



# RIVISTA DI Studi Manageriali



VOL. 2 • N. 2

2023



8

RIVISTA DI **Studi**  
**Manageriali**

VOL. 2 • N. 2

2023



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ EDITRICE

2023

# RIVISTA DI Studi Manageriali (RiSMa)

**Direttore responsabile:** Prof. Mario Calabrese, Sapienza Università di Roma

**Direttore scientifico:** Prof. Sergio Barile, Sapienza Università di Roma

## Comitato scientifico

Prof.ssa Barbara Aquilani (Università della Tuscia, Viterbo)

Prof.ssa Maria Ciasullo (Università degli Studi di Salerno)

Prof.ssa Silvia Cosimato (Napoli Università Federico II)

Prof.ssa Francesca Iandolo (Sapienza Università di Roma)

Prof.ssa Enrica Iannuzzi (Università di Foggia)

Prof.ssa Paola Paniccia (Università di Tor Vergata, Roma)

Prof.ssa Jacqueline Pels (Universidad Torquato de Tella, Buenos Aires)

Prof.ssa Lara Penco (Università di Genova)

Prof.ssa Debora Sarno (Napoli, Università Parthenope)

Prof.ssa Maria Luisa Saviano (Università degli Studi di Salerno)

Prof.ssa Maria Elita Schillaci (Università di Catania)

Prof.ssa Cristina Simone (Sapienza Università di Roma)

Prof. Giuliano Maielli (Queen Mary University, School of Business and Management, London)

Prof. Andres Salas Vallina (Universidad de Valencia, Spain)

Prof. Alex Douglas (Editor in Chief TQM)

Prof. Ryan P. Fuller (Management & Organizations Department, College of Business Administration, California State University, Sacramento, USA)

Prof. Arash Shain (University of Isfahan, Iran)

## Comitato di redazione

Prof.ssa Alessandra Cozzolino, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Prof.ssa Carmen Gallucci, Università di Salerno

Prof.ssa Francesca Iandolo, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Prof.ssa Enrica Iannuzzi, Università di Foggia

Prof.ssa Cristina Simone, Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

Pietro Vito, Ricercatore di tipo A Dip. Di Management, Sapienza Università di Roma

Alessia Sciarrone, Dottoranda Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

## Segretario del Comitato di Redazione

Antonio Laudando, Dottorando Dip. di Management, Sapienza Università di Roma

## Redazione

Dipartimento di Management Sapienza – Università di Roma Via del Castro Laurenziano 9, 00161, Roma

Mail: [segreteria.risma@gmail.com](mailto:segreteria.risma@gmail.com)

[https://web.uniroma1.it/dip\\_management/rivista-di-studi-manageriali-risma](https://web.uniroma1.it/dip_management/rivista-di-studi-manageriali-risma)

Copyright © 2023

## Sapienza Università Editrice

Piazzale Aldo Moro 5 – 00185 Roma

[www.editricesapienza.it](http://www.editricesapienza.it) | [editrice.sapienza@uniroma1.it](mailto:editrice.sapienza@uniroma1.it)

Iscrizione Registro Operatori Comunicazione n. 11420

*Registry of Communication Workers registration n. 11420*

Rivista di proprietà della Sapienza Università di Roma, pubblicata con il contributo dell'Ateneo  
*Journal owned by Sapienza Università di Roma, published with the contribution of the University*

Autorizzazione del Tribunale Civile di Roma n. 79/20

*Authorization of the Civil Court of Rome n. 79/20*

e-ISSN: 2784-8531

Publicato a dicembre 2023 | *Published in December 2023*

© Il copyright degli articoli è detenuto dagli autori

*The copyright of any article is retained by the Author(s)*



Opera diffusa in modalità open access e sottoposta a licenza Creative Commons Attribuzione – Non commerciale – Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale (CC BY-NC-SA 4.0)

*Work published in open access form and licensed under Creative Commons Attribution – NonCommercial – ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)*

Impaginazione a cura di | *Layout by:* redazione RiSMa

In copertina | *Cover image:* Free-Photos da Pixabay

1. **Verso il reddito di (Ri)Conoscenza: riscrivere le regole del capitalismo digitale** 1  
*Sergio Barile, Sabino Morano, Antonio La Sala*
2. **Storia della creazione del primo evento in Italia esclusivamente dedicato alla transizione sostenibile del sistema moda e design: il Phygital Sustainability Expo®** 15  
*Valeria Mangani*
3. **Relazione “one-to-one” con il consumatore finale in un approccio omnicanale: implicazioni e potenzialità in un’azienda di moda** 24  
*Gianluca Piccarreta*
4. **La valutazione della performance nella gestione della forza vendita. Analisi di un’azienda globale nell’industria manifatturiera** 39  
*Alessia Sciarrone*
5. **RFID: la tecnologia che rende le industrie della moda più intelligenti. Il controllo di gestione a supporto dei processi decisionali d’impresa** 65  
*Pietro Montella e Gerardo Bosco*





## Verso il reddito di (Ri)Conoscenza: riscrivere le regole del capitalismo digitale

**Sergio Barile**

Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese  
Dipartimento di Management, Sapienza – Università di Roma  
[sergio.barile@uniroma1.it](mailto:sergio.barile@uniroma1.it)

**Sabino Morano**

[sabinomorano@gmail.com](mailto:sabinomorano@gmail.com)

**Antonio La Sala**

Ricercatore a tempo determinato (RTDA) in Economia e Gestione delle Imprese  
Dipartimento di Management, Sapienza – Università di Roma  
[antonio.lasala@uniroma1.it](mailto:antonio.lasala@uniroma1.it)

*Ricevuto 21/12/2023*

*Accettato 27/12/2023*

### Abstract

**Obiettivo del paper** - La rivoluzione tecnologica ha portato nuove disuguaglianze, alterazione del mercato del lavoro, e la nascita di una nuova classe sociale, gli irrilevanti, non più idonei a contribuire alla creazione di valore attraverso il lavoro. Ciò ha sollevato fondamentali interrogativi sulla relazione tra tecnologia, capitalismo e stato. L'obiettivo, dunque, è ricostruire le caratteristiche essenziali e la posta in gioco della emergente grande trasformazione digitale evidenziando la necessità di una cultura che ne comprenda le implicazioni sociali, economiche ed etiche.

**Metodologia** – Rassegna della letteratura.

**Risultati** - È necessario ridefinire il modo con cui la grande trasformazione digitale è stata finora letta e il modo in cui ha inciso sull'organizzazione delle risorse. In questo, il ruolo redistributivo di uno Stato sovrano è ineliminabile e trova il suo perno nel processo di elicitazione.

**Limiti della ricerca** – Lo studio è di tipo concettuale.

**Implicazioni pratiche** - La ricerca richiede lo sviluppo di politiche che sintetizzino l'innovazione attraverso strategie di coesione sociale. Tali politiche devono garantire la protezione del tessuto socioeconomico dalla precarietà strutturale implicita derivante dall'innovazione.

**Originalità** - L'articolo mette in discussione la lettura riduzionista del cambiamento tecnologico e sociale, sostenendo una prospettiva olistica che tiene conto dei ruoli redistributivi ed elicitativi come vitali per l'evoluzione dei sistemi socioeconomici. La capacità di integrare e istituzionalizzare il cambiamento è cruciale poiché richiede la stretta sinergia tra creatività innovativa, nuovi quadri normativi e la conservazione dei valori sociali fondamentali.

**Parole chiave: rivoluzione digitale, (ri)conoscenza, elicitazione, Stato**

**Purpose** - The technological revolution has brought new inequalities, and the emergence of a new social class no longer able to contribute to the creation of value through labour. This has raised fundamental questions about the relationship between technology, capitalism, and the role of the state. The aim of this paper is to reconstruct the essential characteristics and the stakes of the emerging great digital transformation by highlighting the need for a culture that understands its social, economic, and ethical implications.

**Methodology** - Literature review.

**Findings** - There is a need to redefine how the great digital transformation has been read so far and how it has affected the organisation of resources. In this, the redistributive role of a sovereign state is ineliminable and finds its pivot in the process of elicitation.

**Research limitations** - The study is conceptual in nature.

**Practical implications** - The research calls for the development of policies that synthesize innovation through social cohesion strategies. Such policies must ensure the protection of the socio-economic fabric from the structural precariousness implied by innovation.

**Originality** - The article challenges the reductionist reading of technological and social change, advocating a holistic perspective that considers redistributive and elicitive roles as vital to the evolution of socioeconomic systems. The ability to integrate and institutionalize change is crucial as it requires the close synergy between innovative creativity, new regulatory frameworks, and the preservation of core social values.

**Keywords: digital revolution, (re)cognition, elicitation, State**

**1. Introduzione**

Nel suo *21 Lezioni per il XXI secolo*, Yuval Noah Harari nota che il XX secolo si è reso protagonista di tre grandi narrazioni, ciascuna con una propria idea del passato e una propria visione del futuro: la narrazione fascista, la narrazione comunista e la narrazione liberale (Harari, 2018). La Seconda Guerra Mondiale ha sconfitto la narrazione fascista e, dalla fine degli anni '40 fino alla fine degli anni '80, il mondo è diventato un unico campo di battaglia conteso tra due sole narrazioni: il comunismo e il liberalismo. Crollata, con la caduta del muro di Berlino, la narrazione comunista, il liberalismo è infine divenuto il solo punto di riferimento economico, sociale e politico. Tuttavia, dopo la crisi finanziaria del 2008, la delusione verso la narrazione liberale è sfociata in una vera e propria crisi di fiducia. Le élite liberali sono state così disorientate senza una narrazione a cui aggrapparsi e il senso di disorientamento è aggravato dalla velocità con cui le tecnologie stanno radicalmente trasformando il mondo.

La rivoluzione tecnologica in atto ha dato vita, infatti, a nuove forme di disuguaglianza sociale, di esclusione, di spiazzamento del mercato del lavoro e alla nascita di una nuova classe sociale, quella degli "irrilevanti", incapace di adeguarsi ai cambiamenti tecnologici e di partecipare attivamente alla creazione di valore attraverso il lavoro.

Seppure in crisi, tuttavia, la narrazione liberale non verrà abbandonata senza un'alternativa credibile che possa sostituirla: il ruolo di uno Stato sovrano che agisca da garante dell'interesse collettivo, attraverso l'azione politica, è ineliminabile. Ma quale sovranità? E



quale stato? Quale cultura? E quale capitalismo? È importante sviluppare una cultura in cui le tecnologie digitali siano rilette alla luce delle conseguenze sociali, economiche ed etiche che generano: la tecnologia non è, in questo, irrilevante. Obiettivo di questo lavoro è, quindi, il tentativo di fornire, attraverso un'analisi di tipo storico, una possibile (seppure embrionale) via da seguire.

Il saggio si sviluppa come segue: dopo aver introdotto e descritto la lente teorica (sez. 2.1) attraverso la quale osservare il fenomeno capitalista nella sua dimensione sociotecnica (sez. 2.2), l'attenzione sarà posta sulla necessità di approfondire la dinamica di redistribuzione del valore prodotto dal digitale e le sue implicazioni socioeconomiche (sez. 3). Saranno, infine, presentate le principali conclusioni a cui si è giunti (sez. 4).

## 2. Lo scenario

### 2.1 *La dinamica strumento – tecnica – metodo: una lente interpretativa*

L'atto originario da cui trae impulso un percorso di conoscenza, tanto teorica quanto pratica, è in realtà innescato dalla necessità di risolvere un problema, di soddisfare un bisogno. In effetti, l'accezione comune del termine 'metodo' ne fissa il significato proprio in termini di «ricerca, indagine, investigazione», e anche «modo della ricerca».

Dunque, nell'accezione più comune del concetto di 'metodo', inteso genericamente quale 'modo', vi è uno scopo che attiva una ricerca volta a risolvere un problema. L'individuazione di una possibile soluzione e la relativa sperimentazione nel tempo attraverso la ripetizione dell'esperienza risolutiva e costanti aggiustamenti e adattamenti conducono generalmente alla formalizzazione di 'procedure' risolutive i cui passi, costituiti da definite attività in sequenza, sono oggetto di progressivo miglioramento per rispondere a quelle che riconosciamo come esigenze di efficienza oltre che di efficacia. Tale progressivo miglioramento conduce alla definizione di 'regole' operative e procedurali il cui rispetto, nell'esecuzione delle attività, dovrebbe garantire il raggiungimento del risultato desiderato (Spicer *et al.*, 2009). Si entra, evidentemente, in un ambito di applicazione pratica di schemi logici e teorici, sviluppati sulla base dell'insieme di regole progressivamente definite per la risoluzione di problemi specifici: si perviene così a un concetto vicino a quello di *tecnica* che è comunemente definita proprio come «insieme delle norme su cui è fondata la pratica di un'arte, di una professione o di una qualsiasi attività, non soltanto manuale ma anche strettamente intellettuale, in quanto vengono applicate e seguite» (Barile & Saviano, 2014).

La progressiva definizione di schemi risolutivi e la ripetizione delle esperienze di applicazione degli stessi a specifici contesti problematici conducono generalmente all'identificazione o ideazione di mezzi utili al raggiungimento dello scopo (Barile, 2009). Il riferimento è a un concetto quale quello di *strumento*. Lo *strumento* è genericamente inteso, infatti, come arnese, congegno, dispositivo utile a compiere una operazione o a svolgere una attività.

In sostanza, quando le relazioni attivate per la risoluzione di un problema, quindi i relativi processi, si ripetono, si definiscono schemi risolutivi replicabili nell'ambito dei quali ricorre l'uso di mezzi funzionali alla migliore esecuzione delle attività. Tali mezzi sono poi progressivamente affinati assumendo la funzione di definiti 'strumenti'. Nello strumento

‘collassa’ la parte replicabile del processo risolutivo, la parte standardizzabile (Simone et al., 2014). Gli strumenti, nella loro concezione originaria, racchiudono varianti elementari degli schemi risolutivi individuati di specifica applicazione alle situazioni problematiche sperimentate. Nel tempo, tuttavia, tali schemi risolutivi si ‘complicano’ come riflesso dell’incremento della varietà dei problemi esperiti che presentano elementi di similarità e si moltiplicano le opportunità di utilizzo dello strumento.

Nello sviluppo dello strumento si esprime, quindi, appieno il concetto di *standardizzazione*. A ben vedere, infatti, si perviene alla concezione di uno strumento quando si individua una modalità ottimale di svolgimento di una certa attività, se ne trae la *regola* generale di funzionamento in base alla quale si congegnano dispositivi che consentono di svolgere più efficacemente, rapidamente, precisamente, ecc. quell’attività (Roethlisberger e Dickson, 1939). In sostanza, l’emergere di regole nei processi risolutivi conduce alla definizione di strumenti.

Strumenti e tecniche rappresentano, dunque, la dotazione necessaria allo svolgimento di una attività: lo strumento è il mezzo, la tecnica è l’insieme delle regole.

Lo *strumento*, in quanto mezzo, è utilizzato come un oggetto che offre un insieme di possibilità contenute in un definito range di *elasticità*. Si interagisce con lo strumento svolgendo un’attività prettamente esecutiva e limitata alle possibilità prestazionali offerte dallo strumento. Per sviluppare capacità di uso di uno strumento si ricorre, generalmente, all’*addestramento*, quale approccio di formazione tipicamente orientato allo sviluppo di specifiche *abilità pratiche* (Dennett, 2014).

Guardare alla *tecnica* richiede una prima astrazione rispetto alla specificità del contesto problematico in relazione alla quale è stata sviluppata. Pur essendo caratterizzata da un insieme definito di regole utili alla risoluzione di una certa tipologia di problemi, l’applicazione di una certa tecnica può utilmente applicarsi a categorie più ampie di problemi caratterizzate da meccanismi simili e quindi affrontabili con le stesse regole risolutive. In tal senso, l’utilizzo della tecnica, data la non univocità della ‘funzione’ risolutiva, richiede una certa attività cognitiva di interpretazione e comprensione che consente di avvantaggiarsi di una certa *flessibilità* in fase applicativa che la rende adatta al possibile impiego in una varietà di contesti problematici (Bateson, 1972). Nella tecnica, trovano generalmente possibilità di utilizzo più strumenti. In quanto insieme strutturato di strumenti, quindi, la tecnica consente la composizione di diverse elasticità offrendo potenzialità superiori rispetto al mero uso dei singoli strumenti. In tal senso, è possibile sfruttare la capacità di adeguamento (elasticità) del singolo strumento nell’adattamento dell’insieme (flessibilità). Ciò conferisce all’utilizzo della tecnica una connotazione certamente più soggettiva rispetto all’uso dello strumento, in quanto tali possibilità di utilizzo dipendono anche dalle competenze del soggetto. Infatti, la formazione tecnica, almeno nella sua concezione più evoluta, non si esaurisce nell’addestramento, che pure è rilevante, richiedendo anche un approccio di tipo *educativo*: è caratterizzata dallo sviluppo di *competenze*.

Il passaggio al *metodo*, invece, spinge oltre il processo di astrazione allargando il focus e passando dal problema specifico all’*ambito* problematico (Barile & Saviano, 2014). Il contributo partecipativo nel processo di interazione è preponderante. Il soggetto, rispetto a possibilità date dall’uso di tecniche e strumenti, facendo leva sulle proprie capacità creative, è in grado di concepire approcci risolutivi innovativi ricomponendo dinamicamente l’insieme di

tecniche e strumenti disponibili in nuovi schemi risolutivi. In tal senso, il metodo, rispetto alle tecniche e agli strumenti, si connota per una certa *fluidità*, superando tanto i limiti posti dalla flessibilità delle prime quanto quelli di elasticità dei secondi. A differenza di tecniche e strumenti, il metodo non può essere ‘trasferito’ attraverso la formazione in senso stretto. Le dinamiche di apprendimento del metodo richiedono condivisione e coinvolgimento (Argyris e Schön, 1978) in un processo lento tipico del *learning by doing* (Huber, 1991).

Nel passare da strumento a tecnica a metodo, il ruolo della tecnologia evolve dal livello pratico a quello cognitivo ed è crescente (Rullani, 2004 a, b; Rullani & Rullani, 2018). Si pensi, a solo titolo di esempio, alla c.d. produzione di massa. L’economia della produzione di massa, infatti, si è affermata rapidamente e rapidamente ha condotto ad una condizione di sovrapproduzione presto cronicizzata, che è la più palese evidenza di un’economia incantata dalle potenzialità del progresso tecnologico e tecnico (Lamming, 1994). Proprio le attrattive opportunità (di profitto) legate alla produzione di massa e moltiplicate dal supporto tecnologico, hanno condotto quella che era una *tecnica* di produzione (la produzione di massa) ad avviarsi verso la generalizzazione di un *metodo* fino ad approssimare, almeno dal Fordismo in avanti, il concetto stesso di *paradigma* (Kuhn, 1999).

## 2.2 Capitalismi e società: tecnologia da strumento a metodo

Il sistema economico capitalista si è evoluto, nel corso della storia, in modo complesso sebbene, in sé, il termine “capitalismo” sia ancora riferibile alla proprietà privata dei mezzi di produzione e alla produzione di beni e servizi per il profitto.

Nato, come idea, durante la Rivoluzione industriale del XVIII secolo, il capitalismo ha attraversato molte fasi evolutive. In effetti, da sistema di mercato fondato su automazione e proprietà privata dei mezzi di produzione, esso ha virato verso la dicotomia *proprietà - gestione* propria del capitalismo manageriale, per poi riorientarsi verso pratiche di welfare che bilanciassero gli interessi del mercato e della società e redistribuissero la ricchezza generata. Tale processo non è stato limitato alla sfera economica, ma ha influenzato interi sistemi politici e culturali fino a divenire un vero sistema di valori e di norme sociali. Con l’emergere del digitale, tuttavia, il capitalismo ha cambiato forma. In quanto segue, se ne tratterà un breve excursus con l’obiettivo di mettere in luce le implicazioni economiche, sociali e politiche legate alla trasformazione di *proprietà, capitale e lavoro*.

### **Protocapitalismo, capitalismo manageriale e società di massa: la tecnologia come strumento**

Descritta da Adam Smith in “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” (1776), la prima rivoluzione industriale affonda le sue radici nella rivoluzione politica del 1688-89, da cui emerse una classe sociale in grado di affermarsi attraverso le competenze e le tecnologie che il tempo metteva a disposizione (Düppe & Weintraub, 2019). Dal punto di vista del lavoro, la principale innovazione fu la specializzazione e la conseguente necessità di scuole tecniche, dando vita a un primo bisogno sociale trasversale: la formazione. Emersero, tuttavia, altre questioni sociali: la questione demografica e gli standard di vita; la crescente complessità delle relazioni sociali dovuta a una maggiore polarizzazione e stratificazione sociale (ad esempio, il dibattito sull’emancipazione femminile e le

disuguaglianze di reddito). Nasce il proletariato e con esso il bisogno di giustizia e di tutela dei diritti del lavoro: i lavoratori sviluppano una nuova coscienza di classe (Galbraith, 1987). La nuova classe operaia sentì il bisogno di partecipare alla vita politica per chiedere e difendere nuovi diritti: suffragio, formazione di partiti politici su base nazionale, tutela dei sindacati. Nelle imprese familiari fondate e gestite da imprenditori proprietari, circondati da un piccolo gruppo di dipendenti, l'organizzazione era estremamente semplice: l'imprenditore accentrava le decisioni strategiche e operative, ma poteva avvalersi della collaborazione di personale amministrativo specializzato. Nelle prime fasi della rivoluzione industriale, i mercati finanziari giocavano un ruolo marginale: l'autofinanziamento era sufficiente a sostenere lo sviluppo delle imprese, data la relativa semplicità tecnologica delle macchine. La completa centralizzazione della produzione ha inoltre permesso agli imprenditori di controllare in modo più efficiente i lavoratori (incidendo spesso sulla loro motivazione - Atshan et al., 2022) sia riducendo l'appropriazione delle materie prime sia controllando la qualità della produzione (Bianchi, 2018).

La seconda rivoluzione industriale inizia con il consolidamento di una domanda pubblica di infrastrutture e l'emergere di una domanda privata di beni omogenei a basso prezzo (e legata alla crisi dei redditi ereditata dalla prima rivoluzione), da realizzare all'interno di impianti di grandi dimensioni incentrati sulla divisione del lavoro per aumentare le economie di scala. Come la precedente, anche la seconda rivoluzione industriale fu caratterizzata dalla convergenza di diverse tecnologie che permisero di organizzare la produzione industriale su larga scala (Düppe & Weintraub, 2019). I principali settori coinvolti furono la chimica, l'elettricità, il petrolio, l'acciaio e le automobili. Basandosi sugli studi di Babbage e Ure, si sviluppò una letteratura tecnica che spingeva a standardizzare le attività produttive, massimizzandone i risultati. Questi sforzi, sistematizzati da Frederick Taylor (1911), diedero origine all'Organizzazione scientifica del lavoro. A livello sociale, la seconda rivoluzione è stata un momento positivo per i diritti civili, in quanto caratterizzata da una decisa riduzione della disuguaglianza e del divario tra le classi sociali grazie all'aumento dei redditi. Tuttavia, non si è trattato di un processo lineare o prevedibile: da un lato, infatti, è stato dovuto principalmente all'intervento dello Stato (welfare state) che, a partire dalla fine del XIX secolo, si è manifestato in un'azione redistributiva e di attenzione per l'assistenza sociale (ad esempio, pensioni, assicurazioni contro gli infortuni e le malattie); dall'altro, è stato il risultato di una lunga fase di pressioni e conflitti per rivendicare maggiori forme di tutela (ad esempio, il salario minimo) e di associazionismo sindacale (Bianchi, 2018).

Tra la prima e la seconda rivoluzione industriale si diffuse il modello fordista, caratterizzato da produzione di massa standardizzata (livello produttivo), integrazione verticale (livello strategico), catena di montaggio e one best way (livello organizzativo). La completa integrazione verticale implica una notevole dimensione della fabbrica, ma anche significative economie di scala. Le ragioni sono molteplici: controllo diretto della catena di fornitura, tempi di approvvigionamento ridotti, costi inferiori rispetto all'acquisto dall'esterno (Nuvolari, 2019). Non esiste uno iato tra il modello taylorista e la concezione fordista della produzione: il fordismo ha trasformato il lavoro in una funzione oggettiva e astratta, priva della dimensione umana (Düppe & Weintraub, 2019). Dopo la Seconda guerra mondiale, grazie all'apertura dei mercati internazionali, la maggiore disponibilità di capitali e la separazione tra proprietà e gestione hanno permesso la nascita delle prime imprese diversificate. Il capitale si

concentrò in grandi holding anonime, entità aggregate che esprimevano l'interesse degli azionisti e portavano responsabilità collettive non più facilmente identificabili. Nasce il capitalismo manageriale (Chandler, 1962).

### **Società dei media ed economie di rete: la tecnologia come tecnica**

La crescita occidentale si era basata, fino ai primi anni '70, su costi del lavoro costanti, costi delle materie prime stabili, assenza di inflazione, un regime di cambi fissi. La non convertibilità del dollaro (1971) e la prima crisi petrolifera (1973) innescarono processi inflazionistici che non poterono essere contenuti se non attraverso una compressione dei salari: ciò scatenò nuove tensioni operaie. Sul piano economico, l'automazione delle linee di produzione divenne la risposta per contenere sia il costo del lavoro sia i conflitti sindacali. Negli anni '80, con l'emergere delle nuove tecnologie dell'informazione (ICT), prese avvio la terza rivoluzione industriale, con effetti molto profondi sull'organizzazione e sulla qualità del lavoro (Bianchi, 2018). Si avviò una fase di terziarizzazione, sia in termini di occupazione che di contributo al PIL. La società dell'informazione incorporava una nuova e sconosciuta incertezza che la lenta disintegrazione dell'URSS amplificava: per far fronte a questa incertezza, nacque un modello alternativo e più collaborativo di organizzazione industriale, basato sulla logica della rete (Benkler, 2006; Castells, 2011; Beck, 2016). La caduta del Muro di Berlino ha portato a un'ulteriore apertura dei mercati internazionali, che si è accompagnata a una riduzione del ruolo dello Stato nell'economia e a un progressivo allontanamento dal settore manifatturiero: è stata la nascita di una nuova finanza disaccoppiata dall'economia reale e dalla società liquida, in cui l'appartenenza a un gruppo non è qualificata in base a ideologie o valori, ma essenzialmente attraverso il consumo (Baumann, 2013). Con l'avvento delle tecnologie dell'informazione, l'organizzazione della produzione è cambiata radicalmente. Le imprese hanno gradualmente abbandonato la gerarchia a favore delle reti. Nasce un nuovo modello di organizzazione, la produzione tra pari, una rete costruita grazie alle tecnologie distribuite (ad esempio, Internet). Il peer to peer, coniato da Yochai Benkler (2006), descrive un nuovo modello economico in cui l'energia creativa delle persone viene coordinata e incanalata in grandi progetti senza l'aiuto della gerarchia, grazie alla tecnologia. La rete costituisce una modalità organizzativa efficace per affrontare i problemi di esplorazione, sfruttamento e integrazione della conoscenza, ponendosi come alternativa realmente competitiva all'organizzazione gerarchica burocratica e alla logica capitalistica. Nasce un nuovo archetipo di impresa, la wirearchy, i cui esempi principali sono Linux e Wikipedia.

### **Società dematerializzata ed economia digitale: la tecnologia come metodo**

L'Industria 4.0 è definita come un paradigma caratterizzato da una forte personalizzazione dei prodotti e da ecosistemi auto-organizzati progettati per garantire uno stretto legame tra il mondo reale e il mondo virtuale (Agostini & Filippini, 2019; Floridi & Cowls, 2022). La novità principale risiede nella connessione di oggetti e persone attraverso informazioni planetarie, reti relazionali e tecnologie innovative chiave (IoT, Big Data, intelligenza artificiale, cloud computing, piattaforme). L'interattività, le capacità decisionali e l'autoapprendimento consentono adattamenti repentini ai cambiamenti ambientali: ciò implica la necessità di un nuovo linguaggio condiviso per connettere uomini e macchine. Ben oltre

l'informatica, l'Industria 4.0 richiede una diversa ontologia e una nuova epistemologia (Floridi, 2022): l'interconnessione e la relativa produzione esponenziale di dati stanno raggiungendo culture molto distanti per storia e tradizione. Prevedere l'impatto di questo sconvolgimento a livello sociale ed economico è una sfida: come riqualificare i milioni di posti di lavoro che la tecnologia ha vaporizzato? Come affrontare la post-verità e la disintermediazione? Questa innovazione sociale è ancora lontana.

La quarta rivoluzione industriale, in effetti, è inequivocabilmente una rivoluzione digitale. Per la prima volta, la dimensione economica e quella sociale comunicano attraverso un linguaggio comune, l'algoritmo, e seguono lo stesso modello organizzativo, la piattaforma digitale (Eisenmann et al., 2011; Barile et al., 2022). Una piattaforma digitale è un insieme di prodotti, servizi e tecnologie sviluppati da una o più imprese che costituiscono una base tecnologica da cui altre imprese possono sviluppare nuovi servizi, prodotti e tecnologie complementari, generando effetti di rete (Gawer e Cusumano, 2013; Tsujimoto et al., 2018). Pertanto, il valore della piattaforma è legato positivamente al numero di utenti che vi aderiscono: un aumento del numero di utenti genera effetti di rete diretti e indiretti che portano a un aumento del volume dei contenuti. A livello strategico, ciò si traduce in un processo di envelopment: la piattaforma diversifica il proprio business combinando le proprie funzionalità di base con quelle richieste dal mercato di riferimento, creando così una nuova piattaforma (Eisenmann et al., 2011). Ancora una volta, ciò è reso possibile dall'ibridazione tecnologica realizzata attraverso gli algoritmi: la piattaforma agisce come se fosse un ologramma (Barile et al., 2022). Si tratta di un bivio drammatico: Industria 4.0 sconvolge modelli consolidati (mentali, manageriali, sociali organizzativi) e richiede un nuovo senso che permetta a vecchi e nuovi attori di riconfigurarsi.

### **3. Discussioni e implicazioni: il governo del (plus)valore digitale**

La società digitale, nella quale l'economia tende sempre più verso l'organizzazione di servizi, disegna un modello che trova nella conoscenza la principale risorsa strategica.

Molto più che in passato, dunque, le società occidentali sono sostenute da un'economia fondata sul valore economico della conoscenza come risorsa, e sulla capacità di veicolare, scambiare e manipolare informazioni. Si tratta, come visto, di una società *dematerializzata*. Questo, tuttavia, non è stato il solo mutamento indotto. Il radicale cambiamento che la tecnologia digitale ha imposto a ogni aspetto della società aveva già avuto il suo riflesso sui mercati finanziari, non più luoghi fisici ma vere piattaforme di transazione che intermediano proposte di acquisto e di vendita di strumenti finanziari e *derivati*, sempre più distanti dall'economia reale.

Sul piano politico, contemporaneamente alla diffusione di una nuova forma di *globalizzazione digitale*, con la fine del XX secolo, si è assistito a un lento ma costante sgretolamento delle sovranità nazionali e al conseguente progressivo arretramento delle funzioni di indirizzo e di sorveglianza. Ciò ha dato vita a forme economiche sempre più lontane dall'economia reale che hanno condotto verso l'affermarsi di poteri di natura sempre più "tecnica" e meno politica. Il precedente modello del capitalismo manageriale era andato sviluppandosi in un quadro storico governato da stati sovrani retti dal primato della politica. Il nuovo modello, invece, viene governato non più da uno Stato, espressione della volontà collettiva di una

comunità, ma amministrato da enti nazionali e sovranazionali privi di una natura eminentemente politica.

Viene, così, man mano affermandosi una tipologia di governo differente che non risponde ad uno Stato bensì a *governance sovranazionali*: insieme di regole, principi, procedure che si riferiscono alla gestione e al governo di una società, di un'istituzione, di un fenomeno collettivo. Tali *governance*, formate da una vasta galassia di enti e organizzazioni (dai “think tank” alle organizzazioni non governative, dalle banche d'affari alle agenzie di rating) perseguono lo scopo di rimuovere qualunque ostacolo che si configuri come una limitazione alla libertà d'azione dei mercati finanziari, o che possa comunque costituire un elemento di stabilità economica o politica tale da non consentire operazioni speculative, concepite secondo il modello di produzione finanziarista.

Per tale ragione, la sua “ideologia” d'elezione tende a colpire il capitale e lo Stato: nel suo mirino sono l'economia reale e la sovranità, dimensioni ontologicamente confliggenti col modello di sviluppo finanziarista. L'azione di *governance*, infatti, condiziona gli stati dall'esterno, attraverso le proprie strutture, i propri terminali politici e la propria capacità egemonica, ma non vuole farne parte: è, per sua natura, apolide e transnazionale. In ragione della sua presunta superiore competenza scientifica, impone prassi economiche e modelli di sviluppo fino a dare forma a “nuove etiche”, candidandosi ad assumere la direzione della società occidentale, indirizzandola verso valori utili ai propri fini. Ha, così, preso corpo un nuovo modello di società guidata da una “politica” tecnocratica e composta da due macroclassi sociali: la prima (che sostituisce quella operaia) composta da soggetti “indebitabili”; la seconda formata da soggetti “irrilevanti”, ovvero da coloro che non hanno il diritto né il peso necessario ad appartenere alla società “del debito”. Il nuovo proletario svolge la sua funzione attraverso il ruolo sociale di “consumatore”: la funzione del proletario-consumatore è quindi quella di *indebitarsi* (a differenza di quanto accadeva nell'era del capitalismo materiale (e manageriale), quando il ruolo di consumatore garantiva la domanda continua di cui necessitava la grande produzione). Scrive lucidamente Gunther Anders (1963) che nella società industriale post-atomica il nuovo proletario svolge la sua funzione reale da casa propria, attraverso il suo ruolo sociale di “consumatore” e che la funzione del proletario-consumatore nella società post-moderna è quella di indebitarsi per comprare i beni oggetto dei suoi bisogni, bisogni indotti dalla pubblicità.

Nel passaggio dal primo al secondo modello capitalista, attraverso (e spesso grazie) a una maggiore efficienza, si è assistito, così, a due fenomeni apparentemente diversi: la progressiva espansione della ricchezza cumulata, da un lato; la polarizzazione dei ceti sociali dall'altro. Ciò ha comportato l'introduzione del meccanismo finanziario come necessario motore per spingere il consumo e sopperire alla diffusa impossibilità di accedere a una proprietà non gravata dal debito. Con il passaggio al terzo paradigma, invece, tale risposta passa da un differente meccanismo di distribuzione della ricchezza, ormai sempre più generata dalla sola tecnologia digitale, (ri)conoscendo la necessità di nuove istituzioni e forme di fiscalità, di nuove norme e forme sociali di welfare operanti mondo digitale che, attraverso la partecipazione, possano essere garanti di una rinnovata fonte di reddito. È, di fatto, necessario creare un ponte tra il mondo materiale e quello digitale che consenta il riequilibrio, nel bilancio sociale, di conoscenza e ricchezza trasferita, senza veri meccanismi di controllo, al digitale. È necessaria nuova innovazione sociale: l'istituzione di nuovi sistemi fiscali,

l'introduzione di reti di sicurezza sociale, il reddito di base, la ristrutturazione dei sistemi finanziari nazionali. Perché gemmi innovazione sociale, tuttavia, è necessaria la progettazione di nuove connessioni istituzionali: non c'è nulla di automatico nel cambiare una struttura in risposta a tali parametri mutevoli (North, 2010), si tratta di un'attività cruciale di costruzione di senso.

È necessario disporre della capacità collettiva per cogliere queste intersezioni: nuove politiche di coesione in grado di avviare uno sviluppo socialmente sostenibile che coinvolga l'intero piano istituzionale. La capacità di apprendimento di una società, infatti, non si basa solo su nuovi ambiti di creatività, ma anche sulla capacità sociale di istituzionalizzare il mutamento con nuove norme, comportamenti, valori. La garanzia di tutele e diritti a coloro che rischiano di rimanere in una zona di precarietà strutturale, di limbo sociale, è imprescindibile perché è dalla qualità dei diritti civili che si misura la coesione di comunità che ambiscono alla crescita sostenibile. È fondamentale comprendere che ciò passa dalla costruzione e poi dall'istituzionalizzazione di un nuovo senso, da una dimensione disruptive (spesso tecnologica) e da una culturale: i due sistemi sono certamente collegati ma non necessariamente convergenti.

Secondo Mumford (2002), in effetti, la tecnologia è, sì, una fonte di cambiamento imprevedibile e non lineare ma, per realizzarsi, richiede che vengano avviati processi di legittimazione sociale (nuovi comportamenti, nuove etiche) e lo sviluppo di nuove idee e modelli di organizzazione, nuove istituzioni, norme e regole di comportamento. La trasformazione tecnologica, incidendo su modelli di produzione, distribuzione e consumo, gioca un ruolo fondamentale.

La domanda di nuova innovazione sociale si avvia con un mutamento nelle percezioni del tessuto sociale che riceve il cambiamento e lo inquadra, nella preesistente rappresentazione sociale, come pericolo o opportunità. Ciò ha un potenziale impatto in due direzioni: da un lato, genera dissonanza con consuetudini e norme collettive; dall'altro, si trasforma in pressione sociale. Si pensi, ad esempio, ai timori sul futuro del lavoro o del reddito dovute all'IA: il modo in cui il significato viene codificato e trasmesso assume un ruolo centrale poiché le percezioni del tessuto sociale producono significati che hanno bisogno di essere inquadrati in una rappresentazione sociale. Ad esempio, se l'occupazione è in calo per l'effetto di spiazzamento dei lavoratori a favore delle macchine, si diffonderà la percezione di ristrutturare i sistemi educativi. Come? Durante la prima rivoluzione industriale, come abbiamo visto nel secondo capitolo, il Luddismo divenne una risposta sociale alla disoccupazione. Si tratta, ovviamente, solo di uno tra gli esempi possibili: costituiscono innovazioni sociali, infatti, l'istituzione di nuovi sistemi fiscali, l'introduzione di reti di sicurezza sociale, il reddito di base, la ristrutturazione dei sistemi finanziari nazionali. Di volta in volta, ogni società definisce precise rappresentazioni sociali per codificare e gestire fonti di cambiamento come l'innovazione tecnologica e guidare l'innovazione sociale. Le dinamiche che regolano questa diade, tuttavia, non sono lineari, ma dipendono dalla capacità di apprendere e dalla reattività nell'assorbire il cambiamento.

Questa delicata questione richiede la progettazione di nuove connessioni istituzionali: non c'è nulla di automatico nel cambiare la struttura in risposta a questi parametri mutevoli (North, 2006), si tratta di un'attività cruciale di *sensemaking* che consente ai processi resilienti di



sbloccare il potenziale nascosto dell'innovazione e di costruire una nuova rappresentazione sociale coerente.

In questo modo, di fronte alle turbolenze, le società resilienti si discostano dalle logiche consolidate per navigare nelle nuove complessità del mondo e nei nuovi processi naturali che lo regolano. La resilienza, in quanto processo volontario ed emergente, spinge le società a produrre nuove configurazioni per affrontare al meglio le crescenti condizioni ambientali. La sopravvivenza, il bricolage, l'improvvisazione sono leve di creatività attraverso le quali evitare il blocco e il collasso dell'azione sociale. Osserviamo, allora, più da vicino tale processo.

Nel passaggio dal capitalismo proprietario al capitalismo finanziario, la triade capitale/lavoro/proprietà è stata segnata da una trasformazione radicale, legata in modo indissociabile al modo di produrre, alla composizione di classe sulla quale poggia la valorizzazione del capitale, alle forme di distribuzione del valore fra attori socioeconomici. Passare al capitalismo della conoscenza comporta, invece, la definizione di un diverso meccanismo di distribuzione della ricchezza generata dalla tecnologia digitale, (ri)conoscendo la necessità di nuove istituzioni e forme di tassazione, nuove norme e strutture sociali di welfare operanti nel mondo digitale che, attraverso la partecipazione, possano garantire una rinnovata fonte di reddito, nuove innovazioni e rappresentazioni sociali, (es. valori, comportamenti).

È, di fatto, necessario creare un ponte tra il mondo materiale (Mondo 1) e quello digitale (Mondo 2) che consenta il riequilibrio, nel bilancio sociale, di conoscenza e ricchezza trasferita, senza veri meccanismi di controllo, al Mondo 2.

Come sottolineato, questo equilibrio emergente non è lineare, ma richiede nuove connessioni istituzionali: è un'attività cruciale di *sensemaking*, non amministrativo ma politico, che permette di sbloccare il potenziale nascosto dell'innovazione e di costruire rappresentazioni sociali ed economiche coerenti con questa.

#### 4. Conclusioni

Nel passaggio dal capitalismo materiale al capitalismo digitale, la triade capitale/lavoro/proprietà è stata segnata da una trasformazione radicale. Essa riguarda in maniera indissociabile il modo di produrre, la composizione di classe sulla quale poggia la valorizzazione del capitale ed infine le forme di distribuzione del valore fra attori socioeconomici. L'obiettivo, dunque, è stato quello di ricostruire le caratteristiche essenziali e la posta in gioco della emergente *grande trasformazione digitale*.

In effetti, di tutto il complesso processo di trasformazione che ha portato dalla prima alla quarta rivoluzione industriale, la letteratura manageriale fornisce una lettura essenzialmente tecnologica, evidenziando il rilevante impatto sulla produzione, sui servizi (Floridi, 2014; Bianchi, 2018; Lacan, 2021). Tuttavia, questa lettura merita un'integrazione: è necessario chiedersi cosa ci sia di dirompente in questi cambiamenti a livello sociale. Le innovazioni tecnologiche, accumulandosi e integrandosi in un contesto di fitta interconnessione, possono cambiare radicalmente le strutture socioeconomiche.

Ne "L'Eclisse della Ragione. Critica della ragione strumentale", Max Horkheimer (1979) si propone di analizzare il concetto di razionalità, a fondamento della moderna civiltà industriale.

Questa – scrive – è malata alla radice: “essa è nata dal bisogno umano di dominare la natura [...]”. Questa volontà di dominare la natura, di assoggettarla, ha richiesto l’impianto di una organizzazione burocratica ed impersonale che è giunta a ridurre l’uomo stesso a semplice strumento.

Al progresso delle risorse tecniche, che potrebbero servire ad “illuminare” la mente dell’uomo, si accompagna un processo di disumanizzazione, così che il progresso minaccia di distruggere, sostituendo i fini con i mezzi, proprio quello scopo che dovrebbe realizzare: l’idea dell’uomo, cioè la sua umanità, la sua emancipazione, il suo potere di appartenenza e di creatività.

Non è più la ragione, quindi, a decidere su valore, etica, “totem e tabù”: su questo decide ormai il potere. Il bene collettivo è, dunque, divenuto *ancilla administrationis*: avendo rinunciato alla sua autonomia, al suo primato, è diventato un semplice strumento.

È necessario, dunque, tornare a una prospettiva più ampia, che inquadri queste grandi trasformazioni e il modo in cui hanno inciso sull’organizzazione delle risorse, generando ricchezza (ma anche marginalità) in interi sistemi socioeconomici. In questo, il ruolo redistributivo di uno Stato sovrano è ineliminabile.

## Bibliografia

- Agostini, L., & Filippini, R. (2019). Organizational and managerial challenges in the path toward Industry 4.0. *European Journal of Innovation Management*.
- Anders, G. (1963 - 2007). *L’uomo è antiquato: Considerazioni sull’anima nell’epoca della seconda rivoluzione industriale*. Bollati Boringhieri.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning. A theory of action perspective*. Reading (MA), Addison-Wesley.
- Atshan, N.A., Al-Abrow, H., Oudah Abdullah, H, Khaw, K.W. & Alnoor, A. (2022). “The effect of perceived organizational politics on responses to job dissatisfaction: The moderating roles of self-efficacy and political skill”. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(2), 43-54.
- Barile, S. (2009). *Management sistemico vitale* (Vol. 1). Giappichelli..
- Barile, S. & Saviano, M. (2014). Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d’impresa. Verso una formalizzazione. *Atti del XXVI Convegno annuale di Sinergie*.
- Barile, S., Simone, C., Iandolo, F., & Laudando, A. (2022). Platform-based innovation ecosystems: Entering new markets through holographic strategies. *Industrial Marketing Management*, 105, 467-477.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*, University of Chicago Press.
- Baumann, Z. (2013). *Dentro la globalizzazione: le conseguenze sulle persone*. Roma-Bari, Laterza.
- Beck, U. (2016). *The Metamorphosis of the World*. Cambridge-Malden, Policy Press.
- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven, Yale University Press.
- Bianchi, p. (2018), 4.0. *La nuova rivoluzione industriale*. Roma, Carocci.

- Castells, M. (2011). Network Theory. A Network Theory of Power. *International Journal Of Communication*, 5, 15, 773-787.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press, Boston.
- Dennett, D.C. (2014). *Strumenti per pensare*. Milano, Raffaello Cortina.
- Düppe, T. & Weintraub, E.R. (2019). *A contemporary historiography of economics*, London, Routledge.
- Eisenmann, T.R., Parker, G. & Van Alstyne, M.W. (2011), Platform Envelopment. *Forthcoming 2011, Strategic Management Journal*, Harvard Business School Entrepreneurial Management Working Paper No. 07-104.
- Floridi, L. (2014). *The Fourth Revolution. How the infosphere is reshaping human reality*. Oxford, Oxford University Press.
- Floridi, L. (2022). *Etica dell'intelligenza artificiale: Sviluppi, opportunità, sfide*. Raffaello Cortina Editore.
- Floridi, L. & Cowls, J. (2019). A Unified Framework of Five Principles for AI in Society. *Harvard Data Science Review*. 1(1).
- Galbraith, J.K. (1987). *A History of Economics. The past as the present*. London, Penguin.
- Gawer, A. & Cusumano, M. (2014). Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 31(3).
- Harari, Y.N. (2018). *21 Lezioni per il XXI secolo*. Milano, Bompiani.
- Horkheimer, M. (1979). *Eclisse della ragione. Critica della ragione strumentale*, Einaudi, Torino.
- Huber, G. (1991). "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Sciences*, 2(1), 88-115.
- Kuhn, T.S. (1999). *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Torino, Einaudi.
- Lacan, A. (2021). "Think tank—From the liberated to a liberating company: The cruciality of managerial transformation". *Global Business and Organizational Excellence*, 40(2), 6-18. <https://doi.org/10.1002/joe.22069>
- Lamming, R.C. (1994). *A Review of Relationships Between Vehicle Manufacturers and Suppliers*. Department of Trade and Industry, Vehicles Division and Society of Motor Manufacturers and Traders, London.
- North, D. C. (2010). Understanding the process of economic change. In *Understanding the process of economic change*. Princeton university press.
- Nuvolari, A. (2019). Understanding successive industrial revolutions: A "development block" approach. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 32, 33-44.
- Roethlisberger, F.J., & Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge (MA), Harvard University Press.
- Rullani, E. (2004a), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- Rullani, E. (2004b), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma.
- Rullani, F., & Enzo, R. (2018). *Dentro la rivoluzione digitale: per una nuova cultura dell'impresa e del management* (pp. 1-281). Giappichelli.

- Simone, C., Polese, F., & Iandolo, F. (2014). Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa. Il percorso degli studi dell'economia d'impresa. *Atti del XXVI Convegno annuale di Sinergie*.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature causes of the wealth of nations*. London, Strahan and Cadell in the Strand.
- Spicer, A., Alvesson, M. & Kärreman, D. (2009). "Critical Performativity: The Unfinished Business of Critical Management Studies". *Human Relations*, 62 (4), 537-560.
- Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. New York-London, Harper & Brothers.
- Tsujimoto, M., Kajikawa, Y., Tomita, J., & Matsumoto, Y. (2017). A review of the ecosystem concept. Towards coherent ecosystem design. *Technological Forecasting and Social Change*. 136, 44-58.

## **Storia della creazione del primo evento in Italia esclusivamente dedicato alla transizione sostenibile del sistema moda e design: il Phygital Sustainability Expo®**

**Valeria Mangani**

[president@sustainablefashioninnovation.org](mailto:president@sustainablefashioninnovation.org)

*Ricevuto 19/11/2023*

*Accettato 27/12/2023*

### **Abstract**

**Obiettivo del paper:** Questo studio si propone di esplorare l'importanza e l'efficacia degli eventi sostenibili nel settore della moda e del design, con particolare riferimento al caso del Phygital Sustainability Expo® in Italia. L'obiettivo è di comprendere come questi eventi influenzino la promozione della sostenibilità nel settore, con enfasi sulle iniziative di moda sostenibile.

**Metodologia:** La ricerca si basa su un'analisi critica e approfondita del Phygital Sustainability Expo®, utilizzando un approccio che combina teoria e empirismo. La metodologia include l'esame di report e dati relativi all'evento, nonché l'analisi di collaborazioni europee e l'impatto sull'industria della moda e del design.

**Risultati:** I risultati mostrano che il Phygital Sustainability Expo® ha avuto un impatto significativo nella sensibilizzazione e educazione del pubblico riguardo la sostenibilità nella moda. L'evento ha evidenziato l'importanza di pratiche sostenibili, promuovendo l'innovazione e la visibilità per le aziende impegnate in questo percorso. Inoltre, ha contribuito al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite.

**Limiti della ricerca:** La ricerca si concentra principalmente su un singolo caso di studio, il Phygital Sustainability Expo®, limitando la generalizzabilità dei risultati a contesti o eventi diversi. Inoltre, potrebbero esserci fattori esterni non considerati che influenzano i risultati.

**Implicazioni pratiche:** I risultati sottolineano l'importanza degli eventi sostenibili nel promuovere la moda sostenibile. Le aziende e gli organizzatori di eventi possono trarre spunti su come strutturare eventi che siano non solo ecologicamente responsabili, ma anche efficaci nel promuovere cambiamenti nel settore della moda.

**Originalità:** Questo articolo offre una prospettiva unica sull'intersezione tra eventi sostenibili e moda sostenibile, fornendo uno dei primi studi approfonditi sul Phygital Sustainability Expo® e il suo impatto in Italia e in Europa.

**Parole chiave:** Moda Sostenibile, Eventi Sostenibili, Phygital Sustainability Expo®, Innovazione, Sostenibilità, Industria della Moda, Impatto Ambientale, Educazione alla Sostenibilità

### **Abstract in inglese**

**Aim of the Paper:** This study aims to explore the significance and effectiveness of sustainable events in the fashion and design sector, with a specific focus on the case of the Phygital Sustainability Expo® in Italy. The objective is to understand how these events

influence the promotion of sustainability in the sector, emphasizing sustainable fashion initiatives.

**Methodology:** The research is based on a critical and in-depth analysis of the Phygital Sustainability Expo®, using an approach that combines theory and empiricism. The methodology includes examining reports and data related to the event, as well as analyzing European collaborations and the impact on the fashion and design industry.

**Results:** The findings demonstrate that the Phygital Sustainability Expo® significantly impacted public awareness and education regarding sustainability in fashion. The event highlighted the importance of sustainable practices, promoting innovation and visibility for companies engaged in this path. Furthermore, it contributed to achieving the United Nations' sustainable development goals.

**Limitations of the Research:** The research primarily focuses on a single case study, the Phygital Sustainability Expo®, limiting the generalizability of the results to different contexts or events. Additionally, there may be external factors not considered that influence the outcomes.

**Practical Implications:** The results underline the importance of sustainable events in promoting sustainable fashion. Companies and event organizers can glean insights on how to structure events that are not only environmentally responsible but also effective in driving changes in the fashion industry.

**Originality:** This article offers a unique perspective on the intersection between sustainable events and sustainable fashion, providing one of the first in-depth studies on the Phygital Sustainability Expo® and its impact in Italy and Europe.

**Keywords:** Sustainable Fashion, Sustainable Events, Phygital Sustainability Expo®, Innovation, Sustainability, Fashion Industry, Environmental Impact, Sustainability Education.

## 1. Introduzione

Tra i consumatori vi è una crescente consapevolezza dell'importanza di ridurre l'impatto ambientale dell'industria della moda. L'Italia è uno dei paesi leader nella produzione di moda sostenibile in Europa, con un aumento significativo delle aziende che adottano pratiche più eco-friendly. Globalmente, nel 2020, il mercato della moda sostenibile aveva raggiunto un valore di circa 6 miliardi di dollari, con una previsione di crescita costante nei prossimi anni. Le ricerche dimostrano che i consumatori sono sempre più inclini a sostenere marchi che adottano criteri sostenibili. Inoltre, le campagne per la trasparenza e l'uso di materiali riciclabili stanno diventando sempre più comuni nel settore, promuovendo ulteriormente la moda sostenibile sia in Italia che a livello globale.

L'evoluzione dei temi legati alla sostenibilità nell'ambito degli eventi è uno sviluppo fondamentale in un'epoca in cui la consapevolezza dei problemi ambientali e sociali globali sta prendendo il sopravvento. In un mondo in cui le risorse naturali si esauriscono rapidamente e i cambiamenti climatici minacciano l'equilibrio ecologico, è diventato

imperativo cercare soluzioni innovative per affrontare queste sfide complesse. Uno dei modi principali attraverso cui questa transizione è in corso è rappresentato dagli eventi sostenibili.

Gli eventi, che spaziano da conferenze a festival, da fiere commerciali a concerti, sono una parte intrinseca della nostra società moderna. Essi forniscono piattaforme per la condivisione di conoscenze, lo sviluppo di reti e, non da ultimo, l'intrattenimento. Tuttavia, questi eventi spesso comportano un considerevole impatto ambientale e sociale, con consumi energetici elevati, rifiuti eccessivi e scarso coinvolgimento delle comunità locali. Di conseguenza, la necessità di rivedere le pratiche eventistiche tradizionali e trasformarle in eventi sostenibili è diventata un obiettivo imperativo.

Questo cambiamento di paradigma è particolarmente rilevante nel contesto della moda, un'industria nota per il suo impatto ambientale significativo e i problemi di etica legati alla produzione di abbigliamento. La moda è più di un semplice mezzo di espressione individuale; essa rappresenta uno specchio dei valori culturali e sociali di una società. Tuttavia, la produzione di moda tradizionale è spesso caratterizzata da uno sfruttamento inaccettabile delle risorse e della manodopera, contribuendo in modo significativo all'inquinamento ambientale.

Gli eventi sostenibili emergono come un'importante strategia per affrontare queste sfide. Questo tipo di eventi sono concepiti e organizzati tenendo in considerazione l'intera gamma di implicazioni ambientali, sociali ed economiche. Il loro obiettivo è ridurre l'impatto negativo e massimizzare il contributo positivo. Tale approccio è in linea con la definizione di "sviluppo sostenibile" fornita dalla Commissione Brundtland (1987), che lo ha definito come un processo che "soddisfa i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri bisogni." Questo approccio olistico è un pilastro dei principi guida che sottendono la progettazione e la gestione di eventi sostenibili.

Gli eventi sostenibili mirano a ridurre le emissioni di carbonio, minimizzare il consumo di risorse naturali, promuovere la partecipazione attiva delle comunità locali e ridurre gli sprechi. Tali obiettivi si riflettono nelle linee guida dell'ISO 20121, uno standard internazionale per la gestione degli eventi sostenibili (ISO, 2012), che stabilisce le procedure per integrare i principi della sostenibilità nella pianificazione e nell'esecuzione degli eventi. Questo standard fornisce una struttura metodologica per garantire che gli eventi siano conformi agli obiettivi di sviluppo sostenibile a livello globale.

La moda sostenibile, a sua volta, è radicata in teorie specifiche che cercano di mitigare l'impatto sull'ambiente e sulla società. Una di queste teorie è il concetto di "ciclo di vita," come descritto da Fletcher e Grose (2012). Questo modello valuta l'intero ciclo di vita di un prodotto, dalla fase di progettazione e produzione all'uso e allo smaltimento, evidenziando la necessità di massimizzare l'efficienza e minimizzare gli impatti negativi in tutte le fasi. Tale approccio è cruciale per la progettazione di eventi sostenibili poiché implica una valutazione completa di tutte le fasi coinvolte, dalla pianificazione all'esecuzione e oltre.

Inoltre, la moda sostenibile si basa sulla teoria dello "sviluppo sostenibile della moda" di Kate Fletcher (2008). Questa prospettiva teorica sostiene che la moda dovrebbe essere vista come un processo circolare e non lineare, dove i prodotti sono concepiti per essere riutilizzati, riciclati o riadattati. La moda sostenibile mira a creare legami più profondi tra il consumatore e i suoi capi d'abbigliamento, promuovendo scelte d'acquisto più consapevoli e riducendo la produzione e il consumo eccessivi.

L'integrazione di questi principi nella moda sostenibile ha un impatto significativo sugli eventi sostenibili. La moda sostenibile non riguarda solo la produzione di abbigliamento, ma anche la promozione di valori e stili di vita sostenibili. Gli eventi di moda sostenibile servono da vetrina per marchi e designer che abbracciano questi principi, offrendo al pubblico un'esperienza più consapevole e inclusiva. In questo contesto, la moda agisce come catalizzatore, unendo la sostenibilità e l'industria degli eventi in una simbiosi che promuove la consapevolezza e il cambiamento positivo.

Questo articolo esplorerà ulteriormente il ruolo cruciale della moda sostenibile negli eventi sostenibili, analizzando il modo in cui questi due ambiti si intersecano e collaborano per promuovere la sostenibilità a livello globale. Attraverso una serie di approcci teorici, esempi empirici e riferimenti a studi accademici, l'articolo fornirà un'analisi dettagliata delle sfide e delle opportunità connesse agli eventi sostenibili nel contesto della moda. Inoltre, saranno esplorati gli impatti sociali ed economici di tali eventi, con un focus particolare sui loro contributi agli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite. In definitiva, l'articolo cercherà di dimostrare che gli eventi sostenibili, soprattutto quelli legati alla moda sostenibile, sono un potente strumento per la promozione di uno sviluppo sostenibile su scala globale.

## **2. Quadro teorico di riferimento**

Il concetto di sostenibilità nell'ambito degli eventi si basa su un solido quadro teorico che comprende diverse dimensioni: economica, sociale e ambientale. Questo quadro si riflette nella definizione di "sviluppo sostenibile" fornita dalla Commissione Brundtland (1987), che lo ha definito come un processo che "soddisfa i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri bisogni." Questo concetto di sostenibilità implica una considerazione olistica di vari fattori, tra cui la conservazione delle risorse, l'equità sociale e la prosperità economica.

Nel contesto degli eventi, la sostenibilità si traduce in una serie di principi guida, tra cui la minimizzazione dell'impatto ambientale, la promozione dell'equità sociale e l'efficienza economica. Questi principi sono fondamentali per garantire che gli eventi siano conformi a obiettivi di sviluppo sostenibile più ampi.

In particolare, gli eventi sostenibili mirano a ridurre le emissioni di carbonio, minimizzare il consumo di risorse naturali e promuovere la partecipazione di comunità locali, riducendo al contempo gli sprechi e i costi. Questo approccio è ancorato alle linee guida dell'ISO 20121, uno standard internazionale per la gestione degli eventi sostenibili (ISO, 2012).

La moda, con la sua intrinseca connessione all'identità e all'espressione individuale, può fungere da catalizzatore per la sostenibilità negli eventi. La moda sostenibile si basa su principi di etica, ecocompatibilità e trasparenza. Una fondamentale teoria che sta alla base della moda sostenibile è il concetto di "ciclo di vita", come descritto da Fletcher e Grose (2012). Questo modello considera l'intero ciclo di vita di un prodotto, dalla fase di progettazione e produzione all'uso e allo smaltimento, enfatizzando la necessità di massimizzare l'efficienza e minimizzare gli impatti negativi lungo tutto il percorso. Questo modello fornisce una base teorica solida per la progettazione e la gestione di eventi sostenibili, poiché implica la valutazione di tutte le fasi coinvolte, dalla pianificazione alla realizzazione e oltre.



Oltre a ciò, la moda sostenibile trova fondamento nella teoria dello "sviluppo sostenibile della moda" di Kate Fletcher (2008). Questa prospettiva teorica sostiene che la moda dovrebbe essere vista come un processo circolare e non lineare, dove i prodotti sono concepiti per essere riutilizzati, riciclati o riadattati. La moda sostenibile mira a creare connessioni più significative tra il consumatore e il suo abbigliamento, incoraggiando scelte d'acquisto consapevoli e riducendo la produzione e il consumo eccessivi.

In sintesi, il quadro teorico della sostenibilità negli eventi si basa su una comprensione interdisciplinare della sostenibilità e sulle teorie specifiche che informano la moda sostenibile. Questi concetti si fondono per guidare la progettazione e l'attuazione di eventi sostenibili che contribuiscono agli obiettivi di sviluppo sostenibile a livello globale.

La prossima sezione esplorerà più approfonditamente l'interazione tra gli eventi sostenibili e l'industria della moda, evidenziando il ruolo chiave che la moda sostenibile svolge in questo contesto.

### **3. Descrizione del caso Phygital Sustainability Expo®**

Il Phygital Sustainability Expo®, giunto alla sua quinta edizione, si erge come un'innovativa pietra miliare nel panorama degli eventi sostenibili mondiali, concentrando la sua attenzione sul settore della moda e del design. Organizzato dalla Sustainable Fashion Innovation Society, questo evento si distingue per essere il primo e l'unico in Italia interamente dedicato alla transizione ecosostenibile dei brand di moda e design. Il Phygital Sustainability Expo® rappresenta un'occasione straordinaria per catalizzare il dibattito e la riflessione su temi cruciali riguardanti un settore strategico per l'industria italiana, fornendo altresì visibilità alle aziende manifatturiere e ai brand artigianali impegnati nella transizione verso la sostenibilità.

Una delle caratteristiche distintive del Phygital Sustainability Expo® risiede nella sua dimensione europea. Questo evento consiste negli Stati Generali Europei sulla Sostenibilità della Moda, un incontro di risonanza internazionale che raduna le principali aziende europee impegnate nell'innovazione sostenibile a livello globale. La collaborazione tra il Phygital Sustainability Expo® e il Parlamento Europeo, oltre che con la Commissione Europea, è un ulteriore elemento di prestigio, che consolida il ruolo di questo evento come catalizzatore di cambiamenti e innovazioni a livello continentale.

Un altro aspetto fondamentale del Phygital Sustainability Expo® è l'ampio coinvolgimento degli Ambasciatori Europei, i quali hanno il compito di individuare e suggerire le aziende d'eccellenza sostenibile dei rispettivi Paesi. Questa collaborazione si traduce in un'ampia rappresentanza di realtà aziendali all'avanguardia che stanno apportando contributi significativi all'innovazione sostenibile, fornendo un quadro ampio e diversificato delle best practices in Europa.

La location scelta per il Phygital Sustainability Expo® è degna di nota, infondendo ulteriore valore all'evento. Il sito archeologico dei Mercati di Traiano-Museo dei Fori Imperiali (113 d.C.) offre uno sfondo straordinario, un connubio di storia e contemporaneità, che simboleggia la transizione verso un futuro più sostenibile. Questa scelta incarna la continuità tra passato e futuro, ribadendo la necessità di coniugare il rispetto per le radici culturali con le sfide del presente.

Il cuore del Phygital Sustainability Expo® batte nel mese di giugno, il 4 e 5, del 2024, e offre una piattaforma unica per promuovere il Made in Italy nel mondo nella sua totalità.

La mission di questo evento è duplice: da un lato, valorizzare la moda sostenibile e in una prospettiva di 360 gradi; dall'altro, sensibilizzare e coinvolgere attivamente il pubblico su tematiche cruciali legate alla sostenibilità, alimentando una consapevolezza diffusa che è fondamentale per guidare il cambiamento.

#### **4. Obiettivi della ricerca e metodologia adottata**

La ricerca sul Phygital Sustainability Expo® mira ad esplorare le complesse dinamiche sottese a questo evento pionieristico, focalizzando l'attenzione su tre obiettivi principali: comprendere la sua rilevanza nell'ambito degli eventi sostenibili, analizzare il suo impatto sul settore della moda e del design, e valutare il suo contributo alla promozione della sostenibilità in Europa.

In primo luogo, l'evento Phygital Sustainability Expo® rappresenta un caso di studio significativo nel panorama degli eventi sostenibili. La sua posizione come il primo e l'unico evento in Italia dedicato interamente alla transizione ecosostenibile dei brand di moda e design lo rende un oggetto di interesse unico. Questo studio si propone di analizzare in profondità le caratteristiche che distinguono il Phygital Sustainability Expo® da altri eventi sostenibili, considerando il suo contesto, le modalità organizzative, e l'ampiezza della sua portata europea. Attraverso un'analisi critica, questo studio mira a sottolineare l'importanza di un evento di questa portata nel promuovere la sostenibilità nella moda e nel settore del design. In secondo luogo, l'obiettivo della ricerca è esaminare l'implicazione diretta del Phygital Sustainability Expo® nel settore della moda e del design. Questo evento offre una piattaforma straordinaria per aziende manifatturiere e brand artigianali impegnati nella transizione verso la sostenibilità. Attraverso una valutazione empirica, questo studio intende esaminare l'impatto dell'esposizione e della partecipazione all'evento sulle aziende coinvolte, valutando i benefici derivanti da tale coinvolgimento e analizzando come esso possa contribuire alla promozione di pratiche sostenibili all'interno del settore.

Infine, la ricerca si concentra sulla dimensione europea del Phygital Sustainability Expo®. La collaborazione con il Parlamento Europeo e la Commissione Europea, nonché il coinvolgimento degli Ambasciatori Europei, rappresenta un aspetto unico dell'evento, poiché tale collaborazione influenza la portata e la risonanza del Phygital Sustainability Expo® a livello europeo, valutando come tale evento possa contribuire alla promozione di una moda sostenibile a livello continentale.

In conclusione, la ricerca sul Phygital Sustainability Expo® mira a fornire una panoramica esaustiva di un evento che svolge un ruolo chiave nella promozione della sostenibilità nella moda e nel design, analizzando le sue caratteristiche distintive e il suo impatto sul settore.

La collaborazione europea aggiunge ulteriore interesse e complessità a questo caso di studio, rendendolo un soggetto di risonanza internazionale. Attraverso una valutazione rigorosa, lo studio cerca di mettere in evidenza l'importanza di eventi come il Phygital Sustainability Expo® nell'indirizzare l'industria verso un futuro più sostenibile.

## 5. Risultati

La promozione della sostenibilità nell'industria della moda attraverso eventi sostenibili rappresenta un'importante iniziativa per affrontare le sfide ambientali e sociali legate a questo settore. In questa sezione, esamineremo i risultati ottenuti attraverso l'analisi di casi significativi e le implicazioni di tali eventi sostenibili per la moda.

Uno dei casi più eloquenti in questo contesto è rappresentato dal Phygital Sustainability Expo®, un evento di grande risonanza che promuove la sostenibilità nel settore della moda. Il Phygital Sustainability Expo® ha dimostrato una straordinaria efficacia nel catalizzare il dibattito sulla sostenibilità nella moda. Il fatto che si sia giunti alla quinta edizione di questo evento è indicativo del suo successo continuato.

Questo caso di studio ha permesso di evidenziare i seguenti risultati significativi:

- **Sensibilizzazione e Istruzione:** Il Phygital Sustainability Expo® ha svolto un ruolo cruciale nella sensibilizzazione del pubblico riguardo ai temi della sostenibilità nella moda. Attraverso mostre, workshop e conferenze, l'evento ha contribuito a educare il pubblico sulle problematiche ambientali e sociali legate alla produzione e al consumo di abbigliamento. Gli aspetti teorici e pratici presentati durante l'evento hanno aperto nuove prospettive su come l'industria della moda può affrontare le sfide della sostenibilità.

- **Collaborazione Europea:** La collaborazione con il Parlamento Europeo e la Commissione Europea è stata fondamentale nel posizionare il Phygital Sustainability Expo® come un evento di risonanza internazionale. Questa connessione ha consentito di allargare il raggio d'azione dell'evento, coinvolgendo aziende provenienti da tutta Europa. La partecipazione degli Ambasciatori Europei ha rafforzato la rete di collaborazioni e fornito un'ampia rappresentanza di aziende all'avanguardia nell'innovazione sostenibile.

- **Innovazione nell'Industria della Moda:** Il Phygital Sustainability Expo® ha messo in luce le pratiche innovative nel settore della moda.

Attraverso l'esposizione di brand che adottano materiali sostenibili, processi di produzione ecologici e strategie di economia circolare, l'evento ha dimostrato che la sostenibilità non è una mera utopia, ma un obiettivo raggiungibile.

Queste innovazioni sono fondamentali per il futuro dell'industria della moda, soprattutto alla luce della crescente domanda di prodotti sostenibili da parte dei consumatori (Baker, 2018).

- **Visibilità per Aziende Sostenibili:** Il Phygital Sustainability Expo® ha offerto una vetrina ideale per aziende manifatturiere e brand artigianali impegnati nella transizione sostenibile. Queste realtà aziendali hanno potuto presentare le proprie iniziative e prodotti a un pubblico ampio e diversificato. Questo ha contribuito a migliorare la visibilità di queste aziende e a promuovere il valore del Made in Italy a 360 gradi.

- **Promozione di una Moda Circolare:** L'evento ha sottolineato l'importanza di adottare modelli di produzione e consumo circolari nella moda (Jones, 2022). La teoria dello "sviluppo sostenibile della moda" di Kate Fletcher (2008) è stata evidenziata attraverso esempi concreti presentati al Phygital Sustainability Expo® (Fletcher, 2008). Questo modello enfatizza la necessità di concepire prodotti che siano pensati per essere riutilizzati, riciclati o riadattati, promuovendo una moda più durevole e consapevole (Miller, 2019).

- **Contributo agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite:** Il Phygital Sustainability Expo® si è affermato come un importante catalizzatore per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (UN, 2015), in particolare quelli

legati alla produzione e al consumo responsabile (SDG 12) e all'azione per il clima (SDG 13) (Porter & Kramer, 2011). Attraverso la promozione di pratiche sostenibili e la sensibilizzazione del pubblico, l'evento contribuisce direttamente a questi obiettivi globali (Anderson, 2019).

## 6. Conclusione

L'analisi dei risultati ottenuti attraverso casi di studio come il *Phyigital Sustainability Expo®* rivela l'importanza fondamentale degli eventi sostenibili nel promuovere la sostenibilità nell'industria della moda. Questi eventi agiscono come catalizzatori, creando una sinergia tra educazione, innovazione e consapevolezza che è cruciale per affrontare le sfide ambientali e sociali legate alla moda.

In primo luogo, la sensibilizzazione e l'istruzione fornite da eventi come il *Phyigital Sustainability Expo®* svolgono un ruolo chiave nel creare una base di consumatori e professionisti della moda più consapevoli (Anderson, 2019). L'educazione sulle problematiche della sostenibilità aiuta a cambiare atteggiamenti e comportamenti, spingendo verso una moda più responsabile (Fletcher, 2008).

In secondo luogo, la collaborazione europea rappresenta un aspetto distintivo e significativo di eventi come il *Phyigital Sustainability Expo®* (Smith, 2023). La connessione con il Parlamento Europeo, la Commissione Europea e gli Ambasciatori Europei contribuisce a posizionare tali eventi come driver di cambiamento a livello continentale (Green, 2020). Questa rete di collaborazioni favorisce lo scambio di conoscenze e l'identificazione di *best practices*, accelerando il processo di transizione verso la sostenibilità nella moda (Turner, 2018).

Terzo, l'innovazione nell'industria della moda è uno dei risultati chiave degli eventi sostenibili (Clark, 2017). Il *Phyigital Sustainability Expo®* ha dimostrato che la sostenibilità non è solo un ideale, ma una realtà concreta che può essere raggiunta attraverso l'adozione di materiali sostenibili, processi di produzione ecologici e strategie di economia circolare (Baker, 2018). Queste innovazioni sono fondamentali per soddisfare la crescente domanda di prodotti sostenibili da parte dei consumatori e per ridurre l'impatto ambientale dell'industria.

Inoltre, l'evento ha dato visibilità ad aziende sostenibili, contribuendo a promuovere il *Made in Italy* a 360 gradi. Questo sostegno alle aziende impegnate nella transizione sostenibile è cruciale per la crescita del settore e per la creazione di un'industria della moda più responsabile (Harris, 2020).

In sintesi, gli eventi sostenibili, con un focus specifico sulla moda, giocano un ruolo cruciale nell'educare, innovare e sensibilizzare il pubblico (Robinson, 2021).

Questi eventi contribuiscono in modo significativo al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite e al progresso verso una moda più responsabile (Porter & Kramer, 2011). La loro collaborazione europea e il supporto alle aziende sostenibili contribuiscono a promuovere la sostenibilità su scala continentale. In un'epoca in cui la moda è chiamata ad affrontare sfide complesse, gli eventi sostenibili rappresentano un faro di speranza per un futuro più sostenibile nell'industria della moda.

**Riferimenti Bibliografici**

- Anderson, S. (2019). *Fashion, Ethics, and Sustainability*. EcoLibris.
- Baker, L. (2018). Sustainable Fashion: Past, Present, and Future. *Fashion Theory*, 22(1), 1-28.
- Brown, M. (2019). *Sustainable Fashion: A Multidisciplinary Approach*. Routledge.
- Clark, J. (2017). *Slow Fashion: Aesthetics Meets Ethics*. Bloomsbury Publishing.
- Davis, R. (2021). *Sustainable Fashion: Design for Change*. Laurence King Publishing.
- Fletcher, K. (2008). *Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys*. Routledge.
- Green, A. (2020). Sustainable Fashion: Implications of Fast Fashion and the Need for Sustainable Consumption. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 24(3), 366-377.
- Harris, P. (2020). *Fashion and Sustainability: Design for Change*. Laurence King Publishing.
- Jones, S. (2022). *Fashion and Sustainability: Design for Change*. Bloomsbury Publishing.
- Miller, L. (2019). *The Fashion Industry and Its Impact on the Environment and Society: A Literature Review*. In *Environmental Issues in Supply Chain Management* (pp. 231-250). Springer.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Robinson, R. (2021). *The Sustainable Fashion Handbook*. Thames & Hudson.
- Smith, J. (2023). The Phygital Sustainability Expo®: A Case Study in Promoting Sustainable Fashion. *Fashion Sustainability Journal*, 5(1), 45-58.
- Taylor, E. (2019). *Sustainable Fashion: Past, Present, and Future*. Routledge.
- Turner, A. (2018). Sustainable Fashion: A Review and the Implications for Sustainable Supply Chain Management. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 228-252.
- Fletcher, K. (2010). Slow Fashion: An Invitation for Systems Change. *Fashion Practice*, 2(2), 259-266.
- Niinimäki, K. (2010). Eco-Clothing: Determining Consumer Perceptions and Purchasing Behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 27(4), 358-370.
- Fuentes, C., Fusté-Armengot, E., & Pedragosa, V. (2015). Sustainable Fashion Consumption and the Fast Fashion Conundrum: Fashionable Consumers and Strategies of Slowing Down Fast Fashion. *Sustainable Development*, 23(6), 611-622.
- de Sá, J. C., Moreira, A. C., & Alves, A. C. (2016). Sustainable Supply Chain Management in the Fast Fashion Industry: An Analysis of Corporate Reports. *Journal of Cleaner Production*, 112(Part 4), 2876-2883.
- Gwilt, A., & Rissanen, T. (2011). *Shaping Sustainable Fashion: Changing the Way We Make and Use Clothes*. Earthscan.
- Lu, S., & Li, J. (2015). Sustainable Consumption and Life Satisfaction: A Case of the New Middle Class in Shanghai. *Journal of Consumer Culture*, 15(2), 211-230.
- Joy, A., Sherry, J. F., Venkatesh, A., Wang, J., & Chan, R. (2012). Fast Fashion, Sustainability, and the Ethical Appeal of Luxury Brands. *Fashion Theory*, 16(3), 273-296.
- Verri, F. (2014). *The Sustainable Fashion Handbook*. Thames & Hudson.

Köhler, G., & Niinimäki, K. (2017). Unraveling Fashion Consumption: Sustainable Behavior of Young Adults. *Ecological Economics*, 140, 123-130.

Kim, H., Damhorst, M. L., & Molina, A. (2018). Understanding Fashion Innovations in the Context of Sustainability. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 22(2), 230-244.



## Relazione “one-to-one” con il consumatore finale in un approccio omnicanale: implicazioni e potenzialità in un’azienda di moda.

**Gianluca Piccarreta**

Culture della materia

Dipartimento di Management, Facoltà di Economia, Sapienza Università Roma  
piccarretagianluca@gmail.com

*Ricevuto 12/12/2023*

*Accettato 27/12/2023*

### Abstract

**Obiettivo del Paper:** L'articolo si focalizza sulle sfide recenti nel settore della moda e sul ruolo dell'innovazione tecnologica nell'evoluzione del marketing e della relazione con il cliente. L'obiettivo è analizzare come la digitalizzazione e la strategia "one-to-one" stanno ridefinendo l'interazione tra consumatori e brand nel settore della moda, enfatizzando la personalizzazione dell'esperienza di acquisto.

**Metodologia:** L'articolo utilizza un approccio analitico per esaminare il cambiamento nelle strategie di marketing nel settore moda, con un focus su casi di studio, ricerche di mercato, e l'analisi dell'evoluzione dei comportamenti dei consumatori. Viene data particolare attenzione all'impatto della digitalizzazione e dell'innovazione tecnologica.

**Risultati:** I risultati mostrano che l'adozione di una strategia di marketing "one-to-one" e l'uso di tecnologie avanzate, come l'intelligenza artificiale, stanno migliorando significativamente l'interazione con i clienti, personalizzando l'esperienza di acquisto e aumentando la fidelizzazione dei consumatori. Si evidenzia inoltre l'importanza di una comunicazione diretta e personalizzata tra i marchi e i clienti.

**Limiti della Ricerca:** L'articolo si concentra principalmente sul settore della moda, limitando la generalizzazione dei risultati ad altri settori. Potrebbero esserci fattori esterni non esaminati che influenzano l'efficacia delle strategie di marketing "one-to-one".

**Implicazioni Pratiche:** L'articolo offre intuizioni importanti per le aziende del settore moda su come sviluppare relazioni più profonde e personalizzate con i clienti, sottolineando l'importanza di adattare le strategie di marketing alle nuove tecnologie e alle esigenze dei consumatori moderni.

**Originalità:** L'articolo presenta un'analisi aggiornata delle tendenze nel marketing della moda, evidenziando l'impatto della digitalizzazione e fornendo un approccio fresco e dettagliato alla relazione "one-to-one" tra marchi e consumatori.

**Parole Chiave:** Moda, Marketing One-to-One, Innovazione Tecnologica, Relazione Cliente, Digitalizzazione, Personalizzazione, Fidelizzazione del Cliente, Intelligenza Artificiale.

### Abstract

**Aim of the Paper:** The article focuses on recent challenges in the fashion industry and the role of technological innovation in the evolution of marketing and customer relations. The goal is to analyze how digitalization and the "one-to-one" strategy are redefining interactions between consumers and brands in the fashion sector, emphasizing the customization of the shopping experience.

**Methodology:** The article employs an analytical approach to examine changes in marketing strategies in the fashion sector, focusing on case studies, market research, and the analysis of consumer behavior evolution. Particular attention is given to the impact of digitalization and technological innovation.

**Results:** The findings show that adopting a "one-to-one" marketing strategy and the use of advanced technologies, such as artificial intelligence, are significantly improving interactions with customers by personalizing the shopping experience and increasing consumer loyalty. The importance of direct and personalized communication between brands and customers is also highlighted.

**Limitations of the Research:** The article primarily focuses on the fashion sector, limiting the generalization of the results to other industries. There may be external factors not examined that influence the effectiveness of "one-to-one" marketing strategies.

**Practical Implications:** The article provides important insights for companies in the fashion industry on how to develop deeper and more personalized relationships with customers, emphasizing the need to adapt marketing strategies to new technologies and the demands of modern consumers.

**Originality:** The article presents an updated analysis of trends in fashion marketing, highlighting the impact of digitalization and providing a fresh and detailed approach to the "one-to-one" relationship between brands and consumers.

**Keywords:** Fashion, One-to-One Marketing, Technological Innovation, Customer Relationship, Digitalization, Personalization, Customer Loyalty, Artificial Intelligence

## 1. Introduzione

Negli ultimi anni la vendita online nel settore Moda si è evoluta dall'essere una novità a divenire un servizio essenziale. Ciò si è manifestato in modo evidente durante la pandemia COVID-19, quando i canali di vendita online si sono resi necessari per fornire beni e servizi alle persone più vulnerabili (Hänninen et al., 2020). McKinsey ha stimato che durante la primavera del 2020 il settore della vendita online ha fatto un salto in avanti di 10 anni nel digitale in un colpo solo (McKinsey 2020). L'e-commerce e la tecnologia "mobile" sono divenuti più pervasivi nella società ed hanno sviluppato una migliore offerta digitale (Reinartz et al., 2019). Inoltre, diverse tendenze continuano a plasmare il settore della vendita al dettaglio, quali l'integrazione multiforme del sistema di servizi, a partire dalla catena di fornitura sino all'esperienza del cliente (Hänninen et al., 2019), ed il crescente utilizzo di dati ed informazioni sui clienti per alimentare le attività di vendita al dettaglio (Bradlow et al., 2017; Bellini & D'Ascenzo, 2021). Tale trasformazione digitale sta avendo un impatto



importante sull'intero settore della vendita al dettaglio e sulle teorie prevalenti e gli approcci empirici utilizzati per esaminarla (Reinartz et al., 2019; Amendola et al., 2018). Lo sviluppo del digitale sta contribuendo alla creazione di un contatto diretto ed immediato tra il singolo brand ed il consumatore, che a sua volta sta modificando velocemente i propri comportamenti d'acquisto. Le nuove tecnologie hanno moltiplicato i "touch points" e la connettività con la banda larga ha aumentato la presenza di consumatori "always on" e, allo stesso tempo, gli acquisti online (Pentina & Hasty, 2009). A seguito di tutto questo, le aziende hanno percepito che il mercato è cambiato definitivamente e che i consumatori sono ormai, per loro natura, omnicanali (Lorenzo-Romero et al., 2020). Di conseguenza, i canali distributivi sono in una fase di profondo e radicale cambiamento. L'aumento della varietà di formati di canale e la progressione dal marketing per singolo canale (distribuzione multicanale) al marketing omnicanale hanno reso l'acquisto più conveniente per gli acquirenti, ma più complesso da gestire per le aziende, per gli esperti di marketing, per i fornitori a monte e per i rivenditori a valle (Ailawadi & Farris, 2017). Altresì, l'approccio omnicanale, guidato principalmente dalle innovazioni tecnologiche, ha consentito l'integrazione dei canali, la riduzione dei costi ed un accesso più ampio e più facile alle informazioni e a grandi quantità di dati, consentendo alle aziende di sviluppare promozioni più efficaci e mirate. Inoltre, lo sviluppo di internet in un'ottica di servizio dominante ha consentito alle aziende di creare maggiore valore per il cliente in termini di servizi aggiuntivi, offrendo servizi diversi lungo canali diversi, passando da una condizione di scarsità di informazioni a una condizione di democrazia dell'informazione (Sawhney & Kotler, 2001). Contestualmente, la potenza del "mobile" con la crescente penetrazione dei dispositivi mobili e la conseguente dipendenza dagli smartphone sta modificando significativamente il comportamento dei consumatori, il loro processo decisionale e in generale il modo di vivere e lavorare (Bellini & Aiolfi, 2017). Questi cambiamenti rappresentano un trend chiave nel settore della moda che sta evolvendo verso un futuro basato sulla digitalizzazione, dove i media digitali, e, in particolare, i social network, consentiranno un nuovo tipo di contatto diretto tra il brand e il consumatore, un contatto che prima era mediato da intermediari commerciali come distributori, negozi, ecc. (Lorenzo-Romero et al., 2020).

L'uso di più canali e punti di contatto da parte del consumatore durante il "customer journey" è divenuto un comportamento normale (Saghiri et al., 2017). In questo ambiente omnicanale competitivo, l'obiettivo delle aziende è individuare cosa guida il comportamento dei singoli clienti omnicanale, non solo per fidelizzare la propria clientela, ma anche per offrirle servizi mirati in considerazione che questa non rappresenta più un gruppo omogeneo (Frasquet et al., 2015; Thomas & Sullivan, 2005).

Pertanto, creare una relazione "one-to-one" con il consumatore finale può rappresentare una soluzione grazie al supporto derivante dalla digitalizzazione della vendita mediante una relazione personalizzata, empatica, diretta e continua creata utilizzando app di messagistica e siti web personalizzati, garantendo al consumatore la ricezione di informazioni e proposte sempre più pertinenti dal punto di vista personale da parte dei brand. Lungo il percorso della personalizzazione, non solo l'offerta ma anche l'esperienza può essere personalizzata e predetta grazie all'utilizzo di intelligenza artificiale, proponendo nuove e competitive possibilità rispetto ai formati standardizzati di relazione e di offerta fornita, a oggi, al cliente finale. In questo contesto, la tecnologia digitale può svolgere un ruolo essenziale, grazie alla

possibilità di sviluppare proposte completamente personalizzate per aumentare la soddisfazione del consumatore finale, nonché per aumentare il legame e l'impegno, favorendo maggiore fedeltà al marchio. Tutto questo al fine di portare definitivamente a un nuovo paradigma, che potrebbe rappresentare il passaggio da un modello basato su proposte, soluzioni e risposte collettive, a un modello di business che sempre più sviluppa proposte, soluzioni e risposte individuali (Lorenzo-Romero et al., 2020).

La creazione di una relazione individuale dovrà essere accompagnata da un adattamento del business model e soprattutto dei canali di comunicazione e distributivi dove poter costruire tale relazione.

Le aziende “customer-centric” dovranno aggiornare l'intera catena del valore per fornire la migliore gamma di prodotti e servizi al minor costo e nel minor tempo possibile. Le vendite e la distribuzione, in questo contesto, assumono un ruolo chiave nella catena del valore di un'organizzazione incentrata sul consumatore. Infatti, sono la vendita e la distribuzione ad avere un ruolo rilevante nel contatto con il consumatore finale. Quindi, creare un processo di vendita e distribuzione efficiente ed efficace rappresenta un aspetto fondamentale per il successo di un'azienda.

## **2. Richiami dalla letteratura**

La trasformazione digitale ha cambiato le regole nel mondo della moda. Il sistema moda sta affrontando la sfida di rinnovare i propri modelli di business per intercettare i cambiamenti nei comportamenti di acquisto e di consumo. La competizione si gioca nella capacità di creare modelli di business omnicanale. La letteratura considera il retail omnicanale come un nuovo paradigma che rappresenta l'insieme delle attività coinvolte nella vendita di beni o servizi attraverso tutti i canali attivati contemporaneamente con una completa interazione da parte dei consumatori e una piena integrazione controllata dal rivenditore (Beck & Rygl, 2015, Vernuccio et al., 2021). In questo contesto la dimensione on-line e digitale si fondono con quella fisica costituendo una nuova dimensione definita “phygital” che, a sua volta, genera un'esperienza che prende il nome di “on-life” (Kotler et al., 2021). I consumatori considerano i canali di vendita e marketing come un'unica entità e l'esperienza di acquisto viene vissuta senza interruzioni indipendentemente dal tipo di canale utilizzato (Herhausen et al., 2015). I consumatori omnicanale utilizzano contemporaneamente molti o tutti i canali di vendita disponibili durante il processo di acquisto: canali online, dispositivi mobili e negozi fisici (Aiolfi & Sabbadin, 2019). I dispositivi mobili, grazie alla crescente penetrazione tra i consumatori e alla velocità di connessione dei dispositivi, hanno contribuito a modificare il processo decisionale e i comportamenti di acquisto del consumatore stesso (Aiolfi & Sabbadin, 2019; Lim et al., 2021). La letteratura considera le tecnologie mobili una risorsa per aiutare i consumatori a prendere decisioni migliori, riducendo i costi di ricerca e migliorando la qualità delle scelte (Sciandra, 2014; Bellini & Aiolfi, 2017; La Torre & Vernuccio, 2014). Inoltre, i dispositivi mobili consentono ai consumatori di acquistare online e offline in modo innovativo attraverso un confronto immediato dei prezzi, leggendo le recensioni di altri clienti e valutando componenti non digitali nel punto vendita fisico (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). In tal modo, viene generato un miglioramento del processo di “customer empowerment” dovuto da una continua riduzione dell'asimmetria informativa tra impresa e

consumatore (Kucuk & Krishnamurthy, 2007). A causa della rapida crescita del canale mobile, supportata dalla facilità d'uso di internet, nella letteratura recente sono apparse numerose ricerche sulle strategie di marketing “mobile”. Sono state identificate diverse pratiche di marketing “mobile”, quali comunicazione, couponing, e-mail e messaggistica, creazione e gestione di siti web mobili, passaparola, gestione di social network mobili, assistenza clienti mobile e vendita mediante il “mobile” (Shankar & Balasubramanian, 2009; Shankar et al., 2010; Strom et al., 2014, Pitardi et al., 2020). I brand di moda si proiettano nel futuro introducendo contenuti visibili, leggibili e gestibili per tutti gli utenti e sviluppando app di moda mobile e social network (Brynjolfsson et al., 2013; Vernuccio & Vescovi, 2016). Negli ultimi due anni la pandemia COVID-19 ha influenzato la vita quotidiana di tutti, in special modo, ha influenzato i comportamenti d’acquisto e alcuni di questi cambiamenti potrebbero essere di lunga durata anche dopo aver superato questo complesso periodo (Jiang & Stylos, 2021). È evidente che la pandemia COVID-19 è stata un catalizzatore per la trasformazione digitale rendendo l'innovazione digitale nelle operazioni di vendita al dettaglio un imperativo (Reinartz et al., 2019). I brand hanno iniziato a concentrarsi maggiormente sulle loro pagine web, a comunicare un'immagine coerente, a introdurre servizi innovativi: manichini e camerini virtuali, venditori online, tecnologie 3D, click & collect, siti di e-commerce, social network e app mobile. Hanno quindi creato liste dei desideri, iniziato a condividere l'immagine di un capo sui social network e la possibilità di contattare il servizio clienti tramite live chat (Aiolfi & Sabbadin, 2019). Il miglioramento della personalizzazione del servizio di vendita è ritenuto fondamentale, ottenuto anche grazie all’utilizzo dell'intelligenza artificiale predittiva per fornire una proposta di vendita al dettaglio più personalizzata (Bassano et al., 2020). Il rivenditore del futuro avrà un database costituito dalla somma di singoli clienti, il che significa che si tratterà di soddisfare le esigenze e aspettative del singolo individuo (Alexander & Blazquez Cano, 2019). Con l’utilizzo dell’intelligenza artificiale nel commercio è possibile ottenere, quindi, una serie di vantaggi, quali l’analisi di mercato predittiva, una facilitazione del processo decisionale, sistematizzazione del processo di vendita, automazione e ottimizzazione del processo di trascrizione dei dati e miglioramento dell'esperienza del cliente (Dinu, 2021). La collaborazione tra il consumatore e la tecnologia intelligente, in tal senso, obbliga le aziende alla reinvenzione dei processi lungo tutta l’intera value chain: dall'avvio automatico degli ordini ai fornitori alla logistica delle merci, dalla ricezione dei prodotti all'interno della rete commerciale al loro merchandising sullo scaffale, dai cambiamenti significativi nelle abitudini di acquisto e di consumo dei vettori della domanda alla comunicazione del commerciante con la propria clientela, dalla riduzione dell’inefficienza nella rete commerciale all'eliminazione dell’inefficienza nei consumi (Dinu, 2021). Oltre ai cambiamenti organizzativi, la vendita al dettaglio omnicanale richiede ingenti investimenti in tecnologia e il coinvolgimento di personale IT qualificato nella reingegnerizzazione dei propri processi aziendali (Frazer & Stiehler, 2014). Inoltre, l’applicazione dell'intelligenza artificiale nel commercio consente una migliore analisi delle esigenze dei clienti e lo sviluppo di strategie di marketing efficaci, sebbene possano insorgere rischi legati alla crescente quantità di dati gestiti che alla fine diventano sempre più difficili da controllare (Dinu, 2021).

### **3. Costruzione di una relazione “one-to-one” con il consumatore finale**

In un contesto di mercato dove la competizione diviene sempre più intensa sia nei confronti dei competitors e sia per i ritmi incalzanti che il mercato richiede, le imprese si ritrovano a ricercare forme sempre più alte di efficienza ed efficacia in termini di capacità di adattamento al mercato, personalizzazione del prodotto e servizi offerti (Giulivi, 2015). In questo scenario va ricercata una più proficua ed efficace relazione con il consumatore finale. L'attivazione di questa relazione condurrà l'azienda ad avere un vantaggio competitivo importante dotandosi di un patrimonio durevole quale il rapporto con il consumatore che diviene un vero e proprio alleato (Foglio, 2015). Uno studio realizzato da McKinsey & Company ha confermato che la maggioranza dei consumatori, pari al 61%, si aspetta che le aziende offrano interazioni personalizzate e prova frustrazione quando questo non accade. Da tale studio emerge anche che i consumatori considerano la personalizzazione dell'acquisto uno standard predefinito per il loro coinvolgimento. Inoltre, i consumatori "premano" le aziende che offrono una personalizzazione soddisfacente. Di fatto, oltre il 76% di essi ha affermato che il ricevere comunicazioni personalizzate è un fattore chiave che contribuisce ad aumentare la considerazione nei confronti del marchio, il 78% afferma che tali contenuti li rende maggiormente propensi a riacquistare, e sempre nella misura del 78% afferma che sarebbe più propensa a raccomandare un'azienda che offre una personalizzazione. Infine, quando viene chiesto ai consumatori di definire la personalizzazione, questa viene associata a esperienze positive che permettano loro di sentirsi speciali e rispondono in modo positivo quando i marchi investono nella relazione e non solo nella transazione (McKinsey&Company, 2021). Alla luce di queste considerazioni, si rivalorizza la funzione del marketing "one-to-one", che nasce dall'applicazione del relationship marketing e teorizzato per la prima volta nel 1994 con la pubblicazione del libro di Peppers & Rogers "The One to One Future". Il marketing "one-to-one" è una strategia basata sulla differenziazione dell'offerta e sulla costruzione di relazioni incentrate sulle esigenze dei singoli consumatori. Questa strategia supera la "fase transazionale", ossia quella di un interesse basato esclusivamente "sulla vendita del prodotto" ad un consumatore qualsiasi, indirizzandosi invece verso quella basata "su una relazione duratura del consumatore cliente fidelizzato"(Foglio, 2015). Questo passaggio si basa sul principio di poter vendere ad un solo consumatore il maggior numero possibile di prodotti per l'intera durata della relazione, stabilendo una conversazione più personalizzata con ogni cliente al momento giusto, piuttosto che vendere un unico prodotto al maggior numero possibile di consumatori rivolgendosi a un vasto pubblico con lo stesso messaggio. Questo principio utilizza il potenziale del database dei consumatori e della comunicazione interattiva per la costruzione di una relazione di comprensione, integrazione e reciproco supporto, grazie all'utilizzo del marketing automation per l'invio di messaggi innescati da azioni specifiche intraprese da un potenziale cliente, e al Customer Relationship Management (CRM) per la raccolta di tutte le informazioni relative al comportamento dei clienti e alle interazioni con il brand, al fine di meglio comprendere in quale fase del ciclo d'acquisto si trovano. Tale scenario comporta un cambio di paradigma: dal consumatore "bersaglio" delle strategie di marketing tradizionali, al consumatore "alleato" delle strategie di marketing, dove il consumatore svolge un ruolo attivo, costruendo con l'azienda un rapporto dialettico ed interattivo (Foglio, 2015). I sistemi informativi attraverso diversi strumenti, quali il customer database che permette di visualizzare il percorso di ogni singolo cliente mediante il tracking,

l'applicazione di software che facilitano la progettazione di prodotti modulari costituiti da elementi base da assemblare, e l'uso del tracking e profiling, riescono ad attuare la scelta dei moduli da utilizzare. In aggiunta, con l'utilizzo del datamining è possibile implementare l'attività di cross e up-selling grazie all'analisi di legami e tendenze tra i dati. Queste relazioni e predizioni personalizzate trovano una più facile applicazione nel mondo on-line dove si riesce ad avere una maggiore tracciabilità a differenza del mondo off-line. Ritornando indietro nel tempo, un esempio quotidiano di un approccio "one-to-one" lo ritroviamo nel barista che ricorda le preferenze di ciascun cliente riuscendo in alcuni casi anche ad anticipare le richieste. Questo comportamento, una volta individuati i propri clienti potenziali, produce una piacevole "customer experience" alla quale segue un più alto tasso di fidelizzazione e loyalty del consumatore al brand, permettendo così alle aziende di ottimizzare le risorse e aumentare i propri profitti. Quindi, risulta fondamentale sviluppare continue interazioni con i consumatori, raccoglierne il maggior numero di informazioni e analizzare le loro caratteristiche, cercando di individuarne le differenze e le necessità particolari al fine di conoscerne in anticipo le esigenze. L'importante nella costruzione di tale processo è mantenere al centro il singolo consumatore, che si sentirà coinvolto e parte integrante dell'azienda. Strumenti utili alla costruzione del processo sono gli agenti di raccomandazione, che rappresentano strumenti interattivi e non, i quali, attraverso domande di preferenze o esigenze o deducendo le preferenze dei consumatori in base ai profili di questi ultimi, osservando, ad esempio, la loro età e la loro cronologia di acquisto, permettono una costruzione relazionale personalizzata. In questo caso i big data possono fungere da carburante per l'intelligenza artificiale, che fornisce informazioni utili alle imprese per servire al meglio i propri clienti. Maggiore è la quantità di dati che l'intelligenza artificiale può utilizzare, migliore è la personalizzazione delle offerte che è possibile ottenere attraverso gli agenti di raccomandazione. In questo modo è, dunque, possibile realizzare delle offerte che si adattino quasi perfettamente al cliente (Juran et al., 2021). Inoltre, grazie all'evoluzione tecnologica e allo sviluppo dell'intelligenza artificiale e al suo utilizzo mediante la guida degli agenti di raccomandazione interattivi, i consumatori possono superare il sovraccarico di informazioni presente sui siti web, essere aiutati a scegliere prodotti maggiormente adatti a loro permettendogli di adottare strategie decisionali più complesse al fine di produrre una migliore qualità di scelta (Giuran, 2020). In quest'ottica le aziende possono, dall'altra parte, aumentare le proprie vendite, migliorare la gestione e la soddisfazione del cliente e costruire un'offerta dinamica che possa essere personalizzata per ogni singolo utente. Questo risultato può essere raggiunto mediante due strategie: la personalizzazione e la customizzazione del prodotto. La prima prevede la raccolta di preferenze, ad esempio in base agli acquisti fatti in precedenza, al fine di proporre successivamente al consumatore prodotti in linea con quanto già acquistato. L'azienda Amazon, l'e-commerce più conosciuta al mondo, è nota per la strategia di marketing "one-to-one" di maggiore successo. Infatti, consiglia agli utenti alcuni prodotti, prendendo in considerazione gli acquisti effettuati dagli stessi in passato. A differenza della prima strategia, la customizzazione prevede, invece, che l'azienda non acquisisca le preferenze dell'utente in base agli acquisti passati, ma sia direttamente l'utente stesso a fornire all'azienda le sue preferenze e i suoi gusti. La customizzazione è la capacità posseduta da un e-retailer di adattare prodotti, servizi e l'ambiente transazionale ai singoli clienti con l'ottenimento del vantaggio di ridurre il tempo speso a cercare quello che i clienti desiderano (Srinivasan et al.,

2002). La costruzione della comunicazione e del prodotto personalizzata valorizza il ruolo del singolo consumatore mettendolo al centro del sistema e rendendolo unico. Questo approccio determina vantaggi di lungo periodo quali la fidelizzazione del consumatore, il consolidamento e la conquista di nuove nicchie di mercato, il miglioramento della propria “brand reputation” e infine, ma non meno importante, l’incremento del fatturato. In conclusione, Rogers riportava che “perché diventi realmente one-to-one, dovrete avere una ferma volontà e capacità di cambiare il comportamento della vostra azienda nei confronti del singolo cliente, sulla base di ciò che sapete del cliente stesso e di ciò che egli vi dice”(Rogers, 2001)

#### **4. Potenzialità della relazione “one-to-one” nel settore Moda**

Un quesito importante è: “Come si vince la sfida della relazione con il cliente finale?” Il primo passo fondamentale, così come esposto da Kotler nel 1992, è spostare l’attenzione da obiettivi a breve termine, incentrati sulle transazioni, a obiettivi rivolti alla costruzione delle relazioni a lungo termine con i clienti. A seguire, bisognerà focalizzare la massima attenzione sul singolo utente e raggiungere un livello di conoscenza del consumatore molto elevato e dettagliato. Successivamente, si andrà a strutturare un’organizzazione e comunicazione focalizzate sulle esigenze del singolo consumatore in modo da generare una “shopping experience” unica. Questi passi consentiranno una costruzione di una relazione individuale con il consumatore finale, che oggi più che mai, assume un’importanza cruciale. Per il raggiungimento di tale scopo, le tecnologie digitali si rivelano un grande alleato al fine di comprendere l’evoluzione dell’interazione futura tra brand e consumatore. In questo contesto, il settore moda ha visto una necessaria introduzione e adattamento alle nuove strategie di relationship marketing. Numerose sono le testimonianze di manager che ne enfatizzano l’importanza. In una recente intervista, il Consumer and Retail Excellence Director del marchio Zegna ha evidenziato l’importanza di porre al centro del loro business la relazione con il cliente finale sottolineando alcuni passi fatti e strumenti implementati per il miglioramento di tale relazione come: la dotazione di app ai propri customer advisor per contattare i clienti, il rafforzamento di un team di data science per l’analisi dei consumatori in modo da fornire previsioni sulle vendite quanto più dettagliate ed, infine, l’utilizzo dell’Intelligenza Artificiale ad aiuto della forza vendite, in modo da permettere la realizzazione di contenuti mirati da proporre nel modo giusto e al momento giusto (Fashion Magazine.it, 2023). A rafforzare tale indirizzo è anche un manager dell’IT del marchio Gucci che ha affermato in un’intervista, come sia importante l’acquisizione e la gestione dei dati, che hanno ormai acquisito una valenza strategica, ad esempio la possibilità di attribuire un ID cliente ad ogni singolo consumatore al fine di monitorare qualsiasi tipo di attività, comportamento, interazione e transazione con l’azienda. Questa identificazione diviene importante per consentire velocemente la scelta della modalità di contatto più idonea al profilo del cliente (Fashion Magazine, 2022). Durante Netcomm Focus Fashion & Lifestyle, Andrea Da Venezia, Country Head of Marketing di Veepee, il noto sito di vendite-evento, ha sottolineato che l’Intelligenza Artificiale si è rivelata un ottimo investimento, che ha contribuito a studiare e comprendere meglio i clienti al fine di aumentare la conversione e il valore degli acquisti. Inoltre, ha spiegato che: “Abbiamo implementato l’Intelligenza

Artificiale e la stiamo testando con l'obiettivo di iper personalizzare i messaggi, per far sì che arrivi sempre il messaggio giusto alla persona giusta nel momento giusto. Inoltre, impieghiamo l'Intelligenza Artificiale anche per analizzare in tempo reale i dati di comportamento e creare profili dettagliati dei clienti". Anche Christian D'Antoni dell'azienda Miroglio ha spiegato come l'Intelligenza Artificiale abbia permesso di fare passi da gigante sul fronte del monitoraggio della concorrenza: "Fino al 2019 ci dedicavamo a tela attività in maniera empirica, mentre oggi siamo in grado di anticipare i trend della domanda e comprendere il posizionamento effettivo dei nostri concorrenti sul mercato, non per copiarli ma per fare scelte più consapevoli mantenendo intatta l'identità del nostro brand" (Digital4.biz, 2023). Durante E-P SUMMIT 2022 l'Head of IT di Calzedonia Group ha messo l'accento sulla necessità di riconoscere il singolo cliente in uno store fisico nel momento in cui entra in negozio e non al termine dell'acquisto, questo permetterebbe la costruzione di una migliore esperienza di acquisto in linea con il profilo del cliente, che oggi nella maggior parte dei casi è già stata fatta online (Fashion Magazine, 2022). Queste testimonianze enfatizzano l'importanza di implementare una strategia di marketing "one-to-one" che passa anche attraverso la personalizzazione e customizzazione dei prodotti e dell'esperienza d'acquisto. Come sopra enunciato, la moda oggi ci lascia liberi di non assomigliare a nessun altro e di spaziare verso quell'unicità capace di esprimere chi siamo e cosa ci piace veramente. Lanciato in origine da brand di lusso per poi essere accolto con forza dai brand operanti nel segmento del fast fashion, questo tema diviene una vera e propria tendenza e elemento di competizione, attraverso la capacità di coinvolgere segmenti di clienti che sempre più sono abituati a essere ingaggiati in diverse forme di conversazione con i propri brand preferiti. Quest'ultima affermazione viene confermata anche dalle generazioni più giovani che ricercano in un brand la personalizzazione e che spesso si traduce in attenzione verso le proprie esigenze, come ad esempio la possibilità di personalizzare con le proprie iniziali un accessorio o scegliere il colore e il tessuto di una borsa. Un messaggio che diventa ancora più forte se aggiungiamo che il 57% dei ragazzi è disposto a condividere le proprie informazioni personali per avere un'esperienza più personalizzata (The State of Connected Customer, 2022). Un esempio è il caso Crocs con i suoi charms per personalizzare in modo semplice e veloce le proprie scarpe, o nel caso dell'operazione di marketing, che si è rivelata vincente, con Christopher Kane, autore di Crocs custom, sandali arricchiti da pietre grezze, o alla visione decisamente più pop e japan-oriented di Demna Gvasalia per Balenciaga. Questa tendenza ha dato anche origine a veri e propri brand dedicati a questa attività (cosmopolitan.com, 2021). Un'estensione della personalizzazione, con un valore di sostenibilità, la ritroviamo nel progetto Recollection, un progetto di upcycling lanciato dalla piattaforma di reselling RealReal, che vede coinvolti i grandi brand della moda di tendenza come Balenciaga, Dries Van Noten, Jacquemus, Simone Rocha, Stella McCartney e Ulla Johnson, nella manipolazione di capi rovinati, invenduti e scartati come grande risorsa per innescare un processo virtuoso di riciclo e unicità di capi personalizzati (cosmopolitan.com, 2021). In questo contesto, il futuro sarà incentrato sempre più su modalità di personalizzazione e sempre più automatizzate, grazie all'uso dell'Intelligenza Artificiale e dell'apprendimento automatico, con una iperdiversificazione dei target. A conferma di tale utilizzo, quasi 7 clienti su 10 (69%) si dicono aperti all'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale per incrementare la qualità della personalizzazione e dell'esperienza (The State of Connected Customer, 2022). La digitalizzazione è quindi più

che mai fondamentale per tutti coloro che non erano già preparati prima della pandemia e non sono riusciti a mantenere la relazione con i propri clienti e per chi, non adeguandosi nell'immediato, corra il rischio di essere ridimensionato nel prossimo futuro. Le nuove tecnologie hanno modificato per sempre il modo in cui il cliente vive il mondo della moda e del lusso, stimolando un processo che ha ridimensionato la centralità del prodotto e dello stile a favore di un'espansione dell'esperienza di fruizione e di relazione con la marca. Il cliente è ora collocato al centro di "regole del gioco" diverse rispetto al passato, che molte aziende di questa filiera devono ancora al meglio interpretare, utilizzare, valorizzare. Con l'applicazione del marketing individuale attraverso la valorizzazione delle relazioni con i propri clienti si otterrà un'alta fidelizzazione, il che comporterà una maggiore redditività in termini di acquisti ripetuti nel tempo, minor sensibilità al prezzo e maggior apertura a provare nuovi prodotti proposti dal brand, oltre, ad un aumento del senso di appartenenza e alla possibilità di divenire ambasciatori spontanei ed efficaci del marchio. Inoltre, l'applicazione del marketing individuale richiede l'implementazione di analisi dei comportamenti e dei movimenti dei potenziali clienti generando in questo modo per l'azienda una quantità di dati preziosi per la costruzione di campagne marketing e prodotti mirati.

## 5. Conclusioni

Il settore della Moda, in questi ultimi anni, ha vissuto un periodo di importanti sfide a causa anche della pandemia COVID-19. Questa imprevedibile crisi umanitaria e finanziaria ha reso inefficaci le strategie di marketing in essere e ha spinto le aziende e gli esperti del settore a delineare nuove strade e pensare nuove regole per il futuro. Alla luce di questi eventi, le aziende hanno risposto all'incertezza applicando una strategia di riduzione del rischio per contenere il più possibile le perdite, afferrando però fin da subito l'importanza dell'adozione di strategie di lungo periodo al fine di ripartire e recuperare il prima possibile il terreno perso. In questa ridefinizione delle strategie di lungo periodo, è stata data un peso predominante alla "customer centricity" con l'obiettivo di generare una maggiore intimità con i consumatori, fidelizzandoli e agevolando la comunicazione diretta su tutti i punti di contatto, fornendo dei contenuti personalizzati in base alle preferenze, esigenze e abitudini di ogni singolo consumatore. Al contempo, la più facile fruizione e accesso all'innovazione tecnologica sta fungendo come motore del cambiamento, ridefinendo radicalmente il modo in cui i consumatori interagiscono con i marchi e procedono al loro acquisto. Lo sviluppo tecnologico sta aprendo nuove prospettive e offrendo esperienze uniche nel mondo della moda e la personalizzazione dell'esperienza d'acquisto sta diventando sempre più rilevante. I marchi stanno adottando tecnologie che permettono ai consumatori di creare prodotti su misura o di ricevere raccomandazioni basate sui loro gusti personali. Questo approccio mette il consumatore al centro dell'esperienza d'acquisto, offrendo un senso di unicità e soddisfacendo i desideri di un pubblico sempre più esigente. Tuttavia, mentre queste innovazioni tecnologiche stanno rivoluzionando il settore, l'integrazione delle nuove tecnologie non è priva di sfide in quanto richiede un adeguamento delle strategie aziendali e dell'infrastruttura, il che può comportare investimenti significativi. Inoltre, necessitano di un ripensamento delle attività aziendali, delle tecniche e degli strumenti a disposizione dei soggetti decisori. È importante che le aziende modifichino e riorganizzino la propria supply chain, rimodulando la



struttura organizzativa e programmando nuovi metodi, tecniche e strumenti di misurazione delle performance aziendali, al fine di poter offrire un'esperienza di acquisto senza soluzione di continuità e sempre più personalizzata. L'organo di governo può decidere se continuare i percorsi routinari oppure uscire dalla propria zona di confort per cavalcare l'onda del cambiamento e attrezzarsi per affrontare da protagonista le nuove sfide individuando e facendo emergere, dalle funzioni aziendali, ruoli più adeguati a gestire le odierne sfide.

### **Bibliografia essenziale**

- Ailawadi K.L., Farris P.W. (2017); Managing Multi and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions; *Journal of Retailing*.
- Aiolfi S., Sabbadin E. (2019); Fashion and New Luxury Digital Disruption: The New Challenges of Fashion between Omnichannel and Traditional Retailing; *International Journal of Business and Management*.
- Alexander B., Blazquez Cano M. (2019); Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context; *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Amendola C., Calabrese M., Caputo F., D'Ascenzo F. (2018); Fashion companies and customer satisfaction: A relation mediated by Information and Communication Technologies; *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Giulivi A., (2015); *Marketing relazionale e comunicazione business-to-business*. Franco Angeli.
- Bassano C., Barile S., Saviano M., Pietronudo M.C., Cosimato S. (2020); AI Technologies & Value Co-Creation in Luxury Context; *HICSS*
- Beck N., Rygl D. (2015); Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing; *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Bellini S., Aiolfi S. (2017); The impact of mobile device use on shopper behaviour in store: an empirical research on grocery retailing; *International Business Research*.
- Bellini F., D'Ascenzo F. (2021); *Digital transformation and data management*; Pacini Editore.
- Bradlow E.T., et al. (2017); The Role of Big Data and Predictive Analytics in Retailing; *Journal of Retailing*.
- Bradlow, Eric T., Gangwar M., Kopalle P., Voleti S. (2017); The Role of Big Data and Predictive Analytics in Retailing, *Journal of Retailing*; Elsevier; vol. 93(1); pages 79-95.
- Brynjolfsson E., Hu Y.J., Rahman M.S. (2013); Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*.
- Dinu V. (2021); *Artificial Intelligence in Wholesale and Retail*; Amfiteatru Economic.
- Foglio A. (2015); *Marketing relazionale e consumatori alleati. Come realizzare un'alleanza vincente e duratura con il consumatore-cliente*. Franco Angeli.
- Frazer M, Stiehler B.E. (2014); Omnichannel retailing: The merging of the online and off-line environment; In *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, Institute for Business & Finance Research.

- Frasquet M., Mollá A., Ruiz E. (2015); Identifying patterns in channel usage across the search, purchase and post-sales stages of shopping; *Electronic Commerce Research and Applications*.
- Giuran, K. (2020); The influence of perceived costs and perceived benefits on AI-driven interactive recommendation agent value. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 30(3).
- Hänninen M., Mitronen L., Kwan S. (2019); Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: A service systems perspective; *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Hänninen M., Kwan S., Mitronen L. (2021) From the store to omnichannel retail: looking back over three decades of research, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*.
- Dennis Herhausen D., Binder J., Schoegel M., Herrmann A. (2015); Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration; *Journal of Retailing*; Volume 91, Issue 2.
- Jiang Y., Stylos N. (2021); Triggers of consumers' enhanced digital engagement and the role of digital technologies in transforming the retail ecosystem during COVID-19 pandemic; *Technological Forecasting & Social Change*.
- Juran, K., Seungmook, K., & Joonheui, B. (2021). The effects of customer consumption goals on artificial intelligence driven recommendation agents: evidence from Stitch Fix. *International Journal of Advertising*.
- Kotler P., Pozzoli R., Stigliano G. (2021); *On Life Fashion*; Ulrico Hoepli; Milano.
- Kucuk S. U., Krishnamurthy S. (2007); An analysis of consumer power on the internet; *Technovation*, 27(1-2), 47-56.
- La Torre A., Vernuccio M. (2014); Il social ed il mobile commerce secondo gli esperti di digital marketing; *Micro & Macro Marketing*.
- Lim B., Xie Y., Haruvy E. (2021); The impact of mobile app adoption on physical and online channels; *Journal of Retailing*.
- Lorenzo-Romero C., Andrés-Martínez M.E., Mondéjar-Jiménez J.A. (2020); Omnichannel in the fashion industry: A qualitative analysis from a supply-side perspective; *Heliyon*; Volume 6; Issue 6.
- McKinsey&Company (2020); Retail Reimagined: The New Era for Customer Experience; <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/solutions/periscope/our-insights/surveys/reinventing-retail>; (Visitato il 18 agosto 2021).
- McKinsey&Company (2021). The value of getting personalization right-or wrong-is multiplying.
- Pentina I., Hasty R.W. (2009); Effects of multichannel coordination and e-commerce outsourcing on online retail performance; *Journal of Marketing Channels*.
- Piotrowicz W., Cuthbertson R. (2014); Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing; *International Journal of Electronic Commerce*.
- Pitardi V., Miniero G., Ricotta F. (2020); Investigating the Effect of Mobile In-store Promotions on Purchase Intention: Is WhatsApp More Effective? *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*; Springer.

- Peppers D., Rogers M. (2001); *Impresa one to one: Il marketing relazionale nell'era della rete*; Apogeo, Milano.
- Reinartz W., Wiegand N., Imschloss M. (2019); *The impact of digital transformation on the retailing value chain*; *International Journal of Research in Marketing*; Volume 36; Issue 3.
- Saghiri S., Wilding R., Mena C., Bourlakis M. (2017); *Toward a three-dimensional framework for omni-channel*; *Journal of Business Research*; Volume 77.
- Shankar V., Balasubramanian S. (2009); *Mobile marketing: a synthesis and prognosis*; *Journal of interactive marketing*.
- Shankar V.; Venkatesh A.; Hofacker C.; Naik P. (2010); *Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues*; *Journal of Interactive Marketing*.
- Sawhney M., Kotler P. (2001); *Marketing in the age of information democracy*; Kellogg on marketing.
- Sciandra M.R. (2014); *Communication breakdown? Essays examining attention and distraction in technology mediated consumer communications*; Working Paper; University of Pittsburgh.
- Srinivasan, S., Anderson, R., & Ponnavaolu, K. (2002, Maggio 07). *Customer loyalty in ecommerce: an exploration of its antecedents and consequences*. *Journal of Retailing*.
- Strom, R., Vendel, M., Bredican, J. (2014); *Mobile marketing: A literature review on its value for consumers and retailers*; *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Thomas J.S., Sullivan U.Y. (2005); *Managing marketing communications with multichannel customers*; *Journal of Marketing*.
- Vernuccio M., Cesareo L., Pastore A., Kitchen P.J. (2021); *Managerial and organizational perspectives on online–offline integration within integrated marketing communication: toward a holistic conceptual framework*; *International Journal of Advertising*.
- Vernuccio M., Vescovi T. (2016); *Branding in the digital era*. *Mercati e Competitività*; Franco Angeli Editore.

Articoli:

- Fashion Magazine.it; Angelo Zegna: «Il nostro business è costruire la relazione con il cliente»; (Visitato il 15 novembre 2023)
- Fashion Magazine.it; Gucci mette il dato al centro della trasformazione digitale. (Visitato il 12 ottobre 2022)
- Fashion Magazine.it; Ripensare il negozio fisico: Max Mara, Calzedonia e Camera Buyer a confronto. (Visitato il 6 maggio 2022)
- Cosmopolitan.com, Personalizzare is the new black e la moda custom ti strappa un sorriso. (Visitato il 12 ottobre 2022)
- Digital4.biz; Netcomm Focus Fashion & Lifestyle: digitale e omnicanalità ridisegnano il rapporto tra brand e cliente anche nei settori più creativi. (Visitato il 15 ottobre 2023)
- Salceforce.com; Cosa si aspettano Millennial e Gen Z dai brand del lusso e della moda? <https://www.salesforce.com/it/blog/ricerca-mafed-brand-di-lusso/> (Visitato il 20 ottobre 2022)





## La valutazione della performance nella gestione della forza vendita. Analisi di un'azienda globale nell'industria manifatturiera.

Alessia Sciarrone

Ph.D. Student in Management, Banking and Commodity Sciences  
Dipartimento di Management, Facoltà di Economia, Sapienza Università Roma  
alessia.sciarrone@uniroma1.it

*Ricevuto 21/12/2023*

*Accettato 27/12/2023*

### Abstract

**Obiettivo del paper:** L'obiettivo di questo paper è quello di esplorare il tema dei *performance management systems* (PMS) al fine di comprendere come valorizzare il processo di valutazione della forza vendita nelle organizzazioni.

**Metodologia:** Questo lavoro adotta un approccio basato su un caso studio per esaminare il processo di valutazione delle performance all'interno dell'organizzazione. Attraverso un'indagine su 147 dipendenti delle unità Sales e Sales & Marketing, viene condotta un'analisi comparativa tra la valutazione delle performance e i risultati economici ottenuti dai venditori con l'obiettivo di verificarne la coerenza. Inoltre, l'analisi include una valutazione del sistema di gestione della performance attraverso un questionario somministrato ai venditori.

**Risultati:** Attraverso un approccio focalizzato sull'orientamento forward-looking, il presente lavoro si inserisce nel contesto del dibattito corrente sulla valutazione delle performance, enfatizzando l'importanza di adottare un approccio integrato che consideri elementi chiave come il coinvolgimento e la motivazione dei lavoratori. Utilizzando un caso studio come metodologia di indagine, ci proponiamo di identificare pratiche di successo e aree di miglioramento, offrendo insight utili per le organizzazioni che cercano di massimizzare l'efficacia della valutazione della forza vendita.

**Limiti della ricerca:** Il principale limite di questa ricerca è l'impiego di un solo caso studio, compromettendo la generalizzazione dei risultati e introducendo rischi di bias nell'interpretazione. La specificità del contesto aziendale potrebbe influenzare i dati e la mancanza di varianza potrebbe limitare la rappresentatività. Si consiglia la realizzazione di ricerche future basate su più casi studio per superare queste limitazioni, consentendo una valutazione più approfondita delle dinamiche organizzative e contribuendo a formulare raccomandazioni più solide per l'adozione di approcci integrati nella valutazione delle prestazioni.

**Implicazioni pratiche:** L'analisi proposta offre input significativi per la progettazione di processi di valutazione delle prestazioni integrati all'interno delle organizzazioni. Le conclusioni suggeriscono la necessità di un approccio bilanciato che consideri sia indicatori quantitativi che qualitativi nella valutazione della forza vendita. Inoltre, la consapevolezza della percezione dei dipendenti emersa dal questionario sottolinea l'importanza di favorire un dialogo bidirezionale, incoraggiando il coinvolgimento attivo dei dipendenti nel processo di valutazione. Questi risultati indicano la possibilità di migliorare l'efficacia complessiva dei processi di gestione delle prestazioni, promuovendo un clima organizzativo più partecipativo e orientato al successo.

**Originalità:** L'originalità di questo contributo emerge dalla limitata presenza di casi studio specifici nell'ambito di questa branca di ricerca, rappresentando così un significativo apporto alla letteratura sui performance management systems, con particolare attenzione alla valutazione della forza vendita. L'approccio metodologico adottato fornisce una prospettiva approfondita delle dinamiche coinvolte nella valutazione delle prestazioni, consegnando informazioni di rilievo per la progettazione di futuri processi di gestione delle prestazioni.

**Keywords:** Misurazione delle Prestazioni, Sistemi di Gestione delle Prestazioni, Valutazione delle Risorse Umane, Valutazione della Forza Vendita

### **Abstract in inglese**

**Aim of the Paper:** This study seeks to investigate the performance management systems (PMS) with a particular emphasis on the evaluation of the sales force, aiming to discern avenues for enhancement within organizational contexts.

**Methodology:** Employing a case study approach, this research delves into the intricacies of the performance evaluation process within the organizational framework. By conducting a survey encompassing 147 employees from Sales and Sales & Marketing units, a comparative analysis ensues, juxtaposing performance evaluations against the economic outcomes achieved by salespeople to verify consistency. Additionally, the study integrates an assessment of the performance management system through a structured questionnaire administered to the sales force.

**Results:** Framed within a forward-looking orientation, this study enriches the ongoing discourse on performance evaluation by underscoring the imperative of adopting an integrated approach that duly acknowledges pivotal elements such as employee engagement and motivation. Utilizing a case study methodology, the research endeavors to delineate both efficacious practices and domains warranting improvement, thereby furnishing actionable insights for organizations aspiring to optimize the efficacy of sales force evaluations.

**Research Limitations:** A principal constraint pertains to the deployment of a singular case study, thereby tempering the generalizability of findings and potentially introducing interpretative biases. The specificity inherent to the organizational milieu may exert an influence on the data, and the paucity of variance could encumber broader representativeness. To mitigate these constraints, future research endeavors are recommended to undertake a multi-case study approach, thereby affording a more nuanced examination of organizational dynamics and facilitating robust recommendations for the integration of evaluative methodologies.

**Practical Implications:** The envisaged analysis proffers insights that hold significant implications for the configuration of integrated performance evaluation processes within organizational frameworks. The findings advocate for a balanced approach that incorporates both quantitative and qualitative metrics in the appraisal of the sales force. Moreover, the attunement to employee perceptions, as unveiled by the questionnaire, accentuates the significance of cultivating bidirectional communication channels, thereby instigating active employee participation in the evaluation processes. These outcomes collectively point to avenues for fortifying the overall efficacy of performance management processes, concurrently fostering a more participatory and success-oriented organizational milieu.

**Originality:** The uniqueness of this contribution lies in its response to the dearth of specific

case studies within this research domain, thereby constituting a substantive contribution to the extant literature on performance management systems, particularly with respect to the evaluation of the sales force. The methodological approach employed provides an in-depth perspective on the dynamics involved in performance evaluation, thereby proffering invaluable insights for the formulation of prospective performance management paradigms.

**Keywords:** Performance Measurement, Performance Management Systems, Human Resources Evaluation, Salesforce Evaluation

## 1. Introduzione

Il tema dei *Performance Management Systems* (PMS) è oggetto di studi multidisciplinari che spaziano dalla psicologia organizzativa alla gestione aziendale e alle scienze sociali (Smith e Goddard, 2002; Franco-Santos et al., 2007).

La misurazione della performance ha da sempre svolto un ruolo primario nelle organizzazioni in qualità di sistema a supporto di processi di decision-making. A cavallo tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta, tuttavia, si assistette all'esplosione del numero di studi che denunciavano la parzialità di sistemi di misurazione focalizzati esclusivamente sulla dimensione finanziaria e di tipo backward-looking poiché orientati più alle prestazioni di singole aree funzionali che alla salute generale dell'organizzazione.

I PMS nascono al fine di superare tale impasse e di identificare nuove metriche in grado di cogliere l'impatto di dimensioni diverse da quella finanziaria, proponendo meccanismi di gestione delle prestazioni più sensibili alle fibrillazioni dell'ambiente organizzativo esterno ed interno; più reattivi e flessibili nella ridefinizione degli obiettivi e nel riallineamento tra obiettivi e risorse.

In questo contesto, la valutazione della performance di vendita costituisce una fase cruciale all'interno dei processi di PMS. Le metriche di vendita, quando integrate in modo efficace, forniscono un'indicazione chiara e tangibile della capacità di un'organizzazione di tradurre la strategia in risultati concreti sul mercato. Tuttavia, la valutazione delle performance di vendita deve evolversi oltre un approccio retrospettivo, considerando la natura dinamica e competitiva del mercato. La recente letteratura suggerisce un approccio forward-looking che fornisce una prospettiva più ampia e integrata sulle prestazioni dei venditori e sul loro potenziale di sviluppo. Un'attenzione equilibrata sia agli outcomes prodotti che alla loro futura sostenibilità diventa essenziale per adattarsi ai continui cambiamenti del mercato.

Lo scopo principale di questo lavoro consiste nell'approfondire le modalità di massimizzazione delle performance di vendita dei salesperson mediante l'esame del sistema di gestione e valutazione della forza vendita, avvalendosi di un caso studio. L'analisi mira a individuare e delineare le aree di perfezionamento entro tali processi, allo scopo di acquisire una comprensione più esaustiva del sistema corrente e delle sue latenti capacità.

## 2. Dalla misurazione alla gestione delle prestazioni

L'importanza della misurazione delle prestazioni nell'ambito organizzativo risiede nel suo ruolo centrale, fornendo al management gli strumenti necessari per il controllo, la pianificazione e la presa di decisioni informate attraverso l'utilizzo di Key Performance Indicators (KPI), sostenendo così i processi di decision making. Questo processo fornisce una

base per valutare il raggiungimento degli obiettivi, identificare punti di forza e debolezza aziendali, e assistere il management nella formulazione di nuove strategie per migliorare le prestazioni future (Amaratunga et al., 2002).

Storicamente, tali misure tendono ad essere altamente aggregate, focalizzate sulle operazioni interne e caratterizzate da un approccio backward-looking, basato su dati passati trasformati in parametri predittivi (Chenhall et al., 2007). In passato, queste misure erano prevalentemente orientate alla dimensione economico-finanziaria, guidate da logiche di breve termine, con l'obiettivo di identificare indicatori che riflettessero la profittabilità netta a breve termine, come ROI (Return on Investment), ROE (Return on Equity) e EVA (Economic Value Added), sfruttando l'oggettività intrinseca e la facilità di misurazione di metriche finanziarie.

Gli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta, videro un'esplosione del numero di autori che scrivono e criticano i sistemi di misurazione utilizzati dalle organizzazioni. Neely A. (1999), ha identificato le ragioni sottostanti alle critiche relative a queste misure di performance:

- incentivano le logiche di breve termine;
- assenza di pensiero strategico e conseguente mancanza di informazioni relative alla qualità, alla reattività e alla flessibilità;
- incoraggiano i manager a minimizzare la variazione dagli standard, piuttosto che indurli al miglioramento e all'apprendimento continuo.

In risposta a queste limitazioni, si è assistito a una transizione verso un nuovo paradigma noto come performance management, definito come "un processo continuo di identificazione, misurazione e sviluppo delle prestazioni di individui e team, allineato agli obiettivi strategici dell'organizzazione" (Aguinis, 2009).

Questo approccio richiede che le metriche utilizzate siano direttamente collegate agli obiettivi strategici dell'organizzazione (Kagioglou et al., 2001), stabilendo così un solido legame tra gli indicatori di performance e la direzione strategica dell'azienda. Allo stesso tempo, un sistema efficace deve essere "ongoing", manifestando una natura continua e dinamica che coinvolge diversi scopi e obiettivi. Tale processo osserva le prestazioni in maniera continuativa e funge da tramite costante tra le performance dei dipendenti e gli obiettivi organizzativi, offrendo al contempo un terreno fertile per dare e ricevere coaching e feedback continui (DeNisi et al., 2000).

In quest'ottica, il ruolo del sistema di performance measurement si riduce ad un sottoprocesso di un più ampio sistema di performance management, che ha l'obiettivo di identificare, tracciare e comunicare i risultati delle prestazioni attraverso l'utilizzo di indicatori di performance (Brudan, 2010).

Secondo Aguinis et al. (2011), le principali differenze tra la valutazione delle prestazioni e l'implementazione di un sistema di performance management sono le seguenti:

- La misurazione della performance costituisce solo un elemento all'interno di un sistema di performance management. La realizzazione degli obiettivi richiede non solo il conseguimento dei risultati attesi, ma anche la documentazione degli strumenti e dei comportamenti necessari per raggiungere tali traguardi;
- A differenza della misurazione delle prestazioni, che generalmente considera solo la performance passata, un sistema di gestione delle prestazioni include anche la



performance futura e identifica i piani di sviluppo personale per migliorare i risultati futuri;

- Se la valutazione delle prestazioni avviene in maniera sistematica, un sistema di performance management è un processo continuo e dinamico;
- Obiettivo principale di un sistema di performance management è quello di creare coerenza tra obiettivi individuali e organizzativi;
- Il sistema di performance management coinvolge integralmente tutte le risorse che compongono l'organizzazione, sottolineando un approccio inclusivo e globale all'ottimizzazione delle prestazioni.

In altre parole, un performance management system (PMS) è un sistema integrato che coinvolge al suo interno diversi processi, tra cui l'attività di misurazione e valutazione delle prestazioni, ma ha finalità più ampie e una visione olistica della performance e dell'impresa in generale.

### ***3. PMS come leva per la co-creazione di valore***

Il performance management system può essere inteso come “un processo o una serie di processi intesi a creare un'idea condivisa di che cosa si voglia ottenere (e come) e di gestire il personale in modo tale da aumentare la probabilità di ottenere i risultati desiderati” (Hartle, 1992).

Riuscire a diffondere in tutta la organizzazione una cultura condivisa della gestione delle prestazioni e implementare un sistema efficace per la misurazione e valutazione delle stesse, dà la possibilità a questo strumento di esplicitare tutte le sue potenzialità (Simone et al., 2018):

- Rappresenta uno strumento di controllo strategico;
- Si configura come una leva per incidere sulla motivazione dei lavoratori;
- Delinea un meccanismo per valorizzare le competenze e i meriti del capitale umano;
- Supporta i processi di knowledge sharing e knowledge creating.

La promozione del passaggio da una “culture of performance measurement” ad una “culture of performance management”, multidimensionale ed orientata al commitment organizzativo ed al conseguente rafforzamento dell'engagement (Esposito et al., 2016) risulta, quindi, fondamentale.

Questo strumento di gestione della performance deve essere realizzato attraverso sia meccanismi formali (sistema di controllo di gestione) che informali (relazioni interpersonali), per supportare il processo strategico e la gestione continua attraverso l'analisi, la pianificazione, la misurazione, il controllo, la ricompensa e la gestione generale della performance, e per sostenere e facilitare l'apprendimento e il cambiamento organizzativo (Ferreira et al., 2009).

Un sistema di gestione delle prestazioni che fornisce criteri e standard chiari e appropriati, allineati con obiettivi organizzativi più ampi, aumenta la percezione di un collegamento tra i risultati e le valutazioni, e a sua volta incentiva i dipendenti a migliorare le loro prestazioni (DeNisi et al., 2006). Inoltre, per poter influire in maniera più incisiva sulla motivazione dei

dipendenti, il PMS deve essere permeato da una concreta cultura del feedback. Il sistema di feedback deve essere un processo di comunicazione a due vie caratterizzato da una logica di responsabilità condivisa tra manager e dipendenti (Pulakos, 2009).

L'obiettivo finale di un sistema di performance management è sicuramente il raggiungimento degli obiettivi strategici e il miglioramento delle prestazioni. Tuttavia, dalla letteratura esaminata è emersa la presenza di obiettivi più prossimali che includono gli esiti cognitivi, affettivi e conativi che precedono i cambiamenti nella performance (Gruman et al., 2011). Dalle ricerche analizzate, si delineano le seguenti assunzioni:

- La motivazione intrinseca è un fattore importante che incide positivamente sulla relazione tra il feedback e le prestazioni dei dipendenti. Ciò significa che se un dipendente è motivato intrinsecamente - da una spinta interna che non è legata a ricompense esterne - è più probabile che i feedback e gli obiettivi di sviluppo avranno un impatto positivo sulla sua performance (Kuvaas, 2007);
- Le risposte dei dipendenti al feedback sono influenzate da variabili cognitive, ovvero processi mentali come l'accuratezza percepita, il desiderio di rispondere al feedback e la risposta prevista. Di conseguenza, le variabili cognitive possono predire come un dipendente si comporterà in futuro e quale potrebbe essere l'impatto sulla performance. Per tali ragioni, è importante costruire un sistema di feedback che abbia un effetto positivo su determinate variabili, in modo da generare i cambiamenti comportamentali desiderati (Kinicki et al., 2004);
- L'affective commitment (il grado di coinvolgimento emotivo dei dipendenti nei confronti dell'organizzazione) influisce in parte sulla relazione tra l'ambiente di feedback e il comportamento di cittadinanza organizzativa. Ragion per cui, nel processo di gestione delle prestazioni è importante sviluppare delle attività di coaching e di potenziamento delle relazioni tra dipendente e datore di lavoro (Norris-Watts et al, 2004).

In base a quanto emerso, un sistema di gestione delle prestazioni dovrebbe essere progettato tenendo conto di alcuni risultati intermedi che precedono gli obiettivi strategici finali, ma che contribuiscono a migliorare la performance complessiva. In altre parole, un performance management system ben strutturato può configurarsi come uno strumento di co-creazione di valore, dal momento in cui attraverso quest'ultimo è possibile incidere sulla motivazione dei dipendenti e sul loro coinvolgimento emotivo nell'organizzazione, rafforzando complessivamente il grado di engagement, il quale rappresenta uno dei principali fattori di miglioramento della performance.

In relazione a quanto soprascritto, si assume che le informazioni, i sistemi e le reti di comunicazione, ricoprono un ruolo chiave nel funzionamento dei sistemi di gestione delle prestazioni e nel processo di creazione di valore. Di fatti, essi fungono da sistema nervoso per l'organizzazione, trasmettendo informazioni dagli estremi al centro e dal centro agli estremi (Ferreira et al., 2009). I flussi informativi possono essere di due tipologie: feedback information e feed-forward information (Otley, 1999). I primi vengono utilizzati per consentire l'assunzione di azioni correttive e/o adattive, mentre i secondi vengono utilizzati per consentire all'organizzazione di apprendere dalla propria esperienza, generare nuove idee e ricreare strategie e piani. Questa distinzione è strettamente legata ad un'ulteriore dicotomia:

*single loop* and *double loop learning* (Argyris et al., 1978). I meccanismi di *single loop learning* prevedono una risposta, ad un segnale di devianza da un corso di azione predefinito, che non mette in discussione gli obiettivi o le strategie iniziali. Viceversa, i processi di *double loop learning* implicano la messa in discussione degli obiettivi o delle regole decisionali, e dei sistemi di apprendimento che sottendono questi ultimi.

Le organizzazioni che intendono spostarsi verso performance management systems integrati devono fare in modo che i loro sistemi di rete permettano a diverse parti all'interno dell'organizzazione di accedere alle informazioni e condividerle, al fine di facilitare la "creazione di nuova conoscenza". Un ruolo altrettanto importante nella diffusione delle informazioni lo svolgono le reti informali, poiché le persone possono avere accesso a informazioni che non sono disponibili attraverso i canali formali di comunicazione (Ferreira et al., 2009).

In conclusione, affinché performance management systems possano funzionare come leve per la co-creazione di valore è necessario, in primo luogo, che il sistema alla base sia costruito considerando le risorse umane come chiave essenziale per la realizzazione degli obiettivi e, in secondo luogo, che i sistemi informativi siano aperti incoraggiando, attraverso il libero scambio di informazioni, la trasparenza, la collaborazione e il coordinamento.

#### **4. Fase di valutazione delle prestazioni individuali**

L'area di valutazione delle prestazioni rappresenta un nodo critico nelle attività di controllo, in quanto errori di valutazione o la strutturazione di sistemi che non motivano e favoriscono lo sviluppo dei dipendenti, hanno una ricaduta negativa sulla performance finale.

Effettuare una corretta valutazione delle prestazioni è importante per diverse ragioni (Drogomyretska, 2014):

- creare una rete di comunicazione aperta al fine di innescare aspettative chiare da parte dei dipendenti e per garantire un efficace sistema di feedback;
- identificare le esigenze di formazione e sviluppo dei dipendenti e pianificare la crescita professionale;
- fornire la base per stabilire se un dipendente ha diritto ad un adeguamento salariale in base al merito.

Nell'ambito di un sistema integrato di gestione delle prestazioni, gli obiettivi dell'azienda dovrebbero scendere a cascata fino ai singoli ruoli, alle competenze e ai criteri di valutazione (Gliddon, 2004). Ciascuna organizzazione, dovrebbe delineare in modo specifico questa attività e in maniera integrata rispetto al performance management systems di riferimento. L'approccio alla gestione della valutazione dei dipendenti varia a seconda delle aree di miglioramento o coordinamento dei componenti del sistema e in base ai risultati derivanti dall'analisi dei bisogni o dei gap (Gliddon, 2009).

Generalmente, è possibile suddividere i diversi approcci in tre macrocategorie: sistemi basati sulle caratteristiche, basati sul comportamento o basati sui risultati.

Il primo approccio si propone come metodo finalizzato all'analisi dei tratti della personalità di un individuo per comprendere più chiaramente i loro comportamenti lavorativi, però sebbene i test di personalità siano utili per analizzare la cultura organizzativa e stabilire gli interventi di crescita e sviluppo, essi mancano di affidabilità e validità come misura delle prestazioni

(Bowman, 1999).

Proseguendo, l'approccio basato sui comportamenti è un sistema di valutazione che si concentra sull'osservazione delle azioni svolte dal dipendente ed è orientato a premiare gli sforzi profusi. Questo metodo poggia sulla teoria delle competenze, basata sull'assunto che "le competenze sono il fondamento della funzione delle risorse umane dell'organizzazione moderna e sono tipicamente espresse come un modello di competenza" (Gliddon, 2004), dove per modello di competenza si intende uno schema che ha l'obiettivo di mappare le competenze, conoscenze, abilità, capacità e comportamenti richiesti per svolgere un determinato lavoro, sostenendo al contempo la cultura organizzativa desiderata (Rothwell et al., 2007). Questa tipologia di valutazione rappresenta uno strumento utile per lo sviluppo dei dipendenti, poiché aiuta a identificare le aree in cui possono migliorare e a fornire un feedback specifico su come farlo.

In ultimo, il metodo basato sui risultati ha l'obiettivo di valutare il contributo di un dipendente al successo dell'organizzazione ed è generalmente legato ai risultati aziendali e finanziari piuttosto che alle attività comportamentali. Un esempio di strumento che rientra in questo approccio è il *Management by Objectives* (Drucker, 1954; Locke, 1968; Doran, 1981; Locke et al., 1990), cui scopo finale è l'allineamento degli obiettivi strategici con quelli individuali. I principali limiti a questo approccio sono i seguenti: vi è un maggiore focus sui risultati a breve termine, potrebbe scoraggiare il lavoro in team ed è, spesso, difficile trovare una consonanza con gli obiettivi personali. Tuttavia, gli elementi di ciascun approccio possono essere combinati insieme per produrre un sistema ibrido su misura per l'organizzazione, in modo da essere adattato ai valori e alla cultura, rendendolo più rilevante ed efficace (Gliddon, 2009).

Quindi, le aziende possono creare performance management systems che adottino un approccio ibrido per la valutazione dei dipendenti, utilizzando gli strumenti di valutazione più affidabili e validi tra i tre tradizionali metodi precedenti. Questo nuovo approccio si fonda sulla *Innovation Leadership Theory* dalla quale si assume che "il successo nell'adozione di innovazioni aumenta quando i leader collaborano interagendo con i propri dipendenti e supportando alti livelli di lavoro di squadra, fornendo opportunità per condividere innovazioni" (Gliddon, 2004). Ciò significa che la collaborazione e l'interazione tra leader e dipendenti possono migliorare la comunicazione, la comprensione e la condivisione delle idee, incidere positivamente sulla motivazione e sull'impegno da parte dei dipendenti, e condurre a una maggiore efficienza e successo nell'implementazione di nuove idee all'interno dell'organizzazione. Tutto questo ragionamento vale anche per i sistemi di valutazione delle prestazioni: i dipendenti che valutano il proprio lavoro e discutono le valutazioni con i loro responsabili partecipano alla creazione del sistema, riducendo gli effetti demotivanti dei tradizionali sistemi di gestione delle prestazioni (Konovsky et al., 1988).

### ***5. La performance di vendita***

Nel 1985, un gruppo di accademici ha coniato il termine "performance" come una triade di costrutti comprendenti comportamento, prestazione ed efficacia (Churchill et al., 1985). Successivamente, Avila et al. (1988) hanno ampliato e affinato questa nozione, perfezionando il modello originariamente proposto da Churchill. In particolare, essi hanno decomposto la

sales performance in tre componenti distinti, afferenti ai comportamenti specifici di vendita, agli obiettivi raggiunti e alla valutazione complessiva delle prestazioni.

I comportamenti di vendita incorporano specifiche job skills e caratteristiche intrinseche ai salespersons, intendendo correlarsi teoricamente alla redditività delle vendite (Hamer et al., 1978). Sulla base di tali fondamenti concettuali, Avila et al. (1988) hanno arricchito ulteriormente la comprensione di tali comportamenti, classificandoli in sette categorie distintive:

- Cooperazione e collaborazione con altri, evidenziando l'atteggiamento e l'impegno nel promuovere il lavoro di squadra.
- Utilizzo efficace delle conoscenze tecniche relative ai prodotti dei concorrenti, alle interazioni con i clienti e ai processi interni di sviluppo aziendale.
- Controllo delle spese superflue o eccessive per ottimizzare il controllo dei costi operativi, con particolare riferimento alla preparazione degli ordini di vendita.
- Creazione e mantenimento di un clima positivo mediante l'implementazione di attività che favoriscono le relazioni interne e la soddisfazione del cliente.
- Qualità delle informazioni fornite attraverso report periodici e non periodici.
- Capacità globale di interagire con i clienti, comprendendo la gestione delle obiezioni, le tecniche di negoziazione e la conclusione efficace di una vendita.
- Gestione del tempo e del territorio, ovvero la capacità di pianificare e organizzare in modo efficiente le attività correlate alla vendita.

Il secondo aspetto della performance di vendita si focalizza sulla realizzazione degli obiettivi rispetto ai benchmark precedentemente stabiliti, prendendo in considerazione diversi parametri quantitativi come unità territoriali, volume delle vendite e percentuale di quota raggiunta. Il terzo costrutto, la valutazione complessiva delle prestazioni, rappresenta un esame globale del contributo fornito dai salespersons al benessere aziendale. Questa valutazione si fonda sulle percezioni qualitative e quantitative del responsabile, esaminando attentamente sia i comportamenti del venditore che il conseguimento degli obiettivi (Avila et al., 1988).

## ***6. Approcci alla valutazione della performance di vendita***

La prima fase della valutazione della performance di vendita consiste nell'identificazione delle basi su cui fondare il processo di valutazione, impiegando criteri quantitativi e/o qualitativi.

I criteri quantitativi abbracciano tanto i fattori di input/sforzi quanto quelli di output/risultati. Nel dettaglio, i fattori di input si configurano come variabili quali il numero di chiamate di vendita, le spese di vendita, e le attività accessorie richieste al salesperson, tra le quali rientrano la compilazione e la consegna di report, la gestione dei reclami dei clienti e la partecipazione a incontri formativi. Gli output, d'altro canto, comprendono il volume delle vendite, il numero di accounts, il profitto e il numero degli ordini presi. Pertanto, mentre gli output analizzano i risultati conseguiti dai dipendenti, gli input si concentrano sulle azioni intraprese e sulle modalità di attuazione di tali azioni (Porter et al., 1975). I criteri quantitativi vengono attentamente valutati per la loro oggettività (Robertson et al., 1980), nonostante la considerazione di escludere i fattori di input possa risultare una limitazione metodologica.

Tale limitazione è evidenziata attraverso un esempio nel contesto economico, dove fattori esterni non controllabili possono influenzare le performance di vendita al di là dello sforzo dei salespersons.

I criteri qualitativi, contrariamente, si basano su giudizi soggettivi formulati dai responsabili delle vendite e abbracciano elementi quali le attitudini, la conoscenza del prodotto e l'abilità di pianificazione, tra gli altri (Jackson et al., 1983). Tuttavia, l'utilizzo di tali criteri è intrinsecamente soggetto a rilevanti limitazioni, poiché potenziali preconetti e distorsioni cognitive da parte dei responsabili delle vendite potrebbero influenzare la valutazione, generando possibili dissonanze di opinioni con i venditori (Churchill et al., 1985; Spiro et al., 2008).

Un approccio ulteriore propone l'integrazione sinergica di criteri quantitativi e qualitativi nella valutazione della performance del personale addetto alle vendite. Questa integrazione, derivante da studi sulla correlazione tra variabili soggettive e oggettivamente misurabili, mira a valutare non solo la performance in senso proprio, ma anche quei comportamenti che ad essa sono connessi (Robinson et al., 1967).

In generale, la valutazione delle performance permette di capire quando la gestione delle vendite viene esercitata in modo efficace e quando sono necessari cambiamenti. Pertanto, risulta essenziale lo sviluppo di sistemi per la raccolta di dati che consentano una valutazione accurata.

Lo scopo della valutazione consiste nell'analizzare il passato del venditore, nonché le prestazioni realizzate in un periodo di tempo definito, utilizzando metriche riflesse come il volume delle vendite, i ricavi o valutazioni soggettive del sales manager. Seguendo questo approccio, la valutazione può essere definita retrospettiva (backward-looking) e utilizza dati storici e informazioni sulle prestazioni passate per determinare la performance e la qualità del lavoro svolto.

Nonostante negli anni, diversi ricercatori abbiano fornito alcuni strumenti per misurare le performance attraverso i dati storici e le informazioni disponibili, in maniera sempre più puntuale (Barone et al., 2013; Cron et al., 1987; Schiff, 1983; Ratchford et al., 1988; Boles et al., 1995; Pilling et al., 1999; Claro et al., 2017), questo approccio porta con sé una visione limitata in quanto non considera la natura dinamica ed estremamente competitiva del mercato. Per tale ragione, la letteratura recente propone un approccio forward-looking, fornendo una prospettiva più ampia e integrata sulle prestazioni dei salespeople e sul loro potenziale di sviluppo. L'adozione di un approccio unico per la valutazione della forza vendita, guardando solo ai risultati finali dei dipendenti, può risultare subottimale. Le imprese devono adattarsi ai continui cambiamenti del mercato per identificare un approccio di valutazione che consideri, oltre che gli outcomes prodotti, la loro futura sostenibilità (Madhani, 2017).

## ***7. Obiettivi di ricerca***

In questa sezione, attraverso l'analisi di un'azienda multinazionale operante nel industria manifatturiera, verranno dapprima comparate le valutazioni ottenute dai venditori attraverso il processo di valutazione con le loro performance effettive. L'obiettivo è quello di identificare eventuali scostamenti tra i punteggi di valutazione ottenuti e i risultati reali delle loro attività di vendita.

RQ1: *In che misura le valutazioni ottenute durante il processo di valutazione della forza vendita sono in linea con le performance economiche dei venditori?*

I risultati, di questa prima parte del lavoro, potrebbero fornire ai manager dell'azienda informazioni rilevanti sulla validità del processo di valutazione utilizzato per valutare la forza vendita. Nel caso in cui si dovessero riscontrare scostamenti significativi tra le valutazioni e le performance effettive dei venditori, potrebbe essere necessario rivedere o migliorare il sistema di valutazione per renderlo più accurato ed equo.

Successivamente, utilizzando una chiave più olistica, la ricerca si concentra sull'analisi del sistema di gestione della performance dell'azienda, il quale verrà indagato attraverso il confronto tra quanto emerso in letteratura e come, invece, l'insieme dei processi di gestione e valutazione delle performance vengono percepiti dalla forza vendita dell'azienda in oggetto. Quindi, si esamineranno i processi di gestione e valutazione delle performance adottati dall'azienda e si valuterà come questi vengono percepiti e vissuti dai venditori stessi.

RQ2: *In che modo la forza vendita percepisce il sistema di gestione delle performance, e in quale misura si discosta dalle caratteristiche ideali delineate nella letteratura?*

Attraverso questa analisi, sarà possibile indentificare i punti di forza e di debolezza del sistema di gestione della performance dell'azienda in esame, al fine di proporre soluzioni o azioni correttive per allineare meglio le pratiche di valutazione e gestione delle performance con le aspettative e le esigenze dei venditori.

Concludendo, l'obiettivo finale di questo paper è quello di capire come massimizzare le performance di vendita dei salesperson attraverso il sistema di gestione e valutazione della forza vendita. L'identificazione di aree di miglioramento all'interno degli attuali processi potrebbe condurre ad una migliore comprensione di "ciò che è" e di "come potrebbe essere" il sistema, per generare un aumento delle vendite e dei profitti dell'azienda, nonché a una maggiore motivazione e impegno dei venditori.

## **8. Metodologia**

Questo lavoro adotta un approccio metodologico basato su un caso studio al fine di investigare il complesso processo di valutazione delle performance all'interno della specifica organizzazione oggetto di indagine. L'impiego del metodo del caso studio offre un quadro approfondito e contestualizzato (Eisenhardt, 1989; Stake, 1995), consentendo una dettagliata analisi delle dinamiche e delle variabili coinvolte nel processo di valutazione delle performance.

Nell'introduzione del caso studio, viene dettagliatamente esposta la struttura di tale processo, focalizzandosi in particolare sui parametri impiegati per valutare "cosa" ciascun dipendente realizza e "come" lo realizza. Come vedremo nei paragrafi successivi, la procedura di valutazione delle prestazioni impiegata poggia su criteri di tipo qualitativo. In riferimento alla letteratura esaminata in questo articolo, è noto come l'utilizzo di criteri qualitativi offra una visione completa e accurata delle capacità, competenze e contributi dei singoli individui. Tuttavia, questo tipo di valutazione è spesso soggetta a preconcetti e a biases che potrebbero influenzare la valutazione da parte dei managers e condurre a divergenze di opinione tra questi e i dipendenti (Murphy et al., 1991; Bretz et al., 1992; Sackett et al., 2001; DeNisi et al., 2006; Aguinis, 2009).

La prima parte del presente lavoro consiste nello svolgere un'analisi comparativa tra la valutazione della forza vendita emersa dal PEP (*People Engagement Performance*) e le effettive performance realizzate dai salesperson in termini di attività di vendita. L'obiettivo è verificare la coerenza tra i punteggi assegnati e i risultati economici ottenuti dai venditori. Il campione selezionato è composto da 147 dipendenti provenienti da diverse business unit e livelli gerarchici all'interno dell'organizzazione. I dipendenti in questione svolgono le loro attività all'interno delle funzioni Sales e Sales & Marketing. Il campione è stato scelto in virtù della presenza degli individui in PEP e in base all'oggettiva verificabilità dei dati di vendita associati a ciascuno di essi.

L'analisi comparativa è strutturata in modo da poter effettuare un confronto immediato tra le diverse valutazioni. Una volta identificati i diversi venditori e i relativi punteggi di performance derivanti dal PEP, si procede con una categorizzazione degli stessi individui in quattro categorie rispetto ai risultati raggiunti in termini di gross profit (%). Questo indicatore è calcolato come la differenza tra le vendite nette e i costi sostenuti (materie prime, manodopera diretta, costi di trasformazione, costi indiretti, costi di distribuzione, altri costi del venduto).

Nell'analisi della performance dei venditori, le categorie di classificazione si basano sulla performance media degli individui all'interno del campione preso in considerazione. La definizione di "Top Performer" viene stabilita in base alla performance media dei venditori e rappresenta il livello più elevato di performance raggiunto dai migliori esecutori nel gruppo. I venditori che superano questa soglia vengono identificati come Top Performer, poiché hanno dimostrato di eccellere rispetto agli altri individui nel campione. Gli altri venditori vengono quindi categorizzati come High Performer, Average Performer o Low Performer in base al loro posizionamento relativo rispetto alla performance media complessiva.

Inoltre, l'analisi è stata condotta separatamente per i due canali di vendita (REP e OEM) al fine di evitare qualsiasi distorsione nella valutazione complessiva delle performance medie. Questo approccio è stato adottato per garantire un'analisi accurata delle prestazioni dei venditori in ciascun canale, considerando le specificità di ognuno.

In sintesi, l'obiettivo è confrontare e verificare se i punteggi di performance assegnati durante il processo di valutazione delle performance sono coerenti con le categorie di performance definite in base ai risultati economici ottenuti dai venditori. Ad esempio, si intende accertare se i venditori che ricevono un livello di performance "1" nel PEP siano effettivamente classificati come Low Performer in termini di gross profit, e se i venditori con livelli di performance più alti nel PEP siano collocati nelle categorie di performance più elevate nell'analisi dei risultati economici.

La seconda parte del lavoro si concentra sull'analisi del sistema di gestione della performance dell'azienda. Questo sarà affrontato attraverso un confronto tra le evidenze emerse in letteratura e la percezione dei processi di gestione e valutazione delle performance da parte della forza vendita dell'azienda oggetto di studio. L'obiettivo è esaminare i processi di gestione e valutazione delle performance adottati dall'azienda e valutare come questi vengono percepiti e vissuti dai venditori stessi.

A tal fine, è stato utilizzato un questionario appositamente sviluppato e somministrato al campione dei venditori selezionati. Il questionario comprende domande che riguardano l'esperienza dei venditori con i processi di gestione e valutazione delle performance, le loro



opinioni sulle modalità di valutazione utilizzate e le eventuali criticità riscontrate. Sono inoltre incluse domande sul livello di soddisfazione, la percezione di equità e trasparenza delle valutazioni, nonché sugli aspetti che potrebbero essere migliorati nel sistema di gestione della performance dell'azienda.

Questa analisi consentirà di valutare il sistema di gestione della performance dell'azienda, mettendo a confronto la teoria con la pratica e identificando eventuali discrepanze o aree di miglioramento. Saranno considerate le prospettive e le esperienze dei venditori, al fine di fornire un quadro completo della percezione e dell'efficacia dei processi di gestione e valutazione delle performance nell'organizzazione in questione.

## ***9. Il caso studio: il processo di valutazione delle prestazioni di vendita in un'azienda multinazionale***

### *9.1 - Il contesto aziendale*

L'azienda in esame è leader nel settore manifatturiero con una consolidata esperienza nella produzione di soluzioni di polimeri ingegnerizzati innovativi a livello internazionale. Fondata agli inizi del Novecento, oggi opera in tre continenti e conta circa seimilasettecento dipendenti in tutto il mondo. Attraverso una serie di acquisizioni e collaborazioni strategiche, l'azienda ha ampliato la propria presenza globale e consolidato la propria posizione come leader nel campo della tecnologia per pneumatici e ruote, registrando un fatturato di 1 miliardo di euro nel 2021.

Per ciò che concerne la forza vendita, sono circa quattrocentocinquanta i commerciali coinvolti in tutto il mondo. Le business unit di riferimento sono quattro:

1. APAC (Australia, Cina, Indonesia, Malesia, Nuova Zelanda, Singapore)
2. EMEA (Austria, Belgio, Francia, Germania, Italia, Norvegia, Olanda, Polonia, Regno Unito, Repubblica Ceca, Russia, Spagna, Sud Africa, Svezia, Svizzera)
3. NCA (Canada, Messico, Stati Uniti)
4. Sud-America (Brasile)

Inoltre, l'azienda si posiziona sul mercato operando attraverso due distinti canali di vendita, che sono il canale di vendita REP (Replacement) e il canale di vendita OEM (Original Equipment Manufacturer). Questo approccio dual-channel offre una diversificazione delle strategie di vendita, consentendo all'azienda di ampliare la propria presenza di mercato e di soddisfare una gamma più ampia di clienti.

### *9.2 - Il processo di valutazione*

Nell'organizzazione in esame, l'attività di valutazione della performance rientra in un più ampio processo che viene definito PEP Dialogue.

PEP sta per "*People Engagement Performance*" (coinvolgimento delle persone nella performance) e consiste in un confronto annuale, che si svolge tra gennaio e marzo, tra manager e dipendente. Si tratta di un processo guidato dal manager, con lo scopo di coinvolgere il personale e garantendo l'opportunità al dipendente di discutere del proprio lavoro, dei risultati ottenuti, delle aree di sviluppo, delle necessità di formazione e delle aspirazioni personali. Durante l'anno, per garantire l'allineamento tra obiettivi e sviluppo continuo, sono previsti i cd. "PEP Talks" ovvero ulteriori conversazioni sulla performance.

L'obiettivo è incoraggiare un miglioramento continuo della performance e lo sviluppo professionale a sostegno degli obiettivi aziendali e dei valori fondamentali dell'azienda.

Il Dialogo PEP è un processo obbligatorio per tutti i dipendenti dell'organizzazione, con almeno sei mesi di anzianità. Sono esclusi quelli che hanno lasciato l'azienda o stanno lasciando, quelli con contratti a tempo determinato, quelli che non hanno un account digitale o quelli in procinto di lasciare l'organizzazione a lungo termine. Questo processo ha quattro scopi principali:

- valutare la performance e il potenziale dei dipendenti;
- definire gli obiettivi per l'anno successivo;
- conciliare le necessità di sviluppo e creare un piano di apprendimento;
- fornire supporto e coinvolgimento.

Il processo inizia con la programmazione dell'incontro da parte del manager che, in qualità di responsabile del processo, tramite il portale di Talent Management (strumento HR), invita ciascun membro del team, a completare l'autovalutazione rispetto alla performance realizzate nell'anno. Successivamente, il dipendente aderisce al processo e completa la propria autovalutazione, intraprendendo le azioni necessarie sul portale. Dopodiché, si svolge il dialogo one to one. Il manager rivede e finalizza il processo e definisce il piano di apprendimento per stabilire il percorso di crescita dell'impiegato durante l'anno.

La valutazione della performance riguarda abilità, competenze e comportamenti del dipendente. In questo specifico caso, per abilità e competenze si intende “cosa” il dipendente ha raggiunto, mentre per comportamenti si intende il “come” si è raggiunto ciò. Assumere un comportamento positivo significa rispettare i valori dell'organizzazione. In particolare, si fa riferimento a quattro aree: orientamento al cliente, innovazione, responsabilità e performance.

#### *Orientamento al cliente*

“Lavorando in partnership, miriamo ad aggiungere valore per i nostri clienti, oltre che per l'organizzazione”.

A livello individuale questo può significare: essere onesti, assumersi le responsabilità delle proprie azioni, capire i bisogni del cliente, richiedere feedback e dare riscontri, collaborare attivamente e comunicare.

#### *Innovazione*

“Promuoviamo una cultura e un atteggiamento innovativo. L'innovazione è un fattore chiave della nostra crescita”.

Sul piano personale, questo potrebbe significare: sviluppare alternative per risolvere i problemi, essere aperti al cambiamento, prendere iniziativa e proporre migliorie, condividere idee e opinioni apertamente, agire in modo inclusivo.

#### *Responsabilità*

“Condividiamo la responsabilità della nostra azienda nel suo insieme e per i suoi risultati”

A livello individuale questo può significare: mantenere le promesse e gli impegni, evitare pratiche commerciali potenzialmente dannose, mostrare consapevolezza di sé stessi, mantenere elevati standard di qualità e integrità, saper fare affidamento sulle persone giuste.

#### *Performance*

“Faremo meglio dei nostri concorrenti”

Sul piano personale, questo potrebbe tradursi in: mostrare il desiderio di ottenere il miglior

risultato possibile, essere in grado di fornire il proprio output in funzione degli obiettivi prefissati, sviluppare piani efficienti e ben strutturati, reagire in modo appropriato di fronte a situazioni negative, riconoscere gli sforzi dei membri del team.

Il modello di rating utilizzato divide la performance in quattro livelli come rappresentati nella figura 1.

**Figura 1**  
**Performance rating**



*Fonte: rielaborazione slides aziendali*

Inoltre, il PEP Dialogue, oltre che la valutazione della performance, prevede la definizione dei cd. “High Potential” ovvero gli individui che mostrano un forte potenziale per svilupparsi e progredire rapidamente all'interno dell'azienda. Per l'organizzazione, un dipendente per essere considerato come “alto potenziale” deve dimostrare:

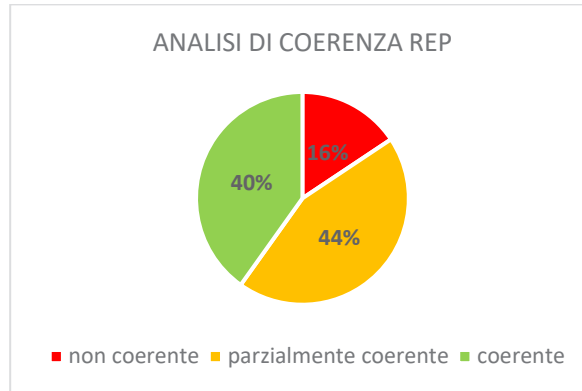
- un'estrema agilità nell'apprendimento: indipendentemente dall'esperienza o dalle opportunità che vengono date, il dipendente riesce a ottenere successi e a generare valore molto rapidamente;
- coraggio e predisposizione all'assunzione di "rischi personali": accettare sfide e incarichi ad alto rischio;
- di stare sempre un passo avanti: il dipendente guida il cambiamento grazie al desiderio di migliorare continuamente sé stesso e l'organizzazione in cui lavora;
- una forte volontà personale: perseveranza, disciplina, ambizione e integrità sono un must.

## **10. Risultati e discussioni**

### **10.1 - Analisi di coerenza tra PEP e Sales Performance**

Nel presente sezione, sono presentati i risultati dell'analisi comparativa condotta al fine di valutare la coerenza tra i punteggi di performance assegnati durante il processo di valutazione delle performance (PEP) e le effettive prestazioni di vendita dei salesperson. L'obiettivo è verificare se i punteggi attribuiti nel PEP riflettono in modo accurato i risultati economici ottenuti dai venditori.

#### *Risultati canale di vendita REP*

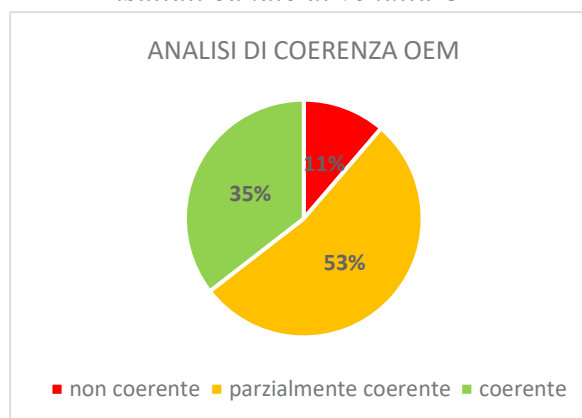


L'analisi comparativa condotta indica che la maggioranza dei risultati è classificata come "parzialmente coerente" (44%). Ciò significa che vi è una certa corrispondenza tra le valutazioni del People Engagement Performance (PEP) e i rating di vendita assegnati, ma non in modo del tutto consistente. Nello specifico, la categoria "parzialmente coerente" suggerisce che non vi è una sostanziale differenza di punteggio tra le due valutazioni. Ad esempio, se un venditore è stato valutato con un punteggio di 3 nel PEP, mentre è stato valutato con un punteggio di 2 nel rating di vendita, questa discrepanza di un solo punto viene considerata come parzialmente coerente. È importante notare che una discrepanza di un solo punto può essere considerata accettabile e rientrare comunque nel range di coerenza, in quanto non rappresenta una differenza significativa nelle valutazioni complessive. Tale discrepanza potrebbe essere attribuita a diverse ragioni, come una diversa formulazione dei rating. Difatti, bisogna tener conto che nel PEP vengono utilizzati diversi criteri che vanno oltre la semplice performance effettiva del venditore.

Un'altra parte significativa dei risultati è classificata come "coerente" (40%), il che indica che vi è una buona corrispondenza tra le valutazioni del PEP e i rating di vendita.

Tuttavia, il 16% delle valutazioni è stato classificato come "non coerente", il che suggerisce che vi è una differenza considerevole tra le valutazioni del PEP e i rating di vendita assegnati.

#### *Risultati canale di vendita OEM*



L'analisi comparativa relativa al canale OEM segue le stesse tendenze osservate nell'altro canale di vendita (REP). Difatti, come si osserva dal grafico di cui sopra, la maggioranza dei risultati (53%) è stata classificata come "parzialmente coerente", il 35% come "coerente" e il residuale 11% delle valutazioni come "non coerente".

I risultati hanno evidenziato che la maggioranza delle valutazioni è classificata come "parzialmente coerente", indicando una corrispondenza parziale tra i due sistemi di

valutazione. Tenendo conto dei criteri di valutazione utilizzati nel People Engagement Performance, per lo più incentrati sul comportamento e sulle competenze personali del dipendente, è interessante notare che, non essendoci differenze significative tra le due valutazioni, i fattori considerati nel PEP riflettono in qualche misura i risultati di vendita. In altre parole, il PEP riesce a identificare in parte quegli attributi e quelle abilità che contribuiscono all'ottenimento di risultati di vendita positivi. Pertanto, nella maggior parte dei casi, i criteri qualitativi adottati nel PEP sembrano avere una correlazione con le performance complessive dei venditori.

Tuttavia, è importante sottolineare che una percentuale significativa delle valutazioni (16% per REP e 11% per OEM) è stata classificata come "non coerente", indicando una discrepanza considerevole tra i due sistemi di valutazione. Questo solleva interrogativi sulle possibili cause di questa incoerenza e richiede un'indagine più approfondita per comprenderne meglio le ragioni.

Tenendo presente che i criteri utilizzati nel PEP si basano principalmente su fattori qualitativi, come il comportamento e le competenze personali, potrebbe essere opportuno indagare approfonditamente quei casi in cui la valutazione effettuata dal manager non corrisponde con i risultati di vendita del dipendente, individuando eventuali distorsioni o bias che potrebbero influenzare la valutazione dei venditori.

In relazione a quanto sopra scritto, considerare l'adozione di un approccio più integrato, che tenga conto sia degli aspetti qualitativi che quantitativi nella valutazione delle performance dei venditori, potrebbe essere una soluzione per minimizzare, nei limiti della fattibilità, la soggettività e altri fattori di distorsione che possono influenzare la valutazione delle performance. L'utilizzo di misure concrete di performance, come il gross profit di ciascun venditore, potrebbe mitigare l'impatto di eventuali bias, consentendo una valutazione più obiettiva e imparziale della forza vendita.

In conclusione, sebbene la maggioranza delle valutazioni sia classificata come "coerente" e "parzialmente coerente", evidenziando una corrispondenza pressoché diretta tra i due sistemi di valutazione, l'analisi dei risultati suggerisce la necessità di approfondire lo studio per comprendere le ragioni delle discrepanze rilevate e le strategie di intervento necessarie per rendere il processo di valutazione della performance più accurato ed equo possibile.

### *10.2 - La percezione dei venditori del sistema di gestione della performance*

Nella presente sezione vengono illustrati i risultati della survey sottoposta alla forza vendita dell'organizzazione in esame. Come anticipato, l'obiettivo dello studio è quello di indagare la percezione dei venditori rispetto al sistema di gestione della performance adottato dall'azienda.

Si sottolinea che il questionario è stato somministrato a un numero più ampio di persone, ma solo 36 venditori hanno risposto e sono stati inclusi nell'analisi. All'interno del campione, è stata osservata una preponderanza della classe di età superiore ai 46 anni, rappresentata dal 78% dei partecipanti. Questo gruppo è seguito da una fascia d'età compresa tra i 36 e i 45 anni, che costituisce il 14% dei partecipanti. Gli individui più giovani, tra i 25 e i 34 anni, rappresentano l'8% del campione. Riguardo alla business unit di appartenenza, i partecipanti provengono per il 69% da EMEA, il 17% da NCA e il restante 14% da APAC, garantendo una rappresentanza geograficamente diversificata. Inoltre, la maggioranza dei partecipanti

(58%) risulta avere un'esperienza lavorativa nell'azienda di oltre sette anni. Questo suggerisce che la voce di tali individui, che vantano una significativa conoscenza e familiarità con l'organizzazione, potrebbe essere particolarmente rilevante nell'analisi dei risultati della survey.

La survey condotta ha incluso un set di domande volte a reperire informazioni e opinioni dai partecipanti riguardo al sistema di gestione della performance adottato dall'organizzazione. Le domande si sono focalizzate su diversi aspetti, che possono essere suddivisi in diverse aree tematiche, tra cui:

- allineamento degli obiettivi;
- coerenza della valutazione;
- modello di valutazione;
- valutazione e feedback;
- sviluppo e ricompense;
- feedback e miglioramento.

Dall'analisi condotta, i risultati indicano nel loro insieme una omogeneità nelle risposte dei diversi venditori, nonostante la diversità del campione soprattutto rispetto alla diversità delle aree geografiche in cui operano. Questo suggerisce che, nonostante le differenze contestuali, vi è un notevole allineamento tra i venditori nella percezione del sistema di gestione delle prestazioni adottato dall'organizzazione.

Tra gli aspetti interessanti emersi dalla survey, vi è una biforcazione delle opinioni in merito al modello di valutazione attuale utilizzato dall'organizzazione. Nello specifico, nonostante le risposte risultino abbastanza allineate rispetto alla appropriatezza del modello (dove il 36% del campione ha assegnato un punteggio di 3, esprimendo una valutazione neutra, e il 39% ha assegnato un punteggio di 4, esprimendo una percezione positiva), nella domanda in merito all'utilizzo di una scala numerica o a stelle, si nota una divisione netta dei partecipanti. Secondo il 53% dei venditori, utilizzare una scala numerica o a stelle potrebbe risultare più chiaro e facile da comprendere. D'altra parte, il 47% del campione risulta essere contrario a questa opzione. Questo indica un'opinione polarizzata all'interno del campione, con punti di vista contrapposti riguardo alla chiarezza e alla facilità di valutazione della performance utilizzando diverse modalità di valutazione.

Dall'analisi delle risposte riguardo alla descrizione ideale del sistema di valutazione della performance, emergono diversi punti di vista su come la prestazione dovrebbe essere misurata e valutata. Tra i partecipanti, molti ritengono che il sistema di valutazione attuale sia adeguato e fornisca una comprensione chiara della valutazione, mentre altri suggeriscono la possibilità di adottare delle alternative. Tra le più frequenti proposte, è emerso l'utilizzo di scale numeriche. Altri, invece, hanno suggerito l'utilizzo di criteri meno generali e più specifici rispetto al ruolo. Ad esempio, tra gli indicatori proposti vi è il totale delle vendite e, più in generale, il raggiungimento degli obiettivi di vendita legati al mercato locale di riferimento. Infine, tra le risposte emerge la richiesta di più spazio per spiegazioni e chiarimenti in merito alla performance, aggiungendo che la valutazione dovrebbe essere verbale.

Le opinioni e le percezioni dei partecipanti riguardo all'accuratezza, alla coerenza, all'equità e alla giustizia del processo di gestione delle prestazioni variano notevolmente. Tuttavia, sia per la domanda sulla valutazione dell'accuratezza e della coerenza della valutazione sia per la

domanda sull'equità e la giustizia del processo di gestione delle prestazioni, l'opinione prevalente indica un apprezzamento positivo. Quindi, nonostante le differenze di opinione, una parte considerevole dei partecipanti ritiene che la valutazione della performance sia accurata e coerente e che il processo di gestione delle prestazioni equo e giusto. Quanto emerso risulta coerente anche con le risposte relative alla domanda sull'influenza della soggettività del manager sulla valutazione del dipendente, dove solo il 9% del campione ha assegnato punteggi tra 1 e 2, affermando quindi che la soggettività del manager abbia un impatto significativo sulla valutazione. È importante notare che, sebbene solo una percentuale residuale del campione abbia assegnato punteggi bassi all'influenza della soggettività del manager sulla valutazione del dipendente, tale percentuale non può essere considerata trascurabile ai fini del miglioramento dell'intero processo di gestione della performance.

Relativamente al tema del feedback e, più in generale, della comunicazione con il manager, una parte considerevole dei partecipanti (corrispettivamente 36% e 33%) riconosce l'utilità dei feedback e indica di avere più di due incontri di follow-up nel corso di 12 mesi, ma ci sono anche percentuali significative di partecipanti che esprimono una valutazione meno favorevole. Ad esempio, il 25% riferisce di avere incontri di follow-up tra uno e due, mentre il 14% afferma di non averne affatto. Ciò potrebbe indicare un disallineamento tra diverse aree e la presenza di dipendenti che potrebbero necessitare di incontri più frequenti per assicurare un adeguato supporto e monitoraggio continuo della performance. Questo aspetto risulta fondamentale per garantire un processo di gestione delle prestazioni equo, inclusivo ed efficace per tutti i dipendenti.

La domanda sulla percezione del collegamento tra il processo di valutazione delle prestazioni e le ricompense mostra una certa incertezza e diversità di opinioni tra i partecipanti. I risultati indicano che il 36% dei partecipanti esprime una valutazione neutra su questo legame. Il 39% ritiene che non ci sia un legame, almeno diretto, tra valutazione e sistema di ricompense, mentre il 25% sostiene l'opposto. Sulla base di questi risultati, potrebbe essere opportuno esaminare e comunicare in modo più chiaro il legame tra il processo di valutazione delle prestazioni e le ricompense, al fine di migliorare la percezione di equità e giustizia nel processo di valutazione e nel sistema di ricompense complessivo.

Una parte importante di sistemi di gestione della performance efficace è rappresentata dalla presenza di piani di sviluppo legati alla valutazione del dipendente. Nel caso in esame, i risultati sono prevalentemente positivi in quanto il 69% del campione dichiara di impegnarsi durante il dialogo del PEP per stabilire un piano di sviluppo che comprenda attività di apprendimento e sviluppo. Non particolarmente positivo è invece il dato relativo alla chiarezza della definizione di potenziale. Difatti, l'11% del campione ritiene non chiara tale definizione, mentre il 50% la ritiene chiara e comprensibile solo parzialmente.

In ultimo, è stato chiesto al campione in analisi di condividere un feedback su come migliorare il processo del PEP. Tra le proposte riscontrate, sono emerse:

- l'introduzione di un sistema di valutazione con monitoraggio trimestrale dei KPI;
- l'aumento della frequenza delle valutazioni durante l'anno per avere una visione più completa delle prestazioni nel corso del tempo;
- coinvolgimento di un gruppo più ampio di individui nella valutazione, come diversi segmenti di gruppi con cui si collabora durante l'anno, piuttosto che essere affidata solo al responsabile diretto;

- creazione di incontri con altri membri dei team di vendita ai fini di una maggiore cooperazione e comprensione dei livelli di performance;
- maggiore focus sulla performance e coinvolgimento di HR in caso di discrepanza tra l'autovalutazione e la valutazione del responsabile;
- necessità di una valutazione più personalizzata anziché un documento da compilare dal responsabile entro una scadenza fissata;
- è importante non limitarsi a fare domande, ma essere anche disposti a considerare le risposte e apportare i cambiamenti necessari per migliorare le prestazioni.

Questi suggerimenti offrono spunti preziosi per individuare le aree di miglioramento e le strategie di intervento necessarie per rendere il processo di gestione della performance più efficace, accurato ed inclusivo possibile.

### *11. Conclusioni*

Nella prima parte di questo lavoro, si è discusso circa il passaggio dal concetto di misurazione della performance alla più ampia prospettiva dei performance management systems, evidenziando quelle che sono le potenzialità di questi processi. Nella revisione della letteratura relativa a questo campo di studi, è emerso come un sistema di gestione delle prestazioni debba poggiare su più pilastri per espletare al massimo il suo potenziale. In particolare, la comunicazione rappresenta uno dei fattori più rilevanti. Creare un sistema di feedback costante è fondamentale per coinvolgere maggiormente i dipendenti e aiutarli a comprendere come migliorare le proprie prestazioni. Inoltre, è essenziale che il dialogo sia bidirezionale, permettendo al dipendente di sentirsi parte attiva del processo e contribuendo così a incrementare l'engagement e, di conseguenza, la produttività complessiva.

Nel caso in esame, ciò che è emerso dai risultati della survey somministrata alla forza vendita è appunto la richiesta dei venditori di un maggior coinvolgimento nel processo di valutazione. In generale, i dipendenti percepiscono positivamente il sistema di gestione delle prestazioni dell'organizzazione, ma nel momento in cui viene chiesto loro un feedback per migliorarlo, la risposta prevalente è questa: essi richiedono di monitorare la performance costantemente, di aumentare la frequenza delle valutazioni durante l'anno, e propongono un maggior dialogo per capire bene quali siano i cambiamenti da apportare e come migliorare la prestazione. Relativamente a quest'ultimo punto, un venditore scrive: "È importante non limitarsi a fare domande, ma essere anche disposti a considerare le risposte". Da ciò deriva la richiesta di partecipare attivamente al processo di valutazione e rendere lo stesso uno strumento per poter concretamente migliorare le performance individuali e contribuire al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Quanto emerso si sposa perfettamente con ciò che in letteratura viene descritto come prerequisito per un efficace funzionamento dei PMS.

Inoltre, affinché i processi risultino efficaci è necessario che i valutatori sopprimano il loro giudizio personale nel fornire la valutazione (Aguinis H., 2009). Difatti, nonostante del campione analizzato solo una percentuale residuale abbia assegnato punteggi bassi all'influenza della soggettività del manager sulla valutazione del dipendente, poi tra le proposte emerse dai venditori viene evidenziata la necessità di coinvolgere gruppi più ampi di persone nel processo di valutazione. In particolare, viene fatto riferimento alle persone con le quali si collabora durante l'anno. Questo potrebbe significare che i venditori ritengono che



una valutazione più oggettiva e basata su diverse prospettive potrebbe contribuire a ridurre l'impatto della soggettività individuale e favorire una maggiore equità, completezza e rappresentatività nella valutazione delle prestazioni, riducendo potenziali bias o distorsioni soggettive.

In merito a quanto sopra scritto, ulteriore considerazione riguarda l'utilizzo di criteri quantitativi oltre che qualitativi. Come già affermato, l'ancoraggio a fattori che concernono aspetti più soft rispetto alla prestazione del dipendente permette di cogliere aspetti intangibili che valorizzano la persona, ma allo stesso tempo è più facile che si creino ambiguità e soggettività nella valutazione. Nella prima parte del lavoro, viene sottolineata l'importanza di utilizzare KPI, come ad esempio il gross profit di ciascun venditore, al fine di mitigare l'impatto di eventuali bias e garantire una valutazione più obiettiva e imparziale della forza vendita. Gli stessi venditori, nella seconda parte del lavoro hanno espresso la necessità di una maggiore focalizzazione sulla performance e l'utilizzo di KPI che monitorino trimestralmente la stessa.

Considerando la cultura dell'organizzazione e la volontà della stessa di premiare i comportamenti delle persone in linea con la cultura aziendale, una proposta potrebbe essere quella di tener conto nel processo di valutazione della forza vendita, oltre quanto già considerato, criteri più quantitativi ma che valorizzino le competenze e abilità personali dei venditori. Nello specifico, l'idea potrebbe essere quella di monitorare la performance attraverso il *Salesperson's Profitability Index* (v. appendice). L'utilizzo di questa metrica permetterebbe all'organizzazione di misurare il valore intrinseco dei venditori attraverso una previsione a breve e lungo termine del loro potenziale, analizzando la sostenibilità delle loro prestazioni nel tempo. Inoltre, per il computo di questo KPI è necessario calcolare il *Customer Lifetime Value* (CLV) aggregato dei clienti di quel dipendente e, essendo l'organizzazione in esame dotata di un sistema avanzato di CRM, i dati di partenza necessari sarebbero già disponibili.

L'analisi proposta in questo caso fornisce spunti preziosi che possono essere applicati in modo più ampio alle diverse organizzazioni. I risultati dell'analisi offrono input significativo per la progettazione di processi integrati di valutazione delle prestazioni all'interno delle organizzazioni. Le conclusioni suggeriscono la necessità di adottare un approccio bilanciato che tenga conto sia degli indicatori quantitativi che qualitativi nella valutazione della forza vendita. Inoltre, l'attenzione alla percezione dei dipendenti, evidenziata attraverso il questionario, enfatizza l'importanza di promuovere un dialogo bidirezionale e di incoraggiare un coinvolgimento attivo dei dipendenti nel processo di valutazione. Questi risultati indicano la possibilità di migliorare complessivamente l'efficacia dei processi di gestione delle prestazioni, contribuendo a creare un clima organizzativo più partecipativo e orientato al successo. L'approccio suggerito potrebbe essere adattato e implementato in vari contesti organizzativi per ottimizzare la gestione delle risorse umane e promuovere una cultura aziendale basata sulla collaborazione e sull'orientamento al raggiungimento degli obiettivi.

In conclusione, i risultati di questo lavoro potrebbero fornire degli spunti, ai manager e alla funzione risorse umane, per efficientare sempre di più il sistema. Ascoltare le percezioni dei dipendenti e andare incontro alle loro aspettative implicherebbe sicuramente un miglioramento del clima organizzativo, incidendo sui livelli di commitment ed engagement. In questo modo, il PEP potrebbe configurarsi non solo come un meccanismo per valorizzare

le competenze e i meriti del capitale umano, ma anche come leva per incidere sulla motivazione dei lavoratori, supportando processi di knowledge sharing e knowledge creating e divenendo uno dei principali strumenti di controllo strategico necessari all'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi.

### *Appendice*

#### *Salesperson's Profitability Index*

Il Salesperson's Profitability Index (SPI) fornisce una base per il benchmarking interno e aiuta le organizzazioni di vendita a misurare il valore futuro del venditore. Viene calcolato come il rapporto tra il valore futuro del venditore (SFV) e il costo dell'investimento nella forza vendita, ovvero i costi di remunerazione, formazione, motivazione e trattenimento del venditore (Madhani, 2017).

Il Salesperson's Future Value (SFV), anche definito salesperson's intrinsic value (SIV), è una metrica volta alla misurazione del valore intrinseco dei venditori attraverso una previsione di breve e lungo termine del loro potenziale, con l'obiettivo di analizzare la sostenibilità delle loro prestazioni. Implementare questa metrica significa dover valutare la persona seguendo un approccio di valore ossia attraverso l'attualizzazione del flusso di contributi futuri netti del dipendente all'impresa (Lengnick-Hall et al., 1988). La misurazione dei flussi di cassa futuri di ciascun venditore viene effettuata con il calcolo del CLV (Customer Lifetime Value). Il CLV è una misura dei flussi di profitto generati da un cliente durante il customer lifecycle, ovvero il periodo di tempo in cui un cliente rimane tale. I due step principali da seguire per calcolare il CLV sono: proiettare i flussi di cassa netti che l'impresa si aspetta di ricevere nel tempo e calcolarne il valore attuale (Chang et al., 2012). Inoltre, questa misura considera tutti i costi sostenuti per attrarre e mantenere un cliente come, ad esempio, i costi impiegati per la creazione di attività che possano incrementare l'interesse del cliente, le riunioni, la consegna e l'assistenza. Quindi, il CLV considera tutti i costi che riflettono l'attività di vendita e gli sforzi di vendita, dalle attività di acquisizione alle attività di fidelizzazione. Il CLV è influenzato dal tasso di ritenzione, dalle entrate durante tutta la vita del cliente così come dal margine di profitto (Madhani, 2017).

$$CLV = \sum_{t=0}^n \frac{m_t * r_t}{(1 + d)^t} - AC$$

dove:

$m_t$  = margine lordo nel periodo  $t$

$r_t$  = tasso di ritenzione nel periodo  $t$

$d$  = fattore di sconto

$AC$  = costo di acquisizione

Il Customer Lifetime Value così calcolato è solo un esempio in quanto esistono diversi modi per stimare questo indicatore e la scelta del metodo da utilizzare dipende principalmente dal tipo di business e dai dati disponibili.

Il Salesperson's Intrinsic Value (SIV), per vari addetti alle vendite, è calcolato come i profitti derivanti dai clienti gestiti dal venditore meno il costo di formazione facoltativa ed eventuali incentivi corrisposti scontati al valore attuale (Madhani, 2017).

$$SIVs = (NPV \text{ of Future CMs} - NPV \text{ of Relevant Costs})$$

dove:

SIVs = valore intrinseco del venditore

NPV of Future CMs = valore attuale netto del futuro margine di contribuzione associato al venditore (calcolato in termini di CLV)

NPV of Relevant Costs = valore attuale netto dei costi di formazione e incentivazione relativi al venditore

Questa metrica fornisce una singola misura quantitativa dell'efficienza complessiva su cui i venditori possono essere confrontati, prendendo contemporaneamente in considerazione più input – incentivi e sessioni di formazione - e output rilevanti con riferimento al CLV dei clienti esistenti e potenziali di ciascun venditore. In altre parole, il *Salesperson's Profitability Index* rapporta il potenziale del venditore con il costo degli investimenti ad egli legato, rappresentando una misura di redditività futura.

Questa metrica di valutazione può essere collocata in quello che abbiamo definito essere un approccio forward-looking, fornendo una prospettiva più ampia e integrata sulle prestazioni dei salespeople e sul loro potenziale di sviluppo. Inoltre, questo KPI viene utilizzato come strumento per l'identificazione dei top performer, al fine di sviluppare dei programmi incentivanti rispetto al loro potenziale, e per sostenere i venditori meno performanti con lo scopo di migliorare le loro prestazioni, ottimizzando così le risorse, riducendo i costi e aumentando l'efficienza dell'organizzazione.

### ***Bibliografia***

Aguinis H. (2009), *Performance Management*, 2nd ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Aguinis H., Joo H. & Gottfredson R. (2011), Why we hate performance management- And why we should love it. *Business Horizons*, Volume 54, Issue 6, November–December 2011, pages 503-507.

Amaratunga, Dilanthi & Baldry, David (2002), "Moving from performance measurement to performance management". *Facilities*, Vol. 20 Iss 5/6 pp. 217 - 223.

Argyris, C., Schön, D., (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley, Reading, MA.

Avila, Ramon A., Fern, Edward F. & Mann, O. Karl (1988). Unravelling Criteria for Assessing the Performance of Salespeople: A Causal Analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. VIII (May 1988), 45-54.

Barone, Michael J. & DeCarlo, Thomas E. (2013), Performance Trends and Salesperson Evaluations: The Moderating Roles of Evaluation Task, Managerial Risk Propensity, and Firm Strategic Orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32:2, 207-223.

Boles, James S., Donthu, Naveen and Lothia, Ritu, (1995), Salesperson Evaluation Using Relative Performance Efficiency – The Application of Data Envelopment Analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XV, Number 3 (Summer 1995).

Bowman, J. S. (1999). Performance appraisal: Verisimilitude trumps veracity. *Public Personnel Management*, 28(4), 557-576.

Bretz Jr, R. D., Milkovich, G. T., & Read, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications. *Journal of management*, 18(2), 321-352.

- Brudan A. (2010), Rediscovering Performance Management: Systems, Learning And Integration. *Measuring Business Excellence*, Vol. 14 No. 1, pp. 109-123.
- Chang, W., Chang, C. & Li, Q. (2012), "Customer Lifetime Value: A Review". *Social Behavior And Personality*, 2012, 40(7), 1057-1064
- Chenhall, Robert H. & Langfield-Smith, Kim (2007), Multiple Perspectives of Performance Measures. *European Management Journal* Vol. 25, No. 4, pp. 266–282, 2007.
- Churchill, Gilbert A. Jr., Neil M. Ford, Steven W. Hartley, and Orville C. Walker, Jr. (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, (22 May), 103-18.
- Claro, Danny P., & Kamakura, Danny P. (2017), "Identifying Sales Performance Gaps with Internal Benchmarking". *Journal of Retailing* 93 (4, 2017) 401–419.
- Cron, William L. and Levy, Michael (1987), Sales Management Performance Evaluation: A Residual Income Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. VII (August 1987), pp. 57-66.
- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14, 129–139.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and organization review*, 2(2), 253-277.
- Doran, George T. (1981), There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, Nov. 1981. New York. Vol. 70(11), p. 35-36
- Drogomyretska, M. I. (2014). The most promising employee evaluation methods in modern organizations. *Network Intelligence Studies*, 2(03), 38-44.
- Esposito, L.S., & La Sala, A. (2016), Performance Management: modernità o utopia? *Prospettive in organizzazione*.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 263-282.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., ... & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International journal of operations & production management*.
- Gliddon, D. G. (2004). Effective performance management systems current criticisms and new ideas for employee evaluation. *Performance improvement*, 43(9), 27-34.
- Gliddon, D. G. (2009). Performance management systems. *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*, 299-318.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, 21(2), 123-136.
- Hamner, W. Clay and Dennis W. Organ (1978), *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach* (Dallas, TX: Business Publications).
- Hartle F. (1992), "La gestione della performance: nuove prospettive", in Carretta A. et al., *Dalle risorse umane alle competenze*, Franco Angeli, Milano.
- Jackson, Donald W. Jr., Keith, Janet E. & Schlacter, John L. (1983), Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. III, p. 43-52.
- Kagioglou, Michail, Cooper, Rachel & Aouad, Ghassan (2001), Performance management in

- construction: a conceptual framework. *Construction Management and Economics*, 19:1, 85-95.
- Kinicki, A. J., Prussia, G. E., Wu, B., & McKee-Ryan, F. M. (2004). A covariance structure analysis of employees' response to performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1057–1069.
- Konovsky, M.A., & Fogel, D.S. (1988). Innovation in employee evaluation and compensation. *The Personnel Administrator*, 33(12), 92-96.
- Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, 36, 378–39.
- Lengnick-Hall, C., & Lengnick-Hall, M. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
- Locke, E.A. (1968), Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance Volume 3, Issue 2, May 1968, Pages 157-189.*
- Locke, E.A and Latham, G. P. (1990) *Theory of Goal Setting and Task Performance*, Eaglewood Cliffs, N J: Prentice-Hall
- Madhani, Pankaj M. (2017), *Enhancing Return on Salesforce Investment: Reallocating Incentives and Training Resources With Intrinsic Valuation Approach. Compensation & Benefits Review 2017, Vol. 49(3) 135–152*
- Madhani, Pankaj M. (2017), *Salesperson's True Potential vs. Salespersons Profitability Index. SCMS Journal of Indian Management, July - September 2017, p. 31-43.*
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Allyn & Bacon.
- Neely, A. (1999), *The performance measurement revolution: why now and what next? International Journal of Operations and Production Management*, 19(2), 205–28.
- Norris-Watts, C., & Levy, P. E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 351–365.
- Otley, D., (1999). *Performance management: a framework for management control systems research. Management Accounting Research* 10, 363–382.
- Pilling, Bruce K., Donthu, Naveen, and Henson, Steve, (1999), *Accounting for the Impact of Territory Characteristics on Sales Performance: Relative Efficiency as a Measure of Salesperson Performance. Journal of Personal Selling & Sales Management, Volume XIX, Number 2 (Spring 1999, Pages 35-45).*
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975), *Behavior in organizations*, McGraw-Hill.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. John Wiley & Sons.
- Ratchford, Brian T. and Glenn T. Stoops (1988), “A Model and Measurement Approach for Studying Retail Productivity”. *Journal of Retailing*, 64 (Fall),241–63.
- RJ Aldag, DW Jackson (1974). *A managerial framework for social decision making, MSU Business Topics*, 33-40.
- Robertson, Dan H. and Danny N. Bellenger (1980), *Sales Management: Decision making for*

improved profitability, New York: Macmillan.

Robinson, Patrick J. and Bent Stidsen (1967). *Personal Selling in a Modern Perspective*. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 225.

Rothwell, W. J., Hohne, C. K., & King, S. B, (2007). *Human performance improvement*. Vancouver, BC: Butterworth-Heinemann

Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work: In N. Anderson., DS Ones, HK Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 145-164).

Schiff, J. S. (1983), "Evaluating the Sales Force as a Business". *Industrial Marketing Management*, 12, 131-7.

Smith, P. C., & Goddard, M. (2002). Performance management and operational research: a marriage made in heaven?. *Journal of the Operational Research Society*, 53(3), 247-255.

Simone, C., & La Sala, A. (2018), *Dalla misurazione al management della performance: la torsione culturale nei sistemi manageriali di controllo. Il controllo manageriale e gli indicatori di performance dentro e fuori le organizzazioni: Alcuni contributi di studio*, 11, 49.

Spiro, R. L., Stanton, W. J., & Rich, G. A. (2008). *Management of a sales force*. McGraw-Hill.



## **RFID: la tecnologia che rende le industrie della moda più intelligenti. Il controllo di gestione a supporto dei processi decisionali d'impresa.**

**Pietro Montella**

Avvocato

[p.montella@montellalaw.it](mailto:p.montella@montellalaw.it)

**Gerardo Bosco**

Adjunct Professor of Planning and Strategic Management

Dipartimento di Management, Facoltà di Economia, Sapienza Università Roma

[gerardo.bosco@uniroma1.it](mailto:gerardo.bosco@uniroma1.it)

*Ricevuto 22/12/2023*

*Accettato 27/12/2023*

### **Abstract**

**Obiettivo del Paper:** Questo studio mira a evidenziare l'impatto delle nuove tecnologie nel mondo della moda, concentrandosi sulle diverse forme di integrazione tra moda e tecnologia. Queste includono la tecnologia come accessorio, strumento di comunicazione, protezione per il consumatore e mezzo di controllo. Il documento fornisce un'analisi dei vari utilizzi della tecnologia nella filiera della moda, evidenziando sia i benefici che i rischi associati a questi strumenti.

**Metodologia:** Il documento impiega un approccio analitico completo, esaminando l'applicazione di tecnologie come l'Identificazione a Radio Frequenza (RFID) nell'industria della moda. Valuta il ruolo di queste tecnologie in vari processi della filiera della moda, dalla produzione al dettaglio.

**Risultati:** Lo studio trova che tecnologie come l'RFID svolgono un ruolo significativo nell'aumentare l'efficienza, nella gestione dell'inventario e nel contrasto alla contraffazione nell'industria della moda. La tecnologia RFID, in particolare, ha rivoluzionato aspetti come il fast fashion, la gestione dell'inventario, l'esperienza del cliente e la verifica dell'autenticità. Tuttavia, solleva anche preoccupazioni riguardo la sicurezza dei dati e la privacy.

**Limiti della Ricerca:** La ricerca si concentra principalmente sull'industria della moda e l'applicazione della tecnologia RFID, il che può limitarne l'applicabilità ad altri settori o tecnologie. Inoltre, lo studio potrebbe non coprire completamente tutti gli aspetti della sicurezza dei dati e delle preoccupazioni sulla privacy associate a queste tecnologie.

**Implicazioni Pratiche:** I risultati suggeriscono che, mentre le nuove tecnologie come l'RFID offrono vantaggi considerevoli nella gestione della catena di fornitura e nell'esperienza del cliente, necessitano anche di un'attenta considerazione delle questioni di protezione dei dati e privacy. Le aziende nel settore della moda devono bilanciare i benefici dell'innovazione tecnologica con le responsabilità della protezione dei dati e delle considerazioni etiche.

**Originalità:** Questo articolo presenta un'analisi unica e completa dell'intersezione tra tecnologia e moda, concentrando in particolare sull'RFID. Fornisce intuizioni sia sulle opportunità che sulle sfide poste da queste tecnologie nell'industria della moda.

**Parole Chiave:** RFID, Moda, Fast Fashion, Logistica, Contraffazione, Privacy, Trattamento

dei Dati Personali.

### **Abstract in inglese**

**Aim of the Paper:** This study aims to highlight the impact of new technologies on the fashion world, focusing on the diverse forms of integration between fashion and technology. These include technology as an accessory, a communication tool, consumer protection, and a means of control. The paper provides an analysis of the various uses of technology in the fashion supply chain, highlighting both the benefits and risks associated with these tools.

**Methodology:** The paper employs a comprehensive analytical approach, examining the application of technologies such as Radio Frequency Identification (RFID) in the fashion industry. It assesses the role of these technologies in various processes of the fashion supply chain, from production to retail.

**Results:** The study finds that technologies like RFID play a significant role in enhancing efficiency, inventory management, and combating counterfeiting in the fashion industry. RFID technology, in particular, has revolutionized aspects like fast fashion, inventory management, customer experience, and authenticity verification. However, it also raises concerns regarding data security and privacy.

**Limitations of the Research:** The research primarily focuses on the fashion industry and the application of RFID technology, which may limit its applicability to other sectors or technologies. Additionally, the study might not fully cover all aspects of data security and privacy concerns associated with these technologies.

**Practical Implications:** The findings suggest that while new technologies like RFID offer considerable advantages in supply chain management and customer experience, they also necessitate careful consideration of data protection and privacy issues. Companies in the fashion industry need to balance the benefits of technological innovation with the responsibilities of data protection and ethical considerations.

**Originality:** This paper presents a unique and comprehensive analysis of the intersection of technology and fashion, particularly focusing on RFID technology. It provides insights into both the opportunities and challenges posed by these technologies in the fashion industry.

**Keywords:** RFID, Fashion, Fast Fashion, Logistics, Counterfeiting, Privacy, Personal Data Processing.

## **1. Introduzione alle tecnologie RFID**

Una delle tecnologie che sicuramente sta avendo maggiore successo nel mondo della moda è quella delle RFID, ovvero delle Radio Frequency Identification, che attraverso l'utilizzo di onde radio consentono di identificare in modo univoco, massivo e a distanza oggetti e persone tramite la ricezione di elettromagneti. Si tratta di una tecnologia di identificazione automatica utilizzata al fine di individuare e raccogliere dati legati a determinati oggetti o individui, senza che sia necessario l'intervento dell'uomo. Nello specifico, le più comuni infrastrutture RFID si compongono di un:

- *Tag RFID o transponder*: quale componente legata all'entità da identificare e, quindi, contiene l'informazione. Generalmente costituita da un chip e da un'antenna;
- *Lettores*: il quale lancia il segnale di individuazione e serve a captare le informazioni contenute nel tag;



- *Software gestionale*: il quale elabora, conserva e mostra i dati catturati.

Quindi abbiamo un tag o etichetta attaccata ad un oggetto e un lettore che emette onde radio per comunicare con il tag. Nel momento in cui il tag riceve il segnale, risponde con il suo numero identificativo univoco, permettendo al lettore di identificare l'oggetto, di conseguenza, avremo l'hardware del sistema RFID che raccoglie i dati che riguardano la posizione del prodotto in un determinato momento e durante tutto il suo ciclo di vita, per consentire al software di riconoscerlo e fornire agli amministratori una visione completa dello stato di avanzamento del processo produttivo, distributivo e di vendita. Di conseguenza, un tale sistema presenta rilevanti peculiarità dato che, in virtù della tecnologia wireless, i tag RFID non necessitano di una linea visiva diretta con il lettore RFID, il che comporta alcuni vantaggi significativi rispetto agli scanner di codici a barre ampiamente utilizzati dato che, uno scanner di codici a barre deve "vedere" un codice a barre per raccogliere dati.

## 2. I vantaggi della tecnologia RFID e il “fast fashion”

La tecnologia RFID risponde all'esigenza di garantire l'immediata disponibilità dei prodotti in quanto consente di conoscere esattamente dove e quando trovare ciò che i clienti cercano. Difatti, con l'aiuto della tecnologia RFID, le aziende acquistano una maggiore posizione all'interno del mercato modificando la velocità e l'accuratezza dei processi relativi alla catena di fornitura, alla logistica, alla produzione e alla vendita al dettaglio. Attualmente la tecnologia RFID è diventata molto più popolare ed è stata rapidamente adottata da molti settori, tra cui quello della moda e del tessile, la cui tecnologia, è considerata una benedizione dell'innovazione tecnologica, che è stata utilizzata nei vari processi della filiera, dalla produzione alla vendita dei prodotti. L'affermarsi di tali tecnologie nel settore della moda trova il suo fondamento nel c.d. "**fast fashion**", quale metodo di produzione di abiti di bassa qualità a prezzi ridotti e che prevede il lancio di nuove collezioni continuamente e in tempi brevissimi. Difatti, se in tempi più remoti il numero di collezioni in un anno era pari a due: autunno/inverno e primavera/estate, oggi, invece, la rivoluzione del fast fashion ha generato un aumento esponenziale del numero di collezioni presentate e vendute in un anno, arrivando anche a cambiare totalmente la merce assortita ogni sei settimane. Questi indumenti costantemente rinnovati non sono pensati per durare a lungo, anzi, generalmente devono essere sostituiti dopo qualche lavaggio, spingendo il cliente a recarsi ripetutamente in negozio ed acquistare un nuovo prodotto. I clienti sono diventati sempre più esigenti e attenti alle ultime tendenze, andando alla ricerca di capi di design ad un prezzo accessibile. I continui cambi di tendenza e la loro imprevedibilità mettono a dura prova la gestione della catena logistica del settore, che ha dovuto affrontare cambiamenti strutturali e strategici alla ricerca di efficienza e minimizzazione del tempo necessario per soddisfare le richieste dei consumatori. È evidente come in un settore come questo, ed in particolare per le imprese che seguono il modello di business del fast fashion, ogni possibilità di ridurre i lead time logistici meriti di essere valutata, aprendo le porte all'implementazione di tecnologie all'avanguardia come la Radio Frequency Identification (RFID). L'utilizzo di tali tecnologie risponde, pertanto, ad alcune finalità principali per la fashion industry. In primo luogo, consente di *gestire in modo efficiente l'inventario* in quanto etichettare i capi di abbigliamento con gli

RFID assicura una migliore organizzazione del magazzino essendo possibile conoscere in tempo reale e con esattezza le quantità e l’allocazione dei beni, semplificando e velocizzando contestualmente il processo di riapprovvigionamento delle scorte. In secondo luogo, *consente di prevenire i furti ed evitare possibili contraffazioni* data la possibilità, attraverso la tecnologia RFID, di rilevare i furti e i movimenti non autorizzati della merce, oltre a verificare l’autenticità di un prodotto e allo stesso tempo monitorarlo. Infine, permette di *migliorare la user experience* e, dunque, i negozi possono offrire esperienze personalizzate, come camerini virtuali o suggerimenti di prodotti basati sulle preferenze del cliente, nonché, garantisce un *efficientamento della produzione*, consentendo al produttore di conoscere gusti e preferenze di acquisto dei clienti, magari anche attraverso il connubio tra fidelity card ed etichette intelligenti dotate di RFID, facilitando l’ottimizzazione della produzione e di conseguenza l’approvvigionamento delle risorse da parte del punto vendita orientata al consumatore finale.

### 3. Applicazioni concrete delle tecnologie RFID

L’utilizzo della tecnologia RFID nell’industria della moda va diffondendosi sempre di più e si sta dimostrando un modo ingegnoso per risparmiare tempo e denaro. Le aziende di moda stanno ottimizzando le proprie attività utilizzando i tag RFID per:

1. Contrastare la contraffazione dei prodotti;
2. Migliorare l’esperienza d’acquisto in negozio;
3. Tenere sotto controllo le scorte di magazzino e velocizzare il riapprovvigionamento;
4. Tener traccia dei campioni.

In verità, è noto che l’industria della moda subisca enormi perdite a causa dell’attività di contraffazione, in Europa, le aziende di moda perdono – annualmente - 26,3 miliardi di euro a causa della contraffazione. A tal proposito, un noto stilista italiano, *Salvatore Ferragamo*, nel combattere i falsi ha spinto l’azienda a trovare dei modi per garantire l’autenticità del prodotto, attraverso la tecnologia RFID. In sostanza, l’azienda ha cominciato ad inserire dei microchip all’interno dei propri prodotti sin dal 2014, il che ha consentito, da un lato, di verificare l’autenticità degli stessi sottoponendoli a scansione, dall’altro lato, di monitorarli. *Moncler*, invece, ha cominciato ad utilizzare questa tecnologia con il medesimo obiettivo: fornire ai propri consumatori una app o un servizio web tramite il quale potessero sottoporre a scansione i loro articoli appena acquistati. Altre case di moda, invece, hanno utilizzato le tecnologie in questione per migliorare l’esperienza d’acquisto in negozio. Ad esempio, *Burberry*, *Ralph Lauren* e *Rebecca Minkoff*, hanno trasformato la loro “*customer experience*” in un viaggio nel futuro.

Nei punti vendita *Burberry*, come riportato da Forbes, applica delle etichette RFID ai prodotti presenti nei suoi 500 negozi distribuiti in 50 Paesi, così da comunicare con gli smartphone dei clienti e fornire informazioni su come questi capi vengono prodotti o dare consigli su come indossarli od utilizzarli.

Invece, *Rebecca Minkoff* ha elaborato il sistema “checkout fai-da-te” ovvero, attraverso l’utilizzo della tecnologia RFID garantisce ai clienti un’esperienza d’acquisto priva di stress e lunghe code in cassa. Grazie all’installazione di tavoli RFID e iPad in negozio, non bisogna fare altro che posare l’articolo che si desidera acquistare sul tavolo e la tecnologia lo identificherà, consentendo di pagarlo tramite l’iPad.

*Inditex*, invece, ha utilizzato la tecnologia RFID per semplificare il processo logistico dei prodotti, infatti, etichettando i propri capi d'abbigliamento con gli RFID, consente allo staff di sapere esattamente dove siano gli articoli all'interno del magazzino e di controllare quando questo debba essere rifornito. Il magazzino viene informato automaticamente di quali prodotti deve riapprovvigionarsi quando qualcosa viene acquistato, ma coloro che gestiscono le scorte possono fare l'inventario impiegando meno di un sesto del tempo impiegato in precedenza. Poter disporre di un simile livello di controllo sul proprio magazzino significa sapere esattamente cosa sia necessario produrre o riordinare, evitando così errori di valutazione e spese inutili.

#### **4. Le tecnologie RFID e la sicurezza dei dati del consumatore**

Se, però da un lato tutto questo porta degli enormi vantaggi in termini di efficientamento dei processi produttivi, di ottimizzazione dell'inventario e del magazzino, di prevenzione e tutela dei prodotti, dall'altro lato l'utilizzo di tali tecnologie porta con sé alcune criticità sia di natura tecnica che legate alla tutela della privacy e della protezione dei dati dei consumatori finali. Dal punto di vista tecnico, ad esempio, la mancanza di standardizzazione nell'uso dell'RFID potrebbe riflettersi in problemi di interoperabilità tra i diversi sistemi utilizzati dai fornitori e dai rivenditori. Inoltre, vi è il rischio che un sistema di inventario automatizzato possa venire sfruttato da un competitor, o da un malintenzionato, per fare una analisi non autorizzata di ciò che è custodito in un magazzino violando così la sicurezza industriale ed estrinsecando una condotta di concorrenza sleale. Non vi è dubbio però che la minaccia più temuta è l'acquisizione illecita dei dati delle etichette quando la merce a cui sono associate è in possesso del consumatore che, peraltro, potrebbe aver aderito ad una fidelity card dello store ed aver pagato con una carta elettronica, lasciando così traccia della propria identità. I tag RFID potrebbero, infatti, essere letti a distanza e se non disattivati al momento dell'acquisto e, dunque, essere usati per tracciare i movimenti delle persone. I profili di rischio risiederebbero nel fatto che l'ID unico che assegna a ciascun individuo un numero di serie univoco potrebbe permettere di identificare l'acquirente, di conseguenza consentendo anche di tracciarne gli spostamenti, ed ancora, la lettura da remoto che comporta la possibilità di leggere tali i microchip senza il consenso di chi li indossa. Infatti, se i sistemi RFID non sono adeguatamente protetti, potrebbero essere vulnerabili a hacking o a furti di dati sensibili, come informazioni sulla catena di fornitura o sui clienti. Motivo per il quale si rende necessario effettuare analisi, valutazione e mitigazione dei rischi. Alcuni esempi di mitigazione dei rischi li rinveniamo nella prassi con la disattivazione dei tag, assicurando che i tag RFID vengano disattivati o rimossi al momento dell'acquisto per proteggere la privacy dei consumatori e con l'implementazione delle misure di sicurezza attraverso la cifratura dei canali di trasmissione delle informazioni. Ricordiamoci, però, che la tecnologia è uno strumento, come tale neutrale, e non va demonizzata soprattutto quando potrebbe apportare e ottimizzare la supply chain avendo delle ricadute dirette nelle scelte strategiche dell'imprenditore. Pertanto, per contemperare e bilanciare i diversi interessi in gioco è necessario che i processi e l'utilizzo delle nuove tecnologie siano compliance alle normative nazionali ed europee sulla riservatezza e protezione dei dati personali. Sul tema dell'utilizzo delle *'Etichette intelligenti'* (Rfid) già si era espresso il Garante per la protezione dei dati personali italiano con il

provvedimento a carattere generale del 9 marzo 2005 con il quale individuava alcune garanzie per il loro uso. In particolare, il Garante nel provvedimento ha richiamato alcuni principi:

- *I sistemi di RFID devono essere configurati in modo tale da evitare l'utilizzazione di dati personali oppure, a seconda dei casi, l'identificabilità degli interessati, quando non siano strettamente necessarie in relazione alla finalità perseguita;*
- *Il trattamento mediante RFID deve essere lecito. L'utilizzo di tali tecniche deve svolgersi anche nel rispetto di altre leggi e regolamenti che possono di volta in volta rilevare a seconda del loro settore di impiego;*
- *I dati possono essere inoltre utilizzati soltanto in termini compatibili con la finalità per la quale sono stati originariamente raccolti; devono essere conservati per il tempo strettamente necessario a perseguire tale finalità, decorso il quale devono essere cancellati o resi anonimi;*
- *Il titolare del trattamento, nel fornire agli interessati la prescritta informativa precisando anche le modalità del trattamento (art. 13 del Codice), deve indicare la presenza di etichette RFID e specificare che, attraverso i sistemi connessi, è possibile raccogliere dati personali senza che gli interessati si attivino al riguardo;*
- *In generale, l'utilizzo di RFID che implichi un trattamento di dati personali da parte di privati può essere effettuato solo con il consenso dell'interessato (art. 23), a meno che ricorra un altro presupposto equipollente del trattamento (art. 24).;*
- *All'interessato deve essere riconosciuta la possibilità di ottenere, gratuitamente e in maniera agevole, la rimozione o la disattivazione delle etichette RFID al momento dell'acquisto del prodotto su cui è apposta l'etichetta o al termine dell'utilizzo del dispositivo.*
- *Le etichette devono essere posizionate in modo tale da risultare, per quanto possibile, facilmente asportabili senza danneggiare o limitare la funzionalità del prodotto o dell'oggetto a cui si riferiscono (ad esempio, disponendone la collocazione sulla sola confezione);*
- *Necessità di idonea informativa ex art. 13.*

Chiaramente il provvedimento del Garante sopra citato va riletto e interpretato alla luce del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati, nell'ottica del principio di accountability, termine che potremmo tradurre come responsabilità proattiva dell'imprenditore titolare del trattamento dei dati. Tale principio si estrinseca nei principi di privacy by design, ovvero il fatto che la tutela dei dati personali degli utenti deve iniziare dalle prime fasi di progettazione del dispositivo o del servizio, in modo tale da garantire la protezione dei dati e degli utenti fin dall'inizio, prevenendo il verificarsi dei rischi privacy e di sicurezza e di privacy by default, che prevede la tutela della privacy come impostazione di default e incorporata nel progetto. Pertanto, nell'ottica dell'accountability sarà onere dell'imprenditore che vorrà utilizzare tali tecnologie mettere in atto una serie di misure di sicurezza logiche, organizzative e fisiche adeguate a garantire, ed essere in grado di dimostrare, che il trattamento dei dati, scaturiti dall'utilizzo ad esempio di etichette intelligenti RFID, sia effettuato conformemente al regolamento europeo sulla protezione dei dati personali.

## 5. La tecnologia RFID quale sistema dell'Internet of Things (IoT)

La tecnologia RFID rientra nei sistemi degli *Internet of Things (IoT)* vale a dire di quegli oggetti e dispositivi connessi dotati di sensori che consentono loro di trasmettere e ricevere dati, da e verso altre cose e sistemi, e ciò espone i consumatori inevitabilmente ad un maggior numero di rischi e cyber attacchi anche perché attraverso tali strumenti vengono trasmessi e condivisi, anche inconsapevolmente, un non trascurabile numero di dati e informazioni sulle abitudini di acquisto e sugli spostamenti delle persone. Dunque, l'immissione sul mercato di tali tecnologie ha inciso fortemente sul rapporto intercorrente tra i produttori e i consumatori, introducendo un cambio di paradigma nel mercato: la creazione di un rapporto continuativo che lega l'azienda e il cliente lungo tutto il ciclo di vita dei prodotti al posto di una relazione che si esaurisce con l'atto di compravendita. È bene sottolineare, però, che, se da un lato l'espandersi dell'ecosistema IoT può portare grossi vantaggi, dall'altro lato porta con sé inevitabili rischi legati alle caratteristiche dei dispositivi connessi, la cui apparente innocuità ci induce a sottovalutarne la potenziale esposizione ad attacchi informatici o comunque la capacità di rivelare, tramite i dati raccolti, stili e tenore di vita, persino patologie o dipendenze dei consumatori. Il primo atto legislativo, diretto a tutelare i consumatori, a livello europeo sulla sicurezza informatica risale al 2016 con la Direttiva (UE) 2016/11489, nota come Direttiva NIS, recante misure per un livello comune elevato di sicurezza dei network e dei sistemi informativi nell'Unione, con particolare riferimento a quelli delle infrastrutture critiche e dei sistemi digitali essenziali, quali i motori di ricerca, i fornitori di cloud computing e i mercati online. Dall'entrata in vigore di tale direttiva il panorama delle minacce informatiche è cambiato notevolmente e il campo di applicazione di tale disciplina ha richiesto un aggiornamento per far fronte ai rischi attuali e alle sfide future. Per tale motivo la Commissione Europea nell'anno 2020 ha presentato una proposta di direttiva sulle misure per un livello comune elevato di sicurezza informatica in tutta l'UE (cd. NIS 2). Deve poi prendersi in considerazione anche il Reg. (UE) 2019/881 del 17 aprile 2019 (cd. "Cybersecurity Act"), che rappresenta un ulteriore passo per la strategia UE in materia di sicurezza informatica dei prodotti ICT e di quelli di consumo che costituiscono gli IoT. In particolare, con tale regolamento l'UE ha sviluppato un framework normativo in grado di introdurre un sistema di certificazione di sicurezza informativa dei dispositivi connessi ad internet, in modo che possa rafforzare il principio di security by design e consentendo di delineare le misure di sicurezza adeguate (ad esempio per proteggere i dati personali conservati, l'individuazione di vulnerabilità e dipendente note, ecc.) Gli obiettivi di maggiore interesse per la certificazione della sicurezza sono:

- appurare che i sistemi, servizi o processi siano in grado di proteggere i dati dal trattamento, dall'accesso o dalla divulgazione accidentali o non autorizzati durante l'intero ciclo di vita;
- verificare che siano in grado di proteggere i dati dalla distruzione, dalla perdita o dall'alterazione accidentali o non autorizzate, oppure dalla mancanza di disponibilità;
- limitare l'accesso di persone, programmi o macchine esclusivamente ai dati, ai servizi o alle funzioni per i quali questi dispongono dei diritti di accesso;

- individuare e documentare le dipendenze e vulnerabilità note, che sia possibile registrare a quali dati, servizi o funzioni è stato effettuato l'accesso, in quale momento e da chi;
- garantire il tempestivo ripristino della disponibilità e l'accesso ai dati, ai servizi e alle funzioni in caso di incidente fisico o tecnico;
- utilizzare i criteri di "security by design" per la progettazione di prodotti e servizi, e "by default", in modo che tali prodotti implementino le impostazioni più sicure, e garantire infine il costante aggiornamento dei software e hardware dei prodotti ICT per mezzo di meccanismi protetti.

Le Direttiva NIS/NIS2 e il Cybersecurity Act rappresentano quindi un tentativo di coordinamento per modernizzare in maniera più efficiente il quadro europeo sulla cybersecurity, definendo le misure necessarie a conseguire un elevato livello di sicurezza delle reti e dei sistemi informativi.

## **6. Customer Experience e Internet of things: la protezione dei dati del consumatore**

Tecnologie innovative capaci di rendere smart oggetti e ambienti agevolano l'acquisizione di dati e l'interconnessione di tutti gli elementi che concorrono nel processo di vendita. L'IoT consente di acquisire dati e connettere gli elementi coinvolti nel processo di vendita, permettendo alle aziende di analizzare i comportamenti d'acquisto dei clienti e migliorare l'esperienza complessiva. La tecnologia RFID, in particolare, emerge come un alleato per la Customer Experience, consentendo personalizzazioni e riducendo i costi. Nel settore della vendita al dettaglio poter disporre del prodotto giusto al momento giusto per il cliente giusto è ciò che fa la differenza. Un esempio concreto dell'applicazione della tecnologia RFID a favore della Customer Experience sono i "Camerini Intelligenti". I camerini intelligenti possono fornire suggerimenti personalizzati, ad esempio informare il cliente della disponibilità di taglie del capo che sta indossando. Ma anche fornire suggerimenti sull'abbigliamento in base agli oggetti che hanno già portato nei camerini o mostrare ai clienti come sarebbe un vestito in un altro colore. Tuttavia, determinati impieghi della RFID possono costituire una violazione del diritto alla protezione dei dati personali (art. 1 del Codice) ed avere serie di ricadute negative sull'integrità e la dignità della persona, data la possibilità di poter raccogliere innumerevoli dati sulle abitudini del consumatore a fini di profilazione e tracciare, dunque, i percorsi effettuati da quest'ultimo o verificare prodotti (vestiti, accessori, medicine, prodotti di valore) dallo stesso indossati o trasportati. Pertanto, a garanzia degli interessati e in conformità a quanto previsto dal Reg. UE 2016/679 (cd. GDPR) si evidenziano alcuni principi cardine da dover rispettare: come il dettato dell'art. 5 il quale descrive la "liceità, correttezza e trasparenza" del trattamento; i dati personali devono essere raccolti per finalità determinate, esplicite e legittime; i dati personali trattati devono essere "adeguati, pertinenti e limitati a quanto necessario rispetto alle finalità per le quali sono trattati" ("minimizzazione dei dati"); conservati in una forma che consenta l'identificazione degli interessati per un arco di tempo non superiore al conseguimento delle finalità per le quali sono trattati ("limitazione della conservazione"); trattati in maniera da garantire un'adeguata sicurezza. Il GDPR prevede poi all'art. 25 la necessità di incorporare le misure di protezione dei dati personali negli stessi sistemi e dispositivi, in modo che essi siano progettati e configurati in maniera da minimizzare l'uso di dati personali e proteggerli adeguatamente ("privacy by design & by default"). In concreto quindi, occorre sempre effettuare una analisi dei rischi al fine di valutare se le misure di sicurezza ipotizzate durante la fase di progettazione della apparecchiatura che sarà interconnessa risultino adeguate. Il problema che

si genera è quindi quello di essere in possesso di un'enorme quantità di dati, che a prima vista possono anche rivelarsi insignificanti, ma che possono essere utilizzati per fini secondari rispetto a quelli originariamente delineati o condivisi con soggetti terzi per scopi completamente diversi e non comunicati ai diretti interessati. In aggiunta, l'assenza o la scarsità delle informative genera la mancanza di consapevolezza del trattamento in essere e ciò incide sul rispetto di altro principio cardine della normativa europea, ossia la liceità del trattamento ex art. 6 GDPR. Per quanto riguarda il contesto IoT, se è vero che una base giuridica fondamentale del trattamento sarà integrata dall'esecuzione del contratto di acquisto/fornitura del prodotto/servizio concluso con l'interessato, è altrettanto vero comunque che il consenso risulterà di volta in volta necessario – oltre che per trattare dati ulteriori, il cui trattamento non rientri nell'esecuzione del contratto – per trattamenti con specifiche caratteristiche o finalità, quali il trattamento di categorie particolari di dati ex art. 9, il trattamento di dati di minori ex art. 8, o per finalità di profilazione. La necessità di mappare e valutare tutti i rischi connessi all'utilizzo delle tecnologie IoT comporta la necessità per i Titolari del trattamento dei dati di condurre adeguate valutazioni per capire come gestire correttamente detti rischi in relazione ai trattamenti di dati personali legati alle innovazioni tecnologiche – ad esempio la valutazione di impatto ai sensi dell'art. 35 GDPR (cd. "DPIA<sup>1</sup>"), necessaria nei casi in cui tramite il dispositivo sia effettuata attività di profilazione, uso di nuove tecnologie con rischio per interessati o raccolta di categorie particolari di dati e sorveglianza su larga scala. A livello pratico, la DPIA consiste nell'analisi dell'impatto che un trattamento può avere "per i diritti e le libertà delle persone fisiche", un'analisi dei rischi da effettuarsi per i trattamenti di dati personali che possono presentare un rischio elevato per i diritti e le libertà degli interessati. Sicuramente al fine di condurre la valutazione e la gestione dei rischi è utile seguire metodologie già rodiate come ad esempio quelle sviluppate in ambito internazionale ed in particolare la ISO 31000:2010 – Risk Management e la ISO 27005:2011 – Information security risk management. In conclusione, la tecnologia delle "etichette intelligenti" RFID apre nuove frontiere di innovazione ed efficienza nel settore della moda, ma allo stesso tempo richiede un'attenta valutazione e gestione delle implicazioni etiche, legali e di privacy. L'equilibrio tra sfruttare i benefici di questa tecnologia e mitigare i rischi associati sarà cruciale per il successo futuro delle aziende di moda nel loro viaggio digitale.

## 7. L'era delle tecnologie RFID

*Zebra Technologies Corporation* quale fornitore leader di soluzioni digitali che consentono alle aziende di connettere in modo intelligente dati, risorse e persone, ha reso noti i risultati del *2023 Global Warehousing Study*, il quale conferma che il 58% dei Responsabili di magazzino prevede di implementare la tecnologia di identificazione a radiofrequenza (RFID) entro il 2028, il che contribuirà ad aumentare la visibilità dell'inventario e a ridurre l'esaurimento delle scorte. Nei prossimi cinque anni, infatti, la maggior parte dei responsabili

---

<sup>1</sup> La DPIA consiste in un documento contenente una descrizione sistematica dei trattamenti previsti e delle finalità del trattamento, una valutazione della necessità e proporzionalità dei trattamenti in relazione alle finalità, una valutazione dei rischi per i diritti e le libertà degli interessati, le misure previste per affrontare i rischi, includendo le garanzie, le misure di sicurezza e i meccanismi per garantire la protezione dei dati personali. La conclusione della DPIA condurrà a tre possibili esiti: se i rischi risulteranno sufficientemente mitigati dalle misure adottate, il titolare potrà procedere ad avviare il trattamento; in caso contrario, dovrà procedere alla revisione del trattamento (o delle misure) per raggiungere la compliance. Qualora residuino rischi elevati per i diritti e le libertà degli interessati, il titolare potrà ricorrere alla consultazione della competente Autorità Garante per la Protezione dei Dati Personali ai sensi dell'art. 36 GDPR.

di magazzino prevede di investire in lettori RFID fissi, passivi o portatili e soluzioni di scansione industriale fisse che possano migliorare il tracciamento di beni, personale e merci all'interno dell'ambiente del magazzino. L'indagine ha mostrato che il 74% dei responsabili di magazzino europei (73% a livello mondiale) ha accelerato o accelererà le tempistiche dei processi di modernizzazione: questo dovrebbe migliorare la gestione dei resi, che secondo quasi la metà dei decisori aziendali intervistati è salita al primo posto tra le sfide operative di oggi, con un aumento di 10 punti percentuali rispetto all'anno precedente. Per l'Europa la percentuale è del 43%, con un aumento di 12 punti percentuali rispetto al 2022. Andre Luecht, Global Strategy Lead for Transportation, Logistics and Warehouse di Zebra Technologies ha dichiarato *"Ciò significa che i responsabili di magazzino devono modernizzare le loro operazioni con soluzioni tecnologiche che permettano di gestire i resi e aumentare, così, l'agilità, la visibilità delle scorte e la capacità di previsione della domanda, al fine di migliorare l'efficienza e prendere decisioni migliori in tempo reale."* Anche se, in realtà, la maggioranza dei responsabili delle attività di magazzino (76%) ammette di sentirsi sotto pressione per migliorare le prestazioni, dovendosi adattare alle continue richieste dei consumatori che acquistano online. Secondo quasi l'80% degli operatori di magazzino, un inventario impreciso e l'esaurimento delle scorte sono tra i primi fattori che influiscono negativamente sulla produttività. Ecco perché sia gli operatori (l'82%) che i decisori aziendali (76%) concordano sulla necessità di implementare migliori strumenti di gestione del magazzino per aumentare visibilità e precisione dell'inventario. In particolare, un significativo 94% dei decisori aziendali europei (91% a livello globale) sta affrontando questa necessità confermando l'intenzione di voler investire in tecnologia per aumentare la visibilità lungo tutta la supply-chain entro il 2028.

I responsabili di magazzino stanno inoltre affiancando, agli operatori in prima linea, soluzioni di automazione per ottimizzare le operazioni e aumentare la visibilità delle scorte. Secondo un recente studio di Interact Analysis, nonostante il recente rallentamento della domanda di progetti di automazione (in parte dovuto alla riduzione del numero di nuovi magazzini), si prevede una nuova crescita nel 2024. Lo studio di Zebra ha rilevato che il 69% dei decision maker ha già automatizzato o sta pianificando di automatizzare i flussi di lavoro entro il 2024 per supportare gli operatori del magazzino e spostarli verso attività più centrate sul cliente e ad alto valore aggiunto. Ciò permetterebbe di potenziare gli operatori di magazzino, in modo che si possano dedicare a mansioni a maggiore valore aggiunto e concentrarsi sulla soddisfazione del cliente. Oltre la metà dei responsabili di magazzino ritiene che l'automazione aumenti l'efficienza e la produttività degli addetti, riducendo il picking manuale, le possibilità di errore negli ordini e i cosiddetti "tempi di ciclo". Inoltre, 8 operatori di magazzino su 10 concordano sul fatto che l'utilizzo di soluzioni tecnologiche e di automazione possa aiutare a raggiungere o superare gli obiettivi di produttività, e si sentono, inoltre, più valorizzati quando possono utilizzare dispositivi tecnologici moderni. Analogamente, l'88% dei decision maker afferma che l'implementazione di tecnologie di magazzino, tra cui dispositivi e robotica, attrae e fidelizza i dipendenti, dato estremamente importante vista la generale carenza di manodopera. Più della metà dei responsabili decisionali intervistati prevede di implementare soluzioni software di apprendimento automatico (52%) e di analisi predittiva (59%) entro il 2028.



## 8. Conclusioni

L'analisi fin qui esposta ha dunque evidenziato che l'utilizzo delle tecnologie digitali offre numerosi vantaggi alle aziende del settore della moda, infatti, l'implementazione di soluzioni basate sull'Internet of Things (IoT), come i tag RFID, consente alle aziende di poter migliorare l'efficienza operativa, ottimizzare la gestione della supply chain e promuovere la tracciabilità della filiera. Le aziende di moda che abbracceranno l'innovazione digitale si troveranno in una posizione migliore per adattarsi alle mutevoli esigenze del mercato e rimanere competitive in un'industria sempre più dinamica e globale. Con la precisazione, però, che un uso sproporzionato di tale tecnologia potrebbe violare il diritto alla protezione dei dati personali e determinare una forma di controllo sul consumatore. Quindi, sebbene la varietà e l'eterogeneità dei dispositivi possano favorire nuovi modelli di business, la sicurezza e la gestione dei dati rappresentano aree critiche da presidiare attentamente. A livello privacy, il principale problema che affiora è quello di una diffusa mancanza di autodeterminazione degli individui rispetto alla varietà e complessità dei trattamenti di dati personali mediante le tecnologie IoT; mancanza spesso non dovuta a precise intenzioni dei soggetti che intervengono in tali trattamenti, quanto piuttosto alla strutturazione dei trattamenti stessi, che risulta di ardua conoscibilità. Per queste ragioni, è importante per le aziende di moda rispettare i rigorosi limiti e le precise garanzie poste a salvaguardia della dignità e della libertà dei cittadini elaborate dal Garante per la protezione dei dati personali in quanto per essere "*intelligente*" l'etichetta RFID deve anche rispettare la privacy.

### Riferimenti bibliografici

Altalex. (n.d.). Privacy e nuove tecnologie: le radio frequency ID devices. Retrieved from <https://www.altalex.com/documents/2016/02/01/privacy-e-nuove-tecnologie-le-radio-frequency-id-devices>

Bellini, M. (2020, January 7). Tag etichetta RFID: cos'è, come funziona ed esempi dell'identificazione a radiofrequenze. Retrieved from <https://www.internet4things.it>

Bruce, M., Daly, L., & Towers, N. (2004). Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(2), 151-170.

Garante per la protezione dei dati personali. (2005, March 9). "Etichette intelligenti" (Rfid): il Garante individua le garanzie per il loro uso. Retrieved from <https://www.garanteprivacy.it/web/guest/home/docweb/-/docweb-display/docweb/1109493>

Lanna, N. (2021). FASHION LAW. CEDAM.

Launchmetrics. (n.d.). La tecnologia RFID: 5 modi in cui i brand della moda la stanno utilizzando. Retrieved from <https://www.launchmetrics.com/it/risorse/blog/la-tecnologia-rfid-5-modi-in-cui-i-brand-della-moda-la-stanno-utilizzando>

Lea-Greenwood, B. (2006). Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(3), 259-271.

Levy, M., & Weitz, B. A. (2008). *Retailing Management* (5th ed.). New York, NY: McGraw Hill.

Montella, P. (n.d.). Valutazione d'impatto sulla protezione dei dati: quando e come realizzare una DPIA. Retrieved from <https://www.cybersecurity360.it/legal/privacy-dati-personali/>

Ridolfi, B., & Vaccarelli, A. (n.d.). Le norme tecniche e la privacy per la sicurezza nell'IoT: cosa sapere per evitare rischi. Retrieved from <https://www.agendadigitale.eu/sicurezza/>

Talone, P., Russo, G., Caretoni, L., & Zanero, S. (n.d.). FID Fondamenti di una tecnologia silenziosamente pervasiva - PARTE VIII - SICUREZZA E PRIVACY NEI SISTEMI RFID. Fondazione Ugo Bordoni.

Temera. (n.d.). Applicazioni: Customer Experience. Retrieved from <https://temera.it/it/applicazioni/customer-experience.html>

Temera. (n.d.). Tecnologie RFID. Retrieved from <https://temera.it/it/tecnologie/rfid.html>





La Rivista di Studi Manageriali (RiSMa) nasce con l'intento di contribuire alla promozione, in ambito interdisciplinare, di studi e ricerche incentrati sul management dei sistemi complessi (imprese for profit; imprese no profit; pubbliche amministrazioni; network; aree urbane e territori etc.). L'impegno editoriale deriva dall'aver rilevato che nelle diverse dinamiche di crescita culturale il distanziamento tra le diverse discipline costituisce un ostacolo allo sviluppo di una conoscenza combinatoria, connettiva, e critica quale è invece quella di cui più si necessita negli attuali paesaggi socio-economici. RiSMa adotta un sistema di valutazione basato sulla revisione paritaria e anonima (*peer-review*).

