Deloitte.

Crescita a prova di futuro

Filiera, sostenibilità e innovazione:
i paradigmi prioritari nel Consumer Products

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

Executive summary

Sfide e prospettive di crescita per le aziende italiane del settore Consumer Products

Filiera

Sostenibilità

Innovazione

I punti per guidare l'agenda del cambiamento

1.0

Executive Summary

Il 2024 comincia con **rinnovata fiducia** per l'industria italiana, specialmente per la manifattura e il commercio al dettaglio. In un contesto in cui le grandi realtà si attendono un aumento della produzione, la strada per **realizzare una crescita profittevole** rimane tuttavia impervia. L'**aumento dei costi di produzione** si conferma il principale ostacolo da superare, come indica ben l'**85%** delle aziende di prodotti di largo consumo intervistate, seguito dalla continua ricerca della **redditività** e dalla **competizione**, soprattutto da parte di nuovi player del settore, che **preoccupano circa 1 su 2.**

Per realizzare una crescita profittevole, la maggioranza delle aziende italiane del Consumer Products punterà su leve diverse dal prezzo

Se nel 2023 le imprese del Consumer Products (CP) di tutto il mondo erano intenzionate a ricorrere all'aumento dei prezzi, questa soluzione non sembra più praticabile data l'erosione del potere d'acquisto e l'adozione di comportamenti orientati al risparmio da parte dei consumatori. Così, il **64%** dei rispondenti ritiene necessario **identificare leve diverse dal prezzo**.
Analizzando le azioni individuate dalle imprese per concretizzare la crescita, si distinguono tre principali ambiti d'intervento: **filiera, sostenibilità e innovazione.**

Il 63% guarda alle operation alla ricerca di opportunità per ottimizzare processi

Non potendo dunque ribaltare gli accresciuti costi su retailer o consumatori finali, le aziende del settore guardano in prima battuta alle operation alla ricerca di opportunità per **ottimizzare i processi,** come afferma la maggioranza delle imprese (63%). Guardando invece alla propria supply chain, le imprese hanno in programma di sviluppare una migliore **pianificazione e flessibilità** dell'intero processo – produzione, trasporti, approvvigionamento – e di strutturarsi per avere un'accresciuta **visibilità e monitoraggio** dei livelli più a monte o più a valle. Sempre con l'obiettivo di rendere più adattabile la propria struttura, le realtà del settore valutano inoltre se **integrare parti della filiera a maggiore valore aggiunto** attraverso operazioni di M&A.

Solo il 7% non ha in programma di sviluppare una strategia di sostenibilità

Un secondo elemento da considerare è la **sostenibilità**, un ambito **essenziale per la competitività di medio-lungo periodo per 6 su 10** e per il quale **solo il 7%** delle aziende CP **non ha in programma di sviluppare una strategia**. Questa trasformazione è quindi destinata a toccare diversi aspetti del business, dalla **domanda di prodotti** etici a minor impatto su ambiente e comunità (53%), allo sviluppo di **imballaggi "green"** (50%) o servizi di **trasporto e distribuzione a zero o basso impatto** (43%). In tale ottica, le realtà del settore prevedono di ottimizzare le risorse impiegate nella produzione, oltre che ripensare la propria catena di fornitura per un sourcing responsabile e condividere i dati di monitoraggio dell'impatto con gli attori della propria filiera.

Il prodotto è il punto di partenza dell'innovazione per 7 su 10

Infine, l'innovazione rappresenta la terza leva da attivare. Se il **prodotto** è inevitabilmente il punto di **partenza per 7 realtà del settore su 10**, risulta applicata in modo trasversale ai diversi ambiti e dipartimenti aziendali, specialmente se esiste una funzione dedicata al suo sviluppo. Così, l'innovazione tocca anche l'approccio al mercato, dove le mutate abitudini di consumo richiedono di ridisegnare la relazione con i clienti. Le aziende del CP prevedono quindi di agire **rafforzando la sinergia con i distributori** (36%) **e rivedendo i canali di vendita** a partire da quelli digitali, dato che **per 4 su 10 le vendite online costituiranno il 20% del totale** entro i prossimi 3 anni. Proprio grazie al rapporto diretto con i consumatori, le imprese prevedono di fare leva sui dati, che per circa 1 su 2 costituiscono un **elemento distintivo dalla concorrenza** e hanno quindi il potenziale di **aumentare la competitività**, soprattutto se si investe nella sicurezza – un elemento fondante della fiducia dei clienti e dei partner della filiera.

Partendo quindi dalla prospettiva delle imprese medio-grandi attive nel settore dei prodotti di consumo in Italia, questo report analizza i **trend di mercato e le soluzioni** da applicare per rendere il proprio business a prova di futuro, fornendo, nella sezione conclusiva, alcuni **spunti per mettere a fuoco le priorità d'intervento** di breve e medio termine.

2. Sfide e prospettive di crescita per le aziende italiane del settore Consumer Products

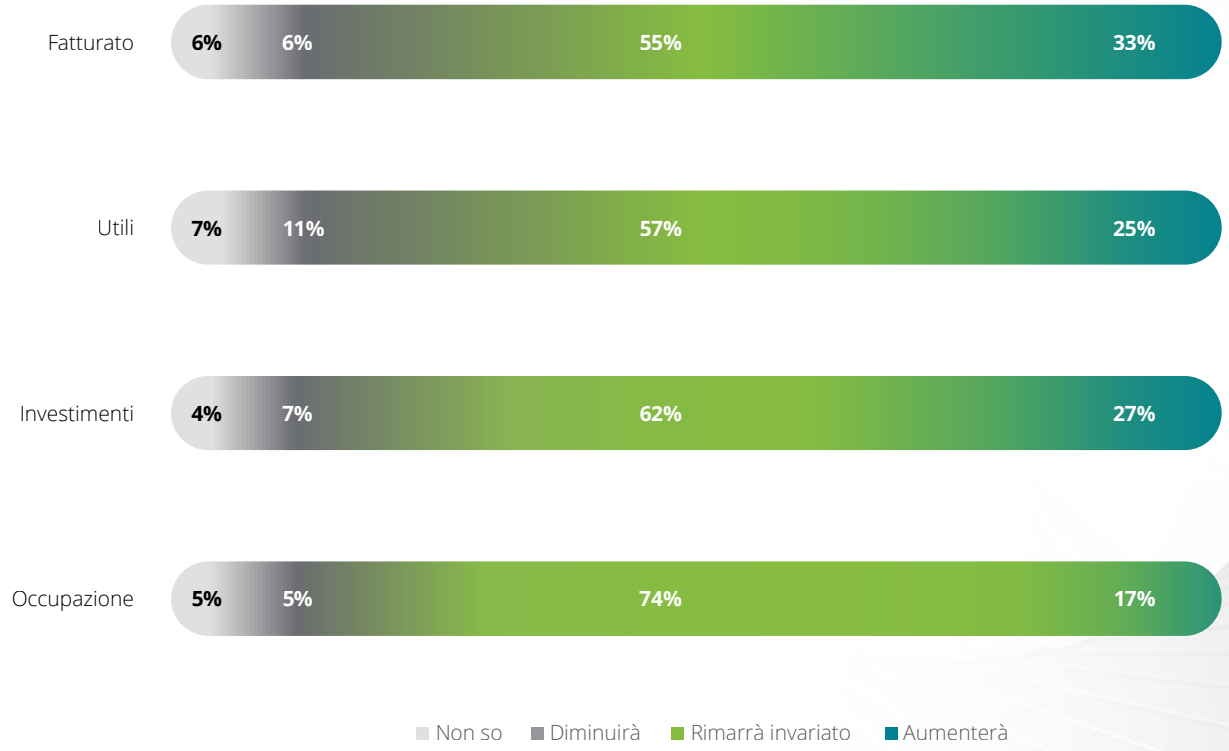
2.1

Le imprese italiane guardano al 2024 con ottimismo

L'industria italiana guarda con ottimismo al futuro, anche nel settore dei prodotti di largo consumo. Rispetto allo scorso anno, infatti, le imprese del Consumer Products (CP) si aspettano un bilancio positivo in diversi ambiti – a partire dal **fatturato**, per cui un terzo (33%) si attende una crescita e oltre metà del campione (55%) prevede una performance stabile, mentre solo il 6% una contrazione. Anche analizzando **utili e investimenti** la proporzione rimane pressoché invariata: per entrambi i contesti, l'aumento è previsto da poco meno di un terzo (rispettivamente 25% e 27%) e circa 6 su 10 anticipano risultati costanti (rispettivamente 57% e 62%). Considerando l'**occupazione**, invece, più di 7 imprese su 10 (74%) non si attendono variazioni, mentre il 17% vede l'esigenza di aumentare il personale.

Il sentiment positivo è allineato al miglioramento del **clima di fiducia** registrato in Italia negli ultimi mesi, specialmente nella manifattura e nel commercio al dettaglio. A gennaio, infatti, l'Istat ha riscontrato il valore più elevato dall'aprile dell'anno precedente dell'indice di fiducia delle imprese[1] , un segnale positivo che si è confermato anche nel mese di marzo[2] . A completare lo scenario favorevole contribuiscono le **previsioni di produzione**, per cui, a inizio 2024, le grandi realtà industriali prospettano un incremento, trainato in particolare da una **maggiore domanda**[3].

Figura 1 - Previsione dell'evoluzione di fatturato, utili, investimenti e occupazione rispetto all'anno precedente



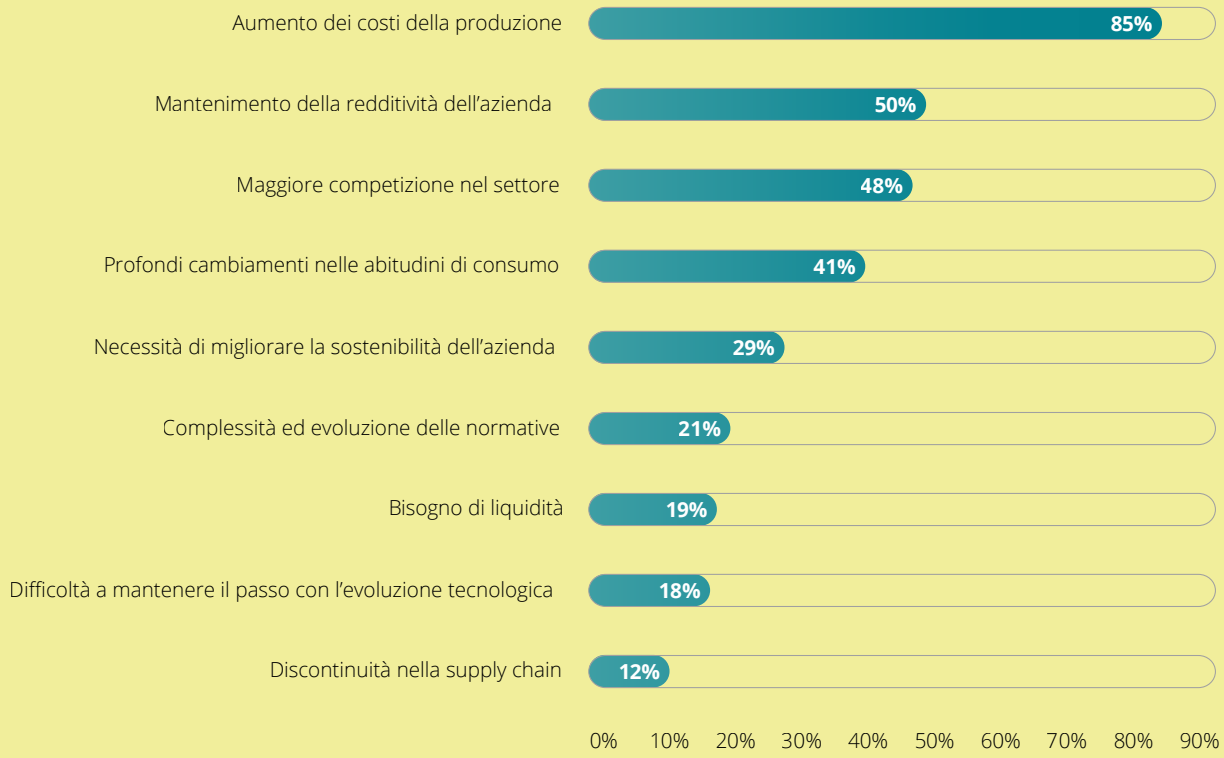
2.2

Rimangono però da affrontare alcune sfide, non ancora superate dallo scorso anno

In questo panorama, tuttavia, rimangono da affrontare alcune sfide, in gran parte già note alle imprese del settore. Infatti, anche per il 2024 il punto focale rimane l'**aumento dei costi di produzione:** oltre 8 aziende su 10 (**85%**) individuano in questo fattore uno dei più sentiti elementi di criticità, che diventa il principale per addirittura il 65% dei rispondenti e interessa in maniera trasversale sia il mondo food (88%) sia quello non-food (83%). Strettamente collegato a questo tema è il mantenimento della **redditività**, indicato come seconda componente problematica da 1 azienda su 2 (**50%**).

A tali elementi si aggiunge, come terzo ostacolo, la percezione di un mutamento dell'ambiente in cui operano le realtà dei prodotti di largo consumo, che prende la forma di una crescente **competizione** – da nuovi player ma anche da parte dei prodotti "**private label**" – un aspetto accusato da circa 1 su 2 (**48%**), che cresce però tra le aziende che hanno una consolidata operatività sui mercati internazionali fino a interessarne circa 6 su 10 (58%). In questo ambito, il delta tra il percepito dei rispondenti delle realtà alimentari è sensibilmente inferiore a quello dei rispondenti del non-food (rispettivamente 40% e 53%), che risultano anche maggiormente esposti ai cambiamenti delle abitudini di consumo (37% food e 44% non-food).

Figura 2 – Le principali sfide percepite dalle aziende del settore prodotti di consumo



In un contesto di fiducia favorevole alla crescita, le aziende del Consumer Products continuano a cercare l'equilibrio tra l'aumento dei costi e il mantenimento della redditività, facendo anche fronte a una accresciuta competizione da nuovi player.

2.3

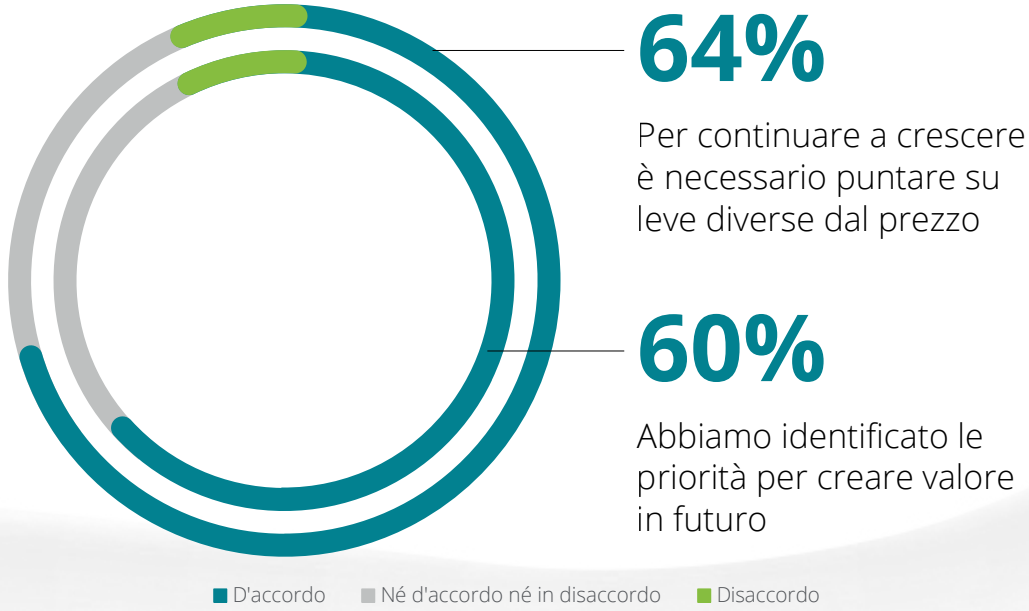
Per continuare a crescere, le aziende sono consapevoli di dover attivare leve diverse dal prezzo

Sebbene il contesto non presenti nuove discontinuità all'orizzonte, le imprese non hanno ancora raggiunto un punto di equilibrio per uno sviluppo profittevole. Così, la quasi totalità del campione intervistato – il 97% – ritiene necessario predisporre delle **azioni concrete per continuare a crescere** nel prossimo futuro.

Se nel 2023 le imprese del Consumer Products di tutto il mondo dichiaravano di ricorrere all'aumento dei prezzi[4], quest'anno sembra che le organizzazioni prenderanno una direzione differente. Ciò accade non solo per via dell'erosione del potere d'acquisto dei consumatori, che ha portato le famiglie italiane ad adottare comportamenti orientati al risparmio[5], ma anche proprio alla luce della competizione da parte di prodotti e competitor non convenzionali[6]. Non sorprende quindi se il **64%** ritiene necessario **identificare leve diverse dal prezzo**.

Tuttavia, la buona notizia è che, per garantire il raggiungimento di tale risultato, una quota analoga – il **60%** – ha già determinato gli elementi su cui puntare per trovare un nuovo equilibrio di crescita.

Figura 3 – L'approccio delle aziende Consumer Products alla crescita



Per individuare quali ambiti e azioni risultano cruciali per la crescita delle aziende del Consumer Products, Deloitte ha condotto una ricerca su medie-grandi organizzazioni del settore, che operano in ambito food e non-food. Dall'analisi condotta, emergono tre aree prioritarie per la strategia di breve e medio-lungo termine: **filiera, sostenibilità e innovazione.**

3. Filiera

3.1

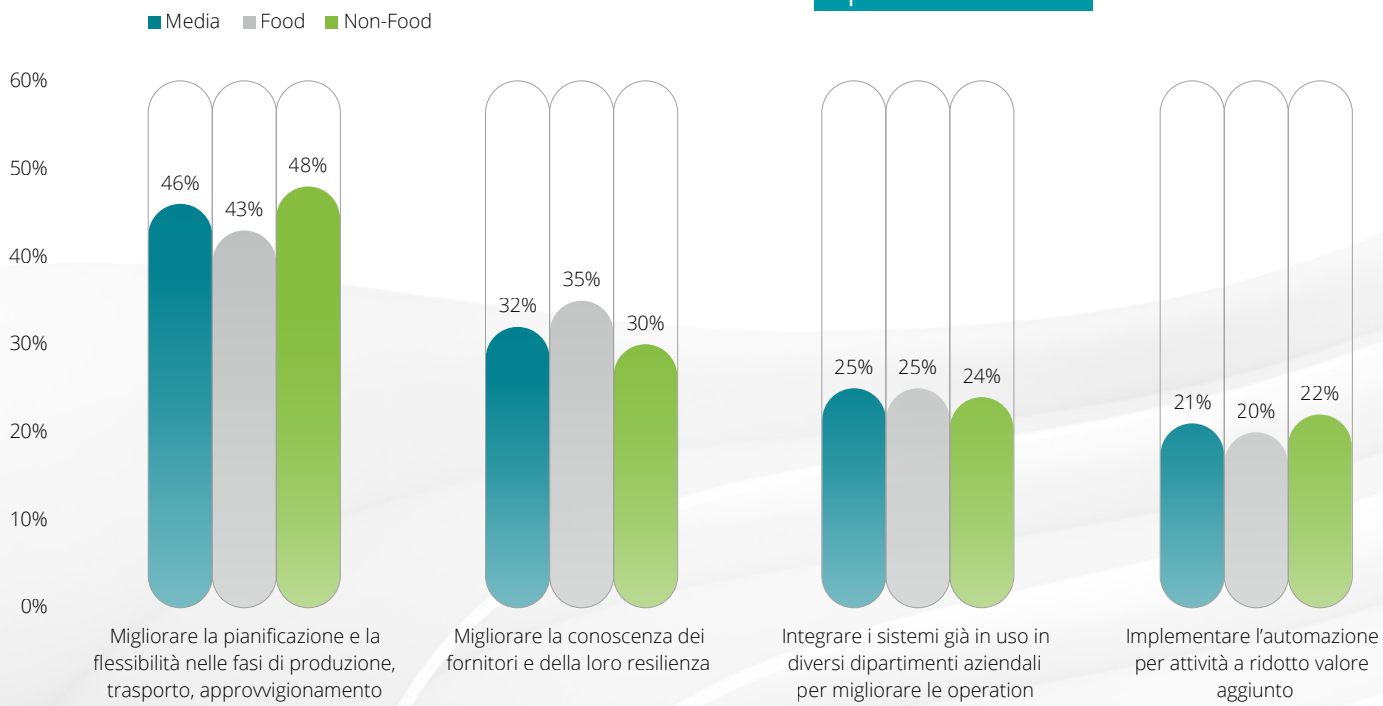
Per aumentare l'efficienza operativa si ripensa la supply chain

Se quindi l'aumento dei costi non può più essere ribaltato sui prezzi di vendita ai retailer o ai consumatori finali, le aziende di prodotti di largo consumo guardano in prima battuta alle operation alla ricerca di aree di miglioramento. Diventa infatti cruciale **ottimizzare i processi** per ottenere un'aumentata efficienza produttiva: è di questo avviso la maggioranza (63%) delle imprese del settore dei prodotti di largo consumo. Nell'agenda per concretizzare uno sviluppo profittevole si inserisce inoltre il bisogno di una migliore **pianificazione e flessibilità** lungo l'intero processo – produzione, trasporti, approvvigionamento – segnalata dal 46% delle realtà intervistate. Alla luce delle discontinuità che hanno interessato le supply chain nell'ultimo periodo, non sorprende l'interesse delle aziende ad avere maggiore **visibilità e monitoraggio** dei livelli più a monte o più a valle. Ciò si traduce proprio nell'esigenza di una più profonda conoscenza dei fornitori e della loro resilienza (32%). Subentra inoltre la volontà di integrare i diversi sistemi in uso (25%) e i molteplici canali di vendita (20%), oltre che automatizzare, laddove possibile, le attività a ridotto valore aggiunto (21%).

Per sostenere un'accelerazione in questa direzione, si potrebbe immaginare che stia già avvenendo un ricorso sempre maggiore a soluzioni tecnologiche avanzate, come **l'intelligenza artificiale** (AI). Eppure, ad oggi, la quota di aziende italiane del Consumer Products che sta esplorando l'AI per supportare **lo sviluppo scenari a supporto decisioni operative** – dalla pianificazione alla gestione fornitori, dalla produzione alla distribuzione – pesa per il **27%**, a fronte però di un 41% che dichiara poco interesse a sperimentarne l'applicazione in questo ambito, lasciando quindi intravvedere un orizzonte da sviluppare nel prossimo futuro.

Per il 63% è cruciale ottimizzare i processi per ottenere un'aumentata efficienza produttiva

Figura 4 – Le azioni prioritarie per raggiungere l'eccellenza operativa



3.2

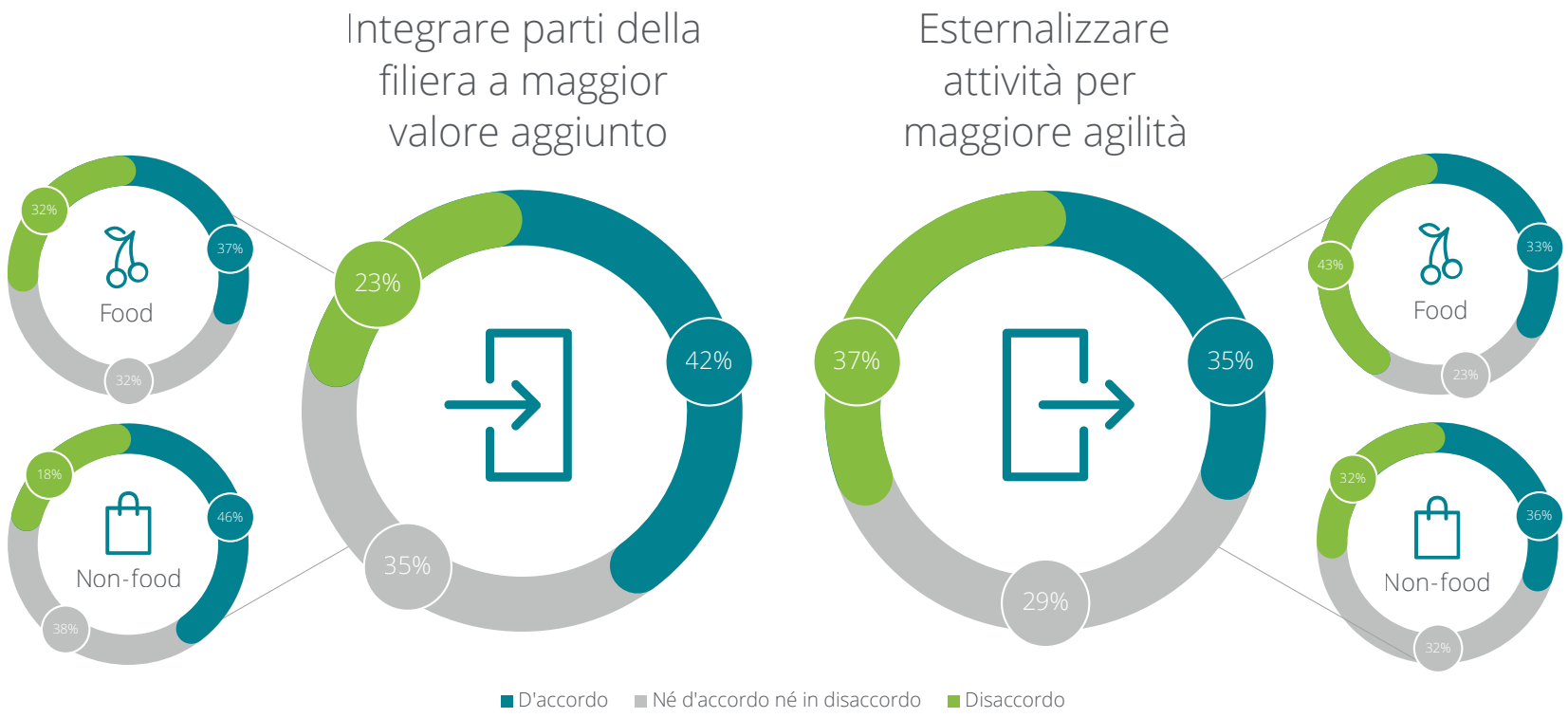
Integrare o esternalizzare parti della filiera per rendere più agile il business e creare valore

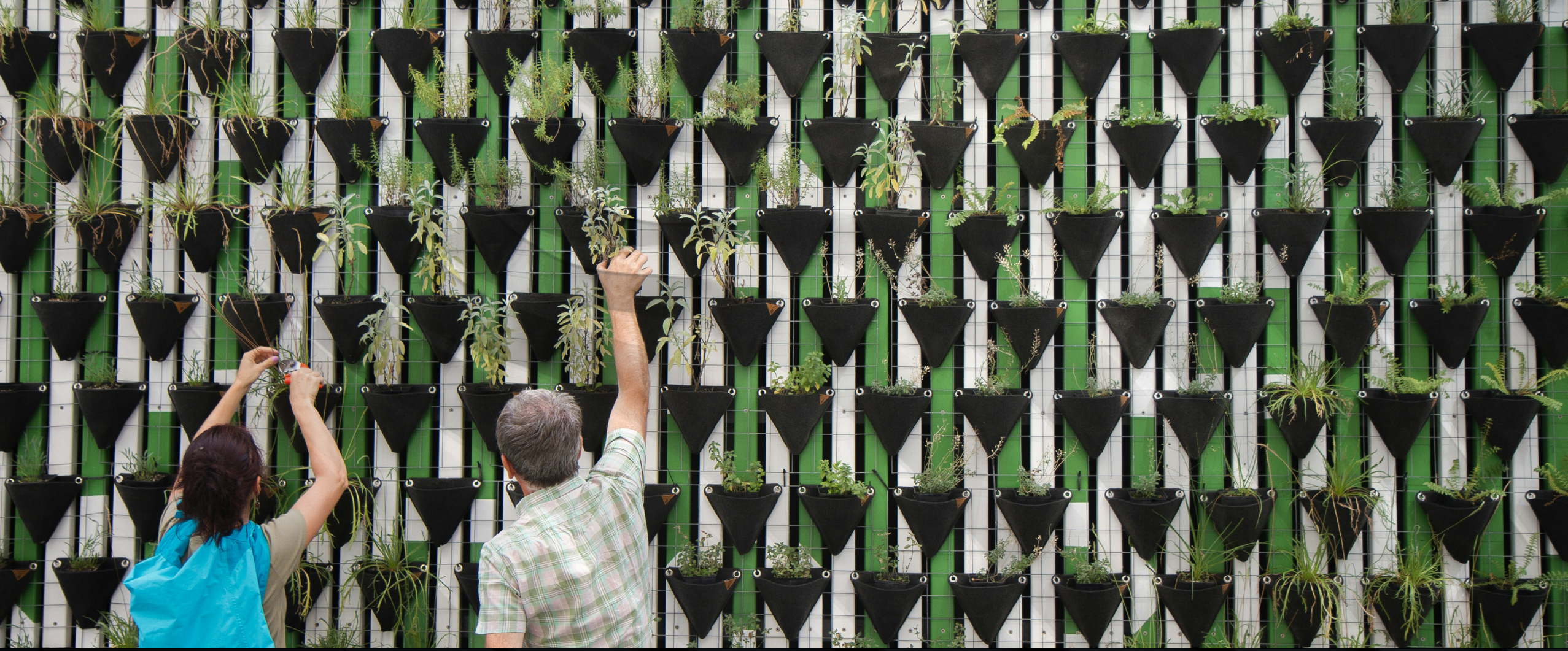
Ulteriore espressione dell'**agilità organizzativa** è la capacità di mantenere o incorporare in azienda le attività strategiche, alleggerendo la struttura in caso di attività che possono essere svolte esternamente. Dalle rilevazioni condotte emerge l'interesse da parte delle aziende del Consumer Products a **integrare attività o parti della catena di fornitura ritenute a maggior valore aggiunto per il business**, come conferma il 42% delle realtà intervistate, specialmente in ambito non-food (46% interessati vs 17%).

Più in generale, le operazioni di acquisizione e fusione servono sia per **consolidare o accrescere la propria presenza sul mercato** di riferimento, soprattutto all'estero (31%), oltre che per supportare l'innovazione in azienda, ad esempio per sviluppare **nuove linee di business** o **allargare la propria offerta** (31%).

Se però la quota di aziende che è considera di includere parti della filiera è quasi il doppio di chi invece non sta valutando questa strada (42% vs 23%), il divario si riduce fino a pareggiarsi nel caso dell'**esternalizzazione di alcune attività**: in questo caso la quota di rispondenti che si dichiarano particolarmente d'accordo si ferma al **35%**, mentre il numero di chi non sta considerando questa opzione sale al 37% nella media. Per le realtà in ambito alimentare, l'esternalizzazione sembra meno praticabile (33% interessati vs 43%) e anche meno attrattiva rispetto all'integrazione di attività della catena di fornitura (37% interessati vs 32%).

Figura 5 - Internalizzare o esternalizzare attività lungo la filiera: l'approccio delle aziende Consumer Products





4. Sostenibilità

4.1

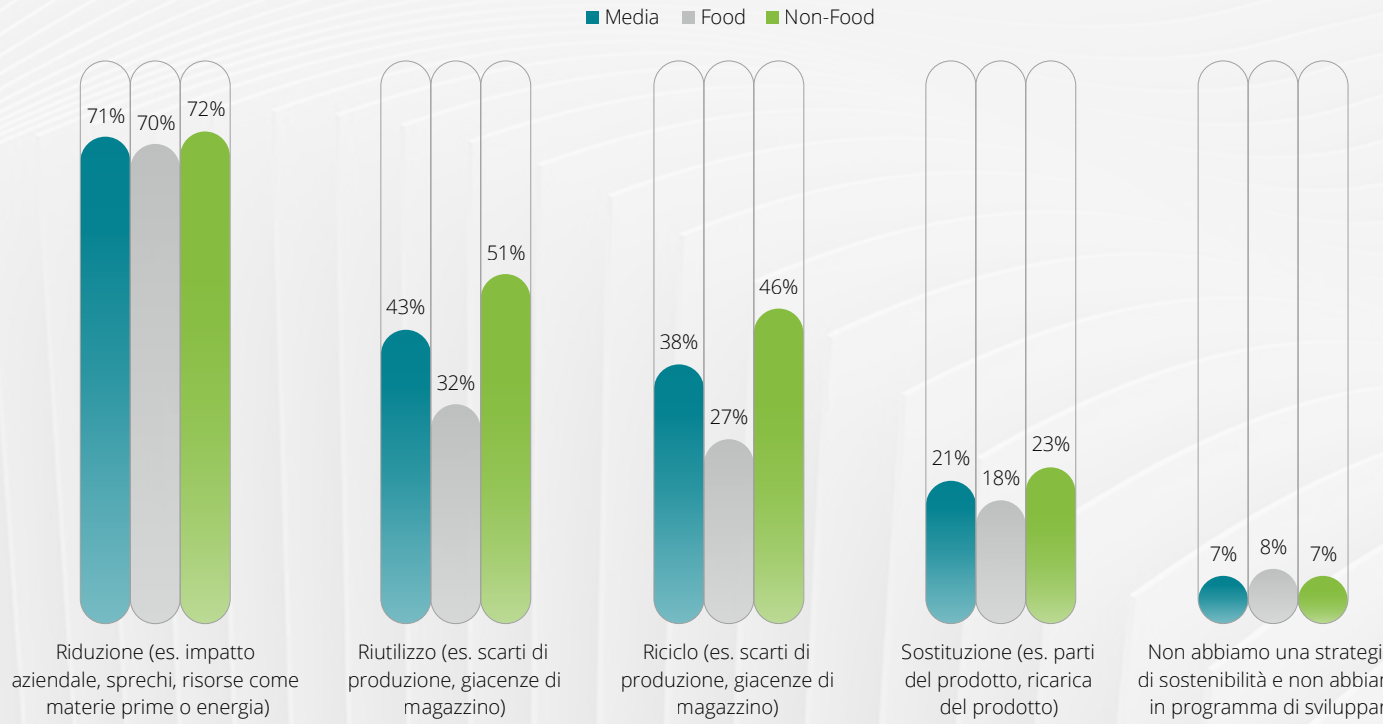
L’impegno a concretizzare la sostenibilità passa dall’integrazione nel modello di business

Per rendere il proprio business a prova di futuro, le aziende del Consumer Products guardano anche alla sostenibilità – un ambito in cui investire per la **competitività** di medio-lungo periodo secondo **6 rispondenti su 10** (60%). Così, **poco meno della metà (47%)** ha iniziato a **integrare la sostenibilità nel proprio modello di business** o prevede di farlo nel prossimo futuro.

All’atto pratico, circa 1 realtà del CP su 2 (48%) ha già implementato soluzioni per **estendere il ciclo di vita del prodotto dopo la vendita al consumatore** – pensiamo ad esempio al fenomeno del re-commerce – o ha intenzione di farlo prossimamente. Guardando al futuro, invece, le aziende dei prodotti di largo consumo prevedono che la propria strategia nei prossimi 5 anni si concentrerà in larga parte sulla **riduzione dell’impatto aziendale**, in termini di impronta della produzione, sprechi o utilizzo di risorse come materie prime o energia **(71%).**

Anche in ottica di ottimizzazione, il **43%** prevede di applicare una logica di **riutilizzo** e il **38%** invece si concentrerà sul **riciclo** (per entrambi i casi, scarti di produzione o giacenze di magazzino), mentre il **21%** interverrà sulla sostituzione (ad esempio, ricariche di prodotto, **sostituzione** di parti).

Figura 6 – L’impegno delle aziende Consumer Products verso la sostenibilità



Il **48%** delle aziende del Consumer Products ha già o ha intenzione di implementare soluzioni per estendere il ciclo di vita del prodotto

Solamente il 7% dichiara invece di non aver una strategia di sostenibilità né di avere in programma di implementarla, a testimonianza di quanto questo ambito sia fondamentale per lo sviluppo e la competitività, anche alla luce dell'evoluzione del contesto.

Infatti, se l'orientamento delle attività verso un minore impatto è reso possibile innanzitutto dalla **diffusione di soluzioni tecnologiche avanzate** che consentono la razionalizzazione degli input produttivi e la riduzione delle esternalità negative **(58%)** – suggerendo che **l'innovazione** gioca un ruolo per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità (64%) –, sono anche gli stakeholder esterni ad aggiungere pressione al cambiamento, a partire dalla **domanda dei consumatori (38%)** e dai cambiamenti del **contesto normativo (36%)**, fino a coinvolgere gli altri attori della **filiera di riferimento (25%)**, che condividono gli standard e i target della transizione.

Per accelerare la trasformazione, serve però personale specializzato in cui le **competenze** di sostenibilità si uniscano a una conoscenza delle dinamiche del settore, come indica metà del campione **(52%)**.

Se quindi la sostenibilità è un elemento fondamentale per la competitività nel futuro, oltre metà delle aziende del Consumer Product necessità di competenze verticali in questo ambito per poter accelerare la trasformazione.

4.2

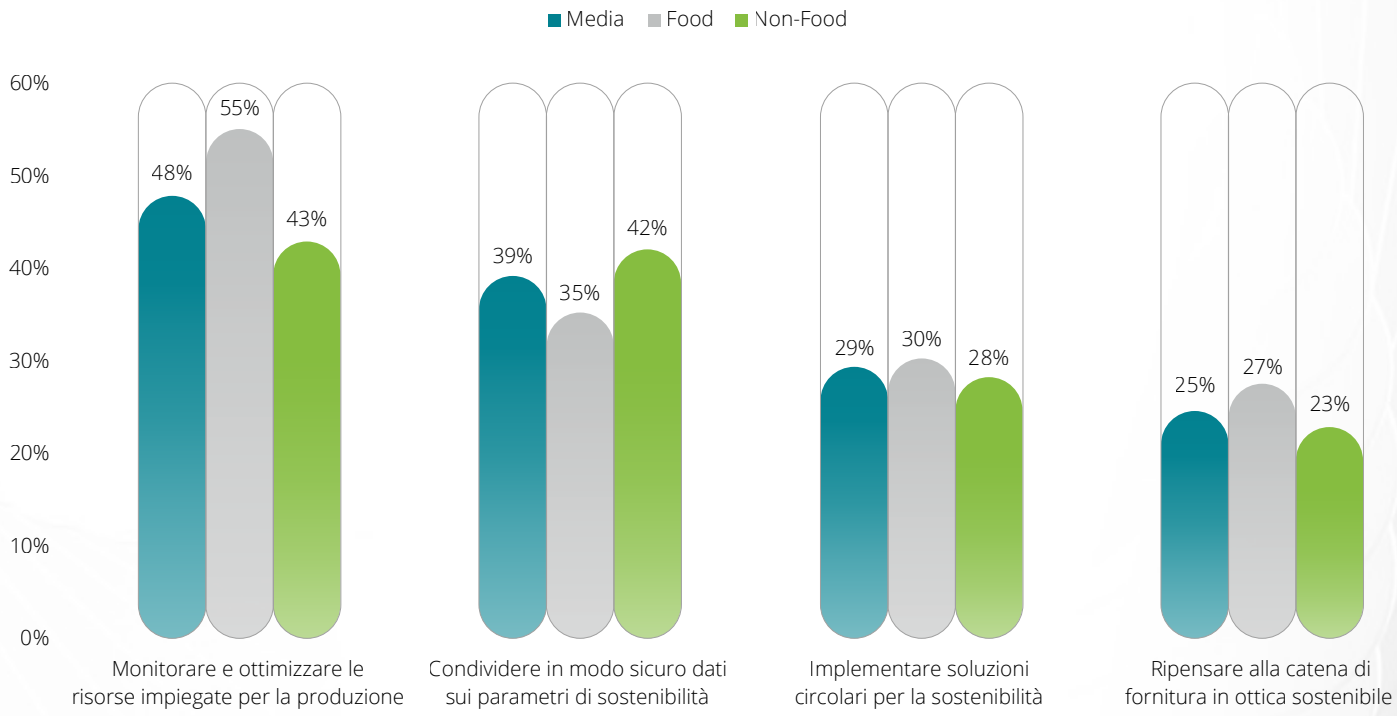
La sostenibilità è una leva trasformativa per i processi aziendali e le relazioni nella filiera

La sostenibilità catalizza quindi l'attenzione delle aziende del settore, influenzandone a diversi livelli la strategia e, per riflesso, i rapporti con la propria rete di fornitura. Guardando al medio termine, infatti, **1 su 2** (53%) ritiene che la **filiera si trasformerà per diventare sempre più locale e sostenibile** per rispondere alle preferenze dei consumatori.

Questa trasformazione è dunque destinata a toccare diversi aspetti del business. Ad esempio, il **53%** delle aziende intervistate prevede che nel medio termine inciderà maggiormente la **domanda di prodotti attenti alla sostenibilità e all'etica della filiera** nei confronti dell'ambiente e delle comunità locali in cui si opera, mentre il **50%** segnala lo sviluppo di **imballaggi "green"** – ad esempio, riutilizzabili, biodegradabili, idrosolubili, realizzati con materiali riciclati o di origine vegetale – e il **43%** la richiesta di servizi di **trasporto e distribuzione a zero o basso impatto** ambientale. A ciò si aggiunge l'attesa di una maggiore necessità di condivisione di informazioni con gli attori della filiera, come la **tracciabilità del prodotto**, per cui circa un terzo **(28%)** segnala la necessità di richiesta di accesso semplice e rapido, ad esempio tramite QR code o sistemi di blockchain, e, più in generale, la **condivisione sicura dei dati** con gli attori della propria filiera, indicato dal **22%**.

Seguendo queste previsioni, le aziende danno priorità ad alcune attività, a partire dall'**ottimizzazione delle risorse** impiegate per la produzione (es. energia, materie prime) che, oltre all'ottica sostenibile, aiuta le aziende a ridurre i costi per una accresciuta eccellenza operativa. Questo elemento costituisce la prima azione su cui il **48%** delle realtà intervistate è intenzionata a sviluppare in futuro, seguito dalla **condivisione sicura dei dati** relativi ai parametri di sostenibilità dei fornitori **(39%)**, fino a interessare l'implementazione di **soluzioni circolari** per la sostenibilità della propria supply chain **(29%)** e il ripensamento della catena di fornitura in ottica di **sourcing responsabile (25%).**

Figura 7 – Le azioni prioritarie per la sostenibilità secondo le aziende del Consumer Products



5. Innovazione

5.1

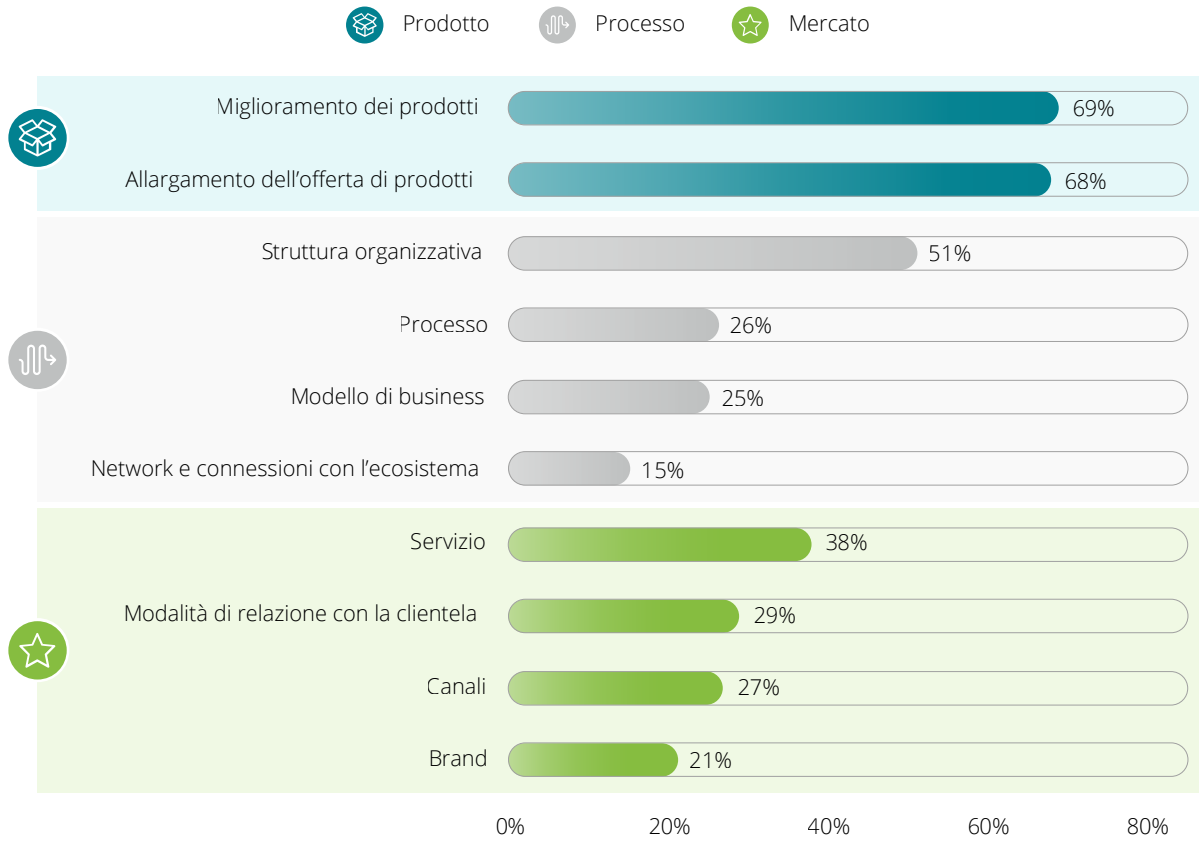
Il prodotto è solo il punto di partenza per il settore Consumer Products

Non da ultima, l'innovazione rientra tra **le principali leve** da attivare per continuare a crescere nel prossimo anno: che si tratti di **prodotto o di servizio**, è circa **1 organizzazione su 2 (49%)** a metterla in cima alle proprie azioni prioritarie per garantire un positivo ritorno economico, e **oltre metà (53%)** delle intervistate la reputa fondamentale per la **crescita di medio periodo.**

Per il 49% l'innovazione di prodotti e/o servizi è fondamentale per la crescita futura della propria azienda

Per le realtà del Consumer Products, l'approccio all'innovazione è principalmente **industriale** (42%), ovvero relativo a prodotti o processi, più che puramente **finanziario** (14%), ovvero tramite investimenti o acquisizioni, anche se oltre un terzo (35%) oggi adotta un sistema **misto** che coniuga entrambi gli aspetti. Stringendo sugli **ambiti di applicazione** dell'innovazione in azienda, il **principale focus** per le organizzazioni di questo settore è inevitabilmente il **prodotto**.
Che si tratti di un **miglioramento delle caratteristiche e delle performance** di linee già in commercio o si riferisca all'**allargamento dell'offerta**, quasi **7 intervistati su 10** (rispettivamente 69% e 68%) lo confermano. Anche altre tipologie di innovazione raccolgono l'attenzione delle imprese. L'innovazione di **processo**, ad esempio, segue con riferimento alla **struttura organizzativa** (50%), e, sebbene a marcata distanza, al processo (26%), al modello di business (25%) e alle connessioni con altri attori dell'ecosistema (15%). Infine, considerando l'innovazione di **mercato**, le aziende intervistate si concentrano sul **servizio** (38%), sulla relazione con la clientela (28%) e sui canali (27%), mentre inferiore risulta l'applicazione in ambito brand (20%).

Figura 8 - Le priorità di innovazione per le aziende Consumer Products



Le aziende del Consumer Products che hanno creato una struttura dedicata all'innovazione ne dimostrano un'applicazione più trasversale all'interno della propria organizzazione e una maggiore apertura verso gli altri attori dell'ecosistema per sviluppare competenze o soluzioni avanzate.

5.2

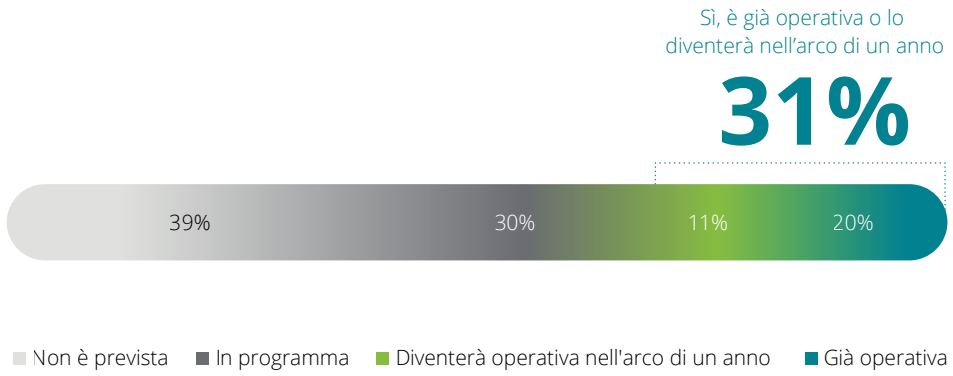
Dal prodotto si estende trasversalmente all'interno e all'esterno dell'organizzazione, specialmente se esiste una funzione dedicata

Se il prodotto è il punto di partenza dell'innovazione, il suo impatto è però trasversale all'intera organizzazione. Ciò è particolarmente vero nelle aziende che hanno deciso di fondare una **struttura dedicata esclusivamente all'innovazione** – distinta quindi da altri dipartimenti, come la Ricerca e Sviluppo – che, prendendo in esame il campione intervistato, rappresentano circa un terzo **(31%)** del totale, un dato composto da un 20% che dichiara di avere già un team preposto a cui si aggiungerà un ulteriore 11% nell'arco di un anno.

Così, mentre in media è circa metà **(49%)** dei rispondenti a dichiarare che l'innovazione **interessa tutte le funzioni** aziendali, la percentuale sale all'85% tra le aziende che hanno già o prevedono di costituire una struttura dedicata.

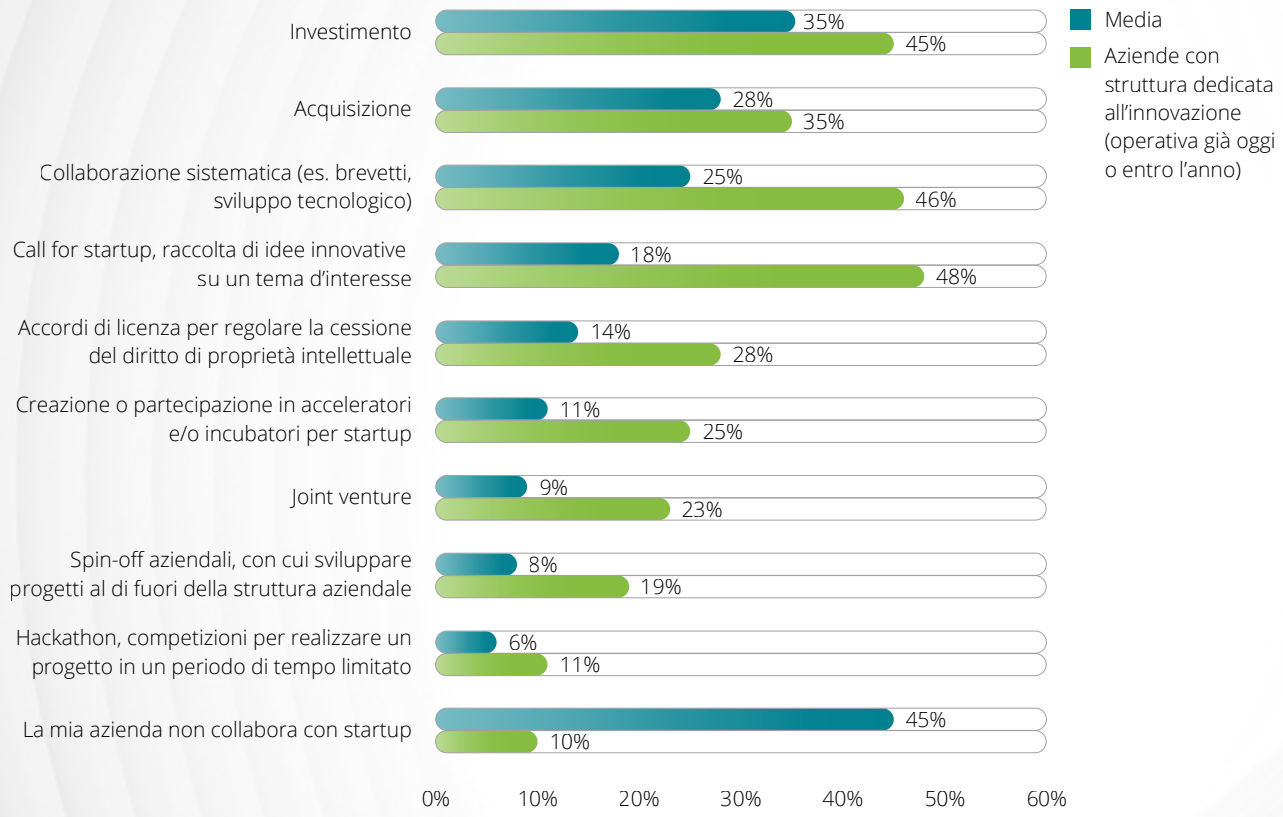
Il delta diventa ancora più tangibile considerando le **collaborazioni con l'ecosistema**, che prendono principalmente la forma di investimenti (35%), acquisizioni (28%) o collaborazione sistematica per brevetti o sviluppo tecnologico (25%).

Figura 9 – Nella sua azienda è presente una struttura dedicata esclusivamente all'innovazione?



Se infatti è il **36% della media** a dichiararsi particolarmente attivo nella collaborazione con altri attori – come centri di ricerca, startup o altre aziende – proprio per sviluppare competenze o soluzioni innovative, la quota raggiunge il 70% tra le realtà che hanno o stanno costruendo una funzione dedicata all'innovazione.

Figura 10 - Le modalità di collaborazione con l'ecosistema



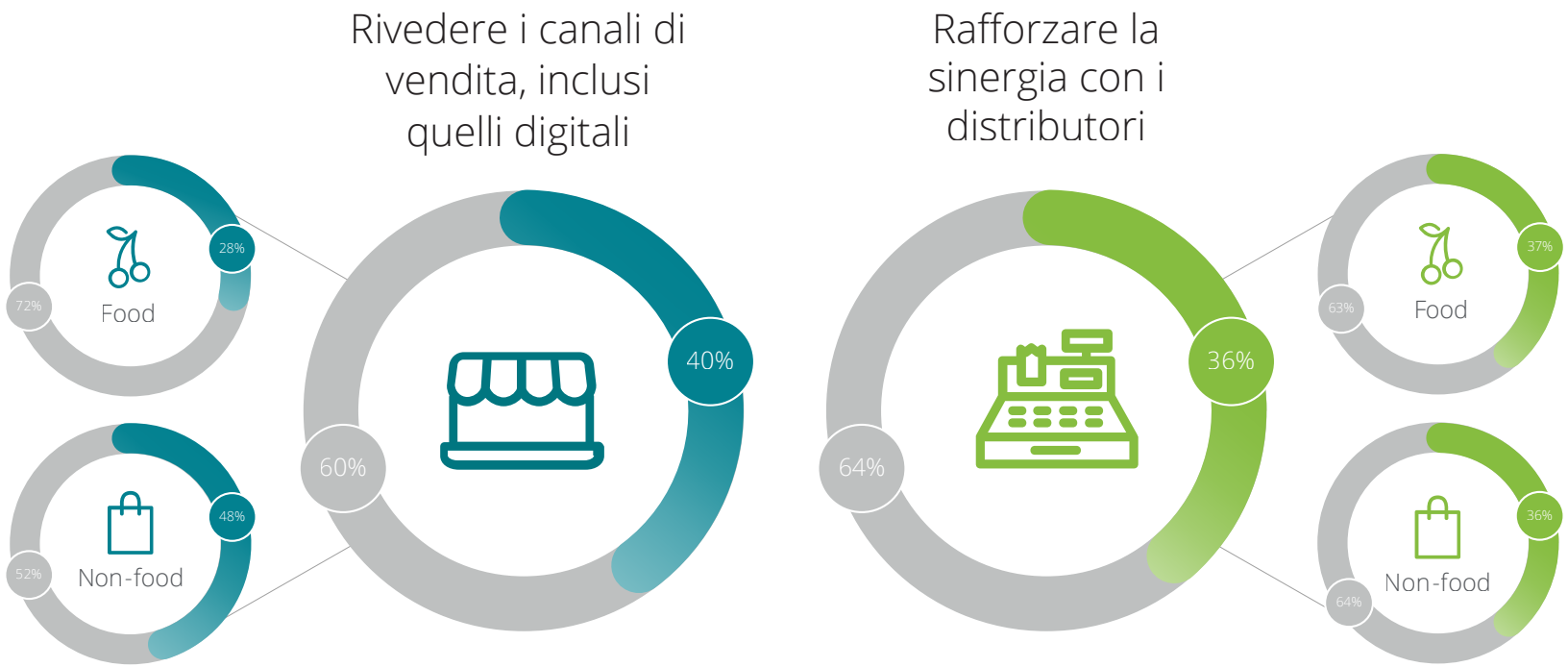
5.3

Le abitudini di consumo stanno ridisegnando la relazione con i clienti, richiedendo di innovare l'approccio al mercato

Negli ultimi anni abbiamo assistito a radicali mutamenti nei comportamenti di consumo, plasmati prima dalla pandemia e poi dall'inflazione. Tali eventi hanno funto da acceleratori di una **trasformazione delle abitudini** ancora in corso, che rappresenta per altro una delle prime sfide citate dal **41%** delle aziende di prodotti di largo consumo.

A seguito di queste trasformazioni, le realtà intervistate sottolineano alcuni trend che già oggi impattano la modalità di relazione con i propri clienti e di vendita. Un **terzo del campione**, infatti, nota una **ridistribuzione della domanda tra i diversi canali d'acquisto**, testimoniata da **una contrazione delle vendite provenienti dai canali fisici tradizionali** (35%) e dall'affermarsi di **percorsi d'acquisto non lineari tra canali digitali e fisici** (come la ricerca in store e l'acquisto online) **(38%).**

Figura 11 – Le intenzioni delle aziende Consumer Products rispetto ai canali di vendita



Per il **41%** i profondi cambiamenti nelle abitudini di consumo costituiscono una delle principali sfide per crescere

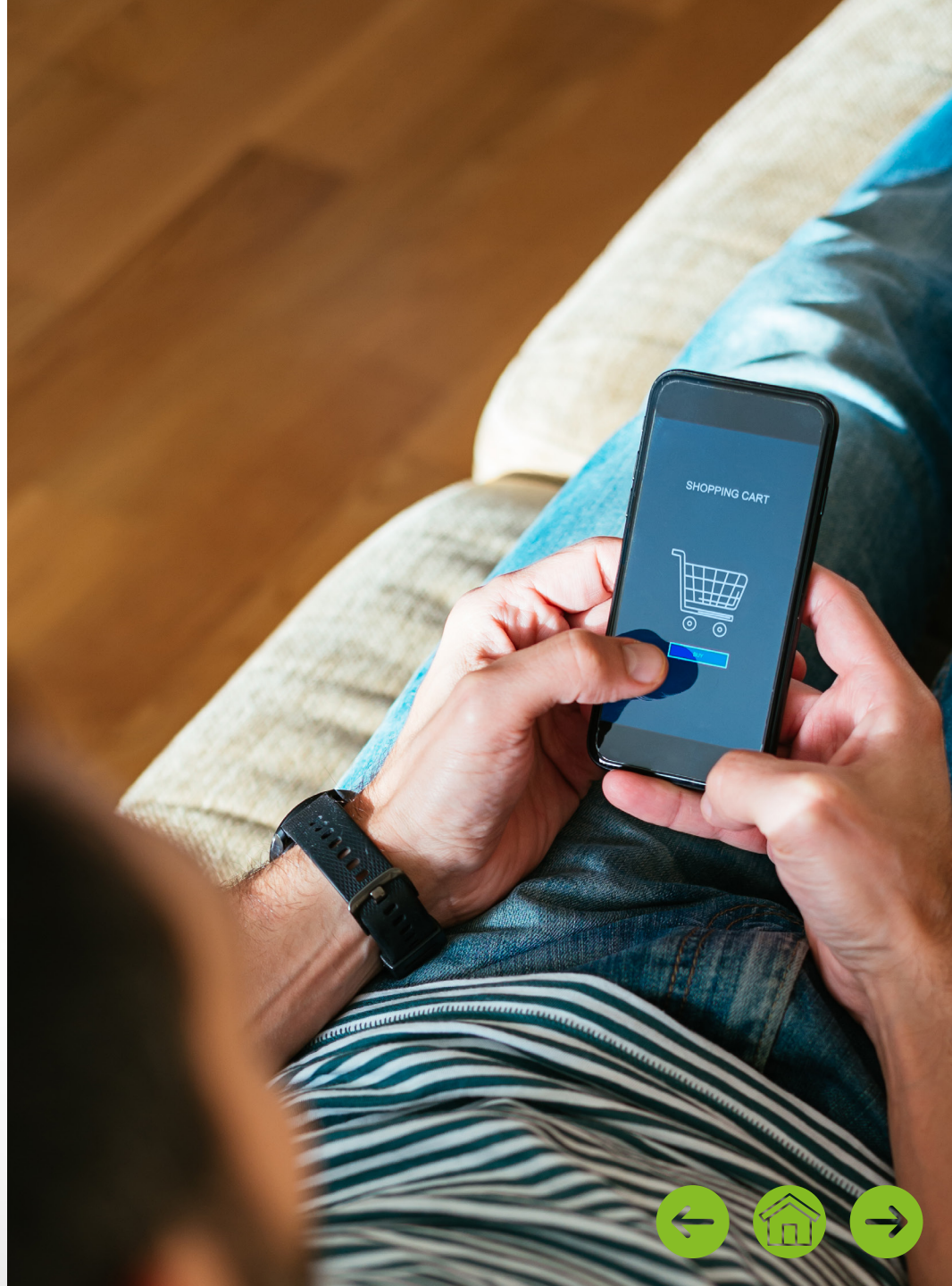
Una prima risposta a questi trend viene così identificata nell'**innovazione dell'approccio al mercato**, che si declina in due azioni principali. Da un lato, il **36%** intende lavorare per **rafforzare la sinergia con i distributori**, un tema sentito in maggior misura dalle aziende con operazioni estere (46%). Dall'altro, invece, **4 aziende su 10** (40%) si prefigurano una **revisione dei canali di vendita a partire dal digitale,** necessaria in particolare per il settore non-food dove il dato sale al 48%.

La strategia di mercato si costruisce con un rapporto diretto con il consumatore, in ottica omnicanale

Per 4 su 10 le vendite online costituiranno il 20% del totale entro i prossimi 3 anni

sono particolarmente d'accordo con l'idea che **le vendite online arriveranno a pesare per il 20% del totale** entro i prossimi 3 anni. Dunque, per affrontare questo cambiamento con proattività, si parte dallo sviluppo di servizi digitali: dal lancio o dall'ottimizzazione di un **proprio e-commerce** per vendere direttamente ai clienti finali in piano per il 35% delle imprese, al **miglioramento dell'esperienza online** dei clienti in tutti i punti di contatto – che sia il proprio e-commerce o quello dei distributori – in programma per il 32%, fino all'attivazione o potenziamento di **servizi digitali e/o omnicanale a valore aggiunto** per il cliente finale, previsto dal 25%.

Il cambio di passo richiede quindi di orchestrare interventi paralleli tra i diversi punti di contatto con la marca. Così, a fianco del potenziamento dei rapporti con i retailer, le aziende del CP prevedono azioni dirette al consumatore, in una **logica omnicanale** che fa leva sul digitale. La **concentrazione delle vendite sui canali online**, infatti, viene descritta da metà (53%) delle aziende intervistate come il principale fattore trasformativo nella relazione con i propri clienti, sempre più diretta e disintermediata. E, guardando al futuro, il digitale diventerà un canale **sempre più importante per la realizzazione del fatturato**: infatti, **4 su 10**

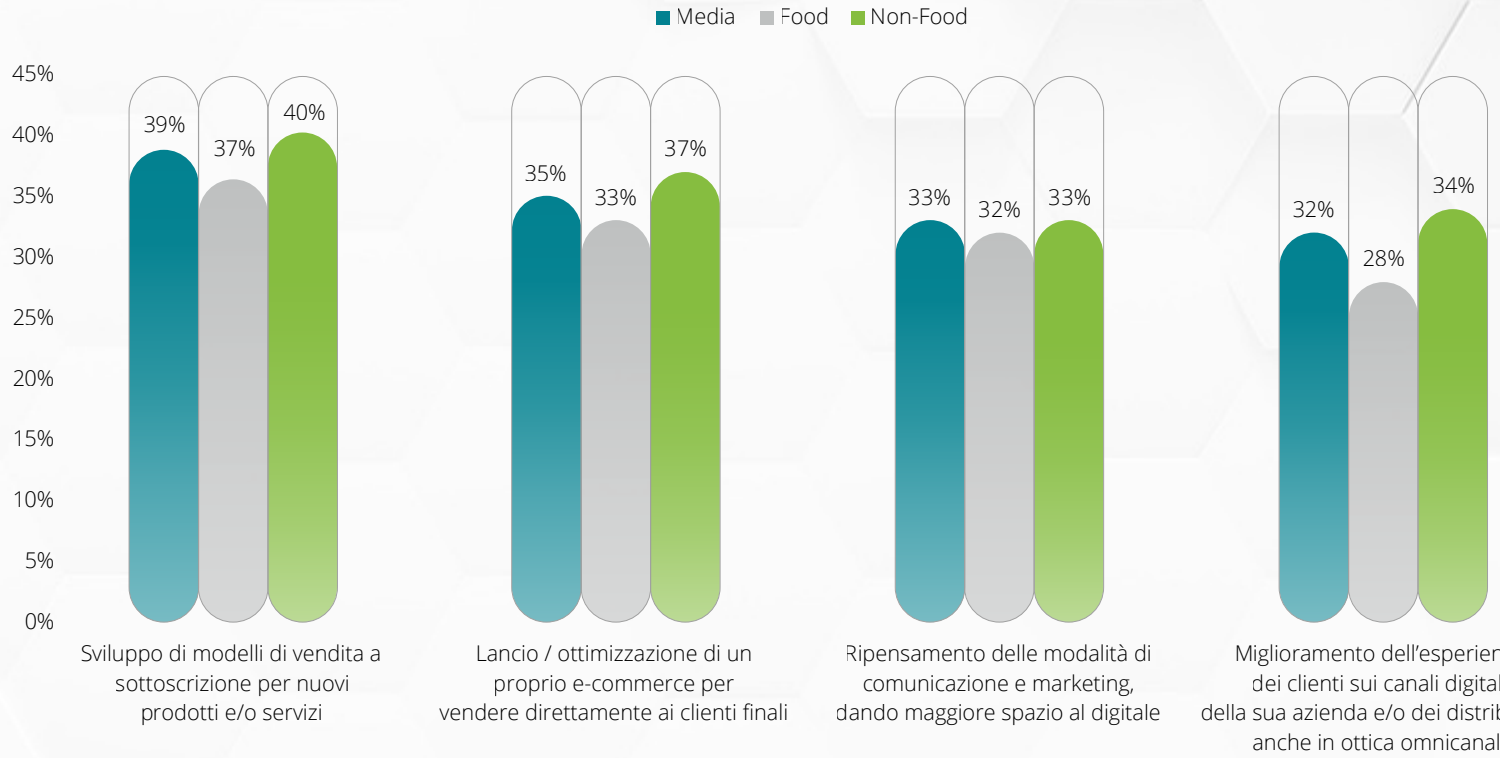


Se in questo contesto si considera anche la difficoltà di mantenere la lealtà al brand – percepita dal 29% delle aziende intervistate – non stupisce che addirittura il 39% si pongano l'obiettivo di implementare **modelli di vendita a sottoscrizione** per nuovi prodotti e/o servizi. Tale attività risulta inoltre prioritaria nell'**allocazione di budget** per il prossimo anno.

Inoltre, alla luce del rapporto diretto con la marca e dell'incrementata presenza online, sarà necessario **investire in comunicazione e marketing**, adeguando la strategia per dare priorità al digitale. Questa è l'intenzione di **un terzo (33%)** delle aziende dei prodotti di consumo che operano in Italia.

Tali attività hanno inevitabilmente un impatto sulla **struttura organizzativa** delle aziende. Perciò il 47% è molto o abbastanza d'accordo sulla necessità di rivedere l'organizzazione interna dell'azienda **in ottica omnicanale.**

Figura 12 – Le azioni che guidano la trasformazione omnicanale



5.5

I dati abilitano l’innovazione nelle aziende Consumer Products, che stanno investendo per trasformarsi in “data-driven companies”

Per il 62% la raccolta e l’analisi dei dati guideranno la strategia dell’azienda nel prossimo futuro

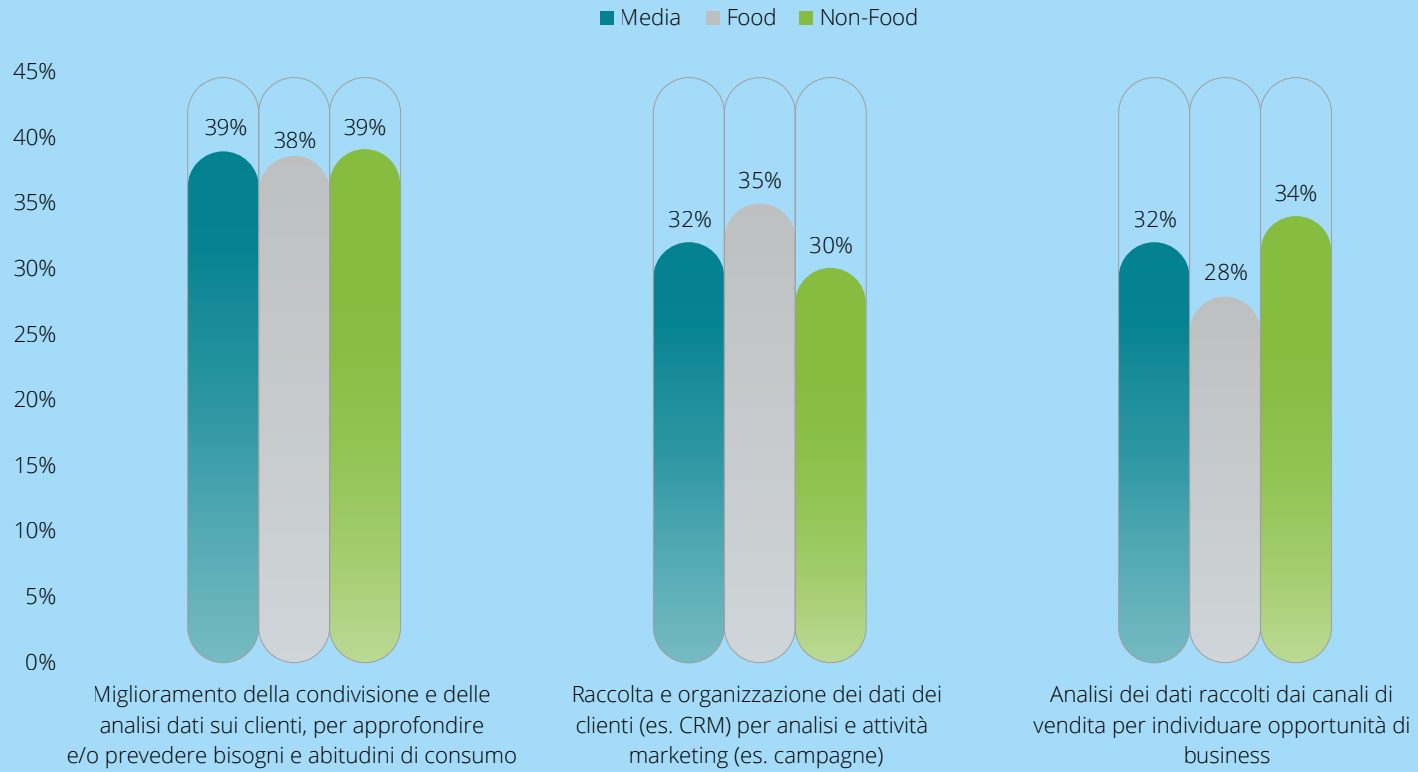
In un momento di forte cambiamento, la capacità di utilizzare i dati dei clienti per personalizzare l’esperienza o i prodotti e servizi può costituire un **elemento distintivo dalla concorrenza** e per quasi **1 realtà intervistata su 2 (48%)** hanno il potenziale di **aumentare la competitività** delle aziende del settore Consumer Products. Pertanto, sia la raccolta sia l’analisi dei dati dei consumatori saranno fondamentali per guidare la strategia dell’azienda nel prossimo futuro, come conferma il **62%** dei rispondenti, che si dichiara particolarmente d’accordo con questa prospettiva. Eppure, per quanto la direzione sia chiara, le aziende stanno ancora lavorando sulle azioni che porteranno alla sua realizzazione. Se consideriamo ad esempio la **formulazione di una strategia basata sui dati,** la quota di imprese che dichiara di averla già sviluppata si riduce al **47%**. Inoltre, sebbene l’utilizzo dei **dati** venga ritenuto cruciale per la strategia, al momento è **poco meno di 1 azienda su 2 (46%)** a sfruttarne in modo sistematico il potenziale per **decidere a quali ambiti dare priorità nel processo di innovazione.**

Tra gli ostacoli da superare per divenire “data-driven companies”, gli intervistati dichiarano una particolare esigenza **di integrazione delle infrastrutture digitali (47%)** e di accesso a **personale specializzato (49%).**

Si conferma quindi la **necessità di formazione delle risorse in azienda o di accesso a personale con forti competenze verticali** proprio per riuscire a cogliere appieno le opportunità offerte dai canali digitali.

Tuttavia, le realtà del settore dei prodotti di consumo hanno in programma di **intervenire – e investire – proprio in questo ambito per accelerare la crescita.** Più nello specifico, viene data priorità al **miglioramento della condivisione e delle analisi dati sui clienti**, per approfondire e/o prevedere bisogni e abitudini di consumo (39%), alla raccolta e all'organizzazione dei dati dei clienti per **attività di marketing (32%),** e analisi dei dati per **individuare opportunità di business (32%).** Queste attività sono il focus delle aziende il cui fatturato è cresciuto nell'ultimo anno, per le quali polarizzano gran parte degli investimenti in ambito digitale.

Figura 13 – Le azioni prioritarie per una crescita basata sui dati



5.6

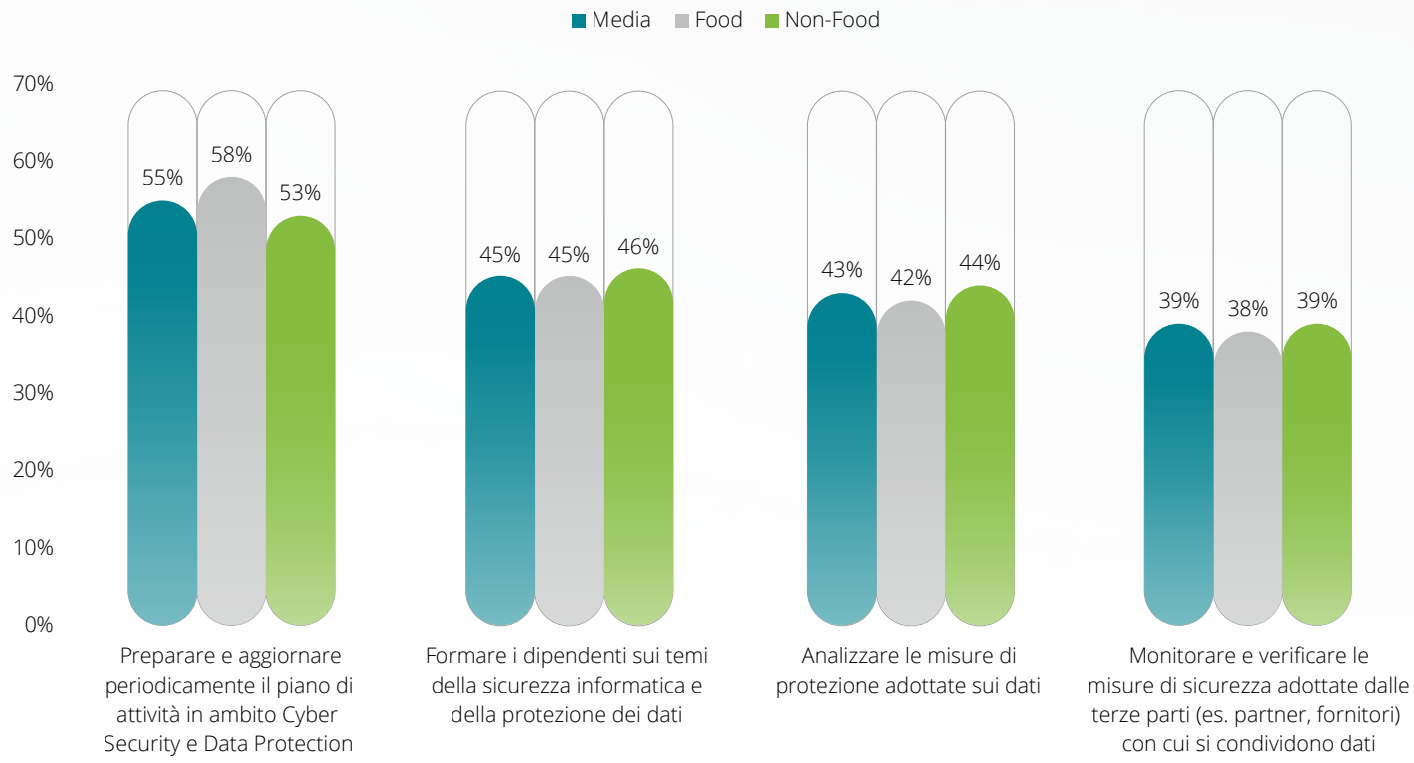
La sicurezza diventa il prerequisito per il mantenimento della fiducia dei consumatori e dei partner della filiera

Nel rapporto con il consumatore, risulta critico garantire un'**esperienza digitale sicura** tra i diversi punti di contatto. Di fatti, il **57%** delle aziende del CP riconosce alla sicurezza un aspetto in grado di **migliorare la relazione sia con i consumatori sia con i diversi partner lungo la catena di fornitura.**

Più in generale, infatti, quasi **6 aziende su 10 (57%)** dichiarano che **le iniziative di digitalizzazione** adottate richiedono di porre **sicurezza informatica, protezione dei dati e privacy** al centro del business model dell'azienda. Ciò è ancora più vero se si considera la **diffusione di diverse tecnologie** – come cloud (71%), data analytics (69%), digital identity management (57%) ma anche **intelligenza artificiale (48%)** – che rendono ancora più cruciale la sicurezza informatica. Interrogate quindi sulle attività previste in questo ambito, emerge come principale la **preparazione e l'aggiornamento periodico del piano di attività** in ambito Cyber Security e Data Protection: è infatti **la maggioranza delle imprese del CP (55%)** a predisporle. Anche la **formazione** dei dipendenti, sui temi della sicurezza informatica e sulla privacy, risulta prioritaria per il **45%** delle realtà intervistate; mentre il **43%** effettua un'analisi sulle misure di **protezione dei dati adottate dalla propria organizzazione** e il **39% monitora e verifica le misure di sicurezza adottate dalle terze parti,** una priorità coerente con la grande attenzione riservata alla condivisione dei dati con partner commerciali e/o fornitori.

Per quasi 1 su 2 la diffusione di nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale pone temi di sicurezza dei dati

Figura 14 – Le principali pratiche delle aziende Consumer Products in ambito Cyber Security e Data Protection



6.0

I punti per guidare l'agenda del cambiamento

Nelle pagine precedenti sono stati analizzati i principali **trend di mercato e le soluzioni** per continuare a sviluppare il business nel breve periodo quanto nel medio termine. Pur confrontandosi con le problematiche comuni alle organizzazioni del settore Consumer Products, ciascuna realtà prosegue lungo un personale percorso di crescita. Per **stimolare una riflessione critica sulle priorità d'intervento,** di seguito sono riportate alcune domande che possono supportare le aziende a tracciare la propria rotta per una **crescita a prova di futuro.**

Contesto

- Pensando alle **sfide** che stiamo affrontando, le **soluzioni** che abbiamo identificato sono adeguate alle crescita nel breve e medio periodo? L'allocazione delle risorse è allineata alle **priorità d'intervento**?
- Quanto tempo dobbiamo attendere per valutare se gli investimenti stanno dando i ritorni desiderati o se è necessario modificare l'approccio?
- Stiamo monitorando le **evoluzioni** di mercato per cogliere i segnali dei prossimi cambiamenti?
- Come bilanciare le necessità di ridurre i costi operativi con il bisogno di investire per anticipare i cambiamenti della domanda?
- Abbiamo i **talenti** e le **competenze** necessarie per sostenere / accelerare la crescita?
- Guardando al prossimo futuro, quale ruolo ricopriranno le **nuove tecnologie** come l'AI Generativa nella nostra organizzazione? In quale fase di maturità si trova al momento?

Filiera

- Potremmo individuare nuove opportunità di **integrazione verticale** per specifiche aree della filiera, da realizzare con operazioni di M&A?
- Dovremmo considerare di investire in aree di business affini o limitrofe per espandere l'offerta di prodotti o servizi?
- Esistono attività a minor valore aggiunto che invece potremmo ottimizzare maggiormente o esternalizzare? Quali limiti hanno impedito di farlo sinora?
- Come possiamo sfruttare le potenzialità della tecnologia, come l'**AI Generativa**, per migliorare le decisioni, soprattutto in ambito **supply chain**?
- Sempre considerando la tecnologia, possiamo trovare nuove opportunità di **automazione**? Qual è la nostra posizione rispetto alla collaborazione uomo-macchina?
- Vista la maggiore necessità di visibilità sull'intera filiera e l'attenzione del mercato alla sostenibilità, quale ruolo potrebbe avere il "**nearshoring**" nella nostra strategia di resilienza?

Sostenibilità

- Siamo riusciti a sviluppare sufficiente reattività agli eventi esterni, anche alla luce del **cambiamento climatico?**
- Come abbiamo previsto di integrare la sostenibilità nel modello di business dell'azienda? Quali nuove opportunità apre, anche in termini di prodotti e servizi?
- In quale modo gli **standard** di sostenibilità della **filiera** influenzano la nostra strategia? Se siamo capofila, come possiamo supportarne la trasformazione?
- Quali **KPI** dovremmo monitorare per valutare i progressi in ambito sostenibilità?
- Condividiamo e raccogliamo adeguatamente indicatori di sostenibilità insieme agli attori della filiera di appartenenza?
- I nostri sistemi tecnologici consentono di rispondere alle esigenze di un'avanzata **rendicontazione** sostenibile?

Innovazione

- La nostra offerta di prodotti e servizi riflette i cambiamenti del mercato?
- Possiamo cogliere **nuove opportunità** di prodotti o servizi che rispondono ai bisogni di sostenibilità?
- Qual è il giusto **mix di investimento** per supportare, da un lato, la creazione di nuovi prodotti e, dall'altro, il miglioramento delle caratteristiche dell'attuale portfolio?
- Considerando il totale delle vendite, quanto pesa oggi la **distribuzione** con terze parti (es. retailer, marketplace) e quanto i **canali diretti** al consumatore (es. e-commerce, flagship store)? Questo rapporto cambierà nei prossimi 3 anni? Se sì, le risorse allocate sono coerenti con i piani di sviluppo dei diversi canali?
- Alla luce della raccolta di diversi tipi di dati e della condivisione lungo la filiera, quanto sono all'avanguardia le nostre **pratiche di sicurezza**? E quelle dei partner?
- Quanto analizziamo i dati dei consumatori per migliorare l'approccio al mercato e per innovare l'offerta? Come potremmo trasformarci completamente in un'**azienda data-driven**?

Metodologia

Con l'obiettivo di comprendere le azioni prioritarie per lo sviluppo delle aziende del settore Consumer Products, Deloitte ha realizzato una ricerca su un campione di 150 imprese con almeno 50 dipendenti attraverso metodologia CATI (Computer Assisted Telephone Interview). L'indagine, condotta nella seconda metà del 2023, si è rivolta a CEO, Presidenti, Titolari d'azienda, Soci e Direttori Generali ed è stata effettuata su 60 realtà del mondo food ("Agricoltura" e "Alimentari confezionati e bevande") e su 90 realtà produttrici del mondo non-food ("Arredamento", "Bellezza e cura della persona", "Cura della casa", "Elettrodomestici", "Giocattoli e articoli per l'infanzia" e "Tessile, Abbigliamento e accessori"), selezionate considerando la distribuzione geografica del tessuto imprenditoriale italiano.

Note

[1]Istat, Fiducia dei consumatori e delle imprese – gennaio 2024
https://www.istat.it/it/archivio/293667
[2]Istat, Fiducia dei consumatori e delle imprese – marzo 2024
https://www.istat.it/it/archivio/295501
[3]Confindustria, Migliorano a gennaio le aspettative delle grandi imprese sul livello di produzione, 2024
https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/dettaglio/nuova-indagine-rapida-produzione-industriale-Italia-gennaio-2024
[4]Deloitte, Consumer Products Industry Outlook, 2023
https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/consumer-products-outlook-2023-focus-italia.html
[5]Deloitte, Strategie contro il caro prezzi nel settore alimentare, 2023
https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-industrial-products/articles/2023-consumer-tracker-caro-prezzi-settore-alimentare.html
[6]Deloitte, Consumer Products Industry Outlook, 2024
https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/consumer-products-industry-outlook-2024.html

Contatti

Eugenio Puddu
Consumer Products Sector Leader
Deloitte Central Mediterranean
epuddu@deloitte.it

Mariangela Campalani
Growth Director
Deloitte Italy
mcampalani@deloitte.it

Marzia Elisa Casale
Growth - Consumer Insights Manager
Deloitte Italy
mcasale@deloitte.it

Autrice

Ilaria Donà
Growth - Market Research & Insights
Deloitte Italy
idona@deloitte.it

Ringraziamenti

Si ringraziano per il prezioso contributo nella ricerca: Fabio Bonanni, Cristiano Camponeschi, Marco Delevati, Carmelo Fiorilli, Giulia Silenzi

Deloitte.

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

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata 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.

© 2024 Deloitte Italy S.p.A. S.B.
Deloitte Creative Team - Italia | SG.