



Corso di Laurea in Economia e Management

Cattedra: Organizzazione Aziendale

Innovazione tecnologica, sociale ed ambientale nel mercato dei beni di consumo: il caso Fater S.p.A.

DI VINCENZO FAUSTO

RELATORE

VOTTA GIANFRANCO

MATRICOLA

Anno Accademico **2024/2025**

“Visione senza esecuzione è solo allucinazione”

Henry Ford

INDICE

CAPITOLO PRIMO	9
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA: FONDAMENTI E CONCETTI GENERALI	9
1.1 <i>Evoluzione storica della teoria organizzativa</i>	10
1.2 <i>Tipologie di strutture organizzative</i>	11
1.3 <i>Differenziazione e integrazione</i>	15
1.4 <i>Adattamento al contesto ambientale</i>	16
1.5 <i>Innovazione e cambiamento</i>	19
CAPITOLO SECONDO	23
ANALISI DELL'ORGANIZZAZIONE E INNOVAZIONE	23
2.1 <i>Presentazione dell'azienda e struttura organizzativa</i>	24
2.1.1 Storia della Fater S.p.A.	24
2.1.2 Settore di riferimento	26
2.1.3 Ruolo della governance	28
2.1.4 Valori, mission e vision dell'azienda	31
2.1.5 Prodotti e brand principali	33
2.1.6 Dati di mercato	35
2.2 <i>Gestione delle risorse umane</i>	37
2.2.1 Politiche di gestione, programmi di formazione, sviluppo personale ed aziendale	37
2.2.2 Codice etico: principi ed il loro impatto sulle relazioni interne ed esterne	39
2.2.3 Comunicazione interna: metodi	40
2.3 <i>Processi e innovazioni</i>	40
2.3.1 Principali processi aziendali: produzione, logistica e distribuzione	40
2.3.2 Innovazione e digitalizzazione: iniziative tecnologiche e come queste hanno ottimizzato i processi e la competitività dell'azienda	42
2.3.3 Gestione della sostenibilità: progetti di riduzione di sprechi/emissioni e uso di materiali sostenibili	42
CAPITOLO TERZO	45
CASE STUDY: INNOVAZIONE NELLE IMPRESE ITALIANE	45
3.1 <i>Obiettivi e struttura della rilevazione empirica</i>	46
3.2 <i>Metodologia di raccolta dati</i>	46
3.3 <i>Analisi statistiche descrittive</i>	47
3.4 <i>Analisi statistiche inferenziali</i>	51
3.4.1 Appendice: metodo di calcolo del test Chi-quadro	53
3.5 <i>Discussione dei risultati</i>	54
BIBLIOGRAFIA	57

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, in un contesto di continua evoluzione influenzato da diversi fattori tra cui la globalizzazione, l'innovazione tecnologica e la crescente attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale, le aziende hanno dovuto adattarsi rapidamente alle nuove sfide per mantenere alta la propria competitività e soddisfare le nuove esigenze dei consumatori, orientati sempre più verso prodotti responsabili e innovativi. In questo contesto, il mercato dei beni di consumo ha attraversato profonde trasformazioni negli ultimi anni. La Fater S.p.A. rappresenta un caso organizzativo emblematico che ha saputo adattarsi e coniugare un approccio green ed un forte progresso tecnologico alla crescita del proprio settore. La sua evoluzione organizzativa, dalla fondazione alla joint venture con Procter & Gamble, mostra come le strategie aziendali possano essere ridefinite per affrontare le sfide del mercato moderno. L'abilità dell'azienda nel migliorare i processi produttivi in un'ottica di sostenibilità, ridefinire il proprio modello di governance e implementare tecnologie avanzate ha avuto un ruolo cruciale nel consolidamento della sua posizione di mercato.

L'obiettivo di questa ricerca è analizzare la struttura organizzativa della Fater S.p.A. valutando come l'innovazione tecnologica e la governance aziendale abbiano inciso sulla sua evoluzione. L'analisi si concentrerà sull'adattamento della struttura organizzativa ai vari cambiamenti del mercato, evidenziando le modalità attraverso cui l'impresa ha ottimizzato i processi interni e migliorato la propria efficienza operativa. Grazie a modelli organizzativi interfunzionali e flessibili, uniti a una strategia di sostenibilità e inclusione, la Fater S.p.A. ha saputo affrontare con successo le sfide del settore e rispondere alle nuove esigenze dei consumatori.

Un aspetto fondamentale riguarda l'effetto della digitalizzazione nei processi aziendali e l'impegno dell'azienda nella riduzione dell'impatto ambientale attraverso strategie di sostenibilità. Questi fattori hanno rafforzato la competitività dell'impresa rappresentando una risposta concreta alle normative e agli standard emergenti nei mercati globali. Verrà poi esaminato il funzionamento degli organi decisionali e le politiche che questi hanno adottato per guidare l'azienda verso il raggiungimento degli obiettivi strategici. L'analisi della governance, infatti, permetterà di comprendere come la leadership aziendale sia in

grado di influenzare il processo di innovazione e il raggiungimento di un equilibrio tra sviluppo economico e responsabilità sociale.

Lo studio della struttura organizzativa di Fater S.p.A. assume particolare rilevanza nel contesto attuale, in cui le imprese devono bilanciare crescita economica e innovazione tecnologica, sociale e ambientale. Comprendere come un'azienda leader nel settore di beni di consumo gestisce questi aspetti può fornire spunti utili per altre realtà aziendali, come piccole e medie imprese (PMI), che cercano di migliorare la propria organizzazione interna.

L'innovazione digitale e un approccio responsabile alla produzione sono fattori chiave per il futuro del settore. Da un lato, le nuove tecnologie migliorano ed ottimizzano l'efficienza produttiva e distributiva; dall'altro, le politiche di sostenibilità rispondono alle crescenti richieste da parte dei consumatori e offrono un vantaggio competitivo duraturo nel lungo periodo. La Fater S.p.A. attraverso le sue iniziative in questi ambiti si pone come esempio di eccellenza aziendale dimostrando come la capacità di innovare può essere coniugata a strategie sostenibili mantenendo, ed eventualmente espandendo, il proprio posizionamento nel mercato.

Questa ricerca, dunque, intende approfondire le strategie organizzative e di sviluppo delle imprese del settore dei beni di consumo, evidenziando il ruolo centrale di innovazione, inclusione e sostenibilità nel raggiungimento del successo aziendale.

CAPITOLO PRIMO

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA: FONDAMENTI E CONCETTI GENERALI

1.1 Evoluzione storica della teoria organizzativa

Le sfide organizzative sempre più complesse e rapide hanno portato a rendere la disciplina sempre più ardua. Elementi come la globalizzazione, la competizione, l'etica e i Big Data hanno condotto ad una nuova definizione di Organizzazione Aziendale. Secondo R. Daft, *“le organizzazioni sono entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l'ambiente esterno”*¹. Si tratta, dunque, di entità che perseguono degli obiettivi agendo secondo sistemi predefiniti di regole basati su figure che ne consentano il coordinamento. Esse a loro volta sono influenzate da ciò che le circonda e da ciò che accade nell'ambiente di riferimento.

Ciascuna organizzazione è descritta da specifici tratti della sua struttura. Possono quindi essere distinte due diverse tipologie di dimensioni organizzative: da un lato le dimensioni strutturali, ossia tutte quelle caratteristiche interne all'organizzazione e che permettono di confrontarla con le altre, dall'altro i fattori contingenti, ovvero parametri legati al contesto e all'ambiente organizzativo che ne influenza la sua struttura. Tra i primi ricordiamo la formalizzazione, la specializzazione, la gerarchia, la centralizzazione e la complessità. Nei fattori contingenti, invece, la dimensione, la tecnologia, l'ambiente, la cultura, gli obiettivi e la strategia.

Nel corso dell'ultimo secolo, la teoria organizzativa ha attraversato diverse tappe che ne hanno modificato la sua evoluzione storica. Si parte dagli inizi del Novecento, quando il mercato del lavoro era caratterizzato da una grande quantità di mano d'opera poco qualificata che si spostava dalla campagna per raggiungere le città e le relative fabbriche. Grazie allo sviluppo di nuovi trasporti si apre la possibilità di posizionare e vendere i propri prodotti senza limiti di spazio e tempo, portando così le industrie a perseguire una produzione di massa. *“Se possiamo ridurre il costo di produzione, possiamo ridurre il prezzo. E se riduciamo il prezzo, possiamo aumentare il numero di acquirenti. La produzione sarà assorbita dalla domanda”*². Lo stesso H. Ford fu il primo ad introdurre l'approccio meccanicistico, o anche conosciuto come il metodo scientifico all'approccio del lavoro. L'efficienza e la produttività del lavoro possono essere migliorati attraverso la

¹ Daft, R. L. (2021). *Organizzazione Aziendale* (7ª ed.). Maggioli Editore.

² Ford, H. (1922). *My Life and Work*. Doubleday, Page & Company.

determinazione su base scientifica ed empirica di metodi e tempi di lavoro. Dunque, attraverso una minuziosa parcellizzazione dei lavori si trovano delle regole relative a ciascuna fase della catena di montaggio. Si determina, infine, il massimo che si può ricavare da ciascun lavoratore sulla base delle capacità e degli strumenti che questi possono utilizzare, incentivandoli, eventualmente, con dei premi salari ad incrementare lo standard produttivo. La chiave di lettura della prospettiva classica è, quindi, quella della “*one best way*”, ovvero nella ricerca della modalità ottimale per organizzare una qualsiasi “entità sociale”.

Nelle catene di montaggio cominciano però a verificarsi numerosi incidenti dovuti alla monotonia delle attività continue e ripetitive svolte dai lavoratori che sempre più incappavano in noia e distrazione. Gli esponenti della scuola classica (Ford, Taylor, Fayol e Weber) non avevano considerato come la stanchezza potesse inficiare nella produttività. Furono, invece, la Scuola delle Relazioni Umane, ed il suo principale esponente Mayo, a comprendere come motivazione e produttività siano fortemente correlate da situazioni quali coinvolgimento, ambiente sociale e relazioni tra lavoratori. La motivazione diventa la principale determinante della prestazione di un individuo, mentre l’incentivazione monetaria perde il suo peso lasciando spazio ad altre componenti quali quella relazionale e del coinvolgimento nella definizione degli obiettivi.

Infine, tale teoria venne definitivamente implementata e riformulata da R. Daft come la “teoria (o approccio) contingente”. Non esiste quindi a priori una soluzione predefinita per un’organizzazione efficace, la *one best way*, bensì “*it all depends*” da un giusto equilibrio tra la struttura interna e le condizioni dell’ambiente esterno. Ciò che funzionerà bene in un determinato contesto/settore, non è detto che funzionerà allo stesso modo in un altro.

1.2 Tipologie di strutture organizzative

*“La definizione della struttura organizzativa, in sostanza, consiste nell’individuazione delle modalità di divisione del lavoro e nell’implementazione di un giusto grado di coordinamento delle attività”*³. Indica, dunque, il rapporto di dipendenza formale che vi

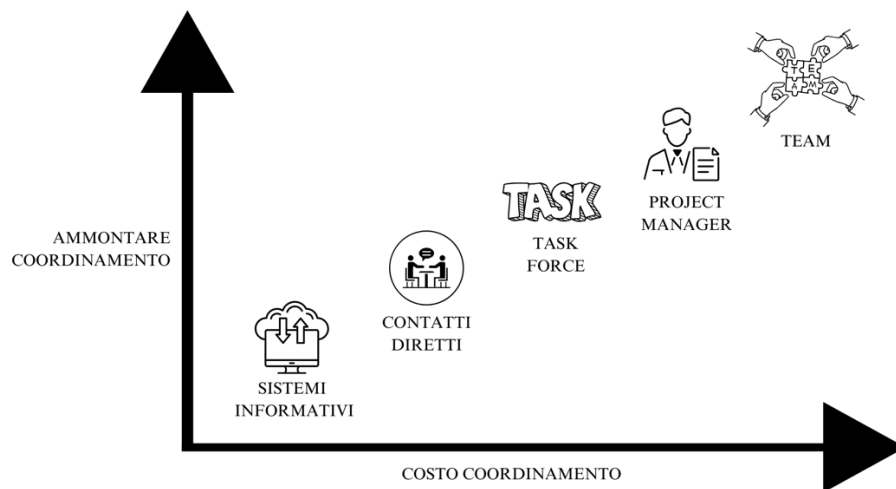
³ Cerica, R. (2009). *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*. Firenze University Press.

è tra le risorse di un'organizzazione, ovvero il numero di livelli gerarchici e l'ambito di controllo di ciascun manager. Affinché la struttura stessa possa essere efficace vi è la forte necessità di sistemi che assicurino una buona comunicazione, l'integrazione e il corretto coordinamento tra le varie unità organizzative. *“La struttura organizzativa non coincide con l'organizzazione stessa, ma è uno strumento attraverso il quale l'azienda realizza i propri obiettivi. La struttura deve essere dinamica e adattabile alle esigenze mutevoli dell'ambiente in cui l'azienda opera”*⁴.

A seconda dell'attività operativa svolta da ciascuna organizzazione sarà quindi più adatta una determinata tipologia rispetto ad un'altra. Si rende però necessario esplicitare che qualunque sia la forma adottata, ogni struttura organizzativa risponderà essenzialmente a due dimensioni: una dimensione orizzontale ed una dimensione verticale.

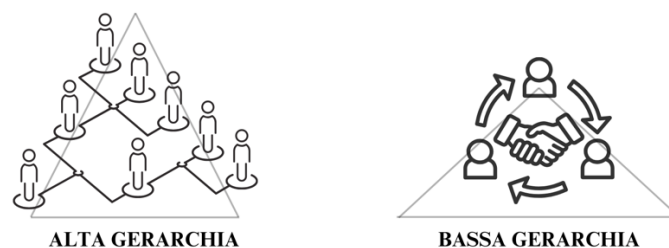
La dimensione orizzontale favorisce il coordinamento e la collaborazione tra le diverse unità operative, permettendo una gestione più efficace delle attività e una maggiore integrazione tra le funzioni aziendali. Gli strumenti sono rappresentati dai sistemi informativi, dal contatto diretto, dalle *task force*, dall'integratore *full-time* e dal *team*. I primi consentono ai dipendenti di ricavare informazioni utili per il corretto svolgimento del loro lavoro. Un grado superiore è rappresentato dal contatto diretto, ossia di un individuo che lavora dentro l'unità organizzativa e che ha il compito di mantenere le relazioni con le altre. Viene poi in gioco la *task force*, un gruppo di persone, che temporaneamente, si unisce per prendere delle decisioni o affrontare un problema. Importante notare come la sua natura sia temporanea, dunque al termine ogni membro tornerà alla rispettiva unità. Nel caso in cui il coordinamento non sia ancora del tutto efficiente può essere inserita all'interno dell'organigramma l'integratore *full-time*, o comunemente chiamato *project manager*, ovvero un individuo che a tempo pieno si occupa del coordinamento, senza appartenere però a nessuna unità funzionale. Infine, il *team*, anche definito come *task force* permanente, composto da persone di profili diversi ma tra loro complementari per il raggiungimento di un obiettivo comune.

⁴ Zerilli, A. (1994). *La struttura organizzativa*. FrancoAngeli.



Scala dei meccanismi di collegamento e coordinamento orizzontale⁵

La dimensione verticale si realizza mediante il meccanismo del riporto gerarchico, che consiste nell'attribuzione di poteri e responsabilità ai diversi livelli della struttura aziendale. Ciò permette, quindi, di definire con precisioni vincoli di subordinazione tra i vari ruoli, assicurando un flusso decisionale ordinato ed efficace nel controllo delle attività. Il grado di accentramento determina l'altezza della struttura gerarchica: nelle organizzazioni altamente gerarchizzate, le decisioni sono accentrate ai vertici e i livelli di comando sono numerosi, mentre nelle strutture meno gerarchizzate il potere decisionale è maggiormente distribuito, favorendo così una maggiore autonomia operativa ai livelli inferiori.



Gerarchia: strutture alte e basse⁶

La struttura funzionale rappresenta il modello ideale in presenza di unico prodotto o prodotti per la cui produzione richiedono lo stesso *know-how*. L'accentuata struttura

⁵ Adattato da Daft, R. L. (2021). *Organizzazione Aziendale* (7^a ed.). Maggioli Editore.

⁶ Adattato da Daft, R. L. (2021). *Organizzazione Aziendale* (7^a ed.). Maggioli Editore.

gerarchica rappresenta una struttura efficace in organizzazioni in cui l'attività vengono raggruppate in base ad una funzione comune e la cui profondità esperienziale diventa necessaria per il raggiungimento degli obiettivi preposti dal management tramite economie di scala che si vengono a creare all'interno delle singole unità funzionali. Se da un lato il sistema informativo e delle procedure sia interne che esterne si presenta fortemente sviluppato, dall'altro diventa un limite alla semplicità di coordinamento tra le varie unità. I tempi di risposta lenti ovvero il grande accumulo di decisioni al vertice diventano fonti di rallentamento di fronte ai cambiamenti ambientali. Nasce, dunque, la necessità di implementare figure di coordinamento che riescano a garantire il flusso di informazioni costante tra le varie funzioni.

Con l'espansione della propria cartella prodotti diventa necessaria una riformulazione del proprio assetto organizzativo. Si sviluppa, quindi, una struttura divisionale in cui dentro le varie divisioni (*business unit*) si possono trovare le stesse unità funzionali quali amministrazione, risorse umane, ecc. Le divisioni possono essere organizzate in base a: linee di prodotto, aree geografiche ovvero categorie di clienti. Aspetto fondamentale diventa quindi il grado di divisionalizzazione, ossia quanto le divisioni siano autonome o meno rispetto alla *corporate*, che a sua volta si riserva l'attività di assistenza alle strutture direzionali centrali per il coordinamento e il controllo delle divisioni.

Nel mondo dei servizi, nasce la logica di mettere al centro il cliente. Viene creata la struttura orizzontale, ovvero un approccio di struttura organizzativa del tutto radicale, che prevede la presenza di un *process-owner* che si occuperà di tutto ciò di cui il cliente ha bisogno. In assenza di gerarchia viene quindi aggiunta una nuova figura professionale, ossia quella di un coordinatore interno al *team*, che a rotazione viene svolto da tutti i membri, con il compito di facilitare il raggiungimento degli obiettivi interni. Istituisce riunioni e dibattiti per risaltare le idee di ciascuno che possano aiutare a trovare una soluzione.

La struttura a matrice, invece, è un modello che cerca di fondere i vantaggi del modello funzionale con quello divisionale. Come afferma Galbraith, “*se viene adottata la struttura funzionale i progetti subiscono ritardi, se invece viene scelta l'organizzazione per progetto le tecnologie sono meno sviluppate. La struttura a matrice cerca di conseguire i*

*benefici di entrambe le forme*⁷. Rappresenta, dunque, la struttura organizzativa per eccellenza riguardo all'innovazione. Gestire una forma organizzativa del genere non è semplice a causa della molteplicità di ruoli integratori: il direttore di funzione e il *project manager* hanno pari autorità, ciò può generare conflitti all'interno dell'organizzazione. Si ha, dunque, la necessità di incontri e riunioni costanti per risolvere problemi e conflitti e delineare le sfere di competenza.

Ultima, ma non per importanza, è la struttura a rete, o modulare, che si basa sulla focalizzazione delle competenze specifiche di un'organizzazione. Quest'ultima appalta molti processi principali ad aziende separate coordinando la loro attività (*outsourcing*), mentre mantiene il controllo su processi di cui possiede competenze distintive o difficili da imitare. Si è diffuso largamente in quanto consente alle organizzazioni di piccole dimensioni di poter operare su scala globale e di attingere a risorse internazionali. Questo modello permette, quindi, all'impresa di ridurre i propri costi amministrativi, mantenendo bassi i costi fissi e viceversa per i costi variabili. La debolezza diventa dunque l'assenza di controllo su molte attività e dipendenti: se un partner non effettua le consegne in tempo o cessa la propria attività si rischia il fallimento organizzativo.

1.3 Differenziazione e integrazione

La differenziazione organizzativa si riferisce alla “*diversità degli orientamenti cognitivi ed emotivi tra i manager di differenti unità funzionale e la diversità della struttura formale tra tali unità*⁸”. Questa diversità si manifesta non solo negli obiettivi specifici di ciascuna area aziendale, nei modi di pensare e nei valori, ma anche nelle differenze strutturali e operative che caratterizzano le varie unità. Tali differenze possono derivare, ad esempio, dalla natura delle attività svolte, dalle competenze richieste e dai livelli di autonomia decisionale attribuiti ai diversi soggetti e comparti.

D'altra parte, l'integrazione rappresenta il livello e la qualità del coordinamento tra le diverse unità funzionali. Un'organizzazione per essere efficace deve garantire una comunicazione fluida e strutture di collegamento adeguate affinché le varie unità lavorino

⁷ Galbraith, J.R. (1977). *Organization design*. Addison-Wesley.

⁸ Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.

in sinergia, evitando inefficienze e conflitti interni. Tale coordinamento diventa ancora più rilevante quando l'ambiente esterno è caratterizzato da un'elevata incertezza, ovvero da condizioni mutevoli, imprevedibili ed altamente competitivi, che richiedono strategie flessibili e risposte rapide.

In contesti di forte incertezza, l'autonomia delle unità funzionali non è sufficiente: risulta essenziale introdurre ruoli formali di integrazione. Questi ruoli possono essere assegnati a figure specifiche, come il personale di collegamento, che facilita la comunicazione tra dipartimenti differenti, o da responsabili di progetto (*project manager*), che assicurano il coordinamento e l'allineamento degli obiettivi tra *team*. Altre figure chiave includono il *brand manager*, che coordina le strategie di marketing e di comunicazione, ed i coordinatori, che garantiscono un flusso organizzativo coerente tra le diverse funzioni aziendali.

Per mantenere un buon equilibrio, un'organizzazione deve trovare il giusto bilanciamento tra differenziazione e integrazione. Se da un lato un'elevata differenziazione permette di sviluppare competenze specializzate ed efficaci alle specifiche esigenze, dall'altro una scarsa integrazione può portare a frammentazione e inefficienze operative tra i vari settori. Allo stesso modo, una forte integrazione senza un'adequata differenziazione può ridurre la capacità dell'organizzazione di adattarsi alle necessità di ogni unità funzionale, ostacolando l'innovazione e la reattività ai cambiamenti esterni.

Il giusto compromesso tra differenziazione e integrazione rappresenta pertanto una delle principali sfide nella gestione organizzativa, in quanto consente di affrontare al meglio le incertezze del contesto ambientale e di garantire il buon funzionamento dell'impresa nel lungo periodo.

1.4 Adattamento al contesto ambientale

Si dice ambiente organizzativo “*l'insieme di tutti gli elementi, al di fuori dell'organizzazione, che sono in grado di influenzare l'organizzazione stessa o una sua parte*⁹”. Fanno parte di esso i concorrenti, i fornitori e produttori, il mercato del lavoro e

⁹ Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill.

delle università, i mercati azionari e le banche, nonché i consumatori, clienti e utilizzatori dei servizi. Altri elementi esterni chiave che influenzano l'assetto organizzativo di un'impresa sono anche le tecnologie e i brevetti, oltre alle leggi e regolamenti, i tassi di cambio o dazi, nonché l'andamento macroeconomico generale.

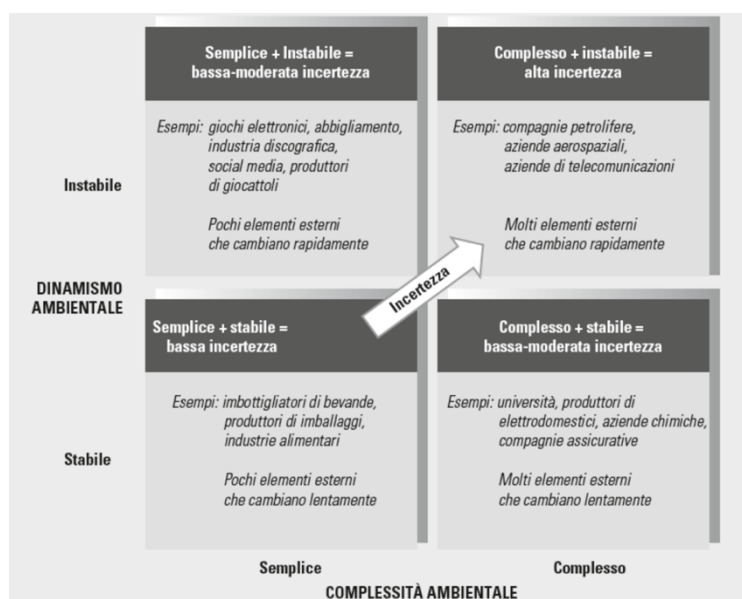
L'ambiente si divide tra ambiente generale e ambiente di riferimento. L'ambiente di riferimento è l'area che comprende i settori con i quali l'organizzazione interagisce in modo diretto e che hanno impatto immediato sulla sua capacità di raggiungere gli obiettivi. L'ambiente generale comprende, invece, quei settori che non hanno un impatto diretto sull'attività quotidiane di un'impresa, ma che possono influenzarla indirettamente.

Nel contesto organizzativo diventa, quindi, fondamentale disporre di una panoramica di informazioni affidabili sull'ambiente circostante, poiché il livello di certezza o incertezza in cui opera un'organizzazione è influenzato da specifiche caratteristiche ambientali. Il primo fattore determinante è la complessità: un ambiente viene considerato complesso quando è caratterizzato da un numero elevato di variabili esterne che incidono sull'organizzazione, nonché dalla presenza di numerosi attori con cui interagire. Al contrario un ambiente semplice è costituito da pochi elementi, spesso omogenei tra loro, rendendo più agevole la gestione e la comprensione delle dinamiche esterne.

Un altro aspetto rilevante è il grado di stabilità o instabilità dell'ambiente, ovvero il livello di dinamicità degli elementi che lo compongono. Un ambiente stabile è caratterizzato da cambiamenti limitati e prevedibili nel tempo, consentendo all'organizzazione di pianificare con maggiore sicurezza le proprie strategie. Al contrario, un ambiente instabile è soggetto a mutamenti improvvisi e imprevedibili, aumentando il livello di incertezza e richiedendo alle organizzazioni una maggiore capacità di adattamento e, soprattutto, reattività.

La combinazione di questi fattori ci permette di individuare il grado di incertezza fronteggiato da un'organizzazione e quindi la sua risposta all'ambiente esterno. Dalla convergenza delle stesse si determinano quattro diversi scenari. Nel primo, l'ambiente esterno è relativamente semplice ma caratterizzato da una certa instabilità. Nonostante quest'ultima, la natura semplice dell'ambiente consente comunque di anticipare alcune evoluzioni e di reagire velocemente a mutamenti, riducendo il livello di incertezza complessiva. Il secondo scenario presenta, invece, un'alta incertezza causata da un

ambiente complesso ed instabile. In questo caso l'organizzazione si trova a dover affrontare un numero crescente di variabili che cambiano velocemente, rendendo la pianificazione a lungo termine particolarmente difficile e rischiosa. Il terzo scenario mostra un ambiente semplice e stabile, situazione per cui l'incertezza è ridotta al minimo. In tale contesto, le organizzazioni possono prevedere con alta probabilità gli sviluppi futuri e pianificare in modo preciso. La bassa incertezza in questo scenario consente alle aziende di concentrarsi su obiettivi di lungo termine e di prendere decisioni strategiche senza dover affrontare rischi significativi legati a cambiamenti improvvisi. L'ultimo scenario è quello in cui, invece, l'ambiente complesso ma stabile presenta un livello di incertezza più contenuto rispetto a quello complesso e instabile, ma comunque superiore a quello di un ambiente semplice e stabile. In questo scenario, l'incertezza è bassa-moderata, in quanto, pur non essendo previsti cambiamenti improvvisi, la varietà di fattori da considerare rende comunque la pianificazione e la previsione delle evoluzioni un compito complesso.



Valutazione dell'incertezza¹⁰

Al crescere dei livelli di incertezza si applicheranno, in ordine, le seguenti strategie: aumento della complessità interna, costruzione di nuove relazioni, differenziazione e

¹⁰ Daft, R. L. (2021). *Organizzazione Aziendale* (7ª ed.). Maggioli Editore.

integrazione (cfr. paragrafo 1.3), processi di management organici e meccanici, pianificazione, previsione e rapidità di risposta.

1.5 Innovazione e cambiamento

L'innovazione continua è indispensabile in un mondo caratterizzato da cambiamenti e competizione crescente. Il cambiamento può assumere diverse forme a seconda della sua frequenza, dell'impatto e della modalità di attuazione. In alcuni casi, esso si presenta in modo occasionale, diventando necessario solo dopo periodi di relativa stabilità. In queste situazioni, i manager possono gestirlo introducendo innovazioni di natura tecnica, strutturale o legate ai prodotti, adattandosi così alle esigenze del momento.

Esistono però contesti in cui il cambiamento è continuo e si verifica con maggiore regolarità, riducendo la durata e la frequenza delle fasi di stabilità. In questi scenari, l'organizzazione deve sviluppare una costante capacità di adattamento. Oltre a questo, il cambiamento può anche assumere una forma incrementale, avvenendo in maniera graduale e progressiva. In questo caso, le modifiche vengono introdotte partendo da una base preesistente e aggiungendo progressivamente nuovi elementi che contribuiscono al miglioramento complessivo dei processi e delle strutture organizzative. Infine, si possono verificare cambiamenti di natura radicale, spesso legati a processi di innovazione in grado di trasformare profondamente un settore. Questo avviene quando nuovi prodotti o servizi sostituiscono completamente una tecnologia preesistente, influenzando sia i produttori che i consumatori e ridefinendo le dinamiche di mercato. In questi casi, l'impatto è significativo in quanto determina una revisione complessiva delle strategie aziendali per adeguarsi a un contesto profondamente mutato.

In base al tipo di cambiamento le organizzazioni avranno determinate problematiche da affrontare. Quattro sono i soggetti del cambiamento, in modo occasionale o continuo, in modo incrementale o radicale: innovazione tecnologica, innovazione di prodotti e/o servizi, innovazione di strategia e struttura, innovazione culturale.

Tramite cambiamenti tecnologici si mette in discussione la base di competenze dell'organizzazione (*know-how*) per migliorare la produttività, la qualità e la performance della stessa. Quando si approccia al cambiamento tecnologico è efficace implementare un

approccio ambidestro, ovvero l'applicazione simultanea dell'approccio organicistico, maggiormente predisposto al cambiamento, e quello meccanicistico, che a sua volta lo implementa e applica quotidianamente con regole e procedure. Si incorporano, dunque, strutture e processi di gestione che siano appropriati sia per la creazione dell'innovazione sia per la sua implementazione.

Alcuni prodotti e/o servizi hanno successo mentre altri falliscono, perché? La risposta risiede nella qualità del coordinamento che si ha tra le unità tecniche e di marketing all'interno dell'organizzazione quando si appropria a cambiamenti di prodotti o servizi. Nasce la necessità di strutturare un sistema che consenta non solo di generare nuove idee, ma anche di valutarle in modo efficace, creando un ciclo continuo di innovazione. Questo processo richiede un notevole impegno organizzativo e può incontrare numerosi ostacoli. All'interno dell'aziende, la selezione delle idee non avviene esclusivamente in base a criteri oggettivi, ma è spesso condizionata da diversi fattori soggettivi. Inoltre, le dinamiche di potere e le logiche interne possono influenzare la diffusione e l'affermazione di alcune idee a discapito di altre, indicando così sul loro sviluppo e sulla loro sopravvivenza. Dunque, diventa importante puntare ad un modello che coinvolga tre diversi aspetti: una specializzazione a livello di unità organizzativa, i ruoli di confine e il coordinamento orizzontale dell'unità di ricerca e sviluppo, produttività e marketing.



Modello di coordinamento orizzontale¹¹

I cambiamenti strutturali e strategici sono in genere meno frequenti, per questo motivo richiedono una gestione differente rispetto ai precedenti. L'approccio duale consente di

¹¹ Daft, R. L. (2021). *Organizzazione Aziendale* (7^a ed.). Maggioli Editore.

confrontare i cambiamenti di tipo gestionale con le innovazioni tecniche, evidenziando come i primi siano meno frequenti rispetto ai secondi. Le organizzazioni che necessitano di continui cambiamenti gestionali devono adottare una struttura diversa rispetto a quelle che, invece, basano il proprio vantaggio competitivo sull'innovazione tecnica e di prodotto. L'innovazione gestionale riguarda l'adozione e implementazione di processi, *know-how*, strategie e tecniche manageriali nuove mirate a promuovere il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Una volta definito il modello organizzativo e le strategie da seguire, questi elementi vengono applicati in maniera verticale, diffondendosi progressivamente all'interno di ogni livello dell'impresa.

Infine, il cambiamento culturale rappresenta il più complesso, in quanto pone in discussione valori fondamentali, modi di pensare e procedure già consolidate tra management e dipendenti. Inoltre, spesso tali cambiamenti non sono compatibili per portare risultati a breve termine per gli *stakeholders*. Le tendenze che spingono verso cambiamenti culturali sono fusioni e acquisizioni, reengineering e nuove forme organizzative orizzontali, maggiore diversità all'interno della forza lavoro e, infine, il passaggio verso la "*learning organization*". Si tratta di variazioni che si concentrano sugli aspetti umani e sociali dell'organizzazioni, anche dette "*soft skills*", per apportare cambiamenti negli atteggiamenti individuali e nelle relazioni interpersonali.

Per affrontare efficacemente un processo di trasformazione, è fondamentale una *leadership* solida e orientata al cambiamento. Il management deve essere in grado di guidare i dipendenti lungo il percorso di transizione, supportandoli nell'adattamento alle nuove condizioni e superando eventuali difficoltà. Tuttavia, il cambiamento può suscitare opposizione, poiché è naturale che le persone tendano a mantenere abitudini consolidate e a diffidare delle trasformazioni. Le barriere al cambiamento possono essere molteplici e derivano da diversi fattori, tra cui l'eccessiva attenzione ai costi, la mancanza di coordinamento e cooperazione, l'avversione all'incertezza, nonché la più importante, la mancata percezione dei benefici.

CAPITOLO SECONDO

ANALISI DELL'ORGANIZZAZIONE E INNOVAZIONE

2.1 Presentazione dell'azienda e struttura organizzativa

2.1.1 Storia della Fater S.p.A.

Fater S.p.A. è un'azienda italiana che opera nel settore dei beni di consumo, specializzata nella produzione di prodotti per l'igiene personale e la pulizia della casa. La sua storia ha inizio nel 1958 quando Francesco Angelini acquisì un'impresa chimico-farmaceutica già presente a Pescara, le cui radici risalivano alla seconda metà del XIX secolo. Il nome "Fater" è un acronimo che sta per "Farmaceutici Aterni", un richiamo al fiume Aterno, simbolo della città e della tradizione locale. Grazie a una strategia di sviluppo mirata e a un'attenzione costante all'innovazione, l'azienda riuscì a ritagliarsi un ruolo sempre più rilevante nel mercato dei prodotti per l'igiene, anticipando e rispondendo ai cambiamenti nelle abitudini di consumo della popolazione.

L'espansione di Fater si consolidò negli anni '60, un periodo di crescita economica e trasformazioni sociali che favorirono la diffusione di prodotti innovativi in grado di migliorare la qualità della vita quotidiana. Nel 1963, l'azienda lanciò i pannolini Lines, un'alternativa pratica ed efficace ai tradizionali metodi di fasciatura per neonati. Questo prodotto rivoluzionò il settore dell'igiene infantile, introducendo una nuova concezione di semplicità d'uso per le famiglie. Pochi anni dopo, nel 1965, Fater ampliò la propria offerta con il marchio Lines Lady, dedicato invece alla protezione femminile. Grazie a una forte spinta pubblicitaria e a una distribuzione capillare sul territorio italiano, questi prodotti contribuirono alla crescita dell'azienda, rendendola un punto di riferimento del settore.

Un momento cruciale nella storia di Fater si verificò nel 1992, quando l'azienda entrò a far parte di una joint venture paritetica con la multinazionale Procter & Gamble, mantenendo una quota del 50% in mano al Gruppo Angelini. Questa collaborazione strategica permise a Fater di accedere a nuove tecnologie, metodologie produttive avanzate e reti di distribuzione globali, rafforzando la sua posizione competitiva sia a livello nazionale che internazionale. Uno dei primi risultati di questa alleanza fu l'integrazione del marchio Pampers all'interno del portafoglio aziendale, consolidando ulteriormente la leadership nel settore dei prodotti per neonati. Grazie a questa espansione, Fater riuscì a estendere la propria presenza commerciale oltre i confini italiani, raggiungendo mercati sempre più ampi e diversificati.

Attualmente, l'azienda è attiva in trentasette Paesi e continua a investire in ricerca e sviluppo per migliorare l'efficacia e la sostenibilità dei propri prodotti. Il suo portafoglio include alcuni dei marchi più noti nel settore dell'igiene e della pulizia, tra cui Pampers, Lines, Tampax e ACE. Pampers è sinonimo di qualità e innovazione nei pannolini per bambini, Lines è uno dei marchi più riconosciuti nella protezione femminile, Tampax è un punto di riferimento per gli assorbenti interni, mentre ACE è un marchio dedicato alla pulizia della casa.

Fater conta oggi circa 1.600 dipendenti e dispone di sei sedi principali. Il quartier generale, nonché uno degli stabilimenti produttivi, si trova a Pescara, mentre a Spoltore è situato il centro di ricerca e sviluppo, che svolge un ruolo fondamentale nell'innovazione dei prodotti. Gli altri stabilimenti produttivi si trovano a Campochiaro (Molise) e Gebze (Turchia), contribuendo alla capacità produttiva dell'azienda. Inoltre, Fater ha due sedi commerciali strategiche a Bucarest (Romania) e Istanbul (Turchia), che supportano la distribuzione e l'espansione nei mercati dell'Europa orientale e del Medio Oriente.

L'azienda si distingue per la sua costante attenzione alla sostenibilità e all'innovazione, adottando strategie volte a ridurre l'impatto ambientale della produzione e a migliorare l'efficienza energetica. In questo contesto, ha sviluppato tecnologie per il riciclo dei prodotti assorbenti usati, contribuendo alla riduzione dei rifiuti e promuovendo un modello di economia circolare.

Oltre all'impegno ecologico, Fater investe anche nel benessere delle persone, promuovendo ambienti di lavoro inclusivi e stimolanti per i propri dipendenti. L'azienda pone grande attenzione alla responsabilità sociale, sostenendo iniziative e progetti a favore delle comunità locali e collaborando con istituzioni e associazioni per sviluppare soluzioni sempre più sostenibili ed efficienti. Grazie a una combinazione di tradizione, innovazione e attenzione alle esigenze del consumatore, Fater continua a essere una protagonista nel panorama dell'industria dei beni di consumo, con l'obiettivo di crescere ulteriormente e affrontare con successo le sfide del futuro.

2.1.2 Settore di riferimento

2.1.2.1 Mercato dei beni di largo consumo: tendenze e sfide del settore

Il mercato dei beni di largo consumo (FMCG) è cruciale per l'economia italiana, comprendendo una vasta gamma di prodotti che sono quotidianamente acquistati dalle famiglie. Tra questi, i prodotti per l'igiene e la cura personale giocano un ruolo centrale, essendo essenziali per la *routine* quotidiana. Nel primo trimestre del 2024, le famiglie italiane hanno speso complessivamente circa 45,8 miliardi di euro per beni di consumo, registrando una crescita del 2,6% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Questo trend positivo è proseguito anche nel secondo trimestre, con una spesa che ha raggiunto i 46 miliardi di euro, con un incremento del 2,9% rispetto allo stesso periodo del 2023. *“Questa tendenza dimostra una continua resilienza del mercato, nonostante le difficoltà derivanti dall'inflazione e dai costi elevati delle materie prime”*¹².

I prodotti per l'igiene e la cura personale, come saponi, shampoo, deodoranti, creme e altri articoli cosmetici, sono tra i beni più acquistati in Italia. Nel 2024, il mercato di questi prodotti ha visto una crescita del 3,5%, con una forte domanda da parte dei consumatori che sono sempre più attenti alla qualità e agli ingredienti dei prodotti che scelgono. In particolare, c'è un crescente interesse per articoli naturali, biologici e privi di sostanze chimiche dannose, che hanno spinto molte aziende a lanciare linee di prodotti sostenibili. *“Questi consumatori preferiscono acquistare prodotti con imballaggi ecologici, e le aziende rispondono a questa richiesta con packaging riciclabili o biodegradabili, cercando di ridurre l'impatto ambientale dei propri prodotti”*¹³.

La continua innovazione è un altro fattore determinante in questo settore. Le aziende stanno investendo in ricerca e sviluppo per rispondere alle nuove esigenze dei consumatori. Tra i prodotti più richiesti ci sono quelli multifunzionali, che combinano più benefici in un unico articolo, come ad esempio balsami che fungono anche da maschere o detergenti con proprietà esfolianti e idratanti. Inoltre, i prodotti per la cura della pelle, come quelli con filtri solari o proprietà antinquinamento, stanno guadagnando sempre più terreno. *“Le tecnologie moderne, come l'utilizzo dei big data e dell'intelligenza*

¹² NielsenIQ. (2024). *Il barometro dei consumi di NIQ nel primo trimestre 2024: Le famiglie italiane hanno speso 45,8 miliardi di euro in beni di consumo*. NielsenIQ

¹³ NielsenIQ. (2024). *Il barometro dei consumi di NIQ nel secondo trimestre 2024: Le famiglie italiane hanno speso 46 miliardi di euro in beni di consumo e prodotti tecnologici e durevoli*. NielsenIQ

artificiale, stanno permettendo alle aziende di prevedere le tendenze di consumo, migliorando la personalizzazione dei prodotti e ottimizzando la produzione”¹⁴.

Nonostante l’aumento delle vendite, il settore affronta diverse sfide. La concorrenza è praticamente intensa, con una grande varietà di marchi che si contendono il mercato, tra cui marchi consolidati e nuovi entranti che si concentrano su nicchie emergenti, come i prodotti naturali o vegani. La competizione spinge le aziende a differenziarsi, utilizzando strategie di marketing sempre più mirate e puntando su innovazioni che rispondano alle preferenze mutevoli dei consumatori. *“In aggiunta, l’inflazione ha aumentato il costo delle materie prime, obbligando le aziende a gestire con attenzione i prezzi senza compromettere la qualità dei prodotti”¹⁵.*

Un altro cambiamento significativo è rappresentato dalla crescente digitalizzazione del mercato. Le vendite online nel settore dei beni di largo consumo sono aumentate in modo significativo, con una crescita del 15% nel 2024 rispetto all’anno precedente. Questo ha portato molte aziende a concentrarsi maggiormente sull’e-commerce, creando piattaforme online più efficienti e migliorando l’esperienza di acquisto digitale per i consumatori. *“L’e-commerce, insieme all’utilizzo di app per smartphone e ai social media, sta modificando le abitudini di acquisto, con un numero crescente di consumatori che preferisce acquistare questi prodotti direttamente da casa”¹⁶.*

Inoltre, la sostenibilità sta assumendo un’importanza crescente nel settore. I consumatori sono sempre più attenti all’impatto ambientale dei prodotti che acquistano, e le aziende rispondono a questa domanda investendo in pratiche più ecologiche. Molti brand stanno riducendo l’uso della plastica nei loro prodotti e optando per materiali riciclabili o biodegradabili. *“In alcuni casi, le aziende si stanno anche impegnando a compensare le loro emissioni di carbonio, come parte di un’azione globale per ridurre l’impatto ambientale”¹⁷.*

In conclusione, il mercato dei beni di largo consumo, con particolare attenzione ai prodotti per l’igiene e la cura personale, sta attraversando una fase di trasformazione. L’industria

¹⁴ Sidely, G. (2024). *Secteur PCG (FMCG)*. Go-Sidely.

¹⁵ Morgan Stanley. (2024). *The Case for Consumer Staples*. Morgan Stanley Investment Management.

¹⁶ Sidely, G. (2024). *Secteur PCG (FMCG)*. Go-Sidely.

¹⁷ Morgan Stanley. (2024). *The Case for Consumer Staples*. Morgan Stanley Investment Management.

è caratterizzata da un forte orientamento all'innovazione, alla sostenibilità e alla digitalizzazione, ma deve affrontare sfide importanti legate alla concorrenza e ai costi crescenti delle materie prime. *“Le aziende che sapranno adattarsi rapidamente alle mutevoli esigenze dei consumatori e alle nuove dinamiche di mercato avranno sicuramente opportunità di crescita, mantenendo un ruolo di leadership in un settore altamente competitivo e in continua evoluzione”*¹⁸.

2.1.3 Ruolo della governance

La governance aziendale svolge un ruolo cruciale nella gestione strategica e operativa delle imprese, garantendo trasparenza, efficienza e sostenibilità nel lungo periodo. Fater S.p.A. adotta un modello di governance strutturato per assicurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali e il mantenimento dei propri vantaggi competitivi.

*“Una governance efficace non è solo una questione di conformità normativa, ma una leva strategica per la crescita e la creazione di valore per gli stakeholder”*¹⁹. Tale principio guida anche la governance di Fater ponendosi l'obiettivo di bilanciare il controllo e l'innovazione per rispondere alle sfide di mercato.

In questo contesto, il processo decisionale all'interno della governance di Fater riveste una grande importanza. Le decisioni strategiche e operative vengono prese seguendo un approccio che bilancia razionalità e razionalità limitata, a seconda della complessità e del contesto delle problematiche aziendali. Il processo può essere suddiviso in due fasi principali: l'identificazione del problema e la selezione della soluzione, che spesso implica la generazione di diverse alternative per arrivare alla migliore scelta possibile.

2.1.3.1 Funzionamento degli organi decisionali

La governance di Fater S.p.A. si articola attraverso diversi organi decisionali, ciascuno con specifiche responsabilità nel processo di direzione e controllo dell'azienda.

¹⁸ NielsenIQ. (2024). *Il barometro dei consumi di NIQ nel secondo trimestre 2024: Le famiglie italiane hanno speso 46 miliardi di euro in beni di consumo e prodotti tecnologici e durevoli*. NielsenIQ

¹⁹ Monks, R. A. G., & Minow, N. (2011). *Corporate Governance* (5th ed.). Wiley.

Il *Consiglio di Amministrazione* (CdA) è l'organo principale di gestione strategica, responsabile delle decisioni fondamentali e della supervisione delle attività aziendali. Attualmente, il CdA di Fater S.p.A. è composto dalle seguenti figure: Giovanni Ciserani (Presidente), Christian Eihausen (Vicepresidente), Antonio Bruno (Consigliere), Nicola Lopez (Consigliere), Massimo Marin (Consigliere) e Francesca Sagramora (Consigliere).

*“Una struttura di governance efficace dipende dalla chiarezza dei ruoli e dalla capacità degli organi decisionali di operare in modo coeso e reattivo”*²⁰. In tale ottica, il CdA di Fater assicura un approccio integrato alla gestione dell'azienda, bilanciando competenze strategiche e operative. Questo approccio decisionale ben strutturato consente di affrontare sia decisioni programmate che non programmate, rispondendo efficacemente alle sfide in continua evoluzione del mercato.

Il *Comitato Esecutivo* (CE) ha il compito di supportare il CdA nella definizione delle strategie e nella gestione operativa. Tra i suoi membri figurano: Christian Eihausen (Membro del CE) e Massimo Marin (Membro del CE). Quest'organo contribuisce alla semplificazione dei processi decisionali e garantisce un monitoraggio costante delle attività aziendali. *“Un Comitato Esecutivo ben strutturato consente di migliorare l'agilità organizzativa, riducendo il divario tra pianificazione strategica e implementazione operativa”*²¹. Inoltre, l'adozione di approcci decisionali flessibili, come il modello incrementale o il modello Carnegie, consente di prendere decisioni 'soddisfacenti' in contesti di alta incertezza, dove non sempre è possibile giungere alla soluzione ottimale. L'integrazione di approcci come quello incrementale, che privilegiano un susseguirsi di piccole scelte, consente all'azienda di adattarsi gradualmente ai cambiamenti.

A supporto dell'attività del Consiglio di Amministrazione, sono presenti anche il *Collegio Sindacale* e l'*Organismo di Vigilanza*, nominati dall'*Assemblea dei Soci*. Il Collegio sindacale, in conformità alla normativa vigente e allo Statuto nazionale, svolge un ruolo di vigilanza, assicurando il rispetto delle disposizioni legali e la tutela dell'integrità patrimoniale della società. Questo organo interagisce con gli amministratori, i soci, il

²⁰ Tricker, B. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices* (4th ed.). Oxford University Press.

²¹ Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition* (11th ed.). Wiley.

revisore legale dei conti e le funzioni di controllo, garantendo una supervisione efficace delle attività aziendali. Il Collegio Sindacale è composto da cinque membri.

L'Organismo di Vigilanza, invece, ha il compito di monitorare l'efficacia e l'adeguatezza del modello di organizzazione, gestione e controllo adottato dall'azienda. Inoltre, provvede all'aggiornamento del modello in risposta a eventuali cambiamenti normativi o organizzativi, assicurando che la Fater operi in conformità con le disposizioni legislative. Quest'organo di controllo è composto da tre membri e rappresenta un elemento chiave per il mantenimento di un elevato standard di trasparenza all'interno della governance aziendale.

La gestione operativa dell'azienda è affidata ad Antonio Fazzari, che ricopre il ruolo di *General Manager e Chief Operating Officer* (GM & COO). Tale figura svolge un ruolo cruciale nel coordinamento delle attività aziendali, garantendo l'esecuzione delle strategie definitive dal CdA e dal Comitato Esecutivo. *“La leadership operativa è essenziale per tradurre la strategia aziendale in azioni concrete e risultati misurabili”*²². In questo contesto, il GM & COO di Fater assicura che le decisioni prese a livello strategico vengano implementate in modo efficace, mantenendo un focus sulla crescita e sull'innovazione. In situazioni particolarmente complesse o con tempi ristretti, l'approccio della razionalità limitata, che privilegia soluzioni soddisfacenti rispetto a quelle ottimali, può risultare essenziale.

2.1.3.2 Come la governance guida l'azienda verso gli obiettivi strategici per ottenere dei vantaggi competitivi

Il modello di governance adottato da Fater S.p.A. non si limita a garantire la conformità alle normative, ma costituisce uno strumento essenziale per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Un aspetto fondamentale riguarda l'allineamento tra governance e strategia aziendale. *“La governance aziendale deve fungere da ponte tra la visione strategica e l'esecuzione*

²² Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2020). *Strategic Management: An Integrated Approach* (13th ed.). Cengage Learning.

operativa, garantendo coerenza e continuità”²³. Il CdA e il Comitato Esecutivo lavorano in sinergia per definire politiche di crescita sostenibile, promuovendo investimenti in innovazione e nel miglioramento dei processi produttivi.

Un ulteriore elemento cruciale è l’integrazione dei principi *ESG (Environmental, Social, Governance)* nelle strategie aziendali. Fater, consapevole della crescente importanza della sostenibilità, ha adottato pratiche volte a ridurre l’impatto ambientale e a migliorare il benessere sociale. *“Le aziende che adottano un approccio responsabile alla governance non solo godono di vantaggi reputazionali, ma acquisiscono anche un vantaggio competitivo tangibile”*²⁴.

Infine, la governance di Fater favorisce lo sviluppo del capitale umano, promuovendo un ambiente di lavoro innovativo e orientato alla crescita professionale. La valorizzazione delle risorse interne consente all’azienda di migliorare la propria competitività e di affrontare con maggiore resilienza le sfide del mercato.

Il modello di governance di Fater S.p.A. rappresenta, dunque, un motore strategico per l’azienda, permettendo di combinare efficienza operativa, innovazione e sostenibilità per mantenere una posizione di leadership nel settore dei beni di largo consumo.

2.1.4 Valori, mission e vision dell’azienda

2.1.4.1 Valori fondamentali: come si riflettono nelle politiche aziendali?

Fater S.p.A. ha costruito il suo successo attorno a una serie di valori fondamentali che orientano ogni aspetto della sua operatività e che si riflettono in tutte le politiche aziendali. L’azienda unisce l’innovazione delle multinazionali con la creatività dell’imprenditoria italiana, creando un modello di business distintivo. Al centro delle sue politiche vi è una forte attenzione verso le persone, i consumatori e le comunità in cui opera. Questo impegno si esprime principalmente attraverso la strategia *People First*, che mira a porre l’essere umano al centro di tutte le attività aziendali, promuovendo il benessere fisico, mentale e relazionale dei dipendenti. L’obiettivo è quello di rendere ogni persona felice

²³ Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (11th ed.). Pearson.

²⁴ Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Parmar, B. L. (2020). *The Power of And: Responsible Business Without Trade-Offs*. Columbia University Press.

nel proprio lavoro, con l'ambizione che questa felicità si rifletta anche nelle interazioni con i consumatori e con le comunità in cui Fater è presente. Come dichiarato nel Company Profile, *“la prima strategia aziendale è People First, che si basa sull’ascolto delle persone poste al centro di tutto ciò che facciamo”*²⁵.

Le politiche di ascolto attivo, che includono survey e focus group, sono un pilastro fondamentale per garantire che le necessità e le aspettative di dipendenti e stakeholder siano sempre comprese e affrontate. *“L’ascolto rappresenta il punto di partenza di People First poiché l’ascolto attivo contribuisce a mappare l’efficacia delle azioni già intraprese e ad orientare quelle future”*²⁶. In questo modo, Fater si impegna a costruire politiche che rispondano concretamente alle esigenze emerse dal dialogo con le sue persone.

L’approccio ‘Listen’ è un altro esempio della centralità del valore dell’ascolto all’interno di Fater. L’azienda, infatti, organizza periodicamente momenti di dialogo con i propri dipendenti per raccogliere feedback e comprendere come migliorare ulteriormente l’ambiente lavorativo e i prodotti offerti. Questo impegno si traduce in azioni mirate e nella creazione di un ambiente inclusivo e collaborativo, dove ogni individuo si sente valorizzato. *“People First è la principale strategia di Fater per far vivere a ogni persona che lavora in azienda la migliore esperienza possibile”*.²⁷

In quest’ottica, il valore ‘Include’ è stato implementato per garantire che l’azienda promuova una cultura della diversità e dell’inclusione, rispettando le unicità di ciascuno e creando pari opportunità per tutti. Fater misura costantemente l’impatto delle sue politiche di inclusione, assicurando che vengano raggiunti gli obiettivi stabiliti. La crescita e l’impatto sociale sono valori fortemente presenti anche nelle politiche aziendali, come testimoniato dalla strategia ‘Growth & Impact’. Fater investe attivamente nello sviluppo delle competenze e dei talenti interni, offrendo opportunità di crescita e formazione. Infatti, l’azienda ha adottato un programma di *Job Rotation* che ha coinvolto il 40% dei dipendenti in ruoli manageriali nell’anno 2022-2023. Questo non solo favorisce l’acquisizione di nuove competenze, ma stimola anche l’innovazione e la motivazione interna, permettendo ai dipendenti di esprimere al meglio il loro potenziale.

²⁵ Fater S.p.A. (s.d.). *Company Profile*.

²⁶ Fater S.p.A. (s.d.). *Company Profile*.

²⁷ Fater S.p.A. (s.d.). *Company Profile*.

Oltre alla cura delle persone all'interno dell'azienda, Fater si preoccupa anche del benessere delle sue comunità e del rispetto per l'ambiente. Il valore *'Wellbeing'* si esprime attraverso politiche che vanno oltre il contesto aziendale, includendo iniziative di supporto alle famiglie dei dipendenti. L'azienda ha, inoltre, sviluppato una visione complessiva della sostenibilità, in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, con progetti di protezione ambientali e di responsabilità sociale.

In definitiva, i valori di Fater, come *People First, Growth & Impact, Listen, Include e Wellbeing*, si riflettono in tutte le politiche aziendali e costituiscono la base di una cultura organizzativa che non solo promuove l'eccellenza nei prodotti e servizi offerti, ma anche un ambiente di lavoro inclusivo, etico e sostenibile. *"Every day matters (Ogni giorno conta) riassume il nostro impegno quotidiano per contribuire alla costruzione di un futuro migliore, prendendoci cura attraverso il lavoro delle nostre persone e delle comunità in cui operiamo. Offriamo prodotti innovativi che contribuiscono a migliorare la vita dei consumatori, con un'attenzione costante nell'intercettare i nuovi trend e anticiparli coniugando innovazione e sostenibilità"*²⁸.

2.1.5 Prodotti e brand principali

2.1.5.1 Marche principali: caratteristiche distintive

Fater S.p.A. si distingue nel panorama dei prodotti di largo consumo, con una lunga tradizione nel mercato italiano ed europeo. La sua offerta si estende su più categorie di prodotti, tra cui quella per la cura della persona e della casa. Tra i suoi marchi principali si annoverano *Pampers, Tampax, Lines Specialist, ACE e Neoblanc*. Ogni marchio si distingue per caratteristiche specifiche pensate per rispondere alle esigenze di un'ampia clientela.

Nel caso di *Pampers*, il marchio rappresenta il leader nel mercato dei pannolini per bambini, conosciuto per la sua affidabilità e per la qualità dei suoi materiali. *"Pampers è uno dei marchi di maggior successo nel settore della protezione per bambini, con una continua innovazione che ne ha consolidato la posizione di mercato"*²⁹. Allo stesso modo,

²⁸ Fazzari, A. (2024). *Report di Sostenibilità 2022/23*.

²⁹ Fazzari, A. (2024). *Report di Sostenibilità 2022/23*.

Tampax è un marchio di riferimento per la protezione femminile. Il marchio *Lines*, per la cura intima, è sinonimo di comfort e sicurezza, con un'attenzione particolare alla delicatezza dei materiali.

Nel settore della pulizia della casa, *ACE* si distingue come il marchio leader in Italia per prodotti come candeggina e detergenti noti per la loro efficacia. Inoltre, *Neoblanc* offre soluzioni innovative per il lavaggio e per la cura dei tessuti, con un forte impegno verso l'ambiente. *“Neoblanc è il marchio che incarna l'impegno di Fater verso la sostenibilità, con un packaging che rispetta le normative ecologiche e l'uso di materiali riciclati”*³⁰.

L'innovazione rappresenta il nucleo centrale della strategia di Fater S.p.A., con investimenti significativi in ricerca e sviluppo. *“Nel periodo 2020-2023, l'azienda ha investito circa 800 milioni di euro, contribuendo al miglioramento dei prodotti e all'introduzione di soluzioni sostenibili”*³¹.

2.1.5.2 Posizionamento del brand nel mercato

Il posizionamento di Fater nel mercato, sia a livello italiano che internazionale, è molto solido. In Italia, *“tre famiglie su quattro utilizzano almeno uno dei prodotti di Fater”*³². Questo dato evidenzia l'ampia penetrazione dei marchi Fater S.p.A. sia nel settore della cura per la persona sia della pulizia della casa. A livello europeo, Fater è un attore chiave principalmente nel settore della cura della casa, con il marchio *ACE* che si posiziona tra i leader di mercato. La sua espansione internazionale è dimostrata dalla distribuzione dei suoi prodotti in trentasette paesi in tutti il mondo, con stabilimenti produttivi non solo in Italia, ma anche in Portogallo e Turchia.

*“Fater ha saputo mantenere un vantaggio competitivo grazie alla sua capacità di innovare e al forte impegno nella sostenibilità, aspetti sempre più centrali nelle scelte di acquisto dei consumatori...”*³³. La sua presenza nel mercato dei prodotti per la cura della persona è ulteriormente confermata dal suo posizionamento di leader di mercato in Italia,

³⁰ Fazzari, A. (2024). *Report di Sostenibilità 2022/23*.

³¹ Angelini Industries. (2024). *Un quadriennio di successi per Angelini Industries: i risultati del 2023*.

³² Fazzari, A. (2024). *Report di Sostenibilità 2022/23*.

³³ Fazzari, A. (2024). *Report di Sostenibilità 2022/23*.

con una quota di mercato superiore al 60% nel settore degli assorbenti femminili, grazie ai marchi *Tampax* e *Lines*.

2.1.6 Dati di mercato

2.1.6.1 Analisi quantitativa: fatturato, quota di mercato, competitors

Nel periodo 2022/23, Fater ha registrato un fatturato pari a € 1.020 milioni, con un incremento significativo rispetto agli anni precedenti. Il 95% del valore economico generato è stato distribuito agli stakeholder, sottolineando l'impegno dell'azienda nella creazione di valore condiviso³⁴. Come riportato nel suo bilancio, *“Fater ha visto un aumento dell'8,16% del fatturato, confermando il suo successo nel mercato italiano e internazionale”*³⁵. Tuttavia, l'utile netto è stato di € 60,9 milioni, in diminuzione rispetto al passato, ma comunque positivo considerando l'andamento del mercato dopo la pandemia COVID-19 e la guerra Russia-Ucraina. Nel confronto con altre aziende, Fater si posiziona al secondo posto tra le aziende più redditizie in Abruzzo.

Il mercato dei pannolini è uno dei mercati più rilevanti nell'ambito del mondo 'Cura Persona', vale circa 460 milioni di euro³⁶. Negli ultimi anni, nonostante il calo della natalità in Italia (-1,5% in media ogni anno negli ultimi quattro anni) il mercato è cresciuto in termini di valore (+1,6% CAGR ³⁷utili tre anni), sospinto dall'innovazione portata da *Pampers*, con il segmento ad alto valore aggiunto dei Pants (pannolini a mutandina). Si aggiunge il mercato delle *wipes*, che vale circa € 106 milioni.

Il mercato delle protezioni igieniche femminili vale € 425 milioni l'anno e raggiunge 10,7 milioni di famiglie italiane. Gli assorbenti esterni sono il segmento principale (€283 milioni, 67%) e sono acquistati da 10,3 milioni di donne in età mestruale, ovvero tra i 12 e 54 anni. Seguono gli assorbenti interni (tamponi) che valgono €38 milioni, con una penetrazione relativamente bassa, ma in forte crescita. Infine, troviamo il segmento dei

³⁴ Osservatorio Bilanci di Sostenibilità. (2024). *Bilancio di Sostenibilità Fater 2023*.

³⁵ Fazzari, A. (2024). *Report di Sostenibilità 2022/23*.

³⁶ Fonte dei dati: Nielsen riguardo il sell-out, Istat per le informazioni demografiche; Gfk per i dati di penetrazione e numero di famiglie acquirenti.

³⁷ Tasso annuo di crescita composto

‘*proteggi slip*’, per una base di consumatrici complessiva di dieci milioni di donne. È un mercato in crescita che vale €104 milioni.

Il mercato dei prodotti assorbenti per l’incontinenza degli adulti è uno dei pilastri fondamentali della crescita di Fater. “*Si tratta di un mercato che vale circa €380 milioni (canale Mass Market €275 milioni, canale Farma €105 milioni), in crescita costante negli ultimi anni, sospinto soprattutto dalla dinamica demografica di crescita delle persone over 55, che vede nell’incontinenza leggera e nel segmento dei pants i vettori di crescita più importanti*”³⁸. Fater detiene una quota di mercato che si attesta al 60% in Italia, una posizione dominante che gli consente di mantenere una leadership importante nel paese. All’estero compete con marchi come *Unilever*, ma continua a consolidare la sua posizione nel settore della cura della casa, con marchi come *ACE*, che si posiziona tra i leader del mercato europeo. Il report di Fater 2022/2023 sottolinea che “*ACE ha registrato un incremento delle vendite del 5% nell’ultimo anno, consolidando ulteriormente la sua pozione nei mercati europei*”³⁹.

Quello della cura della casa e dei tessuti rappresenta l’altro grande comparto merceologico in cui opera l’azienda. Il core business di Fater in questo comparto è rappresentato dalle candeggine, un mercato che si articola in due segmenti: candeggina classica (€161 milioni) e candeggina gentile (€84 milioni)⁴⁰; entrambi questi segmenti sono in crescita. Accanto al core business della candeggina, Fater opera in nuovi segmenti in cui è entrata dopo l’acquisizione del brand *ACE* (2013), i più importanti dei quali sono i pulitori spray per piccole superfici e i detersivi per lavatrice.

Inoltre, dal 2020 Fater è anche distributore per l’Italia per prodotti *Baby Toddler Food* a marchio *Hero Solo*. Grazie alla capillarità della struttura commerciale e al focus sui punti di vendita, la presenza del marchio è in costante aumento.

Fater ha, dunque, mantenuto una posizione di forte competitività a livello globale, consolidando il suo ruolo di leader nel settore dei beni di largo consumo. Le sue strategie si sono rilevate efficaci anche grazie all’impegno costante verso l’innovazione e la sostenibilità.

³⁸ Fazzari, A. (2024). *Report di Sostenibilità 2022/23*.

³⁹ Fazzari, A. (2024). *Report di Sostenibilità 2022/23*.

⁴⁰ Fazzari, A. (2024). *Report di Sostenibilità 2022/23*.

2.2 Gestione delle risorse umane

2.2.1 Politiche di gestione, programmi di formazione, sviluppo personale ed aziendale

La gestione delle risorse umane (HRM ⁴¹) è un aspetto fondamentale per il successo di qualsiasi organizzazione: ancora di più in contesti dinamici e competitivi come quello di Fater S.p.A. in continua integrazione tra tradizione ed innovazione. Le politiche di gestione delle risorse umane devono essere allineate con gli obiettivi strategici dell'impresa con l'intento di ottimizzare la gestione del capitale umano, considerato asset principale per lo sviluppo e crescita aziendale. *“L'approccio strategico alla gestione delle risorse umane contribuisce significativamente alla performance complessiva di un'organizzazione, poiché consente di sviluppare politiche in grado di supportare l'evoluzione delle competenze e la crescita continua dei dipendenti”*⁴².

Consapevole dell'importanza delle risorse umane come motore strategico per la crescita aziendale, l'impresa ha sviluppato un modello di gestione basato sull'integrazione tra il benessere dei dipendenti e la valorizzazione dei loro talenti, favorendo la motivazione e l'*engagement* dei dipendenti. Il programma principale di Fater, denominato *'People First'*, pone al centro il benessere e lo sviluppo delle persone, creando un ambiente inclusivo e di fiducia. Questo programma, a sua volta, si articola in sei altri pilastri principali: *Listen, Growth & Impact, Wellbeing, Inspire, Include* e *Do the Right Thing*. Questi mirano a creare un ambiente di lavoro inclusivo, basato sulla fiducia reciproca e sul rispetto per ogni individuo, affinché tutti possano esprimere il loro massimo potenziale. Ciò rappresenta il cuore della cultura aziendale che, con ottimi risultati, promuove il benessere fisico, psicologico e finanziario dei dipendenti, e che riconosce come risorsa fondamentale nel successo aziendale la crescita continua delle persone che ne fanno parte.

Le politiche di sviluppo personale e aziendale di Fater prevedono una serie di iniziative che mirano a favorire la crescita delle competenze individuali attraverso programmi di formazione continui, la valorizzazione del talento e l'adozione di un modello di leadership

⁴¹ Human Resource Management

⁴² Greer, C. R. (2001). *Strategic Human Resource Management: A general Managerial Approach*. Prentice Hall.

che incoraggi l'inclusività. *“Una gestione strategica delle risorse umane deve essere allineata con la strategia complessiva dell'organizzazione, permettendo di massimizzare il potenziale del capitale umano attraverso politiche di formazione e sviluppo che favoriscono un miglioramento costante delle competenze”*⁴³. Ed è proprio in ciò che Fater, emergendo dai suoi competitors, si distingue per un impegno costante nell'investimento sulla formazione, con oltre novanta ore di formazione annuale per dipendente pari a circa undici giorni lavorativi⁴⁴. Questo dato evidenzia l'importanza che l'azienda attribuisce alla crescita delle proprie risorse interne, rispondendo così all'esigenza di adattamento continuo dovuta ai cambiamenti del mercato.

Nel dettaglio, Fater adotta il modello di sviluppo '70-20-10' che suggerisce un apprendimento fondato principalmente sull'esperienza pratica (70%), sul *coaching* e *mentoring* (20%) e, infine, sulla formazione personale (10%). Questo approccio è coerente con i principi di sviluppo delle risorse umane descritti da Meyer e Becker, che evidenziano come *“un mix di apprendimento pratico, feedback strutturato e formazione continua sia fondamentale per il successo a lungo termine di un'organizzazione”*⁴⁵. Inoltre, Fater ha introdotto la *People Manager Academy* che prepara i propri manager a gestire team diversificati attraverso programmi formativi specifici *“che suggeriscono come una leadership inclusiva possa migliorare la coesione del team e contribuire a un ambiente di lavoro più produttivo e innovativo”*⁴⁶.

Oltre alla formazione, Fater adotta politiche specifiche per incentivare la crescita personale dei dipendenti. Tra queste, il sistema di *feedback* interno continuo e di valutazione delle performance, che consente ai dipendenti di identificare le proprie aree di miglioramento e di comprendere come le loro performance siano allineate con gli obiettivi aziendali.

L'incentivazione della crescita personale non si limita all'ambito professionale, ma abbraccia anche il benessere psicologico, fisico e finanziario. Fater ha implementato

⁴³ Becker, B., & Gerhart, B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*. Academy of Management Journal.

⁴⁴ Fater S.p.A. (2023). *People First: Strategie di gestione delle risorse umane*. Report di Sostenibilità 2023.

⁴⁵ Meyer, J.P., & Becker, T.E. (2018). *HRM and organizational performance: A review of the literature*. Academy of Management Perspectives.

⁴⁶ Kleiner, B.H., & Westphal, R.A. (2019). *Building human capital: The role of human resource development in organizational success*. Journal of Business Research.

politiche di welfare aziendale che includono il lavoro ibrido, la possibilità di estendere il congedo di paternità a tre mesi, e bonus come il ‘*bonus asilo nido*’ che può arrivare fino a € 3.000. “*Queste iniziative sono parte della strategia di Fater per garantire un equilibrio tra vita lavorativa e privata, un fattore che ha un impatto diretto sull’engagement e sulla produttività del personale*”⁴⁷. Inoltre, il benessere e la salute sono garantiti attraverso programmi di supporto psicologico e fisico, contribuendo a creare un ambiente di lavoro in cui ogni dipendente può prosperare sia a livello personale che professionale.

Il coinvolgimento dei dipendenti nel successo aziendale è supportato da un sistema di gestione delle performance, basato su obiettivi chiari e misurabili, che integra fattori ESG (ambientali, sociali e di governance) nelle valutazioni annuali. Questo approccio contribuisce a rafforzare la cultura di appartenenza e a stimolare un impegno concreto verso la missione e gli obiettivi dell’azienda.

2.2.2 Codice etico: principi ed il loro impatto sulle relazioni interne ed esterne

Il codice etico di Fater S.p.A. è un elemento fondante della governance aziendale definendo i principi e le linee guida per un comportamento responsabile e trasparente. I principi chiave del codice etico includono l’integrità, la sostenibilità, la responsabilità sociale e il rispetto dei diritti umani. Questi valori non solo regolano le interazioni tra i dipendenti all’interno dell’azienda ma influenzano anche il modo in cui Fater si rapporta con i propri fornitori, clienti e la comunità.

L’impatto del codice etico è visibile nelle relazioni interne dove promuove una cultura di rispetto reciproco e di collaborazione. L’azienda incoraggia i propri dipendenti a seguire questi principi nelle loro azioni quotidiane, sia che si tratti di decisioni aziendali che di interazioni personali. All’esterno, il codice guida le relazioni con gli stakeholder garantendo che tutte le operazioni siano svolte in modo trasparente e conforme agli standard. Questo approccio contribuisce a mantenere la fiducia nei confronti dell’azienda e a consolidare la sua reputazione nel lungo periodo.

⁴⁷ Fater S.p.A. (2023). *People First: Strategie di gestione delle risorse umane*. Report di Sostenibilità 2023.

Questo impegno etico si estende anche alla catena di fornitura: Fater richiede ai propri fornitori di aderire ai principi etici garantendo che le pratiche di approvvigionamento rispettino i diritti umani, l'ambiente e gli standard di sicurezza.

2.2.3 Comunicazione interna: metodi

La comunicazione interna in Fater è un elemento cruciale per garantire che tutti i dipendenti siano ben informati circa gli sviluppi aziendali e per mantenere un clima di trasparenza all'interno dell'organizzazione. Fater utilizza una varietà di metodi di comunicazione interna, tra cui piattaforme digitali, newsletter aziendali e incontri periodici per facilitare il flusso di informazioni tra i diversi livelli gerarchici e tra le diverse unità aziendali.

Un altro strumento fondamentale è rappresentato dalle *survey* interne che consentono ai dipendenti di esprimere le proprie opinioni su vari aspetti dell'ambiente di lavoro e sulle politiche aziendali. Fater organizza anche *focus group* per approfondire temi specifici e raccogliere feedback dettagliati sui bisogni e le aspettative dei dipendenti. Ha inoltre sviluppato un sistema di comunicazione continua attraverso l'uso di *Instant Survey* e incontri periodici con il top management che contribuiscono a rafforzare il legame tra i dipendenti e la direzione aziendale. Questo processo di comunicazione bidirezionale permette all'azienda di adattare le proprie politiche alle esigenze dei dipendenti e di migliorare costantemente il clima organizzativo.

2.3 Processi e innovazioni

2.3.1 Principali processi aziendali: produzione, logistica e distribuzione

Fater si distingue per la sua rete produttiva globale, che include stabilimenti in Italia, come quelli di Pescara e Campochiaro, dedicati alla produzione di assorbenti femminili, pannolini e prodotti per la pulizia della casa. A livello internazionale, Fater opera anche in Portogallo, presso lo stabilimento di Porto, e in Turchia, a Gebze, per la produzione di articoli per la cura della casa e dei tessuti. Questa rete produttiva ben distribuita supporta la capacità dell'azienda di soddisfare le esigenze di un ampio mercato combinando innovazione, qualità e sostenibilità. La gestione della produzione è attenta alla qualità e

all'efficienza con impianti che rispettano gli standard internazionali come ISO 9001, ISO 14001 ed ISO 45001. Questi garantiscono rispettivamente la qualità del prodotto, la gestione ambientale e la sicurezza sul lavoro.

Si distingue, inoltre, per un modello logistico integrato che permette una distribuzione efficiente dei suoi prodotti. L'azienda ha sviluppato una rete distributiva capillare che si estende non solo sul mercato italiano ma anche su trentasette paesi nel mondo, grazie a un'efficace strategia multicanale che include il Mass Market, il canale farmaceutico e l'e-commerce. *“Il valore della nostra rete distributiva si fonda sulla solida collaborazione con i nostri partner, e l'adozione di soluzioni innovative ci ha consentito di ottimizzare la logistica, rispondendo in maniera sempre più rapida e sostenibile alle esigenze del mercato”*⁴⁸. L'azienda ha sviluppato un approccio innovativo e integrato alla logistica e distribuzione rispondendo alle sfide della globalizzazione e garantendo la disponibilità tempestiva dei suoi prodotti. Questo processo di trasformazione si inserisce nel contesto della *‘twin transition’*, ovvero un fenomeno che sta cambiando il settore della logistica combinando la digitalizzazione alla sostenibilità. *“La digitalizzazione sta rivoluzionando il settore logistico, migliorando l'efficienza e permettendo alle aziende di rispondere meglio alle esigenze del mercato globale”*⁴⁹.

La logistica sostenibile è diventata una delle sfide principali nel settore, poiché le aziende devono affrontare il compito di bilanciare ed integrare le esigenze economiche, ambientali e sociali. Fater S.p.A. ha adottato questo approccio in modo strategico, con particolare attenzione alla riduzione dell'impronta ambientale attraverso soluzioni logistiche più efficienti e responsabili. *“L'adozione di pratiche logistiche che riducono l'impatto ambientale rappresenta una leva fondamentale per migliorare la competitività aziendale, mentre contribuisce alla sostenibilità complessiva”*⁵⁰. Questo principio guida le scelte che Fater compie per ottimizzare la sua rete logistica per rispondere in modo più efficace ed efficiente alle sfide ambientali.

⁴⁸ Fater S.p.A. (2023). *Report di Sostenibilità 2022/2023*. Fater S.p.A.

⁴⁹ Agenda Digitale. (2023). *La twin transition che sta cambiando la logistica e l'export*.

⁵⁰ Tinnova Mag. (2023). *La sfida della logistica sostenibile*.

2.3.2 Innovazione e digitalizzazione: iniziative tecnologiche e come queste hanno ottimizzato i processi e la competitività dell'azienda

Fater ha abbracciato la digitalizzazione come strumento necessario ed indispensabile per il miglioramento dell'efficienza produttiva e per l'ottimizzazione dei processi. Nell'ambito della *'twin transition'*, l'azienda ha integrato tecnologie avanzate come sensori, piattaforme software ed IoT (Internet of Things) per ridurre l'impatto ambientale e migliorare i flussi operativi. *“L'uso di tecnologie come IoT e sensori avanzati sta riducendo significativamente l'impatto ambientale, consentendo alle aziende di monitorare in tempo reale i processi logistici e di produzione”*⁵¹. Questo approccio si riflette nell'adozione, da parte della Fater, di soluzioni IoT per monitorare le performance produttive in tempo reale, così da poter migliorare la gestione delle risorse e ridurre gli sprechi.

Inoltre, nel contesto della trasformazione digitale, l'industria 4.0 ha giocato un ruolo cruciale nel settore dei beni di largo consumo. Tecnologie come il cloud computing, l'IoT e l'intelligenza artificiale sono diventate fondamentali per l'ottimizzazione dei processi e per il miglioramento della competitività aziendale permettendole di ottenere un vantaggio competitivo. *“Le tecnologie di Industria 4.0 hanno permesso alle aziende di integrare la produzione e la logistica, aumentando la flessibilità e migliorando la qualità dei prodotti”*⁵². Fater, dunque, ha implementato questi principi nella sua strategia, come automazione ed intelligenza artificiale, per perfezionare ulteriormente l'efficienza delle proprie linee produttive.

2.3.3 Gestione della sostenibilità: progetti di riduzione di sprechi/emissioni e uso di materiali sostenibili

La sostenibilità è un pilastro centrale nella strategia di Fater che ha intrapreso iniziative concrete per ridurre gli sprechi e migliorare l'efficienza energetica. In linea con la concezione attuale, secondo cui *“l'adozione di materiali riciclati e l'efficienza energetica nella logistica possano ridurre significativamente l'impatto ambientale, migliorando al*

⁵¹ Logisticamente. (2023). *La twin transition della logistica: digitalizzazione e sostenibilità per un futuro integrato*.

⁵² Wikipedia. (2023). *Industria 4.0*. Wikipedia, l'enciclopedia libera.

contempo le performance aziendali”⁵³, Fater ha fatto notevoli progressi nella riduzione dell’uso della plastica e nell’ottimizzazione delle pratiche di riciclo.

L’approccio di Fater alla sostenibilità è inoltre supportato da tecnologie che migliorano la gestione della supply chain: *“la digitalizzazione della supply chain contribuisce significativamente alla riduzione degli sprechi, migliorando l’efficienza operativa e supportando gli obiettivi di sostenibilità ambientale”*⁵⁴. Questo approccio consente a Fater di ridurre il suo impatto ambientale, di ottimizzare l’uso delle risorse e di ridurre le emissioni, allineandosi agli impegni globali per la sostenibilità.

Inoltre, *“l’emissione di materiali sostenibili e la riduzione delle emissioni sono diventate imperativi anche per le grandi aziende, spingendo verso un futuro più verde e responsabile”*⁵⁵. Fater segue questo percorso, mirando a una maggiore autosufficienza energetica e riducendo al contempo le emissioni di CO2 in linea con gli obiettivi internazionali per la sostenibilità.

⁵³ Innovation Post. (2023). *Logistica sostenibile: come e perché migliora il business*.

⁵⁴ TCE Magazine. (2023). *Gestione della supply chain: pilastri tecnologici e impatti sostenibili*.

⁵⁵ Wikipedia. (2023). *Würth*. Wikipedia, l’enciclopedia libera.

CAPITOLO TERZO

CASE STUDY: INNOVAZIONE NELLE IMPRESE ITALIANE

3.1 Obiettivi e struttura della rilevazione empirica

Il presente capitolo si pone l'obiettivo di approfondire le dinamiche attraverso cui le imprese italiane implementino i processi di innovazione all'interno delle proprie organizzazioni. È stata, dunque, condotta un'indagine empirica basata su un questionario strutturato online. La finalità principale della *survey* è stata raccogliere dati primari utili a comprendere come risorse economiche, scelte strategiche, fattori organizzativi e interazioni interne influenzino l'adozione di innovazioni tecnologiche, sociali ed ambientali. Verranno inoltre evidenziati ostacoli culturali e/o strutturali che le imprese affrontano lungo il percorso di innovazione per dar spunto ad una riflessione sulle condizioni necessarie per un cambiamento efficace ma, principalmente, duraturo.

3.2 Metodologia di raccolta dati

Al fine di raggiungere l'obiettivo preposto, è stato sviluppato un questionario strutturato composto da domande chiuse e semi-aperte, suddivise in sezioni tematiche che studiano la dimensione organizzativa, la gestione dell'innovazione, il coinvolgimento dei dipendenti, i cambiamenti organizzativi conseguenti all'adozione di innovazioni tecnologiche, i benefici percepiti e, infine, le difficoltà di sostenibilità nel tempo.

Le risposte sono state raccolte attraverso una piattaforma online (*Google Forms*) in forma anonima ed aggregata, in modo tale che nessun dato personale potesse essere associato alle risposte fornite. L'invito diretto è stato proporzionato via mail e canali social (*Whatsapp*, *LinkedIn*) ai partecipanti selezionati a partire da contatti aziendali e professionali. Il campione finale risulta quindi essere composto da 54 imprese nazionali operanti in diversi settori economici.

Per poter procedere con l'analisi è risultato necessario procedere a una pulizia preliminare del dataset ottenuto così da poter effettuare statistiche di tipo descrittive ed inferenziali. È stata, in primo luogo, eliminata la prima riga del dataset contenente le domande del questionario, affinché il software statistico R Studio non mostrasse errori nell'esecuzione del codice. Sono state poi rinominate tutte le variabili con parole chiavi che rendesse il codice più lineare, conciso e pulito.

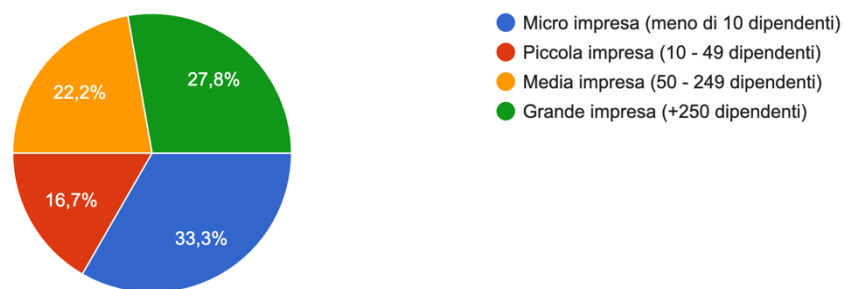
3.3 Analisi statistiche descrittive

La prima analisi condotta sul tale ricerca è di tipo statistica descrittiva al fine di descrivere il campione, calcolando distribuzioni di frequenza e le relative percentuali delle principali variabili prese in considerazione.

Per quanto concerne la dimensione dell'impresa, il 33,3% delle organizzazioni intervistate appartiene a microimprese (meno di 10 dipendenti), il 27,8% a grandi imprese (oltre 250 dipendenti), il 22,2% a medie imprese (50- 249 dipendenti) e il 16,7% a piccole imprese (10-49 dipendenti). Questi dati suggeriscono una buona varietà dimensionale campionaria, con una leggera prevalenza di realtà più piccole e molto grandi.

Quali dimensioni presenta l'impresa in cui lavora?

54 risposte



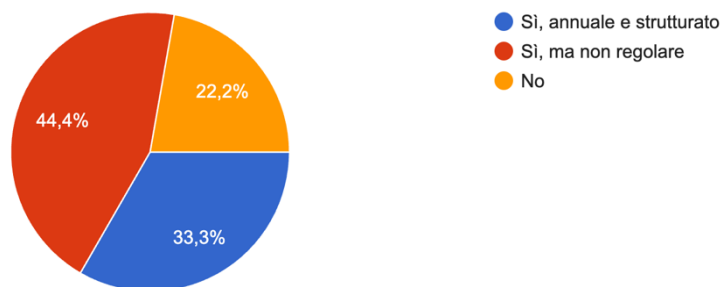
Distribuzione delle risposte alla domanda "Quali dimensioni presenta l'impresa in cui lavora?"⁵⁶

Rispetto alla disponibilità di un budget dedicato all'innovazione emerge che il 44,4% dispone delle imprese dispone di un budget "non regolare", mentre il 33,3% dichiara di avere un budget annuale e strutturato. Solo il 22,2% non dispone di risorse dedicate all'innovazione.

⁵⁶ Votta, G. (2025). *Indagine sull'innovazione tecnologica, sociale ed ambientale nelle imprese italiane (Survey non pubblicata)*. Raccolta dati condotta tramite Google Forms.

L'impresa dispone di un budget dedicato all'innovazione?

54 risposte

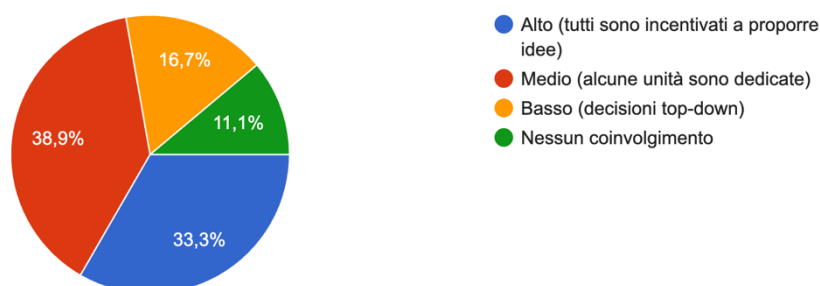


Distribuzione delle risposte alla domanda "L'impresa dispone di un budget dedicato all'innovazione?"⁵⁷

Analizzando il coinvolgimento dei dipendenti nei processi innovativi, si osserva che il 38,9% delle aziende presenta un livello medio, ovvero coinvolge alcune unità specifiche, mentre il 33,3% promuove un coinvolgimento diffuso incentivando tutti i dipendenti a proporre idee. Le modalità tradizionali, come decisioni top-down (16,7%), o passive, ovvero assenza di coinvolgimento (11,1%), sono meno frequenti.

Qual è il livello di coinvolgimento dei dipendenti nei processi di innovazione?

54 risposte



Distribuzione delle risposte alla domanda "Qual è il coinvolgimento dei dipendenti nei processi di innovazione?"⁵⁸

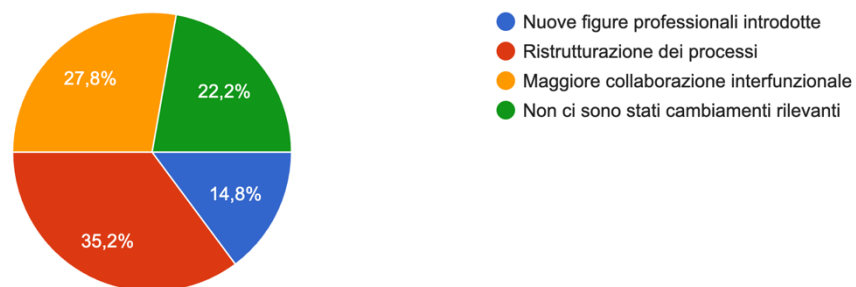
⁵⁷ Votta, G. (2025). *Indagine sull'innovazione tecnologica, sociale ed ambientale nelle imprese italiane (Survey non pubblicata)*. Raccolta dati condotta tramite Google Forms.

⁵⁸ Votta, G. (2025). *Indagine sull'innovazione tecnologica, sociale ed ambientale nelle imprese italiane (Survey non pubblicata)*. Raccolta dati condotta tramite Google Forms.

A livello di cambiamenti organizzativi seguiti all'adozione di innovazioni, il 35,2% delle imprese segnala una ristrutturazione dei processi aziendali, il 27,8% una maggiore collaborazione interfunzionale, mentre il 14,8% l'introduzione di nuove figure professionali. Rilevante risulta anche essere l'assenza di cambiamenti nell'assetto organizzativo per il 22,2% delle imprese. Ciò mostra come ogni 2 aziende su 9 non intraprende ristrutturazioni all'interno dei propri processi in seguito all'adozione di innovazioni di tipo tecnologico.

Come cambia l'organizzazione interna a seguito dell'innovazione tecnologica?

54 risposte



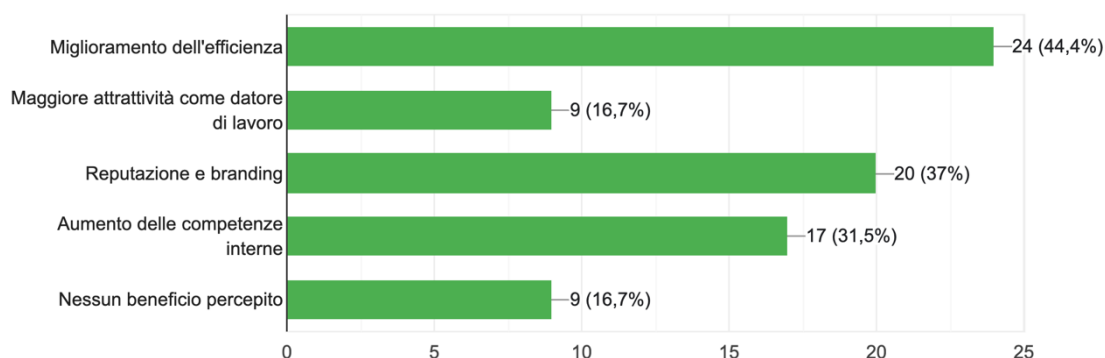
Distribuzione delle risposte alla domanda "Come cambia l'organizzazione interna a seguito dell'innovazione tecnologica?"⁵⁹

Per quanto riguarda i benefici osservati, il miglioramento dell'efficienza è l'effetto più frequentemente riportato (44,4%), seguito da voci come la reputazione e branding, l'attrattività e l'aumento delle competenze interne, distribuite tra più combinazioni di risposta.

⁵⁹ Votta, G. (2025). *Indagine sull'innovazione tecnologica, sociale ed ambientale nelle imprese italiane (Survey non pubblicata)*. Raccolta dati condotta tramite Google Forms.

Che benefici avete osservato in azienda a seguito delle innovazioni introdotte?

54 risposte



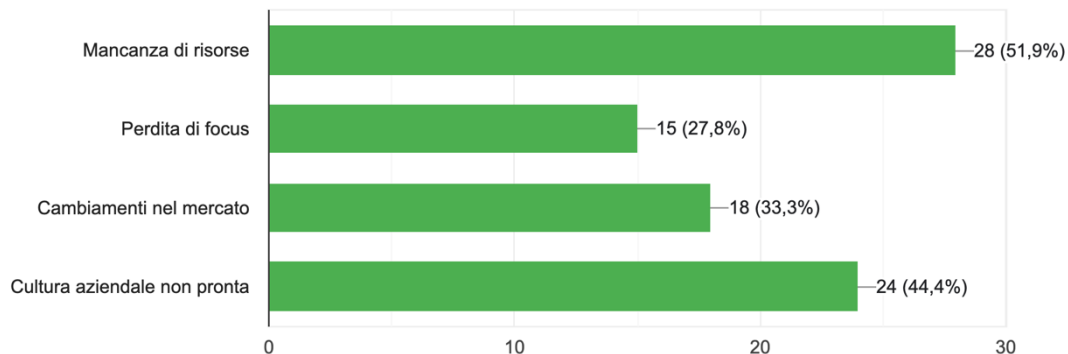
Distribuzione delle risposte alla domanda "Che benefici avete osservato in azienda a seguito delle innovazioni introdotte?"⁶⁰

Infine, le principali difficoltà nella sostenibilità delle innovazioni riguardano la mancanza di risorse (51,9%) e una cultura aziendale non pronta (44,4%). Questo dato è supportato anche da alcuni commenti raccolti attraverso la survey che evidenziano come *“uno degli ostacoli principali all’innovazione sia la resistenza culturale: abitudini consolidate, timore del fallimento o scarsa apertura al cambiamento”*. Altri ostacoli citati includono i cambiamenti nel mercato (33,3%), nonché la perdita di focus (27,8%).

⁶⁰ Votta, G. (2025). *Indagine sull’innovazione tecnologica, sociale ed ambientale nelle imprese italiane (Survey non pubblicata)*. Raccolta dati condotta tramite Google Forms.

Secondo la vostra esperienza, qual è la principale difficoltà nel rendere sostenibili nel tempo le innovazioni?

54 risposte



Distribuzione delle risposte alla domanda "Secondo la vostra esperienza, qual è la principale difficoltà nel rendere sostenibili nel tempo le innovazioni?"⁶¹

3.4 Analisi statistiche inferenziali

In secondo luogo, sono state effettuate statistiche inferenziali volte a verificare eventuali relazioni ed associazioni significative tra le variabili categoriali raccolte. Tutto ciò confrontando le frequenze osservate con quelle attese secondo l'ipotesi di indipendenza.

È stato, dunque, applicato il test del Chi-quadro di indipendenza, secondo cui l'ipotesi nulla (H_0) è che le variabili siano indipendenti tra loro, mentre l'ipotesi alternativa (H_1) è che esista una dipendenza tra le stesse. Il livello di significatività adottato è $\alpha = 0,05$ (5%).

La prima relazione analizzata è quella tra la dimensione dell'impresa e il budget che essa destina annualmente all'innovazione. Dopo aver costruito la tabella di contingenza ed aver effettuato il test del Chi-quadro si ottiene un valore pari a 28,04, con un p-value pari a 0,0001 (con 6 gradi di libertà). Essendo quindi il p-value inferiore al livello di significatività ($\alpha = 0,05$), si rifiuta l'ipotesi nulla. Tale analisi, dunque, mostra una

⁶¹ Votta, G. (2025). *Indagine sull'innovazione tecnologica, sociale ed ambientale nelle imprese italiane (Survey non pubblicata)*. Raccolta dati condotta tramite Google Forms.

relazione statisticamente significativa tra le due variabili. In particolare, le grandi imprese risultano più frequentemente dotate di budget annui e strutturati dedicati all'innovazione.

Analizzando la relazione, invece, tra budget per l'innovazione e il coinvolgimento dei dipendenti, il valore del Chi-quadro risulta essere 20,71, con un p-value di 0,0021 (con 6 gradi di libertà). Anche in questo caso, il p-value è inferiore al valore critico. Esiste quindi una relazione significativa tra la disponibilità del budget ed il livello di coinvolgimento del personale nei processi di innovazione. Questo a conferma dell'importanza delle risorse economiche nell'attivazione di pratiche partecipative. Non a caso, infatti, questo dato trova riscontro nei suggerimenti di uno dei rispondenti, secondo cui *“l'innovazione deve partire da una leadership visionaria che allochi budget su questo e definisca responsabilità chiare e obiettivi non solo quantitativi”*, sottolineando anche una forte necessità di ambienti che favoriscano il cosiddetto *‘try & error’*.

La relazione tra il livello di coinvolgimento dei dipendenti e i benefici osservati ha prodotto un valore Chi-quadro di 23,01, con un p-value di 0,00079 (con 6 gradi di libertà). Tale correlazione risulta quindi essere altamente significativa: maggiore è il coinvolgimento dei dipendenti all'interno dei processi innovativi, maggiori saranno i benefici percepiti dagli stessi e, di conseguenza, trasmessi a tutti gli stakeholders.

Infine, il test tra cambiamenti organizzativi a seguito di innovazioni tecnologiche e le difficoltà nel rendere sostenibili le stesse nel lungo periodo. Il test Chi-quadro ha prodotto un risultato pari a 3,55, con un p-value pari a 0,738. Non emerge dunque un'associazione statisticamente rilevante tra le pratiche di cambiamento organizzativo e le difficoltà nella sostenibilità dell'innovazione. Ciò può quindi essere interpretato in diversi modi.

Ciascuna impresa dispone di una vasta gamma di strumenti organizzativi, quali la formazione, coaching, modalità di comunicazione interna, ecc., senza quindi esservi un modello predominante. Ciò rende difficile identificare dei possibili *‘pattern’* correlati alle diverse difficoltà percepite dalle aziende.

Altra interpretazione del risultato ottenuto è legata al fatto che fattori come la mancanza di risorse o la cultura aziendale non pronta possono manifestarsi indipendentemente dagli strumenti adottati. Allo stesso modo le imprese possono attuare strumenti di

cambiamento, ma se questi non sono efficaci o non sono percepiti come tali, non si traducono in un miglioramento concreto nella sostenibilità dell'innovazione.

3.4.1 Appendice: metodo di calcolo del test Chi-quadro

L'analisi dell'associazione tra le variabili categoriche, condotta all'interno del paragrafo 3.4, è stata effettuata principalmente tramite il linguaggio di programmazione Python. I valori Chi-quadro sono stati ottenuti tramite l'implementazione della funzione 'chi2_contingency()' del modulo 'scipy.stats' che consente di automatizzare il calcolo della statistica Chi-quadro, del p-value, dei gradi di libertà e delle relative frequenze attese. Di seguito viene riportato un esempio di codice:

```
import pandas as pd
from scipy.stats import chi2_contingency

risposte_survey = pd.crosstab(df['Dimensioni'], df['Budget'])
chi2, p, dof, expected = chi2_contingency(risposte_survey)
```

Esempio codice Python per calcolo del test Chi-quadro di indipendenza tra due variabili categoriali

Dunque, tale approccio consente di verificare rapidamente la correlazione tra variabili in modo replicabile e, di conseguenza, sequenziale tra i vari elementi di analisi.

Allo stesso modo, il test del Chi-quadro può essere effettuato seguendo la procedura statistica classica che si articola nelle seguenti fasi. A partire dai dati raccolti nella survey, si crea una tabella a doppia entrata in cui nelle righe vengono rappresentate le modalità della prima variabile e nelle colonne le modalità della seconda variabile. Per ogni cella della tabella viene, in seguito, calcolata la frequenza attesa (E) utilizzando la formula:

$$E_{i,j} = \frac{(Totale\ riga_i) * (Totale\ colonna_j)}{Totale\ generale}$$

Dove $E_{i,j}$ è la frequenza attesa per la cella (i, j), il totale riga e colonna sono i totali marginali ed il totale generale è il numero totale di osservazioni, ovvero 54.

Vengono, successivamente, riportate anche le frequenze osservate (O) per ciascuna combinazione. La statistica del test Chi-quadro, dunque, viene calcolata sommando, su

tutte le celle, il rapporto tra il quadrato della differenza tra la frequenza osservata e la frequenza attesa e la frequenza attesa stessa:

$$\chi^2 = \sum_i \frac{(\text{osservato}_i - \text{atteso}_i)^2}{\text{atteso}}$$

Questa formula fornisce la misura della deviazione standard, ovvero la discrepanza complessiva tra i valori osservati e quelli attesi.

Il p-value, ottenuto confrontando la statica χ^2 con la distribuzione teorica con i gradi di libertà calcolati, permette di verificare l'ipotesi nulla di indipendenza tra le variabili. Se il p-valore è inferiore al livello di significatività ($\alpha = 0,05$) si rifiuta l'ipotesi nulla. Ciò significa che esiste una relazione statisticamente significativa tra le due variabili osservate. In caso contrario, si accetta l'ipotesi nulla, ovvero si afferma che non vi sia una relazione statisticamente significativa tra le variabili analizzate⁶².

3.5 Discussione dei risultati

Un'analisi attenta dei dati raccolti evidenzia come l'innovazione, sebbene riconosciuta da molte imprese italiane come leva strategica all'interno delle proprie decisioni di business, non sia ancora pienamente formalizzata e strutturata. In particolare, la presenza di un budget dedicato all'innovazione è diffusa ma spesso discontinua e la definizione di indicatori specifici di performance (KPI) legati all'innovazione resta marginale. Il coinvolgimento dei dipendenti appare generalmente positivo anche se prevalentemente limitato a specifiche unità operative, suggerendo la necessità di un approccio più partecipativo ed internamente diffuso.

Per quanto riguarda la dimensione sociale e ambientale dell'innovazione, emergono buone pratiche in termini di sostenibilità ma la loro integrazione sistematica nei processi decisionali e la comunicazione verso l'esterno risultano parziali o addirittura assenti.

La misurazione del successo delle innovazioni è spesso orientata a criteri qualitativi come la soddisfazione dei clienti o il miglioramento dell'engagement interno mentre gli impatti

⁶² Stock, J. H., & Watson, M. W. (2005). *Introduzione all'econometria* (Ed. italiana). Pearson Education Italia.

rilevanti includono prevalentemente l'aumento dell'efficienza e il rafforzamento della reputazione aziendale. Tuttavia, permangono alcune criticità significative legate alla scarsità di risorse, alla resistenza al cambiamento e alla difficoltà di mantenere nel tempo un orientamento sostenibile all'innovazione.

In conclusione, il comportamento delle imprese italiane si configura come un percorso in evoluzione in cui l'innovazione è percepita come necessaria ma richiede ancora un consolidamento in termini di strumenti di monitoraggio, governance e, soprattutto, cultura organizzativa. In questo contesto, appare rilevante interrogarsi su quali leve, come ad esempio quella istituzionale, possano supportare in modo più efficace, nello specifico nel caso delle micro e piccole imprese, un passaggio da un approccio occasionale all'innovazione verso una strategia strutturata e sostenibile nel tempo.

BIBLIOGRAFIA

Agenda Digitale. (2023). *La twin transition che sta cambiando la logistica e l'export*. - <https://www.agendadigitale.eu/smart-city/digitale-e-sostenibilita-la-twin-transition-che-sta-cambiando-la-logistica-e-llexport/>

Agenda Digitale. (2025). *Logistica 2025: il triangolo della sostenibilità*. - <https://www.agendadigitale.eu/smart-city/logistica-2025-il-triangolo-della-sostenibilita/>

Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2010). *Comparative and International Corporate Governance*. Academy of Management Annals.

Angelini Industries. (2024). *Un quadriennio di successi per Angelini Industries: i risultati del 2023*. - <https://www.angeliniindustries.com/storie/unwavering-care/un-quadriennio-di-successi-per-angelini-industries-i-risultati-del-2023/>

Bebchuk, L. A., & Weisbach, M. S. (2010). *The State of Corporate Governance Research*. The Review of Financial Studies.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*. Academy of Management Journal.

Cerica, R. (2009). *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*. Firenze University Press. - <https://media.fupress.com/files/pdf/16/1937/3938>

Daft, R. L. (2021). *Organizzazione Aziendale* (7ª ed.). Maggioli Editore.

Fater S.p.A. (n.d). *Chi siamo*. - <https://fatergroup.com/it/chi-siamo>

Fater S.p.A. (2023). *People First: Strategie di gestione delle risorse umane*. Report di Sostenibilità 2023. - https://fatergroup.com/sites/default/files/2024-10/Company%20profile%20Fater%2024%20ITA_.pdf

Fater S.p.A. (2024). *Company Profile*. - https://fatergroup.com/sites/default/files/2024-10/Company%20profile%20Fater%2024%20ITA_.pdf

Fazzari, A. (2024). *Report di Sostenibilità 2022/23*. - https://www.fatergroup.com/sites/default/files/2024-05/FATER_BDS_2023_ITA_web.pdf

- Ford, H. (1922). *My Life and Work*. Doubleday, Page & Company. -
<https://www.loc.gov/resource/gdcmassbookdig.mylifework01ford/?st=gallery>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Parmar, B. L. (2020). *The Power of and: Responsible Business Without Trade-Offs*. Columbia University Press.
- Galbraith, J.R. (1977). *Organization design*. Addison-Wesley. -
<https://archive.org/details/organizationdesi0000galb/mode/2up>
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition* (11th ed.). Wiley. -
[https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=TadJEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Grant,+R.+M.+\(2021\).+Contemporary+Strategy+Analysis:+Text+and+Cases+Edition+\(11th+ed.\).+Wiley.&ots=oSW4USjqR7&sig=O5INm3ihw9BSPPh0fycGJYCoA_O0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=TadJEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Grant,+R.+M.+(2021).+Contemporary+Strategy+Analysis:+Text+and+Cases+Edition+(11th+ed.).+Wiley.&ots=oSW4USjqR7&sig=O5INm3ihw9BSPPh0fycGJYCoA_O0#v=onepage&q&f=false)
- Greer, C. R. (2001). *Strategic Human Resource Management: A general Managerial Approach*. Prentice Hall.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2020). *Strategic Management: An Integrated Approach* (13th ed.). Cengage Learning.
- Innovation Post. (2023). *Logistica sostenibile: come e perché migliora il business*. -
<https://www.innovationpost.it/tecnologie/energia-efficienza/logistica-sostenibile-e-esg/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (11th ed.). Pearson.
- Kleiner, B.H., & Westphal, R.A. (2019). *Building human capital: The role of human resource development in organizational success*. Journal of Business Research.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press. -
https://hollis.harvard.edu/primo-explore/fulldisplay?docid=01HVD_ALMA211778468570003941&context=L&vid=HVD2&lang=en_US&search_scope=everything&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=everything&query=lsr01,contains,001121128&mode=basic&offset=0

- Logisticamente. (2023). *La twin transition della logistica: digitalizzazione e sostenibilità per un futuro integrato*. - <https://www.logisticamente.it/articoli/49165/la-twin-transition-della-logistica-digitalizzazione-e-sostenibilita-per-un-futuro-integrato/>
- Meyer, J.P., & Becker, T.E. (2018). *HRM and organizational performance: A review of the literature*. Academy of Management Perspectives.
- Monks, R. A. G., & Minow, N. (2011). *Corporate Governance* (5th ed.). Wiley. - [https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=6DpavNI1wXEC&oi=fnd&pg=PA15&dq=Monks,+R.+A.+G.,+%26+Minow,+N.+\(2011\).+Corporate+Governance+\(5th+ed.\).+Wiley.&ots=o23URSwIyy&sig=xRSMFWCuxCrSUU8gUMBT9fb2i_A#v=onepage&q&f=false](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=6DpavNI1wXEC&oi=fnd&pg=PA15&dq=Monks,+R.+A.+G.,+%26+Minow,+N.+(2011).+Corporate+Governance+(5th+ed.).+Wiley.&ots=o23URSwIyy&sig=xRSMFWCuxCrSUU8gUMBT9fb2i_A#v=onepage&q&f=false)
- Morgan Stanley. (2024). *The Case for Consumer Staples*. Morgan Stanley Investment Management. - https://www.morganstanley.com/im/publication/insights/articles/article_thecaseforconsumerstaples_a4.pdf?1741166658574
- NielsenIQ. (2024). *Il barometro dei consumi di NIQ nel primo trimestre 2024: Le famiglie italiane hanno speso 45,8 miliardi di euro in beni di consumo*. NielsenIQ - <https://nielseniq.com/global/it/news-center/2024/il-barometro-dei-consumi-di-niq-nel-primo-trimestre-2024-le-famiglie-italiane-hanno-speso-458-miliardi-di-euro-in-beni-di-consumo/>
- NielsenIQ. (2024). *Il barometro dei consumi di NIQ nel secondo trimestre 2024: Le famiglie italiane hanno speso 46 miliardi di euro in beni di consumo e prodotti tecnologici durevoli*. NielsenIQ - <https://nielseniq.com/global/it/news-center/2024/il-barometro-dei-consumi-di-niq-nel-secondo-trimestre-del-2024-le-famiglie-italiane-hanno-speso-46-miliardi-di-euro-in-beni-di-consumo-e-prodotti-tecnologici-e-durevoli/>
- Osservatorio Bilanci di Sostenibilità. (2024). *Bilancio di Sostenibilità Fater 2023*. - <https://www.osservatoribilancisostenibilita.it/bilancio-di-sostenibilita-fater-2023/?>
- Sidely, G. (2024). *Secteur PCG (FMCG)*. Go-Sidely. - <https://www.go-sidely.com/it/articolo/secteur-pgc-fmcg>

Stock, J. H., & Watson, M. W. (2005). *Introduzione all'econometria* (Ed. italiana). Pearson Education Italia.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers. – <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich>

TCE Magazine. (2023). *Gestione della supply chain: pilastri tecnologici e impatti sostenibili*. - <https://www.tcemagazine.it/59250/gestione-della-supply-chain-pilastri-tecnologici-e-impatti-sostenibili/>

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill. - <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315125930/organizations-action-james-thompson>

Tinnova Mag. (2023). *La sfida della logistica sostenibile*. - <https://tinnovamag.com/la-sfida-della-logistica-sostenibile/>

Tricker, B. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices* (4th ed.). Oxford University Press. - [https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=X4qQBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Tricker,+B.+\(2019\).+Corporate+Governance:+Principles,+Policies,+and+Practices+\(4th+ed.\).+Oxford+University+Press&ots=G35Izg_Tc0&sig=xQTJHI3LxBrbCMHOg9ltDgubAZE#v=onepage&q&f=false](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=X4qQBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Tricker,+B.+(2019).+Corporate+Governance:+Principles,+Policies,+and+Practices+(4th+ed.).+Oxford+University+Press&ots=G35Izg_Tc0&sig=xQTJHI3LxBrbCMHOg9ltDgubAZE#v=onepage&q&f=false)

Votta, G. (2025). *Indagine sull'innovazione tecnologica, sociale ed ambientale nelle imprese italiane (Survey non pubblicata)*. Raccolta dati condotta tramite Google Forms. - <https://forms.gle/wi6rqwdqvujCigpr7>

Weber, M. (1922). *Economy and Society: an outline of interpretative sociology*. University of California Press. - <https://archive.org/details/MaxWeberEconomyAndSociety>

Wikipedia. (2023). *Industria 4.0*. Wikipedia, l'enciclopedia libera. - https://it.wikipedia.org/wiki/Smart_factory

Wikipedia. (2023). *Würth*. Wikipedia, l'enciclopedia libera. - <https://it.wikipedia.org/wiki/Würth>

Wikipedia contributors (n.d). *Fater*. Wikipedia, The Free Encyclopedia. -
<https://it.wikipedia.org/wiki/Fater>

Zattoni, A., & Cuomo, F. (2012). *How independent, competent, and Incentivized should non-executive directors be? An empirical investigation of good governance codes*. British Journal of Management.

Zerilli, A. (1994). *La struttura organizzativa*. FrancoAngeli. -
<https://www.francoangeli.it/Libro/La-struttura-organizzativa.-Come-organizzare-in-modo-efficiente-ed-efficace-un%27impresa?Id=2133&utm>