MIND

N.8 Gennaio 2022

MInD è un magazine registrato presso il Tribunale di Milano, autorizzazione n°214 del 9/10/2019

Magazine Inspirational by Deloitte



Allargare gli orizzonti per la ripresa

Nuovi modelli di business, nuove tecnologie e nuovi mercati

Inflazione, risparmi e acquisti di fine anno: il consumer sentiment oggi

Andrea Laurenza, Deloitte Investiamo nell'innovazione per la competitività del futuro

Stefano Barrese, Intesa Sanpaolo Sperimentare, la parola d'ordine nella ristorazione Enrico Buonocore, Gruppo Langosteria Un viaggio sensoriale distante solo un click Riccardo Uleri, Longino & Cardenal

Deloitte.





Indice

Editoriale

Eugenio Puddu, Deloitte

Inflazione, risparmi e acquisti di fine anno: il consumer sentiment oggi

Andrea Laurenza, Deloitte

Inflazione e previsioni di spesa secondo i consumatori italiani

Mind the Data

Investiamo nell'innovazione per la competitività del futuro

Stefano Barrese, Intesa Sanpaolo

IoT e Intelligenza artificiale al servizio di utenti e aziende nel segno del predictive marketing

Massimo Nucera, Deloitte

Innovazione e sostenibilità nelle imprese italiane del food

Carmine Garzia, SUPSI e UNISG di Pollenzo Nuovi orizzonti di ripresa per le esportazioni italiane

Giulia Persico, Deloitte

I mercati esteri più dinamici per la crescita dell'export italiano



Mind the Data

Sperimentare, la parola d'ordine nella ristorazione

Enrico Buonocore, Gruppo Langosteria La performance del Foodservice



Mind the Data

Le PMI allargano gli orizzonti

Ernesto Lanzillo, Deloitte

Un viaggio sensoriale distante solo un click

Riccardo Uleri, **Longino & Cardenal**

Conclusioni

Eugenio Puddu, Deloitte





Editoriale

Caro lettore,

il mondo del Consumer Products sta vivendo in modo centrale le forti correnti di cambiamento dettate e accelerate da vari fattori, che a più riprese abbiamo analizzato in questo magazine e continueremo su questa rotta. Condividiamo da tempo la visione di "un consumatore al centro", in termini di consapevolezza, desiderio di essere aggiornato, di poter compiere scelte informate e responsabili. Un consumatore che cerca un rapporto sempre più diretto con le aziende produttrici, generando una disintermediazione dei canali e influenzando in modo sempre più rilevante strategie di investimento in ambiti di produzione, logistica, distribuzione, assistenza e servizi finanziari.

In questa direzione anche il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che per portata e contenuti, si presenta come un elemento strategico cruciale nel contesto italiano, non solo a livello industriale; anzi, gli elementi dirompenti del PNRR sono volti ad incidere e guidare lo sviluppo sociale del contesto nazionale ed europeo.

Il PNRR segue la direzione che, come anticipavo in apertura, è già indotta da vari fattori; sono rilevanti le misure dedicate all'accrescimento culturale, all'inclusione sociale, ma sono ancor più rilevanti quelli nella direzione green transition e digitalizzazione. Il Piano abbraccia con puntualità le tendenze che erano in corso nel settore: un comparto sostenibile, connesso ed efficiente, dove gli interventi di ammodernamento e innovazione migliorano la competitività delle imprese riducendone l'impatto sull'ambiente, ma anche rafforzandone il contributo al PIL nazionale e, al contempo, alla coesione sociale ed economica del Paese.

Gli acquisti effettuati dalle famiglie italiane portano già oggi i segni distintivi del cambiamento dell'era Covid: un maggiore avvicinamento ai valori, nello specifico a salute e sostenibilità, e una sempre crescente attenzione all'accessibilità. Il primo aspetto, infatti, trova conferma nei dati raccolti da un recente studio: sette consumatori italiani su dieci sono più interessati all'impatto dell'alimentazione sulla propria salute rispetto a 12 mesi fa. Questa consapevolezza si riflette nelle intenzioni d'acquisto, per cui la maggioranza degli intervistati prevede nel proprio carrello più prodotti locali rispetto al periodo pre-Covid¹.

Del secondo aspetto, invece, sono la prova sia l'esplosione dell'e-commerce sia la diffusione di formati di ristorazione come i quick service restaurant e, più in generale, il delivery. In questo senso, il digitale si è gradualmente affermato come canale complementare al quello fisico, anche in ambiti come generi alimentari e ristorazione dove la spesa effettuata esclusivamente in negozio è passata rispettivamente da 89% e 69% di fine 2020 a 69% e 43% di fine 2021².

Questi spunti offrono una solida conferma alle aziende che intendono operare con successo in questo settore. Oggi è cruciale: adottare modelli di business digitali e tecnologie avanzate, ripensare radicalmente a strategie di produzione-logistica-distribuzione, conoscere i bisogni del consumatore e raggiungerlo dove si trova, in Italia come all'estero.

Il filo conduttore di questo numero di MIND è quindi l'innovazione, in un percorso in cui dati e storie imprenditoriali si fondono per raccontare come la tecnologia possa supportare la previsione della domanda e l'ottimizzazione delle risorse in ambito agricolo e retail, così come l'e-commerce non sia solo una necessità per superare la pandemia ma anche per allargare gli orizzonti di crescita in un piano di internazionalizzazione.

Buona lettura,

Eugenio PudduConsumer Products Leader
Deloitte Central Mediterranean



Inflazione, risparmi e acquisti di fine anno: il consumer sentiment oggi

Andrea Laurenza, Consumer Industry Leader di Deloitte

Nonostante l'incertezza verso la propria situazione economica, la spesa delle famiglie è tornata a crescere interessando in particolare i servizi e beni non durevoli

Risparmiare per il futuro o spendere per godere del presente? Sembra essere una delle domande che i consumatori - e di riflesso le aziende del mondo Consumer - si stanno ponendo specialmente in questo periodo, anche in relazione alle festività appena concuse. Dopo la seconda stagione natalizia dall'inizio della pandemia e alle prese con la quarta ondata dei contagi nel nostro Paese, in una situazione in cui coesistono incertezza e segnali di ripresa.

Da un lato, infatti, lo scenario attuale suscita ancora una certa prudenza nei consumatori italiani. Gli ultimi dati raccolti dal Deloitte State of the Consumer Tracker evidenziano una generale preoccupazione per la propria situazione economica presente e futura, che porta anche a dilazionare le spese. Solo il 35% degli intervistati ritiene che la propria posizione finanziaria migliorerà nei prossimi tre anni, un dato che fa riflettere soprattutto se confrontato con la media internazionale, dove invece a essere ottimista è la metà del campione. Tra i consumatori del nostro paese, i giovani sono i più positivi sulle prospettive future (53%) mentre gli over 55 sono i più cauti (23%).

Tra i fattori che generano maggior apprensione per nove consumatori su dieci, in Italia come all'estero, è l'inflazione in crescita nell'Eurozona. Lo spettro dell'inflazione è temuto soprattutto in relazione al contraccolpo sul carrello della spesa: dalle nostre rilevazioni emerge che il 71% degli italiani teme che aumenterà il valore dei beni di consumo quotidiani, un sentimento condiviso in minore misura dai giovani confronto agli over 55. L'aumento dello scontrino dal mese precedente è già accusato da un intervistato su due nel nostro Paese, con particolare riferimento ai generi alimentari (63%). Bisogna considerare che, a fronte di un incremento dei prezzi nel mese di novembre rispetto a ottobre, stimato dall'Istat del +3,8% su base annua e del +0,7% su base mensile, il rincaro sui generi alimentari è stato in parte assorbito lungo la filiera, con le imprese a monte che sono riuscite ad adeguare i prezzi più di quelle vicine ai clienti finali.

Alla luce del sentimento di precarietà, oltre un rispondente italiano su due afferma di voler posticipare i pagamenti più onerosi e di essere preoccupato circa il livello dei propri risparmi.

Nonostante la cautela e l'incertezza, una nota positiva è che la spesa delle famiglie nel suo complesso è finalmente tornata a crescere e ci si attende che questo trend continui fino a fine anno. Il rimbalzo registrato nel terzo trimestre del 2021 ha interessato in particolare i servizi, come ristoranti o alloggi, oltre che i beni non durevoli. Ciò è anche dovuto alla crescente percezione di sicurezza, consolidatasi a partire dal lancio della campagna vaccinale. Frequentare i luoghi pubblici come negozi (58%) e ristoranti (59%), oltre a usufruire di servizi (53%) e partecipare a eventi (39%) in persona risulta infatti sempre meno preoccupante. Nell'attuale contesto sanitario, la fiducia dei consumatori è calata solo lievemente da ottobre, rimanendo ancora alta e lasciando quindi ben sperare nel recupero dei consumi anche nel prossimo anno.

In generale, questa ripresa porta con sé le nuove caratteristiche dei comportamenti di acquisto sedimentati negli ultimi 18 mesi. La trasformazione ha comportato una diversificazione dei canali di acquisto, tra fisico e digitale, così come tra tipologie di retailer, grandi distributori e negozi locali, oltre a una maggiore rilevanza del piano valoriale nella guida della scelta di brand e prodotti. Ne sono esempio il desiderio di dare la priorità al proprio benessere e la ricerca di un equilibrio tra le mura domestiche, entrambe dichiarazioni condivise pienamente da quattro consumatori italiani su dieci, che nella pratica trovano riscontro, ad esempio, nella volontà di acquistare cibi freschi e cucinare a casa. In questo senso, le dimensioni della salute e della sostenibilità si sono affermate come nuovi criteri di scelta, insieme al fattore prezzo.

Nel prossimo futuro per le realtà del mondo Consumer sarà quindi necessario non solo fare leva sulla digitalizzazione ma anche allinearsi ai valori dei consumatori, rafforzando così il legame di fiducia tra cliente e brand.

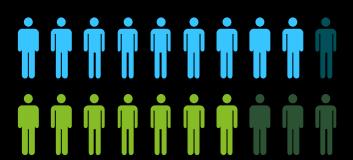


MIND the data

Inflazione e previsioni di spesa secondo i consumatori italiani



L'effetto dell'inflazione sui beni di consumo



Il 91% si dice preoccupato per l'inflazione in aumento

Il 71% teme che aumentino i prezzi dei beni acquistati più spesso

Quanti consumatori percepiscono un rincaro nei prezzi*



63%Generi alimentari

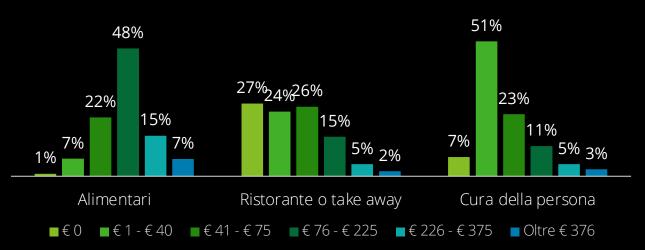


57% Ristoranti



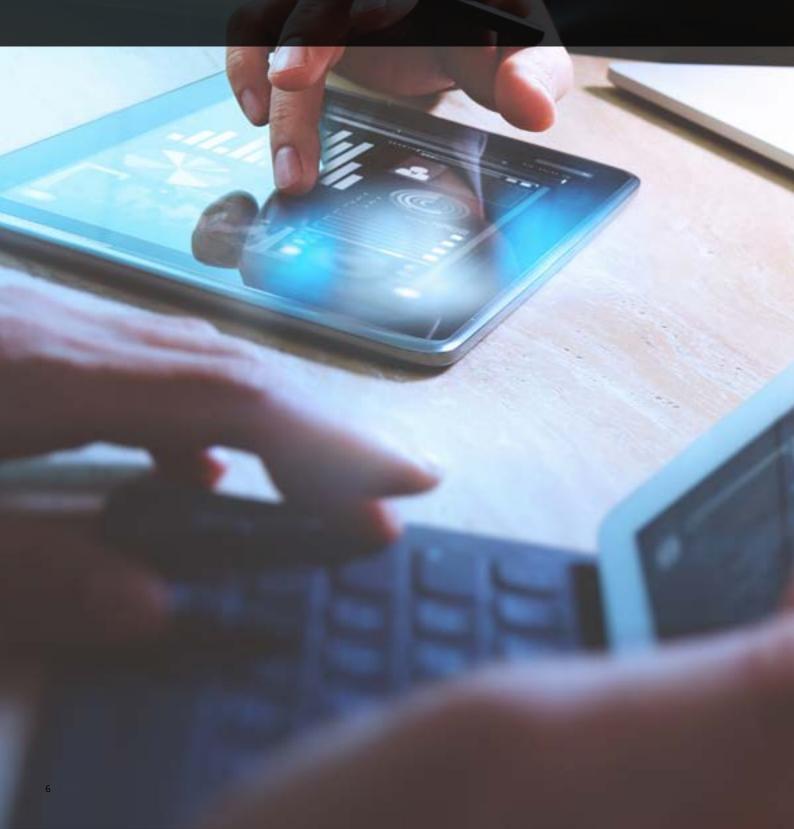
51% Alcol e tabacco

Budget allocato alla spesa nelle prossime due settimane





Investiamo nell'innovazione per la competitività del futuro







Stefano Barrese

Responsabile della Banca dei Territori

Intesa Sanpaolo

410 miliardi di euro nell'orizzonte temporale del PNRR, il valore dei finanziamenti a medio-lungo termine messi a disposizione dal Gruppo Intesa Sanpaolo. L'obiettivo è preciso: accelerare la ripresa del Paese verso innovazione tecnologica, digitalizzazione e transizione green, soprattutto attraverso le imprese del territorio. Ecco cosa serve per continuare a crescere e migliorare la competitività.

uanto conta l'innovazione alla luce del PNRR?

Il PNRR, con gli oltre 200 miliardi di euro focalizzati in particolare sugli investimenti nell'economia ambientale e nel digitale, è la grande opportunità del sistema produttivo nazionale, per dare vita a un'economia strutturalmente più forte in grado di sostenere livelli di crescita del PIL stabilmente maggiori di quelli cui siamo abituati.

In tal senso è strategico che innovazione tecnologica, digitalizzazione e transizione green siano tra i principali pilastri del piano, in grado di far sì che l'economia nazionale ritrovi definitivamente slancio, nonché al centro delle azioni di Intesa Sanpaolo a supporto delle imprese italiane. Il nostro Gruppo metterà a disposizione nell'orizzonte del PNRR, ovvero da qui al 2026, 410 miliardi di euro di erogazioni a medio-lungo termine, 270 dei quali per le imprese.

i parla anche di sostenibilità. Che ruolo gioca l'innovazione in questo contesto?

Quello della sostenibilità ambientale, sociale e di governance è un aspetto imperativo, oltre che sotto il profilo etico, anche per la crescita e la competitività delle nostre imprese. Come Intesa Sanpaolo abbiamo stanziato un plafond di 6 miliardi di euro per finanziare progetti di circular economy ed uno di 2 miliardi di euro per gli S-Loan, linea specifica di finanziamenti creata per supportare le imprese verso la transizione sostenibile, anche con un meccanismo di premialità al raggiungimento di specifici obiettivi di sostenibilità.

Investimenti in sostenibilità, digitalizzazione ma anche coinvolgimento delle filiere: queste le priorità per l'innovazione nelle imprese dell'agribusiness

uali sono le principali innovazioni a cui devono guardare le imprese dell'agribusiness?

L'agroalimentare riveste nell'economia italiana un ruolo trainante con un'incidenza sul PIL pari al 13%, considerando anche la ristorazione. Cogliendo la dimensione strategica di questo settore, Intesa Sanpaolo ha costituito la Direzione Agribusiness per accompagnare gli operatori delle filiere agroalimentari e zootecniche nel loro sviluppo, con un'attenzione particolare agli investimenti nella sostenibilità e nella circular economy e nella transizione digitale, in coerenza con le indicazioni del PNRR.

Le sfide dei prossimi anni riguardano proprio questi temi oltre ai necessari progressi nel rafforzamento del comparto biologico e in un maggior coinvolgimento delle filiere.

'innovazione in molti casi è ancora appannaggio delle grandi aziende.

Dalla vostra esperienza, quali elementi sono necessari per le PMI e per portare benefici per l'intera filiera?

Le PMI dovranno investire soprattutto in digitalizzazione e formazione per non perdere competitività in un contesto sempre più complesso. Il tema dell'innovazione è centrale sia nell'accordo che abbiamo recentemente sottoscritto con Confindustria, che mette a disposizione delle imprese italiane un plafond di 150 miliardi di euro, sia in 'Motore Italia', il nostro programma strategico dedicato al rilancio delle PMI. Per accelerare la trasformazione digitale abbiamo altresì dato vita ad una nuova soluzione di finanziamento ad hoc, il Digital Loan, che si avvale di un plafond di 4 miliardi di euro.

Dalla nostra esperienza emerge come una parte importante e sempre più consistente delle PMI italiane abbia piena consapevolezza che investire in innovazione tecnologica e transizione ecologica rappresenti un asset di sviluppo imprescindibile: tra le aziende nostre clienti la digitalizzazione è al primo posto tra le intenzioni di investimento.

Ne abbiamo avuto evidenza anche nell'edizione appena conclusasi di "Imprese Vincenti", il nostro programma per la valorizzazione delle piccole e medie imprese italiane che dal 2019 ha accompagnato quasi 400 aziende 'vincenti' in percorsi di crescita e sviluppo. Per le aziende, inoltre, un'ulteriore spinta all'innovazione di processo e di prodotto può derivare dall'appartenenza alle filiere, elemento centrale della nostra economia che seguiamo con grande attenzione già dal 2015 quando abbiamo lanciato il 'Programma Sviluppo Filiere', grazie al quale le imprese che ne fanno parte possono beneficiare del 'valore' della

Ad oggi Intesa Sanpaolo ha favorito più di 800 accordi di filiera in tutta Italia, con il coinvolgimento di circa 20.000 fornitori per un giro d'affari complessivo che supera i 90 miliardi di euro.

capo-filiera e accedere a finanziamenti in

tempi e condizioni migliori.



Per non perdere competitività le PMI dovranno diventare sempre più digitali, il cui potenziale potrà essere sfruttato appieno solo investendo sulla formazione





IoT e Intelligenza artificiale al servizio di utenti e aziende nel segno del predictive marketing

Massimo Nucera, Partner di Deloitte

Per cogliere appieno le potenzialità dell'Internet of Things e dell'intelligenza artificiale in ambito retail è necessario collegare i punti tra soluzioni disponibili e le competenze per costruire modelli predittivi

La tecnologia è sempre più presente in ogni aspetto della nostra vita. Il telefono cellulare, costantemente nelle nostre tasche o tra le nostre dita, è il principale e più evidente anello di congiunzione tra il mondo fisico e il mondo digitale. Ci consente infatti di accedere e consumare una grande quantità di informazioni, il più delle volte in tempo reale, per compiere decisioni che siano corrette nel momento in cui vengono prese, come cambiare strada se c'è un ingorgo causato da un incidente o scegliere il ristorante in base alle recensioni ricevute nell'ultimo mese.

Queste tecnologie, alcune delle quali hanno subito un'accelerazione proprio in seguito alla crisi sanitaria, trovano espressione anche nel mondo del retail. Il monitoraggio dell'utilizzo degli spazi interni ed esterni da parte degli utenti un tema di particolare attualità per i negozi fisici durante la pandemia - è uno degli ambiti di applicazione di tale innovazione. Comprendere come i consumatori si muovono o sostano all'interno del punto vendita può essere utile a diversi scopi, come individuare quali siano i percorsi più utilizzati, le aree di maggiore traffico o quelle di stazionamento che hanno quindi maggior valore commerciale. Nel caso di un centro commerciale, ad esempio, tali informazioni potrebbero guidare la scelta della posizione in cui installare i terminali per la distribuzione di messaggi pubblicitari o corner dedicati alla promozione di particolari prodotti.

Oggi la tecnologia consente di acquisire dati dal mondo fisico, attraverso una varietà di sensori, e di organizzarli in modo che possano essere impiegati praticamente in tempo reale. Ma cosa potrebbe accadere se fossero disponibili anche altre informazioni oltre a quelle relative al conteggio ed al flusso delle persone in un punto vendita?

Immaginate che l'insieme di sensori e di software utilizzati possa fornire, in maniera assolutamente anonimizzata e sicura rispetto ai temi di privacy posti dal GDPR, anche informazioni relative ad alcune caratteristiche della popolazione.

Così facendo, sarebbe possibile conoscere quanti uomini e donne sono presenti all'interno del punto vendita, quanti di questi sono giovani al di sotto di 25 anni e quante persone anziane, quanti indossano gli occhiali o portano la barba.

A queste informazioni si potrebbero unire dati storici associati a eventi esterni – come il meteo, i giorni della settimana, le feste nazionali o eventi sportivi – e costruire modelli matematici in grado non solo di analizzare cosa sta accadendo in tempo reale ma anche di predire quante persone affluiranno all'interno di un dato spazio e quali caratteristiche avranno.

In questo modo potrebbero essere programmate in anticipo campagne pubblicitarie mirate a un determinato target di popolazione, potrebbe essere modificato il posizionamento di prodotti o l'offerta di servizi per massimizzare l'efficacia commerciale, così come potrebbe essere gestita in maniera flessibile la sicurezza tramite percorsi di fuga variabili in caso di evacuazione.

Per cogliere appieno le potenzialità dell'Internet of Things e dell'intelligenza artificiale in ambito retail è necessario tuttavia collegare i punti tra soluzioni disponibili e le competenze per costruire modelli predittivi. Solo così sarà possibile leggere il presente e costruire un futuro connesso per utenti e aziende.





Innovazione e sostenibilità nelle imprese italiane del food

Carmine Garzia,
Professore presso la
Scuola Universitaria
Professionale della
Svizzera italiana (SUPSI) e
Responsabile scientifico
del Food Industry Monitor
dell'Università di Scienze
Gastronomiche UNISG di
Pollenzo

Le imprese si confrontano quotidianamente con la sfida della sostenibilità, che, a fianco delle richieste di innovazione derivanti dal mercato e dalle normative, comporta forti pressioni sul management per il raggiungimento delle performance economiche ottimali per gli azionisti. Tra le principali problematiche poste dall'implementazione di strategie sostenibili c'è infatti quella della redditività, in quanto gli investimenti richiesti per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità determinano, di norma, una crescita dei costi fissi. Anche le innovazioni di prodotto e di processo, introdotte per raggiungere obiettivi di sostenibilità, possono comportare un aumento dei costi variabili operativi, con un peggioramento del ritorno sul capitale investito. Un'ulteriore problematica che il management deve affrontare è legata alla crescita, in quanto i cambiamenti introdotti nelle caratteristiche dei prodotti possono determinare una perdita di clienti, con conseguenti effetti sulle vendite e la quota di mercato.

Gli obiettivi di crescita profittevole potrebbero, pertanto, sembrare difficili da conciliare con il rafforzamento del profilo di sostenibilità delle aziende. Tuttavia, una ricerca sul settore del food evidenzia che non esiste un trade-off tra sostenibilità e innovazione e che spesso le strategie di innovazione sostenibile consentono alle imprese di raggiungere migliori performance di sviluppo. La ricerca è stata condotta nell'ambito del Food Industry Monitor, l'osservatorio sulle performance delle aziende alimentari italiane dell'Università di Science Gastronomiche di Pollenzo, e ha coinvolto 150 aziende sulle oltre 850 imprese monitorate dall'osservatorio. L'analisi si è focalizzata sul rapporto tra performance economiche, sostenibilità e innovazione.

Un primo dato particolarmente significativo che è emerso dall'analisi è quello relativo agli investimenti che evidenzia come sia in atto un processo strutturale di cambiamento nel settore del food.

Il 93% delle aziende dichiara di aver realizzato negli ultimi 5 anni investimenti in sostenibilità e l'80% afferma che effettuerà ulteriori investimenti nei prossimi 3 anni. Mediamente le aziende hanno incrementato i propri investimenti in sostenibilità del 38,8% negli ultimi 5 anni. Nonostante l'81% delle aziende intervistate si ritiene un'"azienda sostenibile", solo il 56% ha implementato una strategia formalizzata di sostenibilità, ovvero ha pianificato azioni di cambiamento dei prodotti e dei processi in ottica sostenibile

il 56% ha implementato una strategia formalizzata di sostenibilità, ovvero ha pianificato azioni di cambiamento dei prodotti e dei processi in ottica sostenibile e ha implementato cambiamenti organizzativi. Il 78% delle aziende ha attualmente nella propria gamma uno o più prodotti che possono essere definiti sostenibili, tuttavia le scelte di sostenibilità non riguardano solo i processi produttivi: il 54% delle aziende ha modificato il packaging mentre il 44% sceglie i propri fornitori valutando il loro profilo di sostenibilità.

La ridefinizione delle attività della catena del valore in ottica di sostenibilità ha determinato un aumento dei costi aziendali per il 63% delle aziende. La ricerca ha rilevato un legame statisticamente significativo tra le scelte in materia di sostenibilità e le performance delle imprese. Le aziende che hanno una strategia di sostenibilità formalizzata,

Crescono di più le aziende alimentari che hanno una strategia di sostenibilità formalizzata, che hanno incrementato gli investimenti in sostenibilità negli ultimi 5 anni e che comunicano in modo efficace le proprie scelte



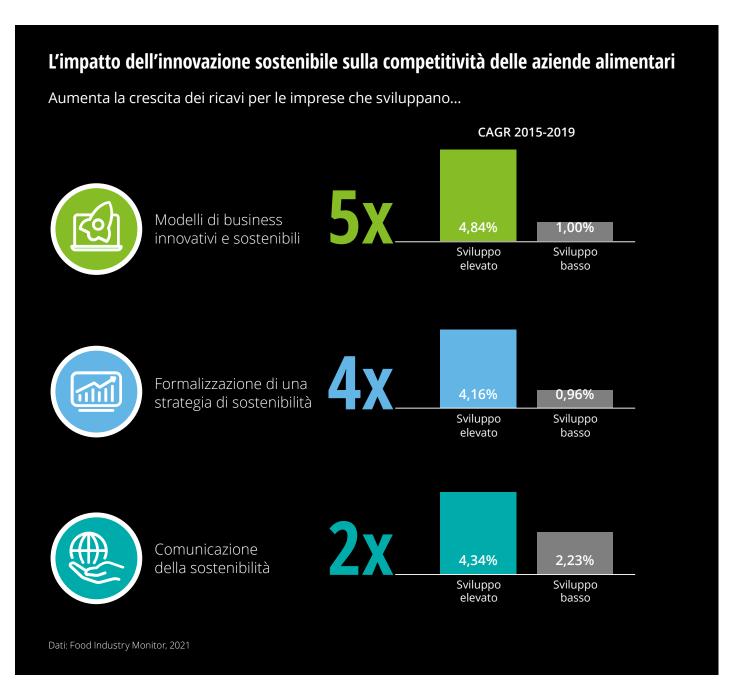
che hanno incrementato gli investimenti in sostenibilità negli ultimi 5 anni e che comunicano in modo efficace le proprie scelte hanno performance di crescita superiori. Inoltre, le aziende che hanno investito in sostenibilità hanno un approccio proattivo all'innovazione, in particolare di processo, e questo si riflette sulle performance di crescita sia nel medio periodo (5 anni) sia nel lungo periodo (10 anni).

Anche se la maggior parte delle aziende intervistate è attenta alle tradizioni, l'offerta di prodotti tipici non sembra essere premiante dal punto di vista

della redditività. Gli investimenti in innovazione di prodotto, in particolare sulla formulazione e i processi produttivi rivisti in ottica di sostenibilità, influenzano invece in modo significativo la redditività del capitale investito (ROIC).

Gli investimenti in comunicazione, per veicolare correttamente i messaggi legati alla sostenibilità, richiedono tempi di realizzazione medio lunghi, perché occorre un'azione continua di fine tuning per identificare e raggiungere i consumatori stimolando il "customer engagement". Secondo questa logica, il consumatore adotta la proposta di valore dell'azienda,

diventando un consumatore ricorrente e, soprattutto, ricoprendo un ruolo di "ambasciatore" che diffonde, grazie al passaparola, feedback positivi sui prodotti offerti. Il 74% delle aziende intervistate ritiene infatti che attuare una strategia di comunicazione incentrata sui temi di sostenibilità abbia un impatto positivo sulle vendite. Sebbene quindi gli investimenti in comunicazione sui temi di sostenibilità possano risultare penalizzanti in termini di redditività nel medio periodo, generano tuttavia evidenti benefici sulle performance di lungo periodo, sia in termini di crescita sia in termini di redditività.







Nuovi orizzonti di ripresa per le esportazioni italiane

Giulia Persico, Director di Deloitte

La sicurezza alimentare e la tutela della salute dei consumatori sono questioni di primaria importanza per il commercio internazionale, che è infatti fra i settori più soggetti a restrizioni di import ed export

Anche nei periodi di crisi, l'export dona respiro all'economia italiana. Dopo l'interruzione del trend di crescita a causa della crisi COVID-19, ci si attende un recupero delle esportazioni entro fine anno, che SACE prevede si chiuderà con un +11,3%3. Ne è espressione tangibile la performance sui mercati esteri dei prodotti alimentari, che nei primi cinque mesi del 2021 ha raggiunto un valore record di circa 17 miliardi di euro4 e la cui crescita si stima continuerà a un ritmo del +11% fino a fine anno5, trainata dal canale Horeca.

Nella spinta ai consumi in-home e out-of-home, ritroviamo una costante attenzione al benessere espressa sia a livello locale sia internazionale. In linea generale, i prodotti alimentari destinati all'esportazione devono essere conformi non solo alle disposizioni vigenti nel Paese di origine e di destinazione, ma rispettare anche le disposizioni di eventuali accordi internazionali nel settore della sanità pubblica veterinaria, della nutrizione e della sicurezza alimentare.

Il contributo strategico dell'export agroalimentare alla bilancia commerciale italiana ed europea è valorizzato da una serie di accordi commerciali stipulati dall'UE con paesi terzi, concepiti per creare migliori opportunità di scambi e superare le barriere commerciali: barriere tariffarie, come nel caso dei dazi sui prodotti agroalimentari, e non-tariffarie, come le differenze negli standard di sicurezza alimentare e igiene fra l'UE e i paesi terzi. Tali accordi si sono dimostrati utili ad aumentare le quote di export italiano in momenti di relativa stabilità e possono dimostrarsi preziosi alleati nella fase di ripresa economica che stiamo vivendo. Guardando alle aree di destinazione dei prodotti italiani, tra le economie a maggiore potenzialità di ripresa postcrisi e di sviluppo delle vendite di beni Made in Italy nei prossimi tre anni fanno parte alcuni mercati dell'area Asia-Pacifico, come Corea del Sud e Giappone. La Corea del Sud, infatti, è l'ottava destinazione delle esportazioni UE6, che sono aumentate del 77% dal 2010 al 2018 a seguito dell'accordo commerciale che - dal 2011 ha eliminato i dazi doganali su quasi tutti i prodotti e rimosso molti altri ostacoli all'esportazione di beni provenienti dall'UE. Grazie all'accordo, infatti, quasi tutte le esportazioni agricole dell'UE - come carni suine, vino e whiskey - godono di un

accesso in esenzione da dazi al mercato sudcoreano e vi sono validi contingenti esenti da dazi per diverse tipologie di prodotti alimentari, tra cui i formaggi. Il vantaggio competitivo è tangibile: nel caso, per esempio, dei vini spumanti

che - quando originari di paesi che hanno stipulato un accordo commerciale con la Corea del Sud - godono dell'esenzione daziaria mentre, negli altri casi, sono soggetti ad un'aliquota daziaria pari al 15%.

Anche nel caso del Giappone, l'accordo stipulato nel 2019, si propone di eliminare buona parte dei dazi pagati e, nel caso del settore agroalimentare, prevede anche la protezione delle cosiddette indicazioni geografiche (IG). Dopo soli due anni dall'entrata in vigore, UE e Giappone hanno riconosciuto e protetto nei propri mercati 28 nuove indicazioni geografiche, garantendo autenticità e qualità ai consumatori. Inoltre, il Giappone ha aggiornato i propri standard vinicoli per allinearli a quelli dell'UE, autorizzando una serie di pratiche enologiche europee e, conseguentemente, permettendo ai vini europei di raggiungere più facilmente il mercato giapponese.

Ad essere decisivi per la ripresa dell'export italiano saranno anche gli Stati Uniti, il primo partner al di fuori dell'UE e uno dei principali mercati per la domanda di alimentari e bevande Made in Italy, avendo accolto il 13% delle esportazioni totali del settore nel 2020. Anche per gli USA, emerge l'importanza delle intese per facilitare gli scambi commerciali: a causa della controversia Airbus-Boeing, l'agroalimentare italiano è stato colpito da dazi addizionali fino al 25%, per circa mezzo miliardo di euro. USA e UE hanno sottoscritto un accordo che ha previsto la sospensione delle tariffe aggiuntive imposte reciprocamente, ampliando le opportunità di business nel mercato americano.

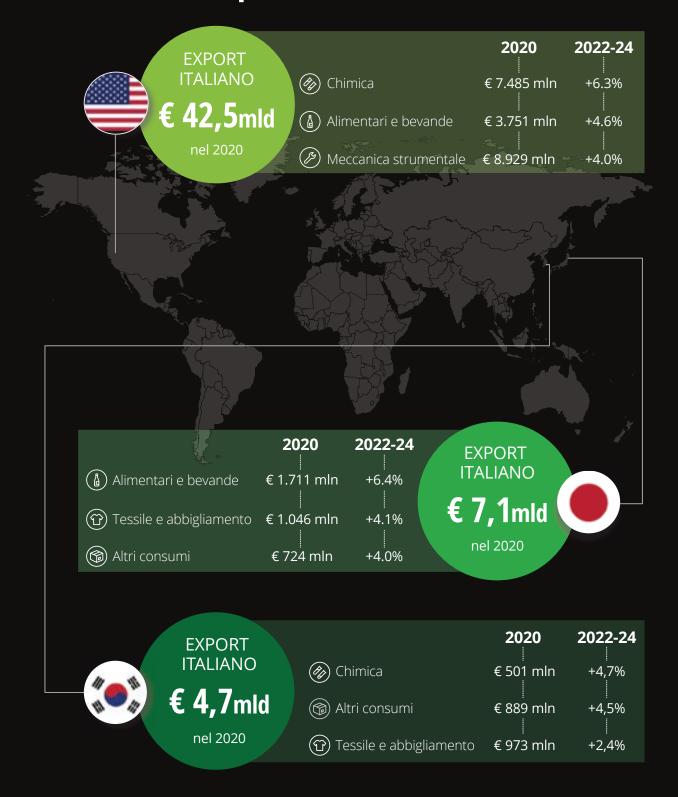
Cogliere le opportunità offerte dal commercio internazionale significa, dunque, non solo comprendere i mercati di sbocco ma anche rispettare la normativa internazionale e nazionale in materia di standard e certificazioni sanitarie, oltre che gestire le filiere produttive ed essere in grado di garantire l'origine preferenziale dei prodotti, laddove vi siano accordi commerciali vantaggiosi dal punto di vista daziario.

Si ringrazia per il contributo Maria Elena Diaz Vasquez di Deloitte



MIND the data

I mercati esteri più dinamici per la crescita dell'export italiano









Enrico Buonocore

CEO Gruppo Langosteria

Fine dining e delivery, due facce della stessa medaglia? Se prima della pandemia i due formati potevano sembrare una contraddizione in termini, oggi le sfumature per un'esperienza unica al ristorante sono molteplici. In questi mesi il Gruppo Langosteria ha continuato a sperimentare nuovi concept, offrendo oggi un ventaglio di proposte sfaccettato che ha un minimo comune denominatore: l'innovazione.

'emergenza sanitaria ha fatto nascere modelli di ristorazione dinamici, improntati al delivery. Qual è la vostra esperienza con "Langosteria a Casa"?

I servizi di delivery sono nati per portare a casa dei consumatori, specialmente quelli più giovani, un'offerta fast food e fast casual. La fase di emergenza pandemica, forzando le persone a restare a casa per lunghi periodi, ha funto da acceleratore di questo trend che si è strutturalmente consolidato, aprendo lo spazio privato a una ricerca che precedentemente eravamo abituati a esperire solo fuori casa.

Molti player del fine dining hanno sperimentato dei servizi di delivery, spesso abbandonandoli con la ripresa della normale operatività. Con "Langosteria a Casa" abbiamo fatto qualcosa di diverso, puntando a portare a casa dei nostri clienti non solo del cibo, ma una vera e propria esperienza. Questo ci ha premiato moltissimo, costruendo in poco più di un anno una base di clienti affezionati che continuano tutt'oggi a utilizzare il servizio. Per questo motivo non solo lo manterremo, ma stiamo dando a "Langosteria a Casa" una sede fisica che diventerà punto di riferimento per i clienti milanesi.

Molti player del fine dining hanno sperimentato dei servizi di delivery, spesso abbandonandoli con la ripresa della normale operatività. Noi invece abbiamo costruito in poco più di un anno una base di clienti affezionati che continuano tutt'oggi a utilizzare il servizio

uale ruolo giocherà il delivery nella trasformazione di modelli di ristorazione del futuro?

Il business della ristorazione sta evolvendo, anche in Italia, trasformando i ristoranti da attività familiari a vere e proprie imprese. Il delivery in questo senso è uno dei driver del cambiamento, che sta facendo comprendere alla industry la necessità di mettere al centro il cliente, conoscendolo a fondo. In questo scenario diventa quindi fondamentale avviare la costruzione di vere e proprie piattaforme di CRM per costruire relazioni di valore.

uardando oltre al delivery, quali altre opportunità può dischiudere la tecnologia per il mondo della ristorazione?

I dati divengono un fattore differenziante per costruire la competitività di un'azienda. La capacità di raccoglierli con semplicità e manipolarli efficacemente sono le vere sfide in questo momento. I limiti da superare partono ovviamente dalla formazione e managerializzazione delle strutture, passando per l'accessibilità degli strumenti tecnologici e informatici e dalla possibilità di accedere a consulenze che abilitino processi virtuosi.

osa si attendono oggi i consumatori?

In un'offerta fine dining come quella di Langosteria è naturalmente fondamentale garantire un altissimo livello qualitativo del prodotto così come dell'esperienza. Ma sempre più importante, specialmente per le nuove generazioni, è che il concetto di qualità vada di pari passo con quello di autenticità e sostenibilità.

Altro bisogno importante oggi è quello della personalizzazione dell'offerta, di

un taylor-made che nasca dalla relazione e che vada dalle piccole attenzioni legate all'esperienza ristorativa ai più avanzati servizi come quello di "Langosteria Chef a Casa" che sta riscuotendo un grandissimo successo cambiato il concetto di esperienza?
In "Langosteria Cucina" il cliente vive un'esperienza che valorizza molto la vicinanza con il brand attraverso la relazione con lo chef e con il personale di casa. Un'esperienza che è arricchita dal tema della scoperta che è resa possibile da un percorso che mediante le tante tappe permette di immergersi nella filosofia e nello stile di Langosteria.

onostante le chiusure, è continuata l'espansione in nuovi mercati internazionali. Quali sono le caratteristiche su cui farete leva per la crescita all'estero?

Nello sviluppo internazionale del brand Langosteria, non pensiamo a come scalare il business, bensì a come replicare fuori dall'Italia il successo e il fortissimo legame costruito con i nostri clienti. È quello che sta succedendo a Parigi a nemmeno tre mesi dall'apertura, grazie al fatto di essere rispettosi dei nostri valori e di non derogare a nessun aspetto di quanto abbiamo sempre fatto in nome di una crescita più veloce. La coerenza è uno dei fattori chiave del nostro successo.

Formazione, accessibilità degli strumenti tecnologici e l'accesso a consulenze che abilitano processi virtuosi sono i limiti da superare oggi



MIND the data

La performance del Foodservice



Il bilancio del settore della ristorazione nel 2020





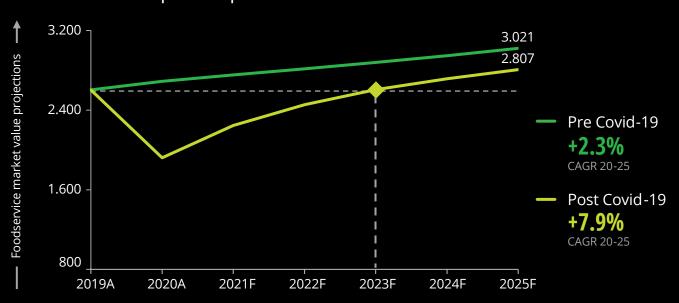
48%del mercato è concentrato nell'APAC, l'Europa scende al 18%





Quick service restaurant il formato più resiliente

2023: l'orizzonte per la ripresa del Foodservice





Le PMI allargano gli orizzonti

Ernesto Lanzillo, Deloitte Private Leader Italia

L'andamento dell'anno 2021 mostra importanti segnali positivi di ripresa, che vengono confermati dalle aspettative di andamento dell'anno nuovo. Nonostante il caro-vita, l'impatto del costo dell'energia e la difficoltà di approvvigionamento di alcune materie prime, oltre alla quarta ondata dei contagi, proseguirà il rimbalzo del PIL, che oggi si attesta al 6,3% (-1,3% dal livello pre-Covid) secondo le stime di Confindustria⁷, sospinto principalmente dai consumi privati e dagli investimenti, sostenuti dalle forti aspettative poste nello sfruttamento delle misure di rilancio connesse al PNRR.

A fronte della domanda di beni internazionali guidata dagli investimenti, risulta in recupero il contributo al rilancio delle esportazioni italiane. Dopo il picco negativo registrato nel 2020, i dati Istat collocano l'export in aumento del +7,4% a ottobre su base annua, con una crescita più sostenuta verso l'area UE (+10,6%) rispetto ai mercati extra UE $(+4\%)^8$.

L'espansione delle vendite a livello internazionale è uno dei fattori chiave della crescita per le imprese, specialmente in questo momento di ripresa economica. Ciò è vero anche per le PMI, che individuano nell'internazionalizzazione una leva di rilancio e sviluppo del business per il presente quanto per il futuro.

Lo confermano anche i dati di una recente indagine condotta da Deloitte Private per comprendere i bisogni delle piccole e medie imprese, da cui è emerso che una realtà su due prevede di consolidare la propria posizione nello scenario post-crisi attraverso la diversificazione dei mercati di sbocco⁹. Guardando in particolare alle eccellenze delle PMI, quelle che Deloitte Private ha identificato come Best Managed Companies¹⁰, si nota come nei piani strategici a breve e lungo termine sia centrale il ruolo dell'internazionalizzazione. In media, infatti, le BMC generano quasi metà del proprio fatturato all'estero e il 76% del campione punta proprio sull'allargamento degli orizzonti geografici per continuare a sviluppare la propria attività.

In quest'ottica, per accorciare le distanze fisiche con i mercati di sbocco internazionale, anche le piccole e medie imprese hanno accelerato l'adozione di modelli di business e strumenti digitali per raggiungere mercati esteri di vendita ed approvvigionamento. Complici le restrizioni per contrastare la pandemia, che hanno anche messo a repentaglio il mercato nazionale, il numero di PMI che hanno implementato l'e-commerce è raddoppiato rispetto al periodo pre-Covid raggiungendo quota 70 mila, come evidenziano i dati del Politecnico di Milano¹¹. Il trend che si è delineato a partire dalla pandemia è di attivazione di una presenza online su piattaforme di terze parti (marketplace), piuttosto che di creazione di un'infrastruttura proprietaria.

Questa scelta facilita il raggiungimento di un target distinto rispetto alla base clienti già consolidata dall'azienda con il canale fisico, segnalando in generale un approccio proattivo adottato da queste realtà che in alcuni casi, con la digitalizzazione, sperimentano anche nuovi target di riferimento delle loro vendite spostandosi dal B2B al B2C e viceversa.

Oltre all'ostacolo rappresentato dalla difficoltà di finanziare gli investimenti digitali conseguente alle complessità di accesso al credito per la piccola dimensione ed assenza di merito creditizio, lo sviluppo di strategie digitali di acquisto e vendita è condizionato dalla necessità delle PMI di acquisire competenze specifiche attraverso percorsi di upskilling e reskilling del personale e di assunzione di personale specializzato.

In questo senso il PNRR - con cui in Italia viene declinato il Next Generation EU fornirà opportunità che in prospettiva faciliteranno le imprese che, nel proprio piano strategico, investono e sviluppano assi di "internazionalizzazione digitale". Ciò sarà possibile con il potenziamento della digitalizzazione del paese volta a ridurre il digital divide, il rafforzamento delle infrastrutture di mobilità per facilitare il movimento delle merci e prodotti venduti digitalmente, il rifinanziamento della misura Industry 4.0 per investimenti in tecnologia digitale e le azioni di sostegno all'alternanza scuola-lavoro per sviluppare competenze più adatte alle esigenze imprenditoriali, incluse

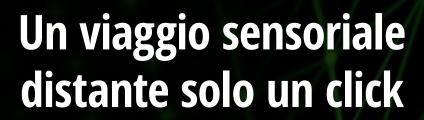
In attesa del pieno atterraggio delle misure di incentivo e delle riforme e decreti attuativi centrali e regionali per sfruttare le risorse disponibili dal Piano, la scelta dell'esternalizzazione potrebbe essere letta come un primo avvicinamento al mondo delle vendite digitali, in vista di possibili ampliamenti dell'offerta con il progredire delle skill all'interno dell'impresa e la realizzazione degli investimenti, anche se molti marketplace si stanno proponendo sul mercato per sostituire investimenti digitali proprietari.

quelle digitali.

Affinché questo passaggio avvenga sarà necessario favorire, comunque, un vero e proprio cambiamento culturale nell'azienda: solo così sarà possibile consolidare nel futuro il posizionamento competitivo abilitato dall'innovazione nel mercato locale così come all'estero sfruttando nuove opportunità disegnate dagli assi strategici di sviluppo macroeconomico comunitario, abbracciati dall'Italia con il PNRR.

L'espansione delle vendite all'estero è uno dei fattori chiave per il rilancio e lo sviluppo economico delle PMI. Il digitale ha allargato gli orizzonti delle imprese, ma per consolidare il vantaggio competitivo servono competenze e un cambiamento culturale



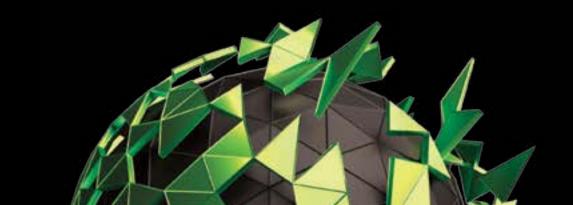




Riccardo Uleri

Amministratore Delegato Longino & Cardenal

Ricercare cibi rari e preziosi e portarli sulle tavole dei migliori ristoranti e alberghi a livello nazionale e internazionale è, in poche parole, la mission dell'azienda cercatrice di eccellenze gastronomiche Longino & Cardenal. Vincitrice per il quarto anno consecutivo del premio Deloitte Best Managed Company, il gruppo ha reagito alla pandemia aprendosi al rapporto diretto con i consumatori gourmet attraverso un modello D2C che potrebbe essere replicato anche all'estero. Perché alla fine il cliente servito è lo stesso, che si trovi al ristorante o a casa sua. Ovunque essa sia.





ongino & Cardenal è il punto di riferimento per i ristoranti stellati italiani. Come inizia il viaggio alla ricerca dell'eccellenza nel mondo?

Fino alla metà degli anni '80 l'alta cucina era appannaggio esclusivo degli chef francesi. Il punto di svolta arriva nel 1986, quando Gualtiero Marchesi diventa il primo chef italiano a guadagnare la terza stella Michelin, dimostrando che l'eccellenza della ristorazione era di casa anche nel nostro Paese. La cucina raffinata si basa tuttavia anche su ingredienti gourmet di provenienza internazionale: da qui prende forma l'intuizione dei quattro soci fondatori, che cominciarono importando pregiato caviale dall'Iran.

'erano un Longino e un Cardenal tra i soci?

A dire il vero, il nome è d'invenzione ma riassume molto bene la nostra essenza: racconta di un incontro tra un avventuroso nobile svizzero, Longino, e un pescatore cubano, Cardenal. I due personaggi rappresentano il cercatore dei tesori del gusto e il conoscitore delle eccellenze della propria terra, un connubio che prende vita tra le pagine di un fumetto, oltre che nella quotidianità della nostra azienda.

ome si trovano cibi rari? Un po' per esperienza e un po' per fortuna. Ma soprattutto bisogna saper ascoltare: molte volte capita che sia proprio un fornitore a fare il nome di un certo prodotto; altre volte, invece, sono le aziende stesse a cercarti; altre ancora, si scoprono attraverso le fiere internazionali di settore. Non sempre però vengono proposti prodotti sconosciuti: a dare una nuova chiave di lettura possono essere la provenienza del prodotto, la qualità o la filosofia di allevamento non intensivo.

a domanda arriva anche dagli Chef?

Loro sono i nostri interlocutori principali: non esagero se dico che siamo una cosa sola. In noi non trovano solo dei fornitori ma dei veri e propri alleati. La ricerca delle materie prime, tuttavia, non è dettata da una richiesta del mercato; al contrario, il nostro scopo è di sorprendere: la nostra continua ricerca è di supporto e di ispirazione agli Chef, che ogni anno devono comporre un menu con un centinaio di piatti diversi. Ciò è stato ancora più vero con la pandemia, perché i consumatori adesso escono meno frequentemente per andare al ristorante ma sono più esigenti in termini di esperienza. Si temeva che i ristoranti avrebbero contenuto le spese per far fronte alla crisi economica; invece abbiamo assistito a un

salto di livello, motivato dalle aumentate aspettative dei consumatori.

Itre al mondo Horeca, adesso l'azienda si rivolge direttamente ai consumatori attraverso l'ecommerce. Da dove è nata l'intuizione?

La persona che cucina a casa è cambiata, non pensa più al cibo come mera fonte di sostentamento. Complici programmi televisivi come Masterchef, i consumatori sperimentano in maggiore misura ai fornelli; questa nuova abitudine ha creato una domanda di ingredienti ricercati, impossibili da reperire in molti centri urbani. La pandemia, che di sicuro lascerà una maggiore predisposizione agli acquisti digitali, ci ha spinti quindi a cogliere l'occasione: in un momento in cui l'operatività era ridotta dell'80%, abbiamo occupato le nostre persone in un progetto innovativo che, con la macchina della ristorazione a pieno ritmo, non so se avremmo avuto modo di sviluppare.



Si temeva che i ristoranti avrebbero contenuto le spese per far fronte alla crisi economica; invece abbiamo assistito a un salto di livello, perché sono aumentate le aspettative dei consumatori



hi è il consumatore target del negozio online?

È tendenzialmente uomo, di età compresa tra i 35 e i 55 anni, con un buon potere di acquisto. È un grande appassionato di cucina – quello che in inglese si chiamerebbe "foodie" - una persona che ama i sapori particolari e frequenta i ristoranti stellati. Alla fine serviamo sempre lo stesso cliente, che si trovi al ristorante o a casa sua. Nelle occasioni di consumo out-of-home, l'attenzione è posta sull'interpretazione della cucina, mentre in-home è completamente sulla materia prima. L'ecommerce non è quindi un'alternativa al ristorante, bensì un servizio complementare.



Il nostro obiettivo è che la vendita diretta al consumatore vada di pari passo con lo sviluppo della ristorazione gourmet. Trattando prodotti freschi che devono essere consumati nell'arco di pochi giorni, infatti, avere una base logistica è fondamentale per garantire un adeguato servizio e-commerce. Ad oggi, siamo presenti nelle capitali della gastronomia - Hong Kong, Dubai e New York - e da lì intendiamo partire. In ottica futura, invece, ci piacerebbe espandere la presenza nei mercati internazionali in cui siamo già presenti arrivando ad avere un avamposto in ciascun continente, penso ad esempio a raggiungere anche la costa ovest degli Stati Uniti o a un ingresso in Australia.



livello strategico, che ruolo vi aspettate ricoprirà l'e-commerce nel prossimo futuro per la vostra

Per ora il fatturato derivante dall'ecommerce è ancora limitato: facendo una proporzione con la ristorazione, siamo uno a trenta. Sono però anche trenta gli anni dedicati al canale fisico, mentre solo un anno è passato dalla nascita del nostro canale digitale. Nel tempo, ci piacerebbe valorizzare il brand e diventare un punto di riferimento per i consumatori, considerando che già oggi un terzo dei clienti torna ad acquistare da noi.

A dare l'impulso sarà lo sviluppo dell'e-commerce sui mercati esteri e la diversificazione della comunicazione esterna. Prevediamo di uscire dai social per incontrare il consumatore nei luoghi in cui viene coltivato l'amore per la cucina, tra le pagine dei giornali gastronomici o tra le puntate televisive dei programmi culinari.

Serviamo sempre lo stesso cliente, che si trovi al ristorante o a casa sua: nel primo caso l'attenzione è posta sull'interpretazione, nel secondo invece è completamente sulla materia prima



Conclusioni

Bisogni e valori del consumatore al centro delle visioni aziendali

Questo numero di MIND ha esplorato elementi cruciali per le aziende che operano nel settore Consumer Products: la focalizzazione sul cliente finale in uno scenario di radicali cambiamenti ed importanti opportunità.

Nel settore stiamo assistendo all'emergere e al consolidarsi di nuove abitudini e modelli di business, in un moto di continua evoluzione che si basa – e al contempo offre – nuove possibilità di innovazione.

In questo periodo diversi fattori hanno modellato lo scacchiere su cui le aziende competono, in primis digitalizzazione, salute e sostenibilità.

A fianco dell'ibridazione della shopping experience, la sostenibilità si è sempre più affermata come ambito in cui le imprese sono chiamate ad apportare cambiamenti per consolidare la propria posizione sul mercato, soprattutto alla luce del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Tra le sfide in tale campo rientrano l'impiego di energia pulita, specialmente in fase produttiva, e più in generale l'utilizzo delle risorse in ottica circolare lungo l'intera filiera.

A ciò si aggiungono le possibilità di ripensamento degli spazi domestici e della città, ad esempio per assecondare l'esigenza di valorizzare le realtà locali così come aiutare i consumatori a prendersi cura del proprio benessere. Tali priorità stanno già riscrivendo l'orizzonte di progettazione di prodotti

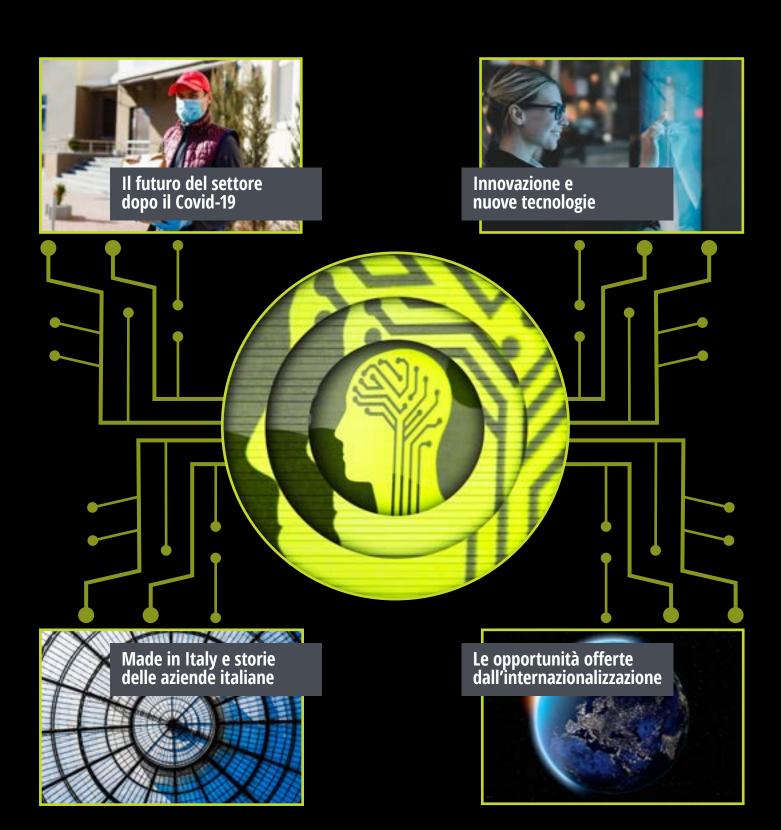
e servizi, lasciando intravvedere nuovi modi di vivere che pongono la qualità della vita, l'impatto sociale e ambientale al centro in un futuro che parla sempre più di un'Italia moderna, connessa con il proprio territorio e con il mondo.

Nel prossimo numero di MIND esploreremo alcune di queste prospettive attraverso le esperienze degli imprenditori ma anche dati chiave per monitorare, comprendere ed anticipare le tendenze dei consumatori confermandone la centralità nelle strategie aziendali.

Appuntamento alla prossima edizione.

MIND

Da tre anni MIND aggiorna i professionisti del settore dei beni di consumo con idee, spunti di riflessione, storie imprenditoriali e dati. Scopri tutte le edizioni su www2.deloitte.com/mindmagazine





Note

- ¹ Deloitte, "The Conscious Consumer", 2021
- ² Deloitte, "State of the Consumer Tracker", 2020 e 2021
- ³ SACE, 2021 Rapporto Export. Ritorno al futuro: anatomia di una ripresa post-pandemica, 2021
- ⁴ Coldiretti, Commercio estero: è record storico export cibo italiano, 16 luglio 2021
- ⁵ SACE, 2021 Rapporto Export. Ritorno al futuro: anatomia di una ripresa post-pandemica, 2021
- ⁶ Commissione Europea. https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/it/content/accordo-di-libero-scambio-ue-corea-del-sud
- ⁷ Confindustria, "Italia: crescono i rischi per la risalita del PIL, caro-energia e nuovi contagi sono i principali", 22 dicembre 2021
- 8 Istat, "Commercio con l'estero e prezzi all'import ottobre 2021", 16 dicembre 2021
- ⁹ Deloitte Private, "I bisogni delle PMI per la ripresa post Covid-19", 2020
- ¹⁰Best Managed Companies (BMC) è l'Award giunto alla quinta edizione italiana che Deloitte Private sviluppa in 36 paesi del mondo e che è dedicato alle aziende del Mid-Market rientranti nel Segmento Private di Deloitte che in Italia è prevalentemente rappresentato da PMI.
- ¹¹Osservatori, Politecnico di Milano, "PMI più digitali, ma non basta", 4 ottobre 2021

Il team Deloitte dedicato al Consumer Products

Eugenio Puddu

DCM Sector Leader DCM Audit&Assurance representative epuddu@deloitte.it

Pierpaolo Mamone

DCM Consulting representative pmamone@deloitte.it

Fabio Bonanni

DCM Risk Advisory representative fbonanni@deloitte.it

Maria Trakadi

DCM Sector Greece delegate mtrakadi@deloitte.gr

Lorenzo Parrini

DCM Deputy Sector Leader DCM Financial Advisory representative lparrini@deloitte.it

Massimo Zamorani

DCM Legal representative mzamorani@deloitte.it

Marcello Braglia

DCM Tax representative mbraglia@sts.deloitte.it

Raphael Aloisio

DCM Sector Malta delegate raloisio@deloitte.com.mt

Franco Chiavazza

DCM Food&Beverage Leader fchiavazza@deloitte.it

Linda Portaluppi

C&I representative mportaluppi@deloitte.it

Il Comitato di Redazione di MInD

Direttore responsabile: Odoardo Scaletti Coordinatore progetto: Eugenio Puddu

Redazione: Ilaria Donà

Marketing: Daniela Barone, Giulia Pachera

Grafica: Alessandra Marone

Collaboratori: Antonio Cellie, Carmine Garzia



Deloitte.

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominate anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.