispondere in modo mirato ed efficace ai diversi bisogni della collettività. In particolare, nel 2022, Edison ha investito circa 5 milioni di euro in sponsorizzazioni e donazioni per supportare diverse attività e iniziative a livello locale e nazionale. Inoltre, nel 2023 ha generato e distribuito valore per più di 300 milioni di euro⁷⁸ nelle aree in cui è attiva, contribuendo in modo significativo allo sviluppo economico e sociale dei territori.

Un'altra importante dimostrazione dell'impegno attivo di Edison nella creazione di valore per il territorio è rappresentata dalla sua entrata nel **progetto Musa (Multilayered Urban Sustainability Action)**⁷⁹. Questo, promosso dall'Università di Milano-Bicocca, si pone come fine ultimo quello di

⁷⁸ Tale valore è da considerarsi come la sommatoria delle tasse locali, delle royalty, delle concessioni, dei canoni, degli affitti, delle compensazioni, degli ordini ai fornitori locali e degli emolumenti per i dipendenti. Si veda la *Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 di Edison*.

⁷⁹ Si veda la *Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 di Edison*.

realizzare un laboratorio di rigenerazione urbana nel centro di Milano, per combinare l'energia, la mobilità e la sostenibilità nella ristrutturazione degli spazi della città. Nello specifico, l'obiettivo primario è quello di dare vita ad un ambiente nuovo, inclusivo e pronto per il futuro data la sua inevitabile vulnerabilità.

Un'altra priorità di Edison particolarmente importante è quella di **incentivare i rapporti collaborativi con le persone bisognose e le comunità locali** mediante il sostenimento e la promozione degli eventi sportivi (anche giovanili), della cultura (teatri, musei) e delle eccellenze locali. Per questo motivo Edison intrattiene relazioni collaborative, ormai storiche, con il Teatro alla Scala di Milano e il FAI (Fondo per l'Ambiente Italiano).

In particolare, la **collaborazione con il FAI**⁸⁰ è uno dei progetti principali sul tema della sostenibilità. Tale rapporto di partnership, nato nel 2018, prevede un forte impegno nella valorizzazione delle eccellenze storiche, artistiche e culturali del Paese. Nel corso degli anni sono state effettuate diverse attività che prevedevano l'uso più efficiente delle risorse quali ad esempio i servizi energetici e la fornitura di energia rinnovabile certificata con garanzie di origine da Fonti Rinnovabili (GO).

A tal proposito, una serie di interventi (tra cui l'efficientamento termico e l'illuminazione, il monitoraggio dell'umidità) effettuati presso la sede del FAI ha consentito una diminuzione dei consumi del 40%, riducendo altresì le emissioni annue di CO2 di circa 1,8 tonnellate. Inoltre, l'intervento di relighting attuato a Villa e Collezione Panza (Varese) ha permesso di diminuire i consumi del 90%, evitando di conseguenza circa 13 tonnellate di emissioni annue di CO2.

Nel biennio 2022-2023, per incrementare il suo impegno verso il tema della sostenibilità, **Edison ha esteso la collaborazione con il FAI** anche a iniziative e attività relative **alla tutela della biodiversità**. In merito a questo particolare ambito sono noti diversi progetti tra cui il "progetto BioVega", uno studio sulla biodiversità marina nella porzione di mare sottostante la piattaforma petrolifera Vega A (in Sicilia, al largo di Pozzallo) e il "progetto Green movie", che prevede la riduzione delle emissioni relative alle produzioni cinematografiche mediante l'applicazione di un determinato protocollo.

⁸⁰ Si veda la *Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 di Edison*.

Risulta ora doveroso sottolineare che le linee strategiche e le scelte quotidiane di Edison sono guidate dagli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (SDGs).



Figura 38. SDGs adottati da Edison S.p.A., e quindi coerenti con le sue attività più importanti e con gli obiettivi di sostenibilità previsti dal Gruppo.
(Fonte: dnf.edison.it; Obiettivi di Edison)

L'azienda vede l'**Etica di business**, ossia il rispetto di standard etici e morali presenti nel Codice etico aziendale, come uno dei principi fondanti da rispettare quotidianamente. Si impegna nell'assicurare il **rispetto dei Diritti umani**. Supporta attivamente l'**innovazione** e la **digitalizzazione**. **Sostiene il dialogo e il coinvolgimento di tutti gli stakeholder**, al fine del concreto raggiungimento di obiettivi misurabili e condivisi. Opera attivamente al fine di **garantire la Sostenibilità della Governance**, non solo tramite l'adozione di pratiche ESG ma anche mediante la definizione di chiari impegni di sostenibilità, e **la Sostenibilità nella Finanza e negli Investimenti**⁸¹. In particolare, come si può osservare dalla figura che segue, il Gruppo prevede di investire 10 miliardi di euro tra il 2023 e il 2030, di cui l'85% in linea con i Sustainable Development Goals (SDGs) delle Nazioni Unite. Questo impegno mira a realizzare un significativo cambiamento del portafoglio industriale, con l'obiettivo di portare al 70% (rispetto a una media dell'ultimo triennio del 35%) la quota di EBITDA rappresentata dalle attività a emissioni dirette nulle o quasi nulle. Nello specifico, gli investimenti previsti saranno così ripartiti:

- circa 50% sarà destinato allo sviluppo di fonti rinnovabili;
- circa 1 miliardo di euro verrà utilizzato per la realizzazione di sistemi di flessibilità;
- circa 2,5 miliardi di euro saranno destinati ai servizi energetici per la decarbonizzazione dei consumi;
- la rimanente quota, pari a circa 1-2 miliardi di euro, sarà invece utilizzata per le attività del gas e la crescita del portafoglio clienti.

⁸¹ Si veda la *Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 di Edison*.

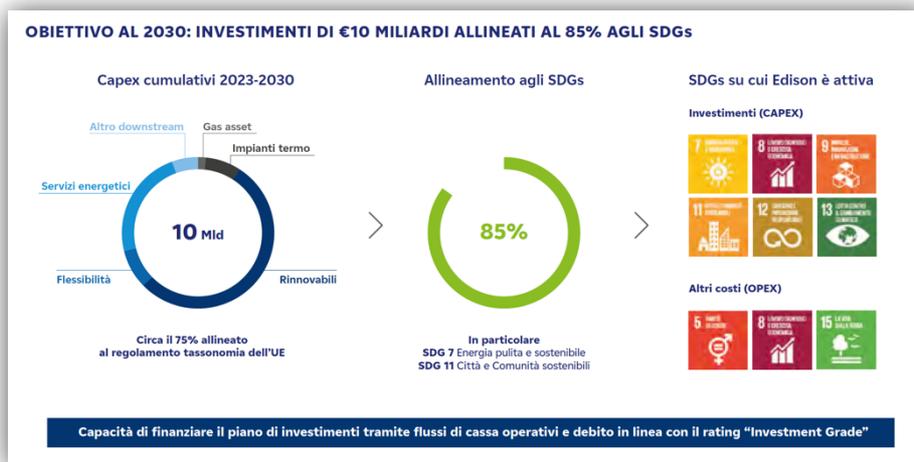


Figura 39. Sostenibilità negli investimenti.
(Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 di Edison)

Inoltre, data la sua notevole responsabilità verso l’ecosistema di riferimento dal punto di vista economico, sociale e ambientale, Edison attualmente adotta un Piano di sostenibilità che vede quest’ultima come una fondamentale leva di business e un importante strumento per creare valore. Per questo motivo, nel definire le linee strategiche sono stati identificati **quattro assi di sostenibilità**.

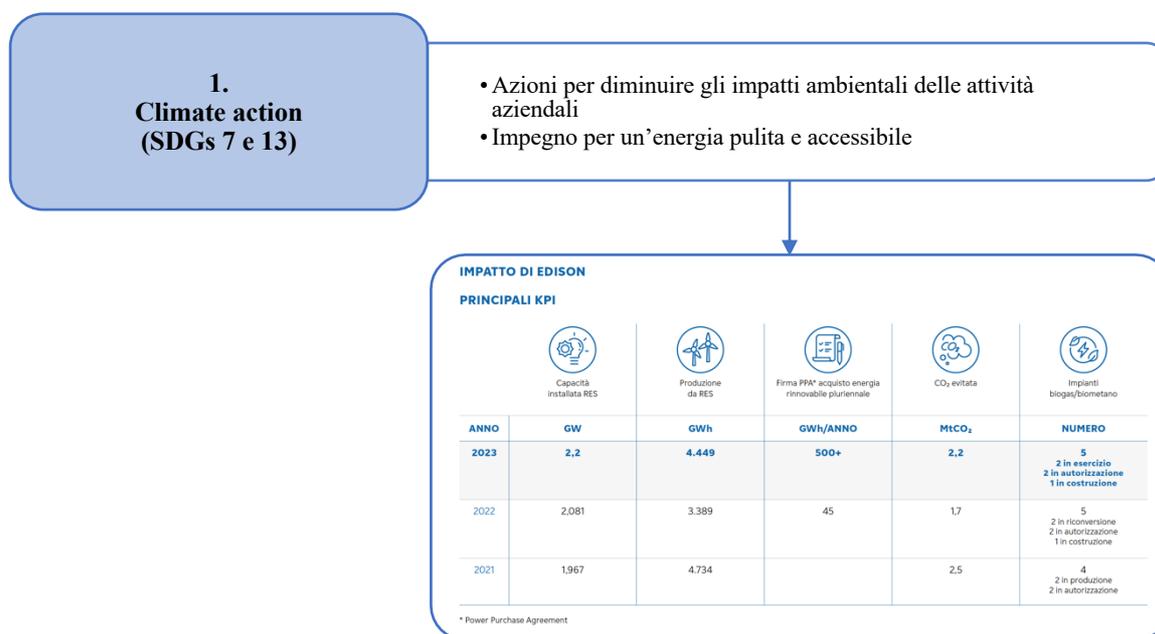


Tabella 12. Principali KPI dell’impatto di Edison (Climate action).
(Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 di Edison)

**2.
Capitale umano e inclusione
(SDGs 5 e 8)**

- Politiche, sistemi di gestione e iniziative di formazione per assicurare costantemente salute e sicurezza sul luogo di lavoro e per contrastare appieno le discriminazioni che possono presentarsi sull'ambiente lavorativo

IMPATTO DI EDISON

PRINCIPALI KPI

| ANNO | % | NUMERO | ORE | NUMERO | % | % | % | NUMERO | NUMERO |
|------|-------------------------------|-------------------------|------------------------------------|--------|-----|------------|-----|--------------|------------|
| 2023 | 90% con 87% rispondenti | 1,7 | 207.110 (34 ore/ dipendente) | 4.974 | 39% | 23% 32% | 33% | 4.490 79% | 3 3.509 |
| 2022 | 89% | 1,9 0,3 nei cantieri | 191.315 (33 ore/ dipendente) | 8.007 | 24% | 22% 30% | 37% | 4.200 84% | |
| 2021 | 90% | 1,7 | 164.472 (33 ore/ dipendente) | 7.892 | NA | 22% 30% | | NA | |

* Cui è stata erogata almeno 1h di formazione. ** Almeno 1 servizio welfare.

Tabella 13. Principali KPI dell'impatto di Edison (Capitale umano e inclusione).
(Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 di Edison)

**3.
Valore per clienti, territorio e
sviluppo economico sostenibile
(SDGs 8, 9, 11 e 12)**

- Condurre clienti, partner e fornitori verso un percorso di sostenibilità per quanto concerne le produzioni e i consumi responsabili, efficienti e a basso impatto ambientale
- Migliorare la qualità di vita dei cittadini

IMPATTO DI EDISON

PRINCIPALI KPI

| ANNO | NUMERO | % | NUMERO | TEP | MMC | NUMERO | % | % | NUMERO | % | % |
|------|--------------|-----|---------|--------|-----|---------|--------------------------------|-----|--------|-----|--------|
| 2023 | 2.339 844 | 51% | 62 1 | 34.903 | 105 | 1,3 mln | 21% con 4 fonti di appr. | 72% | 150 | 98% | 99,99% |
| 2022 | 2.381 732 | | 26 | 38.760 | 104 | 1,2 mln | 20% con 5 fonti di appr. | 60% | | 97% | 99,99% |
| 2021 | 1.974 674 | | | 36.237 | 95 | | | 53% | | 94% | |

Tabella 14. Principali KPI dell'impatto di Edison (Valore per clienti, territorio e sviluppo economico sostenibile).
(Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 di Edison)

**4.
Capitale naturale e paesaggio
(SDGs 15)**

- Iniziative di tutela e salvaguardia delle risorse naturali, degli ecosistemi e della biodiversità mediante approcci proattivi

**IMPATTO DI EDISON
PRINCIPALI KPI**

| |  Copertura siti ISO 14001 |  Copertura siti generazione power prioritizzati su biodiversità su indicatori specifici per tecnologia |  Procedure di bonifica |  Intensità uso dell'acqua nella generazione di energia elettrica e termica |  Progetti biodiversità e paesaggio |
|------|---|--|--|--|--|
| ANNO | % | % | NUMERO SITI ETARI | l/kWh | NUMERO |
| 2023 | 97% (generazione e idro > 3MW) | 99,96% | 31 195 | 0,3 | 4* |
| 2022 | 98% | | | | 4 |
| 2021 | 98% | | | | 4 |

* Dato cumulato 2021 - 2023

Tabella 15. *Principali KPI dell'impatto di Edison (Capitale naturale e paesaggio).*
(Fonte: Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 di Edison)

CAPITOLO 8. LA CREAZIONE DI VALORE COMUNE O GLOBALE

Il modello di creazione di valore comune o globale è il modello che consente di generare valore, e quindi trovare equilibrio e soddisfazione, per tutti gli stakeholder principali.

In particolare, in merito a tale importante tematica, il Dott. Domenico De Angelis ha condotto diversi studi. Tuttavia, per comprendere meglio le sue analisi e ricerche, è necessario presentare di seguito alcune considerazioni preliminari⁸².

1. Per ciascun attore coinvolto vengono presi in considerazione specifici elementi:
 - Azienda: fatturato - quote di mercato / conto economico (CE) - redditività
 - Manager: soddisfazione e ruolo
 - Dipendenti: clima aziendale / sicurezza sul posto di lavoro
 - Clienti: reale soddisfazione
 - Contesto operativo di riferimento: contesto - parametri ESG
2. Il modello (per scelta e convenzione) viene analizzato a valore globale 100, di conseguenza il peso viene redistribuito tra gli attori considerati.
3. Lo studio parte dall'analisi di due casi contrapposti di gestione aziendale, consentendo così di evidenziarne le rispettive criticità e punti di forza. Ciò sarà essenziale per giungere all'elaborazione del modello di creazione di valore globale.

⁸² Studi effettuati dal Dott. Domenico De Angelis, 2023.

8.1. Azienda aggressiva “tutto e subito”

In questo primo caso vi è un obiettivo prioritario di crescita di fatturato e redditività, e di conseguenza un ruolo preponderante dell’azienda e del manager nelle strategie aziendali.

Si avranno dunque traguardi di breve periodo, manager autoritari e aggressivi, dipendenti visti come mero numero e costo, ossia tutti elementi che risultano essere particolarmente deleteri per una buona conduzione aziendale, sia dal punto di vista dello stile che del clima.

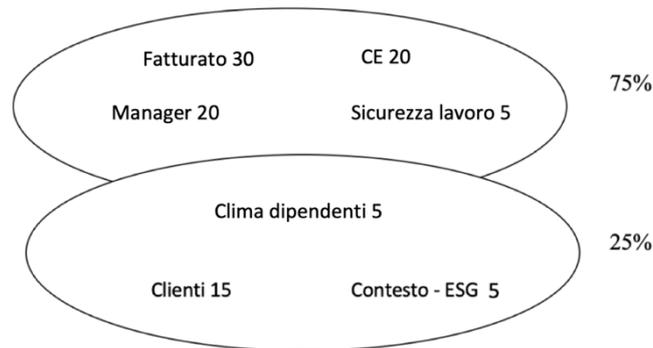


Figura 40. Modello di creazione di valore: azienda aggressiva “tutto e subito”.
(Fonte: De Angelis, 2023)

8.2. Azienda “qualitativo-sociale”

Questo secondo caso è la situazione opposta alla tipologia precedente, in quanto l’azienda si concentra eccessivamente su aspetti qualitativi, trascurando l’incremento di fatturato e conto economico.

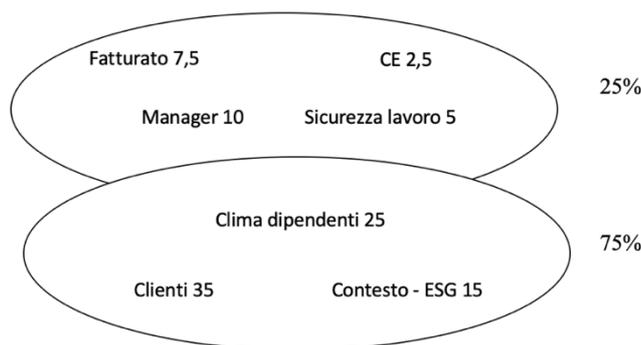


Figura 41. Modello di creazione di valore: azienda “qualitativo-sociale”.
(Fonte: De Angelis, 2023)

8.3. Modello di creazione di valore comune o globale

L'analisi dei precedenti due casi contrapposti di gestione aziendale, ossia quello dell'azienda aggressiva "tutto e subito" e quello dell'azienda "qualitativo-sociale", ha reso evidente le rispettive criticità e punti di forza. Il primo era eccessivamente orientato verso aspetti economici trascurando invece quelli qualitativi, mentre il secondo era esattamente il suo opposto.

Partendo da tali considerazioni preliminari è ora possibile porre le basi per l'elaborazione del modello di creazione di valore globale. In particolare, per la sua progettazione è necessario considerare gli aspetti positivi sia del primo che del secondo modello cercando inoltre di eliminare le rispettive debolezze. Per tale motivo esso non si presenterà più con due insiemi contrapposti bensì con un insieme unico.

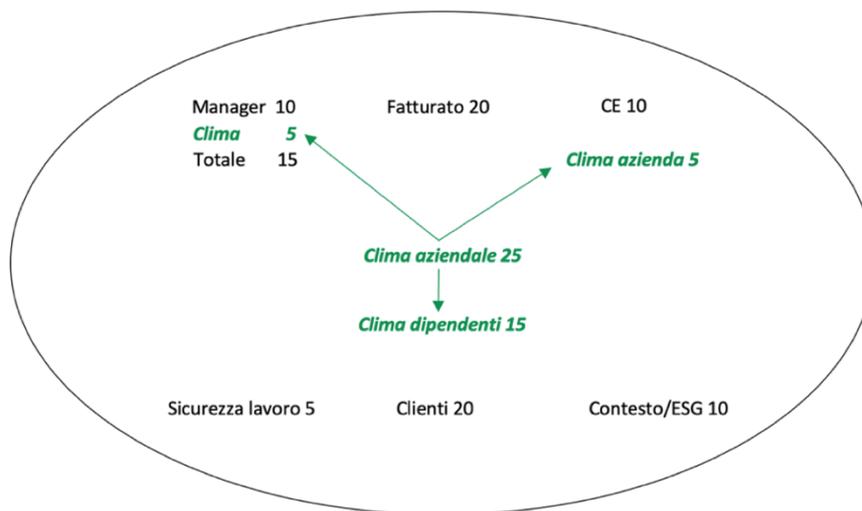


Figura 42. Rappresentazione grafica del Modello di creazione di valore comune o globale.
(Fonte: De Angelis, 2023)

Come si può osservare il clima aziendale ricopre in tale modello un ruolo centrale, in quanto è visto come collante di tutti gli elementi considerati per ciascun attore coinvolto e quindi è posto a servizio della valorizzazione complessiva. Di conseguenza, per ricomporre lo schema costituito dai cinque principali stakeholder lo si deve riattribuire tra le componenti iniziali (punto uno delle considerazioni preliminari).

| | | | |
|-----------------|----|------------|----|
| Clima aziendale | 25 | Dipendenti | 15 |
| | | Manager | 5 |
| | | Azienda | 5 |

Tabella 16. Composizione del clima aziendale nel Modello di creazione di valore comune o globale.
(Fonte: De Angelis, 2023)

Quindi la **riclassificazione del modello di creazione di valore a 5 attori** sarà la seguente.

| | | | |
|--------------|------|------------------------|------|
| AZIENDA | 35 | Fatturato | 20 |
| | | CE | 10 |
| | | Clima azienda | 5 |
| DIPENDENTI | 20 | Clima dipendenti | 15 |
| | | Sicurezza posto lavoro | 5 |
| CLIENTI | 20 | Clienti | 20 |
| MANAGER | 15 | Soddisfazione manager | 10 |
| | | Clima manager | 5 |
| CONTESTO/ESG | 10 | Contesto/ESG | 10 |
| TOTALE | 100% | TOTALE | 100% |

Tabella 17. Riclassificazione del modello di creazione di valore a 5 attori.
(Fonte: De Angelis, 2023)

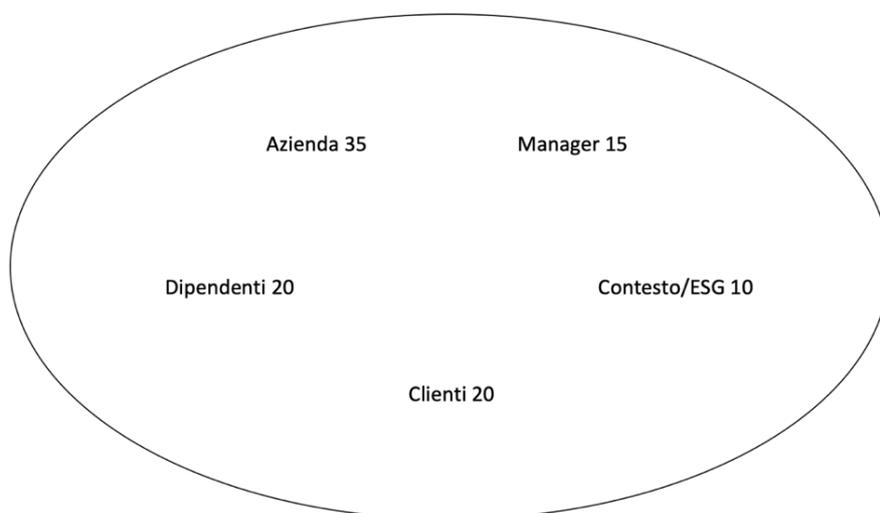


Figura 43. Riclassificazione grafica del modello di creazione di valore a 5 attori.
(Fonte: De Angelis, 2023)

Come si può osservare, tali pesi e valori riescono ad armonizzare e quindi dare la medesima importanza alle strategie aziendali di breve e medio/lungo periodo, a un buon clima per i dipendenti, alla centralità dei clienti, alla soddisfazione dei manager, all'attenzione per il territorio.

***Riclassificazione del modello di creazione di valore a 5 attori:
analisi delle singole voci***

AZIENDA 35

È interessante analizzare e valutare l'equilibrio generale di questo modello in quanto, come si può osservare dal grafico sopra riportato, gli interessi aziendali (35) combinati a quelli dei relativi manager (15) rappresentano il 50% della creazione di valore totale.

- **Fatturato/quote di mercato 20:** attribuire costantemente molto peso alla crescita di questi attributi rappresenta un valore rilevante, poiché vuol dire adottare una strategia di lungo termine. Infatti, “continuare a crescere nel tempo” significa essere ripetibili e ottenere la fiducia dei clienti. Tale situazione risulta essere particolarmente stimolante per l’azienda, in quanto maggiormente incentivata ad effettuare notevoli investimenti, innovazioni e ricerche.
- **CE/redditività 10:** peso significativo ma non esclusivo tale da consentire un buon rapporto qualitativo nella strategia di gestione aziendale. Al contrario infatti un valore del CE/redditività troppo esasperato condurrebbe a successi esclusivamente di breve periodo e difficilmente ripetibili, causando nel lungo termine climi aziendali piuttosto ostici.
- **Clima aziendale per l’azienda 5:** valore attribuito direttamente all’impresa. Tuttavia merita sottolineare che il clima aziendale dei dipendenti, dei manager e dell’azienda devono necessariamente essere considerati come un tutt’uno, in quanto sono un valore inscindibile della creazione di valore globale.

MANAGER 15

- **Soddisfazione e ruolo del manager 10:** il peso di tale attributo fa riferimento alla centralità del ruolo manageriale, alla crescita economico professionale, alla motivazione e alla qualità della vita personale.
- **Clima aziendale per il manager 5:** riservare grande attenzione non solo al clima aziendale percepito dal manager, ma anche al territorio e alla sostenibilità ambientale. Ciò si traduce quindi in uno stile manageriale orientato al coinvolgimento e valorizzazione dei colleghi, al team working, alla creazione di valore per i clienti e al supporto della comunità locale e dei territori in cui l’azienda opera.

DIPENDENTI 20

- **Clima aziendale per i dipendenti 15:** il peso di tale attributo riflette l’importanza di valorizzare e considerare il dipendente come una risorsa da coinvolgere, tutelare e far crescere, piuttosto che come un mero strumento di lavoro. Questo si potrebbe riassumere nel noto slogan “il dipendente al centro”.
- **Sicurezza sul posto di lavoro 5:** dare stabilità all’occupazione, dare sicurezza ai propri dipendenti garantendo a tutti adeguati stipendi e prospettive.

CLIENTI 20

Per un’azienda è di fondamentale importanza soddisfare, fidelizzare e offrire un servizio di lungo periodo ai propri clienti, mantenendo inoltre un adeguato equilibrio qualità-prezzo e una strategia di

lungo termine. Dovrebbe dunque evitare di illudere, effettuare vendite forzate e adottare strategie di marketing di breve.

CONTESTO/ESG 10

Gli ultimi 10 punti del modello vengono definiti come il completamento del totale (100 punti) e rappresentano un valore qualitativo assoluto, correlato alla valorizzazione del territorio, del contesto e della sostenibilità dell'attività. Tale importante connotazione si riflette su tutti gli attori coinvolti nella creazione di valore globale.

CAPITOLO 9. LA CREAZIONE DI VALORE IN AZIENDE A REDDITIVITÀ MODERATA: RICERCA E ANALISI SU AZIENDE DEL TERRITORIO PIEMONTESE.

La creazione di valore potrebbe essere superficialmente considerata una strategia realizzabile in modo ottimale solo da aziende con livelli di redditività eccellenti, come quelle analizzate nei casi studio nel corso di questo elaborato (ad esempio Cucinelli e Ferrero). Tuttavia, è di grande interesse analizzare se esistono o meno le opportunità per generare valore anche in imprese che presentano una redditività buona, seppur meno elevata.

Partendo da questa premessa, ho condotto personalmente una serie di interviste⁸³ presso diverse aziende del territorio piemontese, con l'obiettivo di raccogliere evidenze utili all'elaborazione di un modello rappresentativo di tale fenomeno. In particolare, per garantire un'analisi il più coerente possibile, sono state selezionate imprese eterogenee, ossia appartenenti a settori differenti. Nello specifico gli intervistati sono stati i seguenti:

- **Fabio Ravanelli:** Presidente del *Gruppo Mirato* (settore chimico);
- **Gianni Filippa:** Presidente, *Confindustria Novara Vercelli Valsesia* (settore consulenza);
- **Elena Pieracci:** responsabile della Direzione territoriale Novara e Nord-Ovest di *Banco BPM* (settore finanziario).

Per ottenere una visione più completa e articolata del fenomeno oggetto di studio, il presente capitolo si articola in quattro paragrafi.

- 1) **Metodologia delle interviste:** presentazione delle aziende coinvolte, che rappresentano il campione della ricerca, illustrata la struttura dell'intervista e l'analisi dei dati.
- 2) **Risultati delle interviste:** analisi approfondita delle risposte fornite dalle aziende, dedicando inoltre particolare attenzione all'individuazione di tendenze, convergenze e divergenze significative.
- 3) **Costruzione del Modello di Creazione di Valore:** sulla base dell'interpretazione dei dati, verranno formulate deduzioni fondamentali per l'elaborazione di un modello coerente con le ipotesi di ricerca iniziali, fornendo anche possibili spunti per approfondimenti e studi futuri. Inoltre, verrà effettuato un confronto con modelli simili già presenti nella letteratura, in particolare un raffronto con il modello elaborato dal dott. De Angelis nel 2023. Infine, saranno evidenziati i punti di forza e di debolezza del modello costruito.
- 4) **Conclusioni della ricerca**

⁸³ Per consultare le interviste complete, comprensive di domande e risposte, si rimanda alla sezione “*Allegati*” della tesi.

9.1. Metodologia delle interviste

9.1.1. Il campione della ricerca

La selezione delle aziende è stata effettuata con l'obiettivo di garantire una ricerca il più coerente possibile, includendo aziende appartenenti a settori differenti. In questo modo è stato possibile analizzare una vasta gamma di aspetti e ottenere una visione più completa.

Come già anticipato, le aziende coinvolte nell'analisi sono tre. Di seguito, verranno fornite una breve presentazione di ciascuna e una descrizione dei rispettivi intervistati.

1) *Mirato S.p.A.*



Mirato viene fondata negli anni '60, in un contesto di forte espansione economica e di crescente domanda di prodotti per la cura e l'igiene personale. Negli anni '80 la Società lancia "Malizia", una nuova linea di deodoranti personali che riscuote un grande successo, contribuendo in modo significativo alla sua crescita e consolidamento. Negli anni '90 e 2000 prosegue la sua espansione grazie a una strategia fondata sull'innovazione continua e sulla segmentazione dell'offerta, che le consente ancora oggi di mantenere un ruolo di primo piano nel settore⁸⁴.

→ **INTERVISTATO:** *Fabio Ravanelli*

Fabio Ravanelli, laureato in Economia Aziendale presso l'Università di Torino, ha contribuito allo sviluppo del Gruppo di famiglia Mirato, che nel 1999 è stato quotato in Borsa. Parallelamente si è impegnato anche nelle attività associative a livello locale, regionale e nazionale. Attualmente è Presidente del Gruppo Mirato, Presidente della Camera di Commercio Monte Rosa Laghi Alto Piemonte e Vice Presidente di Banca Aletti. Inoltre, dal novembre 2019, presiede la Fondazione che gestisce il noto Teatro Coccia di Novara.

2) *Confindustria Novara Vercelli Valsesia (CNVV)*



CNVV, nata alla fine del 2018 grazie alla fusione per incorporazione di Associazione Industriali di Novara e Confindustria Vercelli Valsesia, è operativa dal 1° gennaio 2019. La sua mission è lo sviluppo dell'industria attraverso la rappresentanza di interessi comuni nei confronti del mondo politico, istituzionale e sindacale. Alle imprese associate non fornisce solo

⁸⁴ Le informazioni e le immagini sono state reperite dal sito ufficiale della Società: *mirato.it*

consulenza e assistenza in materia sindacale, previdenziale, fiscale, commerciale e finanziaria, ma anche numerosi servizi nei settori ambiente, salute e sicurezza, qualità e innovazione tecnologica, orientamento e formazione professionale, urbanistica, edilizia industriale e nell'ambito delle convenzioni con fornitori di servizi generali⁸⁵.

→ **INTERVISTATO: Gianni Filippa**

Dopo aver conseguito il diploma di perito chimico, Gianni Filippa ha proseguito gli studi presso la scuola di Amministrazione Industriale a Torino. Ha fondato la Univer Italiana, azienda attiva nel settore delle pitture, e costituito la PPG Univer attraverso una joint venture con PPG. Ha inoltre fondato Color Expert, una rete di negozi per il settore professionale. Filippa è stato consigliere di amministrazione presso la Banca Popolare di Novara e, successivamente, presso il Banco Popolare. Attualmente è presidente della Za.Ve.Ro. S.r.l. di Romagnano Sesia (NO), azienda operante nel settore delle valvole per Oil & Gas, e vicepresidente di Monterosa 2000 S.p.A. e della Fondazione Banca Popolare di Novara per il Territorio. Inoltre, ricopre il ruolo di presidente di Confindustria Novara Vercelli Valsesia.

3) Banco BPM



Banco BPM, attualmente il terzo gruppo creditizio italiano per attivi, è nato il 1° gennaio 2017 dalla fusione di due grandi banche popolari: Banco Popolare e Banca Popolare di Milano, successivamente trasformatesi in S.p.A. Il gruppo conta oltre 20 mila dipendenti, 1.400 sportelli e circa 4 milioni di clienti, rappresentando così una realtà molto solida nel panorama bancario nazionale. Grazie alla sua rete capillare al servizio di famiglie e imprese, Banco BPM opera in diversi ambiti del settore bancario, tra cui private banking, investment banking, asset management e banca assurance, anche attraverso le diverse società partecipate del Gruppo⁸⁶.

→ **INTERVISTATA: Elena Pieracci**

Nel corso della sua carriera nel mondo del credito, Elena Pieracci ha ricoperto incarichi sempre più importanti nell'ambito della rete commerciale, operando in diverse zone del Paese. In particolare, presso Banco BPM è stata responsabile commerciale della Direzione Tirrenica nel 2018 e della Direzione Centro-Sud dal 2021 fino ad oggi.

⁸⁵ Le informazioni e le immagini sono state reperite dal sito ufficiale di Confindustria Novara Vercelli Valsesia: cnvv.it

⁸⁶ Le informazioni e le immagini sono state reperite dal sito ufficiale di Banco BPM: gruppo.bancobpm.it

9.1.2. Metodo di ricerca e di analisi dei dati

Le interviste sono state condotte in forma “strutturata”, ossia venivano poste le medesime domande aperte a tutte le aziende coinvolte. Ogni colloquio ha avuto una durata di circa un’ora e si è concentrato sulla creazione di valore per i cinque attori considerati nel modello elaborato dal dott. De Angelis: azienda, manager, dipendenti, clienti e territorio.

Per garantire un’interazione efficace nello svolgimento dell’intervista, mi sono recata personalmente presso le sedi di ciascuna azienda, dopo aver organizzato e fissato un appuntamento.

9.2. Risultati delle interviste

Per garantire un’analisi approfondita delle risposte fornite dagli intervistati⁸⁷, affronteremo i blocchi di domande suddivisi per categorie (“AZIENDA”, “MANAGER”, “DIPENDENTI”, “CLIENTI”, “TERRITORIO”, “ULTIME DOMANDE”) considerando contemporaneamente tutte e tre le aziende. Ciò consentirà di evitare un’analisi isolata delle interviste e di osservare direttamente le somiglianze e le differenze tra le risposte, avendo così una visione più chiara e integrata dei risultati.

9.2.1. Azienda

L’approccio adottato per **creare un buon clima aziendale** si basa sull’ascolto attento delle esigenze e delle richieste dei collaboratori, cercando di soddisfarle nel modo migliore possibile, sottolineando che tutti i pareri vengono presi in considerazione con grande serietà (Mirato S.p.A.).

È fondamentale definire chiaramente i compiti, i ruoli e le responsabilità di ogni dipendente, attraverso la realizzazione di un chiaro modello organizzativo. Inoltre, per garantire la creazione di solide relazioni, e quindi coesione e interazione tra le persone, sono apprezzati eventi aziendali in cui i dipendenti possono interagire tra di loro (Confindustria).

Un altro elemento importante da prendere in considerazione per la creazione di un buon clima aziendale è la costante riduzione delle distanze tra le diverse categorie di lavoratori, inclusi i manager e la base. Ciò è possibile attraverso diversi incontri dedicati al confronto tra colleghi di vari livelli, favorendo di conseguenza un dialogo aperto e costruttivo (Banco BPM).

Per quanto riguarda **la percezione del clima aziendale** da parte di clienti, manager e azienda, è interessante osservare che, in linea di massima, tutti gli intervistati attribuiscono maggiore importanza a dipendenti e manager.

⁸⁷ Per consultare le interviste complete, comprensive di domande e risposte, si rimanda alla sezione “Allegati” della tesi.

9.2.2. Manager

È stato osservato che, in tutto il campione, **la componente manageriale** è esterna alla famiglia, ma interna all'azienda. Questo evidenzia quindi una favorevole propensione all'apertura dell'impresa.

La costituzione del **pacchetto retributivo del management** risulta invece leggermente diversa per i tre intervistati.

In Mirato S.p.A. sono presenti diverse casistiche:

- ramo vendite: sono presenti premi/bonus produttività ad personam che dipendono dal livello del soggetto e sono basati sul fatturato, sui margini e sui risultati ottenuti. (Per il ramo produttività, cioè gli operai, il premio produttività è collettivo: se l'azienda raggiunge determinati risultati tutti ne beneficiano, in caso contrario nessuno riceve il bonus);
- dirigenti: tutti i dirigenti godono del benefit dell'autovettura;
- quadri e impiegati: i benefit per queste categorie dipendono dalla funzione svolta. Ad esempio, chi opera nelle vendite, anche se non è dirigente, può ottenere il benefit della macchina, del telefono...

In Confindustria il pacchetto retributivo è costituito:

- per la maggior parte dalla componente fissa;
- per una piccola parte dalla componente variabile, che dipende molto dai risultati e non è uguale per tutti (dipende dal settore di appartenenza, cioè da dove operano i clienti che trattiamo);
- dalla componente di benefit, che è abbastanza fissa, ossia offerta a tutti (ad esempio pranzo, assicurazione...).

In Banco BPM:

- la componente fissa è mensile e costituisce la parte predominante della retribuzione;
- la componente variabile può avere per i manager un peso maggiore rispetto a quella dei dipendenti, per i quali questa componente risulta la parte più contenuta del pacchetto retributivo;
- la componente di benefit può includere pacchetti di welfare, ma anche premi aziendali.

Le modalità adottate per **evitare** potenziali **rischi di confusione e di sovrapposizione** di ruoli in capo a una singola persona **o di insufficienza** nella copertura di alcune attività sono previste da tutto il campione. Le principali sono una job description e un organigramma molto chiari e definiti, affiancati da un team di organizzazione avente il compito di evitare tali situazioni.

I **percorsi di crescita professionali** sono previsti da tutte le aziende intervistate. Questi consentono di avanzare verso ruoli di maggiore responsabilità, a condizione di raggiungere specifici obiettivi nel corso degli anni (meritocrazia). In particolare, in Confindustria, molte volte sono anche su base volontaria.

9.2.3. Dipendenti

Per **garantire** ai dipendenti un adeguato **senso di appartenenza** è fondamentale il loro coinvolgimento attivo nella realtà aziendale. Ad esempio attraverso l'invio di newsletter, l'introduzione di speciali iniziative che prevedono interviste ai dipendenti per condividere la loro storia ed esperienza con tutti i collaboratori (Mirato S.p.A.) o ancora assicurando una connessione sia interna che esterna e un continuo aggiornamento attraverso un costante flusso trasparente di informazioni (Banco BPM).

Tuttavia, durante le interviste è emerso un aspetto molto importante: ad oggi, tutto il campione in esame non prevede ancora un parametro per misurare quanto i dipendenti si sentano appartenenti all'azienda. In difesa, è stato dichiarato che sarebbe possibile osservare il raggiungimento di questo obiettivo in via indiretta. Per esempio tramite il basso livello di turnover del personale (Mirato S.p.A.), il grande senso di protezione e sicurezza che l'organizzazione infonde grazie alla credibilità e autorevolezza che rappresenta (Confindustria), il costante flusso di informazioni attraverso il portale interno dell'azienda (ad esempio sulle iniziative messe in atto e che si prevede di effettuare in futuro), includendo anche una sezione speciale sulle notizie urgenti, cercando così di essere un tutt'uno (Banco BPM).

I **processi di formazione ed educazione per i datori di lavoro** a tutela dei dipendenti sono sempre previsti. Ad esempio, Mirato S.p.A. di Landiona (presso cui è stata svolta l'intervista) presenta diversi obblighi di legge in quanto opera nel settore del gas e un "datore di lavoro prevenzionale" nel Consiglio di Amministrazione, ossia un amministratore con delega specifica per la gestione del tema sicurezza (intesa non solo sicurezza dei dipendenti, ma sicurezza in senso generale).

Anche in Confindustria sono presenti percorsi di formazione in tal senso. Tuttavia, trattandosi di una realtà prevalentemente di uffici, e non di un contesto produttivo come quello di una fabbrica, queste dinamiche sono limitate a tale specifico ambito.

In tutte le aziende intervistate viene garantito ai dipendenti una **retribuzione certa e stabile** (ad esempio: in Mirato S.p.A. circa il 90/95% dei dipendenti ha un contratto a tempo indeterminato; in Banco BPM è presente sia un contratto nazionale sia un contratto integrativo), e un'adeguata **posizione sanitaria, previdenziale e assistenziale** (ad esempio: in Confindustria viene offerto, oltre a quello che è contrattualistico, un'assicurazione sanitaria e una pensione aggiuntivi; in Banco BPM tutti i dipendenti beneficiano, oltre alle polizze sanitarie previste dal contratto, di una rete di protezione aggiuntiva che offre un ulteriore supporto attraverso il welfare).

Dalle interviste è emerso inoltre che le aziende risultano molto propense a mettere in atto al loro interno iniziative per sostenere le **donne e i lavoratori che hanno responsabilità familiari**, come la cura dei figli o dei famigliari anziani, e ad essere molto flessibili nel momento in cui si presentano queste

specifiche necessità. Per fare qualche esempio concreto: in Mirato S.p.A. viene concesso lo smart working e, nel caso degli operai, la possibilità di cambiare turno di lavoro, nel limite del possibile, per venire in contro a determinati bisogni; in Banco BPM, oltre alle misure come la legge 104 e il lavoro part-time, viene offerta anche la possibilità di lavorare in smart working per 2 gg a settimana su base facoltativa.

9.2.4. Clienti

Prima di procedere con le analisi relative alla sezione dedicata al cliente, e per evitare interpretazioni errate, è bene specificare che per Mirato S.p.A. i clienti sono gli intermediari, ossia i supermercati, che vendono successivamente al consumatore finale.

Dalle interviste è emerso che le aziende considerano il cliente un soggetto avente un **ruolo** fondamentale **per la creazione di valore** e a cui prestare molta attenzione. In particolare, le **strategie** da esse adottate **per attrarre e mantenere** nel medio e lungo periodo **la clientela** sono diverse. Le principali sono le seguenti:

- ascoltare le esigenze dei clienti per creare prodotti su misura o su richiesta; quando si opera in mercati esteri, realizzare prodotti che rispondono ai bisogni specifici di ciascun mercato (Mirato S.p.A.);
- rispondere tempestivamente alle richieste dei clienti e, nei limiti del possibile, risolvere i loro problemi o indirizzarli verso il professionista più adeguato a supportarli (Confindustria);
- mettere i loro bisogni e le loro aspettative al centro dell'attività aziendale, garantendo un servizio personalizzato e di qualità, per costruire relazioni durature e di fiducia (Banco BPM).

È stato inoltre osservato che le strategie e le pratiche messe in atto per costruire e mantenere un **rapporto di fiducia a lungo termine** con la clientela sono differenti da un'azienda all'altra, potremmo dire da settore a settore.

- *Chi offre prodotti, settore chimico (Mirato S.p.A.)*

Le strategie sono: offrire prodotti di qualità e che piacciono al consumatore finale; utilizzare la pubblicità per incentivare gli acquisti; offrire prezzi appetibili, e che consentano al cliente di confrontarsi efficacemente con i suoi concorrenti, garantendo una coerenza nella struttura dei prezzi.

- *Chi offre servizi di consulenza, settore consulenza (Confindustria)*

Le strategie sono: realizzare riviste che sintetizzano i punti salienti e le principali attività dell'organizzazione; offrire "un'informazione quotidiana" attraverso l'invio di una serie di comunicazioni su diversi temi (ad esempio l'introduzione di nuove leggi), accompagnate da

spiegazioni chiare che indicano come agire e orientarsi rispetto a tali argomenti. In particolare, queste pratiche consentono ai clienti di sentirsi sempre supportati e informati.

- *Chi offre servizi finanziari, settore finanziario (Banco BPM)*

Le strategie sono: essere sempre presenti sul territorio in modo trasparente; realizzare progetti per farsi conoscere ed essere costantemente vicino al cliente (ad esempio il progetto “Tutti in campo”); creare strumenti di comunicazione moderni, facili e adatti a tutti (ad esempio l’App di Banco BPM).

9.2.5. Territorio

La **creazione di valore per il contesto di riferimento** è di fondamentale importanza per un’azienda, la quale al giorno d’oggi dovrebbe possedere tra i suoi punti prioritari la volontà di trasferire una parte della ricchezza prodotta dal suo business alla comunità e società locale e al territorio circostante, con i quali si relaziona quotidianamente sia direttamente che indirettamente.

Ciò si può tradurre in attività di sostegno e aiuto in diversi ambiti, quali sport locale, sport giovanile, eventi sportivi provinciali, momenti culturali, teatri storici, musei, offerte di borse di studio e master a studenti, ma anche aiuto alle categorie disagiate.

Dalle interviste è infatti emerso che tutte le aziende sono molto attente a queste tematiche e possiedono un forte impegno sociale. Per fare qualche esempio concreto, nel perseguire questi obiettivi di crescita e sostenibilità gli intervistati:

- partecipano attivamente a diverse iniziative che arricchiscono il territorio, a iniziative benefiche e sportive, come ad esempio la sponsorizzazione del Teatro Coccia di Novara, dell’Igor Novara Volley e del Novara Calcio, oltre a molte altre iniziative di minore entità che si presentano di volta in volta (Mirato S.p.A.);
- supportano gli iscritti e promuovono attività culturali e sportive, sia sensibilizzando gli associati sia intervenendo direttamente (Confindustria);
- si impegnano a essere sempre presenti sul territorio per farsi conoscere in modo trasparente e completo, a realizzare strumenti di comunicazione chiari, aggiornati e adatti a tutti, a garantire una presenza continua accanto al cliente (come durante la pandemia da Covid-19), a sponsorizzare eventi sul territorio (sportivi, culturali, sociali...), ad alimentare le casse delle fondazioni per permettere loro di operare sul sociale (Banco BPM).

Per quanto riguarda i **criteri ESG** (Environmental, Social and Governance), tutto il campione ha dichiarato che per garantire uno sviluppo sostenibile ed etico della propria azienda attribuisce grande importanza a tutti gli aspetti evidenziati nella domanda (*Environmental*: il monitoraggio di parametri quali il cambiamento climatico, l’emissione di CO₂, la riduzione tracciata e certificata dei danni di impatto ambientale e territoriale. *Social*: il rispetto dei diritti umani, delle condizioni di lavoro sane e

corrette, della parità di genere, della riduzione delle discriminazioni, della valorizzazione del contesto e della comunità di riferimento. *Governance*: l'adozione di un modello organizzativo chiaro che consente di gestire l'azienda in modo corretto ma anche trasparente ed efficace).

A tal proposito merita citare quanto affermato da Gianni Filippa nel corso della sua intervista: «Personalmente vedo l'azienda come un vero e proprio attore sociale del territorio. Infatti, al giorno d'oggi, un'impresa non può pensare di vivere avulsa dall'ambiente in cui opera, ma deve essere coinvolta, interessandosi e contribuendo attivamente alla vita della comunità locale».

L'ultimo aspetto a cui è stata prestata attenzione nell'ambito del "territorio" sono state le **iniziative di sponsorizzazione** attuate dalle aziende per promuovere lo sviluppo di talenti e comunità.

Si può certamente affermare che tutte le aziende si impegnano in tal senso, chi attraverso collaborazioni con l'università per gestire programmi di stage, esperienze formative che possono consentire ai giovani di essere anche assunti all'interno dell'azienda (Mirato S.p.A.); chi attraverso la promozione dello sviluppo professionale, mediante i corsi di formazione, e l'assunzione di diversi studenti, investendo così nelle nuove generazioni (Confindustria); e chi invece effettua tali iniziative sia direttamente sia tramite le fondazioni (Banco BPM recentemente ha promosso un'iniziativa che vedeva, attraverso una sorta di concorso, la premiazione di studenti del Conservatorio di Milano).

9.2.6. Riflessioni conclusive

Le interviste si sono concluse effettuando delle riflessioni, anche personali, in merito al tema della creazione di valore.

In primo luogo è stata analizzata l'**evoluzione** che ogni azienda ha avuto **negli ultimi 10 anni** in merito alle **modalità di creazione di valore**.

In questo senso le risposte fornite sono state differenti.

Fabio Ravanelli (Mirato S.p.A.) ha dichiarato che «In assenza di eventi particolari la nostra attenzione è sempre stata rivolta a tutti gli attori coinvolti, in quanto rappresentano elementi inscindibili tra di loro». Tuttavia, durante il periodo della pandemia da Covid-19 al primo posto è stato messo il benessere dei dipendenti. Infatti, sono state adottate diverse strategie in tal senso, quali ad esempio l'introduzione del doppio turno, anche se ciò andava a penalizzare la produzione. Questo approccio consentiva di suddividere il personale in due turni differenti, al fine di evitare il rischio di contagio, anche se ciò non era vantaggioso dal punto di vista produttivo.

Gianni Filippa (Confindustria) ha affermato che le dinamiche all'interno dell'azienda sono mutate molto. In particolare, oggi viene offerta una gamma molto più ampia di servizi (non solo il sindacale come prima), mettendo a disposizione più opportunità rispetto a 10 anni fa. Questo è dovuto anche dal

fatto che l'adesione a Confindustria non è più legata ad aspetti sindacali e al contratto di lavoro come lo era in passato.

Elena Pieracci (Banco BPM) ha invece dichiarato che una delle novità più importanti è stata la creazione di un unico tavolo di manager (qui la creazione di valore sta nel fatto che, rispetto al passato, oggi i manager della banca si confrontano direttamente). Inoltre, è stato recuperato e valorizzato il ruolo della banca nella comunità locale attraverso il progetto di "Banca del territorio" e creati i comitati territoriali. «Ciò risulta fondamentale per comprendere quali sono le esigenze specifiche della comunità, che altrimenti potrebbero arrivare in ritardo o addirittura sfuggirci del tutto».

Successivamente, gli intervistati di ciascuna azienda hanno condiviso "**segreti professionali**" che ritengono importanti **per la creazione di valore**.

Fabio Ravanelli (Mirato S.p.A.): «Ho sicuramente imparato che il rapporto con le persone è fondamentale, in quanto "sono loro che fanno le cose". Per questo motivo ritengo sia importante avere un personale, a tutti i livelli (ed è per questo che quasi non distinguo tra dipendenti e manager), che si senta parte dell'azienda, motivato, considerato e ascoltato. Ciò si rivela infatti essere molto importante per il complesso aziendale».

Gianni Filippa (Confindustria): «Personalmente ritengo sia fondamentale avere un budget molto chiaro, definito e soprattutto condiviso, che i ruoli e i compiti, ossia il "chi fa che cosa", siano ben delineati e chiari e che la responsabilità di ciascuna persona sia ben identificata».

Elena Pieracci (Banco BPM): «Personalmente credo che la creazione di valore si realizzi in tutti gli ambiti attraverso una riflessione su tre domande: che cosa ho ereditato, che cosa lascio in eredità e quale progetto sto realizzando. [...] Possiamo quindi dire che la creazione di valore passa attraverso un progetto complessivo della banca [...]. Tuttavia, è fondamentale che anche ognuno di noi, soprattutto i manager, abbia un proprio progetto allineato a quello complessivo e che sia dettato dal senso di responsabilità».

In conclusione, è stato chiesto agli intervistati se, dopo aver risposto a tutte le domande nel corso del colloquio, desiderassero **rivedere o modificare i pesi** precedentemente attribuiti nella tabella del Modello di Creazione di Valore trattato nella prima domanda.

Fabio Ravanelli (Mirato S.p.A.) all'inizio dell'intervista aveva attribuito ai manager un peso leggermente superiore rispetto ai dipendenti. Ora, al termine del colloquio, assegnerebbe ad entrambi lo stesso valore (questo cambiamento nell'attribuzione dei pesi lo si può comprendere anche dalla risposta fornita in merito ai suoi "segreti professionali" per la creazione di valore: «[...] ed è per questo che quasi non distinguo tra dipendenti e manager [...]). Per il resto ha confermato quanto già detto in precedenza. Gianni Filippa (Confindustria) ed Elena Pieracci (Banco BPM) hanno lasciato i pesi attribuiti al modello come già definito all'inizio dell'intervista.

9.3. Costruzione del Modello di Creazione di Valore

Per sviluppare il Modello di Creazione di Valore relativo alle aziende con livelli di redditività buoni, seppur non eccellenti, ho adottato come punto di partenza il modello elaborato dal Dott. De Angelis (2023). Successivamente, ho integrato i dati relativi ai pesi attribuiti agli stakeholder, raccolti direttamente durante i colloqui con gli intervistati. Sulla base di queste informazioni, ho poi costruito un istogramma per visualizzare meglio le principali differenze nei valori assegnati dalle aziende, e quindi le loro priorità, facilitando così l'analisi comparativa. Infine, ho sintetizzato i risultati in una tabella che, oltre ai pesi, include le risposte fornite durante le interviste, ottenendo così una visione integrata dei dati raccolti, sia quantitativi sia qualitativi, e delle prospettive emerse.

9.3.1. Analisi dei dati di partenza

Qui di seguito verranno riportati i “dati” da cui sono partita per l'elaborazione del modello: il Modello di Creazione di Valore elaborato dal Dott. De Angelis, le tabelle che riportano i pesi attribuiti dagli intervistati agli stakeholder e l'istogramma che presenta le differenze nelle assegnazioni dei pesi.

Modello di creazione di valore, Domenico De Angelis

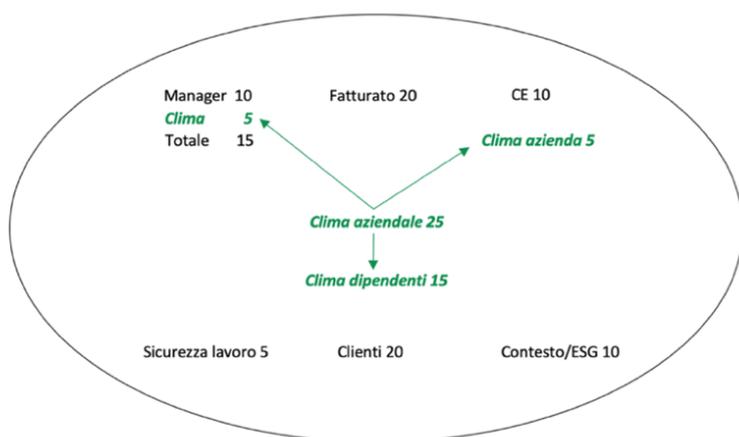


Figura 44. Rappresentazione grafica del Modello di creazione di valore comune o globale. (Fonte: De Angelis, 2023)

| | | | |
|--------------|------|------------------------|------|
| AZIENDA | 35 | Fatturato | 20 |
| | | CE | 10 |
| | | Clima azienda | 5 |
| DIPENDENTI | 20 | Clima dipendenti | 15 |
| | | Sicurezza posto lavoro | 5 |
| | | Clienti | 20 |
| MANAGER | 15 | Soddisfazione manager | 10 |
| | | Clima manager | 5 |
| CONTESTO/ESG | 10 | Contesto/ESG | 10 |
| TOTALE | 100% | TOTALE | 100% |

Tabella 18. Pesi attribuiti agli stakeholder nel Modello di creazione di valore comune o globale. (Fonte: De Angelis, 2023)

Fabio Ravanelli (Mirato S.p.A.)

| | | | |
|--------------|------|------------------------|------|
| AZIENDA | 35 | Fatturato | 15 |
| | | CE | 15 |
| | | Clima azienda | 5 |
| DIPENDENTI | 15 | Clima dipendenti | 5 |
| | | Sicurezza posto lavoro | 10 |
| CLIENTI | 25 | Clienti | 25 |
| MANAGER | 15 | Soddisfazione manager | 7,5 |
| | | Clima manager | 7,5 |
| CONTESTO/ESG | 10 | Contesto/ESG | 10 |
| TOTALE | 100% | TOTALE | 100% |

Tabella 19. Pesi attribuiti agli stakeholder da Fabio Ravanelli.
(Fonte: intervista da me condotta, Barbieri M., 2024)

Gianni Filippa (Confindustria Novara Vercelli Valsesia)

| | | | |
|--------------|------|------------------------|------|
| AZIENDA | 20 | Fatturato | 4 |
| | | CE | 8 |
| | | Clima azienda | 8 |
| DIPENDENTI | 10 | Clima dipendenti | 2 |
| | | Sicurezza posto lavoro | 8 |
| CLIENTI | 50 | Clienti | 50 |
| MANAGER | 10 | Soddisfazione manager | 5 |
| | | Clima manager | 5 |
| CONTESTO/ESG | 10 | Contesto/ESG | 10 |
| TOTALE | 100% | TOTALE | 100% |

Tabella 20. Pesi attribuiti agli stakeholder da Gianni Filippa.
(Fonte: intervista da me condotta, Barbieri M., 2024)

Elena Pieracci (Banco BPM)

| | | | | |
|--------------|------|------------------------|------|-----------------|
| AZIENDA | 30 | Fatturato | 10 | } 30 AZIENDA |
| | | CE | 20 | |
| | | Clima azienda | 10 | |
| DIPENDENTI | 30 | Clima dipendenti | 20 | } 30 DIPENDENTI |
| | | Sicurezza posto lavoro | | |
| CLIENTI | 20 | Clienti | 20 | |
| MANAGER | 10 | Soddisfazione manager | 10 | |
| | | Clima manager | | |
| CONTESTO/ESG | 10 | Contesto/ESG | 10 | |
| TOTALE | 100% | TOTALE | 100% | |

Tabella 21. Pesi attribuiti agli stakeholder da Elena Pieracci.
(Fonte: intervista da me condotta, Barbieri M., 2024)

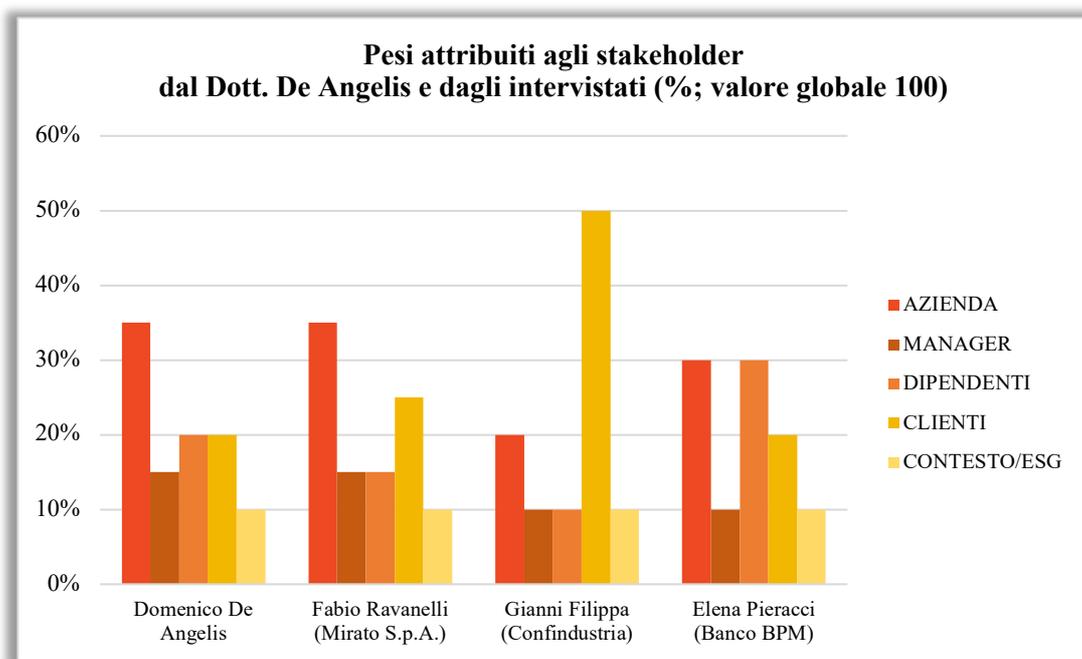


Figura 45. *Pesi attribuiti agli stakeholder dal Dott. De Angelis e dagli intervistati.*
(Fonte: De Angelis, 2023; interviste da me condotte, Barbieri M., 2024)

Dalle tabelle dei pesi attribuiti agli stakeholder dagli intervistati e dall'istogramma che evidenzia le differenze nelle assegnazioni, emerge che l'azienda riceve il peso maggiore in quasi tutti i casi, ad eccezione di Confindustria, dove i clienti risultano prioritari (50).

I dipendenti e i manager hanno punteggi equivalenti sia in Mirato S.p.A. (entrambi 15) sia in Confindustria (entrambi 10), mentre in Banco BPM i dipendenti hanno un peso maggiore (30) rispetto ai manager (10).

I clienti, come è già stato anticipato, rappresentano in Confindustria la metà del punteggio totale, in quanto, come ha anche sottolineato Gianni Filippa durante l'intervista, costituiscono la ragion d'essere dell'organizzazione. Mirato S.p.A. e Banco BPM, invece, hanno assegnato a tale stakeholder un valore simile (rispettivamente 25 e 20).

Infine, il contesto/ESG viene valutato con peso pari a 10 da tutti gli intervistati, come a completamento del totale (100).

In merito ai pesi assegnati ai singoli attributi, nell'ambito dell'azienda il CE ottiene quasi sempre il punteggio maggiore, seguito da fatturato e clima aziendale.

Per quanto riguarda i dipendenti, la sicurezza del posto di lavoro viene generalmente valutata con un peso superiore rispetto al clima aziendale. In particolare, in Banco BPM la sicurezza è considerata parte integrante del clima, motivo per cui non le viene assegnato un valore specifico.

Per i manager, la soddisfazione e il clima vengono valutati con lo stesso peso sia in Mirato S.p.A. sia in Confindustria. In Banco BPM, invece, il clima è incluso nella soddisfazione e quindi non gli viene attribuito un valore specifico.

Modello di Creazione di Valore elaborato sulla base delle interviste

| | | | |
|---------------|-------------|-----------------------------------|-------------|
| AZIENDA | 35 | Fatturato | 10 |
| | | CE | 15 |
| | | Clima azienda | 10 |
| DIPENDENTI | 15 | Clima dipendenti | 5 |
| | | Sicurezza posto lavoro dipendenti | 10 |
| CLIENTI | 30 | Clienti | 30 |
| MANAGER | 10 | Soddisfazione manager | 6 |
| | | Clima manager | 4 |
| CONTESTO/ESG | 10 | Contesto/ESG | 10 |
| TOTALE | 100% | TOTALE | 100% |

Tabella 22. *Modello di Creazione di Valore elaborato sulla base delle interviste*
(Fonte: interviste da me condotte, Barbieri M., 2024)

9.3.2. Il Modello di Creazione di Valore finale

Sulla base dei risultati raccolti attraverso le interviste condotte, ho elaborato un modello che dimostra come sia possibile generare valore anche in aziende con livelli di redditività buoni. Tali imprese, infatti, presentano caratteristiche distintive rispetto a quelle con redditività eccellente (ottima, più elevata).

In particolare, è emerso che esse tendono a non applicare una rigida distinzione tra dipendenti e manager, pur riconoscendo che il carico di responsabilità di questi ultimi è generalmente maggiore. Tuttavia, ciò non significa che le differenze nei ruoli vengano totalmente ignorate, ma che viene attribuita grande importanza al rapporto umano indipendentemente dalla funzione ricoperta. Infatti, secondo quanto affermato da Fabio Ravanelli, Presidente del Gruppo Mirato, per creare valore è importante avere un ambiente lavorativo in cui tutto il personale (a tutti i livelli, e quindi sia manager sia dipendenti) si senta parte integrante dell'azienda, motivato, considerato e ascoltato. Inoltre, anche Elena Pieracci nell'attribuzione dei pesi ha affermato che avrebbe preferito analizzarli insieme.

Alla luce di queste osservazioni, ritengo che sia utile riconsiderare la tradizionale distinzione tra dipendenti e manager all'interno del modello, raggruppandoli invece in un'unica categoria: il **“personale”**. Ciò non implica l'eliminazione delle differenze di ruolo e responsabilità, ma permette, attraverso un approccio più inclusivo, di riconoscere e valorizzare entrambi, sottolineando il loro apporto all'intera azienda, senza barriere gerarchiche troppo rigide.

Per quanto riguarda l'attore **“clienti”**, ritengo importante introdurre due attributi da prendere in considerazione per poter valutare al meglio in che modo essi contribuiscono alla creazione di valore. Il primo è la relazione che l'azienda intrattiene con il cliente (nel modello “Relazione clienti”). Questo aspetto comprende diversi elementi come la selezione del target, le strategie adottate per mantenere la clientela nel tempo e i metodi impiegati per fidelizzarla. Infatti, una relazione forte e duratura con tale stakeholder permette all'azienda di consolidare il proprio mercato e di ridurre i costi di acquisizione di

nuovi clienti (come ha anche affermato Gianni Filippa durante l'intervista). Il secondo attributo è l'attenzione che l'azienda riserva ai bisogni del cliente (nel modello "Bisogni clienti"). Infatti, comprendere e rispondere alle necessità dei clienti in modo rapido ed eccellente è fondamentale per garantire la loro soddisfazione ed evitare che si rivolgano alla concorrenza. Questo consente di creare valore, poiché un cliente soddisfatto, ma soprattutto ascoltato, è molto più propenso a restare, essere fedele e generare il cosiddetto "passaparola positivo".

Date queste considerazioni, ritengo che la creazione di valore da parte dell'attore "clienti" potrebbe essere misurata attraverso la qualità della relazione che essi instaurano con l'azienda e la capacità di quest'ultima di comprendere e rispondere prontamente alle necessità dei clienti. In questo modo si crea un circolo virtuoso di fedeltà, come detto in precedenza, ma anche di vantaggio competitivo.

Sulla base delle interviste e dei dati raccolti, ritengo opportuno inserire un ulteriore attore nel Modello di Creazione di Valore: i "**fornitori**". Questo spunto nasce dalla considerazione che il successo di un'azienda si basa in gran parte sulle relazioni che riesce a sviluppare e mantenere, non solo con il personale e i clienti, come si potrebbe pensare in maniera riduttiva, ma anche con i fornitori. Infatti, questi ultimi dovrebbero essere visti non solo come un mero elemento di costo, ma come veri e propri partner strategici. In questo senso, considerando i fornitori come partner, si tende a valorizzare la relazione che l'azienda instaura con loro, cercando di realizzare collaborazioni di lungo termine e di fiducia. Dal mio punto di vista, questo potrebbe migliorare sia la qualità dei prodotti e servizi forniti sia l'efficienza operativa, in quanto verrebbero ridotti i rischi e favorita l'innovazione.

Si potrebbe quindi dedurre che il ragionamento fatto per i clienti è applicabile anche ai fornitori, poiché riconoscere l'importanza delle relazioni tra l'azienda e i clienti, così come tra l'azienda e i fornitori, è fondamentale per la creazione di valore: se considerati come partner strategici e non solo come costo, entrambi contribuiscono fortemente al successo dell'intera azienda.

In conclusione, per comprendere e analizzare come tali stakeholder contribuiscono alla creazione di valore, è importante esaminare attentamente due elementi chiave. Il primo è la relazione che l'azienda intrattiene con i propri fornitori (nel modello "Relazione fornitori"), in quanto essa deve essere basata sulla fiducia e sulla collaborazione, per poter garantire continuità e sostenibilità nel lungo periodo. Il secondo è la qualità dei beni e servizi offerti dai fornitori (nel modello "Qualità beni/servizi offerti"). Tale aspetto è importante sia a livello di performance aziendali sia di rispetto degli impatti etici e ambientali: i prodotti devono essere conformi agli standard previsti, rispettare la natura e le normative vigenti, e non arrecare danno alla comunità, al fine di evitare di entrare a far parte di una catena di approvvigionamento gravosa e che possa comportare conseguenze negative.

Per quanto riguarda il "**territorio**", ho ritenuto più opportuno distinguere in modo chiaro gli attributi "Parametri ESG" e "Contesto di riferimento". Questa separazione consente di assegnare i pesi in maniera più accurata, consentendo quindi una valutazione più precisa.

Modello di Creazione di Valore finale

| | | | |
|--|-------------|-----------------------------------|-------------|
| AZIENDA | 30 | Fatturato | 9 |
| | | CE | 12 |
| | | Clima azienda | 9 |
| PERSONALE: dipendenti (15) + manager (10) | 25 | Clima dipendenti | 5 |
| | | Sicurezza posto lavoro dipendenti | 10 |
| | | Soddisfazione manager | 6 |
| | | Clima manager | 4 |
| CLIENTI | 25 | Relazione clienti | 15 |
| | | Bisogni clienti | 10 |
| FORNITORI | 10 | Relazione fornitori | 6 |
| | | Qualità beni/servizi offerti | 4 |
| TERRITORIO | 10 | Parametri ESG | 5 |
| | | Contesto di riferimento | 5 |
| TOTALE | 100% | TOTALE | 100% |

Tabella 23. Modello di Creazione di Valore finale.
(Fonte: Barbieri M., 2024)

Spiegazione dei criteri di attribuzione dei pesi

AZIENDA 30

Sulla base delle analisi dei pesi attribuiti dai partecipanti intervistati, è emerso che circa il 50% del peso assegnato all'azienda deriva dal contributo del **CE (12)**. Questo risultato potrebbe essere legato alle valutazioni degli stakeholder sulle capacità di un'azienda di mantenere un bilancio solido per garantire un successo a lungo termine.

La parte rimanente del peso viene invece suddivisa in maniera pressoché equa tra il **fatturato (9)** e il **clima azienda (9)**. Infatti, il primo è ritenuto un attributo importante per misurare le performance operative e il secondo è un elemento determinante per la soddisfazione e il benessere del personale.

PERSONALE 25 (dipendenti 15 + manager 10)

I pesi attribuiti ai dipendenti e ai manager seguono quelli riportati nella tabella del “Modello di Creazione di Valore elaborato sulla base delle interviste” (Tabella 22). Tuttavia, in questa sede, tali pesi sono stati aggregati sotto un'unica categoria: il “personale”.

Dalle interviste è stato osservato che:

- per i **dipendenti**, la **sicurezza del posto di lavoro** ha assunto un ruolo predominante, con un peso pari a **10**, rispetto al **clima aziendale** da loro percepito che, pur essendo importante, è stato valutato con un peso minore (**5**). Questo riflette un'attenzione maggiore alla stabilità lavorativa, in quanto è considerata un fattore fondamentale per garantire sia il benessere sia la motivazione del personale;
- per i **manager**, invece, la loro **soddisfazione** è stata indicata come il fattore più rilevante, con un peso pari a **6**, rispetto al **clima aziendale** da loro percepito, a cui è stato assegnato un peso inferiore

(4). Questo potrebbe indicare che i manager considerano il proprio coinvolgimento e realizzazione professionale molto più importanti rispetto alle dinamiche del clima in senso più ampio.

CLIENTI 25

I clienti rappresentano uno stakeholder fondamentale nel processo di creazione di valore. Per questo motivo, il peso complessivo loro attribuito è stato equiparato a quello del personale (25) e suddiviso in due attributi principali.

Il primo, **relazione clienti**, ha un peso maggiore (15), in quanto viene riconosciuto come fattore chiave per il successo di un'azienda. Infatti, le relazioni solide e durature con i propri clienti sono fondamentali per garantire fedeltà e continuità nel tempo.

Il secondo, **bisogni clienti**, ha un peso leggermente inferiore (10), in quanto una volta stabilite delle relazioni solide, l'attenzione alle necessità dei clienti diventa un processo naturale. Questo vuol dire che, se i rapporti sono ottimi, l'azienda avrà automaticamente attenzione alle necessità dei propri clienti, dal momento che la mancanza di questa attenzione causerebbe inevitabilmente la cessazione della relazione stessa.

FORNITORI 10

Nel modello proposto alle aziende durante le interviste tale attore non era inizialmente presente. Tuttavia, ho ritenuto necessario prenderlo in considerazione, in quanto i fornitori, così come i clienti, rivestono un ruolo importante nella creazione di valore.

Il peso complessivo loro attribuito, pari a 10, è inferiore rispetto a quello del personale e dei clienti, ed è suddiviso in due attributi: **relazione fornitori (6)** e **qualità beni/servizi offerti (4)**. La motivazione alla base di questa ripartizione segue il medesimo principio applicato ai clienti: una volta che la relazione con i fornitori è solida, i beni e i servizi forniti saranno di conseguenza di buona qualità. Infatti, senza quest'ultima la relazione non avrebbe ragione di esistere.

TERRITORIO 10

Così come indicato dal Dott. De Angelis nell'elaborazione del suo modello di creazione di valore e confermato dagli intervistati nelle loro attribuzioni, anche io ho ritenuto corretto assegnare gli ultimi 10 punti al contesto/ESG, come a completamento dei 100 punti totali.

Tuttavia, ho considerato più opportuno distinguere in modo chiaro questi due elementi, denominandoli "Parametri ESG" (5) e "Contesto di riferimento" (5), e collocarli sotto un'unica categoria, il "territorio". Questa separazione consente di assegnare i pesi in maniera più accurata, consentendo quindi una valutazione più precisa.

Rappresentazione grafica del Modello di Creazione di Valore finale



Figura 46. Rappresentazione grafica del Modello di Creazione di Valore finale.
(Fonte: Barbieri M., 2024)

9.3.3. Punti di forza e di debolezza del Modello di creazione di Valore finale

Il modello sviluppato nel corso di questa ricerca (Figura 46), presenta diversi punti di forza, ma al contempo anche alcune limitazioni che meritano di essere prese in considerazione.

PUNTI DI FORZA

- **Innovazione:** il modello presenta idee innovative e offre una prospettiva nuova sulle modalità di creazione di valore adottate dalle aziende con redditività moderata.
- **Applicabilità pratica:** il modello è stato sviluppato partendo da scenari reali (appresi grazie alle interviste condotte alle aziende), e dimostra quindi una grande rilevanza pratica, che lo differenzia dai modelli puramente teorici.

- **Flessibilità e adattabilità:** il modello è stato progettato per aziende appartenenti a settori diversi; per questo motivo, nella mia ricerca è stato selezionato un campione eterogeneo, comprendente imprese del settore chimico, del settore consulenza e del settore finanziario.
- **Sostenibilità:** il modello, trattando concetti di sostenibilità e di responsabilità sociale d'impresa (come l'adozione dei parametri ESG), ha un impatto positivo nel contesto attuale, dove le aspettative verso le aziende sono sempre in costante evoluzione.

PUNTI DI DEBOLEZZA

- **Generalizzabilità limitata:** il modello è stato sviluppato puramente per aziende che presentano livelli di redditività buoni.
- **Difficoltà di implementazione:** la realizzazione del modello richiede informazioni, competenze o tecnologie che potrebbero non essere facilmente disponibili e accessibili, rendendo la sua implementazione particolarmente difficile in realtà aziendali con risorse limitate.
- **Validazione empirica potrebbe essere insufficiente:** le ricerche sono state condotte su un campione eterogeneo, cioè composto da aziende appartenenti a settori differenti. Tuttavia, la sua dimensione ridotta potrebbe esporre il modello al rischio di messa in discussione.

SUGGERIMENTI PER MITIGARE I PUNTI DI DEBOLEZZA

- **Estendere la sperimentazione:** allargare il campione di aziende da analizzare e a cui sottoporre il modello.
- **Approfondire l'aspetto teorico:** integrare con nuove teorie, studi o approfondimenti, per mantenere il modello aggiornato e in continua evoluzione, garantendone la rilevanza nel tempo.
- **Monitorare gli effetti a lungo termine:** studiare l'efficacia del modello nel tempo, con l'obiettivo di valutarne l'impatto duraturo ed eventualmente apportare aggiustamenti.

9.4. Conclusioni della ricerca

Le mie analisi sono iniziate testando il “Modello di creazione di valore comune o globale”, elaborato dal Dott. De Angelis nel 2023, a un campione eterogeneo di aziende appartenenti a settori differenti del territorio piemontese: Mirato S.p.A., Confindustria Novara Vercelli Valsesia e Banco BPM. Ciò mi ha consentito, in seguito a diverse ricerche e ipotesi, di sviluppare un modello innovativo per la creazione di valore applicabile a realtà con buoni livelli di redditività (seppur non eccellenti).

I risultati ottenuti hanno mostrato il potenziale del modello nell'identificare nuove opportunità di miglioramento e crescita aziendale. Tuttavia, sono comunque presenti alcune limitazioni che devono essere prese in considerazione. Nonostante questo ritengo che la mia ricerca ha fornito un contributo significativo, evidenziando nuove direzioni per lo sviluppo teorico e pratico della creazione di valore.

CAPITOLO 10. CONCLUSIONI

Nel corso di questa tesi è stato affrontato l'importante e attuale tema della creazione di valore, sviluppando un modello innovativo applicabile alle aziende con livelli di redditività buoni, seppur non eccellenti. L'obiettivo della ricerca è stato comprendere come queste imprese possano ottimizzare le proprie strategie per incrementare il valore generato per i propri stakeholder, tenendo in considerazione le caratteristiche del settore di appartenenza.

I risultati delle analisi hanno confermato che il modello teorico realizzato dal Dott. De Angelis è applicabile anche nella pratica e contribuisce al miglioramento delle performance aziendali. Infatti, le imprese coinvolte nella mia ricerca hanno dimostrato di poterlo adottare con successo, grazie alla sua flessibilità e adattabilità.

Sulla base di queste considerazioni, ho realizzato un modello di creazione di valore specifico per le aziende con redditività moderata. Questo modello, pur differendo leggermente da quello del Dott. De Angelis, rispecchia le osservazioni degli intervistati e consente un'analisi più dettagliata per comprendere al meglio come ogni stakeholder contribuisce alla creazione di valore e, al contempo, quale dei loro attributi risulti più significativo.

Le differenze sostanziali sono le seguenti (per l'analisi completa si rimanda al capitolo 9):

- il raggruppamento dei dipendenti e dei manager sotto un'unica categoria di stakeholder: il "personale";
- l'introduzione di due attributi per i clienti: "relazione clienti" e "bisogni clienti";
- l'aggiunta di un nuovo attore: i "fornitori";
- la creazione della categoria "territorio", che include sia il contesto sia i parametri ESG.

Questo nuovo modello presenta diversi punti di forza (innovazione, applicabilità pratica, flessibilità e adattabilità, sostenibilità), ma anche alcune limitazioni (generalizzabilità limitata, difficoltà di implementazione, validazione empirica potrebbe essere insufficiente), che tuttavia possono essere facilmente mitigate, ad esempio estendendo la sperimentazione, approfondendo l'aspetto teorico e monitorando gli effetti a lungo termine.

Nel complesso, la ricerca offre un contributo, sia pratico che teorico, allo studio della creazione di valore. Sul piano pratico, il modello elaborato rappresenta uno strumento strategico per migliorare la competitività aziendale, rendendo il processo di creazione di valore più efficiente e sostenibile. Sul piano teorico, l'elaborato di tesi amplia il dibattito sulla tematica in oggetto, integrando aspetti economici, sociali e ambientali, in linea con le nuove esigenze di sostenibilità e responsabilità d'impresa.

Vi sono anche diverse aree di ricerca che potrebbero essere esplorate in futuro: ampliare il campione di studio coinvolgendo nella ricerca più realtà aziendali, integrare il modello con nuove teorie, studi o approfondimenti per mantenerlo aggiornato, e monitorare gli effetti del modello nel lungo periodo.

In conclusione, la mia ricerca dimostra che la creazione di valore è realizzabile anche in contesti aziendali caratterizzati da redditività buona o moderata, seppur non eccellente. Infatti, come emerso dalle interviste condotte, molte di queste imprese dimostrano un forte impegno verso tale tematica, più di quanto ci si possa aspettare. Per fare qualche esempio concreto, esse investono in sponsorizzazioni culturali e sportive, promuovono iniziative benefiche, instaurano collaborazioni con le università, riescono a ripagare adeguatamente manager e dipendenti e pongono un'attenzione particolare alla centralità del cliente. Pertanto, generando valore per tutti gli stakeholder (manager, dipendenti, clienti e territorio), ottengono di conseguenza valore anche per gli shareholder.

Infine, è importante sottolineare che questa cultura orientata alla creazione di valore rappresenta, per tali tipologie di aziende, un investimento iniziale, ossia un sacrificio preliminare che, nel medio e lungo periodo, si traduce in un potente acceleratore di valore.

ALLEGATI



**INTERVISTA ALLE AZIENDE SUL MODELLO DI
CREAZIONE DI VALORE**

Durata: circa 1 ora

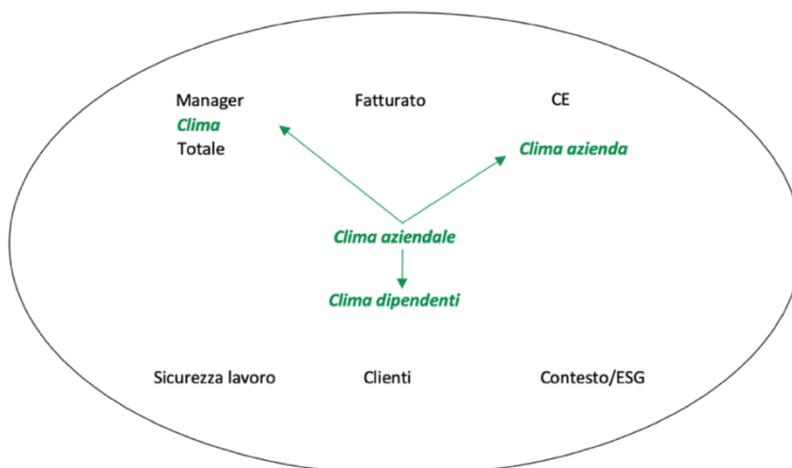
Finalità: raccolta di informazioni per la realizzazione della tesi di laurea magistrale

Relatore: Dott. Domenico De Angelis

Correlatrice: Prof.ssa Chiara Morelli

Candidata: Martina Barbieri

- 1) Avendo a disposizione il seguente **Modello di Creazione di Valore**, Le chiediamo di distribuire 100 punti tra le seguenti cinque dimensioni: azienda, dipendenti, clienti, manager e contesto/ESG, per aiutarci a comprendere quali siano i fattori che secondo Lei creano maggior valore nella Sua azienda.



Modello di Creazione di Valore (De Angelis, 2023)

| | | | |
|--------------|------|------------------------|------|
| AZIENDA | ... | Fatturato | ... |
| | | CE | ... |
| | | Clima azienda | ... |
| DIPENDENTI | ... | Clima dipendenti | ... |
| | | Sicurezza posto lavoro | ... |
| CLIENTI | ... | Clienti | ... |
| MANAGER | ... | Soddisfazione manager | ... |
| | | Clima manager | ... |
| CONTESTO/ESG | ... | Contesto/ESG | ... |
| TOTALE | 100% | TOTALE | 100% |

Spiegazione delle singole voci

AZIENDA

- **Fatturato/quote di mercato:** attribuire costantemente molto peso alla crescita di questi attributi rappresenta un valore rilevante, poiché vuol dire adottare una strategia di lungo termine. Infatti, “continuare a crescere nel tempo” significa essere ripetibili e ottenere la fiducia dei clienti. Tale situazione risulta essere particolarmente stimolante per l’azienda, in quanto maggiormente incentivata ad effettuare notevoli investimenti, innovazioni e ricerche.
- **CE/redditività:** il peso di questo attributo indica un buon rapporto quali-quantitativo nella strategia di gestione aziendale.
- **Clima aziendale per l’azienda:** valore attribuito direttamente all’impresa. Tuttavia merita sottolineare che il clima aziendale dei dipendenti, dei manager e dell’azienda devono

necessariamente essere considerati come un tutt'uno, in quanto sono un valore inscindibile della creazione di valore globale.

MANAGER

- **Soddisfazione e ruolo del manager:** il peso di tale attributo fa riferimento alla centralità del ruolo manageriale, alla crescita economico professionale, alla motivazione e alla qualità della vita personale.
- **Clima aziendale per il manager:** riservare grande attenzione non solo al clima aziendale percepito dal manager, ma anche al territorio e alla sostenibilità ambientale. Ciò si traduce quindi in uno stile manageriale orientato al coinvolgimento e valorizzazione dei colleghi, al team working, alla creazione di valore per i clienti e al supporto della comunità locale e dei territori in cui l'azienda opera.

DIPENDENTI

- **Clima aziendale per i dipendenti:** il peso di questo attributo riflette l'importanza di valorizzare e considerare il dipendente come una risorsa da coinvolgere, tutelare e far crescere, piuttosto che come un mero strumento di lavoro. Questo si potrebbe riassumere nel noto slogan "il dipendente al centro".
- **Sicurezza sul posto di lavoro:** dare stabilità all'occupazione, dare sicurezza ai propri dipendenti garantendo a tutti adeguati stipendi e prospettive.

CLIENTI

Il valore attribuito alla voce "clienti" riflette l'importanza di soddisfare e fidelizzare i clienti, offrendo un servizio di lungo periodo che mantenga un adeguato equilibrio qualità-prezzo e una strategia di lungo termine. È dunque fondamentale evitare di illudere, effettuare vendite forzate e adottare strategie di marketing di breve.

CONTESTO/ESG

Il peso attribuito rappresenta un valore qualitativo assoluto, correlato alla valorizzazione del territorio, del contesto e della sostenibilità dell'attività. Tale importante connotazione si riflette su tutti gli attori coinvolti nella creazione di valore globale.

AZIENDA

- 1) Quali azioni vengono realizzate nella Sua azienda per creare un buon clima aziendale?
- 2) Come può osservare dal Modello di Creazione di Valore realizzato dal Dott. De Angelis (sopra riportato), nell'analisi del clima aziendale si fa riferimento alla percezione dello stesso da parte di tre attori: i dipendenti, i manager e l'azienda.

Secondo Lei, per quanto riguarda **il clima aziendale** della Sua organizzazione, se dovesse pensare alla creazione del valore, a quale di questi attori attribuirebbe il maggior peso e perché?

MANAGER

- 1) Per quanto riguarda la figura del manager, nella Sua azienda **quanti** di essi sono **membri della famiglia** e quanti sono **manager esterni**?
- 2) Come si struttura **il pacchetto retributivo** destinato al management, in termini di componente fissa, componente variabile e benefit?
- 3) La Sua azienda ha adottato una **politica di remunerazione** per il top management che prevede l'intervento di un comitato remunerativo?
- 4) Quali sono le **modalità** adottate dall'azienda **per evitare potenziali rischi di confusione e di sovrapposizione di ruoli** in capo a una singola persona o di insufficienza nella copertura di alcune attività?
- 5) Sono presenti percorsi di **crescita professionale** trasparenti e basati sulla meritocrazia? Può fornire qualche esempio?

DIPENDENTI

- 1) In che modo la Sua azienda garantisce ai dipendenti un adeguato **senso di appartenenza**? Inoltre, come viene misurato il raggiungimento di questo obiettivo?
- 2) Sono previsti **per i datori di lavoro processi di formazione ed educazione obbligatoria** a tutela dei dipendenti? (sicurezza personale-fisica)
- 3) Potrebbe illustrare le iniziative che la Sua azienda ha messo in atto per garantire ai dipendenti una **retribuzione certa e stabile**, oltre a un'adeguata **posizione sanitaria, previdenziale e assistenziale**?
- 4) Quali sono le iniziative messe in atto dalla Sua azienda per sostenere le **donne** e i **lavoratori che hanno responsabilità familiari**, come la cura dei figli o dei familiari anziani?

CLIENTI

- 1) Nel contesto della creazione di valore della Sua azienda, ritiene che **il rapporto con i clienti e i dipendenti** sia un elemento fondamentale? Riuscirebbe a fornire qualche esempio concreto che possa illustrare e confermare la sua risposta?

- 2) Potrebbe illustrare l'esperienza di marketing/strategia che la Sua azienda ha adottato negli anni per **attrarre e mantenere i clienti** nel medio e lungo periodo?
- 3) Quali strategie e pratiche vengono messe in atto per costruire e mantenere un **rapporto di fiducia** a lungo termine **con i clienti**? Come Vi impegnate a fidelizzare la clientela nel tempo?

TERRITORIO

- 1) Quanto ritiene sia importante per la Sua azienda contribuire alla creazione di valore per il **contesto locale di riferimento** (il territorio; le attività culturali, sociali e sportive; i giovani; la comunità in cui l'azienda opera...)? In che modo la Vostra strategia aziendale integra questi aspetti nel perseguire gli obiettivi di crescita e sostenibilità?
- 2) Nell'ambito dei **criteri ESG** (Environmental, Social and Governance), potrebbe illustrare brevemente le strategie e le modalità attraverso cui viene garantito uno sviluppo sostenibile ed etico della Sua azienda?
→ Ad esempio:
 - *Environmental*: il monitoraggio di parametri quali il cambiamento climatico, l'emissione di CO₂, la riduzione **tracciata e certificata** dei danni di impatto ambientale e territoriale.
 - *Social*: il rispetto dei diritti umani, delle condizioni di lavoro sane e corrette, della parità di genere, della riduzione delle discriminazioni, della valorizzazione del contesto e della comunità di riferimento.
 - *Governance*: l'adozione di un modello organizzativo chiaro che consente di gestire l'azienda in modo corretto ma anche trasparente ed efficace.
- 3) Quali **iniziative di sponsorizzazione** (come master, borse di studio o altri programmi educativi e professionali) la Sua azienda supporta per promuovere lo sviluppo e la crescita di talenti e comunità?

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

- 1) Negli ultimi 10 anni come si sono **evolute le modalità di creazione di valore** all'interno della Sua azienda? In particolare, quali **attori** (tra quelli presi in considerazione nel Modello di Creazione di Valore elaborato dal Dott. De Angelis) sono stati **oggetto di maggiore attenzione** e per quale motivo?
→ Ad esempio se a causa del cambiamento del contesto esterno è variato qualcosa.
- 2) Nel corso della Sua esperienza professionale ha maturato delle strategie, conoscenze specifiche o **"segreti professionali"** che ritiene fondamentali per la creazione di valore e che ha piacere di condividere?
- 3) Dopo aver fornito le sue risposte nel corso di questa intervista, **desidera rivedere o modificare i pesi** precedentemente attribuiti nella tabella del Modello di Creazione di Valore trattato nella prima domanda?

Allegato 2: Intervista alle aziende sul Modello di Creazione di Valore (risposte)

Di seguito le risposte complete fornite dagli intervistati delle aziende selezionate come campione per l'analisi condotta.

Mirato S.p.A. (Fabio Ravanelli)

1)

| | | | |
|--------------|-----------|------------------------|------------|
| AZIENDA | 35 | Fatturato | 15 |
| | | CE | 15 |
| | | Clima azienda | 5 |
| DIPENDENTI | 15 | Clima dipendenti | 5 |
| | | Sicurezza posto lavoro | 10 |
| CLIENTI | 25 | Clienti | 25 |
| MANAGER | 15 | Soddisfazione manager | 7,5 |
| | | Clima manager | 7,5 |
| CONTESTO/ESG | 10 | Contesto/ESG | 10 |
| TOTALE | 100% | TOTALE | 100% |

In verde sono indicati i valori assegnati dall'intervistato.

AZIENDA

- 1) In Mirato S.p.A. l'approccio per promuovere un buon clima aziendale si basa sull'ascolto attento delle esigenze e delle richieste dei collaboratori, cercando di soddisfarle nel miglior modo possibile, certamente nel rispetto dei limiti che presenta l'organizzazione aziendale stessa. Si vuole sottolineare che tutte le opinioni e i pareri sono presi in considerazione e gestiti con serietà, dimostrando in un certo senso la buona fede nel valorizzare il contributo di ciascuno.
- 2) Per quanto riguarda la percezione del clima aziendale, ritengo sia fondamentale considerare in particolare i dipendenti e i manager, poiché entrambi rappresentano le fondamenta dell'impresa. Tuttavia, in questo contesto specifico, attribuirei un peso leggermente maggiore ai manager. Questo perché, mentre una parte di dipendenti svolge compiti meccanici e ripetitivi, i manager ricoprono un ruolo chiave nella gestione e nella leadership, svolgendo quindi una funzione leggermente più importante.

MANAGER

- 1) In Mirato, oltre a me (Fabio Ravanelli) la componente manageriale è tutta esterna. Si può quindi considerare un'azienda aperta anche in conseguenza del suo periodo di quotazione (dal 1999 al 2009).

- 2) Per quanto riguarda il pacchetto retributivo possiamo trovare diverse casistiche.
 - Ramo vendite: sono presenti premi/bonus produttività ad personam che dipendono dal livello del soggetto e sono basati sul fatturato, sui margini e sui risultati ottenuti.
Per il ramo produttività (gli operai) il premio produttività è collettivo: se l'azienda raggiunge determinati risultati tutti ne beneficiano, in caso contrario nessuno riceve il bonus.
 - Dirigenti: tutti i dirigenti godono del benefit dell'autovettura.
 - Quadri e impiegati: i benefit per queste categorie dipendono dalla funzione svolta. Ad esempio, chi opera nelle vendite, anche se non è dirigente, può ottenere il benefit della macchina, del telefono...
- 3) In Mirato non è presente un comitato remunerativo.
- 4) Con la job description miriamo a evitare sovrapposizioni di competenze e, al contempo, garantire che non ci siano zone scoperte. Questo strumento si riferisce sia al processo di assunzione di nuovi collaboratori sia alle eventuali modifiche che possono subentrare nel corso del tempo. Ad esempio, un compito può essere ampliato, un altro può essere meglio dettagliato assicurando chiarezza nelle responsabilità ecc.
- 5) Nel settore vendite, pur non essendo una pratica sistematica, esistono percorsi di crescita che consentono ai dipendenti di avanzare verso ruoli di maggiore responsabilità, come ad esempio quello di quadro. Questi percorsi offrono l'opportunità di progredire a condizione di raggiungere specifici obiettivi nel corso degli anni.

DIPENDENTI

- 1) Per garantire ai dipendenti un adeguato senso di appartenenza, ci impegniamo a coinvolgerli attivamente nella realtà aziendale. Questo avviene, ad esempio, mediante l'invio di newsletter che spiegano le attività svolte o i lanci di nuovi prodotti. Recentemente è stata introdotta una nuova iniziativa: ogni mese viene intervistato un dipendente che condivide la propria storia e la propria esperienza, e il racconto viene inviato a tutti i collaboratori.
Attualmente non è presente un indicatore specifico che misura il feedback di queste attività di fidelizzazione. Tuttavia, si può osservare indirettamente il tasso di fidelizzazione attraverso il basso livello di turnover: generalmente, chi inizia a lavorare presso la Mirato tende a rimanere per tutta la sua carriera. Ci sono alcune eccezioni (anche se in numero piuttosto limitato) nel settore vendite, in quanto i dipendenti hanno molti più contatti con l'esterno e quindi maggiori possibilità di ricevere offerte di lavoro.
- 2) Sì. In particolare Mirato S.p.A. di Landiona (presso cui è stata svolta l'intervista) ha diversi obblighi di legge molto precisi in quanto opera nel settore del gas. Inoltre, nel Consiglio di Amministrazione è presente un "datore di lavoro prevenzionale", ossia un amministratore con delega specifica per la

gestione del tema sicurezza (intesa non solo sicurezza dei dipendenti, ma sicurezza in senso generale).

- 3) Viene offerto alla maggior parte dei dipendenti (90/95%) un contratto a tempo indeterminato. Quelli che sono a tempo determinato, se lavorano bene e dimostrano impegno, tendono a essere ripresi ed eventualmente assunti in via definitiva.

Sono inoltre offerte ai dipendenti tutte le garanzie a livello sanitario, presidenziale e assistenziale.

- 4) Se impiegati, quando ci sono delle esigenze molto specifiche viene concesso un lavoro agile o comunque in smart working.

Nel reparto produzione, dal momento che ci sono diversi turni, se una persona ha una certa esigenza si cerca di posizionarla in un turno piuttosto che in un altro, certamente nel limite del possibile.

- È garantita la parità di genere: circa 50/55% di donne (tuttavia più si sale nell'organigramma più la % di donne diminuisce). Nel reparto marketing sono quasi tutte donne.

CLIENTI

(Per Mirato i clienti sono gli intermediari, ossia i supermercati, che vendono poi al consumatore finale).

- 1) Per Mirato i clienti rivestono un ruolo fondamentale, poiché sono loro a consentire al consumatore finale di conoscere e accedere ai nostri prodotti. Nel 70% dei casi offriamo prodotti standard, mentre per il restante 30% seguiamo le esigenze del cliente e creiamo prodotti su misura o su richiesta, come nel caso delle private label.

In particolare, nei mercati esteri ci impegniamo a realizzare prodotti che rispondano alle esigenze specifiche di ciascun mercato, tenendo anche conto delle differenze culturali, adattandoci alle diverse necessità locali.

- 2) (La risposta è già stata fornita contestualmente alla risposta della prima domanda).
- 3) Le strategie adottate per costruire e mantenere un rapporto di fiducia a lungo termine con i clienti sono:
 - offrire prodotti di qualità e che piacciono al consumatore finale;
 - utilizzare la pubblicità per incentivare l'acquisto del prodotto da parte del consumatore finale, generando quindi soddisfazione negli intermediari, poiché una parte delle loro vendite sono legate al nostro prodotto;
 - offrire prezzi appetibili, che permettano al cliente di confrontarsi efficacemente con i suoi concorrenti, garantendo una coerenza nella struttura dei prezzi (es. mantenendo lo stesso prezzo per il medesimo prodotto in diversi supermercati).

TERRITORIO

- 1) Mirato è un'azienda attenta a queste importanti tematiche, con un forte impegno sociale. Partecipa attivamente a numerose iniziative che contribuiscono ad arricchire e valorizzare il territorio, a

iniziative benefiche e sportive come ad esempio la sponsorizzazione del Teatro Coccia di Novara, dell'Igor Novara Volley e del Novara Calcio, oltre a molte altre iniziative di minore entità che si presentano di volta in volta.

- 2) Mirato attribuisce grande importanza a tutti gli aspetti evidenziati nella domanda. Infatti, in vista dell'obbligo di redigere il bilancio di sostenibilità a partire dall'anno prossimo, stiamo costruendo un percorso di sostenibilità. Un esempio specifico e concreto è la nostra azienda a Campo Morone di Genova, che è stata fondata proprio con l'obiettivo di promuovere questa tematica. Essa produce il marchio "I provenzali", una linea di prodotti sostenibile al 100% (naturale o biologica), realizzata utilizzando solo plastica riciclata e no cruelty test sugli animali. Inoltre, utilizza esclusivamente energia solare per alimentare gli impianti.

È garantita la parità di genere: circa 50/55% di donne (tuttavia più si sale nell'organigramma più la % di donne diminuisce). Nel reparto marketing sono quasi tutte donne.

La nostra governance è trasparente, chiara e corretta. Infatti, mutuato dall'esperienza di quando eravamo quotati in borsa, abbiamo un CdA molto aperto, dove la famiglia proprietaria, di cui faccio parte come unico rappresentante, è in minoranza. Gli altri membri sono infatti professionisti esterni, come ad esempio un ex generale del corpo armate dei carabinieri, l'ex sindaco di Novara Massimo Giordano e l'avvocato Franco Zanetta, insieme a tre manager chiave, ossia il Direttore Generale, il Direttore Commerciale e il Direttore della Sicurezza.

- 3) Le nostre iniziative di sponsorizzazione sono soprattutto in ambito sportivo e di beneficenza. Tra gli esempi più importanti ci sono, come detto in precedenza, il sostegno al Teatro Coccia di Novara, all'Igor Novara Volley e al Novara Calcio. Per quanto riguarda invece lo sviluppo e la crescita di talenti e comunità, Mirato collabora con l'università per gestire programmi di stage. In molti casi, grazie a queste esperienze formative, diversi giovani sono stati anche assunti all'interno dell'azienda.

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

- 1) In assenza di eventi particolari la nostra attenzione è sempre stata rivolta a tutti gli attori coinvolti, in quanto rappresentano elementi inscindibili tra di loro. Tuttavia, se volessimo fare un esempio concreto, durante il periodo della pandemia da Covid-19 abbiamo messo al primo posto il benessere dei dipendenti. Abbiamo adottato le strategie migliori, come ad esempio l'introduzione del doppio turno, anche penalizzando la produzione. Questo approccio consentiva di diradare il personale, ossia di suddividerlo in due turni differenti, al fine di evitare il rischio di contagio, anche se ciò non era vantaggioso dal punto di vista produttivo.
- 2) Ho sicuramente imparato che il rapporto con le persone è fondamentale, in quanto "sono loro che fanno le cose". Per questo motivo ritengo sia importante avere un personale, a tutti i livelli (ed è per

questo che quasi non distinguo tra dipendenti e manager), che si senta parte dell'azienda, motivato, considerato e ascoltato. Ciò si rivela infatti essere molto importante per il complesso aziendale.

- 3) All'inizio dell'intervista ho attribuito ai manager un peso leggermente superiore rispetto ai dipendenti; tuttavia, riflettendo meglio, credo che ora assegnerei ad entrambi lo stesso valore, come ho anche evidenziato nella risposta precedente. Per il resto confermo quanto già detto.

Confindustria Novara Vercelli Valsesia (Gianni Filippa)

1)

| | | | |
|--------------|------|------------------------|------|
| AZIENDA | 20 | Fatturato | 4 |
| | | CE | 8 |
| | | Clima azienda | 8 |
| DIPENDENTI | 10 | Clima dipendenti | 2 |
| | | Sicurezza posto lavoro | 8 |
| CLIENTI | 50 | Clienti | 50 |
| MANAGER | 10 | Soddisfazione manager | 5 |
| | | Clima manager | 5 |
| CONTESTO/ESG | 10 | Contesto/ESG | 10 |
| TOTALE | 100% | TOTALE | 100% |

In verde sono indicati i valori assegnati dall'intervistato.

AZIENDA

- 1) In Confindustria adottiamo diverse iniziative per promuovere un buon clima aziendale. In particolare, ci impegniamo a definire molto chiaramente compiti e ruoli, garantendo così a ogni dipendente di conoscere la propria posizione all'interno dell'organizzazione e delle diverse dinamiche di comunicazione con i colleghi e i superiori, i quali devono perfettamente sapere come muoversi nelle diverse situazioni.

Inoltre, offriamo un servizio di ascolto denominato "L'azienda è con te" (che fornisce supporto ai dipendenti, tra cui anche quello finanziario), mettiamo a disposizione benefit e assicurazioni aggiuntive (sia su malattia che prestazioni mediche) oltre a quella stabilita dal contratto di lavoro.

In particolare, per garantire la creazione di solide relazioni, e quindi coesione e interazione tra le persone, creiamo sempre almeno un evento aziendale dove i dipendenti possono interagire tra di loro.

- 2) Personalmente attribuirei maggior peso ai clienti, in quanto sono la nostra ragion d'essere dal momento che per nostra natura offriamo servizi di consulenza.

MANAGER

- 1) In Confindustria la componente manageriale è tutta esterna.

- 2) Il pacchetto retributivo è costituito:
 - per la maggior parte dalla componente fissa;
 - per una piccola parte dalla componente variabile, che dipende molto dai risultati e non è uguale per tutti (dipende dal settore di appartenenza, cioè da dove operano i clienti che trattiamo);
 - dalla componente di benefit, che è abbastanza fissa ossia offerta a tutti (ad esempio pranzo, assicurazione...).
- 3) Non è presente un comitato remunerativo.
- 4) Noi abbiamo cercato di evitare tali rischi con la realizzazione di un organigramma molto chiaro e funzionale.
- 5) Sono certamente presenti percorsi di formazione (molte volte sono anche su base volontaria), anche basati sulla meritocrazia.

DIPENDENTI

- 1) Nel caso di Confindustria è piuttosto difficile dimostrare il senso di appartenenza dei dipendenti. Tuttavia, far parte di un'organizzazione così prestigiosa infonde in essi un grande senso di protezione e sicurezza, grazie alla credibilità e autorevolezza che rappresenta. Un esempio concreto è proprio l'attenzione che ci viene riservata nel momento in cui ci presentiamo come Confindustria. Infatti, mentre a titolo personale le risposte fornite dalle aziende sono molto lente, chiamando come Confindustria sono più tempestive e veloci.
- 2) Sì, sono presenti. Tuttavia, trattandosi di una realtà prevalentemente di uffici, e non di un contesto produttivo come quello di una fabbrica, queste dinamiche sono limitate a tale specifico ambito.
- 3) Oltre a quello che è contrattualistico, offriamo un'assicurazione sanitaria aggiuntiva, una posizione pensionistica aggiuntiva (rispetto a quella che è di legge) ...
- 4) Non è presente un'azione fissa in tal senso, tuttavia nel momento in cui si presentano queste specifiche necessità siamo molto flessibili.

CLIENTI

- 1) Il rapporto con i clienti e i dipendenti per noi è molto determinante. In particolare, gli associati (i nostri clienti) sono la nostra ragion d'essere, dal momento che la nostra natura è fornire loro servizi di consulenza.
Questo implica rispondere tempestivamente alle loro richieste e, nei limiti del possibile, risolvere i problemi o indirizzarli verso il professionista più adeguato a supportarli.
Di conseguenza, potremmo dire che se il rapporto con i clienti e i dipendenti non fosse positivo, Confindustria cesserebbe di esistere.
- 2) (La risposta è già stata fornita contestualmente alla risposta della prima domanda).

- 3) Una relazione forte e duratura con la clientela permette all'azienda di consolidare il proprio mercato e di ridurre i costi di acquisizione di nuovi clienti. In particolare, per fidelizzarli nel tempo noi adottiamo diverse strategie. Ad esempio, realizziamo riviste che sintetizzano i punti salienti e le principali attività dell'organizzazione; offriamo "un'informazione quotidiana" attraverso l'invio di una serie di comunicazioni su vari temi, come l'introduzione di nuove leggi, accompagnate da spiegazioni chiare su come agire e orientarsi rispetto a tali argomenti. Ciò aiuta i nostri associati a sentirsi sempre supportati e informati.

TERRITORIO

- 1) Per quanto riguarda la creazione di valore nel contesto locale di riferimento, ci impegniamo a supportare i nostri iscritti e a promuovere, nel limite del possibile, attività culturali e sportive. Lo facciamo sia sensibilizzando gli associati, sia intervenendo direttamente, cercando di favorire non solo la crescita ma anche il benessere dell'intera comunità.
- 2) Personalmente vedo l'azienda come un vero e proprio attore sociale del territorio. Infatti, al giorno d'oggi, un'impresa non può pensare di vivere avulsa dall'ambiente in cui opera, ma deve essere coinvolta, interessandosi e contribuendo attivamente alla vita della comunità locale. Questo suo impegno si può concretizzare nel sostegno a diverse iniziative, come oratori, asili, squadre di calcio e servizi sociali.

Nel caso specifico di Confindustria, nell'ambito dell'Environmental noi abbiamo adottato diverse iniziative per ridurre l'impatto ambientale, ad esempio l'uso di auto elettriche, la riduzione del consumo energetico, l'efficientamento delle lampadine (e quindi dell'illuminazione) e la riduzione delle dispersioni di calore. Inoltre, abbiamo anche migliorato l'efficienza dei nostri sistemi di riscaldamento e climatizzazione e ridotto quasi a zero il consumo di carta.

Nell'ambito del Social garantiamo pienamente quanto specificato nella domanda, in quanto consideriamo questi aspetti fondamentali ma soprattutto prioritari.

Per quanto riguarda invece la Governance, il nostro modello organizzativo è strutturato in modo molto chiaro e trasparente.

- 3) Noi consideriamo fondamentale valorizzare e far crescere le persone, offrendo loro spazio e opportunità. A tal fine, promuoviamo lo sviluppo professionale attraverso corsi di formazione e assumiamo diversi studenti, investendo così nelle nuove generazioni.

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

- 1) Le dinamiche all'interno di Confindustria sono cambiate molto: se in passato l'adesione era principalmente legata agli aspetti sindacali (servizio sindacale) e al contratto di lavoro, oggi questo fattore ha perso gran parte della sua influenza. Attualmente infatti ci concentriamo su una gamma

molto più ampia di servizi (non solo il sindacale come prima), offrendo quindi molte più opportunità rispetto a 10 anni fa.

- 2) Personalmente ritengo sia fondamentale avere un budget molto chiaro, definito e soprattutto condiviso, che i ruoli e i compiti, ossia il “chi fa che cosa”, siano ben delineati e chiari e che la responsabilità di ciascuna persona sia ben identificata.
- 3) Per quanto riguarda i pesi attribuiti nella tabella, lascerei come già definito in precedenza.

Banco BPM (Elena Pieracci)

1)

| | | | | |
|--------------|------|------------------------|------|-----------------|
| AZIENDA | 30 | Fatturato | 10 |] 30 AZIENDA |
| | | CE | 20 | |
| | | Clima azienda | 10 |] 30 DIPENDENTI |
| DIPENDENTI | 30 | Clima dipendenti | 20 | |
| | | Sicurezza posto lavoro | | |
| CLIENTI | 20 | Clienti | 20 | |
| MANAGER | 10 | Soddisfazione manager | 10 | |
| | | Clima manager | | |
| CONTESTO/ESG | 10 | Contesto/ESG | 10 | |
| TOTALE | 100% | TOTALE | 100% | |

In verde sono indicati i valori assegnati dall'intervistato.

Poiché in questa specifica intervista comprendere il criterio di attribuzione dei pesi agli attori potrebbe risultare leggermente più complesso, al fine di evitare interpretazioni errate, si fornisce di seguito una breve spiegazione di questa distribuzione.

Il peso attribuito all'azienda (30) viene suddiviso tra fatturato (10) e CE (20). Il clima azienda viene visto più vicino a quello dei dipendenti. Per questo motivo, il peso attribuito ai dipendenti (30) viene suddiviso tra clima azienda (10) e clima dipendenti (20), in quest'ultimo è compresa la sicurezza posto lavoro.

Il peso attribuito ai manager (10) viene tutto attribuito alla soddisfazione, in quanto si considera che quest'ultima comprenda anche il clima manager.

Nota: l'intervistata avrebbe preferito considerare insieme i manager e i dipendenti, raggruppandoli in un'unica categoria.

AZIENDA

- 1) In Banco BPM ci impegniamo costantemente a ridurre le distanze tra le diverse categorie di lavoratori, inclusi i manager e la base.

Durante l'anno, la banca organizza numerosi incontri dedicati al confronto tra colleghi di vari livelli, favorendo quindi un dialogo aperto e costruttivo. Questi momenti ci permettono di discutere non solo di tematiche lavorative e obiettivi aziendali, ma anche di condividere esperienze di vita, attraverso aneddoti ed esempi concreti, che creano un clima di collaborazione e fiducia reciproca. A questi eventi partecipa tutta la catena manageriale. In particolare, il nostro amministratore è sempre presente per rafforzare anche il senso di squadra e allineare tutti verso un pensiero comune, contribuendo al raggiungimento ottimale dei risultati.

Un esempio concreto è anche l'iniziativa "Tutti in campo" introdotta dal dott. De Angelis: un progetto che vede i manager di ogni livello collaborare con i colleghi di rete, dei centri imprese e di filiale, al fine di organizzare incontri nelle aziende già clienti per parlare di business, ma anche presso clienti prospect, ossia nuovi potenziali clienti, per far conoscere meglio Banco BPM.

Un'altra iniziativa significativa è il "Roadshow dell'amministratore", organizzato ogni 3-4 anni. Durante questi incontri l'amministratore riunisce tutti gli attori di ciascuna area territoriale (attualmente otto in tutta Italia) per presentare e illustrare quali saranno i prossimi passi che intraprenderà la banca.

Questi eventi sono dunque un'opportunità unica per fortificare la connessione tra la base e il management, assicurando anche che tutti i collaboratori siano adeguatamente informati e coinvolti nei progetti previsti dalla banca.

- 2) Per quanto riguarda la percezione del clima aziendale, e se per semplicità ragionassimo in termini percentuali (considerando un totale 100%), attribuirei i seguenti pesi: 50% ai dipendenti, 25% ai manager e 25% all'azienda.

MANAGER

- 1) In Banco BPM i manager sono professionisti interni all'azienda, anche se non legati a una famiglia proprietaria.

La presenza di consulenti esterni è limitata a settori molto specifici, come ad esempio quello dell'IT, dove si integrano le competenze interne con quelle esterne particolarmente specifiche e specializzate.

- 2) La retribuzione è regolata dal contratto nazionale e dal contratto integrativo, che ogni azienda definisce autonomamente. Nello specifico, la struttura del nostro pacchetto è la seguente:
 - la componente fissa è mensile e costituisce la parte predominante della retribuzione;
 - la componente variabile per i manager può avere un peso maggiore rispetto a quella dei dipendenti. Infatti, per l'80% di questi ultimi la componente variabile costituisce una parte più contenuta della retribuzione ed è legata al raggiungimento di certi risultati, ma non dipende direttamente dalla vendita da loro effettuata, per evitare di falsare la relazione con il cliente;

- la componente di benefit può includere pacchetti di welfare, ma anche premi aziendali (offerta a fine anno) legati ai risultati complessivi conseguiti dalla banca.
- 3) Sì, in Banco BPM è presente un comitato remunerativo.
 - 4) È previsto un team di colleghi, denominato “Organizzazione”, che ha il compito di prevenire tali rischi. Questo team di occupa di:
 - organizzare l’attività di tutta la banca;
 - promulgare/modificare/adattare il modello organizzativo e definire il numero di risorse necessarie rispetto al mutare delle esigenze dei clienti e alle condizioni di mercato.
 - 5) Sì. Un esempio è il percorso di carriera nel settore privati:
 1. Gestore Privati: si entra con questo ruolo, in cui ci si occupa delle necessità di una famiglia. Questo primo percorso può includere anche un periodo di esperienza come operatore di sportello;
 2. Gestore Personal: dopo circa due anni si passa a questo nuovo ruolo, in cui si fornisce consulenza per l’investimento dei risparmi di una famiglia;
 3. Gestore Premium.

DIPENDENTI

- 1) Per assicurare ai dipendenti un forte senso di appartenenza, Banco BPM si impegna a garantire un costante flusso di informazioni, ad esempio riguardo alle iniziative aziendali. Questo avviene attraverso il portale interno della banca, che include anche una sezione dedicata alle notizie urgenti, assicurando così una connessione sia interna che esterna e un continuo aggiornamento. L’obiettivo è quello di essere un tutt’uno.
- 2) Sì, continuamente.
- 3) Come già detto, da noi è presente sia un contratto nazionale sia un contratto integrativo. Inoltre, tutti i nostri dipendenti beneficiano di adeguate coperture sanitarie, facilmente fruibili attraverso il welfare aziendale. Ciò significa che, oltre alle polizze sanitarie previste dal contratto, abbiamo implementato una rete di protezione aggiuntiva, che offre un ulteriore supporto attraverso il welfare.
- 4) Oltre alle misure come la legge 104 e il lavoro part-time, viene offerta anche la possibilità di lavorare in smart working per 2 gg a settimana, su base facoltativa. Questa modalità, introdotta durante il periodo del Covid-19, è stata poi mantenuta dalla banca per tutti i colleghi di sede centrale, circa il 35% del totale del personale, indipendentemente dal genere.

Siamo molto attenti alle politiche di diversity e inclusion. Infatti, nell’ambito della gestione delle risorse, sono presenti gruppi di lavoro che si occupano di queste delicate tematiche, ad esempio studiano percorsi specifici per l’inclusione di colleghi con disabilità e prestano particolare attenzione alle situazioni di disagio.

Inoltre, circa due volte all'anno, organizziamo corsi di formazione specifica rivolti ai capi (manager, titolari della filiale...) di colleghi con disabilità. L'obiettivo è quello di sensibilizzare sul tema e promuovere la creazione di un clima aziendale inclusivo, dove anche queste specifiche categorie di dipendenti si sentano integrate e incluse.

CLIENTI

- 1) Per Banco BPM il rapporto con i clienti è una priorità fondamentale. Ci impegniamo a mettere i loro bisogni e le loro aspettative al centro delle nostre attività, garantendo un servizio personalizzato e di qualità, per costruire relazioni durature e di fiducia.
- 2) Per attrarre e mantenere i nostri clienti mettiamo in atto diverse strategie, ad esempio:
 - impegno nella trasparenza e presenza sul territorio: ci facciamo conoscere in modo completo e trasparente, assicurando anche una costante presenza sul territorio. Questo importante obiettivo si concretizza attraverso diverse attività di sponsorizzazione di eventi e iniziative, ma anche mediante le nostre fondazioni, come ad esempio la Fondazione Banca Popolare di Novara, che rappresenta il forte legame che abbiamo con la comunità locale;
 - progetto “Tutti in campo”: andare affianco dei colleghi e spiegare una banca in tutte le sue accezioni;
 - creazione di strumenti di comunicazione moderni, facili, comprensibili e pensati per tutte le categorie di clienti (giovani, anziani...). Un esempio è la nostra App.
- 3) (La risposta è già stata fornita contestualmente alla risposta della prima e della seconda domanda).

TERRITORIO

- 1) La creazione di valore per il contesto locale è per noi un concetto fondamentale. Infatti, per perseguire obiettivi di crescita e sostenibilità, ci impegniamo a:
 - essere costantemente presenti sul territorio, per farci conoscere in modo completo e trasparente;
 - realizzare strumenti di comunicazione chiari, comprensibili e aggiornati, in modo da rispondere alle diverse esigenze dei nostri clienti;
 - a “esserci sempre”, garantendo quindi una presenza continua. Ad esempio, durante la pandemia da Covid-19 i bancari sono stati una delle categorie che è stata costantemente affianco di tutti. Infatti, noi non abbiamo interrotto la nostra attività neanche un giorno, ovviamente adottando tutti i supporti a disposizione in quel periodo, soprattutto facendo grande attenzione e cercando di tutelare dai contagi sia noi sia il cliente. Secondo me questo è stato un modo per non interrompere il legame con la comunità;
 - sponsorizzare diversi eventi sul territorio (sportivi, culturali, sociali...);
 - alimentare le casse delle fondazioni, per consentire loro di effettuare operazioni sul sociale.

- 2) Nell'ambito dei criteri ESG, Banco BPM considera prioritari e di fondamentale importanza tutti gli aspetti evidenziati nella domanda. Oltre alle iniziative che ho già descritto in precedenza, ci sono anche altri esempi concreti che possono far comprendere il nostro impegno verso queste tematiche. Abbiamo un'organizzazione che rivede continuamente i processi; un portale interno dove ogni dipendente viene informato di tutto ciò che avviene all'interno dell'azienda; c'è un'inclinazione naturale del nostro top management a raccontare i prossimi passi (ad esempio, l'amministratore prima racconta ai dipendenti il piano industriale, poi viene pubblicato su tutti i giornali e, infine, ci riuniamo per monitorare lo stato di avanzamento del piano stesso. Si tende quindi a spiegare tutto a tutti, ovviamente attraverso la catena gerarchica). Per quanto riguarda la riduzione delle discriminazioni, come già accennato in precedenza, organizziamo corsi di formazione e aggiornamento per i capi di dipendenti con disabilità, con l'obiettivo di sensibilizzare sul tema e creare un buon clima inclusivo e attento alle esigenze di tutti.
- 3) Le iniziative di sponsorizzazione sono effettuate sia tramite le fondazioni sia direttamente dalla banca stessa. Ad esempio, una delle recenti iniziative vedeva, attraverso una sorta di concorso, la premiazione di studenti del Conservatorio di Milano.

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

- 1) Una delle novità più importanti è stata la creazione di un unico tavolo di manager. In questo senso la creazione di valore è proprio che, rispetto al passato, oggi i manager di questa banca collaborano e si confrontano direttamente.
Inoltre, in merito al progetto di "Banca del territorio", negli ultimi anni abbiamo recuperato e valorizzato il ruolo della banca nella comunità locale, ossia il valore di essere presente alle piccole iniziative di paese, di sponsorizzare eventi significativi, di farsi conoscere, di alimentare (per quanto possibile) le casse delle fondazioni (alcune, non tutte, in quanto ci sono tipologie di fondazioni che hanno un loro patrimonio che va al di là del sostegno finanziario della banca stessa), ecc.
Inoltre, sono stati creati e voluti i comitati territoriali (come quello presente qui a Novara), composti da 10/11 professionisti locali che si incontrano mensilmente. Questi comitati fungono da canale di comunicazione diretto, in quanto consentono di portare dentro la banca la voce del territorio e fuori sul territorio la voce della banca. Ciò risulta fondamentale per comprendere quali sono le esigenze specifiche della comunità, che altrimenti potrebbero arrivare in ritardo o addirittura sfuggirci del tutto.
- 2) Personalmente credo che la creazione di valore si realizzi in tutti gli ambiti attraverso una riflessione su tre domande: che cosa ho ereditato, che cosa lascio in eredità e quale progetto sto realizzando. Ad esempio io sono responsabile del Piemonte e della Valle d'Aosta, quindi devo capire qual è il mio progetto per questo territorio, cioè qual è il mio progetto di crescita e che cosa voglio lasciare in eredità tra 2/3/4 anni.

Possiamo quindi dire che la creazione di valore passa attraverso un progetto complessivo della banca (che ha l'amministratore, il quale ogni tre anni lo condivide e racconta al territorio, illustrando dove vuole portare l'azienda). Tuttavia, è fondamentale che anche ognuno di noi, soprattutto i manager, abbia un proprio progetto allineato a quello complessivo e che sia dettato dal senso di responsabilità.

3) I pesi attribuiti al modello li lascerei così.

BIBLIOGRAFIA

Allen W. T., *Our Schizophrenic Conception of the Business Corporation*, 1992.

Baumfield V. S., *Stakeholder Theory from a Management Perspective: Bridging the Shareholder/Stakeholder Divide*, 2016.

Covey S., *Le sette regole per avere successo*, FrancoAngeli, 1989.

Covey S., *Principle-centered Leadership*, RosettaBooks LLC, 2009.

Covey S., *L'ottava regola: Dall'efficacia all'eccellenza*, 2005.

Dinibutun S. R., *Leadership: A Comprehensive Review of Literature*, Research and Theoretical Framework, 2020. In: *Journal of Economics and Business*, Vol.3, No.1, 44-64.

Donaldson T., Preston L. E., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, 1995.

Fabrizio P., *La rivoluzione del Social Customare Service*, 2015.

Ferrando P. M., *Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa*, Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, 2010.

Goodpaster K. E., *Business Ethics and Stakeholder Analysis*, 1991.

Khan Z. A., Khan I. U., Nawaz A., *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, 2016.

Hoon L.C., Bruvold N. T., *Creating value for employees: investment in employee development*, 2003.

Minoja M., *Bene comune e comportamenti responsabili*, Egea, 2015. Capitolo *Brunello Cucinelli*, di Silvio Bianchi Martini, Antonio Corvino e Mario Minoja.

Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, 1997.

R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984. Clarkson M. E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, 1995.

Robben X., *La catena del valore di Micheal porter. Sbloccate il vantaggio competitivo della vostra azienda*, 2023.

Sacconi L., *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa: problemi, teorie e applicazioni della Csr*, capitolo “Il modello di impresa all’origine della crisi e l’alternativa dell’impresa socialmente responsabile”, 2005.

Tancredi A., *La motivazione al lavoro*, 2008.

ALTRI DOCUMENTI CONSULTATI:

Bilancio di Sostenibilità 2022 del Gruppo Lavazza.

Bilancio Sociale 2023 di Fondazione Ferrero.

Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 del Gruppo Brunello Cucinelli.

Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 del Gruppo Moncler.

Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2023 di Edison.

Ferrero Sustainability Report 2023.

SITOGRAFIA

ansa.it; *Fondazione Ferrero pensa agli ex dipendenti anziani.*

b-plannow.com; *Manager: cos'è, cosa fa, quanto guadagna e quando serve.*

borsaitaliana.it; *Corporate Governance.*

brunellocucinelli.com; *Le origini dell'impresa; La nostra terra madre; Ai nostri amabili dipendenti; Ai nostri stimati partner.*

centrostudiformazione lavoro.it; *Leadership: che cos'è e come svilupparla.*

cnvv.it

dnf.edison.it; *Sostenibilità; Creazione di valore per territorio e comunità.*

edison.it; *Timeline.*

esg360.it; *ESG.*

ferrero.it; *Storia; Ferrero in Italia; Careers; Nido Fondazione.*

fondazioneferrero.it; *Una nuova concezione della persona anziana.*

gruppo.bancobpm.it

lavazza.it; *Storia; I nostri valori; Museo Lavazza; Tierra Collection.*

mirato.it

monclergroup.com; *Storia; Sostenibilità; Careers.*

progettoimprenditorialemf.it; *Progetto Imprenditoriale Michele Ferrero.*

unric.org; *Agenda 2030.*

vikyanna.it; *Come creare valore tramite il coinvolgimento dei dipendenti.*

RINGRAZIAMENTI

Ed eccomi qui, giunta alla conclusione di questa tesi e del mio percorso universitario, un'esperienza che mi ha arricchita profondamente, permettendomi di crescere e maturare sia a livello professionale che personale.

Inizierei esprimendo la mia sincera gratitudine al mio relatore, il Dott. Domenico De Angelis, che è stato motivo di grande ispirazione e motore di diverse riflessioni che hanno avuto un impatto significativo sul tema di questo elaborato.

Vorrei anche ringraziare la mia correlatrice, la Professoressa Chiara Morelli, che mi ha sempre supportata con un'umanità senza pari.

Entrambi sono stati costantemente presenti, disponibili e gentili, permettendomi di affrontare la realizzazione dell'elaborato con serenità.

Desidero anche ringraziare tutte le aziende e gli intervistati che hanno accettato di collaborare a questo progetto di tesi. Il loro supporto ha dimostrato che, nonostante gli impegni, c'è sempre la volontà di condividere esperienze e di aiutare chi desidera apprendere e crescere.

In queste ultime pagine, vorrei inoltre esprimere la mia gratitudine per tutte le persone che hanno sempre creduto in me e che mi sono state accanto, offrendo il loro sostegno nei momenti più difficili e condividendo con me le gioie dei traguardi raggiunti.

In primo luogo, desidero ringraziare i miei genitori, che sin da bambina mi hanno permesso di proseguire gli studi, sostenendomi sempre e non facendomi mancare il loro aiuto durante tutti questi anni. È grazie a loro che sono arrivata dove sono oggi.

Grazie ad Alex, il mio fratellino, per avermi supportato nei momenti in cui mi lasciavo prendere dall'ansia e per aver condiviso insieme la gioia dei risultati positivi. Spero di essere per lui un esempio, dimostrandogli che i sogni e le passioni vanno sempre inseguiti, senza permettere che sfuggano di mano. Grazie a Giorgio, il miglior compagno di avventure in questo percorso, per il suo prezioso supporto e incoraggiamento nell'inseguire i miei sogni e per le numerose conversazioni costruttive che hanno reso questa esperienza così significativa. È stato un vero piacere dividerla con lui.

Grazie anche a tutti i miei amici che mi sono stati vicini.

Infine, voglio esprimere un importante ringraziamento a me stessa. Ho avuto la forza, la volontà e la determinazione per raggiungere questo traguardo, ma soprattutto ho continuato a credere in me.

Quindi, *“Congratulazioni Dottoressa Martina per questo tuo successo! Che sia solo il primo di tanti!”*.