

MERCATI INTERNAZIONALI

EXPORT E INVESTIMENTI CHE VALORIZZANO LA PRODUZIONE ITALIANA

Le multinazionali sono strategiche per lo sviluppo economico, ma gli investimenti non arrivano solo dall'estero

Pagina 6

Ritorno alle origini. Un viaggio tra sostenibilità e innovazione per realizzare il futuro

Pagina 8

Il mercato del food service: principali tendenze evolutive e posizionamento della ristorazione italiana nel mondo

Pagina 10

Vicini all'ambiente, vicini al consumatore. L'evoluzione del business che apre a nuovi orizzonti

Pagina 18



Indice

Editoriale A cura di Eugenio Puddu, Deloitte	3
Trend e prospettive per il mondo Consumer Patrizia Arienti, Deloitte	4
Le multinazionali sono strategiche per lo sviluppo economico, ma gli investimenti non arrivano solo dall'estero Intervista a Licia Mattioli, Confindustria	6
Ritorno alle origini. Un viaggio tra sostenibilità e innovazione per realizzare il futuro Intervista a Piero Manzoni, Neorurale Hub	8
Il mercato del food service: principali tendenze evolutive e posizionamento della ristorazione italiana nel mondo Tommaso Nastasi, Deloitte	10
Qualità e saper fare: il Gruppo belga che valorizza la tradizione italiana con l'innovazione Intervista ad Alberto Molinari, Puratos Italia	12
Il commercio internazionale e le risposte possibili Pierpaolo Ghetti, Deloitte	14
Trend di consumo per i prodotti alimentari Made in Italy Infografica e commento di Antonio Cellie	15
Plastic tax e Sugar tax, tra sostenibilità e innovazione del modello di business Marcello Braglia, STS Deloitte	17
Vicini all'ambiente, vicini al consumatore. L'evoluzione del business che apre a nuovi orizzonti Intervista a Giovanni Battista Valsecchi, Generale Conserve	18
Aziende e investitori strategici e finanziari si incontrano al Deloitte Entrepreneur Summit Elio Milantoni e Lorenzo Parrini, Deloitte	20
Dal successo all'estero all'espansione in Italia. Una moderna storia di crescita di un'azienda familiare piemontese Intervista a Massimiliano Milan, La Mole	22
Nasce la piattaforma Fedagro per finanziare i progetti del settore agroalimentare Michele Sabatini, Deloitte	24
From farm to fork: le nove startup che cambieranno la filiera alimentare internazionale Cristiano Camponeschi, Deloitte	25

Editoriale

Accesi confronti sui mercati internazionali, incognite Brexit, rallentamento dell'economia in Cina e Germania sono solo alcuni degli elementi di incertezza che hanno caratterizzato il 2019.

Malgrado questo contesto macroeconomico, l'analisi dei dati di andamento offre spunti e prospettive interessanti. Secondo l'Istat, nei primi dieci mesi del 2019 le esportazioni italiane sono cresciute del 2,7% su base annua. Un risultato positivo, raggiunto anche grazie alle vendite di prodotti alimentari, bevande e tabacco che hanno contribuito con un +6,9%. Tra i beni che hanno trainato l'aumento si trovano gli articoli farmaceutici, chimico- medicinali e botanici (+26,2%) così come quelli tessili e dell'abbigliamento, pelli e accessori (+6,2%).

Il contesto mutevole ha fatto emergere la capacità delle aziende italiane di saper reagire, sviluppando e consolidando relazioni e presenze su mercati internazionali. Questa è la conferma ulteriore del valore della flessibilità, unita alla forza che esercita il "Made in Italy".

Il "Made in Italy" è a tutti gli effetti un valore aggiunto su cui lavorare in ottica sistemica, coinvolgendo diversi settori chiave della nostra economia: dall'arredamento alla moda, dall'alimentare al turismo. Pensiamo, ad

esempio, alla promozione dei prodotti del Food & Beverage da parte dei ristoranti italiani oltre i confini nazionali, che preparano il gusto dei consumatori stranieri ai sapori del nostro territorio. Perché, alla fine, internazionalizzare non vuol dire solamente fare export.

Continua il viaggio di MInD tra le storie delle imprese italiane conosciute all'estero per qualità e saper fare. Il 2020 in queste prime settimane ha dato un'impronta di importanti sfide solo in parte prevedibili. Alle aziende servirà ancora più capacità di interpretare il cambiamento, trovare soluzioni e cogliere opportunità.

Su questa traccia, in questo numero di MinD seguiremo i progetti degli imprenditori italiani che si aprono a nuovi orizzonti con l'innovazione e la tradizione che li contraddistinguono. Rivolgeremo anche uno sguardo verso il mercato interno, evidenziando le esperienze di chi ha scelto l'Italia per sviluppare il proprio business. Insieme a loro, evidenzieremo le sfide che hanno affrontato sino ad oggi e metteremo in luce gli obiettivi che si sono posti per il futuro, per la loro impresa così come per l'ambiente e la società.

Buona lettura!

Eugenio Puddu

*Consumer Products Sector Leader
Deloitte Central Mediterranean*

Trend e prospettive per il mondo Consumer

Patrizia Arienti, Consumer Industry Leader di Deloitte

I settore Consumer continuerà a crescere, rallenteranno le vendite in Europa

Prosegue l'espansione del mercato internazionale dei beni di consumo e del retail. Secondo le previsioni dell'EIU¹, nei prossimi dodici mesi le vendite supereranno i 20 mila miliardi di dollari, in rialzo del 4,8%. Lo sviluppo più rapido del settore verrà riscontrato in Asia, dove ci si aspetta un aumento del 3,3%, con performance particolarmente positive in Vietnam e India. Complessivamente, la regione subirà una leggera flessione rispetto all'anno precedente, riflettendo in parte il rallentamento congiunturale dell'economia cinese.

All'espansione asiatica coinciderà una contrazione dei volumi delle vendite retail in Europa occidentale, il cui share su scala mondiale si stima si ridurrà dal 22% del 2019 al 17% del 2020. Per continuare a crescere, le aziende del settore potranno ampliare i propri orizzonti verso mercati internazionali più dinamici. In particolare, le eccellenze del Made in Italy potranno differenziare la loro strategia di esportazioni, che ad oggi vengono assorbite per i due terzi dalle economie più mature, ricercando nuove opportunità in mercati emergenti, che presentano margini di sviluppo relativamente maggiori². **Aprirsi verso nuovi Paesi, tuttavia, richiede di prepararsi a una concorrenza senza confini e confrontarsi con le evoluzioni del mercato su scala globale.**

Due terzi degli intervistati affermano che l'«accessibilità» sia un elemento in grado di guidare la scelta d'acquisto al pari di prodotto e prezzo

Prodotto, prezzo e accessibilità i tre fattori per attrarre il consumatore

A livello internazionale, si conferma la centralità dell'utente finale nella definizione dell'offerta stessa dei beni di consumo. In linea con quanto riscontrato negli ultimi anni, rimane alta l'attenzione alla qualità e all'origine delle materie prime impiegate per la lavorazione del prodotto. Ciò si conferma nel riconoscimento di sostenibilità e benessere come priorità per l'individuo. Il ruolo attivo del consumatore si afferma anche nella configurazione del prodotto tramite le sempre più diffuse opzioni di personalizzazione.

Eppure il comportamento di consumo sta cambiando, scardinando il tradizionale binomio alla base delle scelte dei consumatori: prodotto e prezzo. Infatti, due terzi degli intervistati in un recente studio di Deloitte³ affermano che la «convenience»⁴ sia un elemento in grado di guidare la scelta d'acquisto, al pari di prodotto e prezzo.

Il consumatore di oggi, infatti, non vuole solo poter scegliere la soluzione su misura per le proprie esigenze ma ottenerla con il minore sforzo possibile, così da potersi concentrare sull'esperienza del prodotto in sé. Per questo, servizi come il delivery o il ritiro in negozio non sono più «nice to have» per i punti vendita, ma prestazioni necessarie per rispondere alla domanda di semplificazione e comodità.



Per «convenience» si intende l'«accessibilità» a un prodotto o servizio, che rende positiva l'esperienza d'acquisto e facilita l'intero processo per il consumatore

La tecnologia a supporto dell'accessibilità

Per andare incontro a tali esigenze, le aziende possono fare leva sulla convergenza di supply chain sempre più connesse e innovazioni che snelliscono i flussi. **Grazie all'utilizzo della blockchain, ad esempio, molte aziende del mondo Consumer hanno iniziato di recente a rendere disponibili informazioni come l'origine delle materie prime e le fasi di lavorazione del bene lungo l'intera filiera**, dando all'utente finale la possibilità di esercitare una scelta informata. In questo modo, la tracciabilità permette di rispondere anche al bisogno di maggiore sostenibilità, per la quale un consumatore su tre sarebbe disposto a pagare una quota premium per prodotti che hanno un impatto sociale positivo⁵.

Nel prossimo futuro ci si aspetta anche una maggiore adozione della realtà aumentata. Infatti, il 46% dei retailer di Europa, Stati Uniti, Canada e Cina pensa di integrarla tra i propri servizi già a partire dal 2020⁶. Questo perché la realtà aumentata costituisce un'opportunità unica di interazione con il prodotto e, al contempo, apporta benefici tangibili per le imprese, come una maggiore conversione di vendite e un minor numero di resi. I primi utilizzi nel mondo consumer non si limitano alla personalizzazione dell'articolo ma offrono servizi di valore e vere e proprie esperienze. Ne sono esempio la verifica del fit per abbigliamento o arredamento ma anche la possibilità di sperimentare un nuovo modello di automobile configurato secondo i propri gusti. Il tutto comodamente da casa propria. **Per l'utente, l'adozione di questa tecnologia punta quindi nella direzione dell'accessibilità. Infatti, il 43% dei consumatori si dice propenso a impiegare per ridurre il tempo d'acquisto e vivere una migliore shopping experience⁷.**

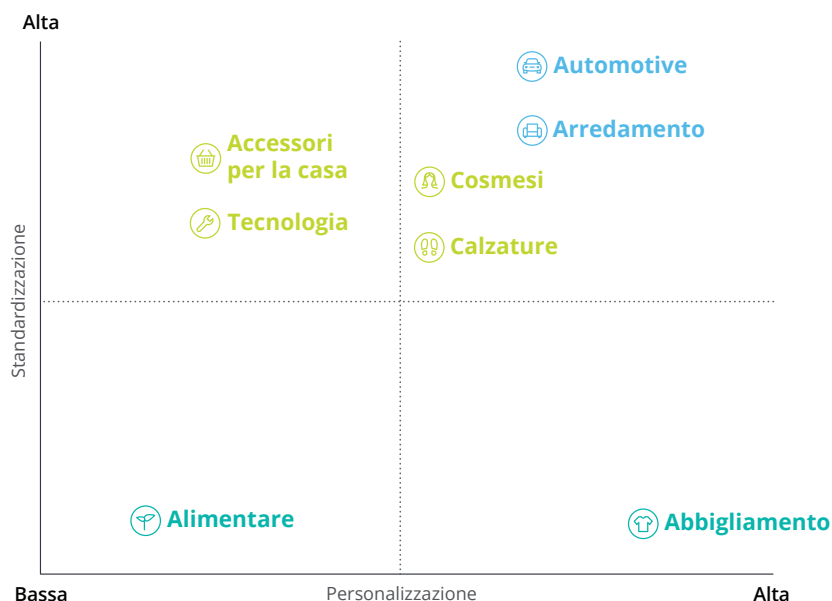
La matrice per lo shopping aumentato nel 2020

Le opportunità risiedono tra l'elevata standardizzazione del prodotto e le maggiori possibilità di personalizzazione.

■ Sperimentazione

■ Primi successi tecnici

■ ROI positiva, adozione diffusa



Augmented shopping: the quiet revolution, Deloitte Insights, 2020

Semplificare e personalizzare la shopping experience

L'innovazione e le tecnologie avanzate possono fare ancora molto in questa direzione. Allargando lo sguardo oltre l'immediato futuro, l'intelligenza artificiale e il machine learning potranno dare nuovo impulso alla personalizzazione e alla semplificazione dell'esperienza d'acquisto. Nella pratica, questo si potrebbe tradurre in suggerimenti sempre più accurati di prodotti e offerte vicine ai gusti e alle abitudini dei consumatori. Inoltre, combinando tecnologia e dati raccolti sulle abitudini di consumo si otterranno nuovi

spunti per ridefinire il concetto stesso di accessibilità. **Con maggiori informazioni e analisi sui dati è possibile anticipare i bisogni del consumatore. E questo può avvenire senza nemmeno che ne esprima la necessità.**

Ciò che il cliente percepisce come "conveniente" cambia con il tempo, come un target in continuo movimento. Per avere successo nel mondo Consumer di domani, sarà dunque necessario rivedere costantemente le priorità per i propri consumatori e trovare un equilibrio tra le loro aspettative e le competenze su cui le singole aziende possono puntare.

Il 46% dei retailer pensa di integrare la realtà aumentata tra i propri servizi già dal 2020

Note

1. Industries in 2020, The Economist Intelligence Unit, 2019

2. Esportare la dolce vita. Il potenziale dei beni finali di consumo belli e ben fatti sui mercati esteri, Confindustria, 2019

3. 2020 Retail industry outlook, Deloitte, 2020

4. Per "convenience" si intende l'accessibilità a un prodotto o servizio, che rende positiva l'esperienza d'acquisto e facilita l'intero processo per il consumatore

5. Sustainability continues to drive sales across the CPG landscape, Nielsen, 2018

6. Augmented shopping: the quiet revolution, Deloitte Insights, 2020

7. Augmented retail: the new consumer reality, Nielsen, 2019

Le multinazionali sono strategiche per lo sviluppo economico, ma gli investimenti non arrivano solo dall'estero

Intervista a Licia Mattioni,
Vicepresidente per l'Internazionalizzazione di Confindustria

Quali sono gli elementi che qualificano il nostro Paese agli occhi degli investitori esteri?

L'Italia ha tutte le carte in regola per essere un Paese molto attrattivo. Lo dimostra il flusso di investimenti diretti esteri (IDE) che nel 2018 è aumentato del 10,5%, portando la nostra economia dal 19° al 15° posto nella graduatoria delle principali destinazioni degli IDE al mondo. Sebbene si tratti di un dato positivo, dobbiamo ricordarci che si parla comunque di livelli molto contenuti. A conti fatti, siamo passati dai 21,7 miliardi di dollari totalizzati nel 2017 ai 24,3 miliardi del 2019. Insomma, una crescita che rimane in linea con il trend degli ultimi anni ma che risulta sostanzialmente piatta dal 2013.

Le risorse e le opportunità del territorio sono molte ma l'afflusso di capitali esteri è moderato. Cosa blocca gli investitori oggi?

I numeri evidenziano che l'Italia ha ricevuto meno investimenti diretti esteri rispetto alle altre economie europee. La causa di questo fenomeno va cercata principalmente in fattori esterni all'impresa: una burocrazia esagerata, una giustizia lenta, un sistema fiscale complesso e un quadro normativo instabile. Sono tante le imprese estere che lamentano la mancanza di un quadro normativo certo nel nostro Paese. D'altronde, poter contare su un orizzonte temporale di lungo periodo è indispensabile per fare investimenti e sviluppare il business. Non è possibile cambiare le regole in corsa, altrimenti l'attività d'impresa si blocca all'origine. E questo vale per investitori stranieri quanto per quelli italiani.

Se si vuole creare occupazione e innovazione non bisogna pensare solamente ad attrarre ulteriori imprese, ma a trattenere chi già opera nel nostro Paese

Cosa si può fare per supportare nuovi investimenti nel nostro Paese?

Il punto è che se si vuole creare occupazione e innovazione non bisogna pensare solamente ad attrarre ulteriori imprese ma a trattenere chi già opera nel nostro Paese. Basti pensare che il 70% dei nuovi investimenti proviene dalle multinazionali già presenti in Italia. Per questo non bisogna farle scappare, anzi, bisogna accompagnarle nel loro percorso e renderle parte di una rete formata da attori istituzionali e imprenditoriali. Questo perché se si crea un network capace di intervenire è possibile trovare una soluzione in caso di difficoltà, ancora prima che scoppi una crisi. E poi un simile approccio aiuta a salvaguardare tutti i poli produttivi, non solo quelli a capitale estero, e contribuisce a incoraggiare gli investimenti in modo fattivo.



Quale impatto ha la presenza di multinazionali sull'economia del territorio?

L'attrazione delle imprese estere nel nostro Paese è un elemento di vitale importanza per la nostra economia: sono parte integrante del tessuto produttivo nazionale, impiegano talento italiano e aiutano a esportare il Made in Italy nei mercati globali. Le multinazionali rappresentano una piccolissima parte delle imprese attive in Italia, lo 0,3%. Queste però partecipano attivamente alla produzione del valore aggiunto e del fatturato, per cui pesano rispettivamente per oltre il 15% e il 18%, forti anche dell'innovazione che apportano finanziando un terzo della spesa privata del nostro Paese in ricerca e sviluppo. A ciò va poi aggiunto il contributo all'occupazione nazionale. I dati ci dicono che per ogni posto di lavoro in una multinazionale, altri quattro occupati trovano impiego come indotto. **Sono numeri importanti da legare al ruolo che svolgono per le altre aziende del territorio, in particolare le PMI, con le quali stringono rapporti di filiera.** Proprio grazie a questo collegamento, le multinazionali favoriscono la trasmissione del know-how, l'introduzione di processi innovativi e il trasferimento tecnologico. Oltre a ciò, aprono le porte alle reti di produzione internazionale e a nuovi mercati. Tutti questi sono importanti fattori di sviluppo per il nostro Paese.

Il tessuto imprenditoriale italiano è formato soprattutto da PMI. Quali sono i benefici sui mercati internazionali per chi fa squadra?

Ci troviamo in un momento storico in cui l'incertezza di guerre commerciali e politiche protezionistiche mette a rischio il nostro export. In questo contesto fare squadra non è un'opzione, bensì una necessità. Perciò occorre continuare a lavorare come Sistema Paese per supportare le aziende e l'economia nazionale. E se si lavora insieme i risultati

Le multinazionali in Italia favoriscono la trasmissione del know-how, l'introduzione di processi innovativi e il trasferimento tecnologico, ma aprono anche le porte alle reti di produzione internazionale e a nuovi mercati

non tardano ad arrivare. Quando nel 2017 abbiamo fatto squadra con i diversi attori istituzionali - Governo, Confindustria, Ice, Sace, Simest e Ambasciate - l'export delle nostre imprese è cresciuto del 7,5%, con una performance migliore di Francia e Germania. **Le imprese italiane si muovono agilmente sui mercati esteri ma hanno bisogno di essere supportate da politiche e accordi commerciali lungimiranti, per i quali l'Europa è fondamentale.** I numeri delle esportazioni successive agli accordi di libero scambio con Canada, Giappone e Corea confermano la validità degli stessi.

In cosa si distinguono dalla competizione le imprese italiane presenti all'estero?

Il grande vantaggio delle aziende italiane è di aver sempre puntato sulla qualità e sull'alto valore aggiunto - "il bello e ben fatto" - che contraddistingue la nostra produzione dalla concorrenza mondiale di prodotti a basso costo. Con un mercato interno fermo, è fondamentale guardare verso nuovi orizzonti espandendosi oltre i confini nazionali. E le aziende del Made in Italy e Made with Italy già lo fanno, esportando rispettivamente il 65% e l'85% della loro produzione. **Ad oggi le principali destinazioni per l'alto di**

gamma nostrano sono i mercati maturi, come USA e Giappone ma soprattutto l'Europa. In queste destinazioni abbiamo aumentato quote di mercato e ci siamo affermati nella fascia di prezzo più elevata. Ma possiamo fare ancora meglio. Possiamo crescere ampliando l'orizzonte verso mercati emergenti e diversificando i canali, facendo leva, ad esempio, sull'online.

Le aziende del Made in Italy e Made with Italy esportano rispettivamente il 65% e l'85% della produzione

Ritorno alle origini. Un viaggio tra sostenibilità e innovazione per realizzare il futuro

Intervista a Piero Manzoni,
Amministratore Delegato di Neorurale Hub

Ripristinare le condizioni della Pianura Padana dell'anno mille per comprendere l'economia circolare nel campo agrifood. Sembra un'utopia eppure è stato possibile a soli 18 Km di distanza dal Duomo di Milano. Come è nato il progetto?

Il nostro esperimento ha preso vita dall'osservazione. Se ci pensate, alle porte di Milano il paesaggio è piatto, una distesa di appezzamenti di terra di colore uniforme. Quello che noi chiamiamo "deserto agricolo" perché privo di vita, di vegetazione, di alberi. **Ci siamo chiesti cosa avrebbero potuto essere queste zone periurbane se venissero considerate come risorse per le città di domani. Perché, alla fine, il futuro si costruisce a partire da quello che ci immaginiamo.** Era il 1996 e avevamo a disposizione una cascina circondata da un terreno di 500 ettari, una superficie che sarebbe bastata per più di quaranta agricoltori medi europei. Così, con la collaborazione delle università di Milano, Pavia e Wageningen nei Paesi Bassi, abbiamo ricostruito l'area secondo le modalità preistoriche. **Abbiamo piantato quasi 2 milioni di alberi, ricreato canneti, fragmiteti e zone umide a protezione delle colture, riaprendo i canali di una volta. La natura ha potuto rigenerarsi e, in 20 anni di progetto, siamo tornati indietro all'anno mille misurato in biodiversità. Un risultato incredibile, che ha sorpreso anche noi.**

Ci siamo chiesti cosa sarebbero potuti essere i deserti agricoli se le zone periurbane venissero considerate come risorse per le città di domani. Perché, alla fine, il futuro si costruisce a partire da quello che ci immaginiamo

Questo è stato solo il primo obiettivo raggiunto. Come si è sviluppata la vostra idea di sostenibilità nell'agribusiness?

L'effetto positivo si era esteso ben oltre i confini dell'area naturalizzata, recando beneficio anche alle zone limitrofe. Negli anni il costo della produzione del riso nei vicini campi era sceso; ciò perché la fertilità del suolo era aumentata del 153% grazie alla ricostruzione dell'ecosistema, rendendo di fatto superfluo effettuare importanti opere di fertilizzazione e l'impiego di insetticidi, permettendo oltretutto un considerevole risparmio di carburante per le irrigazioni grazie alla rete ridisegnata dei canali. **Replicare questi risultati, tuttavia, non sembrava facilmente attuabile: per scalare il progetto sarebbero state necessarie enormi aree naturalizzate affinché le vicine zone agricole ne traessero vantaggio. Abbiamo quindi provato**



a cambiare il paradigma, ponendo i campi al centro e circondandoli dall'area verde per proteggerli. Seguendo questa intuizione, abbiamo ideato una barriera ecosistemica, l'Environment Field Margin, che mantiene le condizioni naturali del terreno impiegando solamente il 10% del totale della superficie dei campi. E questa è stata solo la prima di una serie di invenzioni.

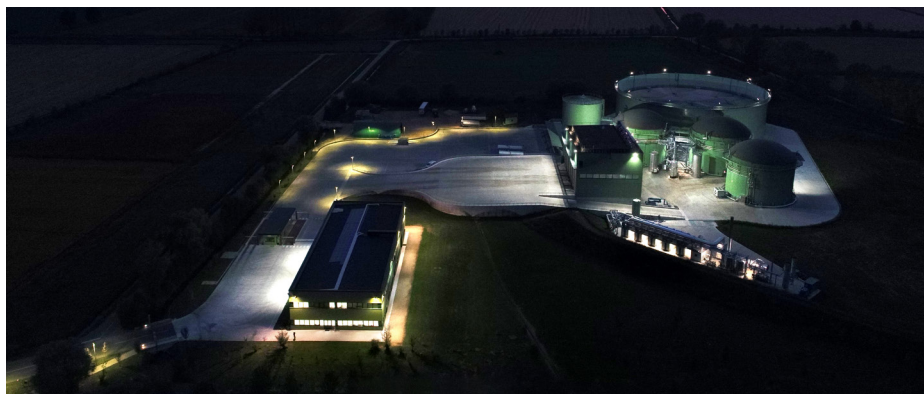
Dal passato al futuro: come si inserisce l'innovazione tecnologica nel processo di rinaturalizzazione?

I venti anni di studio e attuazione del progetto ci hanno preparato a una nuova fase della nostra impresa, incentrata sull'innovazione tecnologica. Per prima cosa, abbiamo provato a capire come si potesse potenziare il processo di fertilizzazione delle terre. Siamo partiti dai materiali di scarto della produzione alimentare, come gli alimenti scaduti, per creare un fertilizzante naturale per le coltivazioni. Con questa idea in mente, abbiamo creato un impianto di estrazione che permette di recuperare le sostanze nutritive degli alimenti, grazie a cui si ottiene fino al 36% in più della produzione per ettaro rispetto a quella che si ricaverebbe con i comuni prodotti chimici o minerali. Al contempo si produce energia pulita, utile anche per valorizzare il contenuto termico delle acque di irrigazione, che può essere impiegato per condizionare e riscaldare ambienti o per la produzione industriale, con un ulteriore risparmio energetico di circa il 40%. **Questo per noi vuol dire applicare il principio dell'economia circolare: trasformare scarti in nutrimento che, a sua volta, genera le risorse necessarie per un altro ciclo di produzione, consumando meno risorse naturali.**

Oggi siete diventati un polo per la ricerca e l'incubazione. In quale direzione state lavorando?

A lato dei sistemi innovativi che già portiamo sul mercato singolarmente, **abbiamo costituito un polo di ricerca per le startup e le PMI che vogliono contribuire al cambiamento nel mondo dell'agroindustria, diventando un technology provider a tutto tondo nella filiera "from farm to fork and back to farm again"**. Con la collaborazione di Como Next, abbiamo sviluppato un acceleratore per l'agribusiness, con l'obiettivo di portare le innovazioni sul mercato supportando le imprese a strutturare il business plan, a finanziarsi e a testare il prodotto con adeguate strumentazioni. Sono quasi dieci le startup che seguiamo oggi, ognuna con la sua visione e soluzione per il futuro, e molte altre si uniranno in questo percorso. Ad esempio, Idroplan fornisce informazioni

Il nostro sogno è di dotare tutte le megalopoli del domani di una smartland periurbana, una grande area che possa aiutare a ridurre le criticità che gli spazi urbani avranno



utili sulle condizioni del suolo e permette di irrigare solo quando c'è effettivo bisogno, riducendo quindi il consumo di acqua per le attività agricole del 40%. Mangrove, invece, ha ideato un sistema per estrarre acqua dolce da acqua salata in modo sostenibile. Inoltre, Endeavour ha sviluppato un innovativo sistema di gassificazione di biomassa, utile per la fertilizzazione e per il carbon sink, mentre Youfarmer è la prima piattaforma di co-farming europea. E queste sono solo alcune delle idee sviluppate nel nostro hub.

È possibile esportare questo modello di valorizzazione delle risorse naturali? Avete già esperienze positive?

Ad oggi ci sono due progetti in cantiere negli Stati Uniti e in Canada, dove gestiremo un paio di aziende agricole con la metodologia consolidata in Italia, e uno operativo in Kenya. Qui l'attività, che si estende con un orizzonte ben più ampio di quello italiano, è stata concepita per scopi diversi. Infatti, in Kenya non era necessario ricostruire la biodiversità, ma far fronte alle esigenze di miglioramento della vita della popolazione. Abbiamo quindi introdotto alcune attività antropiche come l'agricoltura, la floricoltura e l'apicoltura. Inserendole in appositi corridoi, serviti da elettricità e sistemi di irrigazione, si è evitato di creare un impatto negativo sulla fauna e la flora locali. **Questo prova che**

è possibile introdurre attività umane senza necessariamente danneggiare l'ecosistema.

Il legame con il territorio è un elemento fondamentale. Quali sono gli attori da coinvolgere in un simile progetto?

Il nostro sogno è di dotare tutte le megalopoli del domani di una smartland periurbana, una grande area che possa aiutare a ridurre le criticità che gli spazi urbani avranno in futuro. **Cibo, energia, rifiuti e inquinamento sono solo alcuni dei punti d'attenzione che le città dovranno affrontare per diventare resilienti in vista della crescente urbanizzazione.** Ovviamente non possiamo essere noi gli unici attori di questo processo. Ci immaginiamo di avere attorno un esteso "condominio ambientale", partecipato dai diversi stakeholder: agricoltori, municipalizzate locali, consorzi delle acque, aziende del food e della logistica, ma anche imprese che producono energia. È complesso riunire attori così eterogenei in un unico progetto, ma stiamo cercando di fare un passo alla volta. **Oggi proponiamo le singole tecnologie abilitatrici, sperando che un domani si riesca a collegarle come i tasselli di un puzzle della sostenibilità. Un mosaico che vogliamo costruire insieme.**

Il mercato del food service: principali tendenze evolutive e posizionamento della ristorazione italiana nel mondo

Tommaso Nastasi,
Partner Value Creation Service di Deloitte



Food Service Market Trends

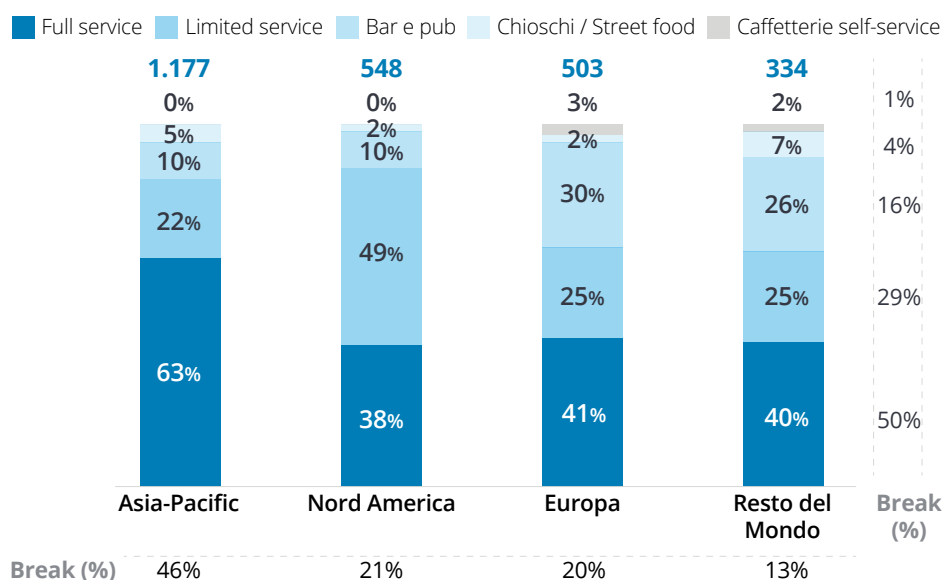
Nel 2018 il mercato del Food Service su scala mondiale ha raggiunto un valore pari a 2.563 miliardi di euro di cui il 46% è stato totalizzato

nell'area Asia Pacific, che ha trainato la crescita del settore riportando un +4,1% CAGR 14-18, in testa a Nord America (+2,0%) ed Europa (+1,2%).

Le previsioni per il futuro sono positive con una crescita attesa del 2-3% per anno (CAGR 2018-22) trainate dalla performance positive di Asia Pacific (+2,7%) e del Resto del Mondo (+3,8%).

Tale espansione del mercato Food Service è favorita dall'evoluzione delle abitudini di acquisto nelle diverse aree geografiche. Il consumo di pasti fuori casa è diffuso nell'area Asia Pacific grazie alle convenienti offerte degli Street Stall, che si confermano il canale più performante nella regione. L'andamento positivo in Nord America è condizionato dai gusti dei consumatori, che scelgono il pasto "out of home" considerando le diverse cucine nazionali, più ancora di fattori come qualità, prezzo o location. In Paesi come l'Italia, invece, la convivialità rimane la principale motivazione alla base dei consumi fuori casa.

Mercato della ristorazione mondiale (2018, Miliardi di €)



Fonte: Elaborazione Deloitte su dati Euromonitor

Il canale "Full-Service Restaurant" con il 50% di quota di mercato si conferma il primo canale della ristorazione mondiale; sebbene continui a guadagnare valore (+2,7% CAGR 14-18), il "Full-Service Restaurant" ha registrato un tasso di crescita inferiore rispetto a canali quali gli Street Stall (+3,7%) e i Limited-Service Restaurant (+2,8%).

Ristorazione italiana nel mondo

Nel 2018 il giro d'affari della cucina italiana nel mondo si è attestato a 229 miliardi di euro, in crescita del 10,6% rispetto al 2016. Di questi, solo 39 sono stati realizzati all'interno dei confini

nazionali, rendendo di fatto l'Italia il terzo mercato dopo Cina e Stati Uniti. Con 71 miliardi, la Cina è il primo mercato per valore sul totale della ristorazione nel Paese, con una penetrazione pari al 15,8%. Sono invece gli Stati Uniti a riportare il tasso di penetrazione maggiore, pari al 35,7%, e un giro d'affari complessivo di 69 miliardi di euro. Seppure con valore totale più contenuto rispetto alla top 3, anche India e Brasile dimostrano un'alta penetrazione della cucina italiana. In Europa, invece, i principali mercati sono Regno Unito, Spagna e Francia, per cui la ristorazione italiana pesa tra i 4 e i 3 miliardi di euro.

Il potenziale della cucina italiana nel mondo risulta essere molto consistente.

Infatti un intervistato su due dichiara di vedere maggiore potenziale di crescita all'estero per la cucina italiana. Al secondo posto segue con il 40% quella giapponese, mentre la cucina francese chiude il podio raccogliendo le preferenze di uno su tre, staccando le aspettative di crescita della cucina asiatica (13%). Fattori come la qualità delle materie prime utilizzate ma anche la diffusione di abitudini e prodotti Slow Food vanno incontro alla sempre maggiore attenzione alla salute che caratterizza il consumatore di oggi.

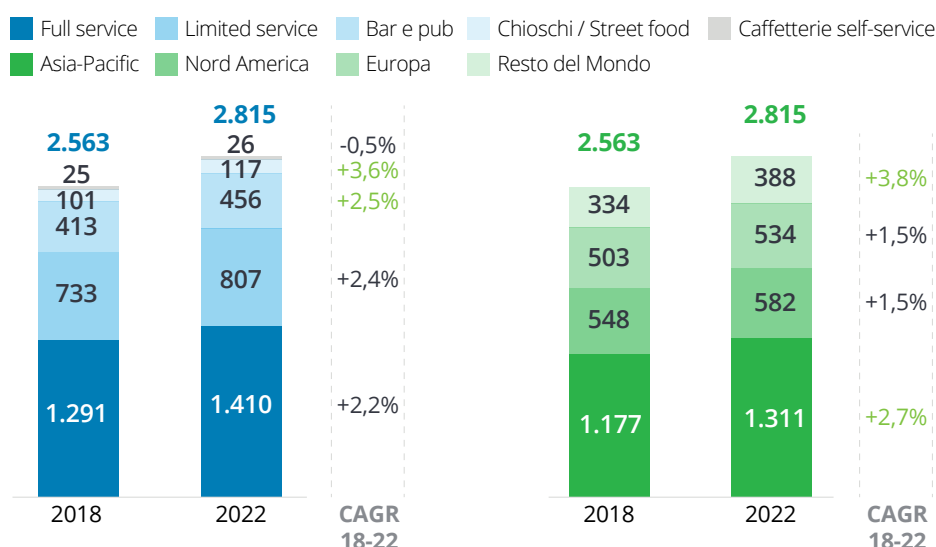
I trend per la ristorazione del futuro

Si allarga la proposta dei cibi funzionali che fanno bene all'organismo, come i prodotti anti invecchiamento, ma anche degli alimenti "free-from", destinati a consumatori con intolleranze alimentari o che scelgono di evitare un determinato ingrediente. Basti pensare che si stima che il mercato dei prodotti senza glutine duplicherà il proprio valore passando dalle 456,7 tonnellate del 2017 alle 938,7 tonnellate nel 2026.

La sostenibilità rimane una priorità per ristoranti e supermercati, a cui verrà richiesta una sempre maggiore attenzione nell'indicazione della provenienza dei prodotti e nell'offerta di packaging eco-friendly, capaci di guidare l'acquisto del 72% dei cittadini europei.

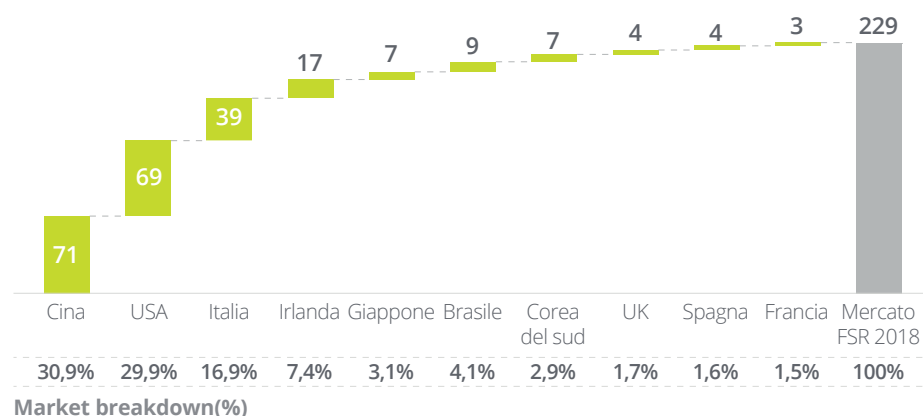
Il ristorante rimane il luogo dell'esperienza, dove al piacere della cucina si affianca l'intrattenimento, come dimostra la crescente popolarità dei designer restaurant. A lato di soluzioni più esclusive prende piede il formato dei "grocerant", ibrido tra supermercato e ristorante, che attira l'interesse dei consumatori attenti alla convenienza e all'accessibilità dell'offerta. Si conferma la volontà del consumatore di compiere scelte informate, supportate in molti casi dalle numerose opzioni di delivery, per cui la forma principale rimane il Platform-to-Consumer Delivery. Si stima che il mercato del food delivery ammonterà a oltre €95 miliardi nel 2019 (+17.5% YoY), confermandosi servizio must have per ristoranti e supermercati.

Previsioni sul mercato della ristorazione mondiale (Miliardi di €)



Fonte: Elaborazione Deloitte su dati Euromonitor

Mercato della cucina italiana a valore (2018, Miliardi di €)



Fonte: Italian Cuisine Market Monitor Deloitte



Le bellezze e la tradizione del nostro Paese sono riconosciute in tutto il mondo. Lo dimostrano i 62 milioni di turisti che hanno scelto l'Italia come meta dei propri viaggi nel 2018: un numero in crescita del 7% rispetto all'anno scorso e che ci posiziona tra le prime cinque destinazioni a livello internazionale. Il turismo, infatti, rappresenta un settore strategico per la crescita economica dell'Italia per il presente tanto quanto per il futuro. Questo perché gioca un ruolo di prim'ordine nella promozione del Made in Italy verso i consumatori stranieri e, al contempo, offre soluzioni trasferibili in diversi ambiti. Pensiamo alla tracciabilità dei prodotti, alla gestione delle informazioni in real time ma anche all'integrazione di filiera che lo avvicinano al mondo del Food&Beverage. A conferma che le dinamiche dell'Hospitality sono sempre più affini a quelle del Consumer Products vi è anche la grande attenzione degli operatori di entrambi i settori a instaurare una relazione diretta con il consumatore, un rapporto fondato su un profondo ascolto delle esigenze che aiuta ad anticipare i cambiamenti del mercato all'orizzonte.

Umberto Mazzucco, Transportation, Hospitality & Services Leader di Deloitte

Qualità e saper fare: il Gruppo belga che valorizza la tradizione italiana con l'innovazione

Intervista ad Alberto Molinari,
General Manager di Puratos Italia

Da un'azienda familiare a un gruppo internazionale. Come è avvenuta questa trasformazione di successo?

Puratos nasce 100 anni fa dall'unione delle competenze uniche di due famiglie belghe, competenze che si sono tramandate per tre generazioni sino a oggi. Con lo sviluppo del primo prodotto per la panificazione artigianale siamo stati in grado di passare da una dimensione locale a una distribuzione internazionale. In Italia, in particolare, l'ingresso è avvenuto negli anni '50 con un distributore locale dedicato al canale artigiano. **La presenza sul mercato si è poi consolidata nel tempo, anche grazie a diverse operazioni di M&A e all'integrazione di realtà produttive.**

Qual è il ruolo dell'Italia all'interno dell'ecosistema del Gruppo Puratos?

Il ruolo dell'Italia all'interno del Gruppo è importante e in costante crescita. Ci distinguiamo in particolare per la produzione di lieviti madre e ingredienti a valore aggiunto per la panificazione, per le creme vegetali e le preparazioni a base di frutta. Siamo focalizzati sul mercato locale, che genera il 70% del nostro fatturato, ma **la qualità delle materie prime italiane è riconosciuta in tutto il Mondo e questo ci consente di essere un importante sourcing unit per le altre filiali.** Il principale mercato di destinazione del nostro export è rappresentato dall'Europa, a cui seguono la Turchia ma anche il Sud America.

Il consumatore italiano da sempre privilegia i prodotti della tradizione ed è anche molto vicino al territorio

Come si differenziano i servizi di una multinazionale del food nei diversi paesi di destinazione? Quanto sono influenzati dai gusti locali?

Pur essendo una multinazionale agiamo a livello locale per meglio rispondere alle esigenze del mercato, garantire ai nostri clienti un migliore servizio e ai consumatori prodotti in linea con i gusti e le aspettative locali. **Il consumatore italiano da sempre privilegia i prodotti della tradizione ed è anche molto vicino al territorio; per questo sempre più prestiamo attenzione all'origine delle materie prime, valorizzando le nostre risorse.** Ne è una chiara testimonianza l'ultimo sviluppo in tema di farciture frutta della gamma Vivafil, dove lavoriamo con frutta garantita proveniente da coltivazioni italiane.

Quanto peso ha l'innovazione per la definizione del prodotto?

L'innovazione è parte del nostro DNA. In Puratos siamo convinti che sia il motore più importante del business, perché crea un punto di differenziazione nei confronti dei competitor e attrae nuovi clienti. Oggi il 2,5% del fatturato del Gruppo viene investito in attività di R&D mentre più del 10% dei dipendenti è personale tecnico



o ricercatore: questi dati sono veri in Italia quanto all'estero. **La ricerca sullo sviluppo del prodotto è condotta nel nostro headquarter in Belgio, ma le aziende presenti nei vari Paesi svolgono un ruolo cruciale nell'adattare le innovazioni al mercato di destinazione.** In Italia, come in altri Paesi del Gruppo, la ricerca è poi stimolata dalla collaborazione con attori locali come le università. Con il supporto scientifico dell'Università di Bari, ad esempio, abbiamo isolato i ceppi batterici che contraddistinguono il pane di Altamura, li abbiamo stabilizzati e industrializzato il processo, così da ottenere un lievito madre con le stesse caratteristiche di uno dei prodotti della tradizione nostrana. Così è nato O-tentic, oggi uno dei prodotti di maggior successo in tutto il Mondo.

L'innovazione va anche di pari passo con la domanda. Uno dei recenti trend è la richiesta di alimenti salutistici. Come rispondete a questa esigenza?

Per approfondire comportamenti, preferenze e scelte dei consumatori, Puratos ha creato Taste Tomorrow, la più grande ricerca al mondo sui consumatori nei settori della panificazione, pasticceria e cioccolato. Questa ricerca, oggi alla terza edizione, ha coinvolto 17.478 consumatori in 40 Paesi al Mondo e ci consente di tracciare l'evoluzione delle tendenze nel tempo, di rivelarne di nuove con l'obiettivo di guidare ed essere fonte di ispirazione per i nostri clienti. Dall'edizione 2019 emergono nove trend chiave, tra cui la salute è certamente uno dei più rilevanti per il nostro Paese. **Oggi il segmento degli alimenti "free-from" è in forte crescita, sia tra soggetti allergici sia tra consumatori attenti alla propria dieta e questo trova anche riscontro in una domanda di prodotti salutistici in crescita ogni anno a un ritmo del 20%.** Salute significa per il consumatore sia limitare alcuni ingredienti, come sale, zucchero o grasso, sia aumentare il consumo di quelli riconosciuti come positivi, quali fibre, cereali o frutta. Con la nostra ricerca e sviluppo riusciamo a tradurre le richieste del consumatore in soluzioni che consentano ai clienti, siano essi artigiani, grande e piccola industria o retailer, di realizzare prodotti finiti più equilibrati a livello nutrizionale ma senza rinunciare al gusto.

Oltre alla salute, il consumatore di oggi è attento alla sostenibilità. Quali sono i piani dell'azienda in tale direzione?

Uno dei macro trend evidenziati da Taste Tomorrow è proprio l'adozione di uno stile di vita etico. Oggi il consumo è guidato dai valori personali, dall'interesse verso il nostro pianeta e per le persone. Quindi l'impegno verso l'ambiente richiede un'azione fattiva da parte delle aziende. È proprio per questo che il nostro Gruppo sviluppa progetti di responsabilità sociale d'impresa in diversi ambiti. Ormai non si può prescindere dal fare un buon uso delle risorse disponibili, riducendo l'impatto della produzione sulla natura, ad esempio contenendo l'utilizzo di acqua e le emissioni

Ormai non si può prescindere dal fare un buon uso delle risorse disponibili, riducendo l'impatto della produzione sulla natura



di CO₂. Per la responsabilizzazione della nostra filiera produttiva, tuttavia, agiamo anche incentivando una produzione più rispettosa per il pianeta e le comunità locali. È questo il caso del progetto Cacao-Trace, il nostro programma di sostenibilità del cacao, che si propone di garantire la produzione a lungo termine attraverso la creazione di un vero e proprio rapporto di collaborazione con i contadini delle piantagioni. L'approccio di Puratos è ambizioso: i nostri esperti agronomi lavorano a stretto contatto con i coltivatori di cacao, insegnando loro i metodi migliori per incrementare la produttività e la qualità del raccolto. Grazie inoltre al "bonus cacao" una parte del prezzo pagato ritorna ai contadini per consentire di migliorare progressivamente il livello delle loro vite. Ricerchiamo un forte legame con il territorio, anche tramite i progetti "Heritage" pensati per le prossime generazioni. In questo ambito, **l'Italia ha attivamente contribuito alla creazione di una biblioteca di lieviti naturali composta da oltre 120 campioni provenienti da varie parti del mondo.** Sul totale ben 30 sono di origine italiana, a conferma dell'impegno per preservare la biodiversità e le tradizioni del nostro Paese.

Alla luce degli obiettivi raggiunti, quali saranno le prossime sfide per lo sviluppo dell'azienda?

In Puratos siamo abituati a spingerci ben oltre il singolo traguardo. Il 2019 è stato un anno positivo, che si chiuderà con due miliardi di euro di fatturato nel mondo di cui 70 milioni totalizzati in Italia, che significa che nel nostro Paese il fatturato è cresciuto di 3,5 volte rispetto a solo 7 anni fa. Noi vogliamo guardare avanti, al 2030. In questo orizzonte temporale ci proponiamo come gruppo di più che raddoppiare il nostro giro d'affari internazionale, raggiungendo i 5 miliardi e di portare l'Italia a una dimensione di mercato simile a quella che oggi abbiamo in Francia e Spagna. Andando oltre ai numeri, **l'obiettivo per il futuro è di accrescere la produzione locale mantenendo la vicinanza al cliente finale.** Sicuramente punteremo sempre sull'innovazione, espandendo la ricerca e sviluppo ad oggi effettuata nei tre Innovation Excellence Center di Parma, Torino e Bari e con un quarto in prossima apertura. Da un punto di vista di prodotto, invece, continueremo a lavorare sull'offerta di alimenti sani ed equilibrati, senza rinunciare al gusto.

Il commercio internazionale e le risposte possibili

Pier Paolo Ghetti, Partner Deloitte



Gli Stati Uniti sono uno dei principali mercati di riferimento per l'export dei prodotti italiani. Le recenti politiche doganali, tuttavia, potrebbero avere un impatto sulle

esportazioni verso il Paese. Dallo scorso 18 ottobre, infatti, gli USA applicano dazi addizionali alle importazioni di determinati consumer good europei. Gli articoli, elencati in una black list pubblicata nella Gazzetta Ufficiale federale, sono **individuati in base alla loro classificazione doganale e con riferimento allo specifico Paese europeo di origine**. Tra i prodotti in questione, il parmigiano e il pecorino Made in Italy ma anche le olive della Grecia e il whiskey della Scozia.

I dazi addizionali introdotti possono arrivare fino al 25% del valore della merce. Gli impatti che tali misure hanno oggi sulla supply chain delle imprese UE è dirompente.

L'introduzione di dazi addizionali su questa tipologia di beni costituisce la più recente delle misure protezionistiche introdotte dagli USA nel corso dell'amministrazione Trump, con effetti su altre categorie di prodotti originati all'interno dell'UE. Ciò si inserisce in un contesto di attenzione alle rispettive politiche commerciali tra Bruxelles e Washinton, iniziato con un confronto in ambito aeronautico che coinvolge l'europea Airbus e l'americana Boeing. **USA e UE si accusano a vicenda di aver indebitamente fornito aiuti alle rispettive compagnie, distorto il mercato di riferimento.**

In tale contesto, assume sempre più **rilevanza strategica** l'attività di

In un contesto internazionale interessato da politiche protezionistiche la pianificazione doganale assume sempre più rilevanza strategica

pianificazione doganale, vale a dire l'analisi mirata dei flussi internazionali condotta allo scopo di individuare spazi utili per intervenire sulla riduzione dei costi doganali complessivamente sostenuti dall'impresa. Tale attività può essere implementata in modo trasversale all'interno dell'azienda, poiché offre benefici diretti in ambito finanziario o amministrativo, facilita la produzione così come la logistica e supporta anche il procurement e la rete commerciale presente all'estero.

Sebbene il coinvolgimento delle diverse aree possa variare a seconda degli obiettivi delle singole aziende, una pianificazione doganale strategica dovrebbe sempre considerare tre aspetti fondamentali in grado di supportare le aziende in un contesto internazionale interessato da politiche protezionistiche: tariff engineering, richiesta di esclusione e origin determination.

Non è raro imbattersi in casi di gestione non corretta della classificazione doganale. Nel contesto degli additional duties introdotti dall'amministrazione Trump, ciò potrebbe tradursi nell'assoggettamento alla misura protezionistica quando, in realtà, la voce doganale corretta per lo specifico bene ne potrebbe essere esente. Per questo è importante effettuare un'analisi puntuale della tariffa doganale comune e una corretta classificazione sulla base delle caratteristiche oggettive del prodotto. Tali processi, detti **tariff engineering**, possono portare a

individuare risparmi daziari molto sensibili.

Una seconda strada percorribile dalle imprese europee è la **richiesta di esclusione** dall'applicazione di dazi addizionali a cui i propri prodotti sarebbero soggetti in linea di principio. Nello specifico, le aziende dell'UE che intendono esportare verso gli USA possono fare domanda di esenzione compilando un'apposita istanza, che deve essere debitamente motivata e presentata entro una scadenza prefissata.

Infine, l'**origin determination** rappresenta un terzo metodo. I dazi addizionali, infatti, sono associati a una specifica origine non preferenziale, che potrebbe essere utile modificare per non ricadere all'interno della misura. Per far ciò, le imprese possono valutare di effettuare parte della lavorazione del bene al di fuori del proprio Paese.

Permettendo di identificare eventuali inefficienze all'interno della supply chain e potenziali aree di risparmio, **l'attività di pianificazione doganale consente l'adozione di una governance delle operazioni internazionali dotata di una visione di insieme.**

In un contesto internazionale incerto come quello delineatosi negli ultimi anni, è importante che le aziende si dotino dei giusti strumenti. In questo, l'analisi dei rischi e degli impatti derivanti da cambiamenti di scenario, così come la flessibilità dei modelli di business, sono indispensabili per reagire con rapidità ai mutamenti all'orizzonte.

Trend di consumo per i prodotti alimentari Made in Italy

Antonio Cellie, Amministratore Delegato di Fiere di Parma

La Germania risulta ancora una volta essere il primo mercato di destinazione per le esportazioni agroalimentari italiane, come confermano i dati raccolti nei primi nove mesi del 2019. Il margine è consistente se confrontato con Francia e Stati Uniti, che occupano rispettivamente la seconda e la terza posizione del podio.

La crescita più importante è stata registrata in Giappone, con un tasso particolarmente sostenuto pari al 74%. Il driver alla base del considerevole aumento potrebbe essere l'entrata in vigore del trattato tra Unione Europea e Giappone (Jefta) dello scorso febbraio. Dopo il Giappone, i mercati che registrano la migliore performance rispetto all'anno precedente sono **Medio Oriente (20%), Stati Uniti (14%) e Australia (11%)**.

Se consideriamo il periodo 2017-2018, l'export agroalimentare italiano aveva visto una crescita particolarmente positiva

verso Romania, Russia e Polonia, un trend che non si è ripetuto nei primi mesi del 2019. Guardando al tasso di spesa media per prodotti italiani sul reddito pro-capite, questi mercati mostrano delle potenzialità inesprese per l'export agroalimentare italiano.

Se l'Europa si conferma la principale regione, **è però l'Asia a mostrare il tasso di crescita più alto per l'export agroalimentare italiano**. Solo nei primi 9 mesi dello scorso anno l'aumento è stato pari al 27%: una forte ripresa rispetto all'inflessione dell'export verificatasi nell'arco del 2017-2018.

Rispetto all'export pro-capite, invece, i livelli più alti continuano a essere registrati dai Paesi del Centro-Nord Europa: Svizzera, Austria, Belgio, Danimarca e Paesi Bassi.

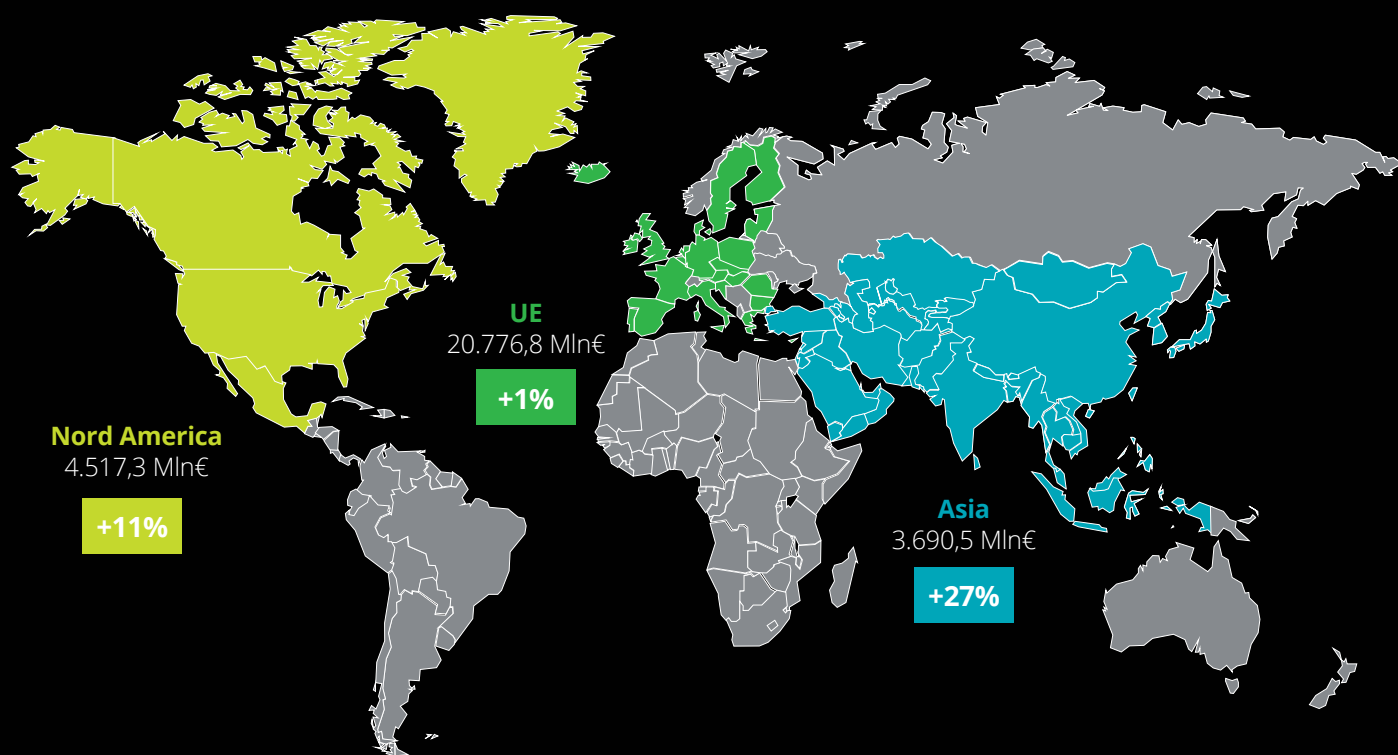
Per quanto riguarda l'incidenza della spesa per i prodotti italiani sul totale del reddito pro-capite, nei primi mesi

del 2018 i primi Paesi per incidenza erano Svizzera, Austria, Paesi Bassi, Belgio, Grecia, Danimarca, Repubblica Ceca, Germania, Francia e Svezia. Nei primi nove mesi del 2019 la situazione è cambiata: oltre all'inversione di **Austria e Svizzera in cima alla classifica**, i Paesi Bassi cedono il passo e si collocano al sesto posto dopo la Danimarca, la Francia supera la Germania, mentre la Repubblica Ceca chiude la top 10.

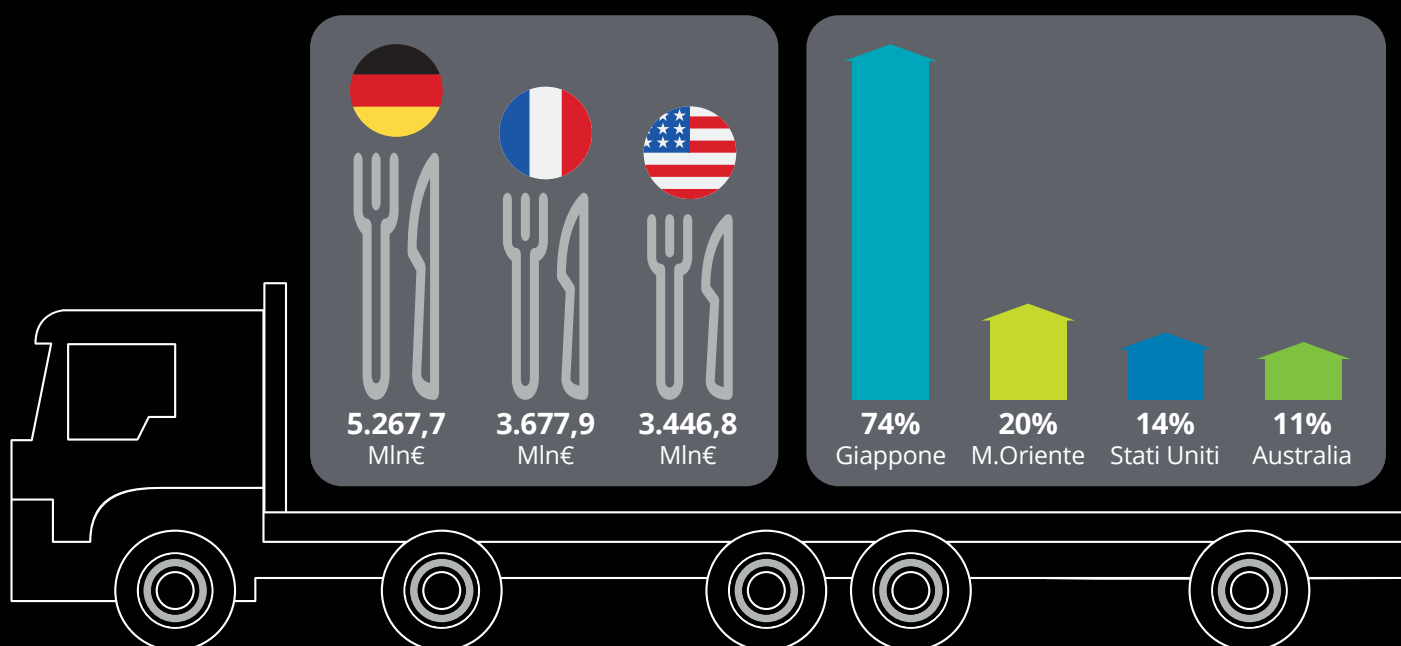
In ottica prospettica, sono i mercati asiatici a mostrare il maggiore potenziale per l'export agroalimentare italiano, con un tasso di crescita sostenuto e un livello di penetrazione dello 0,011%. Anche la Cina offre ottime opportunità da cogliere, come conferma l'incidenza dello 0,003% riscontrata nei primi 9 mesi del 2019. **Ciò è reso possibile grazie alla maggiore attenzione del consumatore cinese verso le categorie premium dei prodotti alimentari.**



L'Europa si conferma la principale destinazione dell'export alimentare italiano, ma l'Asia offre le maggiori prospettive di crescita



La Germania è il primo mercato per l'export del Made in Italy alimentare, ma il Giappone ha riportato la crescita più rapida



Plastic tax e Sugar tax, tra sostenibilità e innovazione del modello di business

Marcello Braglia, Partner STS Deloitte



Plastica e zucchero sono nel mirino della Legge di Bilancio 2020, con la quale sono state istituite la Plastic tax e la Sugar tax. L'introduzione delle due imposte va nella direzione della **salvaguardia**

dell'ambiente e delle condizioni socio sanitarie, incentivando la sostituzione di materiale plastico monouso con prodotti biodegradabili e, parallelamente, prestando attenzione a disturbi del comportamento alimentare come l'obesità o malattie come il diabete. Ma presenta anche alcune sfide per le aziende.

Nello specifico, la **Plastic tax** è un'imposta sulla produzione che si applicherà con riferimento ai prodotti in **plastica non biodegradabile e monouso**, come i contenitori in tetrapak o la posateria monouso, nella misura di €0,45 per ogni chilogrammo di materia plastica.

La **Sugar tax**, invece, si configura come un'imposta che va a colpire il consumo di **bevande analcoliche edulcorate**, prodotte con l'aggiunta di sostanze dolcificanti, ad esempio i succhi di frutta o il chinotto. Viene calcolata nella misura di €0,10 per litro sui prodotti finiti e €0,25 per chilogrammo sui prodotti destinati al consumo previa diluizione, come gli sciroppi.

L'impatto potenziale è di ampia portata: se implementate su scala europea e globale, infatti, queste misure potrebbero contribuire a **dare valore all'economia circolare e riscrivere la centralità del consumatore**. La prospettiva, infatti, è di stimolare un cambio del modello di business in chiave di sostenibilità per l'ambiente e per la società, favorendo al contempo una potenziale crescita in termini economici e occupazionali, spinta

dall'orientamento dei consumi verso imprese e prodotti green.

Ciò implica anche una forte innovazione dell'impresa, che viene incentivata con strumenti di sostegno dedicati ai **processi di innovazione**, disponibili sia a livello nazionale sia sovranazionale. Infatti, l'Italia ha introdotto un credito d'imposta per il sostenimento di spese per l'adeguamento tecnologico finalizzato alla produzione di prodotti biodegradabili e compostabili, sebbene gli importi siano piuttosto limitati. Molto più interessanti, invece, sono le misure contenute nel nuovo piano di incentivi "Transizione 4.0" voluto dal MISE, che prevede un **credito d'imposta per gli investimenti in beni strumentali finalizzati a favorire i processi di transizione digitale ed ecosostenibile delle imprese, il credito d'imposta R&S**. Ampliando l'orizzonte oltre i confini nazionali, è da segnalare la possibilità di partecipare a programmi europei, come il **programma LIFE**, attraverso i quali l'UE eroga finanziamenti a fondo perduto per l'implementazione di progetti di salvaguardia dell'ambiente e della natura.

Tuttavia, le nuove misure fiscali sono state accompagnate da diverse proteste da parte degli addetti ai lavori, che hanno anche minacciato blocchi o riduzioni degli investimenti nel territorio italiano. In caso si passasse all'azione, si innescherebbe un fenomeno di **delocalizzazione**, che potrebbe generare un impatto dirompente sul nostro sistema economico, con importanti **ripercussioni a livello occupazionale**. A questo proposito, Assobibe (Associazione Italiana Industria Bevande Analcoliche) avverte che le imposte potrebbero mettere a rischio 5 mila posti di lavoro lungo tutta la catena del valore. Di questi, oltre 1.500 sono previsti nella filiera a monte, nella quale rientrano i fornitori di materie prime agricole, macchinari, ingredienti, mentre

oltre 2 mila rientrano nella filiera a valle, tra commercio e trasporti. Alla questione sociale, si aggiungono i significativi **oneri di compliance** in capo alle imprese operanti nei settori di riferimento, ma anche ripercussioni in termini di **liquidità** e potenziali conseguenze in termini di EBITDA, dettate dai **maggiori costi di produzione** sostenuti a causa dell'aumento del costo delle materie prime.

E allora una domanda sorge spontanea: ma all'estero cosa sta succedendo su queste tematiche? **Molti Paesi si stanno muovendo nella stessa direzione**. Solo nel 2018, Regno Unito, Francia, Irlanda, Estonia, Norvegia, Sudafrica e Filippine hanno introdotto misure di contrasto al consumo di bevande zuccherate. In questo la direzione appare comune. **Eppure, in assenza di una gestione armonizzata sono concreti i rischi di distorsioni e di dirottamento degli investimenti verso i Paesi che non hanno introdotto questo tipo di imposte**, specialmente in un mercato globale altamente concorrenziale.

È ancora presto per trarre conclusioni e stabilire con precisione l'impatto sugli attori coinvolti. Certo è che l'adozione di simili provvedimenti fiscali, anche oltre ai confini italiani, lancia un chiaro messaggio rispetto ai principi da seguire. Solo le imprese che sapranno adeguarsi ai nuovi standard di sostenibilità e rispetto dell'ambiente potranno competere sui mercati nazionali e internazionali di domani. **Cambiamento, innovazione e capacità di anticipare i trend di mercato sono e saranno i fattori di chiave di successo**. Gli strumenti e le misure incentivanti per accelerare e favorire questo processo esistono. **La sfida per le nostre imprese è imparare a coglierli e sfruttarli come spinta per i propri progetti di investimento e innovazione di prodotto e dei processi aziendali**.

Vicini all'ambiente, vicini al consumatore. L'evoluzione del business che apre a nuovi orizzonti

Intervista a Giovanni Battista Valsecchi,
Direttore Generale di Generale Conserve

L'attenzione per il cliente finale inizia con l'intercettazione e l'anticipazione delle nuove esigenze, per cui le aziende devono dimostrarsi capaci di ascolto e reattive nel proporre nuove soluzioni. Qual è la formula vincente adottata da Generale Conserve?

Il consumatore oggi è sempre più informato e vuole poter scegliere con cognizione di causa prima di procedere all'acquisto. In questo, **la tracciabilità permette di offrire una serie di informazioni aggiuntive sul prodotto che viene portato in tavola. Per farlo, tuttavia, deve necessariamente coinvolgere l'intera filiera. Vengono infatti raccolti dati a partire dalla nave e dalla tecnica di pesca fino alla lavorazione, insomma, dal tonno intero al prodotto finito.** ASDOMAR opera da tempo in questa direzione, assicurando la massima tracciabilità del tonno, sgombrò e salmone utilizzati per i propri prodotti. Ciò consente l'esercizio di una scelta d'acquisto informata da parte del cliente finale, che risponde pienamente alle esigenze degli utenti. Come azienda non vogliamo solo avvicinarci alle richieste dei consumatori ma cerchiamo di rendere l'intero processo più trasparente.

Un altro esempio è il tema della riduzione degli sprechi alimentari. Qui abbiamo seguito attentamente l'evoluzione dei consumi all'interno delle famiglie di oggi e abbiamo proposto grammature, come la monoporzione o il formato famiglia, che consentano di aderire all'effettivo utilizzo.

L'attenzione all'ambiente si afferma nella quotidianità dell'impresa. Come avete recepito questa esigenza?

Oltre alla riduzione degli sprechi, ASDOMAR è orientata al progressivo contenimento degli impatti ambientali che possono essere collegati all'attività di produzione. Particolare attenzione viene rivolta alla gestione dei rifiuti, dell'acqua e dell'odore verso l'esterno. Ma non ci siamo fermati qui. **Ci siamo posti l'obiettivo di azzerare gli scarti della lavorazione, che nella produzione del tonno possono ammontare sino al 50%. È un traguardo ambizioso che abbiamo raggiunto nel nostro stabilimento di Olbia,** dove è stato introdotto un moderno impianto per la produzione di farine di pesce destinate alla zootecnica e di mangimi per animali o pet food. Lo stesso modello di gestione è stato replicato in Portogallo, dove il processo è esternalizzato. Così la produzione è più efficiente, si diminuiscono i rifiuti e si ottimizzano le risorse.



Come azienda non vogliamo solo avvicinarci alle richieste dei consumatori ma cerchiamo di rendere l'intero processo più trasparente

La pesca sostenibile quale modello di business. Cosa significa per voi?

Generale Conserve crede fermamente che la sostenibilità vada applicata sin dal cuore della propria attività. Per noi questo vuol dire partire dalla materia prima e procedere lungo l'intera catena del valore. Siamo convinti che non si

possa prescindere dall'essere concreti quando si parla di sostenibilità, specie se si tratta di produzioni come la nostra. Per questo il nostro modello di business si basa sui principi della pesca sostenibile. Da sempre l'approvvigionamento di ASDOMAR esclude l'acquisto e la commercializzazione di specie a rischio di estinzione e vieta l'impiego di metodi di pesca dannosi per l'ecosistema marino, che determinano alte percentuali di prese accidentali. Viene utilizzato pescato solo se catturato con metodi che risultino essere i più selettivi e i meno impattanti, come la pesca con reti su banchi liberi, la pesca a canna e l'acquacoltura sostenibile. Per questo tutte le nostre materie prime ittiche sono certificate e garantite da Friend of the Sea (FOS), un programma di certificazione

internazionale che nasce dal successo e dai risultati tangibili ottenuti dal progetto Dolphin-Safe dell'ONG no-profit internazionale Earth Island Institute.

Come la tecnologia ha influenzato il vostro modo di fare business?

Nei nostri stabilimenti non mancano certo le tecnologie più avanzate, eppure una parte importante della nostra produzione è affidata alle mani sapienti dei nostri collaboratori. Taglio, cottura e pulitura: sono tutte fasi che vengono effettuate a mano, proprio come si faceva un tempo. Il patrimonio di Generale Conserve, infatti, è costituito proprio dagli uomini e dalle donne che con la loro passione ed esperienza contribuiscono quotidianamente alla qualità dei prodotti e al successo della nostra impresa. L'esperienza nella lavorazione del tonno e dello sgombero si tramanda di generazione in generazione. E per noi tenerla viva e alimentarla ogni giorno è la scelta che fa la differenza.

Come prevedete crescerà la vostra attività sul mercato interno? Che ruolo giocheranno i mercati internazionali?

In Italia siamo la prima azienda per produzione di tonno da intero e la seconda per la produzione di conserve ittiche, per cui deteniamo una quota di mercato pari a circa il 16%. Nei prossimi anni, ci concentreremo sempre più sul consolidamento del nostro posizionamento nel segmento premium. Per raggiungere questo obiettivo strategico faremo leva sulla riconoscibilità del marchio ASDOMAR.

Se oggi è il mercato interno ad assorbire la maggior parte delle vendite, in futuro punteremo sull'internazionalizzazione per continuare a sostenere la crescita dell'azienda. Ciò è possibile anche grazie alla grande visibilità che i prodotti del settore agroalimentare italiano hanno avuto all'estero a partire da Expo 2015, un evento che ha contribuito a generare un aumento della domanda e una maggiore attenzione dei consumatori stranieri per prodotti di alto livello.

L'esperienza nella lavorazione del tonno e dello sgombero si tramanda di generazione in generazione. E per noi tenerla viva e alimentarla ogni giorno è la scelta che fa la differenza



Aziende e investitori strategici e finanziari si incontrano al Deloitte Entrepreneur Summit

Elio Milantoni e Lorenzo Parrini, Partner Deloitte

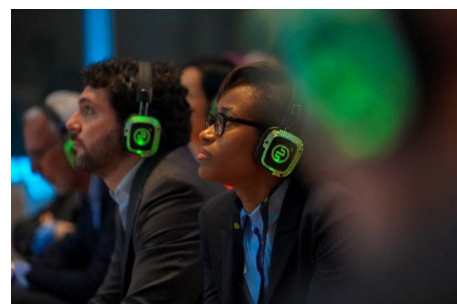
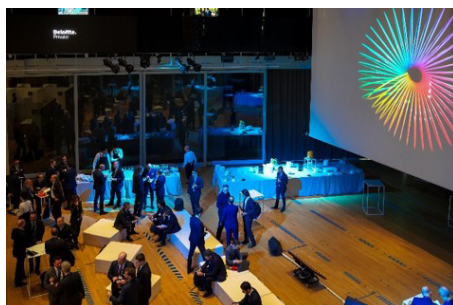
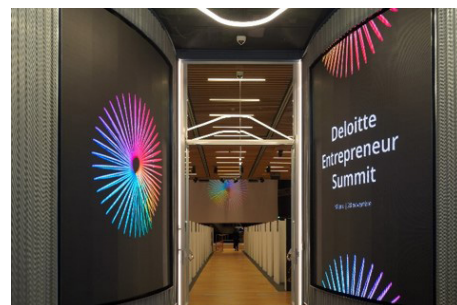
Si è tenuta lo scorso 28 novembre nella cornice degli IBM Studios di Milano la prima edizione italiana del Deloitte Entrepreneur Summit, appuntamento di grande successo realizzato da diversi anni in USA e Australia.

Concepito come punto d'incontro tra una selezione di aziende italiane familiari, individuate secondo specifici requisiti, e investitori strategici e finanziari, l'evento rappresenta un'occasione unica di networking e confronto su strumenti di finanza straordinaria.

Gli imprenditori e i rappresentanti delle aziende hanno avuto l'opportunità di partecipare a incontri riservati one-to-one con importanti investitori nazionali e internazionali, esperti di diversi settori e di varie tipologie di investimento come il capitale di rischio, il capitale di debito ma anche gli strumenti ibridi.

I lavori sono stati aperti da **Elio Milantoni** e **Lorenzo Parrini**, Senior Partner di Deloitte Financial Advisory, e hanno visto la partecipazione dell'economista e giornalista **Oscar Giannino**.

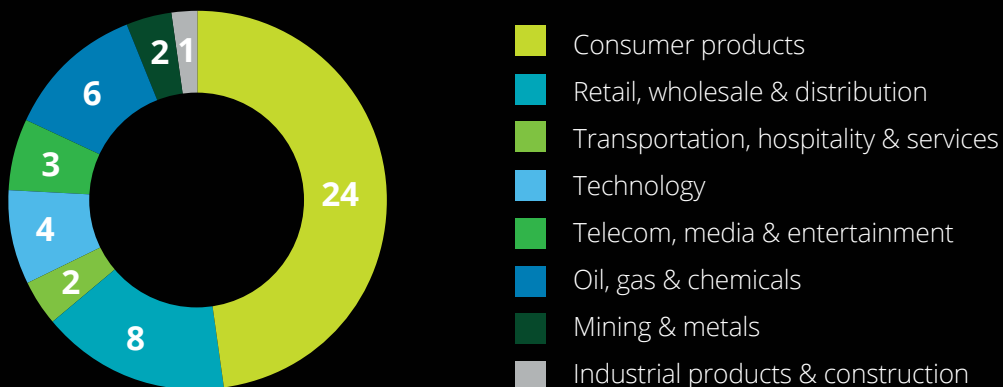
Nel corso della giornata, i partecipanti hanno potuto prender parte ad alcuni workshop tenuti da Officine Innovazione, un team di Deloitte specializzato nello sviluppo di startup, in cui sono state approfondite iniziative di successo come FoodTech Accelerator, Call4Ideas e Matcher.



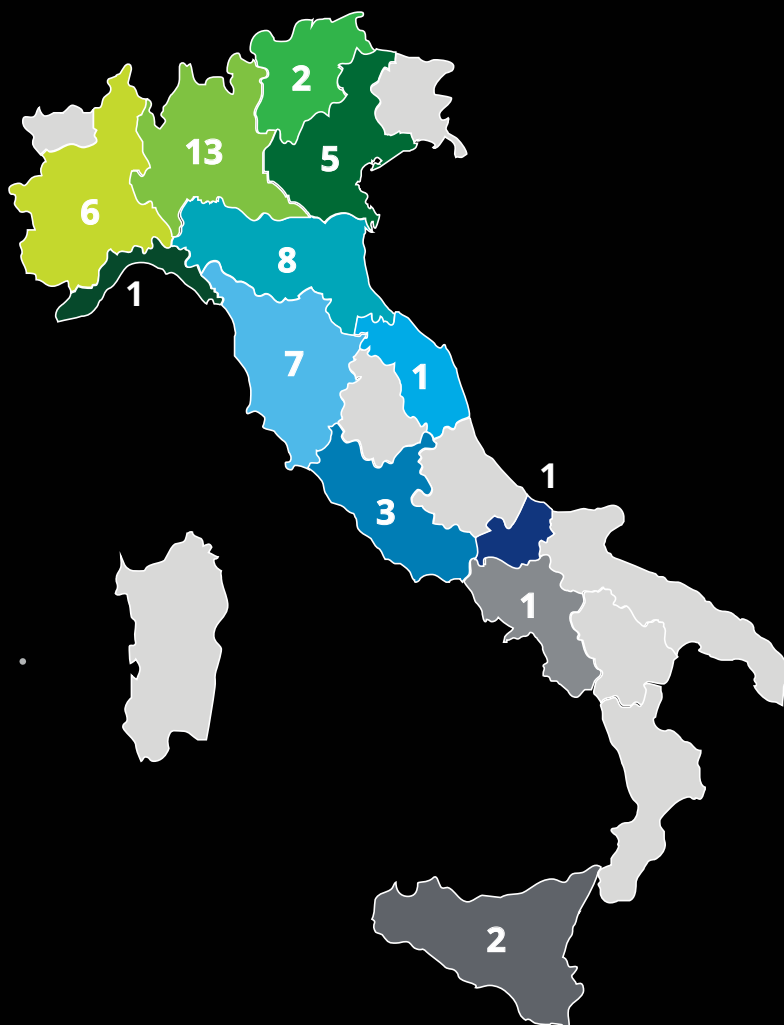
Partecipanti

71 Fondi d'investimento **50** Aziende >> **461** Incontri one-to-one

Settore



Provenienza



Dimensione

~6€ Bn
Fatturato aggregato

~119€ Mn
Fatturato medio

Dal successo all'estero all'espansione in Italia. Una moderna storia di crescita di un'azienda familiare piemontese

Intervista a Massimiliano Milan,
Amministratore Delegato di La Mole

Conoscendo la vostra realtà rimangono impressi la dedizione e l'intuito imprenditoriale. Come nasce La Mole?

La nostra è una storia familiare che ha inizio con l'acquisizione di un laboratorio di panificazione, di cui abbiamo rilevato il marchio e le due linee di produzione.

I nostri genitori erano operai, seguivano la catena di lavorazione dei grissini e, quando finivano il turno, iniziavano il lavoro amministrativo.

Negli anni abbiamo affrontato le sfide che caratterizzano le imprese a gestione familiare, come il passaggio generazionale. Io, ad esempio, faccio parte della seconda generazione. Sono entrato in azienda nel 1994, quando la nostra realtà era ancora poco strutturata sia a livello organizzativo che di produzione. Però con la successione le cose sono cambiate.

Quali sono stati gli elementi su cui avete fatto leva per apportare rilevanti cambiamenti in azienda?

Per iniziare, non si può dire che ai tempi avessimo una vera linea, perché in realtà i grissini erano il nostro unico prodotto – e lo sono rimasti per quindici anni. **Come i miei genitori, anche io ho iniziato il percorso facendo la gavetta nella produzione, ma ho anche guardato al di fuori dell'azienda. Il desiderio era quello di capire cosa si poteva migliorare nelle nostre attività, così da dare un futuro all'impresa.** L'idea è arrivata con le prime fiere all'estero. Il contatto con le realtà internazionali ha portato con sé un bisogno di modernizzazione: organizzazione, assortimento, informatizzazione e

Il contatto con le realtà internazionali ha portato con sé un bisogno di modernizzazione: organizzazione, assortimento, informatizzazione e comunicazione erano alcuni degli ambiti in cui c'era margine per efficientare.

comunicazione erano alcuni degli ambiti in cui c'era margine per efficientare. Con l'organizzazione abbiamo creato una struttura solida, in grado di rispondere anche agli ordini che arrivavano dall'estero.

La produzione è riuscita a tenere il passo con l'espansione sui mercati internazionali?

Quando abbiamo iniziato ad attirare l'attenzione di grosse realtà del food, ci siamo accorti delle loro esigenze di volume e di rotazione dei prodotti per gli scaffali. Ma la nostra capacità produttiva doveva essere adeguata per rispondere ai nuovi input. Da lì abbiamo attuato un'ulteriore riorganizzazione, coinvolgendo diversi co-maker che, rispettando i nostri valori, potessero vendere a marchio nostro. Oggi i mercati internazionali assorbono il 90% della produzione dell'azienda. La nostra è sicuramente una scelta un po' voluta e un po' condizionata. Questo perché le dinamiche di vendita all'estero sono più complesse ma la meritocrazia paga di più.



Quali sono i Paesi verso cui è indirizzato il vostro export? Come si è evoluta la vostra presenza all'estero?

I primi Paesi esteri con cui abbiamo intessuto relazioni commerciali sono stati Germania, Austria e Svizzera: destinazioni vicine alla nostra cultura e facilmente accessibili con una logistica italo-centrica. Ciò ha dato maggiore credibilità alle nostre performance e, alle successive fiere, il prodotto ha convinto altri clienti. Così siamo entrati anche in Giappone, in Corea e negli Stati Uniti. **Facendo un bilancio, ad oggi l'Europa con le sue multinazionali rimane il nostro principale mercato.**

È stato necessario adattare la vostra offerta per incontrare i gusti dei Paesi di destinazione?

Ovviamente portare un prodotto come il grissino su tavole non nazionali richiedeva un certo adattamento. **All'estero, infatti, non sono abituati a utilizzarlo come companatico: per loro si colloca nella gamma degli snack.** Per questo abbiamo dovuto adattarlo ai gusti e alle abitudini dei consumatori, partendo dalle ricette e dal packaging. A volte è stato sufficiente aggiungere qualche aroma o ingredienti come curcuma, zenzero o aglio ma anche paprika e chili, che non sono comuni in Italia. Altre volte abbiamo dovuto prestare attenzione alla composizione, come nel caso dell'export verso i paesi del Medio Oriente per cui abbiamo sostituito gli ingredienti di origine animale. Ciò però ci ha preparato a ottenere importanti certificazioni come quella Kosher, che attesta la conformità dei nostri prodotti alle regole e alle tradizioni locali. Questo passo ci è stato utile per lavorare bene in Israele, dove vediamo buone potenzialità di crescita, e ci servirà anche per espanderci nell'area mediorientale.

Quanto è importante produrre secondo la tradizione? È un elemento che viene premiato all'estero?

Certamente la tradizione viene riconosciuta a livello internazionale come sinonimo del Made in Italy. Poi però bisogna considerare che il nostro non è più un prodotto esclusivo del territorio. Oggi, infatti, ci sono circa una ventina di aziende produttrici sparse per lo stivale: i grissini non si trovano solo nel torinese e nemmeno solo in Italia. Per questo ci siamo dovuti preparare ad affrontare una concorrenza senza confini. Ci siamo ritrovati a far fronte a offerte competitive di aziende spagnole, greche e americane, che propongono degli equivalenti bastoncini di pane identificati come Italian-style. E quando si fa una battaglia sul prezzo si parla troppo poco di tradizione. Il più delle volte questo concetto non arriva al consumatore finale, anche perché noi serviamo il mercato b2b e, inevitabilmente, parte della nostra narrazione di valori, passione, famiglia e artigianalità viene sovrascritta dalla marca che raggiunge gli scaffali.

Ci siamo dovuti preparare ad affrontare una concorrenza senza confini, facendo fronte a offerte competitive di aziende spagnole, greche e americane, che propongono la loro versione di grissini Italian-style. E quando si fa una battaglia sul prezzo si parla troppo poco di tradizione

Dalla tradizione al futuro: quali pensa siano stati gli obiettivi raggiunti e quali saranno i prossimi passi per la vostra azienda?

Sicuramente il traguardo più importante raggiunto è la stabilità organizzativa e lo sviluppo sui mercati da un punto di vista sia di volumi sia di capacità produttiva. Potrebbe essere difficile a credersi ma per noi è più facile rapportarci con clienti internazionali piuttosto che con gli italiani. Nell'ultimo anno, tuttavia, abbiamo mosso qualche ulteriore passo sul mercato nazionale. Qui vogliamo giocare in casa e puntare sull'artigianalità. Perciò **prevediamo il lancio di un punto ristoro e vendita, un moderno "grocerant" dove si incontreranno esperienza e produzione. Il format ci permetterà di raccontare i valori della nostra produzione e le peculiarità della cucina del territorio, presentando i vantaggi di una filiera corta e un'elaborazione lontana dall'essere industriale.** E poi l'anno prossimo prevediamo un ulteriore passaggio generazionale. Insomma, si prospetta un anno ricco di novità.

Nasce la piattaforma Fedagro per finanziare i progetti del settore agroalimentare

Michele Sabatini,
Partner Consulting di Deloitte



Analizzare le opportunità di

finanziamento per il credito commerciale a disposizione dei grossisti ortofrutticoli, migliorare la gestione delle fatture

commerciali attraverso la **digitalizzazione**: sono questi gli obiettivi della

Piattaforma Trade Finance realizzata da Fedagromercati con la collaborazione di Deloitte e del MOF, in partnership con OKM Finance e Kobo.

L'iniziativa, promossa da Confcommercio come esempio di sviluppo a favore delle piccole e medie imprese italiane, permette la cessione pro soluto del credito commerciale sia rispetto ai clienti sia attivando un **credito di filiera** verso i propri fornitori. Il sistema consente di gestire l'intero processo, dalla raccolta dei documenti ai flussi di pagamento, agevolando concretamente l'accesso al credito per le aziende.

Alla piattaforma, infatti, **possono accedere soggetti professionali che ricercano opportunità d'investimento**, disponibili attraverso un meccanismo ad asta o a **offerta diretta**. Per il lancio del programma è stato individuato un investitore istituzionale in grado di supportare la fase iniziale del progetto.

Le decisioni di investimento sono agevolate anche da un set di informazioni completo, come lo storico delle transazioni o il profilo delle aziende, e da meccanismi di **rating dei soggetti coinvolti**.

Benefici per gli operatori



Strategie di finanziamento dedicate



Contatto con gli investitori



Sviluppo continuo delle opportunità di finanziamento



Condivisione del patrimonio informativo



Processi semplificati



Automatizzazione dei processi operativi

Una piattaforma dedicata ai grossisti ortofrutticoli che consente di analizzare le opportunità di finanziamento per il credito commerciale e migliorare la gestione delle fatture grazie a un sistema digitale



From farm to fork

Le nove startup che cambieranno la filiera alimentare internazionale

Cristiano Camponeschi,
Leading Partner di Deloitte Officine Innovazione



Da Hong Kong al Canada, passando per Israele e con destinazione Italia: questo il viaggio che ha portato alla selezione di **9 startup internazionali**

per la seconda edizione del **FoodTech Accelerator**, coordinato da **Deloitte Officine Innovazione**.

Il percorso di accelerazione vede la conferma della collaborazione con **Amadori** e **Cereal Docks** e l'ingresso di **Birra Peroni** e **COPROB Italia Zuccheri** tra i corporate partner. L'iniziativa è sostenuta anche dal retail partner **Gruppo Finiper**, **Sealed Air** in qualità di technical partner, oltre che **Seeds&Chips** e **Federalimentare Giovani** come ecosystem partner; **Innogest**, **Digital Magics** e **Italian Angels for Growth** ricoprono invece il ruolo di investment partner.

Le finaliste sono il frutto di un lungo processo di scouting e selezione a livello internazionale, che ha avuto inizio lo scorso giugno. Da allora, il team misto costituito dai rappresentanti di Deloitte Officine Innovazione e dei corporate partner ha viaggiato per oltre 80 mila km, partecipato a 20 eventi in 12 paesi e incontrato personalmente più di 200 tra le oltre 600 candidate. Tramite le tre fasi di selezione è stato possibile scegliere i progetti: provenienti da quattro paesi diversi, le finaliste hanno già raccolto complessivamente più di 35M€ dalla loro formazione.

Dopo la selezione, le startup accedono a un programma di 15 settimane che mira a **concretizzare progetti pilota** da sviluppare insieme ai diversi corporate partner all'interno del **FoodTech Hub**, situato all'interno del **Centro Commerciale "Piazza Portello"** di Milano e messo a disposizione dal **Gruppo Finiper**. Tra gli obiettivi, la definizione di **strategie di go-to-market**, **l'internazionalizzazione**, **piani per lo scale-up industriale** e **lo sviluppo di prodotti** grazie alla contaminazione di realtà e approcci differenti, talvolta complementari.

Il percorso di accelerazione culminerà con il **DemoDay** in programma a maggio a Milano. Durante l'evento, le startup si presenteranno all'**innovation ecosystem** e alla **community degli investitori**: sarà proprio qui che i **risultati dei progetti pilota** verranno svelati al mercato.



80 Mila

Km percorsi per lo scouting



12 paesi

toccati con 20 eventi



+ 600

le candidature pervenute



9

le startup vincitrici

Sono quattro i trend che daranno forma ai settori Agri, Food and Retail protagonisti di questa edizione: agritech, disruptive food & alternative beverages, innovative packaging, automated commerce

Conclusioni

Volge al termine il secondo viaggio sui mercati internazionali insieme agli imprenditori e agli esperti del settore Consumer Products. Allargare gli orizzonti oltre ai propri confini nazionali è sempre più un elemento fondamentale per dare nuove prospettive al business. Lo sanno bene le aziende italiane che da tempo guardano all'estero. Il nostro Paese, infatti, rientra nella top 10 dei maggiori esportatori a livello internazionale, dove si posiziona al settimo posto se si considerano tutte le categorie di beni. Guardando solo ai prodotti di consumo, invece, l'Italia scala la classifica, posizionandosi sul podio dopo Cina e Germania.

Un ruolo fondamentale per l'esportazione del settore Consumer Products è rivestito dalle imprese che portano il Made in Italy nel mondo. Tali articoli sono associati alla tradizione manifatturiera del nostro Paese e alla qualità delle materie prime impiegate. Come dimostra un recente studio di Confindustria, questa produzione si posiziona come alto di gamma sui mercati internazionali, dove riesce a collocarsi sugli scaffali esteri con prezzi elevati.

Per rispondere alla maggiore concorrenza dall'estero, parte dell'industria italiana del settore si è spostata verso una produzione a maggiore valore aggiunto, puntando sulla tecnologia e sulla qualità. Tale strategia rientra in un più ampio riposizionamento del sistema economico italiano sui mercati internazionali.

Per costruire progetti di eccellenza, tuttavia, è necessario fare affidamento su risorse tangibili. Tra queste l'accesso alla finanza rimane un punto chiave per lo sviluppo del business nel proprio paese, così come all'estero. Vi sono però anche aspetti intangibili che costituiscono un vero e proprio asset per le aziende, primo fra tutti il Made in Italy.

Nel prossimo numero di MInD esploreremo queste tematiche, dando sempre alle esperienze delle aziende che ogni giorno contribuiscono a costruire valore.

Appuntamento al prossimo numero!



Il team Deloitte dedicato al settore Consumer Products

Eugenio Puddu

DCM Sector Leader
DCM Audit representative
epuddu@deloitte.it

Lorenzo Parrini

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

Franco Chiavazza

DCM Food&Beverage Leader
fchiavazza@deloitte.it

Pierpaolo Mamone

DCM Consulting representative
pmamone@deloitte.it

Ida Palombella

DCM Legal representative
ipalombella@deloitte.it

Giuseppe Mazzotta

DCM Risk Advisory representative
gimazzotta@deloitte.it

Marcello Braglia

DCM Tax representative
mbraglia@sts.deloitte.it

Maria Trakadi

DCM Sector Greece delegate
mtrakadi@deloitte.gr

Raphael Aloisio

DCM Sector Malta delegate
raloisio@deloitte.com.mt

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, Marianna Tramontano
Grafica: Alessandra Marone
Collaboratori: Antonio Cellie, Carmine Garzia

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



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.