



LA GESTIONE DEI SERVIZI INNOVATIVI PER LA SOSTENIBILITÀ

REPORT DI RICERCA

Laura Colm, Paolo Guenzi
4 giugno 2024

MAIN PARTNER



Respirare il futuro

PARTNER



COMMUNITY PARTNER



PARTNER TECNICI



Parte 1

- **Motivazione ed obiettivi della ricerca**
- **Fasi della ricerca: qualitativa e quantitativa**
- **Breve summary della ricerca qualitativa:**
 - ✓ Cosa si intende per SIS: una tassonomia
 - ✓ Identificazione delle 4 macro-fasi del processo di gestione dei progetti di SIS
 - ✓ Individuazione dei fattori critici di successo di ogni macro-fase

Parte 2

- **Ricerca Quantitativa: descrizione del campione**
- **Introduzione ai progetti di SIS:**
 - ✓ Obiettivi perseguiti
 - ✓ Ruolo delle tecnologie
 - ✓ Ruolo della forza di vendita
- **Analisi della capacità dichiarata di gestione delle macro-fasi e dei corrispondenti fattori critici di successo**, con eventuali differenze significative per dimensioni aziendali e settore
- **Le opinioni sul successo nella gestione dei progetti di SIS**
- **Key insights dalla ricerca**

Parte 3

- **Roundtable con le esperienze di:**
 - Sapio
 - Vodafone
- **Q&A e discussione finale**



PREMESSA: DI COSA NON PARLIAMO

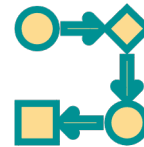
Sostenibilità non intesa come...



Corporate (social) communication



Sostenibilità nei processi interni



Sostenibilità nei processi produttivi e di procurement



Sostenibilità di prodotto



...Bensì sostenibilità nei servizi innovativi



PREMESSA: DI COSA PARLIAMO

La sostenibilità è una priorità strategica che non crea vantaggio competitivo

- **La sostenibilità** è un tema sempre più rilevante, ma spesso vissuto come una **necessità** o una **moda** (ad es. compliance, pressione degli investitori o della concorrenza).
- Il potenziale strategico della sostenibilità è percepito, ma non è chiaro come raggiungerlo: su un campione di 2.269 aziende, **solo il 13%** riesce ad essere migliore dei propri concorrenti contemporaneamente in termini di **sostenibilità, crescita del fatturato e profittabilità** (McKinsey, 2023).

Come sfruttare il potenziale strategico della sostenibilità? → Rendendola economicamente sostenibile

- Conciliare obiettivi di profittabilità e business performance passa necessariamente dal **coinvolgimento dei clienti**.
- Una risposta possibile è costituita dal lancio di **Servizi Innovativi Sostenibili (SIS)** legati al **core business**, capaci di incorporare componenti di **sostenibilità ambientale, sociale ed economica** nella **proposizione di valore** offerta ai clienti – spesso con impatto anche sulla collettività in generale.

In questa prospettiva, la sostenibilità è quindi una nuova dimensione della Commercial Excellence: le organizzazioni che aspirano all'**eccellenza commerciale** devono chiedersi: qual è e quale può essere il nostro contributo al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità della nostra impresa e dei nostri clienti?

LE DOMANDE DI RICERCA



1. Qual è la **situazione attuale** delle imprese nella gestione di Servizi Innovativi Sostenibili?
2. Come fanno le aziende ad **incorporare** aspetti di sostenibilità (nelle sue diverse accezioni) nella proposizione di valore offerta ai propri clienti?
3. Quali **processi gestionali** contribuiscono al successo di queste iniziative?

UN'INDAGINE QUALI-QUANTITATIVA

Fase qualitativa (2023)

- **METODI**: 30 interviste, 1 focus group, 1 «member check» (raccolta di feedback) con manager di aziende di diversi settori (prevalentemente in Italia).
- **OBIETTIVO**: Comprendere le **ragioni** alla base dello sviluppo dei progetti di SIS, i **risultati** di sostenibilità attesi e gli **stakeholder** coinvolti, approfondire **esempi concreti** di progetti di SIS e soprattutto il loro **processo di gestione**.
- **OUTPUT**: Tassonomia SIS, 4 macro fasi del processo di gestione, fattori critici di successo.
- **Presentazione dei risultati** alle aziende partner del CEL, con esperienze ed esempi concreti di **Epson** e **IGT**.

Fase quantitativa (2024)

- **METODI**: 287 questionari raccolti in Italia da aziende di diversi settori e dimensioni.
- **OBIETTIVO**: **Descrivere** la situazione attuale delle aziende nella gestione di SIS, comprendere come le aziende incorporano i progetti SIS nella **proposizione di valore** offerta ai propri clienti ed approfondire i **processi gestionali** che contribuiscono al successo di queste iniziative.
- **OUTPUT**: Mappatura dello **status quo** dei progetti SIS nelle aziende italiane, delle loro **difficoltà** e «**best practice**» nel processo di gestione dei progetti SIS.
- **Presentazione dei risultati**, con esperienze ed esempi concreti di **Sapio** e **Vodafone**.

COSA SI INTENDE PER SIS: UNA TASSONOMIA

Servizi Innovativi Sostenibili (SIS): Servizi innovativi che aiutano a raggiungere obiettivi di **sostenibilità ambientale, sociale ed economica** (OUTPUT) per le **aziende**, i loro **clienti** e la **collettività** in generale (IMPACT).

IMPACT (stakeholder) \ OUTPUT (sostenibilità)	Economico	Ambientale	Sociale
Interno (all'azienda fornitrice, ad es., su dipendenti o processi)	Ad es. risparmi monetari o di tempo, nuove fonti di ricavi	Ad es. ridotte emissioni di CO ₂ , maggiore efficienza	Ad es. benessere di dipendenti, venditori
Esterno – Clienti (dell'azienda fornitrice, B2B, B2C, B2B2C)	Ad es. risparmi monetari o di tempo, migliore CX	Ad es. ridotte emissioni di CO ₂ , maggiore efficienza	Ad es. maggiore sicurezza, maggiore engagement
Collettività (ad esempio, la comunità locale)	Ad es. risparmi monetari	Ad es. ridotte emissioni di CO ₂ , coscienza ambientale	Ad es. maggiore sicurezza, benessere della community

- Possibili output economici: **diretti** (ad es. per i clienti: minori costi grazie a risparmio energetico) o **indiretti** (ad es. per i fornitori: maggiori ricavi nel lungo periodo grazie al miglioramento della customer experience).
- I SIS per i clienti possono implicare il **cambiamento di processi operativi interni** all'azienda fornitrice con ricadute positive anche sulla propria sostenibilità.
- Talvolta i progetti di innovazione di servizio per i clienti **non hanno inizialmente finalità di sostenibilità**, ma l'azienda fornitrice si rende conto ex post di poterne valorizzare anche benefici di sostenibilità.

I PRINCIPALI BENEFICI DI SOSTENIBILITÀ DEI PROGETTI SIS PER I DIVERSI STAKEHOLDER

Benefici derivanti dai progetti SIS in termini di...	Stakeholder interni	Stakeholder esterni (cliente)	Stakeholder collettività
... Sostenibilità economica			
Risparmi monetari (ad es. minori costi energetici o di spedizione)	✓	✓	✓
Customer satisfaction e customer experience		✓	
Miglioramento dell'offerta (ad es. customizzazione, certificazione)		✓	
Nuove fonti di ricavi o miglioramento di quelle esistenti	✓	✓	
Risparmi di tempo (ad es. spostamenti, consegne)	✓	✓	
Differenziazione di brand	✓	✓	
... Sostenibilità ambientale			
Ridotte emissioni di CO ₂ e ridotto carbon footprint	✓	✓	✓
Utilizzo più efficiente delle risorse	✓	✓	
Accresciuta coscienza ambientale	✓	✓	✓
... Sostenibilità sociale			
Sicurezza (ad es. qualità dell'offerta, condizioni di lavoro)		✓	✓
Educazione sociale (ad es. diffusione di pratiche di business etiche)		✓	✓
Engagement (ad es. attraverso una community of practice)		✓	
Benessere (ad es. di dipendenti, venditori, della comunità locale)	✓		✓

LA TASSONOMIA NEI CASI ANALIZZATI NEL FOCUS GROUP: ESEMPIO 1

IMPACT (stakeholder) \ OUTPUT (sostenibilità)	Economico	Ambientale	Sociale
Interno	✓	✓	✓
Esterno – Clienti	✓	✓	✓
Collettività		✓	

Azienda di engineering:

Sviluppo di una piattaforma (customizzabile) per l'ottimizzazione delle risorse utilizzate all'interno degli impianti industriali (ad es. efficientamento energetico).

- **Sostenibilità economica** per i **clienti** (in termini di cost savings, compliance e valorizzazione della propria offerta sul mercato) ma anche per **l'azienda stessa** (che ha testato l'offerta prima sui propri processi interni, aumentando così consapevolezza e skill dei venditori per una migliore gestione delle offerte).
- **Sostenibilità ambientale** per **tutti gli stakeholder** coinvolti (ad es. minor carbon footprint, riduzione degli sprechi, maggiore consapevolezza ambientale e minor impatto sulle comunità locali).
- **Sostenibilità sociale** per i **clienti** e per **l'azienda stessa** (migliorando il benessere dei dipendenti ed educandoli attraverso l'adozione o la promozione di pratiche più sostenibili nel lungo periodo).

LA TASSONOMIA NEI CASI ANALIZZATI NEL FOCUS GROUP: ESEMPIO 2

IMPACT (stakeholder) \ OUTPUT (sostenibilità)	Economico	Ambientale	Sociale
Interno	✓		
Esterno – Clienti	✓		✓
Collettività			✓

Azienda medicale:

Sviluppo per gli ospedali di un'applicazione con assistente virtuale che permette ai pazienti di prepararsi adeguatamente agli esami medici.

- **Sostenibilità economica** per il **cliente ospedale** sia direttamente (aumenti della propria produttività, ovvero capacità di processare più pazienti, poiché si evita che arrivino impreparati agli esami, dovendoli ripianificare) sia indirettamente (acquisizione di maggiori dati sui clienti, attraverso il loro utilizzo della app, miglioramento dell'esperienza dei pazienti in termini di risparmi di tempo e value/for money).
- **Sostenibilità sociale** per i **clienti** e la **collettività** (ampliamento del numero di soggetti curati migliorando preparazione, consapevolezza, conoscenza e fiducia degli individui nell'approccio di esami medici).

LA TASSONOMIA NEI CASI ANALIZZATI NEL FOCUS GROUP: I RISULTATI CHIAVE

- La **sostenibilità economica** è sempre presente → richiede una gestione attenta dei **processi** di SIS
- Gli **stakeholder esterni (clienti)** sono sempre coinvolti – spesso con **ricadute** interne e sulla collettività

Revenue model basato sulla servitization per stazioni di ricarica per auto elettriche			
C#1	ECO	AMB	SOC
Interno	✓		
Esterno (cl.)	✓	✓	
Collettività		✓	

Data platform e dashboard customizzabili per la gestione energetica			
C#2a	ECO	ENV	SOC
Interno	✓	✓	✓
Esterno (cl.)	✓	✓	✓
Collettività		✓	✓

Mobile testing rooms (containers) per componenti di veicoli elettrici			
C#2b	ECO	AMB	SOC
Interno	✓	✓	
Esterno (cl.)	✓	✓	
Collettività			

Data platform per verificare le performance della soluzione in tempo reale			
C#3	ECO	AMB	SOC
Interno	✓	✓	
Esterno (cl.)	✓	✓	✓
Collettività			

Formazione a distanza in realtà virtuale per i medici			
C#4a	ECO	AMB	SOC
Interno	✓		
Esterno (cl.)	✓		✓
Collettività	✓		✓

Applicazione di assistente virtuale per pazienti per prenotare e preparare esami			
C#4b	ECO	AMB	SOC
Interno	✓		
Esterno (cl.)	✓		✓
Collettività	✓		✓

Strumenti di videoconferenza per "telemedicina" e community of practice			
C#5	ECO	AMB	SOC
Interno	✓	✓	✓
Esterno (cl.)	✓		✓
Collettività	✓		✓

Data platform e dashboard per ottimizzare la gestione energetica in tempo reale			
C#6a	ECO	AMB	SOC
Interno	✓		
Esterno (cl.)	✓	✓	
Collettività			

Sistema di agricoltura intelligente per calibrare il consumo ottimale di acqua			
C#6b	ECO	AMB	SOC
Interno	✓		
Esterno (cl.)	✓	✓	✓
Collettività			

Strumento di analisi delle flotte aziendali per ottimizzare l'uso/sostituire i veicoli			
C#6c	ECO	AMB	SOC
Interno	✓		
Esterno (cl.)	✓	✓	✓
Collettività			

Software di analisi avanzata per reindirizzare i clienti dall'online ai negozi			
C#7	ECO	AMB	SOC
Interno	✓	✓	
Esterno (cl.)	✓	✓	✓
Collettività			

App AI per ottimizzare le visite dei venditori e organizzare videocall			
C#8	ECO	AMB	SOC
Interno	✓	✓	
Esterno (cl.)	✓		
Collettività			

Schermi digitali al posto della cartellonistica in negozio per la customizzazione			
C#9a	ECO	AMB	SOC
Interno	✓	✓	
Esterno (cl.)	✓	✓	
Collettività			

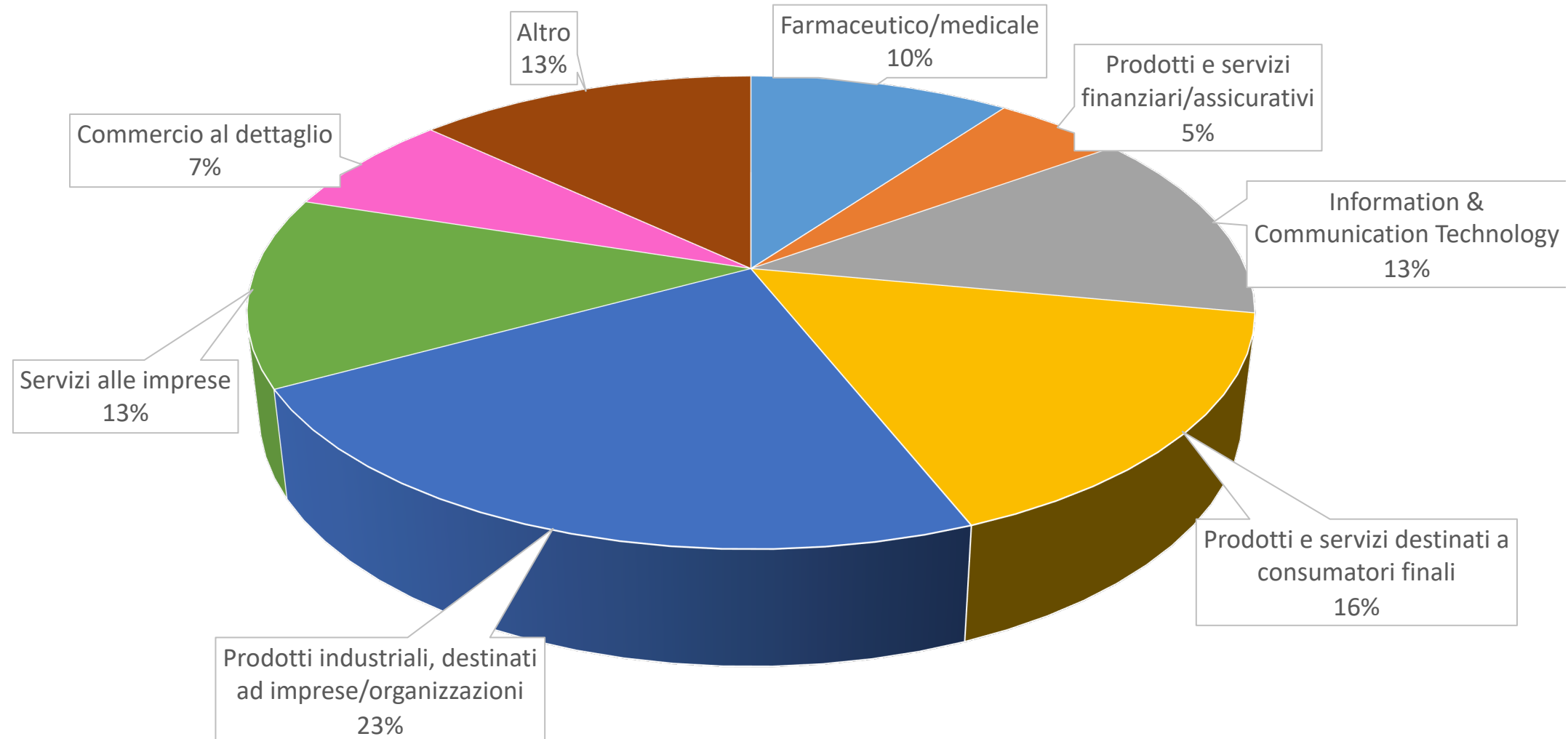
Cataloghi digitali anziché cartacei per visualizzare più alternative di prodotto			
C#9b	ECO	AMB	SOC
Interno	✓	✓	
Esterno (cl.)	✓	✓	
Collettività			

App per tracciare i conducenti di veicoli ibridi e coinvolgerli con la gamification			
C#10	ECO	AMB	SOC
Interno	✓	✓	
Esterno (cl.)	✓	✓	
Collettività			

LE 4 MACRO-FASI DEL PROCESSO DI GESTIONE DEI PROGETTI SIS ED I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

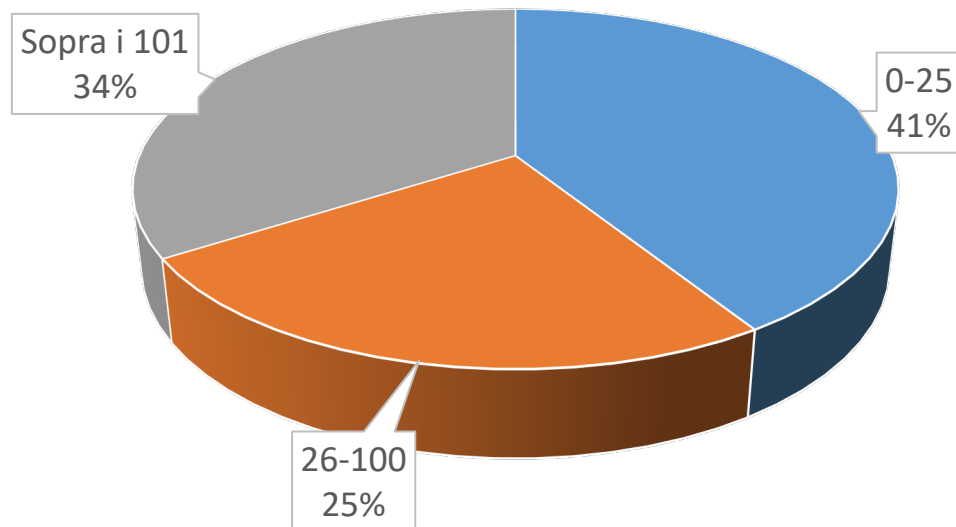


RIPARTIZIONE DELLE AZIENDE DEL CAMPIONE PER SETTORE DI APPARTENENZA

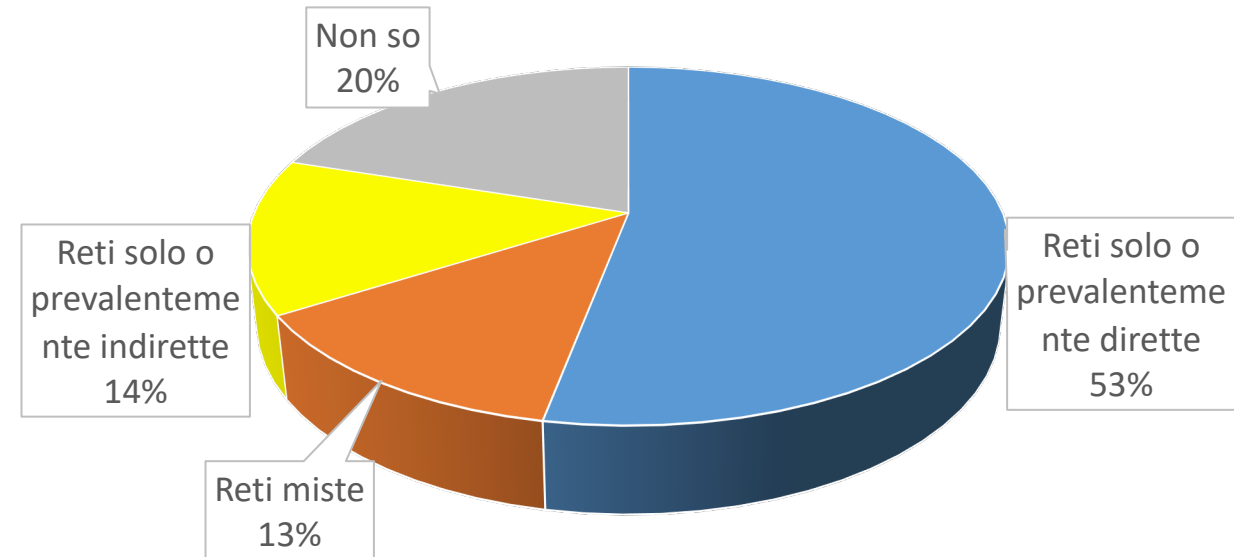


RIPARTIZIONE DELLE AZIENDE DEL CAMPIONE PER FATTURATO E TIPO DI RETE COMMERCIALE

Ripartizione del campione per fatturato
(milioni di Euro)

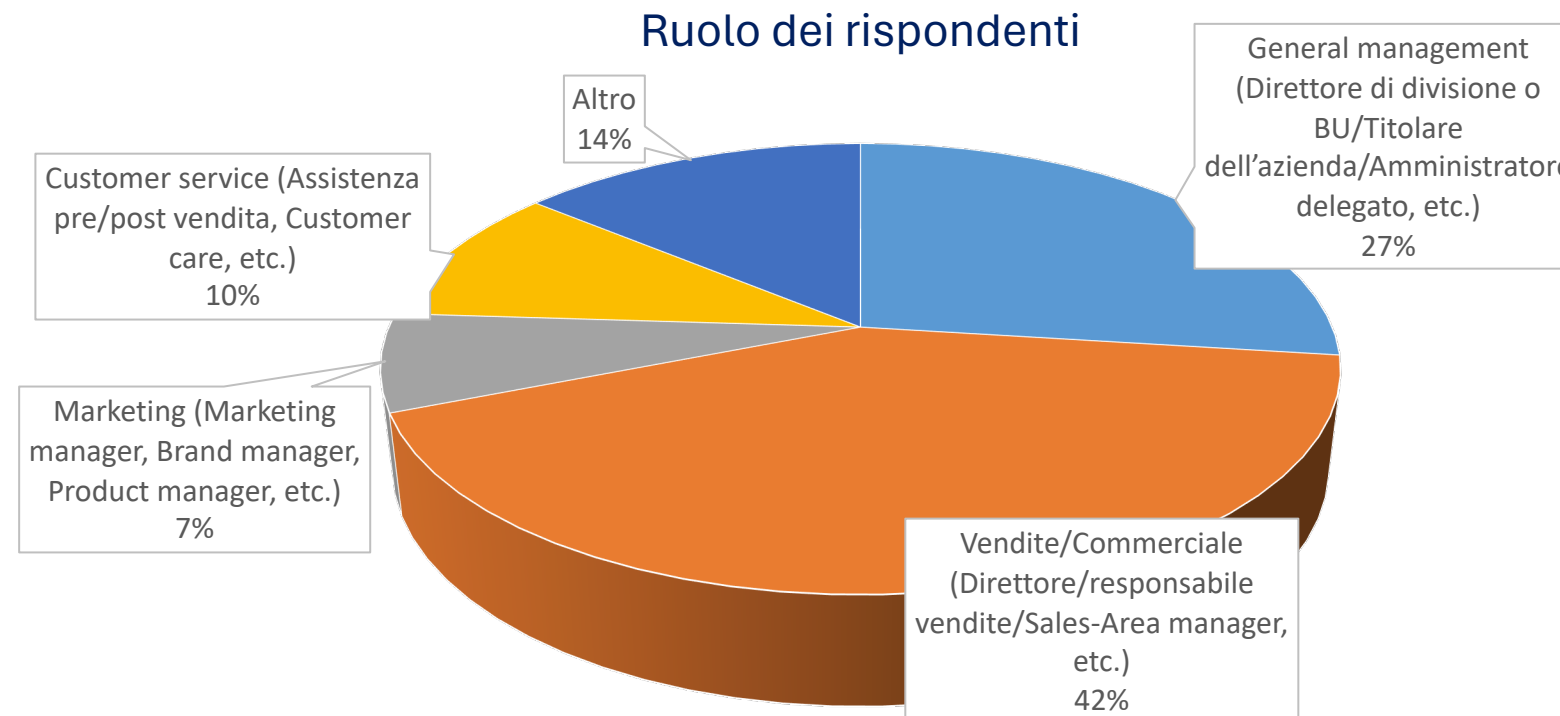


Ripartizione del campione per tipo di rete
commerciale

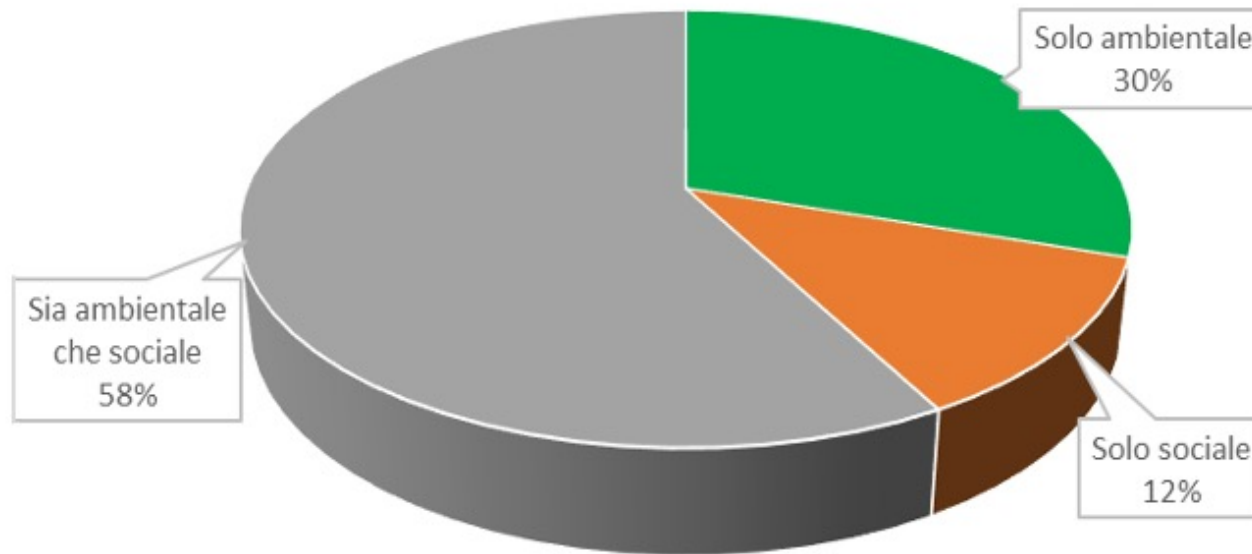


IL PROFILO PERSONALE DEI RISPONDENTI

- Alla ricerca hanno partecipato 286 manager
- Età media: 48 anni. Il 32% ha meno di 45 anni, il 43% ha fra i 45 ed i 54 anni, il 25% ha dai 55 anni in su
- Il 74% del campione è costituito da uomini, il 26% da donne
- I rispondenti ricoprono in prevalenza ruoli nel commerciale, nel general management, nel customer service e nel marketing



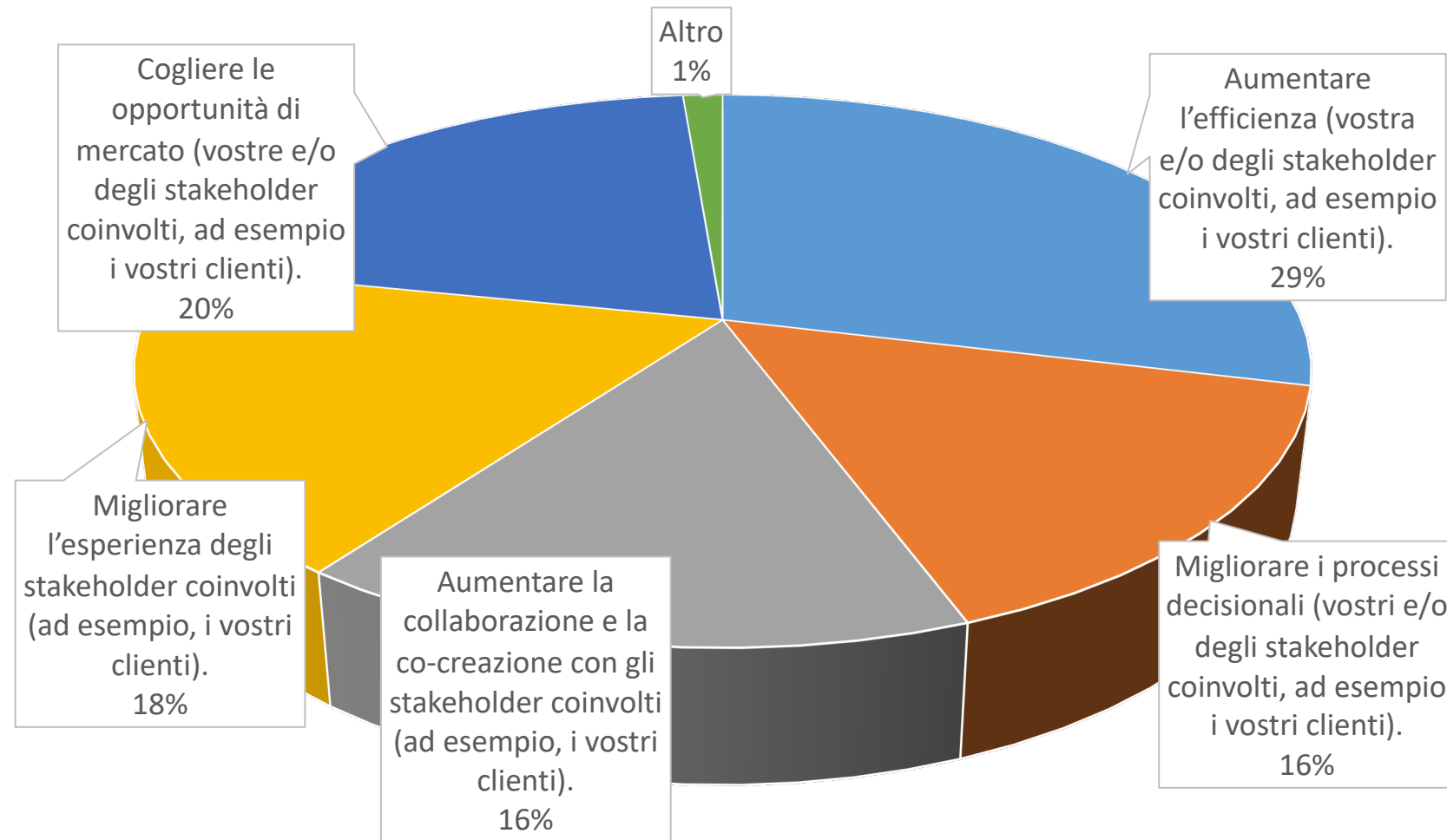
GLI OBIETTIVI PERSEGUITI CON PROGETTI DI SIS NELLE AZIENDE DEL CAMPIONE



- Le **aziende piccole** (≤ 25 ml di €) hanno una % significativamente più alta (43%) di progetti con obiettivi **esclusivamente ambientali**, quelle **grandi** (≥ 500 ml di €) nel 73% dei casi perseguono obiettivi **sia ambientali che sociali**.
- Il **settore ICT** è quello con la % significativamente più alta (87%) di aziende che nei loro progetti SIS perseguono entrambi gli obiettivi.

IL RUOLO DELLE TECNOLOGIE NEI PROGETTI DI SIS

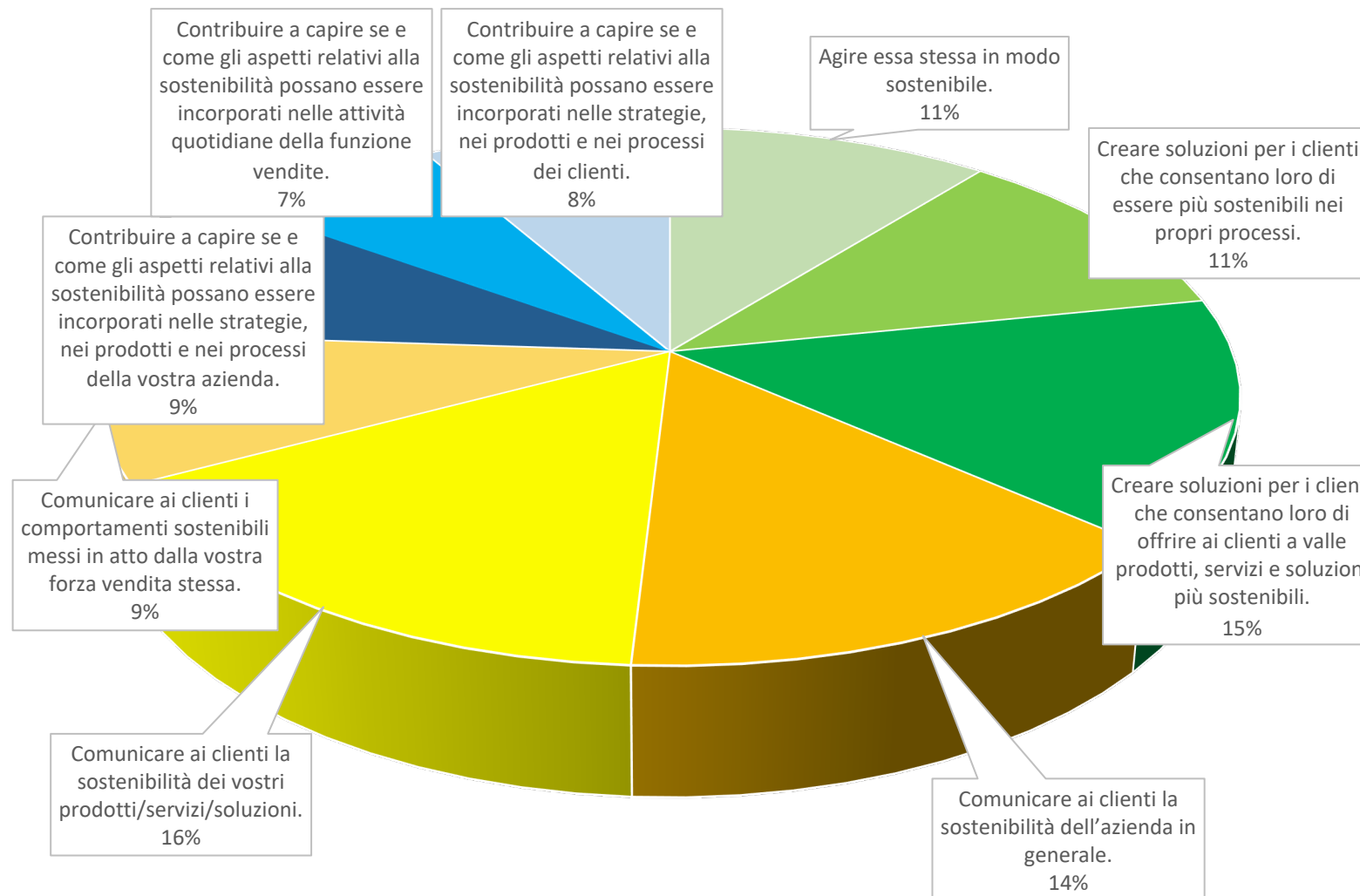
Nel progetto SIS preso in considerazione, le tecnologie sono utilizzate per (assegnare un totale del 100% tra le seguenti categorie):



N.B.: I valori qui riportati sono la media, per l'intero campione, della ripartizione fra le varie voci con totale 100%

IL RUOLO DELLA FORZA DI VENDITA NEI PROGETTI DI SIS

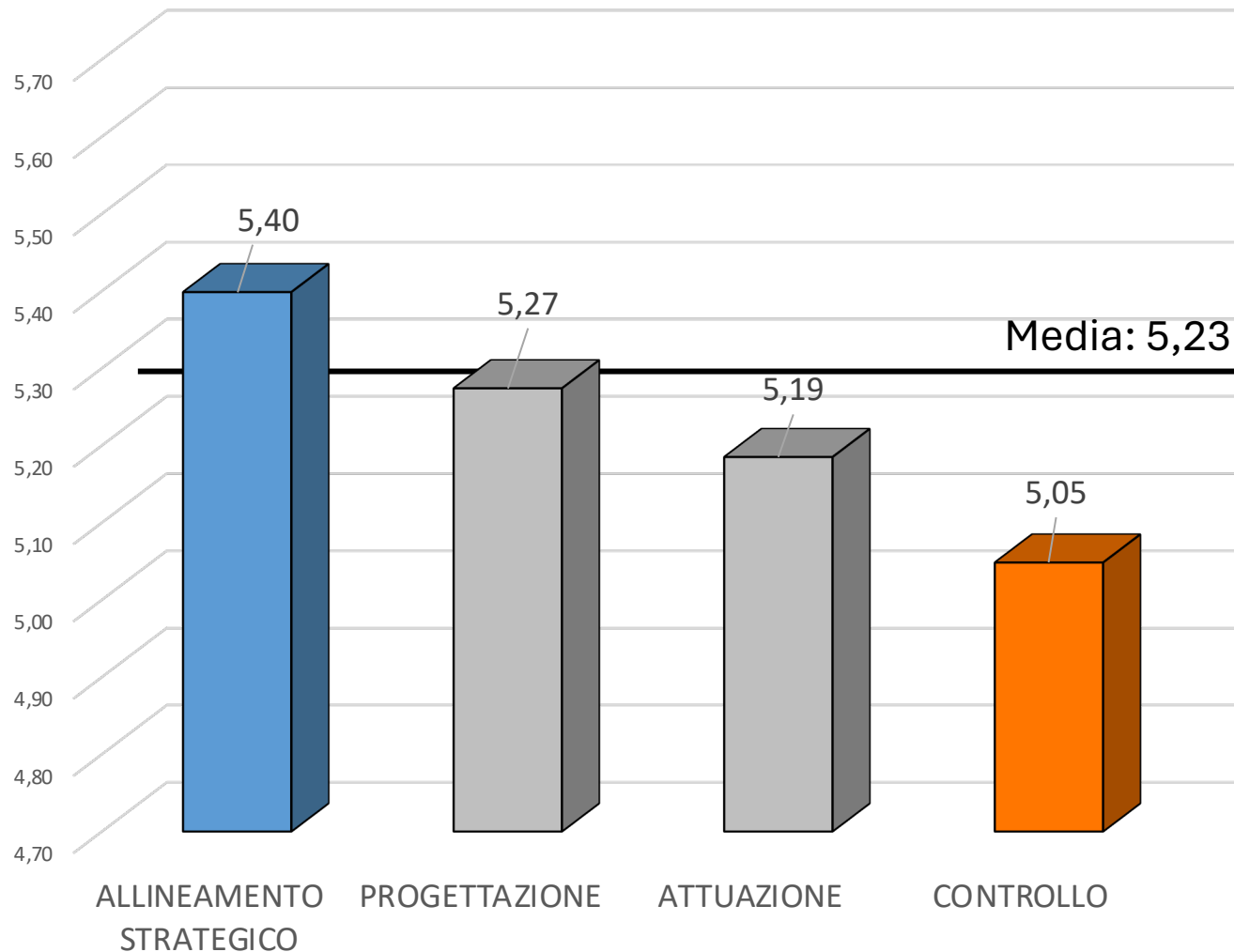
Nella vostra strategia SIS, il ruolo della forza vendita è (selezionare tutte le opzioni di risposta appropriate):



- Le voci in **verde** esprimono un ruolo di **creazione** di valore sostenibile: il loro totale incide per il **37%** sul totale.
- Le voci in **giallo** esprimono un ruolo di **comunicazione** di valore sostenibile: il loro totale incide per il **39%** sul totale.
- Le voci in **blu** esprimono un ruolo di **analisi** del valore sostenibile: il loro totale incide per il **24%** sul totale.

N.B.: I valori qui riportati sono l'incidenza delle risposte date ad ogni voce sul totale delle risposte fornite dall'intero campione

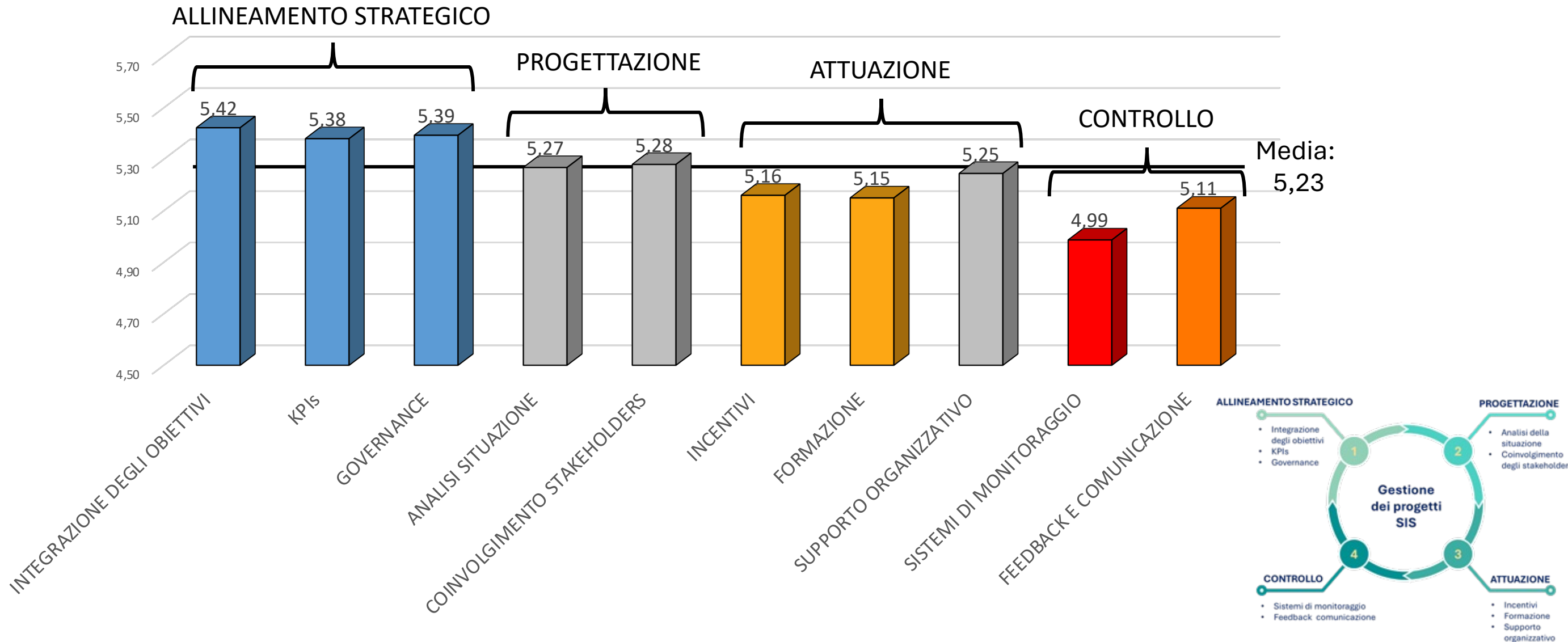
LA CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE 4 MACRO-FASI DEI PROGETTI SIS (scala da 1 a 7)



- **Mediamente**, le aziende reputano di saper gestire **bene** i progetti SIS nelle diverse fasi (5,23).
- Soprattutto la fase di **allineamento strategico** è ben gestita (5,40).
- La fase di **controllo** è quella, in termini relativi, meno ben gestita (5,05).

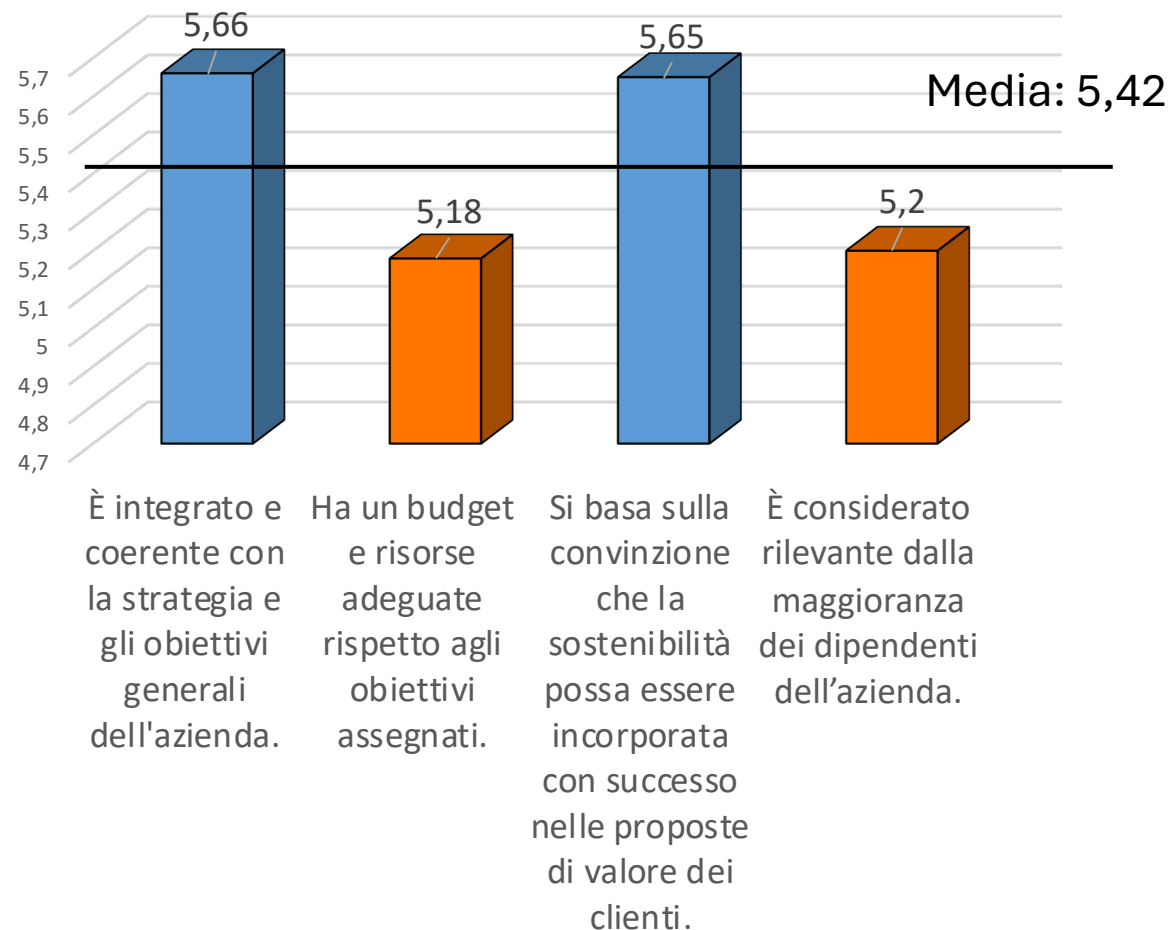


LA CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE SOTTO-FASI DEI PROGETTI SIS (scala da 1 a 7)



ALLINEAMENTO STRATEGICO: INTEGRAZIONE DEGLI OBIETTIVI

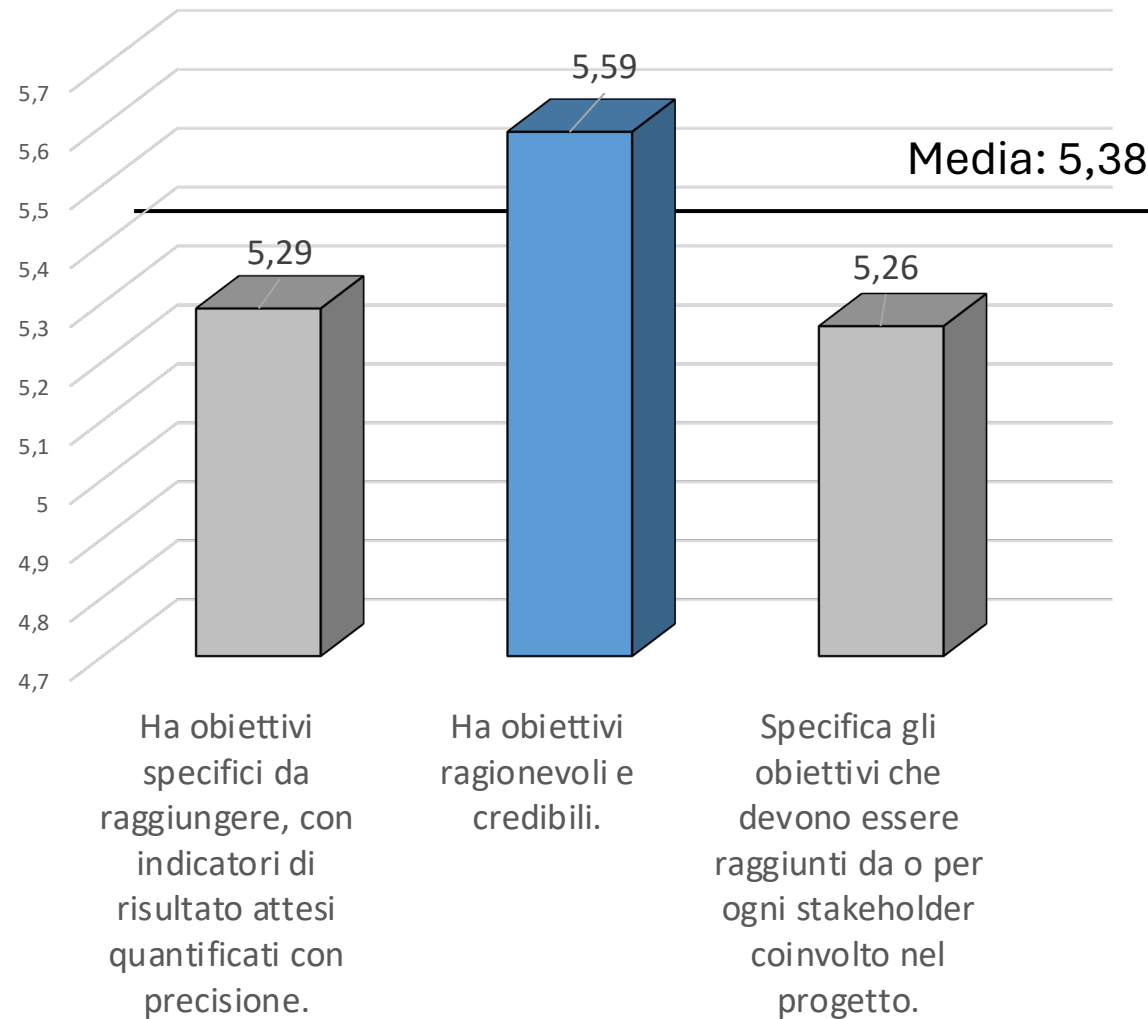
Capacità di definire obiettivi chiari per i progetti SIS e integrarli nella strategia aziendale complessiva. Il progetto SIS:



- Nelle **aziende piccole** è significativamente più alta la valutazione sul fatto che il progetto SIS sia considerato **rilevante** dalla maggioranza dei dipendenti dell'azienda.
- Nelle aziende dei settori di **prodotti e servizi destinati ai consumatori finali** è significativamente più alta la convinzione che la sostenibilità possa essere **incorporata con successo** nelle proposte di valore per i clienti.

ALLINEAMENTO STRATEGICO: KPIs

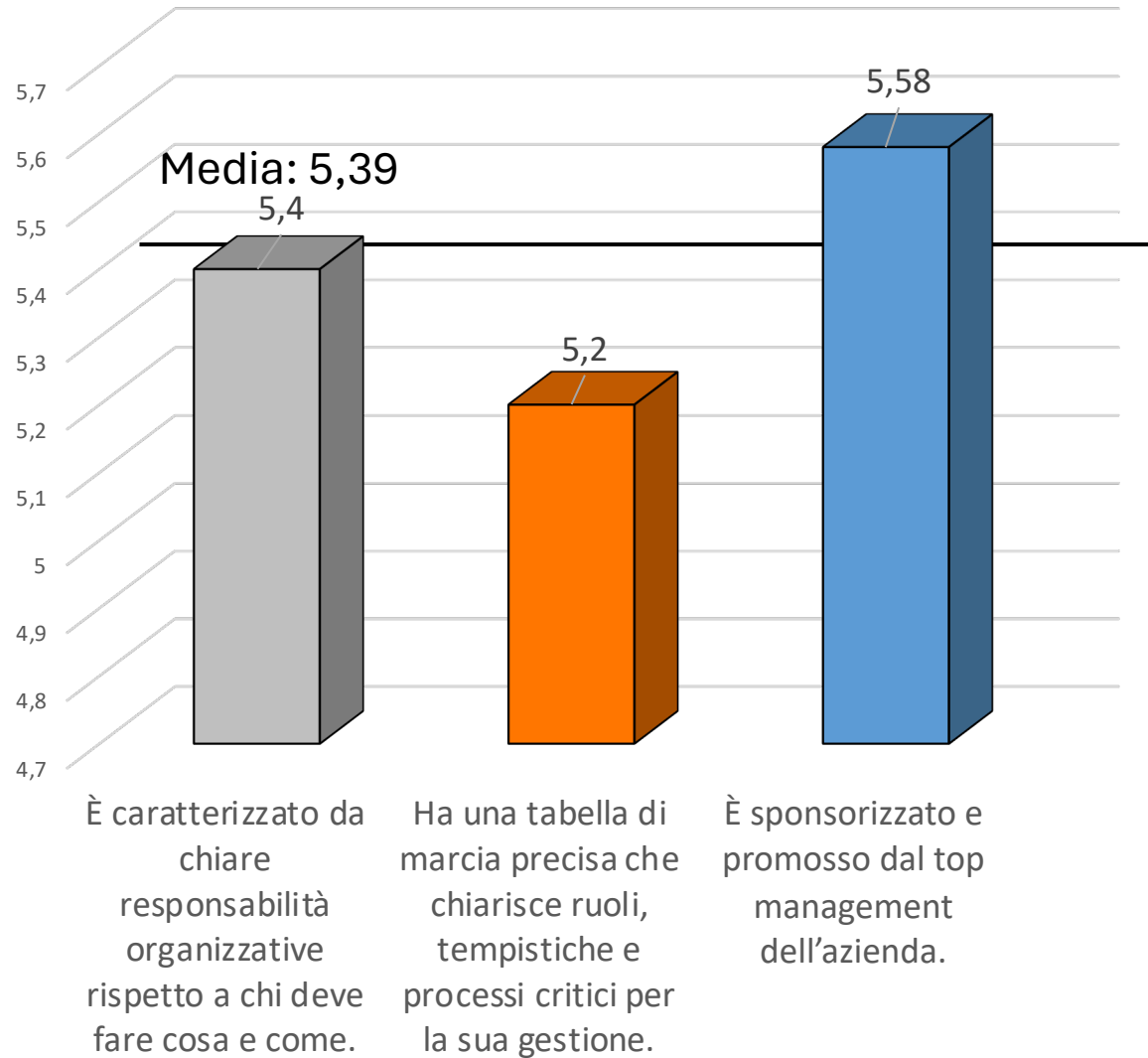
Capacità di stabilire metriche appropriate i progetti SIS? Il progetto SIS:



Nelle **aziende piccole** è significativamente più alta la valutazione sul fatto che il progetto di SIS abbia **obiettivi specifici** da raggiungere, con indicatori di risultato attesi quantificati con precisione.

ALLINEAMENTO STRATEGICO: GOVERNANCE

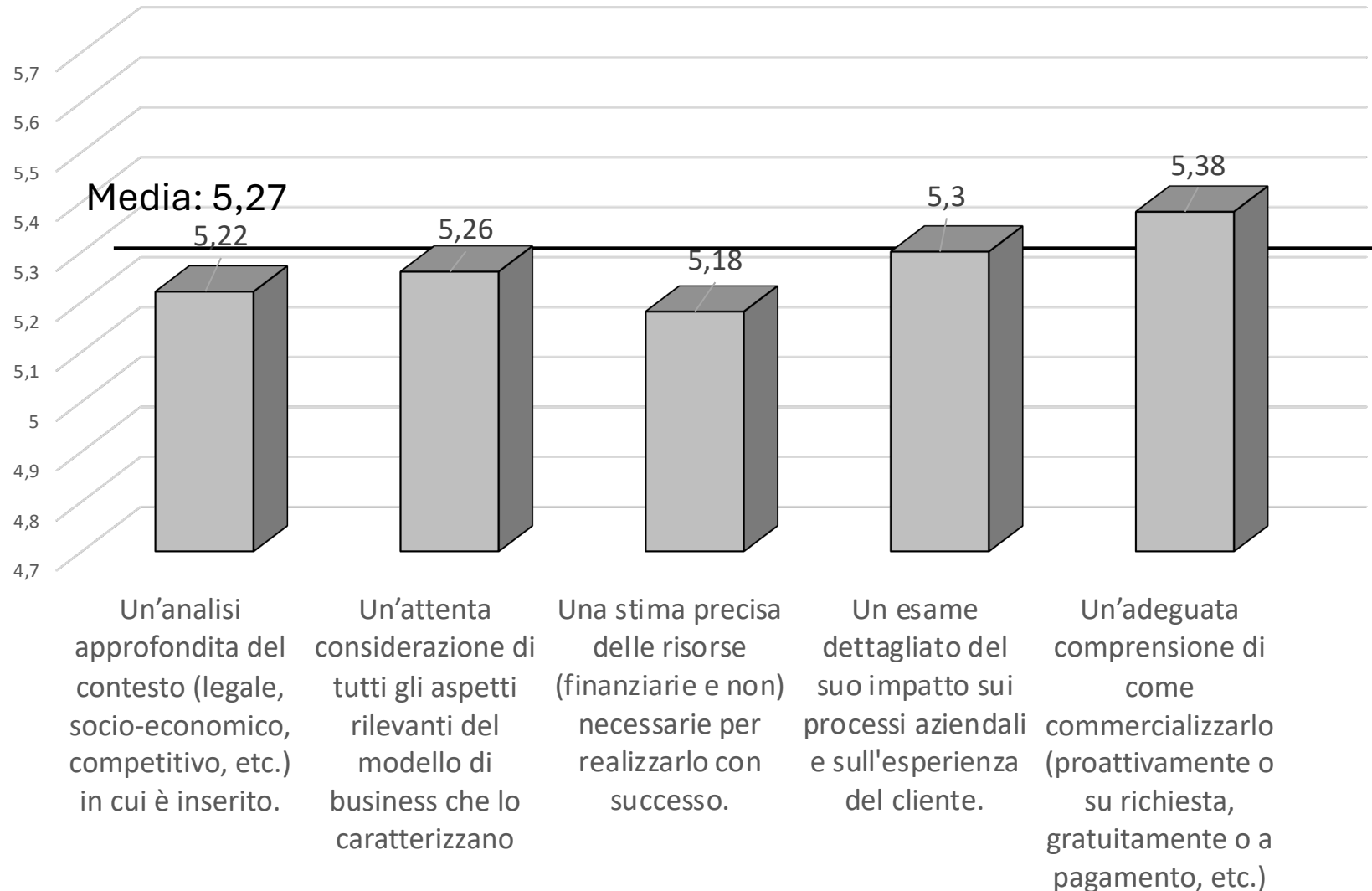
Capacità di chiarire chi è responsabile di cosa, come e quando nel gestire i progetti SIS. Il progetto SIS:



Nelle aziende operanti in settori di **prodotti industriali**, destinati ad imprese e organizzazioni, è significativamente più alta la valutazione sul fatto che il progetto di SIS sia caratterizzato da **chiare responsabilità organizzative** rispetto a chi deve fare cosa e come.

PROGETTAZIONE: ANALISI DELLA SITUAZIONE

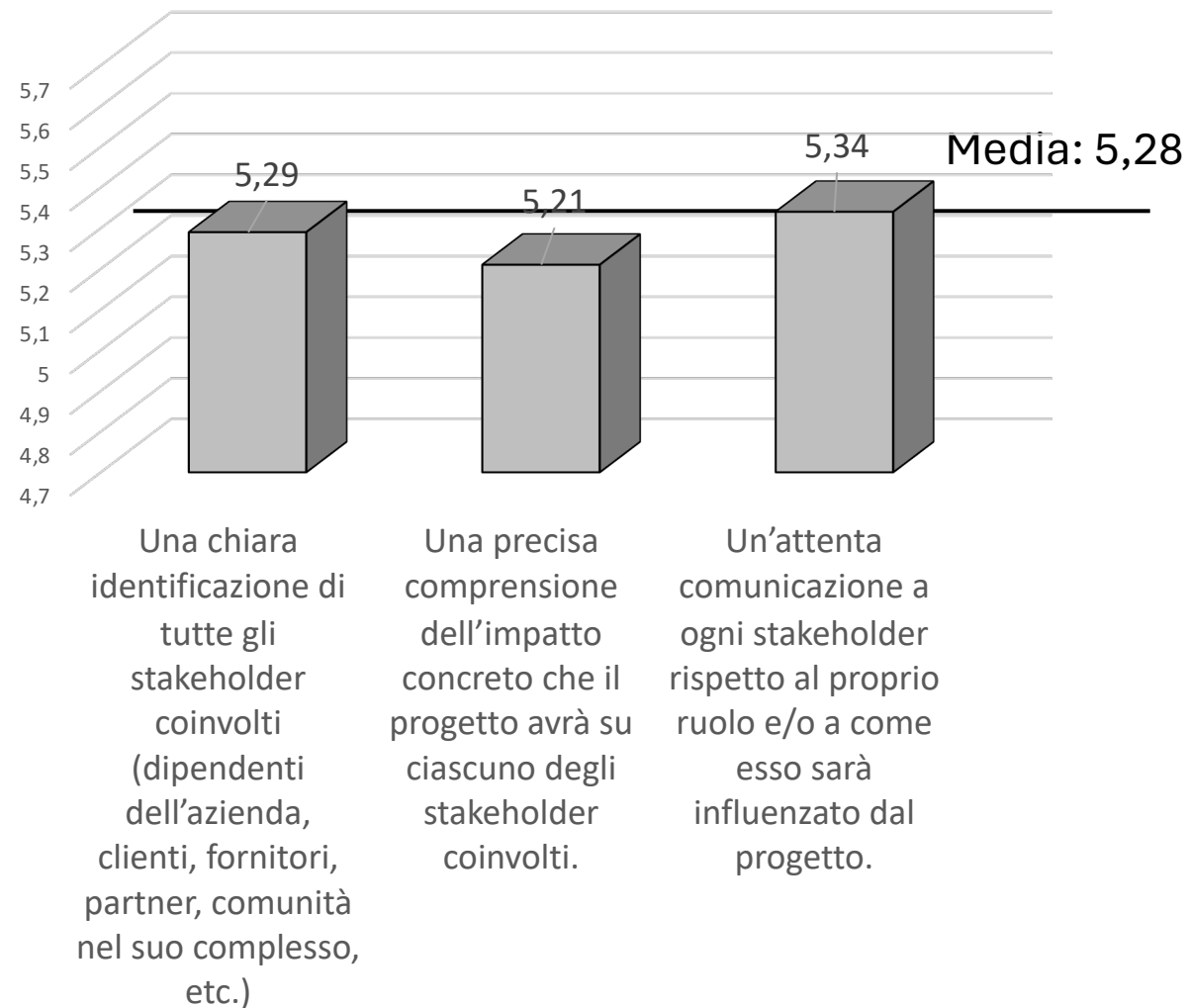
Capacità di raccogliere e analizzare le informazioni necessarie per progettare i sistemi di creazione del valore e i modelli operativi per i progetti SIS? Il progetto SIS si basa su:



Nelle aziende che vendono prodotti e servizi finanziari e assicurativi è significativamente più **bassa** (rispetto a tutti gli altri settori) la valutazione sul fatto che il progetto di SIS si basi su **un'attenta considerazione di tutti gli aspetti rilevanti del modello di business** che lo caratterizzano.

PROGETTAZIONE: COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

Capacità di identificare i principali stakeholder che influenzano (e sono influenzati) dai progetti SIS. Il progetto SIS si basa su:

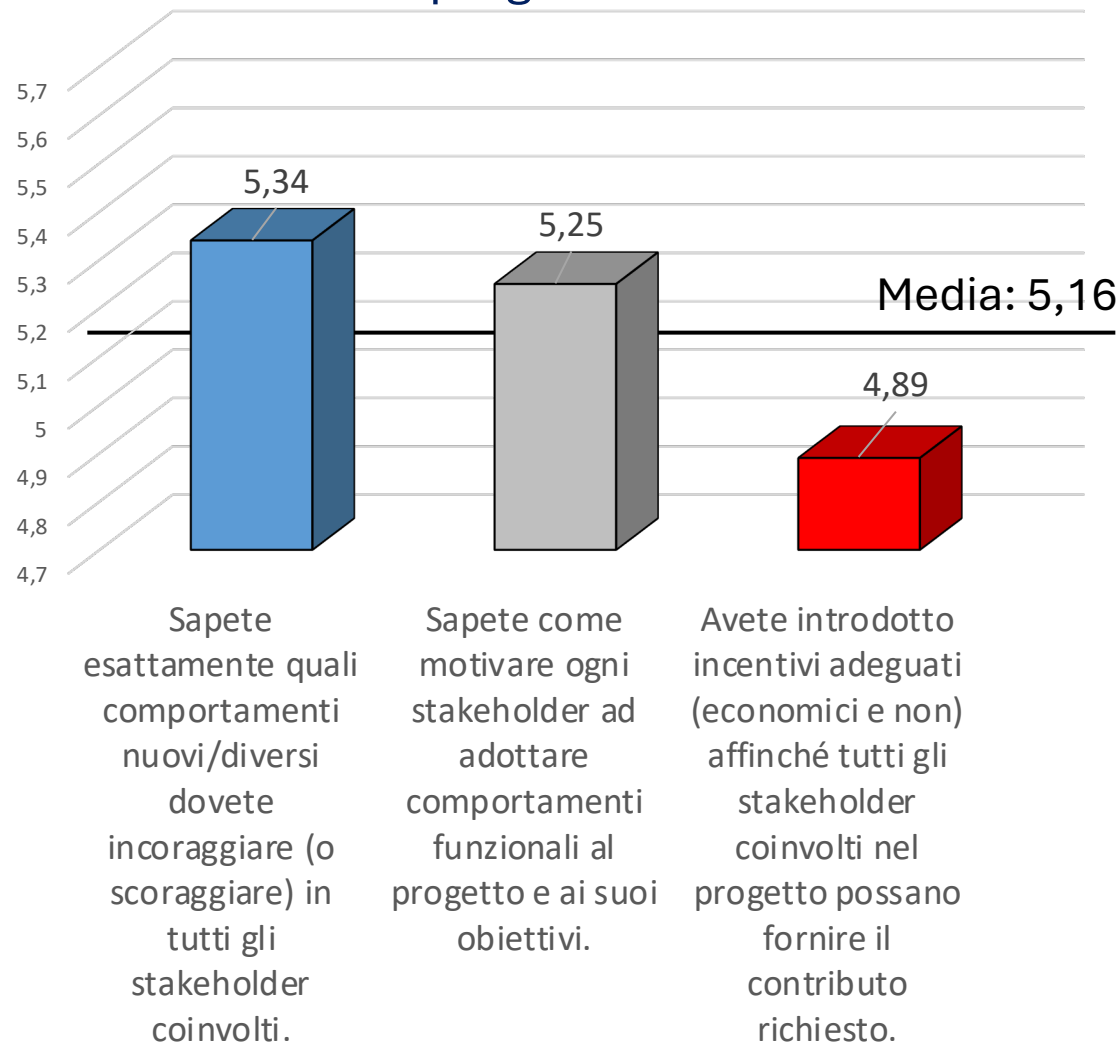


Su tutti questi aspetti le valutazioni espresse dalle **aziende piccole** è significativamente più alta di quella manifestata da aziende medie e grandi.

→ Nelle aziende di dimensioni più contenute si ravvisano un **presidio** più diretto dei progetti SIS ed uno **scambio costante** e più **agile** con gli stakeholder.

ATTUAZIONE: INCENTIVI

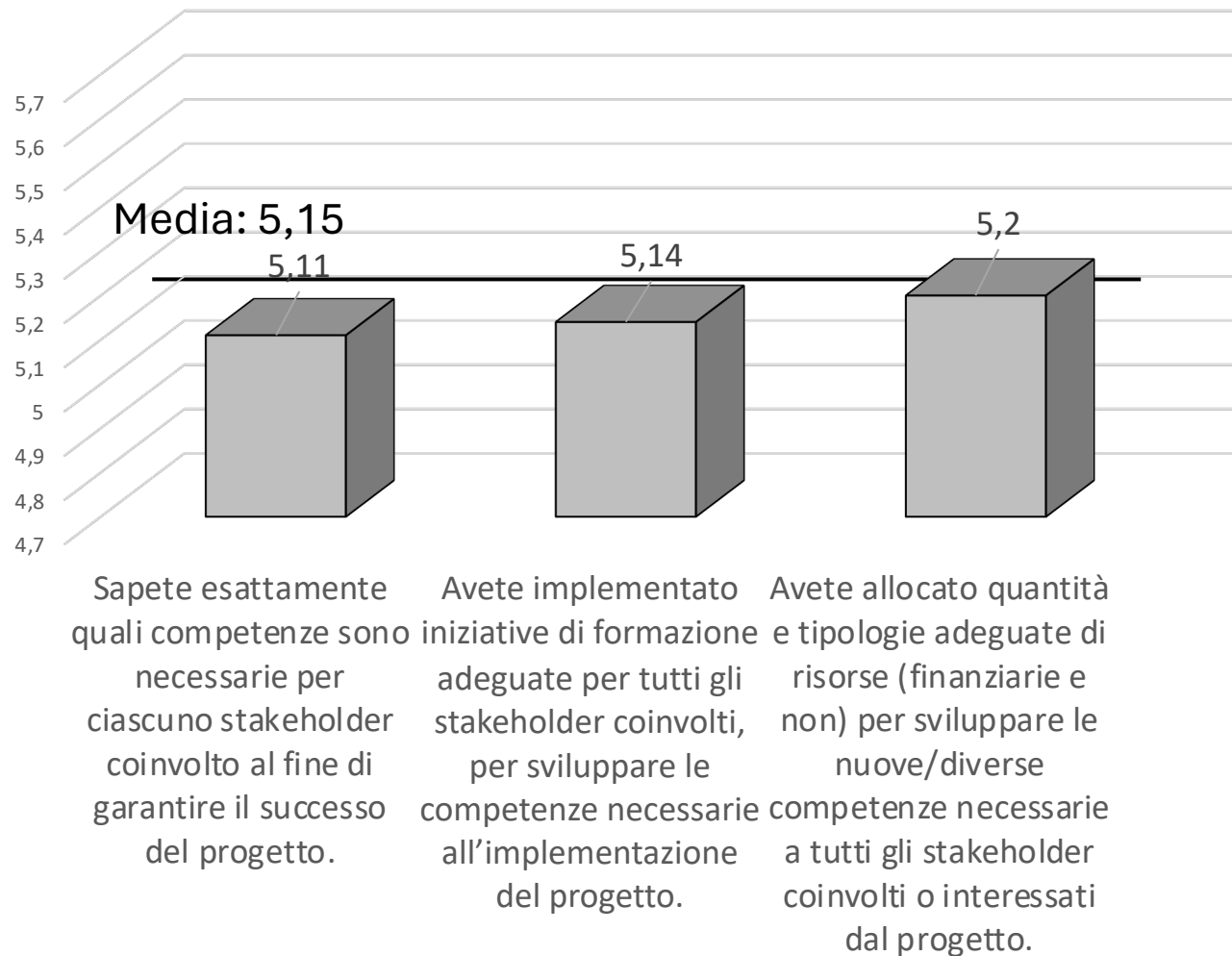
Capacità di motivare il cambiamento comportamentale di tutti gli stakeholder coinvolti nei progetti SIS.
Nell'attuazione del progetto SIS:



- Spesso **non sono stati introdotti incentivi adeguati/ad hoc** (per i diversi stakeholder coinvolti) a supporto dei progetti di SIS.
- Vi è però una percezione della necessità e di una certa capacità di **motivazione** ed **incoraggiamento** dei comportamenti desiderati negli stakeholder.
- Non si sono riscontrate differenze significative nelle risposte per **dimensioni** aziendali o **settore** di appartenenza.

ATTUAZIONE: FORMAZIONE

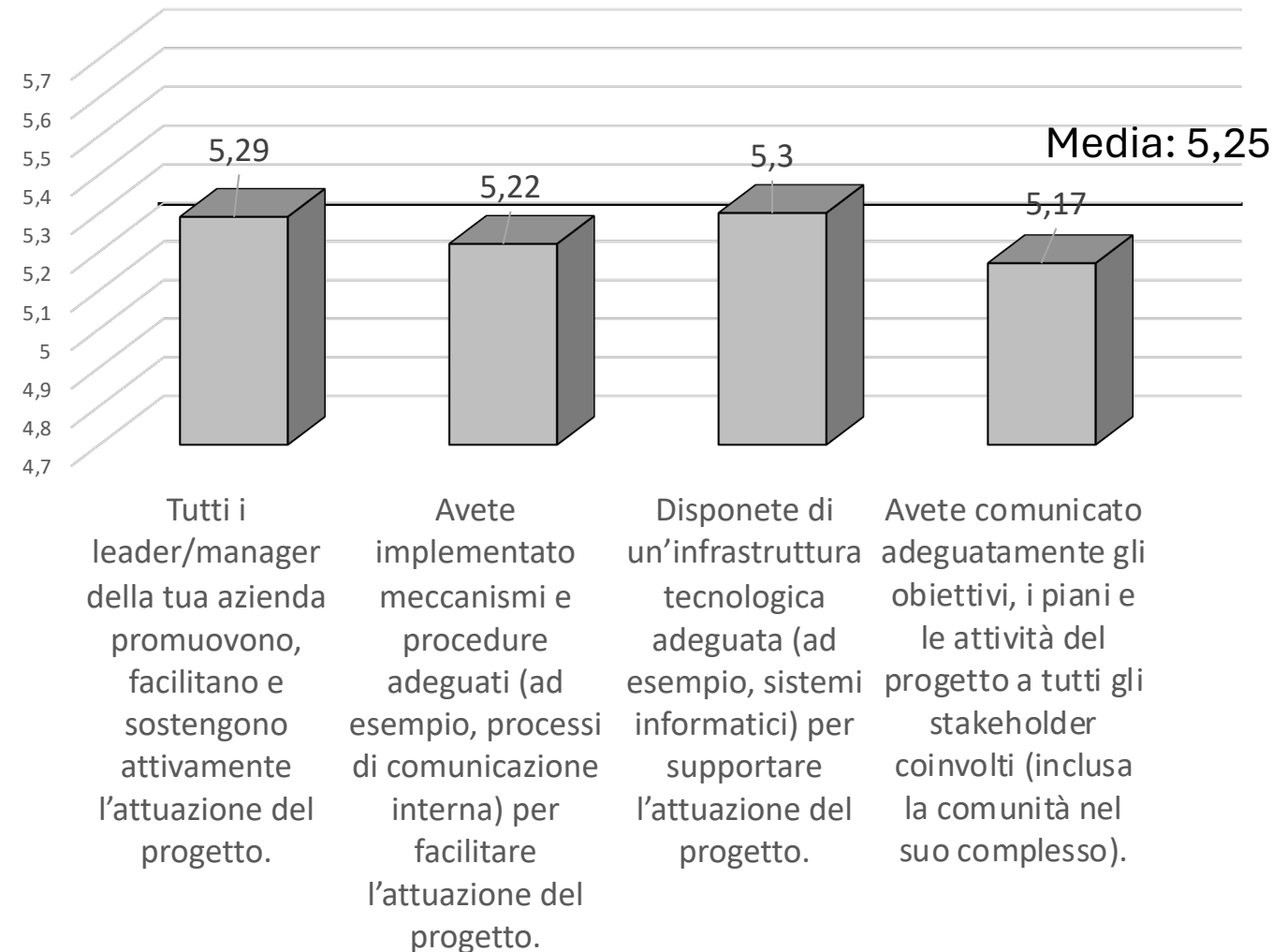
Capacità di sviluppare le nuove/diverse competenze necessarie a tutti gli stakeholder coinvolti nei progetti SIS.
Nell'attuazione del progetto SIS:



- Formazione e risorse per favorire i progetti SIS sono ritenute mediamente abbastanza **appropriate**.
- Non si sono riscontrate differenze significative nelle risposte per **dimensioni** aziendali o **settore** di appartenenza.

ATTUAZIONE: SUPPORTO ORGANIZZATIVO

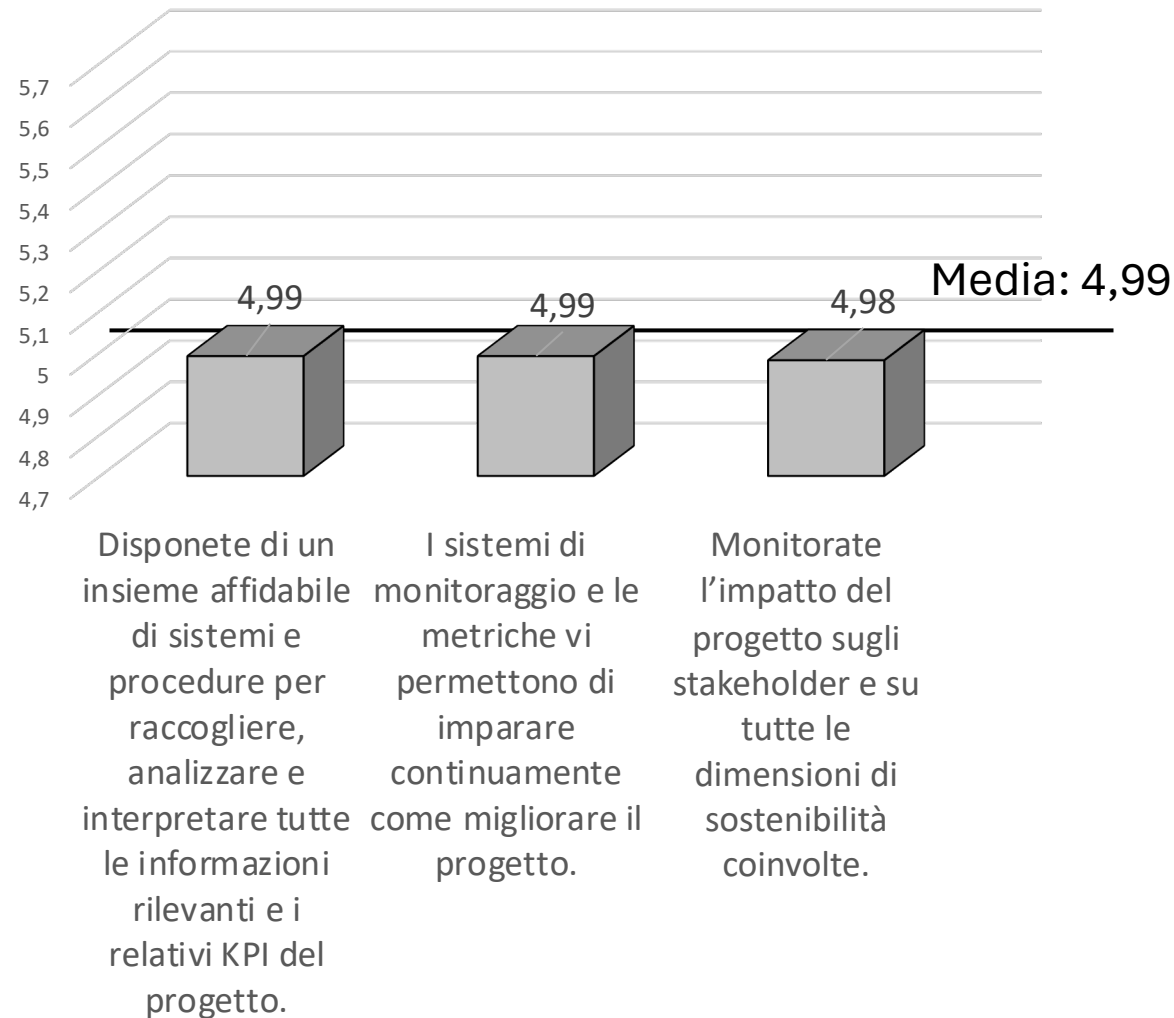
Capacità di supportare l'effettiva implementazione dei progetti SIS. Nell'attuazione del progetto SIS:



Le **aziende piccole** dichiarano di avere messo in campo, significativamente più di quelle medie e grandi, forme di supporto organizzativo (ad esempio, **processi di comunicazione interna e sostegno da parte dei leader**) per facilitare l'attuazione dei progetti SIS.

CONTROLLO: SISTEMI DI MONITORAGGIO

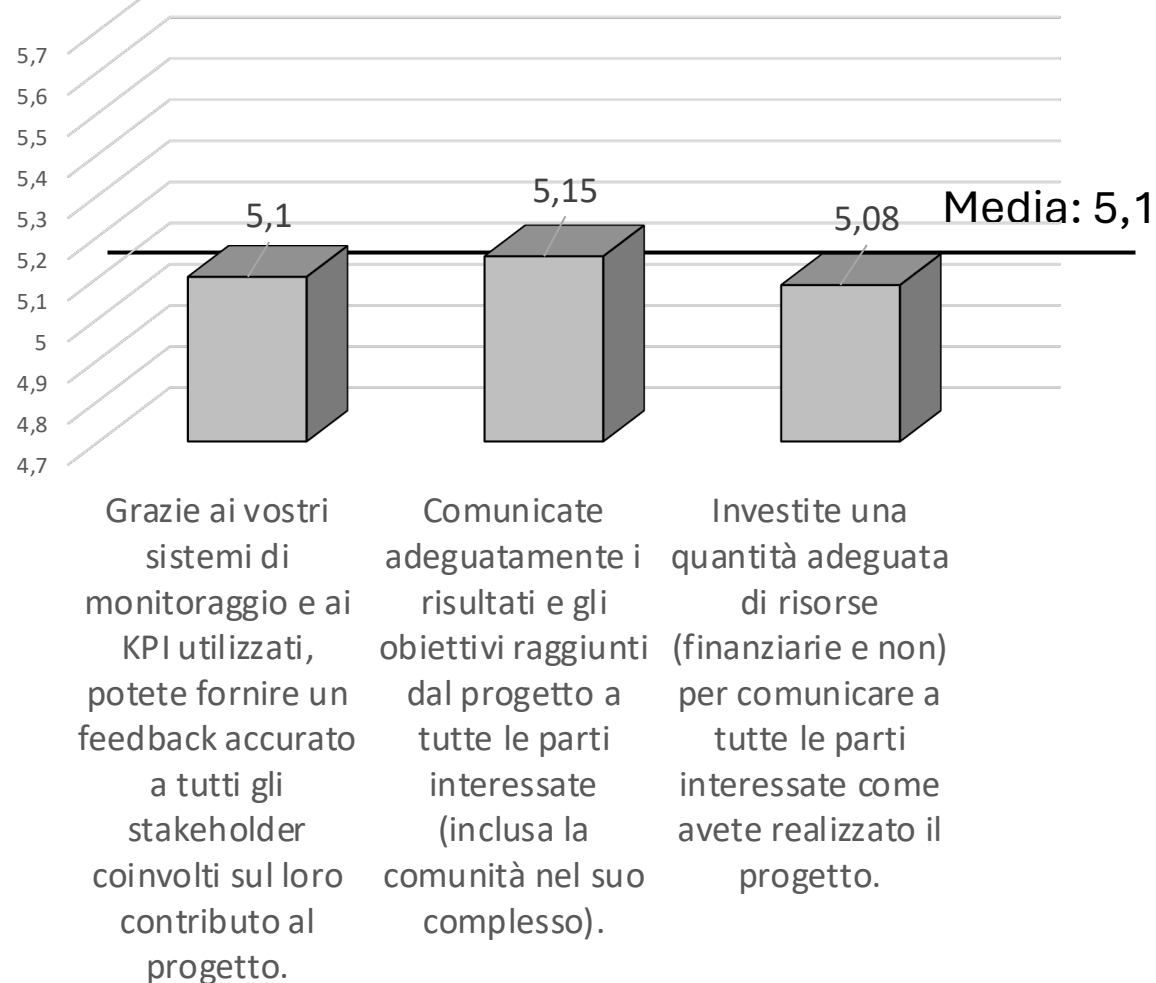
Capacità di controllare i risultati dei progetti SIS. Nel monitoraggio e nella valutazione del progetto SIS:



- Il controllo dei progetti SIS ed il monitoraggio nel durante o ex post emerge come sotto-fase più **critica e delicata**: non sempre ad una chiara progettazione iniziale corrisponde una altrettanto chiara verifica ex post (ad esempio, in termini di impatto effettivo vs. atteso, KPI raggiunti, effetti prodotti per tutti gli stakeholder coinvolti).
- Non si sono riscontrate differenze significative nelle risposte per **dimensioni** aziendali o **settore** di appartenenza.

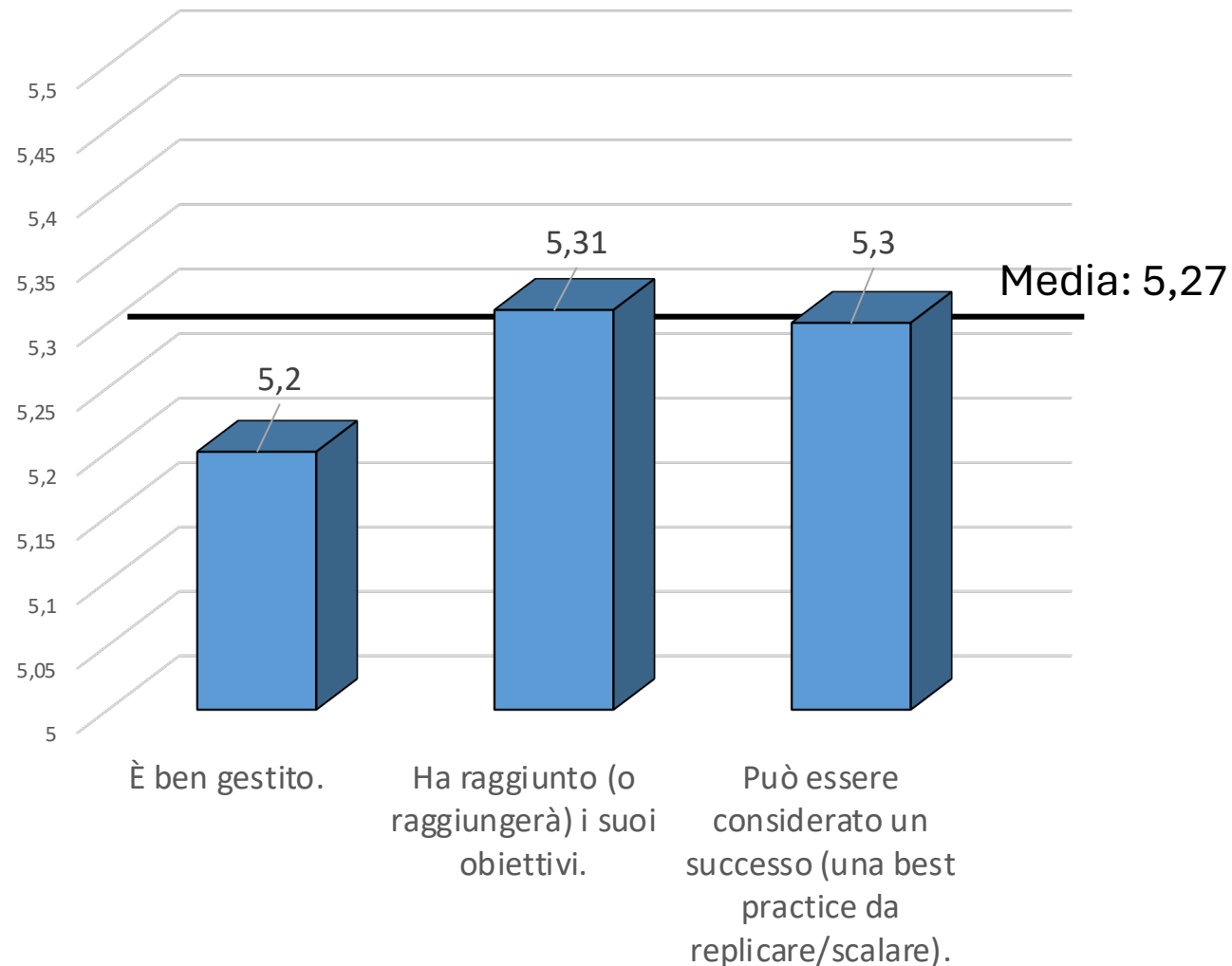
CONTROLLO: FEEDBACK E COMUNICAZIONE

Capacità di comunicare i risultati dei progetti SIS. Nel monitoraggio e nella valutazione del progetto SIS:



- Il controllo dei progetti SIS in termini di feedback (agli attori coinvolti) e comunicazione (dei progetti realizzati) è a sua volta **critico e delicato**: la non piena valorizzazione comunicativa ex post dei progetti attuati può rappresentare una perdita di opportunità, che potrebbe essere in parte motivata dalla succitata limitata disponibilità di analisi e monitoraggio dei risultati
- Non si sono riscontrate differenze significative nelle risposte per **dimensioni** aziendali o **settore** di appartenenza.

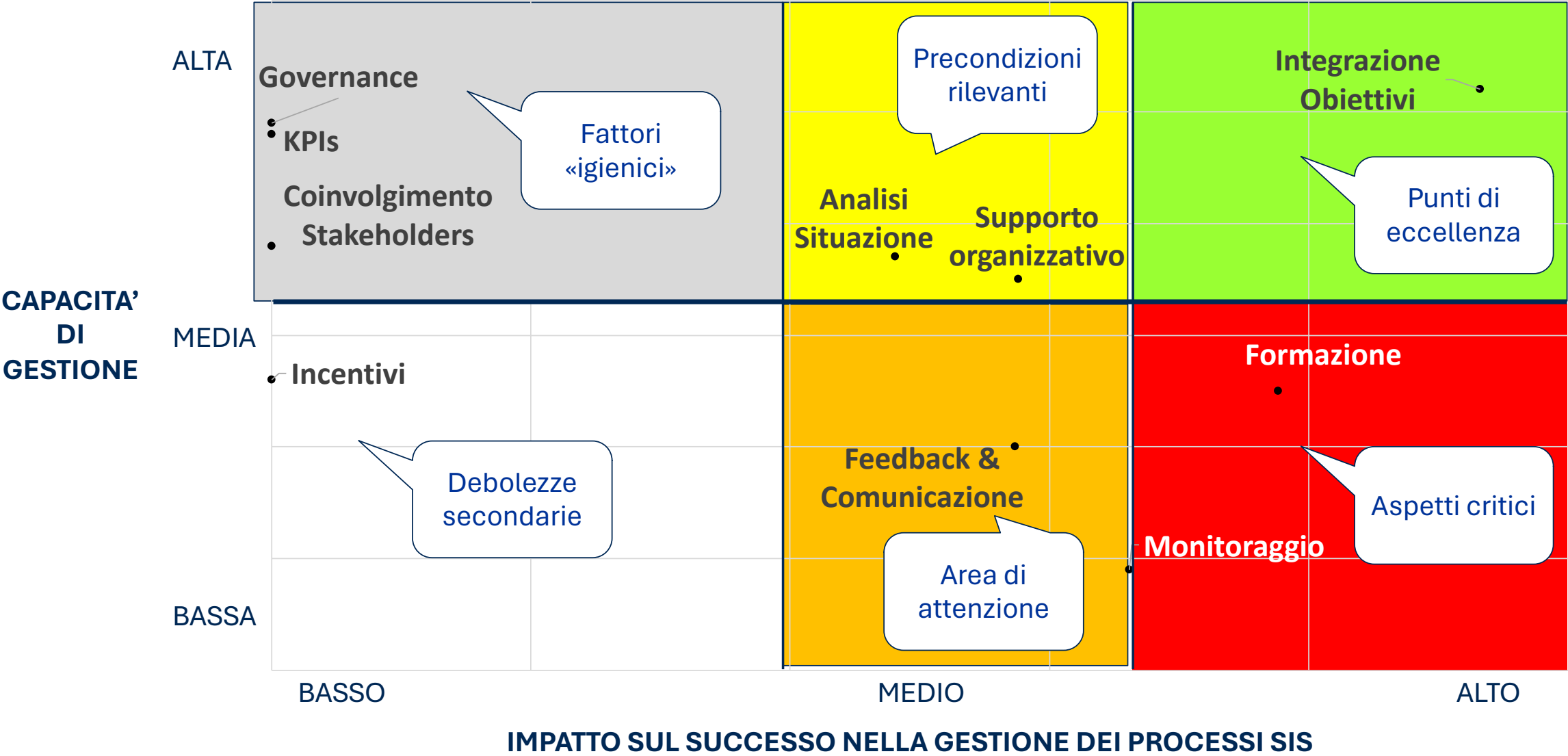
VALUTAZIONE COMPLESSIVA



Su tutte queste tre voci le valutazioni delle **aziende piccole** sono significativamente più alte rispetto a quelle delle imprese medie e grandi.

→ E' possibile che ciò sia dovuto anche al fatto che i progetti di SIS delle aziende piccole sono più «**semplici**» (ad esempio, coinvolgono più frequentemente solo la dimensione della **sostenibilità ambientale**) e meno ambiziosi, e godono spesso del sostegno di «**sponsor interni**» (ad esempio, l'imprenditore o la proprietà) che ne facilitano la gestione.

LA MATRICE IMPORTANZA-PERFORMANCE NEI PROGETTI SIS



10 TAKE-AWAY (parte 1)

1. I progetti SIS non possono prescindere dalla **sostenibilità economica**.
2. Uno **sponsor interno** è fondamentale per garantire il successo dei progetti SIS.
3. Per realizzare i progetti SIS servono una **gestione step-by-step** e una **visione sistemica**, che includa tutti gli stakeholder e i partner di canale – in primis i **clienti**, ma anche distributori, rivenditori, fornitori, etc.
4. Le aziende (soprattutto grandi) tendono a perseguire **simultaneamente** progetti SIS di natura ambientale e sociale (58%) o solo ambientale (30% – spesso una strategia delle aziende più piccole): c'è spazio di crescita per le iniziative di sostenibilità **solo sociale** (12%).
5. L'integrazione degli **obiettivi** con gli stakeholder coinvolti è un **punto di eccellenza** per molte imprese.



10 TAKE-AWAY (parte 2)

6. Un **presidio** diretto dei progetti SIS e uno **scambio costante** con gli stakeholder coinvolti sono elementi chiave per il successo: le PMI (più brave in questo) possono essere prese a benchmark?
7. Gli **incentivi** a livello organizzativo (ad es. economici, training, etc.) sono **precondizioni rilevanti**. La **formazione**, soprattutto al personale commerciale, può fungere da incentivo (ad es. training on the job, sviluppo di un approccio di vendita consulenziale).
8. Il **controllo** dei progetti SIS ed il monitoraggio nel durante o ex post è la sotto-fase più **critica**: non sempre ad un chiaro sviluppo del progetto corrisponde una altrettanto chiara verifica.
9. Attualmente vi è forte enfasi sul «**fare**» mentre c'è meno attenzione alla **comunicazione** dei risultati legati ai progetti SIS agli stakeholder coinvolti.
10. Le **organizzazioni/reti commerciali** possono contribuire agli obiettivi di sostenibilità dell'azienda ricoprendo un triplice ruolo: **sustainability value analysis, creation e delivery**.



LE ESPERIENZE DIRETTE DELLE AZIENDE

Domande di approfondimento:

1. Che **progetti** di SIS avete sviluppato/state sviluppando e come li **gestite** nelle diverse fasi?
2. Quali sono le 2-3 principali **sfide** affrontate e quali le «**best practice**» e «**lessons learned**» che potete condividere?
3. Qual è il ruolo delle vostre **organizzazioni/reti commerciali** nei progetti SIS e come contribuiscono al raggiungimento dei vostri obiettivi di sostenibilità?



Respirare il futuro

Anna Marigo
BD Manager



Donato Di Nella
Head of Corporate Sales

LE ESPERIENZE DIRETTE DELLE AZIENDE

Domande di approfondimento:

1. Che **progetti** di SIS avete sviluppato/state sviluppando e come li **gestite** nelle diverse fasi?
2. Quali sono le 2-3 principali **sfide** affrontate e quali le «**best practice**» e «**lessons learned**» che potete condividere?
3. Qual è il ruolo delle vostre **organizzazioni/reti commerciali** nei progetti SIS e come contribuiscono al raggiungimento dei vostri obiettivi di sostenibilità?



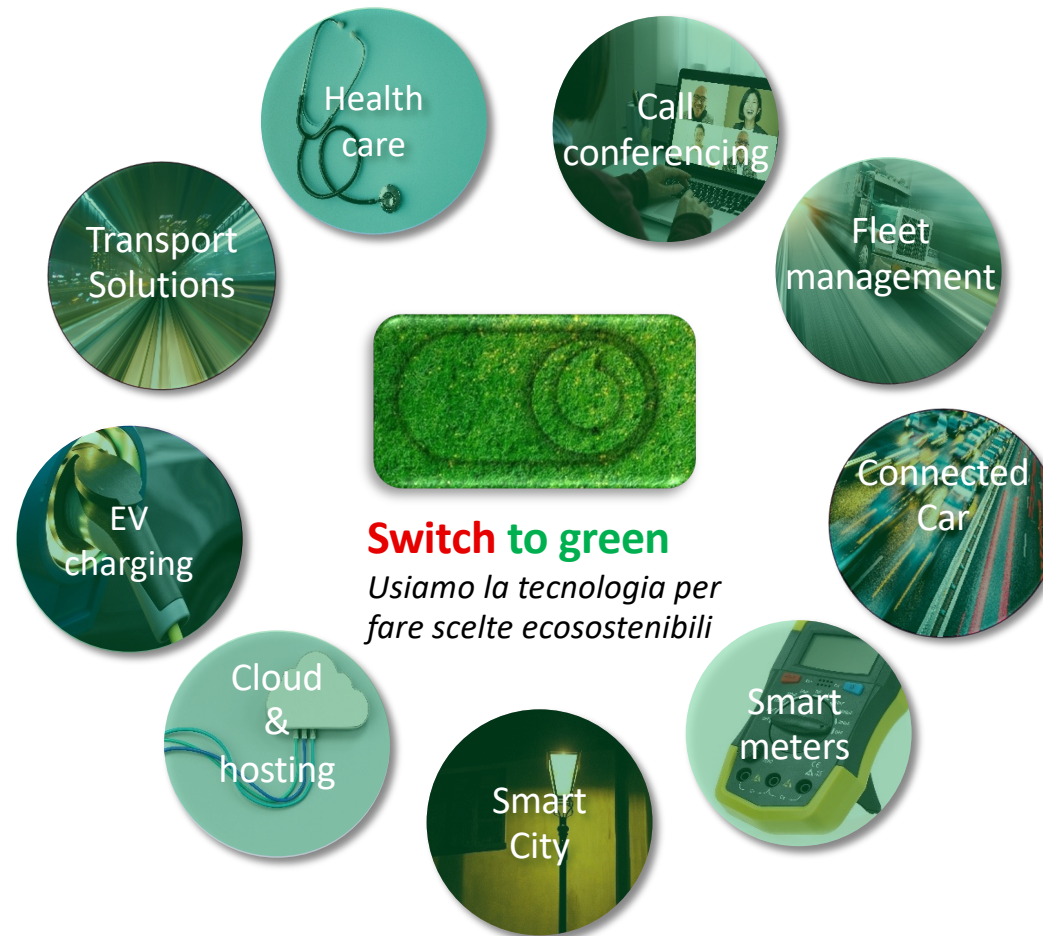
Respirare il futuro

Anna Marigo
BD Manager



Donato Di Nella
Head of Corporate Sales

Carbon Enablement: le nostre soluzioni





Breathing the future

Sapio: «progetto: Fatturato di sostenibilità»

Anna Marigo

LA VISIONE DEL FUTURO CON IL PIANO INSPIRE

STRATEGIA



priorità alla transizione energetica e all'integrazione ESG nel business

LE ESPERIENZE DIRETTE DELLE AZIENDE

Domande di approfondimento:

1. Che **progetti** di SIS avete sviluppato/state sviluppando e come li **gestite** nelle diverse fasi?
2. Quali sono le 2-3 principali **sfide** affrontate e quali le «**best practice**» e «**lessons learned**» che potete condividere?
3. Qual è il ruolo delle vostre **organizzazioni/reti commerciali** nei progetti SIS e come contribuiscono al raggiungimento dei vostri obiettivi di sostenibilità?



Respirare il futuro

Anna Marigo
BD Manager



Donato Di Nella
Head of Corporate Sales

Sfide: Tutti a bordo



Piano strategico INSPIRE:
al via il road show

Gli INSPIRE TALKS 2024 del
22/05 a Monza sono stati
la prima tappa di un
capillare road show che
porterà il piano strategico
INSPIRE che nelle
principali sedi italiane ed
estere del Gruppo.

LE ESPERIENZE DIRETTE DELLE AZIENDE

Domande di approfondimento:

1. Che **progetti** di SIS avete sviluppato/state sviluppando e come li **gestite** nelle diverse fasi?
2. Quali sono le 2-3 principali **sfide** affrontate e quali le «**best practice**» e «**lessons learned**» che potete condividere?
3. Qual è il ruolo delle vostre **organizzazioni/reti commerciali** nei progetti SIS e come contribuiscono al raggiungimento dei vostri obiettivi di sostenibilità?



Respirare il futuro

Anna Marigo
BD Manager



Donato Di Nella
Head of Corporate Sales



2023



