



# Indice



Editoriale

3



Tendenze e innovazione  
*L'Internet of Things*

4



Interviste

16

*Mario Gasbarrino,  
Simone Zerbinati, Alessia Zucchi*



Conclusioni

20

## MinD si arricchisce di nuove competenze

Questa edizione di MinD si avvale del supporto di nuove importanti competenze e professionalità. In ambito Specialist intervengono i referenti del nuovo gruppo di lavoro Deloitte dedicato all'Internet Of Things, una frontiera innovativa nei servizi professionali che, come promesso, avremmo approfondito unitamente alla "rivoluzione" che le nuove tecnologie stanno portando nel mondo del Consumer Products (CP). Anche il comitato di redazione di MinD cresce in modo inclusivo arricchendosi della collaborazione di nuovi ruoli e professionisti: Paolo Gibello parteciperà nella sua veste di former sector leader e senior Partner, nonché di Presidente di Fondazione Deloitte. Inoltre, con questa edizione, Odoardo Scaletti, giornalista indipendente con pluriennale esperienza, assume il ruolo di Direttore editoriale contribuendo ad "ispirare" ulteriormente il gruppo di lavoro.

Con queste competenze e professionalità il team di MinD propone questa nuova edizione "IoT e nuove tecnologie: il futuro è già oggi!", dedicata all'impatto delle tecnologie sui consumers e quindi sulle aziende.

Il settore CP è l'ambito dove i cambiamenti stanno avvenendo nel modo più sorprendente e veloce. Il CP è un settore ampio che nella visione di Deloitte incorpora: "establishments that manufacture and distribute products that are typically made available to retailers for purchase by an end consumer" ed è articolato nei seguenti macro-gruppi: Agribusiness, Food&Beverage, Apparel&Footwear, Personal&Household.

Il rapporto con il consumatore e la velocità di cambiamento sono gli elementi che sono al centro del settore CP e ne stanno delineando le strategie di successo. Il 70% dei consumatori legge recensioni di prodotti prima di acquistare e il 51% dei consumatori è disposto a pagare per la consegna a domicilio o servizi dell'ultimo miglio. Giova considerare che questi dati, raccolti nel 2018, sono in costante evoluzione.

L'ampiezza e la complessità di questo settore sono evidenti, ma allo stesso tempo il CP evidenzia caratteristiche di agilità che lo rendono interessante per nuove iniziative imprenditoriali, per investimenti finanziari e per aggregazioni tra imprese.

Alle aziende di questo settore servono competenze sempre maggiori e più specifiche, relative a tutti gli aspetti aziendali: da quello legale, per la tutela dei prodotti sui mercati esteri, a quello più operativo di gestione della supply chain, dalle politiche di transfer pricing fino alla brand strategy, passando per un'adeguata gestione finanziaria.

La squadra di MinD è al servizio degli "addetti ai lavori" del settore CP per offrire spunti ed ispirazioni.

Buona lettura.

**Eugenio Puddu**

*DCM Consumer Products Sector Leader*



# Tendenze e innovazione



# L'IoT a livello mondiale e focus sul contesto italiano

A cura di Eugenio Puddu e Andrea Scarmoncin

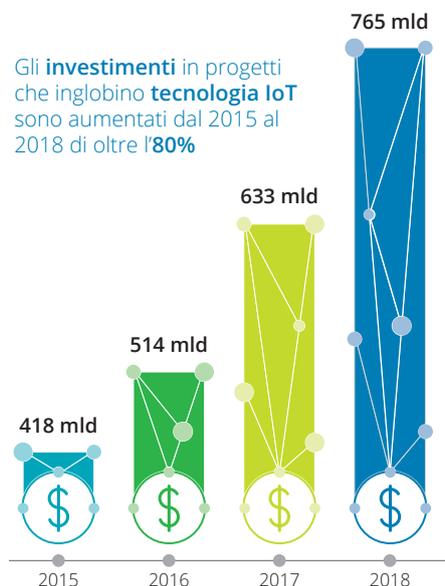
L'Internet of Things, inteso come l'insieme di tecnologie che consentono ad oggetti e dispositivi fisici di generare dati e di condividerli con altri oggetti in maniera da renderli "smart", rappresenta una delle innovazioni più rilevanti degli ultimi anni. Rendere "smart" un oggetto significa dotarlo di un set di sensori finalizzati a controllare parametri quali: la carica rimanente della batteria, il tempo di funzionamento, il grado di usura dei componenti.

I margini di espansione sono ampi e l'andamento negli ultimi anni della spesa mondiale in questa tecnologia ne è una chiara testimonianza: gli investimenti in progetti che inglobano tecnologia IoT sono aumentati dal 2015 al 2018 di oltre l'80% e uno studio di HSBC stima che il mercato abbia raggiunto nel 2018 oltre 750 miliardi di dollari.

Se ci si concentra sul nostro Paese, si assiste a un trend di crescita sostanzialmente in linea: nel 2017 il mercato IoT in Italia valeva circa 3,7 miliardi di euro (dati Oss. Politecnico Milano), in netta crescita rispetto al 2016 (+32%). Analizzando più nel dettaglio la spesa si scopre che oltre un quarto degli investimenti (980 milioni di euro) è rivolto allo smart metering, cioè l'installazione di contatori del gas intelligenti presso le utenze domestiche, spinta anche dall'introduzione della normativa relativa. Al secondo posto figura la smart car (810

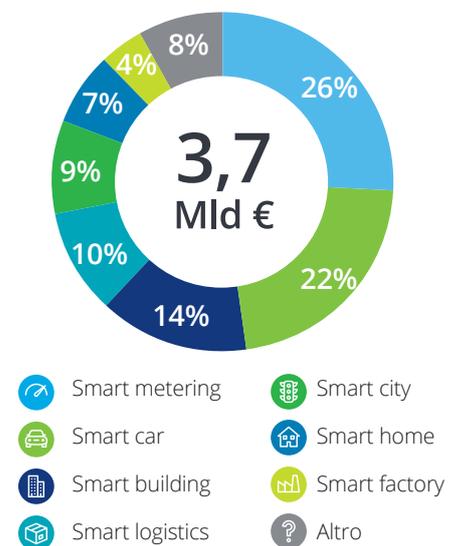
## Investimenti in IoT

Gli investimenti in progetti che inglobino tecnologia IoT sono aumentati dal 2015 al 2018 di oltre l'80%



Fonte: HSBC forecast

## Mercato IoT in Italia



Fonte: Osservatorio Politecnico di Milano

milioni): circa 11 milioni di auto attualmente in Italia hanno almeno un dispositivo che comunica le proprie informazioni; in prevalenza si tratta di sensori GPS per la localizzazione della vettura a fini assicurativi, ma sono in forte aumento anche le auto connesse tramite innovativi sistemi di infotainment. Poco più di 500 milioni di euro è l'investimento annuale, in Italia, per soluzioni di smart building

(videosorveglianza e gestione degli impianti fotovoltaici), mentre il 10% della spesa è rappresentata dall'ambito smart logistics (sistemi di gestione di flotte aziendali / antifurti satellitari). Le applicazioni IoT per lo sviluppo delle smart cities raccolgono circa il 9% della spesa totale; quelle collegate alla smart home un 7%, pari a circa 250 milioni di euro.

**Applicazioni**

Impresa	Consumatore	Ente pubblico
Sincronizzazione cliente/fornitore Rilevazione qualità Manutenzione predittiva Gestione dinamica dell'inventario	Smart home Applicazioni gestite in remoto Monitoraggio del proprio stile di vita Infotainment potenziato	Smart building Smart city Sistemi di irrigazione intelligente Sorveglianza pazienti

IoT rappresenta una tecnologia dai molteplici ambiti di applicazione e sono diversi i soggetti che possono sfruttarne le potenzialità: le imprese, il consumatore e gli enti pubblici.

Ad oggi la spesa in tecnologie IoT nel settore business è la più sostenuta e rappresenta a livello globale circa la metà della spesa complessiva in IoT. In ambito industriale, l'utilizzo della tecnologia IoT riguarda principalmente lo sviluppo di prodotti nel settore manifatturiero. Alcuni filoni appaiono particolarmente interessanti e in espansione, relativi alla gestione preventiva della manutenzione

degli impianti o all'ottimizzazione del magazzino e della logistica.

Le applicazioni IoT per consumatore sono, al contrario, quelle che generano il maggior numero potenziale di dati: parliamo di tecnologie che traggono i dati dagli utenti stessi che, utilizzando i propri device, generano dataset abbastanza semplici ma in milioni di copie. Il loro ambito di applicazione riguarda prevalentemente il miglioramento della customer experience e la loro diffusione è ancora ridotta, ma si prevede un trend importante di crescita nei prossimi anni.

Il settore pubblico si posiziona a metà tra i due precedenti: i dati vengono generati dalle infrastrutture (pubbliche / private), la mole di dati è elevata (anche se inferiore a quella dei singoli consumatori) ed è immagazzinata in cloud sia pubblici sia privati. Smart building, smart city, sistemi di irrigazione e sorveglianza dei pazienti sono alcuni dei possibili ambiti di applicazione dell'IoT nel contesto pubblico.

Il dato più rappresentativo del trend della tecnologia IoT è l'incremento degli investimenti complessivi pari a un +80% nel periodo 2015/2018.



# L'IoT fa il suo ingresso nelle abitazioni

A cura di Eugenio Puddu e Valeria Scaramuzzi

Secondo una ricerca condotta da Deloitte nel 2018 sull'utilizzo dei device mobili che ha interessato oltre 40.000 consumatori di tutto il mondo, di cui 2.000 nel nostro Paese, 3 italiani su 4 possiedono già un dispositivo "smart" all'interno delle proprie mura domestiche.

Nella maggior parte dei casi si tratta della smart tv, ormai diventata uno standard all'interno delle nostre abitazioni, mentre il 34% possiede una console videogiochi. In crescita i sistemi intelligenti di antifurto e i device per rendere smart la tv (es. Chromecast).

Il nostro Paese si distingue anche per il forte interesse nei confronti dei veicoli connessi, in netto contrasto con il resto d'Europa, dove prevalgono i timori legati alla raccolta dei dati personali. Lo dimostra un altro studio Deloitte, la Global Automotive Consumer Study (GACS) 2019, condotto su un campione rappresentativo

di oltre 22.000 rispondenti maggiorenti in 17 Paesi a livello mondiale e volto ad analizzare la percezione dei consumatori nei confronti dei quattro principali trend della mobilità del futuro conosciuti con l'acronimo "CASE" (Connected, Autonomous, Shared, Electric).

Questi dati comprovano la tesi che la diffusione di tecnologie IoT all'interno delle nostre abitazioni non possa che crescere in modo significativo nei prossimi anni, favorita anche all'introduzione su larga scala della tecnologia 5G. Il 5G potrebbe, infatti, rappresentare il vero punto di svolta nell'utilizzo e nella diffusione di dispositivi "smart" e connessi tra loro. Parliamo di una rete con una velocità di trasmissione pari a quella della banda larga, e una capacità (intesa numero di device che possono collegarsi ad una singola rete cellulare, ossia le celle su cui si appoggiano le reti degli smartphone) di circa cento volte superiore a quella di una rete 4G.

La predisposizione dei nostri connazionali nei confronti di questa tecnologia, peraltro, è molto elevata: il 22% degli italiani è pronto ad adottare la rete 5G non appena disponibile (gli "early adopter") e un ulteriore 26% si dichiara disposto a adottarla, a fronte di opinioni positive (i "follower").

Un ruolo importante nell'esperienza e nelle abitudini di consumo lo giocheranno gli assistenti vocali sempre più presenti, e interconnessi, nelle nostre abitazioni e negli uffici.

Tutto fa pensare, quindi, che gli oggetti intelligenti saranno sempre più diffusi nelle nostre case nei prossimi anni e questo pone interessanti prospettive anche per le aziende operanti nel mondo dei beni di consumo.

## La spesa mondiale in IoT



**765** Mld \$  
2018



**3,7** Mld €  
2017

Pari al PIL di Lombardia,  
Toscana e Lazio

## La smart home in Italia



**250** Mln €  
2017

Pari al **7%** della  
spesa totale in IoT

Gli Italiani possiedono:



**73%**  
Un dispositivo smart



**47%**  
Una smart TV

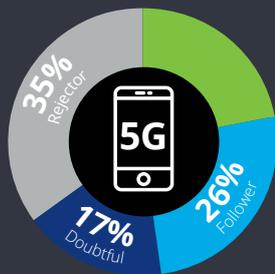


**20%**  
Una telecamera intelligente



**9%**  
Un hub che connette  
i dispositivi in casa

## L'atteggiamento verso il 5G in Italia



**22%** Early  
adopters

In particolare **giovani,**  
**lavoratori** e possessori  
di **smartphone** di fascia elevata



**Velocità elevata**

Pari a banda larga

**Capacità potenziata**

100 volte in più rispetto a 4G



## Le applicazioni dell'IoT



Imprese

**55-60%**

della spesa globale IoT



Smart metering



Smart car



Smart building



Smart logistics



Consumatore

**20-25%**

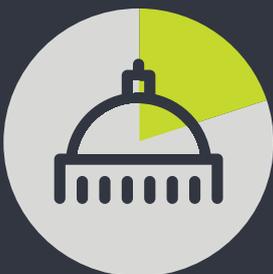
della spesa globale IoT



Smart car



Smart home



Settore pubblico

**20-25%**

della spesa globale IoT



Smart city



Smart building

# L'IoT nel Consumer Products

Intervista a Silvia La Fratta e ad Alberto Ottonello

“È il momento per le aziende di cogliere le innumerevoli opportunità che il mondo dell'IoT offre, preparandosi ad affrontare le sfide tecnologiche, strategiche e di business in un mercato estremamente dinamico e competitivo.”

Secondo Silvia La Fratta, dopo aver raggiunto un fatturato di 107 miliardi di dollari nel 2015, nel 2016 il leader dell'e-commerce Amazon ha deciso di focalizzare l'attenzione sui negozi fisici. Il video promozionale di Amazon Go mostra i clienti che escono dallo store senza scansionare le merci e senza neppure fermarsi per pagarle. “Abbiamo creato la tecnologia di acquisto più avanzata al mondo in modo da non dover mai attendere in fila”, si promette ai potenziali clienti. A inizio 2018 è stato aperto al pubblico negli USA il primo punto vendita fisico Amazon Go. Una scelta “contro tendenza” per Amazon, che però sottolinea la portata della tecnologia e nello specifico dell'IoT nel mondo Consumer.

**Domanda ad Alberto Ottonello: cosa rappresenta e quali possono essere le applicazioni per l'IoT nell'ambito Consumer Product?**

Nel panorama tecnologico attuale, **l'IoT è il fulcro del paradigma innovativo:** potenzia infatti la base dati da analizzare tramite tecnologie Big Data, Analytics, Machine Learning e Intelligenza Artificiale e rende indispensabile le tecnologie Blockchain in grado di assicurare scalabilità, affidabilità agli ambienti connessi e il rispetto della privacy. Non a caso, il mercato dell'Internet of Things (IoT) ha visto una crescita esponenziale negli ultimi anni: come abbiamo visto la spesa globale ha già superato i 750 miliardi di dollari e, secondo le più recenti stime, potrebbe raggiungere i **1.200 miliardi di dollari nel 2022.**

Il primo punto per le aziende Consumer è capire che l'IoT non necessita di grandi budget o di una tecnologia fantascientifica. Gran parte della tecnologia necessaria è già disponibile; non richiede un tempo lungo per l'implementazione ed è relativamente economico.

L'utilizzo di tecnologie IoT nel mondo Consumer rivoluziona non solo **i modelli di business**, ma anche il **modo di competere, l'organizzazione aziendale e l'intera catena del valore.** Ad esempio,

i dati raccolti permettono alle aziende di offrire soluzioni e servizi anziché prodotti finali e l'intera catena del valore si trasforma. Nel processo produttivo le informazioni facilitano la creazione di oggetti qualitativamente elevati, il marketing e le vendite interpretano il prodotto come una finestra che si affaccia sui bisogni del cliente, il post sale services evolve in servizio proattivo.

**Domanda a Silvia La Fratta: l'IoT rappresenta certamente un trend emergente e di sicura rilevanza in futuro, quale approccio adotta e quali soluzioni può fornire Deloitte ai propri clienti?**

In questo scenario, Deloitte gioca un ruolo di rilievo grazie ad un **approccio multi-disciplinare** in grado di supportare i propri clienti lungo tutte le tappe del percorso di trasformazione digitale. Dal re-design dei processi di business e dell'organizzazione aziendale, al supporto all'evoluzione del business model, fino alla completa implementazione della soluzione tecnologica. Inoltre Deloitte può contare, oltre che su **un'esperienza ampia** in ambito IoT, anche su un portfolio di **strumenti e metodologie proprietarie** a sostegno delle soluzioni proposte.

Silvia La Fratta è Partner Consulting Technology Deloitte e vanta un'esperienza di oltre 20 anni nei servizi di consulenza Direzione Strategica in ambito Finance Transformation. Coordina la Market Offering Industry 4.0 per la practice italiana, seguendo diversi progetti di trasformazione in ambito I 4.0. È inoltre Service Line Leader SAP IoT.

Alberto Ottonello, Director di Deloitte, si occupa da più di 30 anni di business development. Ha maturato significative esperienze all'estero (Stati Uniti, Asia e Nord Europa) in particolare in ambito manufacturing: sales & operation planning, strategic and supply chain planning, demand sensing, inventory planning e detail scheduling. Negli ultimi anni si è specializzato su tematiche legate ad IoT, machine learning e analytics edge applicate in ambito industriale.

Sfruttando la tecnologia IoT, Deloitte può contribuire positivamente alla **catena di valore**. I benefici vanno dalla **collaborazione con i fornitori** (pianificazione, analytics) alla **produzione** (informazioni real time su qualità del prodotto e manutenzione dei macchinari); per proseguire con la **logistica**: controllo real time del prodotto e sincronizzazione temporale tra produzione e vendita. Infine il vantaggio per il **consumatore** finale: un prodotto controllabile lungo tutta la catena di valore.

A fine 2018, Deloitte ha rafforzato ulteriormente la propria posizione all'interno del mercato IoT grazie all'acquisizione del ramo operations di Abo Data, azienda specializzata nell'IoT, già artefice della piattaforma IoT Plat.One acquisita da SAP nel 2016, dando origine ad una service line dedicata all'IoT, con oltre 40 professionisti che lavorano su progetti in ambito IoT.

**Domanda a Silvia La Fratta: e infine, quali sono i principali progetti in atto? Concretamente quindi, in che modo l'IoT può sostenere il business?**

Deloitte opera nel business IoT Consumer collaborando con clienti nei più svariati settori, dal largo consumo al chimico, dall'automotive all'energetico.



Uno dei principali player nel **settore del caffè** ha investito massicciamente nella tecnologia IoT. Con più di 2.000 macchine del caffè connesse in real-time in modo bidirezionale (cioè in grado sia di fornire dati sia di ricevere input), rappresenta un brillante esempio di come la tecnologia IoT sia stata utilizzata con lungimiranza per monitorare dati di business ed ottimizzare le operations di manutenzione, ottenendo un chiaro vantaggio competitivo rispetto agli altri produttori di macchine del caffè.



Un'azienda di primo piano in ambito **componentistica automotive** ha brevettato una tecnologia per il monitoraggio di vari parametri di funzionamento degli pneumatici e rappresenta da sempre il caso di un'azienda con forte spirito di innovazione all'interno di un contesto di eccellenza. L'implementazione della

tecnologia IoT per la raccolta e la gestione dei dati derivanti dagli pneumatici connessi rappresenta un'ulteriore salto di qualità nella gestione del prodotto lungo tutta la sua vita utile.



Un altro progetto significativo riguarda un'**azienda leader della GDO**, per cui il team Deloitte ha adottato un approccio organico sfruttando le sinergie derivanti da tre fasi: connected factory, intelligent transportation e connected retail. Le tre, grazie ai sensori, dialogano tra di loro e forniscono informazioni real time che consentono un'ottimizzazione di ciascuna fase in funzione delle altre.



Infine, un esempio che ben descrive l'approccio olistico di Deloitte all'IoT: per uno dei maggiori **player del lusso** si è messa a punto una "boutique intelligente" in cui numerosi sensori misurano la temperatura, il tasso di consumo delle lampadine, il numero di persone che entrano, il consumo di energia elettrica, l'utilizzo dei monitor di servizio. Le informazioni, provenienti da store diversi, vengono processate sul cloud per fornire informazioni utili a rendere più efficienti i negozi.



# La rivoluzione “smart packaging”

A cura di Eugenio Puddu e Andrea Scarmoncin

Lo “smart packaging” rappresenta uno degli esempi più evidenti dell’enorme potenzialità che la tecnologia IoT riveste in ambito Consumer Product. Secondo un recente report Deloitte, il mercato del packaging per prodotti di consumo vale circa 424 miliardi di dollari l’anno, un dato che fa registrare in media un aumento del 5% annuo.

Ma in cosa consiste nel dettaglio?

- **Design:** un packaging che ottimizza la forma ed esalta la funzione del prodotto, supportando la percezione di valore del prodotto e migliorando l’esperienza del cliente.
- **Materiale:** un packaging che utilizza materiali avanzati che migliorano funzionalità o aspetto (ad es. conservazione umidità, controllo temperatura).
- **Connessione:** un packaging che contiene tecnologia (ad esempio, sensori, codici e tag) capace di generare dati che possono essere catturati, trattati, analizzati e comunicati a persone e/o macchine per cambiare i comportamenti nel mondo fisico.

Il pack che, grazie alle nuove tecnologie e ai nuovi materiali, si arricchisce di nuove funzionalità, ha un potenziale enorme non solo per creare valore, ma anche per rivoluzionare i modelli di business tradizionali.

In tre aree, in particolare, l’apporto dell’introduzione di questa innovazione può avere effetti positivi e i beneficiari possono essere sia industrie che consumatori:

1. **Il magazzino.** Avere un oggetto con un pack intelligente consente di monitorare in real time la posizione del prodotto all’interno del ciclo produttivo (tracciabilità nella supply chain). Ciò porta a un efficientamento e a maggiore agilità nella gestione del magazzino.
2. **Integrità del prodotto.** Lo smart packaging garantisce al cliente che il prodotto ricevuto sia esattamente quello promesso (provenienza e mittente). Inoltre protegge il prodotto da manomissioni, nell’uso e nella distribuzione (ad es. assicura che esso sia stato conservato correttamente nel caso di un prodotto deperibile).
3. **User experience.** Il pack intelligente comunica informazioni al consumatore al di là della semplice etichetta, invitando il cliente, ad esempio, ad approfondire la conoscenza del prodotto. Aumenta, inoltre, la facilità di accesso al prodotto in ottica e-commerce, rendendo più semplice ordinare, cambiare e rendere il prodotto.



Oltre ai vantaggi appena visti, c’è infine la grande quantità di flussi informativi generati dagli smart packaging, in termini di abitudini e preferenze di consumo. Questi dati potranno portare a un miglioramento nell’offerta da parte delle aziende verso i propri clienti, generando un vantaggio reciproco.

# Le nuove tecnologie al servizio della sostenibilità

Intervista a Franco Amelio

In uno scenario internazionale in cui la sostenibilità svolge un ruolo fondamentale nei processi di sviluppo economico, sociale e ambientale, la nuova sfida per le imprese diventa oggi la capacità di generare valore condiviso per tutti gli stakeholder.

Generare valore condiviso significa adottare un approccio strategico alla sostenibilità, integrato con il business aziendale, in grado di scorgere esigenze e opportunità e sviluppare prodotti e servizi innovativi, efficienti e di qualità.

Per fare questo, è necessario ripensare al ruolo delle aziende, che da protagoniste esclusive sul mercato, diventano attori all'interno di una rete che coinvolge cittadini, territorio, pubblica amministrazione, clienti e fornitori, ovvero tutti gli stakeholder le cui aspettative ed esigenze meritano di essere ascoltate e perseguite.

## Quanto le nuove tecnologie possono facilitare un percorso di sostenibilità (lato produzione, trasformazione e distribuzione)?

Innovazione e tecnologia rappresentano oggi un connubio fondamentale per tutte le organizzazioni che desiderano intraprendere un percorso di sostenibilità. Le tecnologie 4.0 quali l'Internet of Things, i Big Data e il Cloud Computing possono

offrire alle imprese un incentivo per intraprendere percorsi di transizione verso l'adozione di modelli ormai diffusi quali la Green economy, Blue economy e Circular economy.

La Blockchain è un altro grande esempio di come la tecnologia può supportare al meglio la supply chain e la logistica di un'organizzazione, garantendo la tracciabilità all'interno della filiera e promuovendo un consumo sempre più intelligente e consapevole. Inoltre, lo sviluppo di reti locali per l'ottimizzazione della mobilità in città, iniziative di sharing e pooling e piattaforme end-to-end sono soltanto ulteriori ambiti in cui la tecnologia può svolgere un ruolo determinante per lo sviluppo sostenibile delle organizzazioni.

## Quanto si è incrementata l'attenzione alla sostenibilità nel contesto consumer products (lato consumatori e aziende)?

Le aziende operano ormai in un contesto globale in cui la sostenibilità non è solo una necessità proveniente da un mercato sempre più demanding ma anche una grande opportunità di sviluppo, un'occasione per ottimizzare i processi produttivi, ridurre i costi e ottenere vantaggi competitivi e reputazionali.

Anche i consumatori sono sempre più attenti e sensibili alla tematica della sostenibilità, che influisce sul loro

atteggiamento e sulle loro percezioni: la fiducia in un'azienda o in un marchio rappresentano oggi una motivazione importante in fase di acquisto.

Aumenta infatti sempre più la quantità di consumatori che sono disposti a pagare cifre più elevate per maggior qualità, quando questa è associata a minor impatto ambientale e sociale.

## Alcuni suggerimenti essenziali alle realtà che desiderano migliorare il proprio profilo in termini di "sustainability"

Soddisfare i mercati e anticipare le esigenze dei clienti significa ripensare il ruolo dell'impresa e integrare la sostenibilità al suo modello di business: generare e condividere valore aggiunto con il territorio, le comunità circostanti e tutti gli stakeholder è oggi la chiave per il successo competitivo delle organizzazioni.

Essere promotori di sviluppo economico, sociale e ambientale deve diventare un vero e proprio modus operandi per le imprese: l'efficienza e la qualità nei processi produttivi, la tecnologia e l'innovazione, l'etica, sono soltanto alcuni dei fattori critici di successo che aziende che mirano a migliorare il proprio profilo di sostenibilità non possono più non considerare.

# Food: un ambito in accelerazione

Intervista a Cristiano Camponeschi e Francesco Iervolino

Il settore alimentare è da sempre un'eccezione italiana riconosciuta a livello internazionale che vede nella tradizione uno dei valori cardini del suo successo e che, allo stesso tempo, sta vivendo una profonda trasformazione lungo tutta la filiera del valore. All'interno di questa trasformazione la tecnologia assume un ruolo fondamentale, diventando vera e propria abilitatrice di soluzioni innovative che permettono di aprire nuovi mercati, creare nuove startup e riscrivere lo stato dell'arte.

**Domanda a Cristiano Camponeschi: anche un settore in cui la tradizione riveste un ruolo essenziale come quello del Food è attraversato da profondi cambiamenti dettati dall'innovazione tecnologica, questo processo a cosa porta?**

L'integrazione di tali tecnologie muove il paradigma dell'innovazione, creando un nuovo settore denominato FoodTech. I trend di mercato che stanno definendo i confini del FoodTech sono principalmente sette, a loro volta suddivisibili in sotto trend ai quali le principali aziende della filiera del Food stanno guardando con attenzione. Questi vanno dalla tracciabilità del cibo all'agritech, dall'economia circolare ai cibi "healthy".



## Quality & Traceability

Food safety  
Plant quality  
Food quality



## Circular economy

Sharing economy  
Foodwaste  
Sustainable packaging



## Healthy lifestyle

Precision nutrition & coaching  
Meal replacement supplements



## Alternative ingredients

Plant based proteins  
In vitro cell culture  
Novel and superfood



## Delivery revolution

Direct to consumer & meal kit  
Digital restaurants  
New delivery vehicles



## Omnichannel

Customer engagement & smart packaging  
Digital experience  
Digital native brands



## Agritech

Precision farming  
Animal health  
Vertical and indoor farming  
Clean commodities

Cristiano Camponeschi è Partner e membro della leadership del team di Officine Innovazione, la divisione del network di Deloitte specializzata nel creare soluzioni innovative per i propri clienti. Membro dell'advisory board di diverse iniziative di Open Innovation per istituzioni sia private che pubbliche. Tra i promotori e responsabili del "FoodTech Accelerator", un programma di accelerazione di start-up innovative nel settore Agri-Food & Retail. Attraverso il suo lavoro in importanti gruppi italiani e internazionali, ha sviluppato notevole esperienza nell'Innovation management e Business Transformation e in diversi settori – principalmente servizi finanziari, beni di consumo e industriali.

Francesco Iervolino è Partner e membro della leadership del team di Officine Innovazione, la divisione del network di Deloitte specializzata nel creare soluzioni innovative per i propri clienti. Tra i promotori e responsabili del "FoodTech Accelerator", un programma di accelerazione di start-up innovative nel settore Agri-Food & Retail. Co-autore del libro "L'innovazione nelle eccellenze Italiane". Esperto di Business Planning e Business Transformation nonché di pianificazione ed attuazione di programmi internazionali di innovation.

È interessante notare che gli sforzi dei Corporate Venture Capital (CVC) si stanno concentrando a monte della value chain. Ciò significa che l'innovazione si focalizza più sulla produzione piuttosto che sulla distribuzione (mentre negli ultimi anni i segmenti "delivery" e "customer experience" erano stati centrali). Nel biennio 2016-2018 il numero di investimenti in startup operanti a valle della catena sono cresciuti di 1,5 volte, a fronte della crescita di 2,5 volte in startup operanti a monte della filiera (fonte: Deloitte market analysis).

Le nuove soluzioni riguardano soprattutto la produzione di proteine alternative, la creazione di prodotti e/o processi nell'ambito dell'economia circolare e la progettazione di strumenti intelligenti e connessi per monitorare la qualità e la tracciabilità dei prodotti.

Sotto la spinta di queste nuove tecnologie, nuovi business model hanno già riscritto la storia e altri stanno emergendo, portando il Food verso un nuovo paradigma, quello del FoodTech.

#### Domanda a Francesco Iervolino: quale ruolo gioca Deloitte nel contesto dell'innovazione tecnologica in ambito Food?

Per rispondere a questo cambiamento ed al bisogno delle aziende di fare innovazione entrando in contatto con le migliori startup del settore, è nata un'iniziativa di sistema orchestrata da Deloitte Officine Innovazione e sostenuta da aziende italiane quali Amadori, Cereal Docks e Finiper: il FoodTech Accelerator.

Il FoodTech Accelerator è un acceleratore per startup operanti in tutta la catena del valore; è basato a Milano e ha come obiettivo realizzare progetti pilota e testare le soluzioni delle startup con le aziende partner dell'iniziativa in quindici settimane.

Per la prima edizione dell'acceleratore, nel periodo 2018-2019, sono state selezionate sette startup dal panorama internazionale (due americane, due israeliane e tre



italiane), ognuna delle quali ha concepito, sviluppato e realizzato un progetto pilota che includesse almeno due dei tre corporate partner dell'iniziativa.

Wasteless, ad esempio, è una startup israeliana che ha sviluppato un algoritmo che sfrutta l'IoT per determinare il prezzo (dinamico) basato sulla data di scadenza degli alimenti: più vicina è la scadenza, più basso il prezzo. Il contenuto tecnologico di Wasteless è elevato: grazie al monitoraggio attraverso sensori del magazzino, degli ordini e delle scadenze il supermercato diventa "intelligente".

Durante il programma di accelerazione Wasteless ha lavorato per portare la propria soluzione all'interno dell'ipermercato Iper "Portello" Milano del corporate partner Finiper, testando l'algoritmo sulla gamma di prodotti di Amadori.

La soluzione di Wasteless influisce sul comportamento del consumatore finale, oltre ad avere un impatto significativo sui processi delle aziende che si trovano a monte della value chain.

I benefici finali sono evidenti: riduzione degli sprechi alimentari, maggiori ricavi per il punto vendita, ottimizzazione del magazzino e, non ultima, convenienza per il cliente: nel complesso più efficienza.





# Interviste



# Mario Gasbarrino



**M**ario Gasbarrino è dal 2006 l'Amministratore Delegato di UNES Supermercati; dal 2016 ricopre anche la carica di Presidente.

Nei suoi quasi 50 anni di vita UNES si è sviluppata attraverso l'apertura di nuovi punti vendita, sia in proprio sia con terzi operatori in franchising.

Oggi è presente con oltre 190 supermercati, tra diretti e franchising, in Lombardia, Piemonte ed Emilia Romagna.

## Intervista

### Le tecnologie abilitano processi oggi impensabili. Come si immagina il futuro della GDO?

La vera sfida per gli operatori del settore non si gioca sul piano degli assetti societari, ma su quello dei contenuti: le nuove tecnologie, la sostenibilità ambientale e sociale, l'italianità dei prodotti, la tracciabilità e la trasparenza. I negozi saranno di meno e saranno più piccoli, saranno omnicanale e più specializzati, con sempre più touch point ed esperienziali, sempre più showroom e monomarca.

I punti vendita al dettaglio saranno sempre più monomarca. Questo significa che i negozi dovranno commercializzare più marche private e meno marche leader. Queste ultime si venderanno maggiormente tramite l'e-commerce.

Chi fa un po' di tutto non resisterà. Vincerà chi riuscirà a conquistare la fiducia dei clienti.

La strada delle aggregazioni, inevitabile e necessaria in un contesto come quello italiano, caratterizzato da un sistema distributivo estremamente frammentato, con numerosi operatori regionali molto radicati ai loro territori, da sola non basta. Il nostro prodotto è il negozio e dobbiamo renderlo innovativo, affinché il cliente possa sceglierlo. Il futuro della GDO passa per negozi capaci di emozionare il cliente sempre nella logica di essere vicini al territorio e a valori come qualità, sicurezza, innovazione e sostenibilità ambientale.

### In che modo la tecnologia ha influenzato il vostro modo di fare business mutando non solo gli equilibri esistenti ma anche la competitività dei mercati?

L'innovazione più dirompente è l'e-commerce, una trasformazione radicale indotta dallo sviluppo delle tecnologie informatiche.

L'esplosione dell'e-commerce anche nel settore alimentare è solo questione di tempo, è una prospettiva inevitabile. Se lo sviluppo delle vendite on-line del food non è ancora molto accelerato in Italia è solo perché l'offerta non è ancora in grado di soddisfare la domanda, che sarebbe già fortissima.

Le nuove tecnologie affiancano lo store fisico accrescendo le probabilità di acquistare dei prodotti. L'e-commerce alla lunga stravolgerà completamente il paradigma del commercio come oggi lo intendiamo. Ci saranno due modelli di e-commerce, il primo è il marketplace come Amazon, con un catalogo di due, tre milioni di referenze nel quale ordino e attendo con calma perché non mi occorre subito e il secondo del tipo "ultimo miglio", come servizio aggiuntivo di un negozio di prossimità, sul modello Prime Now, nel quale mi serve un prodotto subito e lo cerco nel raggio di tre, quattro chilometri dalla mia abitazione. Andremo verso una sicura integrazione tra lo store fisico e l'e-commerce individuando nuove forme di omnicanalità.

### Quali benefici avete ottenuto dall'esperienza dell'online e quali progetti avete avviato per affrontare questa sfida?

L'online porterà a cambiare i negozi fisici e, se proseguono i percorsi in atto, nel centro città avremo sempre più negozi monomarca. Un sistema efficiente quello dell'online, che salta alcuni passaggi senza alcun bisogno di piattaforme e distribuzione diffuse sul territorio con conseguente compressione dei costi.

L'intelligenza artificiale con il passare degli anni stravolgerà lo scenario e velocizzerà tutti i processi del retail. A mutare sarà anche il rapporto con l'industria, perché se immaginiamo lo scenario marketplace e ultimo miglio notiamo che fornitori e assortimenti sono già diversi e il mondo industriale si trasformerà, poco a poco, anche in distributore online.

Non è dunque un caso che UNES sia stata la prima catena italiana a stringere un accordo con Amazon. Ci sono stati tre motivi per cui abbiamo stretto questo accordo. Il primo è che non si può combattere con il futuro perché il futuro vince sempre. Il secondo è perché bisogna aver la capacità di saltare nel futuro, anticipando i tempi, come noi abbiamo fatto più volte anticipando le tendenze di consumo, come dimostra anche il successo della nostra marca privata premium "Il Viaggiator Goloso". Il terzo è perché ho pensato che se non lo facevo io questo accordo lo avrebbe fatto qualcun altro.



# Simone Zerbinati



**S**imone Zerbinati è dal 2014 Direttore Generale di Zerbinati s.r.l., azienda italiana, fondata nel 1970 e ancora oggi interamente di proprietà della famiglia Zerbinati.

La conservazione delle migliori ricette e tradizioni si affianca allo sviluppo di nuovi prodotti e tecnologie per una qualità sempre migliore e per soddisfare i bisogni di un consumatore che ha sempre meno tempo e che è sì alla ricerca di qualità, bontà e freschezza.

## Intervista

**Il consumatore al centro in un mondo, quello del consumer, che sta cambiando velocemente; qual è la formula vincente adottata da Zerbinati?**

Siamo leader di mercato nella produzione di insalate, verdure fresche pronte al consumo e di piatti pronti freschi (dalle zuppe alle vellutate ai contorni ai burger vegetali con verdure fresche tutti prodotti pensati per essere portati in tavola in pochissimi minuti), e azienda innovatrice per eccellenza: uno dei nostri punti di forza è sapere interpretare in chiave originale, creativa e fuori dagli schemi le esigenze dei consumatori di oggi, anticipando quindi i trend di mercato. Un'ampiezza di gamma e un menù a 360°, quello a marchio Zerbinati, ci assicurano ogni giorno una presenza a scaffale strategica e mirata, che incontra le richieste di una domanda sempre più segmentata. Abbiamo ampliato le referenze a catalogo in maniera esponenziale, arrivando a contarne oltre 190 con ricettazioni sempre all'avanguardia, in grado di soddisfare il pubblico in ogni momento della giornata grazie all'offerta di un menù completo che va dall'antipasto fino al secondo, dall'ambito food a quello del beverage.

Abbiamo infatti da pochissimo lanciato Your Juice'Z, estratti a freddo a base di mix di frutta, verdura fresca e superfood. Si tratta di un progetto di category all'avanguardia, che vuole guidare il consumatore nella scelta e facilitare l'acquisto grazie all'ampiezza di una gamma in grado di coprire tutta la giornata: dalla colazione, alle pause fino all'aperitivo da condividere in compagnia! In generale la filosofia di tutte le ultime arrivate in casa Zerbinati è proprio "All Your'Z": ideali per tutti, ma pensate per conquistare direttamente il consumatore.

**Come le nuove tecnologie stanno cambiando il modo di lavorare e di essere presenti sul mercato per Zerbinati?**

Lo spirito spiccatamente all'avanguardia di un brand come il nostro interessato al cambiamento, alla continua ricerca e all'anticipazione dei trend di consumo, è ciò che porta la nostra azienda ad innovare non solo in termini di nuovi segmenti, nuove linee e nuovi prodotti, ma anche in termini di processo e di packaging, sempre nell'ottica di un continuo miglioramento e nel totale rispetto dell'ambiente.

Innovazione tecnologica ed eco-sostenibilità per noi vanno di pari passo: è emblematica in tal senso la recente evoluzione dell'iconico packaging dei nostri Burger'Z, che sono stati resi ancora più eco-friendly. È stata studiata una nuova e migliore tipologia di confezione in grado di conservare completamente inalterate le caratteristiche organolettiche del prodotto: la texture del prodotto è ancora più morbida e dal colore ancora più vivido, e il packaging riduce notevolmente l'impatto ambientale. Siamo andati nella direzione eco-friendly volendo comunque mantenere inalterato l'altissimo tasso di servizio, infatti il piattino di plastica è stato sostituito con uno di cellulosa microondabile. È stato inoltre sensibilmente ridotto l'impatto della carta sul packaging secondario, mantenendo lo stesso accattivante visual ma risparmiando circa 4cm sullo scaffale: da qui il cambio del tradizionale pack da esagonale a quadrato. In generale siamo molto attenti allo sviluppo sostenibile,

che promuoviamo attraverso il continuo miglioramento del processo produttivo e attraverso un efficace sistema di gestione ambientale. Anche per questo motivo, sin dallo scorso anno, ci stiamo muovendo in un'ottica di riduzione dell'impatto della plastica sugli imballaggi (che sono comunque già pensati in ottica completamente riciclabile) in direzione "plastic free".

**Il "IV di gamma" come elemento fondamentale per la salute e il wellness, qual è la sensibilità di Zerbinati per i prodotti e la selezione dei fornitori?**

Nella creazione di prodotti sempre innovativi che soddisfino i bisogni dei consumatori di oggi, è fondamentale per noi avere un occhio sempre più attento oltre che alla selezione delle singole materie prime, anche al gusto e alle peculiarità nutrizionali. Grazie all'equilibrio degli ingredienti e all'ampia versatilità e varietà della gamma, i prodotti Zerbinati sono ideali per il consumo di tutti i giorni e adatti a chiunque rispetti uno stile di vita sano e una corretta alimentazione quotidiana. Le nostre ricette non sono solo buone e già pronte, ma sono pensate per essere sane e genuine, prodotte con i migliori ingredienti freschi, naturali e di stagione. È così, per esempio, che nell'ambito della "IV gamma", recentemente sono nati i "Subito Pronti" in microonde, una linea che al momento consta di due referenze, nello specifico Spinaci ed Erbe, dal pack microondabile; il consumatore deve solo inserire direttamente in microonde la busta e voilà, dopo pochissimi minuti, che sia a casa o in ufficio, potrà gustare il suo sanissimo contorno.

L'obiettivo che ci siamo dati come Azienda è quello di poter fornire un vero e proprio menù, completo, e vogliamo accompagnare i consumatori in un percorso esperienziale che come must abbia l'alta qualità di prodotti freschi e preparati come a casa, con ricette particolari che diventano veri pasti completi, affiancando il plus dell'alto contenuto di servizio, prodotti quindi pronti in pochissimi minuti e che grazie alle praticissime confezioni possono essere facilmente consumati anche fuori casa.

# Alessia Zucchi



**A**lessia Zucchi è da gennaio 2017 l'Amministratore Delegato di Oleificio Zucchi S.p.A, azienda di famiglia fondata nel 1810. Oleificio Zucchi S.p.A è una realtà industriale e

commerciale italiana di primaria importanza nel settore oleario: con la Divisione Consumer, produce e distribuisce oli da olive e da semi sia a marchio proprio – principalmente con il brand Zucchi – sia a marchio privato, mentre con la Divisione Bulk è fornitore di oli sfusi per l'industria alimentare. Accanto a un crescente presidio del mercato italiano, l'azienda ha sviluppato una significativa presenza nell'export, in particolare negli ultimi anni.

## Intervista

### Come la Vostra azienda riesce ad offrire costanti risposte al cambiamento mantenendo saldi i suoi valori?

In due secoli di storia, Oleificio Zucchi ha vissuto momenti di grande sviluppo e trasformazioni radicali, ma abbiamo sempre conservato immutati i nostri valori fondanti, che hanno guidato le strategie dell'azienda nel tempo e senza compromessi: in primis etica, qualità e sicurezza, ma anche una forte attenzione all'ambiente.

Accanto ai costanti e importanti investimenti nell'innovazione tecnologica e nel potenziamento degli impianti, da oltre 20 anni abbiamo intrapreso un percorso volto a garantire concretamente non solo la qualità e la salubrità dei prodotti, ma anche la sostenibilità sociale e ambientale delle nostre attività, anticipando la recente attenzione a questi aspetti. Anche in questo siamo stati innovativi: fedeli ai nostri valori, abbiamo abbracciato con convinzione questo impegno, in anni in cui altri erano i driver del mercato. La sostenibilità - ambientale, economica, sociale e anche nutrizionale - per noi è dunque intesa come pilastro portante delle scelte strategiche dell'azienda, in un'ottica di lungo periodo. Insieme con la continua ricerca dell'eccellenza in termini di qualità del prodotto, si conferma parte integrante dei processi gestionali e decisionali, e si riflette in ogni nostro prodotto, valorizzando ogni passaggio della filiera produttiva, per arrivare a una qualità elevata e certificata. Tutto questo nella più assoluta trasparenza.

### Quali progetti sono stati avviati per valorizzare la tracciabilità dell'origine e la sostenibilità ambientale, sociale ed economica?

Il progetto più importante in questo senso è stato "Filiera 4.0", che abbiamo avviato nel 2016 con lo scopo di ottenere una certificazione che garantisca la sostenibilità ambientale, sociale ed economica del nostro olio extra vergine da olive, e ne attestasse le caratteristiche nutrizionali e salutistiche.

A favorire questo percorso è stata l'innovazione digitale: lo sviluppo di un portale dedicato ha reso possibile la raccolta di una grande mole di dati relativi a tutte le fasi della filiera (dalla coltivazione delle olive fino all'imbottigliamento e al trasporto) per verificare il rispetto dei 150 requisiti richiesti dal disciplinare, necessari alla certificazione.

Questi dati, che dialogano in tempo reale, creano di fatto la base per analisi che forniscono indicazioni gestionali, tracciano il prodotto dal campo alla bottiglia e, essendo il portale integrato con le piattaforme ERP e logistiche dell'azienda, permettono di comprendere l'intero ciclo di vita del prodotto. Questo ci permette di riconoscere maggiore valore agli agricoltori e di garantire relazioni più stabili con i fornitori, e di creare nuove collaborazioni B2B con altri attori sensibili alle stesse tematiche. Possiamo soprattutto portare sul mercato un prodotto che si distingue per origine e sostenibilità, che nasce da un nuovo modo di fare filiera: un modo che mette in primo piano la trasparenza assoluta nei confronti del consumatore, che ora è in grado di conoscere l'origine del prodotto, i suoi impatti sociali ed economici e i suoi aspetti nutrizionali attraverso il QRcode presente sulla bottiglia.

### Come la tecnologia ha influenzato il vostro modo di fare business e quali progetti avete previsto per consolidare la presenza dell'azienda nel mercato?

Siamo da sempre attenti all'innovazione tecnologica, sia dei processi produttivi e gestionali che dei servizi. In uno dei momenti più sfidanti del settore manifatturiero, dove la complessità del contesto globale si unisce a trend di consumo che richiedono caratteristiche di flessibilità e adattamento completamente nuovi, ci siamo orientati verso la Digital Transformation e l'Industry 4.0, trasformando in opportunità le sfide che la digitalizzazione ha lanciato.

Uno dei primi passi in questa direzione è stata l'implementazione dell'ERP SAP attraverso la realizzazione di un'architettura infrastrutturale su tre livelli: una parte automatizzata di esecuzione degli ordini di produzione (execution), una di controllo degli ordini di produzione (control) e infine una di gestione, rendicontazione e analisi (manage). Le macchine in campo ricevono informazioni in tempo reale dall'ERP attraverso il MES (Manufacturing Execution System) delle sequenze produttive e si settano automaticamente per la tipologia di prodotto da processare, garantendo quindici controlli automatici al 100% sulla linea di confezionamento che vanno dalla integrità della bottiglia, al suo colore, alla presenza del tappo, alla presenza e correttezza dell'etichetta, al corretto riempimento della bottiglia, alla corretta formazione della scatola che deve contenere le bottiglie, al corretto completamento della quantità di bottiglie nella singola confezione, al corretto numero di scatole nella formazione del pallet.

Il sistema per l'Internet of Things, una volta collegato ai componenti della macchina, raccoglie in tempo reale dati quali temperatura, vibrazioni, usura, consumi energetici, dati meccanici, elettrici ed elettronici, li storizza e li analizza grazie all'Intelligenza Artificiale applicata come analisi predittiva. Questo ci permette di avere sempre disponibili, ovunque, 24 ore su 24, le informazioni sullo stato di salute di ciascun componente; inoltre il sistema riesce a capire, in anticipo, quali componenti stanno per concludere la loro vita utile e vanno sostituiti, evitando problemi alla macchina.

La tecnologia sta dunque rivoluzionando il modo di lavorare e di conseguenza le competenze richieste. Per questo riteniamo essenziale investire in attività di formazione e training del personale, valorizzando innanzitutto le nostre risorse attraverso programmi che tengano in considerazione le loro esigenze ma nel contempo prevedano un percorso di crescita che ci permetterà di avere personale altamente specializzato, con elevate competenze in campo digitale e tecnologico, indispensabile per stare al passo con la rapida e continua trasformazione che stiamo vivendo: questa è la filosofia che muove l'Azienda.

# Conclusioni



CAXU 805935 4  
45G1

MAX. GROSS TARE

NET

CAUTION

INKU 237625 7  
45G1

MAX. GROSS TARE

NET

MOTU 045 273 0

MAX. GROSS TARE

NET

TGHU 939585 0  
45G1

MAX. WT. TARE WT. PAYLOAD CU. CAP.

MOFU 073 123Z

MAX. GROSS TARE

NET

442385 7  
42G1

MAX. WT. TARE WT. PAYLOAD CU. CAP.

CAIU 407736 3  
42G1

MAX. GROSS TARE

NET

MOFU 588 363 3

MAX. GROSS TARE

NET

MOFU 678 5436

MAX. GROSS TARE

NET

MOFU 587 495 0

MAX. GROSS TARE

NET

TTNU 421985 0  
42G1

MAX. GROSS TARE

NET

MOFU 677 3796

MAX. GROSS TARE

NET

NOFU 032 237 B

MAX. GROSS TARE

NET

CRXU 427649 0  
42G1

MAX. GROSS TARE

NET

MOFU 079 3218

MAX. GROSS TARE

NET

FSCU 472739 0  
42G1

MAX. GROSS TARE

MAX. CARGO CU. CAP.

CAXU 730405 6  
45G1

MAX. GROSS TARE

NET

MOFU 072 26

MAX. GROSS TARE

NET

MOFU 670 0300

MAX. GROSS TARE

NET

MOFU 673 862

MAX. GROSS TARE

NET

## Alla ricerca di nuovi mercati internazionali

Fede alle premesse, continua il viaggio di MinD nei vari ambiti strategici del settore Consumer Products. Come già riportato, il rapporto 2019 sul settore Consumer Products, pubblicato dal Deloitte Center for Industry Insight, evidenzia le principali tendenze per il settore, di seguito se ne riportano le principali:

- La centralità del consumatore, che a tendere acquisirà maggiore rilevanza attraverso politiche di coinvolgimento diretto da parte delle aziende di produzione e di trasformazione
- La necessità per le aziende di adottare modelli di supply chain continuamente interconnessi con i processi produttivi e con i consumatori
- L'accresciuta sensibilità del consumatore verso le attuali tendenze sui temi inerenti a salute e benessere, alimenti biologici e sostenibilità
- La ricerca di marginalità coinvolgerà inoltre, con una nuova prospettiva, le strategie di logistica, trasporto e consegna conseguenti alle nuove abitudini di consumo
- La tendenza "DTC (Direct to Consumer)" troverà conferma nelle attese di incremento di negozi pop-up di marca e nella vendita al dettaglio omnichannel
- Il consolidamento del ruolo sempre più strategico costituito dalle nuove tecnologie, soprattutto con riferimento a quelle di prossima applicazione
- La spinta per le aziende del settore a realizzare accordi - anche mediante investimenti ed acquisizioni - finalizzati a governare nuove tecnologie e nuovi mercati.

Sono queste le tendenze che saranno approfondite nelle prossime edizioni di MinD. In particolare, la prossima sarà dedicata ai mercati internazionali, un'importante partita che si sta giocando con strumenti nuovi, che modificano il ruolo del consumatore e stanno conseguentemente plasmando modelli industriali fino ad oggi consolidati. Coinvolgeremo imprenditori e specialisti per poter meglio approfondire le tematiche che saranno trattate.

*Appuntamento al prossimo numero!*



# Il team Deloitte dedicato al settore Consumer Products

## **Eugenio Puddu**

DCM Sector Leader  
DCM Audit representative  
[epuddu@deloitte.it](mailto:epuddu@deloitte.it)

## **Lorenzo Parrini**

DCM Deputy Sector Leader  
DCM Financial Advisory representative  
[lparrini@deloitte.it](mailto:lparrini@deloitte.it)

## **Pierpaolo Mamone**

DCM Consulting representative  
[pmamone@deloitte.it](mailto:pmamone@deloitte.it)

## **Ida Palombella**

DCM Legal representative  
[ipalombella@deloitte.it](mailto:ipalombella@deloitte.it)

## **Giuseppe Mazzotta**

DCM Risk Advisory representative  
[gimazzotta@deloitte.it](mailto:gimazzotta@deloitte.it)

## **Marcello Braglia**

DCM Tax representative  
[mbraglia@sts.deloitte.it](mailto:mbraglia@sts.deloitte.it)

## **Maria Trakadi**

DCM Sector Greece delegate  
[mtrakadi@deloitte.gr](mailto:mtrakadi@deloitte.gr)

## **Paul Darmanin**

DCM Sector Malta delegate  
[pdarmanin@deloitte.com.mt](mailto:pdarmanin@deloitte.com.mt)

## **Linda Portaluppi**

C&I representative  
[mportaluppi@deloitte.it](mailto:mportaluppi@deloitte.it)

## **Il Comitato di Redazione di MinD**

Eugenio Puddu (DCM CP sector leader, coordinatore progetto MinD), Paolo Gibello (Former sector leader, senior Partner di Deloitte, Presidente di Fondazione Deloitte), Odoardo Scaletti (Giornalista indipendente, direttore editoriale di MinD), Antonio Cellie (External expert), Carmine Garzia (External expert), Valeria Scaramuzzi (Insight manager), Andrea Scarmoncin (Insight analyst), Riccardo Cepparulo (Marketing manager), Alessandra Marone (Graphic specialist)

Si ringraziano per la collaborazione: Ilaria Azzi, Mariangela Campalani, Michela Migliora, Barbara Tagliaferri



# Deloitte.

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](http://www.deloitte.com/about).

La presente comunicazione 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.