

# MIND

N.6 Marzo 2021

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

Magazine Inspirational by Deloitte



## Lezioni apprese dalla crisi

Elementi strategici per lo sviluppo delle realtà del Consumer

Prospettive per la  
competitività del settore  
alimentare  
Federalimentare

Fisico e digitale per  
l'evoluzione della  
promozione fieristica  
Fiere di Parma

Salute, sostenibilità ed  
e-commerce per il comparto  
del personal care  
Euro Cosmetic

L'esperienza delle  
PMI per continuare  
a crescere  
ELITE e Callipo Conserve

**Deloitte.**

**MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS**  
*since 1845*

# Indice

---

## Editoriale

**Eugenio Puddu,**  
Deloitte

L'innovazione etica  
costruita intorno  
all'uomo dà forma  
alla resilienza delle  
imprese

**Andrea Poggi,**  
Deloitte

Trend e  
prospettive per  
l'innovazione e la  
competitività del  
settore alimentare

**Ivano Vacondio,**  
Federalimentare

La nuova  
rivoluzione a  
tavola: il ristorante  
"pure digital"

**Cristiano Camponeschi e  
Giulia Silenzi,** Deloitte

---

Fisico e digitale:  
possibili scenari  
ibridi per  
l'evoluzione della  
promozione  
fieristica

**Antonio Cellie,**  
Fiere di Parma

Il Design, leva di  
competitività da  
sviluppare per la  
resilienza

**MIND the data,**  
infografica

Attenzione  
alla salute,  
sostenibilità ed  
e-commerce

**Daniela Maffoni,**  
Euro Cosmetic

Verso  
un'economia  
sostenibile:  
la Plastic Tax  
diventa realtà

**Focus on,**  
approfondimento

---

I bisogni delle  
PMI tracciano  
gli interventi  
strategici in vista  
della ripresa

**Ernesto Lanzillo,**  
Deloitte

PMI: le lezioni  
apprese dalla  
crisi di cui fare  
tesoro per il  
futuro

**Marta Testi,**  
ELITE

Come creare  
valore oltre la crisi:  
l'esperienza di una  
Best Managed  
Company

**Giacinto Callipo,**  
Callipo Conserve

Conclusioni

**Eugenio Puddu,**  
Deloitte

---



# Editoriale

Caro lettore,

le somministrazioni del vaccino COVID-19 infondono speranza nell'uscita dalla crisi e nel ritorno a una nuova normalità, che ci si attende traini la domanda interna tanto quanto la fiducia dei consumatori, sospingendo la ripresa economica.

L'incertezza causata dall'emergenza sanitaria ha infatti portato le famiglie italiane a risparmiare maggiormente sugli acquisti non strettamente necessari, come afferma ancora oggi un intervistato su due nei dati raccolti dall'osservatorio Deloitte State of the Consumer Tracker. Stiamo assistendo a un prolungamento del rallentamento delle spese per prodotti discrezionali come ristoranti o arredamento, per cui gli italiani si attendono ancora di spendere nel prossimo mese rispettivamente il -22% e -30% in meno, a favore di generi alimentari o beni per la cura della persona, per cui persiste un aumento dell'intenzione di spesa del 20% e del 14% (Deloitte State of the Consumer Tracker, 4 Febbraio 2021).

Nell'attesa che si realizzino le condizioni per la ripresa, è importante che le aziende considerino i cambiamenti che sono stati accelerati e l'impatto sul proprio business. Ad esempio, la domanda in ambito Foodservice avviene sempre più tramite i canali digitali: ad oggi, un terzo degli italiani preferisce effettuare ordini online o usufruire di servizi come "click and collect" presso i ristoranti, un dato che si è consolidato durante la seconda ondata del virus. Sarà quindi fondamentale prendere atto delle trasformazioni avvenute per predisporre la propria strategia di resilienza e crescita.

Questo numero di MIND si propone quindi di accompagnare il lettore attraverso le lezioni apprese dalle imprese del mondo Consumer – dalle fiere alla grande distribuzione organizzata, dall'alimentare alla cosmesi - evidenziando le priorità aziendali e i piani di sviluppo forgiati dalla crisi in vista della ripartenza. Particolare attenzione sarà riservata ai bisogni delle PMI, su cui si erge il nostro sistema economico, attraverso una sezione dedicata alle eccellenze del Made in Italy premiate dal programma "Best Managed Companies".

Buona lettura,

**Eugenio Puddu**

Consumer Products Leader  
Deloitte Italy



## L'innovazione etica dà forma alla resilienza delle imprese

Andrea Poggi,  
Innovation Leader Deloitte  
North and South Europe

L'innovazione antropocentrica non fa bene solo alle persone ma beneficia anche le performance aziendali: l'85% delle imprese che hanno investito in tecnologie etiche hanno risposto positivamente alla crisi

Continuità aziendale, digitalizzazione e riorganizzazione del lavoro sono stati alcuni dei temi in cima alle agende dei manager negli ultimi dodici mesi. Affrontare quotidianamente l'incertezza ha spronato le imprese a diventare ancora più flessibili, dimostrando un concreto innalzamento del livello di resilienza del tessuto imprenditoriale italiano. Da un lato, infatti, il numero delle aziende che oggi si dicono preparate a reagire in contesti di disruption è quasi raddoppiato dopo lo scoppio della pandemia; dall'altro, il management si sente più sicuro nel guidare la propria organizzazione attraverso i cambiamenti radicali proprio in seguito alla recente esperienza (40%), un dato in crescita rispetto ai valori pre-Covid (27%).<sup>1</sup>

Uno studio incoraggiante dell'ISTAT mostra che circa il 70% delle aziende italiane è rimasto competitivo durante la crisi Covid-19 grazie soprattutto alla capacità di reagire con prontezza al cambiamento o all'aver strutturato in precedenza delle strategie efficaci e flessibili di sviluppo<sup>2</sup>. I dati raccolti da Deloitte suggeriscono che oltre una realtà su due<sup>3</sup> intende muoversi in tale direzione nell'arco dei prossimi cinque anni, a conferma che i trend accelerati dalla pandemia avranno effetti anche nel medio periodo e che bisogna predisporre un piano sostenibile nel tempo.

La crisi ha infatti portato alla luce la necessità di rivedere i modelli di business, adattandoli alle mutate regole del gioco e alle diverse abitudini dei consumatori, prima tra tutte la crescita esponenziale dell'e-commerce alimentare, che negli scorsi dodici mesi ha registrato un +132% rispetto all'anno precedente<sup>4</sup>.

Il passaggio all'online di molte attività abituali ha avvicinato alla tecnologia anche target tradizionalmente

considerati lontani, che hanno potuto constatare la facilità d'utilizzo: ad esempio, il 59% dei pensionati ha realizzato attraverso l'emergenza sanitaria che le innovazioni digitali non sono difficili da utilizzare<sup>5</sup>. Nonostante ciò, i consumatori non vogliono rinunciare alla dimensione fisica e reale, come conferma il 44% degli italiani che preferisce un mix tra canale online e offline nel processo di acquisto<sup>6</sup>, supportando quindi la domanda di ibridazione. Per questo è necessario orientare l'offerta e l'operatività considerando le opportunità dischiuse dall'unione dei due mondi, soprattutto in un settore profondamente impattato come il Consumer.

A supporto di tale transizione l'innovazione tecnologica rappresenta un fattore abilitante del cambiamento tanto quanto una direttrice di sviluppo e competitività per l'Italia e l'Europa, così come tracciato anche nel piano Next Generation EU. Affinché risulti efficace, tuttavia, è necessario inserirla in un contesto organizzativo che la ponga al servizio dell'uomo e dei suoi bisogni, in un'ottica di un nuovo Umanesimo digitale.

Nell'ultimo anno, l'implementazione di soluzioni tecnologiche etiche costruite intorno all'uomo - ad esempio per salvaguardare la privacy o per eliminare i pregiudizi negli algoritmi - è stata scelta dal 46% degli executive italiani, contro una media internazionale del 54%<sup>7</sup>. Questo tipo di innovazione non fa bene solo alle persone ma va a beneficio anche delle performance aziendali: la quasi totalità delle imprese che hanno perseguito tale scopo (85%), infatti, afferma di aver saputo rispondere in modo positivo ai cambiamenti radicali che la crisi ha portato con sé<sup>8</sup>.

Nel nuovo paradigma, l'elemento umano dovrà quindi rappresentare il perno attorno al quale far ruotare l'innovazione - dall'organizzazione aziendale alla relazione con il cliente, sino a giungere all'intero modello di business - facendo leva sulle collaborazioni all'interno dell'ecosistema, al fine di generare valore economico e sociale per le comunità e il territorio.

1. Dati italiani tratti dallo studio di Deloitte "2021 Deloitte global resilience report", 2021

2. Istat, "I profili strategici e operativi delle imprese italiane nella crisi generata dal Covid-19", 11 gennaio 2021

3. Dati italiani tratti dallo studio di Deloitte "2021 Deloitte global resilience report", 2021

4. Coop, "Rapporto Coop 2020", 2020

5. Deloitte, "Umanesimo digitale, stella polare della ripresa", 2020

6. Ibidem

7. Dati italiani tratti dallo studio di Deloitte "2021 Deloitte global resilience report", 2021

8. Ibidem

# **Trend e prospettive per l'innovazione e la competitività del settore alimentare**



---

## Ivano Vacondio

**Presidente  
Federalimentare**

L'aumento delle vendite al dettaglio, il crollo dell'HoReCa e il rallentamento delle esportazioni hanno impattato il settore alimentare nel 2020.

Gli investimenti sono la chiave per non fermare l'innovazione e la competitività del comparto, uno dei motori dell'economia italiana.

---

## Come si chiude il bilancio del settore alimentare nel 2020?

Le vendite alimentari al dettaglio sono cresciute: nei primi 10 mesi dell'anno salgono, secondo i dati Istat, del +3,4% in valore e del +3,7% in volume. Sono dati incoraggianti ma anomali, che riguardano un periodo atipico e che vengono dopo anni caratterizzati da variazioni di pochi punti decimali. Essi riguardano, infatti, solo il perimetro degli acquisti domestici delle famiglie. In realtà, i consumi alimentari complessivi del Paese sono calati nel corso del 2020, e non di poco.

Ricordo che nel 2019 essi avevano superato la quota di 250 miliardi, di cui 165 miliardi di consumi domestici e 85 miliardi di "fuori casa". Mentre oggi siamo di fronte al taglio pesantissimo, prossimo ai 30 miliardi, che ha investito l'area HoReCa, deprimendo in particolare i segmenti di prodotto a più alto valore aggiunto. È questa, perciò, l'area di mercato che necessita un rilancio. E occorre farlo al più presto, per evitare il rischio di amputazioni strutturali e non solo contingenti di un anello di filiera strategico, che fa business, immagine e promozione insostituibili per i nostri prodotti.

Non a caso l'HoReCa è stata l'area di mercato che è cresciuta in modo premiante negli anni scorsi, mentre i consumi alimentari domestici alternavano stagnazioni e variazioni marginali.

In questa fase, occorre salvaguardare gli investimenti, che sono il cuore dell'innovazione e della competitività del futuro

## Quali azioni è necessario prevedere oggi, in attesa del ritorno alla normalità?

La situazione appena citata indica che l'impegno in questa fase deve essere quello di presidiare il mercato interno tanto quanto gli sbocchi all'estero, penalizzati anch'essi dalla frenata dell'HoReCa in molti paesi e dal calo del commercio internazionale.

Nonostante la carenza di liquidità di cui soffrono molte imprese, occorre salvaguardare gli investimenti, che sono il cuore dell'innovazione e della competitività del futuro.

## L'industria agroalimentare può fungere da traino per la ripresa economica anche in altri settori?

Nel corso del 2020, l'industria alimentare ha accresciuto il proprio peso nell'economia del Paese. L'incidenza del fatturato di settore sul PIL nazionale è aumentata dall'8,1% del 2019 all'8,8% del 2020. Ancora più marcato è stato il potenziamento del contributo del comparto all'interno del perimetro dell'industria manifatturiera in senso stretto: in questo ambito, l'incidenza del fatturato dell'industria alimentare sul totale manifatturiero nazionale è passata dal 13,5% al 15,2%.

Le doti di resilienza dimostrate dal settore hanno rafforzato il ruolo del settore, rendendo più che mai necessario che venga posto al centro della strategia di tenuta e rilancio del Paese.



## Quali sono le prospettive e gli elementi da considerare per la ripresa nel 2021?

Le ultime previsioni Istat indicano un rimbalzo del PIL nazionale del +4,1% nel 2021, dopo il pesante -8,9% registrato quest'anno. La ripresa dei consumi delle famiglie, peraltro, sarà contenuta e sfiorerà un +4,5%, dopo il -10% accusato negli ultimi dodici mesi. Questa sarà condizionata dalla transizione verso il recupero delle spese nei servizi e dalla progressiva riduzione dell'incertezza legata all'evoluzione del virus.

Voglio ricordare un fattore importante in proposito: quanto dei maggiori risparmi accumulati nel corso del 2020 si riverserà nei consumi? I dati della Banca d'Italia evidenziano che la somma dei conti correnti e dei depositi vincolati delle famiglie è passata dai 1.460 miliardi del 2019 ai 1.682 miliardi di fine ottobre; è chiaro quindi che, a consuntivo 2020, sforerà la quota di 1.700 miliardi, superando il PIL di circa 6 punti percentuali.

Una cifra enorme che sottolinea, assieme alle virtù risparmiatrici degli italiani, una scommessa difficile: la necessità di trasferire in maggior misura il risparmio nell'economia reale. È un problema che si affianca alle note e gravi difficoltà di spesa per investimenti dell'Amministrazione Pubblica. Questi sono due pedali che devono girare meglio. Come dire, che le risorse pubbliche e private devono trovare strumenti e incentivi per essere finalizzate meglio e creare ricchezza. In questo contesto, la solidità della piattaforma agro-alimentare farà ancora la sua parte, come base strategica per il rilancio dell'economia nazionale.

Il settore agroalimentare genera una parte fondamentale del PIL nazionale, per questo è necessario che venga posto al centro della strategia di tenuta e rilancio del Paese





## La nuova rivoluzione a tavola: il ristorante “pure digital”

Cristiano Camponeschi, Leading Partner, e Giulia Silenzi, Senior Manager, Deloitte Officine Innovazione



È sotto gli occhi di tutti la silenziosa rivoluzione che si va consumando nel mondo della ristorazione. Gli effetti della pandemia, uniti al sorgere di nuove abitudini dei consumatori, stanno portando necessariamente il mondo della ristorazione ad adottare nuovi modelli innovativi. Il settore della ristorazione è tra quelli che hanno maggiormente risentito degli effetti della pandemia, con una perdita stimata compresa tra il -23% e il -28% (YoY), sia in Italia che all'estero<sup>1</sup>.

Inoltre, sono più di 8 milioni gli italiani che hanno lavorato da remoto durante la pandemia, ma si stima che più del 60% di questi, 5 milioni di lavoratori, continueranno a lavorare in smart working anche in futuro<sup>2</sup>. Tale trend è un campanello d'allarme per tutte le attività ristorative ed in particolare mette in discussione il modello dei foodservice tradizionali. Basta pensare che la contrazione dei volumi per la ristorazione collettiva nei primi 8 mesi del 2020 è stata di 1 miliardo di euro rispetto al 2019<sup>3</sup>.

Oltre all'emergenza che stiamo vivendo, si nota anche come le abitudini dei consumatori sono cambiate e sempre più spesso le persone tendono ad ordinare cibo a casa, confermando come il lockdown ha solamente accelerato un processo già in atto da tempo. È proprio in questo contesto che vediamo da un lato ristoranti fisici che pian piano stanno chiudendo - secondo i dati di Confcommercio il 60% delle attività di ristorazione sono a rischio - e dall'altro lato la crescita di nuovi modelli di business, i digital native restaurant.

I digital native restaurant sono ristoranti digitali che utilizzano un approccio data-driven per costruire piatti e menu in base alle preferenze dei consumatori. A differenza dei ristoranti tradizionali possono essere aperti e chiusi velocemente e cambiare i propri prodotti seguendo le tendenze del mercato. Per questo motivo sono anche un ottimo strumento di sperimentazione.

La flessibilità è data dal fatto che i ristoranti digitali si basano sulle cosiddette Ghost Kitchen o Dark Kitchen: cucine professionali senza una sala ristorante, concepite appositamente per preparare i piatti che verranno poi consegnati a domicilio tramite le piattaforme di food delivery. Delle vere e proprie cucine-laboratori, non aperte al pubblico. Il vantaggio competitivo consiste nell'aumento dell'efficacia in termini di operations (lavoro, affitto, utenze).

Nei digital native restaurant la location diventa un app, la sala ristorante è la casa del cliente, il cameriere diventa il rider e il menù è fatto appositamente per il delivery

In altre parole, la location diventa un app, la sala ristorante è la casa del cliente, il cameriere diventa il rider e il menù è fatto appositamente per il delivery.

Attualmente il mercato dei ristoranti digitali ha una dimensione che si aggira intorno a 0,8 miliardi di euro; ciò che sorprende, tuttavia, non è tanto la dimensione, ma il tasso di crescita annuo che, secondo le stime, corrisponde al 20%<sup>4</sup>. Questi dati trovati confermano da ulteriori studi di Euromonitor International, che evidenziano come il mercato delle cucine virtuali è destinato a crescere esponenzialmente, per raggiungere un trilione di dollari di valore globale entro il 2030, coprendo in futuro il 50% del servizio da asporto (250 miliardi) ed il 25% della ristorazione tradizionale (450 miliardi).

1. Deloitte, Foodservice Market Monitor, 2020
2. Politecnico di Milano, Osservatorio Smart Working
3. Oricon, Osservatorio Ristorazione Collettiva e Nutrizione
4. UBS Research

L'ampiezza del fenomeno fa sì che quella dei ristoranti digitali non sia una soluzione solo per ristoranti tradizionali che vogliono innovarsi, ma anche per aziende di produzione alimentare interessate ad aprire un canale diretto con i propri consumatori. Sono un esempio di casi di successo le cucine virtuali Puteca Pugliese e Pollo&Co, due ristoranti virtuali sviluppati nell'ambito del FoodTech Accelerator, acceleratore di startup promosso da Deloitte Officine Innovazione insieme ad alcune aziende leader della produzione alimentare e del foodservice.

Per creare un ristorante virtuale si parte dalla definizione del menu, disegnato appositamente per il delivery sulla base di analisi degli indicatori chiave di performance dei ristoranti virtuali (come ad esempio i tassi di conversione sulle piattaforme di delivery, l'engagement dei clienti,...) e sulla scelta di ingredienti e packaging in modo che il prodotto mantenga la giusta freschezza nel tragitto dalla cucina alla casa del cliente.

Il secondo aspetto chiave è il brand ed il posizionamento strategico. Con il digital restaurant la relazione con il cliente cambia radicalmente e passa per nuovi canali, sia online che offline. Online è fondamentale la presenza efficace e mirata sui social e un sito web vetrina dove il cliente possa conoscere meglio il ristorante ed i suoi valori. Offline è importante pensare di aggiungere personalizzazioni ai prodotti, oppure inserire leaflet nel pacco del delivery per raccontare al cliente i valori del proprio ristorante digitale, proprio come farebbe il cameriere o il proprietario al tavolo.

I digital native restaurant sono una soluzione interessante per attori diversi all'interno del sistema della ristorazione. Ma perché abbiano successo è fondamentale adottare un approccio sperimentale e agire in un contesto favorevole all'innovazione.

I due casi presentati sono stati realizzati da aziende consolidate grazie all'incontro con le startup selezionate nella seconda edizione del FoodTech Accelerator, e grazie all'ecosistema e all'ambiente favorevole che questo acceleratore crea. Il FoodTech Accelerator è uno spazio dedicato alla sperimentazione e all'incontro di esperienze e competenze diverse, dove sperimentare, sbagliare e osare è possibile.

In conclusione, è importante sottolineare come al giorno d'oggi sia fondamentale creare un ecosistema favorevole all'innovazione che permetta da un lato alle aziende tradizionali di uscire dalla propria "comfort zone", validando nuovi modelli di business e strategie commerciali, dall'altro alle startup di avere partner di rilievo per portare sul mercato le proprie soluzioni innovative.

L'innovazione del modello di ristorazione richiede di considerare in modo strategico l'interazione con il cliente, che avviene attraverso nuovi canali, sia online che offline



## FoodTech Accelerator

Giunto alla terza edizione, il FoodTech Accelerator è un programma di corporate scale up che riunisce partner multinazionali di primaria rilevanza lungo tutta la catena del valore dell'agrifood e i migliori innovatori internazionali. Il programma, della durata di 15 settimane, prevede che corporate e startup lavorino insieme per realizzare progetti pilota con un intenso mix di: sviluppo e consolidamento dei progetti, validazione delle tecnologie, sviluppo di minimum viable product (MPV).

Per maggiori informazioni, visita la [pagina dedicata](#)



# **Fisico e digitale: possibili scenari ibridi per l'evoluzione della promozione fieristica**



---

## Antonio Cellie

**Amministratore delegato  
Fiere di Parma**

Le rapide e radicali trasformazioni hanno stimolato l'innovazione nel settore fieristico, dove l'ibridazione e la creazione di nuovi formati segnano la via per le possibili evoluzioni del modello di business.

---

## Quali sono stati i principali impatti economici della pandemia per il settore fieristico?

I cambiamenti a cui abbiamo assistito sono avvenuti con estrema rapidità, sono stati radicali e, probabilmente, strutturali. In questi mesi, la solidità patrimoniale e finanziaria è stata messa a dura prova dal crollo dei ricavi, che ha contato un -80% per il 2020 e che ci aspettiamo segnerà un -50% anche nel 2021. Ciò ha indubbiamente avuto – e avrà – un impatto drammatico anche sul territorio, per il quale i flussi fieristici valgono fino a 3 punti di PIL.

D'altronde, la situazione è simile in tutta Europa e nel resto del mondo. Solo l'Asia sembra avere assorbito – almeno in parte – le conseguenze della pandemia, non solo in termini economici ma anche di abitudini organizzative.

## Quali trasformazioni sono state accelerate o introdotte dall'emergenza e in quale orizzonte temporale avranno effetti?

I cambiamenti radicali a cui abbiamo assistito in Italia perdureranno almeno fino alla fine del 2022, in ragione di nuove consuetudini ormai acquisite. Tra queste rientrano, ad esempio, i virtual business matching, una modalità che consente di risparmiare tempo e risorse alle imprese che favoriranno gli editori specializzati rispetto agli operatori fieristici. Il mutato scenario ha però incentivato l'innovazione.

Durante i mesi di fermo delle attività, infatti, quasi tutti gli eventi sono stati ripensati in ottica online attraverso un'edizione digitale. Come Fiere di Parma, siamo riusciti a realizzare con successo un formato ibrido, "Phigital", del nostro Cibus Forum a settembre. Questo esperimento ci ha fornito indicazioni molto utili su come potrebbe evolvere il nostro modello di business nella nuova normalità influenzata dal Covid-19.

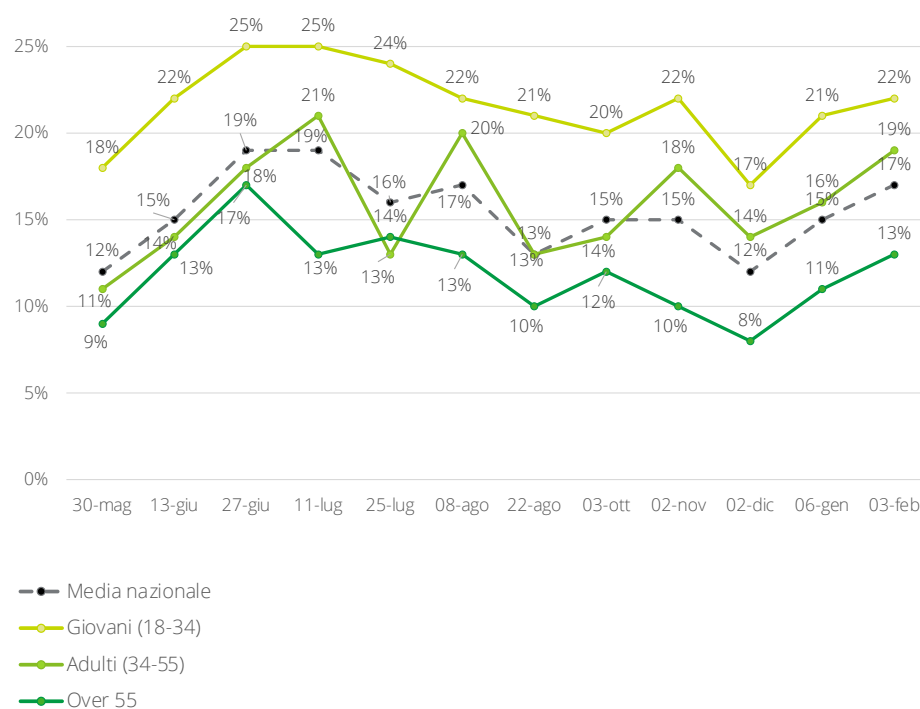
## Quali sono le lezioni apprese da considerare per la nuova normalità?

In un momento in cui gli investimenti aziendali vengono razionalizzati, la propensione a investire nella promozione tramite esposizioni è mutata e rischia di restare marginale anche nel medio periodo. Tocca alle Fiere rilanciarsi con nuovi formati più ibridi ed efficaci ma senza correre il rischio di replicarsi virtualmente.

Dobbiamo fare tesoro di quanto è successo nel commercio online: un negozio diventa effettivamente digitale solo se si adegua alle tecnologie e ai linguaggi della rete. Il nostro modello è mybizcibus: una piattaforma permanente – facilmente navigabile e consultabile – destinata agli operatori professionali di tutto il mondo alla ricerca dell'autentic Italian food&beverage, in grado di valorizzare, senza faticose duplicazioni, i contenuti pubblicati sul web dai nostri espositori.

Il settore ha accusato un significativo crollo dei ricavi, che ci aspettiamo segnerà anche il 2021, ma l'impatto economico va oltre al singolo comparto e interessa l'intero territorio

## Sicurezza percepita dagli Italiani a partecipare a eventi in persona



**In un momento in cui solo il 15% degli italiani dichiara di sentirsi sicuro a partecipare a grandi eventi, come può reagire il settore fieristico per recuperare la fiducia?**

È necessario aspettare che la situazione, lentamente, si normalizzi lavorando per rendere i nostri quartieri luoghi straordinariamente sicuri. A prescindere.

Dobbiamo fare tesoro di quanto è successo nel commercio online: un negozio diventa

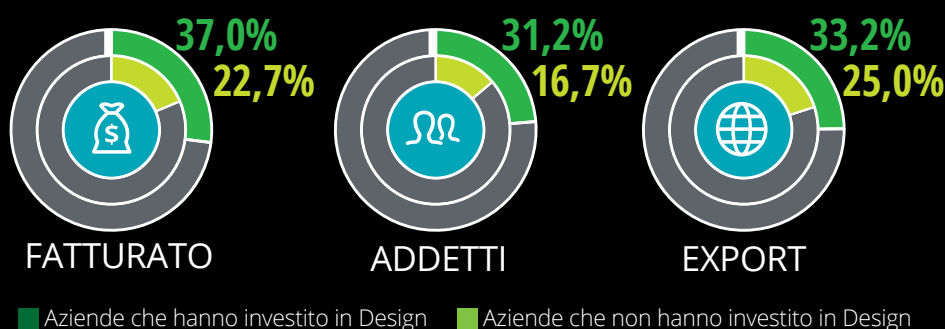
effettivamente digitale solo se si adegua alle tecnologie e ai linguaggi della rete



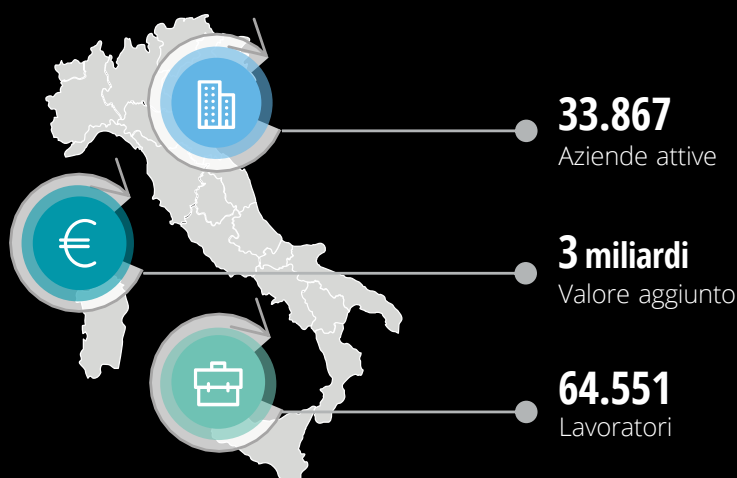
## MIND the data

# Il Design, leva di competitività da sviluppare per la resilienza dell'economia italiana

Le imprese che investono in Design sono più competitive e resilienti



L'Italia è prima in Europa per numero di aziende attive nel Design



Eppure il comparto risulta frammentato e dominato da PMI



**Scarica il report Design Economy**

Il report realizzato da Fondazione Symbola, Deloitte Private e Poli.Design raccoglie il punto di vista di aziende e designer.

# **Attenzione alla salute, sostenibilità ed e-commerce**

**I trend che aprono nuove opportunità  
nel personal care**



---

## **Daniela Maffoni**

**Amministratore delegato**  
**Euro Cosmetic**

La domanda ha sospinto la crescita per una delle due anime del settore della cosmesi, il personal care. Nuovi prodotti, mercati e aree produttive sono alcuni dei progetti per accelerare lo sviluppo dell'azienda, abilitato dalla recente quotazione in borsa.

---

**I 2020 ha messo a dura prova il mondo della cosmetica, con stime di chiusura al -11.6%. Quali sono state le maggiori criticità affrontate?**

La pandemia ha tracciato una linea evidente all'interno del settore: il make up è stato impattato più duramente, mentre il mondo del personal care, di cui facciamo parte, ha reagito positivamente. Per la nostra realtà **si sono aperte nuove opportunità di mercato**, con alcuni articoli che sono diventati improvvisamente beni di prima necessità.

Penso ad esempio al gel igienizzante mani, per cui la produzione è passata da poche migliaia di pezzi all'anno a qualche milione in pochissimi mesi. Ma non è stato questo l'unico elemento che ci ha permesso di continuare a crescere anche in un anno tanto drammatico.

Nonostante il contingentamento delle materie prime, la **rete di fornitura** si è dimostrata solida, mentre **le relazioni con i distributori** - dalla GDO alle farmacie - si sono rafforzate. Le sfide ci hanno permesso di far emergere **la qualità, l'organizzazione e l'efficienza** della nostra azienda e di chiudere il 2020 con una previsione di fatturato pari a 27,4 milioni di euro, **in aumento del 12%** rispetto all'anno precedente. Ma la crescita non si ferma qui.

La pandemia ha tracciato una linea evidente all'interno del settore della cosmesi: il make up è stato impattato più duramente, mentre il mondo del personal care ha reagito positivamente

**Quali sono le previsioni per il prossimo futuro?**

Penso che l'attenzione alla **cura della persona** unitamente alla **sostenibilità**, intesa sia per le formule sia per il packaging, permeeranno le abitudini di acquisto in diversi campi. Questi elementi sono i presupposti per un ulteriore balzo in avanti, che ci aspettiamo si concretizzerà con un **+5,8% durante il 2021**.

A fianco dell'espansione della capacità produttiva, quest'anno **lanceremo il primo brand proprietario** pensato per una nicchia di mercato, una vera e propria startup che farà leva su una distribuzione **e-commerce** - un canale in forte ascesa per la cosmesi - e su una comunicazione innovativa. Le parole d'ordine della nuova linea saranno efficacia, tecnologia e lifestyle.

**Quale ruolo gioca l'innovazione di prodotto e processo nella continua crescita delle aziende?**

La Ricerca e Sviluppo è il cuore pulsante del nostro business. Insieme ai trend di mercato identificati dal marketing e alle proposte dei fornitori, l'innovazione di prodotto è uno degli elementi che ci permette di **essere sempre avanti rispetto alle esigenze dei consumatori**.

La funzione della R&S, tuttavia, non si limita a mettere a punto nuove formule o identificare nuove modalità di lavorazione: il **valore aggiunto** che porta è racchiuso **nella flessibilità e nell'accelerazione dell'industrializzazione del prodotto**.

Questo perché la formula pensata in laboratorio dal cliente può subire variazioni durante il processo di produzione su larga scala. In questi casi entra in gioco la nostra R&S, che si adopera per trovare soluzioni in grado di consentire il lancio in pochi mesi.



**E**uro Cosmetic si è recentemente quotata sul mercato Aim Italia di Borsa italiana. Quali opportunità apre invece questa scelta?

La quotazione in borsa è il punto di inizio di un ambizioso percorso di sviluppo, un'occasione per riorganizzare l'impresa su più fronti e allargare la visione aziendale. Il capitale raccolto con la quotazione ci ha infatti permesso di accelerare alcuni processi interni e dare una spinta alla crescita su più fronti.

Da un lato, stiamo puntando ad un **ampliamento degli spazi di lavorazione** che entro la fine dell'anno raggiungeranno i 18 mila metri quadrati coperti, consentendo di raddoppiare nei fatti la capacità produttiva. Dall'altro lato, però, la crescita non avviene solamente tramite linee interne.

Stiamo infatti valutando l'**acquisizione di un'azienda target** che, grazie alla certificazione di medical device, ci consentirebbe di entrare nel mercato del **private label farmaceutico**. A ciò va aggiunto il piano di **internazionalizzazione della**

**produzione nei prossimi tre anni**, per cui usciremo dai confini europei per esplorare ulteriori opportunità di mercato.

**S**e dovesse fare un bilancio del 2020, quali sono le lezioni che avete appreso di cui fare tesoro per la ripresa?

Sicuramente in questi ultimi abbiamo mantenuto un forte **orientamento all'efficienza e alla pianificazione**, dagli acquisti alla lavorazione, per far fronte ai continui ordini. Se da un punto di vista di distribuzione non abbiamo riscontrato problematiche, abbiamo però dovuto rivedere l'organizzazione interna, tra **turnazioni in produzione e smart working** laddove possibile.

In questa situazione di incertezza ho potuto toccare con mano quanto sia importante poter fare affidamento su un **team ben amalgamato che condivide la visione aziendale**. Dopo l'esperienza del lockdown, come imprenditrice, non ho più paura di nulla.

La quotazione in borsa è il punto di inizio di un ambizioso percorso di sviluppo, un'occasione per riorganizzare l'impresa su più fronti e allargare la visione aziendale



## Focus on

# Verso un'economia sostenibile: la Plastic Tax diventa realtà

La **sostenibilità** rappresenta una delle direttrici della **ricostruzione economica post-Covid**, a livello Europeo tanto quanto nazionale. In questa direzione, l'UE si prefigge di trovare una soluzione alla crescente produzione e dispersione di rifiuti di plastica nell'ambiente: un obiettivo verso il quale converge l'impegno di raggiungere la **riciclabilità di tutti gli imballaggi entro il 2030**.

In questo spirito, l'Italia ha recepito le disposizioni europee introducendo la **Plastic Tax**, che entrerà in vigore a partire **dal 1 luglio 2021**.

Sotto il termine "Plastic" ricadono diversi **manufatti con singolo impiego** (MACSI) utilizzati dalla produzione alla distribuzione, tra cui i **contenitori di alimenti o creme**, gli **involucri protettivi**, il plastic film o il polistirolo.

La normativa **interessa diverse tipologie di soggetti**, siano questi i fabbricanti o i committenti di MACSI realizzati in Italia, chi acquista tali manufatti realizzati in altri Paesi dell'Unione Europea, chi li cede a un consumatore privato ma anche gli importatori da Paesi extra europei.

I molteplici ambiti di applicazione richiedono di **strutturare un approccio di valutazione delle implicazioni per il business**. Innanzitutto è necessario **individuare gli effetti** di tale normativa sulla **strategia aziendale** tanto quanto sui **processi** e i **sistemi** attualmente in uso.



Gli impatti e le strategie a supporto del business

*Scarica la brochure informativa con icona sotto*

In seguito a tale analisi, è possibile identificare gli **impatti sulla value chain** e, sulla base degli obiettivi aziendali, **definire il piano di trasformazione** necessario per mitigare gli effetti dell'imposta. Infine, si potranno concretizzare le **azioni di adeguamento** necessarie assicurando la business continuity.





## I bisogni delle PMI tracciano gli interventi strategici in vista della ripresa

Ernesto Lanzillo,  
Deloitte Private  
Leader Italia

Sin da ora servirà stimolare una nuova cultura d'impresa, individuare i partner necessari per concretizzare gli obiettivi di crescita ma anche gli strumenti finanziari nazionali ed europei a supporto della competitività delle PMI

L'incertezza che ci ha accompagnati nel 2020 sembra diradersi lasciando intravedere lo spiraglio della ripresa, che le stime di Confindustria collocano a partire dal terzo trimestre dell'anno in corso<sup>1</sup>. Il prolungamento dell'attesa per l'auspicato rimbalzo del PIL trova spiegazione nel **lento ritorno ai consumi**, in parte dovuto al prolungamento delle **restrizioni al movimento anti-Covid** che interessano le attività commerciali, e in parte a un **atteggiamento cauto delle famiglie**, che tendono a risparmiare a scopo precauzionale e a posticipare le spese più ingenti, come conferma il **46% degli italiani**<sup>2</sup>.

In questo contesto, le imprese - a partire dalle micro, piccole e medie, assi portanti del nostro tessuto economico - dovranno fare leva sulla capacità di adattamento per rafforzare la propria posizione sul mercato agendo lungo tre direttrici: **capitale e governance, innovazione, internazionalizzazione**.

Il forte impatto accusato dalle PMI durante la prima e la seconda ondata della pandemia ha condotto un'azienda su tre in **precarie condizioni di liquidità**, a contrasto delle quali **solo il 25% ha reagito cogliendo nuove opportunità**<sup>3</sup>, ad esempio riconvertendo la produzione o implementando nuovi servizi. La crisi ha reso quindi evidente la necessità di **rafforzare la dimensione aziendale e la capitalizzazione dell'impresa**, con apertura a investitori e partner industriali, non solo per reagire all'incertezza ma anche per garantire la sostenibilità del business nel medio-lungo periodo, anche diversificando la produzione. Un secondo punto prioritario per garantire la competitività delle PMI è la **capacità d'innovazione**, concepita in termini di adeguamento sia della strategia sia di modello operativo. Negli ultimi mesi, infatti, causa le limitazioni al movimento e il distanziamento fisico negli uffici,

siamo stati testimoni dell'accelerazione di alcune trasformazioni che hanno rapidamente modificato il modo di fare business, pensiamo ad esempio alla digitalizzazione degli acquisti o del lavoro da remoto. Sebbene le piccole dimensioni e la struttura organizzativa abbiano **spesso limitato la propensione all'innovazione**, la pandemia ha agito da catalizzatore in questo ambito, portando sei PMI su dieci ad affermare di voler evolvere la propria strategia aziendale in ambito digitale.

Infine, un ulteriore elemento prospettico da considerare è la **diversificazione**, non solo dei prodotti o dei canali, ma anche dei **mercati di sbocco** tramite il potenziamento della presenza all'estero. Secondo un'azienda su due<sup>4</sup>, infatti, la ripresa passa dall'internazionalizzazione, attraverso un percorso di espansione oltre i confini nazionali, che massimizza le opportunità e riduce i rischi di concentrazione del mercato. La possibilità di sfruttare market place ed e-commerce, nuovi strumenti digitali di interazione commerciale, apre l'opportunità di internazionalizzare anche a chi sia stato in passato prevalentemente orientato a servire clienti nazionali.

In vista del rilancio è quindi necessario considerare i fattori di cambiamento e, con atteggiamento anticipatorio, pianificare una strategia che superi i limiti esposti dalla crisi. Sin da ora servirà quindi **stimolare una nuova cultura d'impresa**, che sappia bilanciare l'esigenza del controllo giuridico e strategico con quella di garantire la continuità aziendale tramite rafforzamento patrimoniale, **individuare i partner** necessari per concretizzare gli obiettivi di crescita ma anche gli **strumenti finanziari nazionali ed europei** a supporto della competitività delle PMI, con particolare riferimento alla digitalizzazione del back-office e del go-to-market.

1. Confindustria, Congiuntura flash "Ripresa solo da metà 2021, se ripartono i consumi. Servizi ancora in crisi. I tassi restano moderati", 2021

2. Deloitte, "Deloitte State of the Consumer Tracker", gennaio 2021

3. Deloitte, Confindustria Piccola Industria e Intesa Sanpaolo, "I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid. La crisi come opportunità per evolvere i paradigmi aziendali", 2020

4. Ibidem

# PMI: le lezioni apprese dalla crisi di cui fare tesoro per il futuro



---

## Marta Testi

**CEO**

**ELITE**

Visione, apertura mentale e dialogo sono alcune delle caratteristiche necessarie per fare impresa in modo sostenibile nel tempo, anche in contesti difficili. Oggi però le PMI devono trovare nuove modalità per finanziare la crescita.

---

## Quali caratteristiche hanno le piccole e medie imprese con maggiori prospettive di sviluppo?

Le PMI ad alto potenziale di crescita sono guidate dalla visione, ovvero la capacità di guardare al proprio business in modo sostenibile e duraturo. Sono fatte di persone che hanno una mentalità aperta a input provenienti anche da altri comparti industriali, che rappresenta una caratteristica fondamentale per il continuo sviluppo dell'impresa.

Condividono inoltre la voglia di mettersi in discussione, il che determina la capacità di assorbire i suggerimenti raccolti lungo il percorso. Sono queste le caratteristiche che, insieme a criteri oggettivi come l'operare in settori in crescita e una dimensione di fatturato minima, uniscono le oltre 900 società italiane, all'interno del più ampio gruppo di 1500 imprese, che fanno parte ELITE. La ricerca di tali elementi ci accomuna anche al programma Best Managed Companies, un'iniziativa che supportiamo sin dal primo giorno.

## Quali elementi si stanno dimostrando importanti nel reagire all'incertezza e ai rapidi cambiamenti dell'attuale scenario economico?

La pandemia ha probabilmente portato al massimo il rischio e la complessità delle operazioni quotidiane. Tuttavia, anche in contesti meno straordinari, la tenacia e la flessibilità, così come l'ottica di lungo periodo rimangono doti fondamentali.

È insito nel fare impresa reagire a scenari difficili e chi prima faceva bene l'imprenditore ha già in mano le carte giuste per reagire alle nuove sfide. In alcune delle società che osserviamo più da vicino, abbiamo notato un approccio resiliente che le ha portate a cogliere la positività che questa situazione disastrosa ha portato per il loro business, ad esempio in settori come la Logistica o l'Healthcare, o a reinventarsi e a mettere in moto strategie che hanno permesso di mantenere il posizionamento di mercato della società in aree più colpite, come il Consumer.

## Quali erano le principali sfide che stavano affrontando le PMI italiane prima della crisi? Si aspetta che rimarranno prioritarie nel prossimo futuro?

Sicuramente la sostenibilità è un'area che aveva iniziato a comparire tra le priorità delle piccole medie imprese. Sostenibile, infatti, è quel business che genera ricavi creando valore nel tempo per l'imprenditore, per gli azionisti e per la filiera.

Un altro tema è la digitalizzazione che compare nelle agende di ogni società, inclusi gli oltre 3 milioni di PMI che costituiscono la spina dorsale del nostro sistema economico. In questo ambito, il 2020 ha segnato un punto di non ritorno, perché non è più un tema di dovere o non dovere digitalizzarsi: bisogna farlo, e farlo rapidamente. Nel caso di ELITE, che è una piccola media impresa, abbiamo completato il piano triennale di trasformazione digitale in appena tre settimane; ciò è stato possibile perché eravamo già pronti sia mentalmente sia tecnologicamente.

L'approccio resiliente ha permesso alle aziende di cogliere la positività per il business o di mantenere il posizionamento di mercato



L'online ha anche accorciato le distanze, facendo capire alle aziende che è possibile raggiungere aree del mondo molto lontane, per cui possiamo aspettarci un ritorno dell'internazionalizzazione con nuovi strumenti e un nuovo approccio potenziato dalla tecnologia. A tali aspetti, che erano già presenti e hanno subito un'accelerazione in questo periodo, si aggiunge anche il tema dell'accesso al credito.

La crisi, infatti, ha portato a cercare modalità per finanziare gli investimenti necessari per garantire la continuità aziendale. Tale situazione ha premiato le società che erano già strutturate per poter avere diverse fonti di raccolta di capitale, mettendo in luce che non è più possibile fare impresa utilizzando un unico canale di approvvigionamento finanziario. Come ELITE, abbiamo colto da subito l'esigenza e abbiamo quindi supportato diverse aziende trovando soluzioni per continuare il percorso di sviluppo.

**Se dovesse fare un bilancio del 2020, quali sono le lezioni che avete appreso di cui fare tesoro per la ripresa, sia come Gruppo sia attraverso le aziende di ELITE?**

Le lezioni sono state diverse, dalla consapevolezza che la necessità renda possibile accelerare rapidamente la traiettoria di crescita dell'azienda, all'importanza di ascoltare attivamente le persone e i loro bisogni.

Ci ha insegnato che senza la capacità di reinventarsi non avremmo potuto reagire come abbiamo fatto: è quindi necessario avere sempre un punto di vista laterale, essere in grado di non fossilizzarsi su come si è sempre fatto e innovare a partire dalle piccole cose. Questi sono sicuramente degli elementi che fanno parte del nostro "tesoretto" per realizzare la ripresa.

**In cosa differisce l'attuale crisi da quella del credito e quali misure sono necessarie per sostenere le imprese oggi?**

ELITE è stato concepito come un servizio a sostegno delle aziende proprio in risposta alla crisi del credito. In quel periodo storico bisognava colmare un gap culturale, aiutando l'imprenditore nella lettura dei trend di settore e nell'attuazione della strategia per la ripresa. La crisi che stiamo affrontando oggi, invece, richiede nuove modalità per finanziare la crescita del business.

Il nostro contributo si sta concentrando quindi sulla creazione di strumenti innovativi per sopperire alle necessità d'investimento in innovazione, persone e rinnovata capacità produttiva. Infatti, la flessibilità di diverse imprese è stata limitata dalla delocalizzazione della produzione, per questo vedo un possibile ritorno a produrre in Italia e in ambito comunitario. Ciò porta con sé ingenti investimenti, che vanno pensati non solo dal punto di vista della realizzabilità industriale ma anche finanziaria.

Il nostro obiettivo è di continuare a supportare le aziende tramite una piattaforma aperta che abiliti le società a raccogliere capitale attraverso investitori privati, che costituiscono un'importante fetta della liquidità disponibile oggi, in sinergia con gli attori dell'ecosistema. Perché da soli possiamo fare tanto, ma unendo le competenze a supporto degli imprenditori possiamo fare ancora di più.

**Durante la crisi del credito bisognava aiutare l'imprenditore a leggere i trend e attuare la strategia di ripresa. L'attuale crisi richiede nuove modalità per finanziare la crescita**



# **Come creare valore oltre la crisi: l'esperienza di una Best Managed Company**



---

## Giacinto Callipo

Direzione  
Callipo Conserve

La crisi ci ha insegnato il valore della flessibilità,  
perché non bisogna solamente seguire il  
corso degli imprevisti ma guardare anche alle  
opportunità.

Parte da qui il viaggio alla scoperta di una delle  
imprese d'eccellenza premiata dal BMC.

---



## Come si sta evolvendo il mondo del Food e quali trend avranno un ruolo principale nel 2021?

Sono diversi gli elementi che stanno cambiando le regole del gioco nel settore. Un tema per cui abbiamo notato un'accelerazione in questo periodo è la **sostenibilità**. I consumatori si sentono più gratificati ad acquistare localmente, da chi si conosce, e dimostrano interesse a evitare gli sprechi, comprando porzioni ridotte o prodotti sotto scadenza. La ricerca dell'ottimizzazione richiede anche un cambio di mentalità **per le aziende**, che dovrebbero **considerare gli scarti come risorse**. Del tonno non si butta via niente: i sottoprodotti vengono ceduti alla produzione di pet food e, per il prossimo futuro, la nostra azienda sta studiando come trasformare i residui della lavorazione in farine di pesce. Il **ciclo virtuoso della produzione** si estende anche a valle, coinvolgendo il packaging. In questo, abbiamo ridotto l'utilizzo di plastica e stiamo creando un nuovo reparto di confezionamento, dove gli imballaggi sono fatti solamente di cartone.

## Cosa è cambiato invece nella distribuzione?

Il nostro **canale di riferimento rimane la GDO** i cui volumi di domanda hanno assorbito i contraccolpi del Foodservice, consentendoci di chiudere il 2020 con un +7% sul fatturato rispetto all'anno precedente. I negozi di vicinato sono cresciuti di qualche punto percentuale: un segnale positivo anche per i nostri **negozi fisici monomarca**, che rappresentano una preziosa occasione per ascoltare i bisogni e coltivare il rapporto con i consumatori. **La vera sorpresa però è stato l'e-commerce**, un canale introdotto sette anni fa dalla quinta generazione in azienda – di cui faccio parte – e il cui fatturato è esploso nell'ultimo anno, addirittura triplicando il valore del 2019. Ciò ci ha spinti a rivedere gli spazi, dedicare risorse e ottimizzare i processi. **Sarebbe difficile pensare oggi a un futuro senza l'online.**

## Quali erano le principali sfide che stavate affrontando prima della crisi? Sono rimaste prioritarie nella risposta all'emergenza?

Probabilmente il termine **business continuity** non rientrava nemmeno nel vocabolario della nostra impresa prima della crisi. Chiudere l'azienda non era uno scenario a cui avremmo mai pensato, eppure con la diffusione della pandemia rimanere operativi è diventata la prima voce in cima all'agenda. Certo, **l'organizzazione del lavoro è cambiata** e sarà necessario un riassetto degli schemi alla fine di questa fase. Ma **la direzione è rimasta la stessa: essere sempre più competitivi.**

## Quale ruolo giocano gli investimenti in tecnologia per realizzare questo obiettivo?

**Investire in tecnologia** è un fattore abilitante per aumentare la **capacità produttiva**: era al centro della nostra strategia prima della crisi ed è rimasto anche dopo la risposta all'emergenza. Ad oggi siamo impegnati nella realizzazione di un magazzino completamente automatizzato, che dovrebbe entrare a regime dopo l'estate, e **l'upgrading continuerà** in futuro in aree quali il confezionamento.

Il nostro piano di trasformazione digitale fa leva sugli incentivi per lo **sviluppo di un'Industria 4.0**, ma la spinta per l'avanzamento tecnologico rimarrà un tema centrale nella ricostruzione di un'**Europa più competitiva** post COVID-19.

Certo, ci sono alcune attività che non vogliamo automatizzare: la pulizia a mano del tonno è un'arte che si tramanda da 108 anni e costituisce un patrimonio che è necessario preservare.

Il nostro piano di trasformazione digitale fa leva sugli incentivi per lo sviluppo di un'Industria 4.0, ma la spinta per l'avanzamento tecnologico rimarrà un tema centrale nella ricostruzione di un'Europa più competitiva post COVID-19



**I consolidamento della presenza internazionale rappresentava uno degli obiettivi strategici del Gruppo prima della crisi sanitaria. Quali risultati sono stati ottenuti nel corso del 2020?**

Dei 60 milioni di fatturato, ad oggi il **90%** viene registrato a **livello nazionale**. L'obiettivo però è di **raddoppiare il peso dei mercati internazionali** nell'arco dei prossimi cinque anni, per raggiungere una quota del 20% sul totale. Ci sono aree in cui è difficile proporre la qualità del nostro prodotto - penso ad esempio all'Asia, che figura tra i primi produttori di tonno in scatola per il mass market. Libia, Canada, USA, Australia e Russia sono invece destinazioni in cui un prodotto di fascia premium funziona bene. Il 2020 ha visto un leggero rallentamento dell'export, che è aumentato del 3.5% a un ritmo moderatamente più basso a causa dall'**innalzamento delle barriere commerciali** in Paesi chiave. Questo sarà sicuramente un punto di cui tenere conto per lo sviluppo dei prossimi anni.

**Quali altri insegnamenti porterete con voi?**

Una delle lezioni del COVID-19 è che **la diversificazione di mercato, canale o prodotto può davvero salvare il business**. La crisi è stata uno stimolo ad **accelerare alcuni processi interni**, nel nostro caso abbiamo allargato l'offerta a referenze che esulano dall'ambito ittico. E poi ci ha **insegnato il valore della flessibilità**, dell'organizzazione e delle persone al suo interno: perché non bisogna solo seguire il nuovo corso dettato dagli imprevisti ma guardare anche alle opportunità.

La crisi ci ha insegnato il valore della flessibilità, dell'organizzazione e delle persone al suo interno: perché non bisogna solo seguire il nuovo corso dettato dagli imprevisti ma guardare anche alle opportunità





Crediamo che l'eccellenza sia un percorso  
più che un traguardo, una ricerca continua  
per il superamento dei propri limiti

Con 27 anni di storia a livello internazionale, il Best Managed Companies premia l'impegno e le capacità delle aziende che si distinguono diventando protagoniste del mercato e perseguono l'eccellenza in tutti gli aspetti della gestione aziendale:

- Strategia
- Governance e misurazione delle performance
- Competenze e Innovazione
- Corporate Social Responsibility
- Impegno e Cultura aziendale
- Internazionalizzazione

Visita il sito [deloitte.com/bmcaward](https://deloitte.com/bmcaward) per avere maggiori informazioni sul premio e sui vincitori.

**Deloitte.**  
Private

# Conclusioni

## Ascoltare, accelerare e agire

Le tre “A” che consentono di rispondere con flessibilità e cogliere la positività anche in situazioni di crisi.

## Diversificare prodotti, canali e mercati di riferimento

Per essere meno soggetti al rischio di concentrazione.

## Mettersi in discussione e innovare a partire dalle piccole cose

Perché essere resilienti è una conseguenza dell'apertura mentale dell'imprenditore e dell'organizzazione che guida.

## Aprire l'accesso a diverse fonti di capitale pubblico e privato

Per garantire la continuità aziendale e la sostenibilità nel lungo periodo.

## Investire sulle persone

Perché la crescita si realizza se l'intera squadra lavora per raggiungere obiettivi comuni.

Queste sono alcune delle lezioni apprese dalle aziende del mondo Consumer, raccolte nel presente numero di MIND, che costituiscono il prezioso bagaglio di esperienze per continuare il viaggio verso nuovi scenari di prosperità.

Un **potente strumento abilitatore** di tali insegnamenti è la **digitalizzazione**, che negli ultimi mesi ha garantito la continuità del business e del lavoro, mantenuto in contatto le aziende con i consumatori e i loro bisogni, reso possibile la diversificazione dell'offerta e l'innovazione dei modelli di business.

Questo fattore, che costituisce uno dei pilastri del piano Next Generation EU in quanto leva strategica per la ripresa economica, sarà oggetto di approfondimento nel prossimo numero di MIND.

Appuntamento alla prossima edizione!

# MIND

Da due anni **MIND** aggiorna i professionisti del settore dei beni di consumo con idee, spunti di riflessione, storie imprenditoriali e dati. Scopri tutte le edizioni su [www2.deloitte.com/mindmagazine](http://www2.deloitte.com/mindmagazine)



**Il futuro del settore dopo il Covid-19**



**Innovazione e nuove tecnologie**



**Made in Italy e storie delle aziende italiane**



**Le opportunità offerte dall'internazionalizzazione**

# Il team Deloitte dedicato al Consumer Products

**Eugenio Puddu**

DCM Sector Leader  
DCM Audit representative  
epuddu@deloitte.it

**Lorenzo Parrini**

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

**Franco Chiavazza**

DCM Food&Beverage Leader  
fchiavazza@deloitte.it

**Pierpaolo Mamone**

DCM Consulting representative  
pmamone@deloitte.it

**Massimo Zamorani**

DCM Legal representative  
mzamorani@deloitte.it

**Fabio Bonanni**

DCM Risk Advisory representative  
fbonanni@deloitte.it

**Marcello Braglia**

DCM Tax representative  
mbraglia@sts.deloitte.it

**Maria Trakadi**

DCM Sector Greece delegate  
mtrakadi@deloitte.gr

**Malcolm Booker**

DCM Sector Malta delegate  
mbooker@deloitte.com.mt

**Linda Portaluppi**

C&I representative  
mportaluppi@deloitte.it

---

## Il Comitato di Redazione di MInD

Direttore responsabile: Odoardo Scaletti

Coordinatore progetto: Eugenio Puddu

Redazione: Ilaria Donà

Marketing: Daniela Barone, Marianna Tramontano

Grafica: Alessandra Marone

Collaboratori: Antonio Cellie, Carmine Garzia

Photo Credits: Unsplash. Nihat Sinan Erul (pag.5) | Jonas Jacobsson (pag.11) | Chua Bing Quan (pag.16) | Verne Ho (pag.22)

---



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