

Obiettivo redditività

Best practice e spunti utili per affrontare
l'aumento dei costi



Indice



Editoriale	Eugenio Puddu Deloitte	3
Consumi: alla ricerca del risparmio e del piacere nell'acquisto	Andrea Laurenza Deloitte	4
Lo stress economico erode la spesa discrezionale, ma i consumatori cercano piccole gioie negli acquisti	Mind The Data	5
Innovare un mercato tradizionale, a partire dalle competenze	Marco Hannappel Philip Morris Italia	7
Alimentare, dal 2019 protagonista di un panorama M&A vivace	Mind The Data	11
Costruire un prodotto innovativo, round dopo round	Simone Mancini e Riccardo Trubiani Scalapay	13
Project, simplify, connect: le fasi di una progettazione olistica	Giorgio e Andrea Brigo Italsoft Group	17
Bilanci e previsioni per le eccellenze imprenditoriali italiane	Ernesto Lanzillo Deloitte	20
Best Managed Companies: prospettive per la fine del 2022 e per l'inizio del 2023	Mind The Data	21
La rotta per la crescita di lungo periodo	Massimo Perotti Sanlorenzo	23
Conclusioni	Eugenio Puddu Deloitte	27



Editoriale

Gli attuali trend di inflazione e gli indicatori macro economici sembrano riportarci agli anni '70 e '80 del secolo scorso, quando l'Italia si risvegliava bruscamente dal miracolo economico e faceva i conti con un'economia in progressivo rallentamento. Il contesto attuale vede però un desiderio di "rivincita" dei consumatori, combattuti tra la volontà di fare acquisti e la necessità di far quadrare i bilanci famigliari. Per le aziende la sfida dei bilanci è ancora più accesa, con un marcato rialzo dei costi e dei tassi, le difficoltà di approvvigionamento e le nuove modalità di trasporto, le rotte commerciali modificate e le nuove abitudini di consumo.

Per tutti, consumatori e aziende, si aggiunge una generale "questione energetica". I prezzi al consumo hanno infatti raggiunto un picco di +11,8% su base annua, registrato nel mese di ottobre da Istat, soprattutto dovuto all'impennata del costo

dell'energia (+71,1% annuo). Inoltre, secondo le stime di Confindustria, la bolletta energetica arriverebbe a incidere per il 9,8% sul totale dei costi di produzione dell'intera economia, 5 punti percentuali in più rispetto al periodo pre-Covid.

I prezzi del carrello della spesa continuano quindi ad accelerare, in buona parte per mano dei generi alimentari che segnano un +13,1% annuo, avvicinandosi ai valori del giugno 1983. I consumatori, che erano tornati a spendere nel secondo trimestre 2022 facendo affidamento sui risparmi degli ultimi due anni, sembrano avvertire l'incremento e dimostrare maggiore prudenza: dalle rilevazioni Deloitte, gli intervistati italiani pensano che nel mese successivo crescerà lo scontrino per ristoranti, alimentari e abbigliamento (rispettivamente 82%, 77% e 73%), mentre la metà indica preoccupazione verso i propri risparmi e l'intenzione a posticipare gli acquisti più onerosi.

Sono fattori che pesano inevitabilmente sulle organizzazioni così come sui consumatori. Se nello scorso numero di MinD abbiamo accennato ai difficili equilibri tra congiuntura economica e profittabilità per le imprese, in questa edizione ci concentriamo invece sulle misure attuate dalle aziende per anticipare l'impatto energetico sulla propria attività e sulla filiera di riferimento, sulle soluzioni tecnologiche per supportare consumatori e imprese, e sui margini per la crescita nel prossimo futuro.

Buona lettura,

Eugenio Puddu
Consumer Products Leader



Eugenio Puddu

Deloitte Italy Consumer
Products Leader



Consumi: alla ricerca del risparmio e del piacere nell'acquisto



Andrea Laurenza

Deloitte Central Mediterranean
Consumer Leader

Nonostante la razionalizzazione delle spese e l'orientamento verso un consumo tarato sull'essenziale, la preoccupazione finanziaria lascia comunque spazio alla ricerca di piccole soddisfazioni nello shopping: l'intenzione di concentrarsi sui beni fondamentali non equivale necessariamente ad austerità nei consumi.

Il sentiment dei consumatori sta scontando il peso di un prolungato stress finanziario, forgiato dall'inflazione, dall'aumento dei prezzi dell'energia e dall'allarme di una possibile contrazione dell'economia. Così la preoccupazione per la congiuntura economica è diventata un nuovo punto di attenzione in tutto il mondo, andando ad aggravare i timori legati al bilancio personale e alla capacità di spesa dei consumatori. Lo testimonia l'incertezza verso lo stato dei propri risparmi che viene avvertita da un rispondente su due, a cui, nel nostro Paese, si aggiunge una marcata percezione dell'erosione del budget disponibile a fine mese, come emerge dai dati del Deloitte State of the Consumer Tracker.

Non sembra essere ancora chiaro quando le cause dello stress allenteranno la morsa. Al momento, infatti, i consumatori prevedono che il caro prezzi continuerà ad avanzare, con effetti evidenti sulle bollette tanto quanto sullo scontrino della spesa. Oltre all'elettricità, guidano la percezione degli italiani rispetto ai rincari per il mese successivo il costo dei ristoranti e, in seconda battuta,

dei generi alimentari, seguiti da abbigliamento e accessori, e alcolici e tabacco.

In risposta alla situazione, la maggior parte degli intervistati, in Italia come all'estero, sta adottando comportamenti fortemente orientati al risparmio. Ne sono un esempio, il maggiore tempo dedicato a pianificare la spesa o la preferenza verso marchi private label, che nel nostro Paese sono segnalati rispettivamente dal 45% e dal 35%, ma anche l'allocatione del budget familiare per il mese successivo. Rispetto allo scorso anno, infatti, la previsione della distribuzione della spesa si concentra in maggiore misura sui beni fondamentali, come casa e alimentari, a discapito di voci più discrezionali, tra cui arredamento, abbigliamento e cura della persona, intrattenimento e i viaggi, che tornano a normalizzarsi dopo la pausa estiva. Rimane invece stabile la quota dedicata ai pasti fuori casa, probabilmente in continuità con la modalità di lavoro ibrida collaudata nel 2021.

Nonostante la razionalizzazione delle spese e l'orientamento verso un consumo tarato sull'essenziale, la

preoccupazione finanziaria lascia comunque spazio alla ricerca di piccole soddisfazioni nello shopping. Se infatti nel nostro Paese solo un quarto dichiara di potersi permettere di compiere acquisti per soddisfare un proprio piacere, tre quarti degli intervistati affermano però di essersi tolti uno sfizio nel corso dell'ultimo mese. Nella classifica dei beni di conforto, il primato assoluto va ai generi alimentari che raccolgono il 41% delle preferenze, staccando nettamente abbigliamento e accessori ma anche i prodotti per la cura della persona, rispettivamente al 16% e 12%.

Inoltre, sebbene gli italiani risultino in linea con la media internazionale in termini di compere effettuate per coccolarsi, si discostano sul fronte della percezione dell'effettiva capacità di spesa per tali prodotti: questi dati possono indicare che l'intenzione di concentrarsi sui beni irrinunciabili non equivalga necessariamente all'austerità nei consumi. Tali evidenze possono essere una lente utile alle aziende Consumer per guardare al prossimo futuro, specialmente con l'avvicinarsi delle festività natalizie.



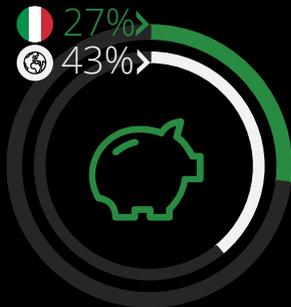
MIND
the data

Lo stress economico erode la spesa discrezionale, ma i consumatori cercano piccole gioie negli acquisti

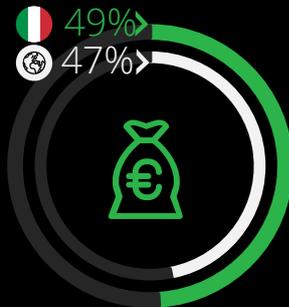
Deloitte State of the Consumer Tracker

Scopri i nuovi dati sul sentiment dei consumatori a questo link

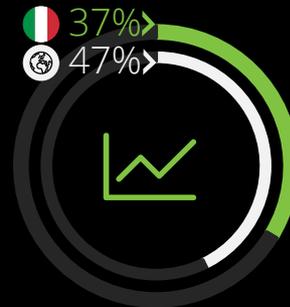
La preoccupazione finanziaria espressa dai consumatori, sia in Italia sia all'estero, sembra rimarrà nel prossimo futuro



Dicono di avere budget disponibile a fine mese

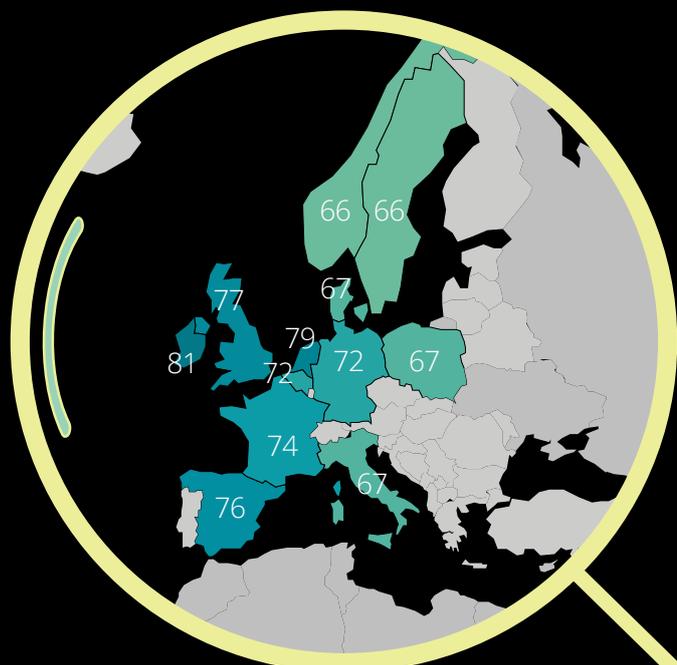


Sono preoccupati per i loro risparmi



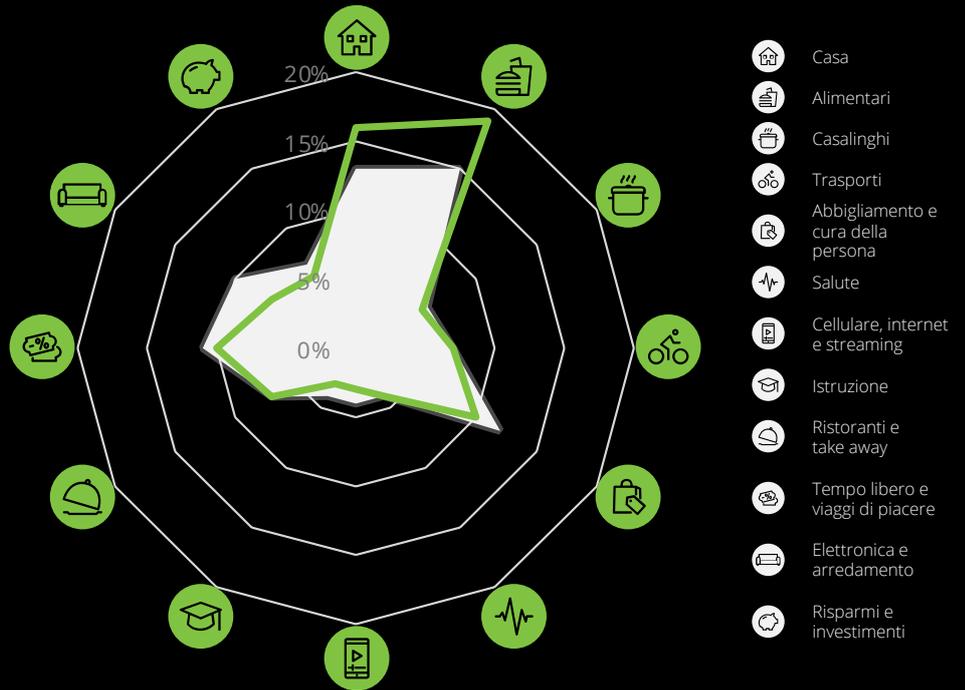
Pensano che il proprio reddito rimarrà uguale o aumenterà in un anno

Tra i fattori alla base dello stress finanziario nell'area Europa rimane la percezione dell'inflazione, con effetti sulla spesa discrezionale

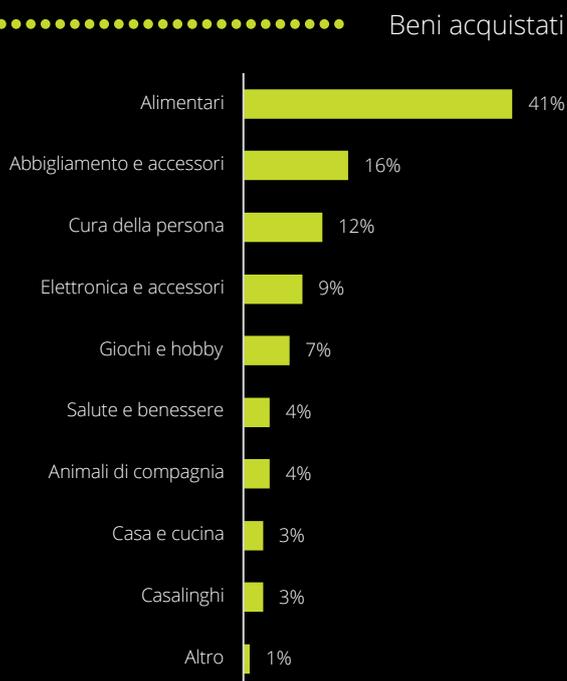
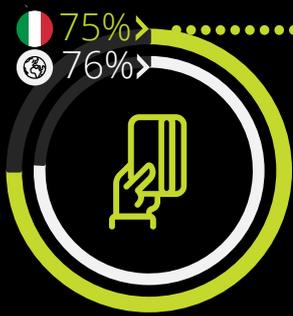




Lo dimostra l'allocazione del budget familiare degli italiani, ancora più concentrato sui beni fondamentali, come casa e generi alimentari, rispetto al 2021



Ciononostante, 3 consumatori su 4 si sono coccolati acquistando alimentari, abbigliamento e prodotti per la cura della persona





Innovare un mercato tradizionale, a partire dalle competenze



Marco Hannappel

Presidente e Amministratore
Delegato
Philip Morris Italia

Ci sono aziende lungimiranti che hanno investito in energie alternative, in alcuni casi autoprodotte, e che oggi, con il rincaro energetico, guardano oltre alla propria organizzazione con un senso di responsabilità verso il territorio. È così per Philip Morris Italia, che ha investito in misure straordinarie per supportare le aziende della propria filiera, a fianco di misure ordinarie per valorizzare, innovare e rendere sostenibile le realtà agricole italiane. Per farlo, è partita dalle basi, fondando un centro per la formazione continua specializzata aperto a tutti gli operatori del settore. Perché il futuro della manifattura 4.0 parte proprio dalla diffusione delle competenze.



L' aumento del costo dell'energia sta mettendo alla prova aziende e consumatori. Come state affrontando il rincaro?

La crisi energetica è un fenomeno che tocca tutti e pone innanzitutto un tema di responsabilità. Noi, ad esempio, siamo il primo acquirente di tabacco in Italia, con 20 mila tonnellate di tabacco acquistate, 100 milioni di euro investiti nel 2022 e un impatto occupazionale stimato diretto, indiretto e indotto fino a 28.700 persone.

Per questo, vogliamo sostenere la filiera agricola italiana, l'indotto più importante d'Europa per volumi di

produzione e per addetti. Infatti, già lo scorso febbraio abbiamo sottoscritto con Coldiretti un accordo "salva raccolti" con cui fronteggiare i rincari energetici e, a oggi, abbiamo investito 11 milioni per aiutare i produttori ad affrontare le difficoltà legate al caro-energia.

Si tratta di iniziative che rappresentano un unicum nel settore del tabacco, e che siamo in grado di implementare solo grazie alla partnership strategica che dura da oltre vent'anni con il Ministero delle Politiche Agricole e alla collaborazione decennale con Coldiretti.

Uno degli elementi cruciali su cui pubblico e privato devono collaborare è lo sviluppo di competenze, fattore strategico per la competitività e la produttività delle aziende e dell'intero sistema Paese.





Quali misure è necessario prevedere per creare un cambiamento di lungo periodo a vantaggio di una maggiore sostenibilità energetica, oltre che ambientale, per la filiera agricola?

Credo che la logica di filiera integrata sia la migliore strada da seguire, come ormai facciamo da oltre dieci anni. Questa visione è fondamentale se vogliamo valorizzare, innovare e rendere sostenibile la filiera agricola italiana, tanto più in una fase delicata come quella attuale.

Al di là del supporto contingente in questa fase di forte incertezza, accompagniamo da anni le aziende agricole nel percorso di transizione eco-energetica e digitale, in un'ottica di medio-lungo termine, con l'obiettivo di rendere sempre più centrale nel contesto internazionale la filiera italiana del tabacco. Tanti sono i risultati ottenuti finora: dalla riduzione di CO₂, -56% nel 2021 rispetto al 2012, all'uso responsabile della risorsa idrica, con una riduzione di consumi del 53% rispetto al 2015.

A fianco del tema ambientale, affianchiamo le imprese anche nella transizione digitale. Tra le iniziative implementate, voglio ricordare il Digital Farmer, un percorso di formazione imprenditoriale, rivolto in particolare ai giovani coltivatori, che intende favorire il miglioramento delle loro competenze tecniche e l'adozione di tecnologie all'avanguardia nel campo dell'agricoltura di precisione.

Cosa manca agli investimenti nella digitalizzazione per essere ancora più efficaci?

Uno degli elementi cruciali su cui pubblico e privato devono collaborare è lo sviluppo di competenze, fattore strategico per la competitività e la produttività delle aziende e dell'intero sistema Paese.

Una nostra recente ricerca realizzata in collaborazione con The European House Ambrosetti, infatti, mette in evidenza il forte ritardo sulla formazione digitale di cui soffre il

nostro Paese e ci ricorda, ancora una volta, gli effetti dell'assenza di competenze strategiche per l'industria 4.0, soprattutto sul lungo periodo e specialmente in termini di competitività.

Per favorire la crescita del nostro Paese credo quindi sia importante colmare il gap che persiste tra mondo della formazione e mondo delle imprese. Ed è con questo obiettivo che a giugno di quest'anno abbiamo inaugurato la nostra Academy per l'alta formazione e lo sviluppo delle competenze legate a Industria 4.0, il Philip Morris Institute for Manufacturing Competences.

Un centro aperto non soltanto alle nostre persone ma anche all'intera filiera produttiva, ai territori in cui operiamo e al mondo della formazione accademica e tecnica, che si propone di offrire un punto di riferimento per il Paese per ciò che riguarda la formazione continua e il trasferimento tecnologico, favorendo lo sviluppo delle competenze per le professioni del futuro nel mondo manifatturiero.



Un esempio di innovazione diffusa in un settore tradizionale come quello del tabacco. Quali passi state compiendo per continuare in questa direzione?

Oltre un decennio fa abbiamo avviato un processo, tutt'ora in corso, di trasformazione della nostra mission e identità che ha cambiato l'industria del tabacco in modo radicale, innovandola profondamente. L'obiettivo dell'azienda, in Italia come nel resto del mondo, è diventato quello di costruire un futuro senza fumo in cui tutti i fumatori adulti che diversamente continuerebbero a fumare possano abbandonare le sigarette per passare a nuovi prodotti senza combustione, valide alternative al fumo tradizionale.

Si tratta di un obiettivo molto ambizioso, che ha richiesto all'azienda una profonda trasformazione del proprio modello di business e della propria organizzazione, e che necessita di competenze nuove e di altissimo livello in ogni ambito. Non è un caso che, al fine di raggiungere questo obiettivo il più rapidamente possibile, nel 2021 il 99% degli investimenti in Ricerca & Sviluppo e il 73% di quelli commerciali siano stati dedicati ai prodotti senza combustione.

L'obiettivo nel breve termine è quello di generare più del 50% dei ricavi netti da prodotti senza fumo entro il 2025, favorendo nel minor tempo possibile la transizione di 40 milioni di fumatori adulti di prodotti Philip Morris ai prodotti senza combustione.

Guardando al futuro, quali cambiamenti potrebbero ancora rivoluzionare il settore?

Siamo consapevoli che trasformare il settore non significa solo sostituire un prodotto con uno nuovo. È necessario trasformare l'intera catena del valore e il modo in cui l'azienda si rapporta con la società.

Dobbiamo assicurarci che nel raggiungere i nostri obiettivi si possa essere in grado di garantire i più alti standard di sostenibilità ambientale, sociale e di governance (ESG), aspetti che monitoriamo costantemente e su cui ogni anno pubblichiamo i nostri progressi all'interno del nostro "report integrato". Proprio in questa rendicontazione, emerge l'impegno a espandersi in settori che vanno oltre il tabacco e la nicotina, come il benessere e l'healthcare.



Trasformare il settore non significa solo sostituire un prodotto con uno nuovo.

È necessario trasformare l'intera catena del valore e il modo in cui l'azienda si rapporta con la società.

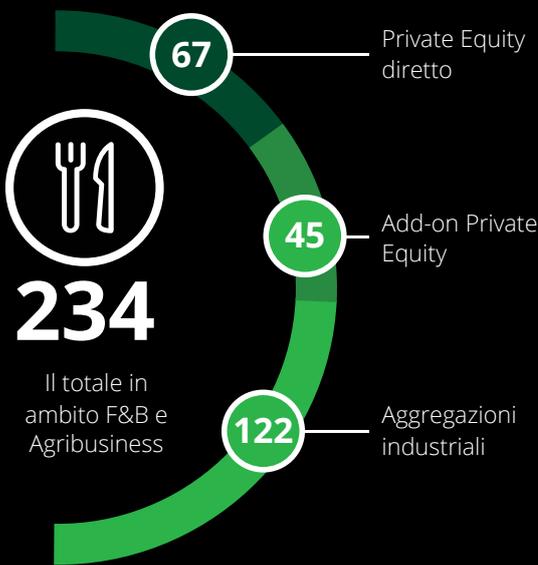




MIND
the data

Alimentare, dal 2019 protagonista di un panorama M&A vivace

Le operazioni di M&A nel settore alimentare



Sono 234 le operazioni M&A nel settore food & beverage avvenute dal 2019 al terzo trimestre 2022. Il trend di crescita ha subito un momentaneo rallentamento nel 2020 a causa della pandemia ma, già dal 2021, il numero di deal è tornato ai livelli pre-Covid.

Quasi la metà delle operazioni realizzate nel periodo riguarda l'apertura del capitale a Private Equity, direttamente o tramite add-on, mentre la restante parte rappresenta operazioni di aggregazione industriale.

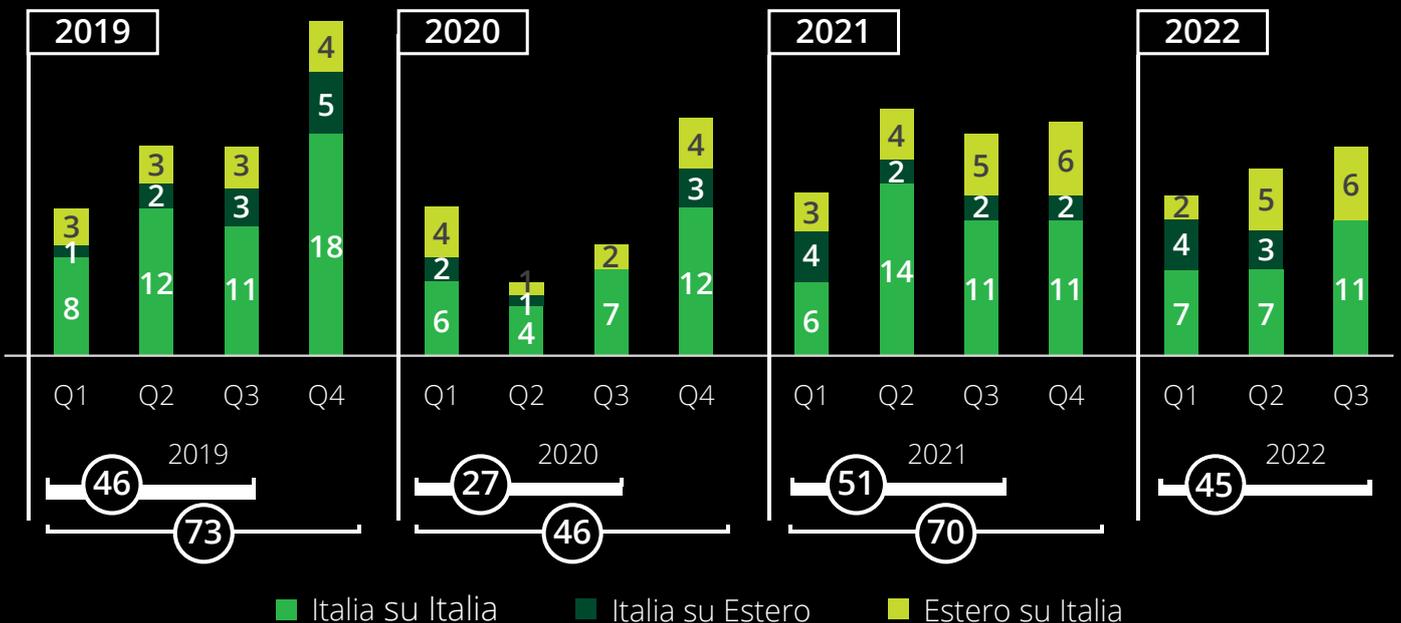
Di queste ultime, 55% sono operazioni nazionali e 45% cross border, di cui poco più della metà concluse da acquirenti esteri in Italia.



Lorenzo Parrini

Partner Deloitte
Corporate Finance | M&A Consumer Business

Trend e geografia dei deal dal 2019 al terzo trimestre 2022





200

Numero di operazioni con target in Italia

Aggregazioni industriali

Prevalgono gli investitori nazionali ma, dopo il rallentamento iniziale della pandemia, sono ripartiti gli investimenti europei e da altri Paesi



Snack, confectionery & bakery, bevande e caffè e lavorazione di prodotti freschi e caseari i segmenti di maggiore interesse



Il fatturato medio della società target (Milioni di euro)



Private Equity

Gli investimenti dei fondi Private Equity sono promossi da operatori italiani (78), seguiti dagli europei (19) e infine dal Nord America (7)



Oltre ai segmenti citati, d'interesse anche ingredienti, vino, surgelati e piatti pronti



Il fatturato medio della società target (Milioni di euro)



34

Numero di operazioni concluse da acquirenti italiani con target all'estero

Le operazioni sono state promosse in prevalenza da operatori industriali e circa la metà sono state concluse da 4 tra i maggiori player italiani del settore



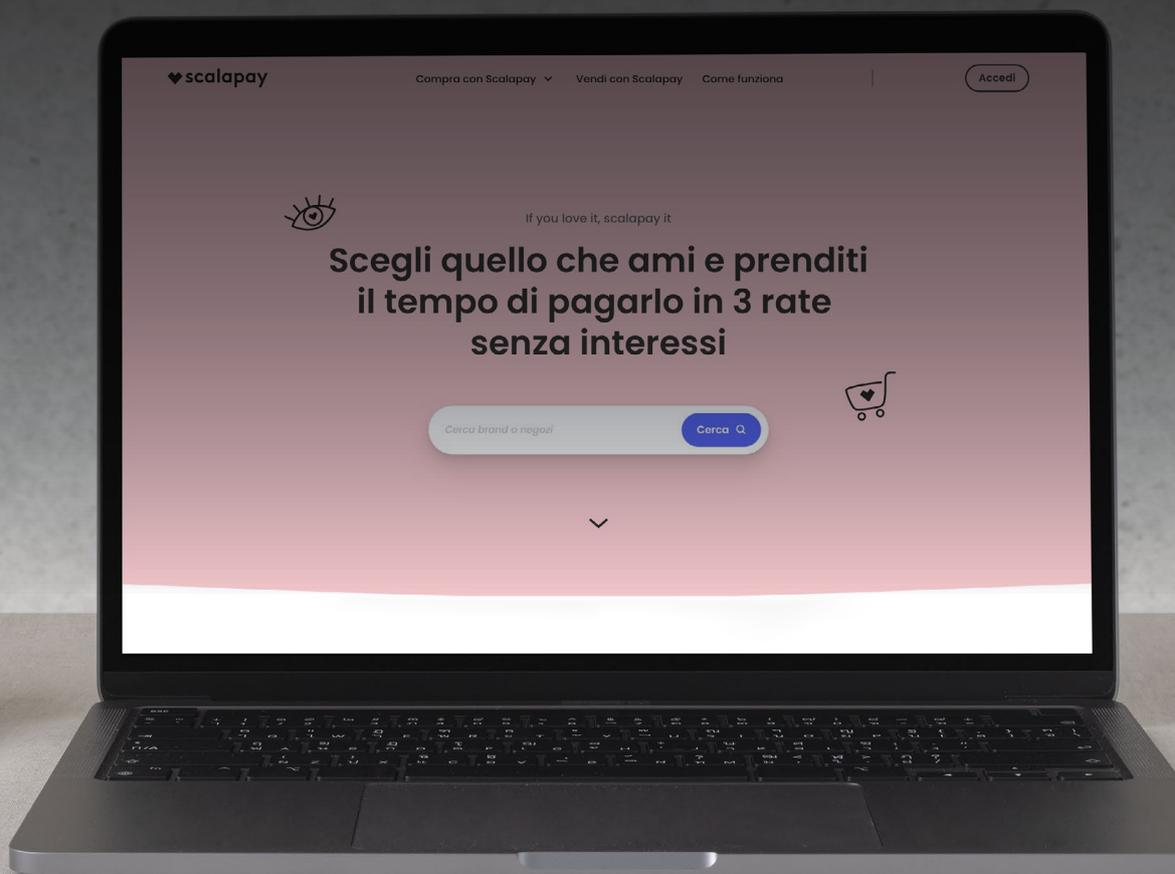
Con 26 operazioni, l'Europa è la principale regione target



Il fatturato medio della società target (Milioni di euro)



Costruire un prodotto innovativo, round dopo round



Simone Mancini
Fondatore e
Amministratore Delegato
Scalapay



Riccardo Trubiani
Chief of Staff
Scalapay

Fare scouting di opportunità, testare, valutare e poi scalare: questo è il mantra per l'innovazione di chi ha «un bias verso l'azione». Con tale approccio è nato il servizio “buy now, pay later” del primo unicorno tutto italiano ma in profonda connessione con i mercati internazionali, a partire dagli investitori. L'apertura al capitale estero ha portato infatti conoscenze di settore e network, asset fondamentali per accelerare la crescita. Così oggi un'idea con il potenziale di rivoluzionare il settore Consumer si consolida, giorno dopo giorno e round dopo round.



Partiamo dall'inizio. Da dove nasce il «buy now, pay later»?

Simone Mancini | Per quanto sia una realtà italiana, la storia di Scalapay parte da più lontano, in Australia, dove sono cresciuto. È lì che inizio a testare alcune idee di business, la maggior parte delle quali sono legate all'e-commerce, e che, pur non trovando successo, sono estremamente utili alla mia formazione imprenditoriale. Sono queste esperienze che mi hanno aiutato infatti a comprendere le necessità dei brand e le logiche di profittabilità del commercio online.

Poi, in un contesto economico diverso da quello italiano, si inizia a fare largo il servizio “buy now, pay later” (BNPL), che da subito mostra risultati sorprendenti. Così arriva l'idea di portarlo in Italia, partendo dalla capitale della moda e dell'innovazione del Paese, Milano.

Dietro all'intuizione stanno anche i capitali. Come avete finanziato il progetto?

Simone Mancini | Abbiamo fatto due round importanti, uno di serie A e uno di serie B. Gli investitori italiani erano più timidi e meno intraprendenti, nonostante le metriche positive che poteva già vantare il business.

Al contrario, gli investitori esteri hanno dimostrato estrema proattività; questo perché l'apertura di capitale per loro va di pari passo alla condivisione del bagaglio di conoscenze di settore e di network. Inutile dire che ciò ci ha permesso di amplificare la visibilità sul mercato e accelerare molto concretamente il percorso di sviluppo.

Quanto influisce il contesto di incertezza finanziaria sull'adozione del servizio?

Riccardo Trubiani | Siamo passati da un periodo in cui i tassi d'interesse e l'inflazione erano contenuti ma la disponibilità di liquidità era alta, a un momento caratterizzato da forti incertezze geopolitiche, tassi d'interesse in aumento, investitori che si concentrano più sulla profittabilità che sulla crescita ad ogni costo, e all'orizzonte una possibile recessione.

È ancora presto per dire con certezza se ci sia una correlazione tra l'attuale situazione economica e l'incremento dell'adozione di Scalapay, che, secondo le nostre rilevazioni a livello globale, è il primo servizio di BNPL puro utilizzato in Italia e per cui ci aspettiamo che l'incidenza sul totale e-commerce nel Paese salga del 15% YoY (Scalapay, Global Data). Ciò di cui siamo sicuri, tuttavia, è che l'espansione che stiamo vivendo sia dovuta alla semplificazione dell'esperienza d'acquisto.



Gli investitori esteri hanno dimostrato estrema proattività; questo perché l'apertura di capitale per loro va di pari passo alla condivisione del bagaglio di conoscenze di settore e di network.



Quali sono i beni per cui riscontrate una maggiore predisposizione alla rateizzazione dei pagamenti in Italia?

Riccardo Trubiani | Fashion, beauty e cosmetics sono ambiti ormai consolidati, a cui si sono recentemente aggiunti luxury e travel.

Questi ultimi settori hanno dato prova della possibilità di aumentare l'importo della spesa effettuata con pagamenti flessibili, come dimostra l'esperienza in campo turistico, ma anche che offrire una rateizzazione non significa svalutare il marchio, come invece conferma l'esperienza nel lusso.

Per il futuro, stiamo esplorando nuovi contesti, come i brand di nicchia del Made in Italy e il football merchandising, sempre adottando l'approccio di sperimentazione con cui siamo cresciuti.

Ripensando al percorso fatto, quali sono tre momenti che hanno permesso all'azienda di arrivare dove si trova oggi?

Simone Mancini | Tra i tre successi sicuramente rientra il primo contratto con un brand importante, firmato solo poco tempo dopo l'apertura dell'azienda, poi la chiusura del primo debt funding e infine l'ultimo round di serie B che ci ha permesso di entrare nella "Champions League" delle startup, diventando così un unicorno.

Questo traguardo, però, per noi non rappresenta un punto d'arrivo ma uno d'inizio: ora che siamo una scale-up dobbiamo dimostrare maturità, con un'espansione sostenibile e coordinata tra quattro continenti.

Quali invece gli ostacoli più importanti che avete superato?

Simone Mancini | Ricordo che quando mi stavo trasferendo in Italia, poco dopo essere atterrato, ho ricevuto una chiamata dal primo investitore: voleva tirarsi indietro. Il momento di difficoltà è stato però risolto mettendo a fuoco l'opportunità e riportando a bordo proprio lo stesso investitore.

Un'altra sfida superata è stata la crisi economica portata dalla pandemia, che ha avuto inizio poco dopo il lancio dell'impresa, mentre un fronte ancora aperto oggi è la lotta per i talenti. È difficile trovare le persone giuste nel momento giusto e, mai come adesso, è importante lavorare insieme, perché quando c'è prossimità abbiamo una velocità d'innovazione diversa.



Quali sono le barriere che pensate di dover superare nel prossimo anno per continuare a crescere?

Riccardo Trubiani | Focalizzarsi su quello che conta veramente sarà il primo muro da abbattere, per quanto possa voler dire rifiutare alcune collaborazioni o attività. Questo perché le due principali risorse sono il tempo e le persone che condividono la passione per il nostro progetto. Penso che tale attenzione possa contribuire a portare i risultati che ci siamo posti come target per consolidare lo sviluppo dell'azienda. A ciò si aggiunge la collaborazione con l'ecosistema, essenziale per creare sinergie che aiutino al contempo i consumatori e i clienti.

Quale sarà la chiave per raggiungere questi obiettivi?

Riccardo Trubiani | Credo che la caratteristica che più ci contraddistingua sia avere un bias verso l'azione. Un episodio che mi ha colpito particolarmente è stato vedere Simone, in un momento di condivisione con la squadra di Scalapay, che spiegava quanto sia importante continuare a ragionare come una startup, anche se non lo siamo più. Così ogni giorno si fa scouting di opportunità, si testa, si valuta e, in caso, si scala: questo è il mantra che ci ripetiamo mentre continuiamo a innovare.

È difficile trovare le persone giuste nel momento giusto e, mai come adesso, è importante lavorare insieme, perché quando c'è prossimità abbiamo una velocità d'innovazione diversa.





Project, simplify, connect: le fasi di una progettazione olistica



Giorgio e Andrea Brigo

Fondatori
Itasoft Group

“Lavora con la tua passione” è uno degli insegnamenti dell’educazione ricevuta dalla propria famiglia e applicata in azienda. La nuova generazione di imprenditori si trova però davanti a un bivio: da un lato una tradizione nell’edilizia lunga 37 anni, dall’altro le nuove tecnologie che li appassionano da sempre. Le due strade però sono destinate a convergere, con la fondazione di una software house specializzata in progettazione digitale. Da qui inizia un percorso di innovazione a cavallo tra il settore immobiliare e il mondo retail, plasmato dalle intuizioni imprenditoriali. «Una di queste intuizioni è stata di guardare alle migliori aziende edili con cui eravamo in contatto come una risorsa. Così i nostri clienti sono diventati anche fornitori: unendo le specificità di ciascuna impresa, abbiamo costruito un network per rivoluzionare l’esperienza della ristrutturazione.



Edilizia e software, da dove nasce l'unione di due mondi apparentemente distanti?

La tradizione nella costruzione è la vera eredità della nostra famiglia, su cui si è innestata la volontà – oserei quasi chiamarla “ossessione” – di applicare l’innovazione e le nuove tecnologie ai processi. Questo connubio ci ha portati a trasferire le competenze da costruttori a produttori di software per l’edilizia, avvalendoci delle esperienze maturate agli inizi con Apple e IBM. Siamo riusciti a capitalizzare questa intuizione trasformando i clienti in collaboratori e costruendo un network di tecnici presenti in tutto il territorio nazionale, a supporto dei nostri servizi d’ingegneria. Ma le contaminazioni tra diversi mondi non finiscono qui.



Perché puntare sulla ristrutturazione?

Culturalmente gli italiani preferiscono acquistare una casa piuttosto che affittarla, come invece succede in altri paesi. Nel tempo i proprietari hanno investito poco per mantenere la qualità dell’immobile, specialmente dal lato dell’efficienza energetica: servirebbero decine d’anni d’incentivi per riportare il mercato immobiliare italiano a un livello energetico soddisfacente. L’investimento sarebbe importante ma conveniente, persino per lo stato, se ci si avvalsesse di una buona modulazione degli incentivi.

Servirebbero decine d’anni d’incentivi per riportare il mercato immobiliare italiano a un livello energetico soddisfacente.

L’investimento sarebbe importante ma conveniente.

Qual è la sfida quotidiana più grande in questo ambito?

Il mercato della costruzione è frammentato in decine di migliaia di piccole aziende e di piccoli studi tecnici. All’abbondanza dell’offerta corrisponde però una struttura d’impresa meno sviluppata, per cui diventa cruciale che queste realtà crescano in modo sano. E qui entriamo in gioco noi, con servizi d’ingegneria, fiscali e finanziari e soprattutto una forte capacità di interconnessione, che ci permette di colmare il divario di competenze dei diversi attori.

Se dovesse riassumere in poche parole questa missione, quale sarebbe?

Semplificare. Nel nostro mondo significa diventare un interlocutore che risolve tutti i problemi: dalla ricerca delle opportunità alla progettazione, dai controlli in cantiere alla fiscalità delle operazioni, fino alla monetizzazione dei crediti fiscali. Un esempio? Più recentemente il Superbonus e gli altri bonus minori, per cui abbiamo creato una società di mediazione creditizia per offrire un supporto completo al cliente, portando a termine migliaia di asseverazioni e di monetizzazioni di crediti fiscali. Costruire soluzioni nel tempo di un click è il vero vantaggio per il consumatore, e a renderlo possibile è proprio la tecnologia.



Guardando al futuro, quale sarà la prossima innovazione tecnologica per il settore?

Penso innanzitutto alla trasposizione del costruito in modelli digitali ma anche alla realtà aumentata, che già oggi ha applicazione diretta nei virtual tour. Entrambe le soluzioni hanno il potenziale di trasformare l'immaginazione in esperienza diretta, accorciando così le distanze tra il disegno e il prodotto da realizzare, fruibile anche nei punti vendita. Guardiamo con attenzione al metaverso immobiliare, dove già si vendono terreni ed edifici digitali. Tra realtà aumentata e metaverso, ci aspettiamo che sia la prima a farla da padrone nel settore – ma non solo. Stiamo infatti investendo nell'applicazione di questa tecnologia anche in altri ambiti, come per la valorizzazione del patrimonio artistico italiano.

Guardando invece al presente, è possibile trovare un'opportunità nell'attuale scenario?

La congiuntura economica e l'evoluzione dei valori dei consumatori spingono verso l'efficiamento energetico, da cui le ristrutturazioni oggi non possono prescindere. Da un lato, infatti, il rincaro della bolletta ha messo in luce cosa significa non investire su questo aspetto; dall'altro, invece, ci interfacciamo con persone sempre più informate e sensibili alla sostenibilità, al nostro interno come all'esterno. In mercati in cui tali temi sono più sentiti, ci sono diverse opportunità di business. Per questo ci stiamo ponendo obiettivi ambiziosi per sviluppare l'azienda, per cui prevediamo una crescita nell'ordine del 20-30% per i prossimi cinque anni, anche attraverso l'inserimento di nuovi business complementari.

Quali sono i prossimi passi di questo percorso in crescita?

Siamo consapevoli di trovarci in un momento di svolta e stiamo lavorando per farci trovare pronti per le prossime opportunità. In particolare, dal 2023 inizieremo un percorso che ci porterà all'apertura del capitale, che ci possa dare ulteriore visibilità sul mercato. Affronteremo questa nuova sfida con la consapevolezza che ciò guiderà la nostra crescita dei prossimi 30 anni. Sempre per garantire un orizzonte di lungo periodo, continueremo a destinare energie per sviluppare i valori di condivisione e di innovazione che già oggi permeano la nostra società. Ciò non può quindi prescindere dall'investire sulle persone che condividono con passione il nostro progetto: questo è per noi un asset fondamentale che permette di fare veramente la differenza sul mercato. Anche per tale ragione abbiamo acquisito una nuova sede, una cascina con oltre 3.000 mq di uffici e 20.000 mq di terreno, con l'idea di creare strutture sportive e ricettive per favorire il benessere delle nostre persone. Sarà questo il posto giusto, dove far crescere e realizzare i nostri sogni.



Le soluzioni tecnologiche hanno il potenziale di trasformare l'immaginazione in esperienza diretta, accorciando così le distanze tra il disegno e il prodotto da realizzare, fruibile anche nei punti vendita.



Bilanci e previsioni per le eccellenze imprenditoriali italiane



Ernesto Lanzillo

Deloitte Central Mediterranean
Private Leader

Per fare fronte ai rincari energetici, serve avviare un processo di trasformazione, a partire dalla cultura aziendale nelle PMI, per diventare più efficienti e sostenibili con strategie allineate ai DSG 2030. Solo così si diventa più attrattivi verso tutti gli stakeholder – dalla proprietà a investitori e finanziatori, dai consumatori ai dipendenti – e si potranno cogliere le opportunità d'investimento dei fondi locali ed europei necessari per accelerare il processo.

Nonostante lo scenario complesso in cui si trovano a operare, le prospettive per la chiusura del bilancio del 2022 sono positive per le eccellenze imprenditoriali premiate nell'ultima edizione del Best Managed Companies Award (BMC). I dati raccolti sulle imprese vincitrici lasciano infatti trasparire un sentiment piuttosto ottimista verso la performance dell'anno in corso, anche se leggermente inferiore a quanto espresso dalle realtà selezionate nell'anno precedente. Oggi è infatti il 64% a prevedere un aumento dei ricavi, il 31% una crescita del margine operativo, mentre il 27% un miglioramento della posizione finanziaria netta, rispettivamente confronto a 83%, 58% e 49% rilevati nel 2021.

La riduzione della percentuale di rispondenti che vedono un outlook positivo per il proprio business può essere in parte spiegata dall'evoluzione del contesto, in cui hanno trovato conferma alcune criticità emerse con la pandemia e rese ancora più evidenti dalla crisi geopolitica in atto: difficoltà di approvvigionamento, rincari delle materie prime e dell'energia. Lo sostengono anche le BMC, secondo le quali a incidere sul bilancio di fine anno sono in primo luogo il

rialzo del costo delle materie prime e dei semilavorati, che si era manifestato in particolare all'inizio del conflitto per timore dell'indisponibilità di alcuni prodotti e per cui, nonostante la recente flessione dei costi in particolare in ambito alimentare, si continuano a registrare valori più elevati a quelli del periodo antecedente alla pandemia. Seguono tra i punti d'attenzione il caro prezzi per l'energia elettrica e il gas e, al terzo posto, i blocchi della supply chain e dei trasporti.

Questi fattori gravano in particolare sui costi di produzione per le aziende del Consumer Products, il cui ribaltamento sulle imprese a valle della filiera e sui clienti finali è complicato dall'inflazione, che erode il potere d'acquisto dei consumatori. L'attuale quadro economico richiede quindi diversi interventi per adeguare la strategia. Sul fronte dei consumi energetici, ad esempio, le piccole e medie aziende devono pianificare iniziative per creare una cultura che guidi la trasformazione sostenibile e che premi comportamenti ESG compliant apprezzati dai loro stakeholder, in primis istituti finanziari, investitori e consumatori. È questo il primo passo per avviare un processo di diversificazione

dell'approvvigionamento, ottimizzazione delle risorse, riduzione dell'impatto ambientale, revisione della governance e implementazione di una strategia allineata ai SDG 2030 - solo così ci si può preparare a cogliere le opportunità d'investimento dei fondi locali ed europei indispensabili per accelerare il processo. I benefici di tali attività non si fermano quindi all'efficienza dell'azienda ma contribuiscono a ridefinirne il posizionamento, rendendola più attrattiva verso tutti gli stakeholder: dalla proprietà a investitori e finanziatori, dai consumatori ai dipendenti.

Su questa base si innestano le principali sfide per il prossimo anno individuate dalle BMC, tra cui troviamo temi costanti a fianco di nuove priorità. Infatti, mentre si conferma la necessità di rafforzamento della struttura manageriale (+2% YoY), scalano diverse posizioni l'innovazione di prodotto, che essendo condivisa da 8 realtà su 10 si colloca in cima alla lista (+16% YoY), e la ricerca dei giusti talenti (+15% YoY). Tali evidenze sono sintomo della percezione di una accresciuta competizione, da cui emergono solo le imprese più solide, lungimiranti e in grado di tenere il passo con le richieste del mercato continuando a rinnovare la propria offerta.



MIND
the data

Best Managed Companies: prospettive per la fine del 2022 e per l'inizio del 2023



Il sentiment delle BMC rispetto alle prospettive di chiusura del bilancio del 2022 è ottimista, anche se meno dell'anno precedente



A incidere sono soprattutto i costi delle materie prime e il rincaro energetico



Per continuare a crescere, le BMC individuano tre principali sfide



Aperte le iscrizioni alla VI edizione del **Best Managed Companies Award!**

Un riconoscimento che continua di
anno in anno a premiare l'eccellenza
imprenditoriale del Made in Italy
e a supportare le aziende
nel loro percorso di **crescita
e sviluppo.**

Visita la pagina **Best
Managed Companies
Award** per scoprire
di più sull'iniziativa e
candidare la tua azienda
all'edizione 2023!



La rotta per la crescita di lungo periodo

 **ITALIA BEST
MANAGED
COMPANIES**



Massimo Perotti

Presidente e CEO
Sanlorenzo

Nelle incertezze della crisi economica post-pandemia, alcuni mercati hanno toccato picchi senza precedenti e confermato un trend positivo: è il caso della nautica, che dopo il record del 2021, promette di consolidare la crescita anche alla fine di quest'anno. Tra le realtà del Made in Italy in forte espansione, Sanlorenzo punta sull'esclusività nel modello di business così come nel rapporto con la clientela, affermandosi come Maison di lusso nello yachting. Il segreto del successo? «Per le caratteristiche intrinseche del nostro business dobbiamo avere sempre una visione di lungo periodo». I driver di sviluppo sono stati infatti identificati quasi dieci anni fa e da allora hanno guidato il posizionamento dell'azienda. La ricerca di resilienza e sostenibilità aziendale richiede però di considerare alcuni elementi imprescindibili che riflettono l'evoluzione del contesto operativo.



Come ha performato il mercato della nautica italiana nel 2022?

Il 2021 per l'industria italiana della nautica è stato l'anno con il migliore incremento di fatturato di sempre, con ottime prospettive anche per il 2022, consolidando così una crescita strutturale. I numeri presentati al recente salone di Genova sono chiari: il fatturato globale del settore è passato da 4,6 miliardi del 2020 a ben 6,1 miliardi del 2021, con incremento del 31,1% rispetto all'anno precedente: un dato straordinario che consente di portare il fatturato del settore a livelli pressoché analoghi a quelli del biennio record del 2007-2008, prima della grande crisi finanziaria globale originata dallo scandalo dei subprime americani. Per quanto riguarda Sanlorenzo, nel 2021 abbiamo realizzato ricavi netti per 586 milioni (+28% sul 2020) e nei primi 9 mesi del 2022 abbiamo confermato questo trend positivo con ricavi attestati a 544,1 milioni di euro e una previsione di arrivare a 740 milioni a fine anno.

Quali elementi hanno reso possibili questi risultati?

A livello di mercato, fra i fattori determinanti che hanno alimentato la crescita c'è l'exploit delle esportazioni che hanno toccato il massimo storico di 3,37 miliardi di euro, grazie anche alle vendite di yacht e superyacht, segmento dove il nostro paese è ormai leader mondiale. Le radici della nostra performance, invece, vengono da lontano. A differenza dei nostri concorrenti diretti, che ne producono 300-400, noi costruiamo "solo" 70 imbarcazioni all'anno, il 90% delle quali sopra i 24 metri e tutte rigorosamente su misura e destinate ad una clientela esclusiva, selezionata e fedele composta da circa mille clienti che appartengono alle famiglie più facoltose in tutto il mondo. Questo modello di business ci ha permesso di arrivare praticamente a raddoppiare l'Ebitda margin negli ultimi dieci anni – dall'8% siamo saliti al oltre il 16% a fine 2021, il più alto nel settore – ma allo stesso tempo ci ha consentito di essere molto resilienti anche nelle fasi di crisi. Lo provano i numeri sull'andamento del fatturato della Sanlorenzo negli ultimi 15 anni: tra il 2006 e il 2021 siamo cresciuti del 514%.

Dal vostro punto di vista, quali sono al momento i mercati più interessanti per il Made in Italy del settore?

In generale gli Stati Uniti sono il primo mercato in assoluto per i cantieri italiani, con un fatturato, secondo i dati di Confindustria Nautica, di 485 milioni di euro, pari a una quota del 16,4% del totale. Anche per Sanlorenzo le Americhe sono un mercato strategico, dove realizziamo attualmente circa il 25% del fatturato, con una crescita del 30% sul 2021. Il mercato più importante per noi rimane comunque quello europeo, dove abbiamo il 38,2% dei ricavi e, in prospettiva, altri mercati interessanti sono quelli dell'Asia Pacifico.

Il fatturato globale del settore è passato da 4,6 miliardi del 2020 a ben 6,1 miliardi del 2021, con incremento del 31,1% rispetto all'anno precedente





Come state affrontando la generale attenzione ai consumi, in particolare in ambito energetico?

Abbiamo appena lanciato la "Vision di Sanlorenzo 2030" che sintetizza le linee strategiche di sviluppo del prossimo decennio al cui interno un capitolo fondamentale è quello dedicato a sostenibilità e tecnologia. L'introduzione di innovazioni e tecnologie per ridurre l'impatto ambientale degli yacht è dunque al centro dell'attività di Ricerca e Sviluppo e della strategia che ci ha portato a sottoscrivere accordi con i più grandi player mondiali nella generazione di potenza e nella gestione di energia.

Può farci alcuni esempi di come tale visione guida la progettazione e la produzione?

I progetti in comune con Siemens Energy, Rolls Royce e Volvo Penta sono focalizzati sull'impiego marino delle fuel cell ad idrogeno, la vera risposta alla richiesta di sostenibilità nel settore dello yachting. Questo sforzo ci porterà innanzitutto al varo nel 2024 del primo superyacht da 50 m al mondo dotato di un sistema fuel cell a metanolo per la generazione di corrente elettrica a bordo; e poi alla realizzazione, entro il 2026 di un superyacht realmente carbon neutral, con sistemi di propulsione a idrogeno ottenuto dal metanolo, combinati con le fuel cell. Questo solo per fare due esempi concreti.

Rispetto invece alla sostenibilità in senso ampio, quali sono i punti su cui vi state concentrando?

È evidente che la sostenibilità ha un ruolo centrale nella nostra strategia. Oltre a quanto detto prima, vorrei ricordare gli sforzi che stiamo mettendo in atto per la mitigazione degli impatti ambientali dei nostri cantieri, uno dei quali è localizzato in un parco naturale; e poi l'impegno per la sostenibilità sociale, con le attenzioni ai nostri dipendenti e con il valore creato e distribuito sul territorio: basti pensare che i nostri cantieri in Liguria e Toscana hanno oltre 700 lavoratori diretti, a cui si aggiungono quasi altri 2000 soggetti, tra artigiani e ditte, che lavorano con noi.

Quali sono i tre fattori che saranno cruciali per continuare a crescere nel prossimo anno?

Per le caratteristiche intrinseche del nostro business dobbiamo avere sempre una visione di lungo periodo. La crescita progressiva e ininterrotta registrata in particolare negli ultimi anni, ha trovato fondamento in una chiara strategia definita ormai quasi dieci anni fa, che individuava tre driver di sviluppo prioritari – design, arte, innovazione nella tradizione – che hanno permesso a Sanlorenzo di raggiungere l'innegabile posizionamento di Maison di lusso nello yachting. Più recentemente, forti di questa leadership, abbiamo arricchito la nostra strategia con ulteriori direttrici

sulle quali concentriamo la nostra azione in questo decennio. Sostenibilità e tecnologia, servizi e supply chain sono oggi temi imprescindibili per garantire nel lungo periodo la continuità delle dinamiche virtuose sinora vissute ed il vantaggio competitivo derivante dalla capacità di anticipare i tempi.

Sostenibilità e tecnologia, servizi e supply chain sono oggi temi imprescindibili per garantire nel lungo periodo la continuità delle dinamiche virtuose sinora vissute ed il vantaggio competitivo derivante dalla capacità di anticipare i tempi.

Deloitte.

Global Powers of Luxury Goods



Le aziende della Top 100 del lusso mondiale nell'anno fiscale 2021 hanno generato ritorni superiori al 2019



21,5%

Tasso di crescita
composita dall'anno
precedente



12,2%

Il margine di profitto
netto composito
nel 2021



\$305 Mld

Le vendite aggregate
dei prodotti di lusso
nel 2021



\$3 Mld

La grandezza media
delle aziende nella
Top 100

Scarica
il nuovo
report



Scopri i trend e
la classifica delle
prime 100 aziende
del lusso mondiale



Conclusioni

Nelle pagine di questo numero abbiamo ripercorso l'anno che sta per volgere al termine, mettendo in luce le sfide incontrate sinora e quelle da affrontare nel 2023. Se la ricerca di equilibrio tra l'aumento dei costi e la redditività si conferma come la priorità nelle agende delle realtà Consumer, è anche possibile delineare alcuni punti in comune nelle strategie delle aziende leader del settore.

Il primo di questi elementi è l'approccio sistemico: l'azienda è parte di un contesto sociale e contribuisce a crearne valore. Favorire ed incentivare la collaborazione nella filiera e nel contesto territoriale di riferimento consente di affrontare proattivamente la situazione contingente e puntare su obiettivi di sviluppo a lungo termine.

Il secondo tratto, invece, è rappresentato dal ricorso all'innovazione, un fattore decisivo per non perdere quote di mercato. Dalla revisione del prodotto all'introduzione di nuove tecnologie a supporto di processo e User Experience, le organizzazioni stanno continuando a investire in R&D, creare partnership con startup dalle soluzioni rivoluzionarie o acquisire nuove linee di prodotto. Il rischio percepito è di non essere "al passo con i tempi", di non saperli anticipare: qui la sfida deve essere affrontata nel campo digital e nella supply chain.

Infine, le imprese del settore non possono prescindere dalla conoscenza del target di riferimento. Sebbene la pandemia avesse già creato discontinuità nelle abitudini di consumo, l'attuale preoccupazione verso i risparmi ha avuto

come risultato una polarizzazione del mercato verso la convenienza, da un lato, e l'esperienza esclusiva, dall'altro. Molti schemi predefiniti sono stati rivoluzionati, ed è sempre più difficile indentificare comportamenti omogenei fasce, territori e altre segmentazioni. Identificare le leve che guidano oggi le decisioni di spesa è quindi cruciale per sostenere lo indirizzare lo sviluppo del business. In sintesi, la domanda chiave è: conosci (o riconosci) i tuoi clienti?

Su queste prospettive continuerà il viaggio di MinD lungo le direttrici del cambiamento nel mondo Consumer, con nuovi approfondimenti, dati e testimonianze delle aziende del settore.

Appuntamento alla prossima edizione!

Il team Deloitte dedicato al Consumer Products

Eugenio Puddu

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

Fabio Bonanni

DCM Risk Advisory
representative
fbonanni@deloitte.it

Francesco Munari

DCM Legal
representative
fmunari@deloitte.it

Maria Trakadi

DCM Sector Greece
delegate
mtrakadi@deloitte.gr

Umberto Andreozzi

DCM Deputy Sector
Leader
uandreozzi@deloitte.it

Pierpaolo Mamone

DCM Consulting
representative
pmamone@deloitte.it

Roberto Rocchi

DCM DBS
representative
rrocchi@sts.deloitte.it

Raphael Aloisio

DCM Sector Malta
delegate
raloisio@deloitte.com.mt

Franco Chiavazza

DCM Food & Beverage
Leader
fchiavazza@deloitte.it

Lorenzo Parrini

DCM Financial Advisory
representative
lparrini@deloitte.it

Mario De Blasi

DCM Tax
representative
mdeblasi@sts.deloitte.it

Linda Portaluppi

Clients & Industries
representative
mportaluppi@deloitte.it

Il Comitato di Redazione di MInD

Direttore responsabile: Odoardo Scaletti

Coordinatore progetto: Eugenio Puddu

Redazione: Ilaria Donà

Marketing: Daniela Barone, Giulia Pachera, Pietro Gentile

Grafica: Alessandra Marone

Collaboratori: Antonio Cellie, Carmine Garzia







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

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