

## Nuovi paradigmi di lungimiranza

Azioni per prepararsi al  
prossimo cambiamento



# Indice

3	Editoriale	<b>Eugenio Puddu</b> Deloitte
4	Gli elementi per una rinnovata resilienza economica	<b>Stefano Alfonso</b> Deloitte
5	Cambiare pelle per il successo	<b>Simone Dominici</b> KIKO Milano
8	Future of the store	<b>Prospettive</b>
13	Tutti i numeri della crescita	<b>Chiara Marconi</b> Chitè
17	Comprendere le motivazioni alla spesa per ripensare l'offerta	<b>Mind The Data</b>
18	Ridisegnare l'azienda a prova di futuro	<b>Enrico Galasso</b> Birra Peroni
22	La fiducia al centro del cambiamento	<b>Valeria Brambilla</b> Deloitte
23	Evoluzione, non rivoluzione	<b>Dominga Cotarella</b> Famiglia Cotarella
26	La cucina italiana nel mondo: qualità e prezzo guidano l'offerta e il mercato si avvicina ai livelli pre-Covid	<b>Mind The Data</b>
27	Nuove frontiere per l'arredo Made in Italy	<b>Giorgio Gobbi</b> Italia Design Brands
30	Raggiungere gli obiettivi ESG oggi, creando valore per le aziende di domani	<b>Mind The Data</b>
31	Conclusioni	<b>Eugenio Puddu</b> Deloitte



# Editoriale

Stiamo assistendo a scenari in continua evoluzione che alternano fasi di potenziale e ritrovata stabilizzazione a brusche spinte verso instabilità e nuovi equilibri. L'autunno ha lasciato intravedere un rallentamento dell'inflazione, che Istat stima sia aumentata del +1,8% con una progressione più contenuta rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente che aveva segnato un picco del +11,8%, con una spinta dal settore energetico.

Sebbene quindi il tasso di crescita dell'inflazione sia decelerato sensibilmente, la capacità di spesa dei consumatori rimane un punto di attenzione, per le famiglie così come per le aziende. Analizzando i dati sui comportamenti d'acquisto raccolti nello studio longitudinale di Deloitte [ConsumerSignals](#), parrebbe consolidarsi una convergenza verso il risparmio e la frugalità.

Come evidenziato da un [recente studio](#), la parsimonia si manifesta in diverse scelte, come le priorità di consumo che portano a concentrarsi

sui beni strettamente necessari, evitando sprechi e considerando prodotti alternativi.

Queste tendenze sono riscontrate anche su altri mercati e geografie; se si confrontano i risultati del nostro Paese con la media internazionale, le tendenze dell'indice "di frugalità" sono sostanzialmente allineate.

Il periodo delle festività può portare importanti segnali in termini di ripresa della fiducia e ripartenza dei consumi, questo quanto emerge dalla lettura delle prospettive soprattutto per i mercati esteri. Le previsioni di spesa per questa stagione tornano ad allinearsi ai valori pre-pandemia – se non persino a superarli, come indicano i risultati della [2023 Deloitte holiday retail survey](#). Anche guardando oltre al breve termine, il sentiment delle imprese rimane piuttosto positivo.

In questi anni di disruption, le aziende leader nell'ambito Consumer hanno appreso come affinare le proprie strategie di sopravvivenza e consolidamento, adottando gli strumenti necessari

per superare gli shock e continuare a crescere: dai nuovi modelli di business alla collaborazione nell'ecosistema, dall'innovazione di prodotto alla sostenibilità, dall'apertura a nuovi mercati alla strategia omnicanale, e molti altri.

In questo numero di MIND esploreremo gli attuali trend di mercato mettendo a fuoco le soluzioni e gli investimenti che stanno consentendo alle aziende di rispondere ed essere pronte ad anticipare i prossimi mutamenti del settore.

Come vedremo, già da oggi è ancor più necessario azionare con tempestività le leve che trasformeranno le aziende in organizzazioni orientate ai nuovi mercati e ai nuovi consumatori, attivando con lungimiranza quelle strategie che portano alla crescita e alla creazione di valore.

Buona lettura!



**Eugenio Puddu**

Deloitte Italy Consumer Products Leader



# Gli elementi per una rinnovata resilienza economica



**Stefano Alfonso**

Growth Leader di  
Deloitte Central Mediterranean

L'economia europea continua a dimostrare resilienza, anche di fronte a diversi elementi di discontinuità degli ultimi anni. Prosegue quindi lo slancio di crescita che ha caratterizzato la ripresa, sebbene a un ritmo più contenuto rispetto alle previsioni di inizio anno. Alla dinamica di rallentamento, come è noto in particolare alle aziende del Consumer Products, ha contribuito l'indebolimento della domanda interna, causata soprattutto dai rincari che hanno impattato il potere d'acquisto. Eppure, con un quadro economico stabile, ci si attende che anche per il 2024 continui l'andamento

positivo nei Paesi dell'Unione Europea, tra cui anche l'Italia.

La resilienza economica, tuttavia, passa anche attraverso la resilienza del tessuto imprenditoriale. Se durante la pandemia questo concetto era fortemente legato alla mitigazione dei rischi e alla gestione della crisi, oggi invece si concentra maggiormente sulla crescita e sull'innovazione, come dimostra una ricerca internazionale di Deloitte<sup>1</sup>. Così, nella costruzione di organizzazioni agili e a prova di futuro, le imprese dovrebbero considerare due elementi di trasformazione richiesti dalle istituzioni – europee e nazionali – così come dal mercato – dagli investitori ai clienti finali: sostenibilità e innovazione digitale.

Se incorporare la sostenibilità in azienda può apparire ad alcuni ancora come un onere, il 55% delle aziende intervistate nella recente ricerca NextGenerationEU<sup>2</sup> di Deloitte si attende che i benefici dell'integrazione

di criteri ESG all'interno della strategia aziendale supereranno i relativi costi entro il 2030. Ciò sarebbe possibile anche grazie alle ulteriori opportunità che ne deriverebbero, un fattore evidenziato da oltre 4 imprese su 10. Inoltre, sempre considerando l'approccio al mercato, più di 1 realtà su 2 individua nell'innovazione – in particolar modo quella digitale – una leva cruciale per sviluppare non solo nuove soluzioni ma anche nuovi modelli di business.

Per guidare l'evoluzione aziendale seguendo queste direttrici di cambiamento, le organizzazioni sono pronte a investire direttamente, anche grazie al contributo atteso del PNRR. Infatti, circa 6 dirigenti su 10 anticipano che per il medio termine hanno in programma di aumentare – anche in modo significativo – il budget dedicato sia a innovazione e digitalizzazione.

Gli investimenti privati sono indispensabili, ma da soli non bastano per realizzare il

cambio di passo. Ascoltando le imprese, diventa chiaro che sia necessario orchestrare un'azione di sistema, in cui anche le istituzioni facilitino il cambiamento garantendo un supporto attivo al tessuto imprenditoriale nazionale con una visione a medio e lungo termine. All'atto pratico, per la transizione verde le organizzazioni richiedono sostegno sia in termini di incentivi fiscali sia termini di semplificazione della normativa; mentre per innovazione e digitalizzazione, al contributo finanziario e regolatorio, si aggiunge un tema di formazione, declinabile, ad esempio, in attività di upskilling e reskilling.

Affrontare queste esigenze e supportare le due transizioni – quella sostenibile e quella digitale – è un passaggio cruciale non solo per realizzare le aspettative di crescita nel breve periodo, espresse dal 90% delle aziende, ma anche per creare valore e migliorare la competitività dell'intero Sistema Paese nel lungo periodo, con un effetto moltiplicatore non solo di benessere economico ma anche sociale.

1. Deloitte, [Emerging roles, evolving skills: Designing a growth-oriented resilience strategy](#), 2023

2. Deloitte, [NextGenerationEU: Verso un sistema Paese innovativo, digitale e sostenibile. Il contributo del piano "Italia Domani" all'evoluzione del tessuto imprenditoriale italiano](#), 2023



# Cambiare pelle per il successo



**Simone Dominici**  
CEO

KIKO Milano

Da catena di negozi a global brand, un cambio di pelle che ha richiesto di implementare una strategia di lungo periodo, i cui risultati non sono però tardati ad arrivare. «Questa trasformazione ha consentito di raggiungere un +42% sul fatturato 2022, posizionando KIKO Milano tra i brand del mondo beauty con il più alto tasso di crescita nel mondo».

Il percorso di crescita continua anche quest'anno, secondo alcune direttrici fondamentali come l'innovazione di prodotto e l'omnicanalità, l'espansione geografica e dei canali di distribuzione, l'ascolto e il coinvolgimento dei propri clienti. Si accorcia così la distanza che separa l'azienda dal prossimo traguardo: diventare un "one billion brand".



**S**ebbene il comparto della cosmesi non risenta solitamente delle crisi, la pandemia ha avuto un impatto significativo sul settore. Eppure la performance di KIKO Milano nel 2022 ha superato i record finanziari pre-Covid. Quale strategia ha supportato questo risultato?

Dopo la pandemia abbiamo accelerato la trasformazione dell'azienda, passando da essere una catena di negozi prettamente europea a un global beauty brand. Il cambio di paradigma ha richiesto diversi interventi, collegati tra loro. A livello di prodotto, si è tradotto in un assortimento che punta sia su prodotti iconici ad alta performance che sull'innovazione delle collezioni, bilanciando quelle annuali con le capsule collection. Queste due direttrici ci hanno dato la possibilità di migliorare i risultati delle vendite anche in termini di conversione e di scontrino medio. Il margine così generato è stato re-investito nel piano

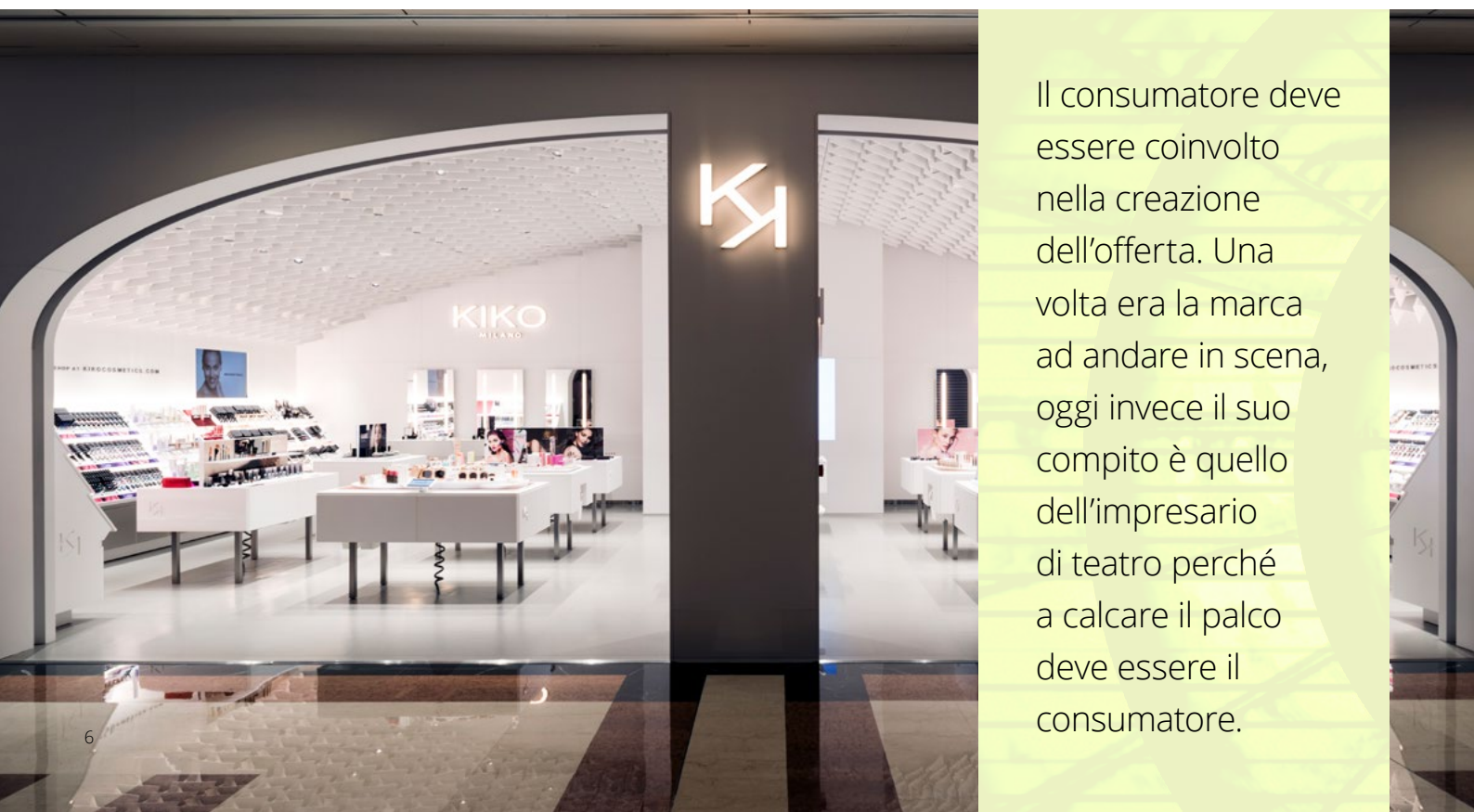
di comunicazione – fondamentale per un brand – attraverso il quale abbiamo trasmesso i nostri valori rendendoli rilevanti per la comunità a cui ci rivolgiamo. Abbiamo quindi investito in modo significativo sui social, passando da 5,8 milioni di follower su Instagram a quasi 15 milioni tra tutte le piattaforme. L'aumento dei nostri follower ha reso necessario considerare anche nuove modalità di creazione di contenuti di qualità, per cui ci siamo concentrati su un ingaggio proattivo della community: così i follower si sono trasformati in content creator che contribuiscono alla narrazione della marca. Il consumatore deve essere coinvolto nella creazione dell'offerta.

Una volta era la marca ad andare in scena, oggi invece il suo compito è quello dell'impresario di teatro perché a calcare il palco deve essere il consumatore.

**E** come si è riflesso nel vostro sviluppo internazionale?

L'investimento ha interessato diverse aree, consentendoci di accelerare l'espansione geografica. Nel 2022 abbiamo aperto in 10 paesi, per un totale di 1003 negozi. Ad oggi, nel 2023, abbiamo aperto in altri 4 paesi ma per fine anno stimiamo di arrivare a quasi 1100 negozi fra diretti e franchising. Bisogna poi considerare che i negozi per noi sono cruciali ma al tempo stesso rientrano in una visione omnicanale. Abbiamo potenziato la presenza non solo sul nostro canale B2C diretto ma anche sulle principali piattaforme online, sia quelle molto selettive dedicate al mondo della bellezza sia marketplace come Amazon o Zalando.

Nel passaggio da mass retailer a premium brand, inoltre, ci siamo concentrati sulla creazione di valore data dall'esperienza che offriamo nei nostri negozi ma rimanendo sempre accessibili: il punto di forza di KIKO Milano, infatti, è offrire un "premium feeling" senza però avere un "premium price".



Il consumatore deve essere coinvolto nella creazione dell'offerta. Una volta era la marca ad andare in scena, oggi invece il suo compito è quello dell'impresario di teatro perché a calcare il palco deve essere il consumatore.



## In che modo siete riusciti a bilanciare i due aspetti?

Da un lato abbiamo diminuito le promozioni, tipiche dell'approccio da retailer, dall'altro abbiamo aggiunto dei servizi personalizzati realizzati dai nostri Beauty Advisor, ad esempio flash make-up, tutorial, make-up session o masterclass. A ciò si aggiunge l'alta qualità dei prodotti Made in Italy – dove si è sviluppata la cosiddetta beauty valley, un'area dislocata tra Emilia-Romagna, Lombardia e Veneto e specializzata nella produzione di cosmetici, dove nascono il 55% dei cosmetici creati al mondo e il 67% della quota consumata in Europa. KIKO Milano sorge proprio al centro del quadrilatero della bellezza lombarda, una posizione da cui è possibile selezionare i migliori partner ma anche da cui si riescono ad anticipare i cambiamenti nella domanda rispondendo con prodotti innovativi e con un miglior rapporto qualità-prezzo.

## Che obiettivi avete invece per il prossimo futuro?

Quest'anno stiamo crescendo ancora a un tasso del 30%. Ci aspettiamo di chiudere il 2023 con un fatturato quasi doppio rispetto al 2020 avvicinandoci sempre più a realizzare il sogno di diventare un "one billion brand" – un traguardo a cui probabilmente riusciremo ad arrivare un po' prima di quanto previsto.

## Quali azioni vi aiuteranno a sostenere la crescita?

Ci sono diversi elementi fondamentali: continueremo a investire nel brand, anche con attività media per aumentare sia la reputation sia l'awareness e l'engagement, nell'espansione geografica e dei canali di distribuzione. Gli elementi di novità saranno principalmente due. Il primo è l'allargamento a nuove categorie di prodotti, nello specifico la skincare. Sebbene abbiamo una linea che sta crescendo molto bene, oggi pesa ancora poco per noi ma nel mercato beauty vale più del make-up. Il secondo invece è il modello di crescita omnicanale, lo unified commerce.

## Come si articola il modello di crescita omnicanale?

È un processo di adattamento e innovazione, in cui noi stiamo procedendo per gradi. Il primo passo è stata la crescita sui canali digitali, sia proprietari sia di terze parti. Per inciso, prima con una visione da retailer, non sarebbe stato possibile andare da altri retailer per la distribuzione. Oggi, grazie a questo cambiamento la penetrazione dell'e-commerce è passata dal 3% all'11,5%. Il passo successivo è unire tutti i canali di vendita, attraverso un modello di unified commerce che prevede l'integrazione di transazioni, dati del CRM e dell'inventario e una gestione agile, tramite mobile. Al momento lo stiamo testando in Medio Oriente: siamo partiti a luglio su tre negozi e ora puntiamo ad estenderlo a 10. Pensavamo potesse diventare complicato, anche per il personale che lo gestisce, ma invece il nuovo processo è stato subito accolto. Questo modello guiderà la crescita dell'azienda nel 2024.

## Quale impatto ha invece la tecnologia sulle persone?

Ci sta sicuramente aiutando a comprendere meglio i nostri clienti. Nel rispetto della normativa GDPR, analizziamo i dati di oltre 40 milioni di clienti per offrire un servizio migliore e prodotti sempre più in linea con le esigenze dei consumatori, anche in fase di acquisto online. Più in generale, invece, la tecnologia deve aiutare le persone. Ad esempio, ora si parla di AI generativa: io sono favorevole alla combinazione dell'intelligenza artificiale con quella umana ma bisogna riuscire a trovare la chiave con cui creare valore aggiunto. Anche il nostro purpose – "ignite confidence to enrich people's life" – mette l'accento su come serva accendere il fuoco dell'autostima affinché le persone offrano un contributo ancora migliore alla comunità in cui vivono.

Oggi i consumatori vogliono fare parte di una comunità mantenendo la propria individualità, vogliono un prodotto premium ma a un prezzo accessibile, vogliono il servizio del negozio fisico ma la convenienza dell'e-commerce. Sono però le aziende a dover risolvere queste dicotomie, trasformando l'ambiguità in armonia.



# Future of the store



Tra le vie delle città italiane si respira l'aria di una rivoluzione del mix dei canali distributivi. Negli ultimi anni, la parola "digitale" ha permeato ambiti del lessico economico che sembravano distanti tra loro, dando così nuova forma alla realtà quotidiana non solo delle imprese ma anche delle persone. I recenti eventi hanno indubbiamente accelerato il processo di trasformazione, riposizionando in

cima alle priorità aziendali alcune delle tante sfaccettature del termine, tra cui il commercio online.

Eppure, oggi brand nativi digitali tastano il terreno con pop-up store o l'apertura di temporary shop di marchi storici, mentre aziende ben note alla grande distribuzione affiancano e-commerce proprietari o negozi monomarca al retail tradizionale. In un contesto sempre più fluido, in cui

si moltiplicano i punti di contatto con i consumatori e il rapporto stesso con la marca è dinamico, la relazione tra online e offline sembra riempirsi di interrogativi per la strategia aziendale toccando temi come l'integrazione dei diversi touchpoint o l'equilibrio con le reti distributive già in essere. Facciamo, quindi, un passo indietro per comprendere l'evoluzione e le opportunità all'orizzonte.





## Un trend in continua ascesa

Tra il 2020 ed il 2021, in Italia, l'utilizzo del commercio elettronico è aumentato del 6,5%, anche alla luce delle misure per il contenimento della pandemia che ne hanno incentivato l'utilizzo. Nel 2022, complice l'allentamento delle restrizioni, la curva di crescita ha subito un leggero rallentamento e la percentuale di cittadini di almeno 14 anni che effettua shopping online è passata a 48,2%, con una lieve contrazione di 2,1 punti percentuali, come confermano i dati Istat<sup>1</sup>.

L'andamento, condiviso da altri Paesi europei tra cui in particolare Danimarca, Francia, Germania e Olanda, non sembra intaccare il valore complessivo del mercato e-commerce in Italia che lo scorso anno, secondo le stime degli Osservatori del Politecnico di Milano<sup>2</sup>, si è attestato a 48,1 miliardi di euro.

Proprio a causa dei recenti e significativi eventi a livello globale – dalla pandemia, al conflitto tra Russia

e Ucraina, fino all'innalzamento dell'inflazione – l'atteggiamento dei consumatori è diventato attento e prudente. Di conseguenza, le scelte e le modalità di acquisto sono cambiate dando priorità, ad esempio, a prodotti e servizi essenziali<sup>3</sup>. In questo quadro, il canale digitale lo scorso anno è stato utilizzato in prevalenza per beni discrezionali come abbigliamento e accessori, articoli per la casa o intrattenimento online come servizi di streaming, che, sempre secondo i dati Istat, rappresentano rispettivamente il 19,4%, 10,3% e 8,5%.

In prospettiva, tuttavia, l'online ricoprirà un ruolo sempre più di primo piano in virtù dei consumatori che già oggi utilizzano maggiormente il servizio. Dalla mappatura Istat emerge che del 48,2% della popolazione che ha utilizzato internet per comprare un prodotto o un servizio nel 2022, il 75,7% rientra nella fascia d'età 20-24 anni. Nel mondo, la stessa generazione – la Z – forma il 40% dei consumatori digitali. Dunque, se i canali online

diventeranno strumenti di business cruciali non solo per i retailer ma anche per le aziende di prodotto desiderose di raggiungere e instaurare una relazione con i consumatori del futuro, quali sono le motivazioni che focalizzano l'attenzione sul punto vendita fisico?

Nel 2022, il 75% delle aziende italiane si è mosso verso l'omnicanalità.



1. Istat. (2023) [Cittadini e ICT - Anno 2022](#). (2023, March 16).

2. Osservatori.net digital innovation. (2022). [Nel 2022 cresce l'eCommerce B2c in Italia: +14%, 45,9 mld €](#). (n.d.).

3. Deloitte. (2023). [Strategie contro il caro prezzi nel settore alimentare. Orientamento al risparmio e nuove leve d'acquisto: il sentiment dei consumatori e le prospettive per le aziende a confronto](#).

## Un circolo virtuoso tra fisico e digitale

Sono numerosi i benefici che il negozio fisico offre ai consumatori oltre che alle aziende: mettere al centro il prodotto e testarne sul mercato di nuovi, offrire servizi ed esperienze di marca uniche e personalizzate, rafforzare la narrazione della marca e favorire il consolidamento del rapporto di fiducia. Insomma, tutte attività complementari ad una presenza online solida che costituiscono un valore aggiunto per il successo a lungo termine del brand. Agli ambiti citati, tuttavia, si aggiunge anche la raccolta e l'integrazione delle informazioni sulla clientela – chiave per la creazione di una strategia basata sui dati – ossia attività che risultano essere tanto più complete ed efficaci quanto più sono capillari nei diversi punti di contatto con i consumatori. Per aumentare la loyalty e la soddisfazione dei consumatori, l'azienda deve appunto comprenderne bisogni e preferenze e adattarsi a questi per offrire comunicazione, prodotti e servizi adeguati al proprio target. Così, il potenziale dell'e-commerce – e forse anche una delle caratteristiche principali – è espresso pienamente se integrato con dati raccolti da altri punti di contatto. Combinando i dati raccolti dall'e-commerce e dal negozio fisico in un CRM, quindi, si centralizzano tutte le informazioni relative ai consumatori abilitando in ultima istanza una conoscenza a tutto tondo della propria base clienti.

A rendere proficua questa combinazione di canali fisici e digitali è proprio l'omnicanalità e con un chiaro vantaggio per i clienti: il 98%<sup>4</sup> dei consumatori che



vivono un'esperienza interamente omnicanale, infatti, dichiara di essere pienamente soddisfatto. Ciò porta sempre più aziende, anche in comparti non sospetti, a trasformarsi in business omnicanali. Nel 2022, in Italia, il 75% delle aziende si è mosso verso l'omnicanalità ed il 6% delle aziende grandi e medio-grandi ha già sviluppato un approccio omnicanale, come emerge sempre dai risultati dell'Osservatorio Omnichannel Customer Experience promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano<sup>5</sup>.

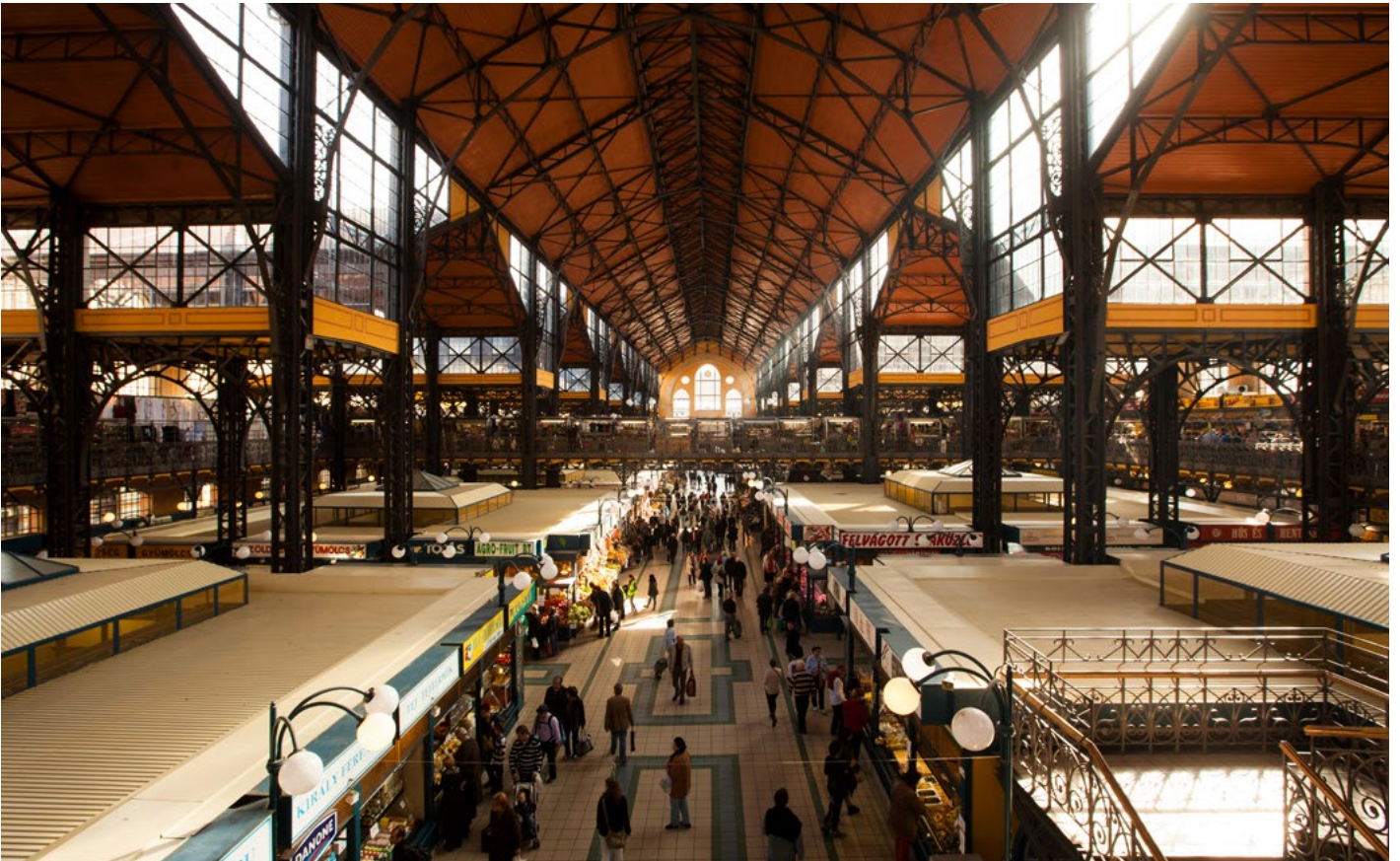
Del resto, il consumatore sceglie di fare acquisti utilizzando il canale che meglio risponde ai propri bisogni. Ad esempio, in un momento di particolare attenzione allo scontrino

della spesa accentuato dal caro prezzi, il consumatore ricerca le migliori offerte disponibili ed è particolarmente sensibile al costo, pertanto, il canale online viene preferito proprio per un tema di risparmio, come suggeriscono i dati raccolti da una survey di Statista<sup>6</sup>. Il secondo motivo per il quale viene preferito l'online è la consegna presso il proprio domicilio, a cui si collegano altri bisogni come la convenienza, l'accesso ad una gamma di prodotti più ampia, la disponibilità 24 ore su 24 ed una maggiore possibilità di confronto tra prodotti differenti di cui si hanno informazioni dettagliate. Ad ogni modo, il consumatore ormai passa – o si aspetta di passare – dal canale digitale a quello fisico senza soluzione di continuità.

4. Osservatori Politecnico di Milano, Omnichannel customer experience (2022). Nel 2022 solo il 6% delle imprese ha implementato una strategia avanzata per l'omnicanalità. <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/omnicanalita-italia>

5. Ibidem

6. Statista. (2023, March 8). Drivers of online purchases in Italy 2022. <https://www.statista.com/forecasts/1000795/drivers-of-online-purchases-in-italy>



## Quattro vantaggi tangibili per il business

Cosa serve quindi per strutturare una strategia omnicanale vincente? Un'organizzazione interna che supporti le esigenze di business, tecnologie adeguate all'obiettivo e integrate tra loro, e soprattutto un approccio incentrato sul cliente.

Il miglioramento della performance aziendale tocca, invece, diversi aspetti riassumibili in quattro aree principali. La prima è la customer experience, per cui gli utenti godono di un'esperienza di acquisto coerente e fluida tra i diversi canali, oltre che personalizzata. Un secondo ambito è caratterizzato dalla relazione e dall'engagement tra azienda e consumatore che touchpoint

diversificati rendono agili, oltre a rafforzare la loyalty. Un terzo aspetto, connesso al punto precedente, è la capacità di differenziarsi dalla concorrenza attraverso un'efficace narrazione di marca. Infine, un quarto elemento sono i dati attraverso cui è possibile creare diversi tipi di "buyer persona" e ideare modalità di coinvolgimento personalizzate tracciando customer journey che rispecchiano i comportamenti dei consumatori.

Complessivamente, quindi, sfruttare i vantaggi della strategia omnicanale permette alle aziende di fornire ai consumatori un'esperienza di acquisto ottimale e coerente su tutti i canali con effetti concreti in termini di competitività e relazioni durature.

Non dobbiamo scordare, inoltre, che l'omnicanalità, oltre a influenzare positivamente la crescita dell'azienda sul territorio, consente di allargare gli orizzonti verso i mercati internazionali. Proprio grazie alla raccolta dei dati – centrali in una strategia omnicanale – sarà possibile rimanere allineati ai cambiamenti di abitudini e preferenze dei singoli Paesi, facilitando la conoscenza di consumatori fisicamente lontani ed assicurandosi così un impatto positivo sulla resilienza aziendale e la crescita del business.

**Deloitte.**  
Private



**Aperte le candidature alla VII edizione!**

Premiamo spirito imprenditoriale, visione strategica, passione e capacità di perseguire uno sviluppo sostenibile.

Se la tua azienda possiede queste qualità distintive e si impegna quotidianamente a raggiungere e mantenere gli standard più elevati nella gestione aziendale, potrebbe essere una delle **Best Managed Companies 2024!**

**Partecipa alla sfida verso l'eccellenza!**



Candidati entro il  
12 gennaio 2024 su:

[www.deloitte.com/bmcaward](http://www.deloitte.com/bmcaward)

Per informazioni: [bmcitalia@deloitte.it](mailto:bmcitalia@deloitte.it)



# Tutti i numeri della crescita



**Chiara Marconi**  
CEO

Chitè

Tra le due fondatrici di Chitè, Chiara Marconi si identifica nella metà analitica. Le piacciono i numeri ed è particolarmente affezionata a un 5%. «Quello dei tassi di reso. In genere nel settore moda intimo è superiore al 10%». Frutto di un percorso intrapreso con un team affiatato, che punta sul valore dell'inclusività per generare un impatto sociale, attraverso - ma anche a beneficio - del saper fare artigiano.

«Se mi avessero detto cosa ci aspettava quando abbiamo aperto l'e-commerce a ottobre 2019...». Da allora il brand nativo digitale si è trasformato, con l'apertura di negozi in Italia e all'estero. Un'esperienza di integrazione online-offline, che ha generato valore e ha segnato la svolta. «In futuro, probabilmente i modelli di business esclusivamente online non esisteranno più».



**P**rima di fondare Chitè, lei e la co-founder Federica Tiranti seguite percorsi professionali lontani dalla moda. Cosa vi ha spinto a creare un brand di lingerie?

Il nostro percorso non parte da conoscenze settoriali o da un background imprenditoriale. Io lavoravo alle Nazioni Unite e Federica Tiranti in ospedale a Parigi quando ci siamo accorte di essere circondate da donne con potenziale, che però non riuscivano ad avere successo nella vita per una mancanza di autostima. Abbiamo scoperto che, secondo una ricerca internazionale, il 97% delle donne ha un pensiero negativo sul proprio corpo ogni giorno e che l'operazione di chirurgia plastica più richiesta al mondo è al seno, la parte che cambia maggiormente e che spesso riflette insicurezze o problemi di salute mentale. Eppure, nonostante la rilevanza, del tema

non si parla. Siamo partite da qui, mettendo insieme i dati e adottando un approccio in cui al centro c'è la donna – con le sue necessità, i suoi disagi, i suoi desideri – per poi accorgerci che avevamo l'opportunità di creare un progetto di forte impatto sulla vita delle persone. Abbiamo quindi sviluppato una customer experience innovativa, EMBRACE, ovvero un percorso guidato che aiuta a conoscersi meglio e identificare il prodotto più adatto al proprio corpo.

**S**ebbene al tempo foste entrambe all'estero, avete pensato all'Italia per sviluppare il progetto.

Sì, abbiamo scelto l'Italia per avere una filiera italiana, non tanto per il valore del Made in Italy ma per le conoscenze specializzate della manifattura dell'intimo che storicamente contraddistinguono il

nostro Paese. Il reggisenò è il capo più tecnico del guardaroba femminile e in pochi sanno che per realizzarlo non sono richieste competenze di sartoria bensì di corsetteria, il che richiede formazione su tecniche e macchine apposite. Fare l'intimo è complicato, per questo spesso anche i grandi marchi rinunciano. L'Italia però aveva dei distretti produttivi molto forti, che sono stati messi in crisi dalla delocalizzazione per ridurre i costi della manodopera. Noi, infatti, vediamo anche un impatto sociale nel dare valore a un'arte che rischia di perdersi se non viene supportata. Anche per questo motivo abbiamo ottenuto la certificazione di B-CORP. Chitè lavora solo con artigiani indipendenti e ciò, ovviamente, richiede una gestione della produzione estremamente strutturata. Ecco, se gli angeli di Victoria's Secret si trovano a sfilare, i nostri sono a confezionare.

Il mondo della moda non è fatto solo di estetica, ci sono numeri e analisi che servono a prevedere gli andamenti di mercato e i comportamenti del consumatore. Può capitare di fare degli errori. A noi è capitato quest'anno e abbiamo deciso di metterci la faccia.



## **A**ll'inclusività si aggiunge quindi l'impatto sociale. Quali sono gli obiettivi di sostenibilità di cui siete più orgogliose?

Sicuramente aver ottenuto la certificazione di B-CORP per noi è stato, ad oggi, il maggior successo. È un processo difficile oltre che lungo – nel nostro caso l'analisi e la verifica è durata un anno – ma che soprattutto bisogna guardare come un punto di partenza piuttosto che di arrivo, perché è un impegno da portar avanti nel tempo. Tornando all'inclusività, si stima che il relativo mercato nel mondo della moda abbia un valore di 7 miliardi. Per noi è un asset fondamentale per il quale ci siamo spese a prescindere dall'opportunità economica, perché non ci riconoscevamo nelle immagini sui social o tra quelle dei brand più noti. Sentivamo la necessità di essere accolte e ascoltate nei nostri bisogni, che è poi ciò che abbiamo offerto

con Chitè, stravolgendo il modo in cui parliamo con la clientela e innovando il servizio, più ancora del prodotto. Ecco, questo approccio è uno dei due percorsi di sostenibilità che abbiamo intrapreso.

## **Q**ual è invece l'altra via della sostenibilità?

Quella più pratica e tangibile, legata alla filiera produttiva. Per cominciare, compensiamo la CO2 delle spedizioni degli ordini online e cerchiamo di ridurre le emissioni già in fase di sourcing. Ad esempio, non utilizziamo la seta, perché quella per la moda arriva dall'Asia e ci allontanerebbe dai nostri obiettivi; ci concentriamo invece su tessuti certificati sostenibili. Perché se è vero che il nostro corpo è fatto di ciò che mangiamo, anche ciò che tocca la nostra pelle ha un impatto importante. Guardando al futuro, invece, stiamo lavorando a una

collezione che introduce materie prime di origine vegetale, le alghe. Per l'anno prossimo, abbiamo in piano di rendere disponibile il life cycle assessment di ogni capo, attraverso cui risalire alle informazioni sulle fasi produttive, il relativo consumo e risparmio di risorse, così come l'impatto complessivo generato. A tutto ciò, si aggiungerà la circolarità: a breve lanceremo un programma di second-life, in cui recupereremo i capi che non vengono più utilizzati che hanno raggiunto il fine vita.

## **A**l netto delle numerose iniziative virtuose, potrebbe invece farci un esempio di ambito in cui volete ancora migliorare?

Il mondo della moda non è fatto solo di estetica, ci sono numeri e analisi che servono a prevedere gli andamenti di mercato e i comportamenti del consumatore. Può capitare di fare degli errori. A noi è capitato quest'anno, quando una di queste analisi ha portato a inviare un ordine di produzione molto elevato. Succede spesso nel mondo della moda, solo che di solito l'overstock viene mandato al macero. Noi abbiamo deciso invece di metterci la faccia, ammettendo e comunicando in modo trasparente l'errore, e dando quindi la possibilità di acquistare i capi in eccesso a prezzi scontati. Così, non solo abbiamo tutelato il valore del lavoro degli artigiani, riducendo la nostra marginalità, ma abbiamo anche dato la possibilità alle persone di poterci aiutare nel continuare ad avere un approccio sempre più virtuoso.





## **P**arlando di crescita, da un punto di vista di modello di business, siete partite dall'e-commerce e avete poi aggiunto alcuni punti vendita fisici. Quali ragioni vi hanno portate a questa scelta?

Nel primo business plan di Chitè non avevamo previsto l'apertura di negozi fisici. Comunemente, si pensa che costi meno aprire un e-commerce rispetto a un flagship store. Non è vero, può anche essere il contrario. Per rendere l'idea, tutti i nostri negozi sono andati in breakeven in tre mesi. Alla fine la differenza tra digitale e fisico non la fa l'affitto di uno spazio, perché la struttura aziendale serve lo stesso e, dalla pandemia, sia i consumatori sia le aziende si sono spostati online, con il risultato che investire in digital marketing è diventato ancora più competitivo. Quindi abbiamo visto un'opportunità economica nel negozio fisico, ma non ci aspettavamo sarebbe andata così bene. Con le code all'apertura del primo pop-up store, è venuta a galla la voglia di toccare il prodotto, di fare esperienze in persona, di essere coccolati.

Abbinare l'esperienza fisica a un modello online per noi è stato un enorme valore aggiunto, un punto di svolta e, al contempo, di non ritorno.

## **C**ome si incontrano i due mondi, fisico e digitale?

Abbiamo sistemi totalmente integrati, a partire dal gestionale attraverso cui accedere allo storico e proporre un'offerta personalizzata. In negozio abbiamo potuto validare le buyer personas su cui stavamo lavorando ma soprattutto sviluppare la fidelizzazione – i returning customers sono più alti in negozio che nell'e-commerce – e trainare le vendite online grazie allo stock centrale a cui possono attingere i punti vendita, i quali operano con un magazzino leggero. Abbinare l'esperienza fisica a un modello online per noi è stato un enorme valore aggiunto, un punto di svolta e, al contempo, di non ritorno.

## **C**hitè è approdato anche all'estero, non solo con l'e-commerce ma anche con un negozio a Barcellona. Quali sono le principali sfide che avete incontrato?

Abbiamo aperto un flagship store con un contratto temporaneo, un primo test di un anno che ci serviva a comprendere la scalabilità a livello internazionale. Abbiamo scelto una città con un elevato flusso turistico, che ci ha permesso di identificare i profili internazionali che sono clienti oltre che orientare le nostre strategie di marketing dal drive-to-store – che è poco efficace in un luogo di passaggio – all'on-field. All'estero è più facile fare una vendita immediata con uno scontrino più alto ma è più difficile fidelizzare i clienti. Nel complesso, è stata una sfida importante soprattutto per il nostro team, che con 15 persone si è trovato a gestire anche un negozio internazionale. Oggi stiamo iniziando a guardare il mercato tedesco, chiudendo accordi con marketplace e testando l'e-commerce, in vista

dell'apertura di punti vendita nel 2024. Il nostro secondo mercato per fatturato, invece, sono gli USA, un risultato sorprendente se si considera che non abbiamo ancora investito – ma stiamo considerando di farlo dal 2025. È un mercato competitivo, dove abbiamo una buona base di partenza, che deve però essere approcciato con una struttura adeguata.

## **O**ltre all'espansione all'estero, ci sono altre sfide che vi state preparando ad affrontare nel 2024?

Ci sono due grandi temi. Da un lato, l'attuale congiuntura di mercato con cui, senza adeguamento degli stipendi, cala il potere d'acquisto delle persone. Così, i consumatori si dividono tra chi non guarda nemmeno i prezzi e chi invece ragiona lucidamente sull'allocatione del proprio budget mensile. Noi giovani imprenditori siamo chiamati a navigare in questo clima di incertezza, senza poter fare affidamento né sull'esperienza né sulle basi solide delle aziende storiche. Dall'altro lato, sono calati gli investimenti in Italia e, se fino all'anno scorso i fondi d'investimento non erano interessati a quanta cassa si bruciasse per realizzare la crescita, ora spingono per andare in breakeven. La sfida per il mercato italiano sarà di tener vivo il tessuto innovativo, fatto proprio dalle startup, un mondo che dall'esterno sembra rose e fiori ma – sono onesta – non è facile come sembra. Servono fondi e visione di lungo periodo per rendere l'Italia un mercato virtuoso, anche perché il nostro Paese ha tutte le carte in regola: resilienza, qualità, costo del lavoro, innovazione – il terreno è fertile, e gli investitori stranieri se ne stanno accorgendo.





# MIND the data

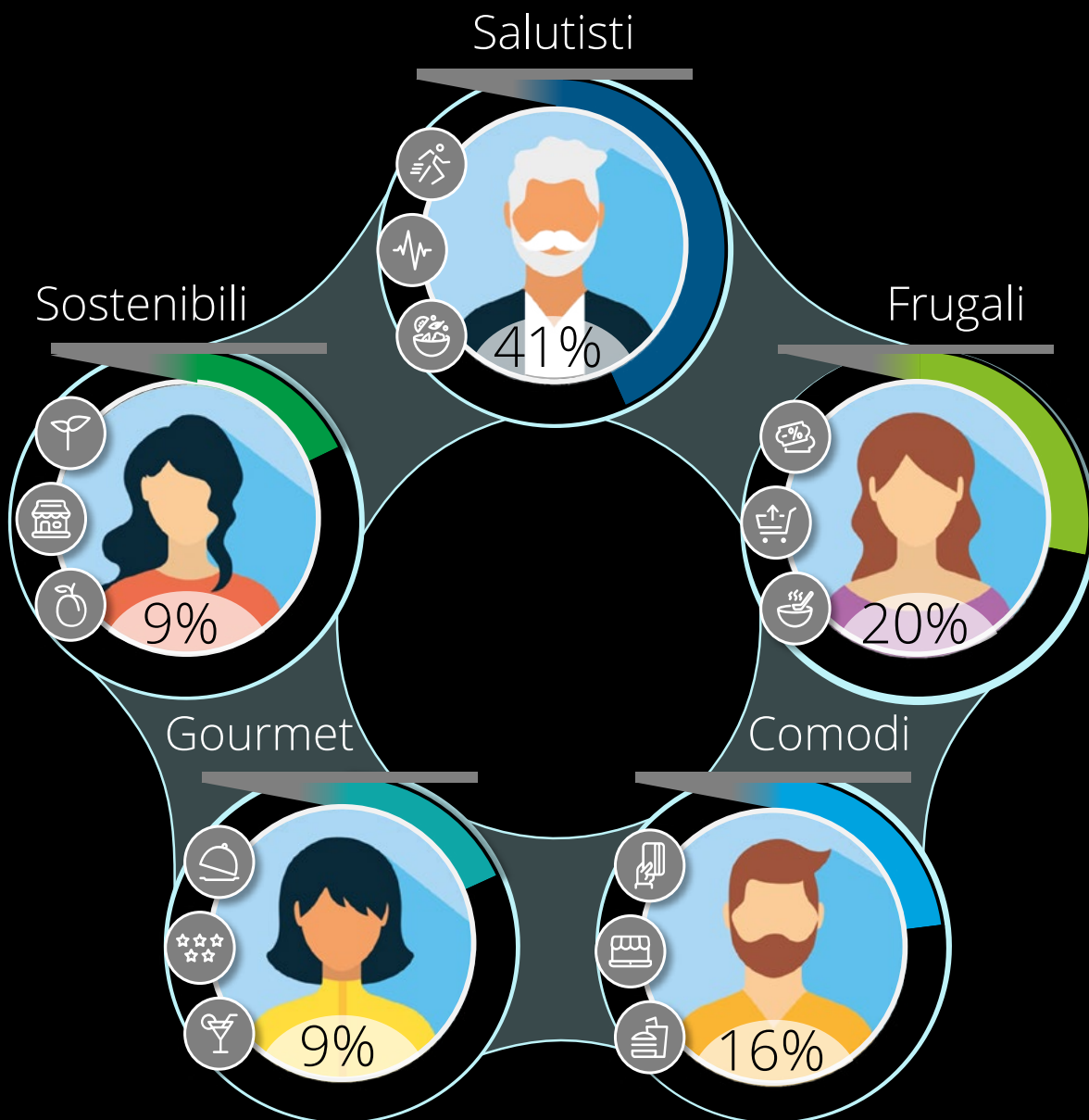
## Comprendere le motivazioni alla spesa per ripensare l'offerta



### Strategie contro il caro prezzi nel settore alimentare

Approfondisci qui  
il sentiment dei  
consumatori e le  
prospettive per le  
aziende

Esplorando le **leve d'acquisto** in ambito alimentare è possibile identificare **5 archetipi di consumatori**, la cui comprensione può aiutare le imprese del settore a **indirizzare la propria offerta**.





# Ridisegnare l'azienda a prova di futuro



**Enrico Galasso**

Presidente e  
Amministratore Delegato

Birra Peroni

La capacità di rinnovarsi non è innata, richiede investimenti di risorse ed energie. Dopo la recente acquisizione da parte di Asahi Group Holdings e con l'arrivo del nuovo CEO Enrico Galasso alla guida dell'azienda, il momento sembra giusto. E così a fine 2019 si avvia un processo di trasformazione integrata di Birra Peroni, che interessa diverse aree. Pochi mesi dopo, tuttavia, scoppia la pandemia che porta un grande momento di crisi: «Poco più del 40% del nostro business viene totalizzato fuori casa, per cui l'impatto dei ripetuti lockdown è stato significativo». Eppure, nonostante la situazione imprevedibile, continuano gli investimenti nella produzione, nella comunicazione, nel brand, nella sostenibilità e nelle persone. Così l'obiettivo di oggi è di fare piani «flessibili, in grado di passare attraverso le tempeste e capaci di portarti alla destinazione finale».



**P**artiamo dai recenti cambiamenti che hanno investito diversi aspetti del business. Da dove è nata l'esigenza?

Nel complesso, la categoria della birra è piuttosto in salute e, pur avendo l'Italia un consumo pro capite più basso della media europea, il nostro è uno di quei Paesi in cui la crescita avviene anche sulla base di un ritrovato interesse del consumatore verso i segmenti più premium, sulla scia del gourmet, della ricerca del territorio e dello storytelling. In questo contesto, il benessere e la digitalizzazione del rapporto con il consumatore sono due tendenze di particolare rilievo. Eppure, all'appuntamento con questi cambiamenti l'azienda era arrivata un po' stanca, senza aver ingranato la marcia dopo l'acquisizione dal gruppo Asahi. È in questo momento, nel 2019, che si manifesta la necessità di trasformazione.

**Q**ual è stato quindi il primo passo?

Siamo partiti dalla visione dell'azienda: l'obiettivo era di creare una realtà che non fosse più orientata al suo passato iconico ma che guardasse al futuro attraverso la lente dell'innovazione. Per farlo dovevamo considerare la percezione del mercato. Questo perché, nonostante siamo parte di una multinazionale, siamo percepiti unicamente come una società italiana, cosa che ha i suoi lati positivi ma non ti caratterizza come un'azienda dinamica, una casa per i talenti, un'azienda innovativa. La sfida è stata quindi quella di ripensarci in chiave moderna e globale, da un più ampio portafoglio di prodotti premium a un rapporto di valore con gli stakeholder – in primis i clienti – e una cultura aziendale orizzontale e inclusiva dove la leadership è diffusa e ciascuno si sente libero di contribuire secondo le proprie capacità.

**I**n quali aspetti l'essere parte di un Gruppo internazionale, Asahi Group Holdings, ha contribuito all'evoluzione di Birra Peroni?

Un primo tema è indubbiamente di business, perché ha offerto un mercato globale in cui svilupparsi grazie alla sua enorme forza distributiva oltre che alla grande capacità di investire per creare un successo duraturo nel tempo. Un secondo ambito, invece, è legato alle persone e alle loro capabilities, perché lavorare con un gruppo internazionale offre la possibilità di confrontarsi con skills diverse, conoscenze profonde e ampie ma anche con la forza con la quale si può riuscire a portare avanti un cambiamento culturale, ad esempio attraverso iniziative DE&I.

Inoltre, non si può trascurare la capacità di investimento del gruppo internazionale, che ci aiuta a essere più forti e a prova di futuro: nonostante il momento di crisi della pandemia, abbiamo continuato a investire nelle nostre fabbriche, nelle nostre linee di produzione e nella comunicazione, oltre ad aver inaugurato una nuova linea di prodotti.

«Nonostante siamo parte di una multinazionale, siamo percepiti unicamente come una società italiana. La sfida è stata di ripensarci in chiave moderna e globale: da un più ampio portafoglio di prodotti premium a un rapporto di valore con gli stakeholder e una cultura aziendale orizzontale e inclusiva dove la leadership è diffusa.»





## **N**onostante la rilevanza della dimensione internazionale, il legame con il territorio italiano rimane molto saldo. Anche nella filiera è richiesta una trasformazione?

La nostra filiera di riferimento è la brassicola, all'interno di cui quella con l'impatto più forte a livello nazionale è quella del malto, che si ricava dalla trasformazione dell'orzo. Nel tempo abbiamo creato una rete di circa 1500 agricoltori che gravitano attorno alla nostra malteria di Saplo, vicino Pomezia. Negli ultimi anni abbiamo creato un progetto, Campus Peroni, che unisce diversi attori – agricoltori, università, startup – per lavorare congiuntamente in ottica sostenibile.

Ciò avviene sia in termini economici sia ambientali, con l'obiettivo non solo di assicurare una cultura efficiente in tutti i passaggi della coltivazione ma anche di rendere la filiera sostenibile. Attraverso i progetti di open innovation lavoriamo proprio in questa direzione, cercando di aiutare gli agricoltori a ridurre le emissioni di CO<sub>2</sub>, ad esempio attraverso strumenti per l'agricoltura di precisione.

## **C**onsiderando sempre la sostenibilità, quali sono gli obiettivi?

Oltre a raggiungere le emissioni nette zero – con un orizzonte per l'azienda al 2030 e per la filiera al 2050 – ci impegniamo a ridurre il consumo d'acqua per la produzione, fermandoci sotto i 3 litri per litro di bevanda prodotta, a rendere completamente sostenibili le materie prime necessarie per l'approvvigionamento e a convertirci a packaging totalmente riciclabili o riutilizzabili. Per questo, continuiamo ad investire e ricercare soluzioni innovative: ad esempio, abbiamo da poco avviato un progetto pilota nel nostro stabilimento di Bari per l'utilizzo di innovativi collettori solari che, catturando il calore del sole, producono energia termica, necessaria per il vapore utilizzato nella produzione della birra.

Considerando l'impatto sulle persone, invece, abbiamo l'obiettivo di contribuire a diffondere la cultura del consumo responsabile in modo concreto, per cui stiamo lavorando affinché il 20% dei volumi siano generati da prodotti analcolici, sempre entro il 2030.

Inoltre, abbiamo l'obiettivo di raggiungere la parità di genere nella rappresentanza di figure manageriali in azienda. Tuttavia, un aspetto che vorrei sottolineare è legato all'ambiguità del rapporto tra sostenibilità e profitto, perché quando il profitto arriva più in là nel tempo si tendono a posticipare gli obiettivi di sostenibilità.

## **E** invece come dovrebbe essere il rapporto tra sostenibilità e profitto?

Come Gruppo stiamo introducendo un parametro economico che ha una portata rivoluzionaria, il Sustainable EBITDA. Nella pratica, si parte dall'EBITDA e si sottrae il costo di non essere sostenibili, calcolando ad esempio lo smaltimento di CO<sub>2</sub>. Questo ci consente di parlare non più solo di ROI a livello finanziario ma anche di Sustainable ROI. Da inizio anno questo KPI è entrato a far parte dei piani di incentivazione a lungo termine del top management dell'azienda.

Gli ultimi anni ci hanno insegnato che bisogna fare piani flessibili, in grado di passare attraverso le tempeste – che sia il Covid, l'inflazione o la prossima sfida – e capaci di portarti alla destinazione finale.





## La sostenibilità cambia i consumi?

Possiamo dire che non esiste il consumatore medio oggi, esiste invece un consumatore sfaccettato. In ogni momento storico bisogna saper separare i macro-trend, che hanno un impatto di medio-lungo termine, da quelli legati alle contingenze. Una tendenza di lungo periodo è certamente l'attenzione al rispetto del contesto in cui opera l'azienda e l'impatto sul pianeta. Stiamo infatti assistendo a una maggiore crescita di quei prodotti che hanno caratteristiche dichiarate di sostenibilità. In aggiunta, in tutte le categorie assistiamo alla "premiumizzazione", ovvero la tendenza a consumare meno ma consumare meglio. In questi termini, il maggiore valore è legato all'attenzione al territorio, agli ingredienti, al benessere. Proprio il benessere costituisce un altro trend, valido a livello internazionale e che, per la nostra categoria di beni, significa rendere disponibili prodotti analcolici. La birra non alcolica ha una valenza diversa nel nostro Paese, proprio perché il consumo di alcol è piuttosto contenuto rispetto ad altre geografie sebbene cresca a doppia cifra da diversi anni.

## Come si riflettono questi trend sulla strategia aziendale?

Questi trend sono stati importanti nella definizione del percorso che stiamo facendo con tutto il nostro portafoglio. Un esempio pratico è il rilancio che abbiamo fatto sul marchio Peroni. Da anni dichiaravamo di avere 100% di malto italiano ma per una questione di credibilità abbiamo deciso di tracciare la filiera dell'orzo e di rendere i certificati pienamente accessibili attraverso un QR code applicato sulle bottiglie, garantendo trasparenza ai consumatori.

Rispetto all'esigenza di benessere, abbiamo lanciato Peroni Nastro Azzurro 0.0% che ha affiancato Tourtel, storico brand analcolico. Infine, abbiamo lavorato sul segmento premium attraverso il lancio di nuovi brand come Kozel, la birra ceca già ben posizionata nel segmento, e Peroni Nastro Azzurro Stile Capri, un nuovo prodotto "easy drinking" caratterizzato da un più contenuto livello alcolico.

## Allargando invece lo sguardo al futuro, quali sono le prossime sfide all'orizzonte?

Sicuramente continuare il percorso di trasformazione culturale dell'azienda, lavorando su tre pilastri: migliorare le competenze attraverso attività di upskilling, consolidare un approccio di leadership inclusiva, continuare a lavorare sulle politiche DE&I. Sempre con un obiettivo di medio termine proseguiremo con il rinnovo del portafoglio di prodotti in chiave innovativa, mentre tra gli obiettivi di breve termine si colloca la gestione coerente della volatilità esterna e delle pressioni dall'esterno.

Questo perché gli ultimi anni ci hanno insegnato che bisogna fare piani flessibili, in grado di passare attraverso le tempeste – che sia il Covid, l'inflazione o la prossima sfida – e capaci di portarti alla destinazione finale.





# La fiducia al centro del cambiamento



**Valeria Brambilla**

AD di Deloitte & Touche

È fondamentale partire dall'ascolto e dalla comprensione delle necessità delle nuove generazioni e lavorare costantemente sul rapporto di fiducia, basato sulla trasparenza e la concretizzazione dell'impegno dell'azienda attraverso le sue azioni, anche quotidiane.

Siamo costantemente spinti a soppesare i rischi e le opportunità, specialmente in momenti di profondi cambiamenti come quello attuale. Tra questi, un tema che sta guadagnando sempre più spazio nelle vite delle persone così come nelle agende politiche ed economiche è la sostenibilità.

Arrivano chiari segnali che spingono a porre sempre più attenzione su questi aspetti, con impatti diretti e sostanziali sulle imprese. Più nello specifico, le istituzioni – quelle europee in prima battuta e quelle nazionali a cascata – hanno posto obiettivi ambiziosi ed elaborato piani per raggiungerli. L'Unione Europea, ad esempio, ha elaborato il Green Deal, un pacchetto di iniziative strategiche per raggiungere la neutralità climatica entro il 2050. In questo ambito, con l'approvazione della direttiva riguardante la rendicontazione societaria di sostenibilità, la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), l'UE ha allargato il perimetro di aziende a cui dal 2024 verrà richiesto di predisporre e sottoporre a verifica

l'informativa di sostenibilità, coinvolgendo non solo le realtà quotate, ma anche società di medie e grandi dimensioni non quotate aventi specifiche caratteristiche.

Alla richiesta di trasparenza da parte delle istituzioni, si aggiunge quella delle persone. Parliamo in particolare delle nuove generazioni – Millennials e Generazione Z – che manifestano nuovi bisogni, tra cui proprio la sostenibilità nelle sue diverse sfaccettature. La "Deloitte Global GenZ and Millennial Survey", infatti, mostra che quando i più giovani si ritrovano a cercare occupazione, valutano accuratamente i datori di lavoro rispetto a criteri come flessibilità e salute mentale sul posto di lavoro, oltre all'impatto ambientale e sociale dell'impresa.

Sebbene la carriera rimanga un fondamentale elemento di identità per il 62% dei Millennials e per il 49% della GenZ, la gerarchia di valori di queste due generazioni mostra che, per 7 intervistati su 10, famiglia e amici sono più importanti. Nella scala

delle priorità rientrano anche le preoccupazioni per lo stato di salute del nostro pianeta, questo vale per il 64% dei Millennials e il 63% della Generazione Z.

A fronte di tutto ciò, le aziende non devono solo attuare politiche ESG ma misurarsi sulle tre dimensioni che le compongono, al fine di soddisfare le richieste dell'UE e delle persone, intese sia come consumatori sia come talenti da attirare e trattenere. Se però sugli aspetti ambientali, che convergono nella dimensione "Environmental", l'enfasi è maggiore, è il pilastro "S", quello sociale, su cui è necessario lavorare oggi per far convergere maggiormente le esigenze delle organizzazioni e i bisogni della forza lavoro.

Per compiere questo passo è fondamentale partire dapprima dall'ascolto e dalla comprensione delle necessità delle nuove generazioni e lavorare costantemente sul rapporto di fiducia, basato sulla trasparenza e la concretizzazione dell'impegno dell'azienda attraverso le sue azioni, anche quotidiane.



# Evoluzione, non rivoluzione



**Dominga Cotarella**  
CEO

Famiglia Cotarella

Viticultura e condivisione, l'inizio di questa storia in due parole. Gli studi in agraria le servono per conoscere il mondo da cui viene, le esperienze lavorative per allargare gli orizzonti. Poi, nel 2008, entra nell'azienda di famiglia. Al tempo l'attività era incentrata sul vino, la colonna portante. Nove anni più tardi la proprietà passa alla terza generazione, di cui fa parte. «I cambiamenti sono inevitabili. Io però ho voluto fare un'evoluzione, non una rivoluzione». Si aggiungono così altri tre pilastri: formazione, sostenibilità sociale ed enoturismo. «Come in un cerchio, ciascuno di questi elementi è causa e conseguenza degli altri». Nasce prima la scuola di alta formazione per l'ospitalità e poi una fondazione, tutti progetti per i giovani e il futuro del territorio. «Perché per noi il vino è lo strumento e non l'obiettivo».



**L'**azienda ha radici lontane, eppure il brand Famiglia Cotarella è piuttosto giovane. Può dirci cosa racconta di voi e perché è stato necessario questo cambiamento?

È iniziato tutto da nonno Domenico – di cui io porto il nome – e da suo fratello Antonio, che erano viticoltori. Sono stati poi i loro figli ad avere la visione imprenditoriale: mio padre, enologo, inizia con l'attività consulenziale, che oggi coinvolge un centinaio di aziende nel mondo; mio zio, agronomo, si fa strada in Antinori, fino a diventarne l'AD. Nonostante i percorsi distinti, decidono di avviare un progetto di famiglia, che nel 1979 si chiamava Falesco e oggi Famiglia Cotarella. Oltre all'azienda, condividono la casa e persino il conto in banca: le nostre radici stanno proprio in questo legame speciale che hanno tramandato alla generazione successiva, la mia e quella delle mie cugine. Nel 2017 viene affidata a noi la proprietà e, tra i cambiamenti più importanti, decidiamo il rebranding. Abbiamo quindi considerato la nostra caratteristica,

cioè i valori che accomunano una famiglia allargata, e valorizzato l'esperienza che ha fatto conoscere il nostro nome nel mondo del vino. Col passaggio generazionale i cambiamenti sono inevitabili. Io però ho voluto fare un'evoluzione, non una rivoluzione.

**Q**uali altri cambiamenti ha introdotto?

Mi sono chiesta se il mondo che avevamo ereditato ci raccontasse appieno. Spesso penso che non basti apporre una firma per lasciare il segno, serve reinterpretare. Se per la generazione precedente il vino era solo vino, per noi invece rappresentava uno strumento con cui creare nuovo valore. Raccontando il vino in tutto il mondo, abbiamo notato che i ristoratori lamentavano la mancanza di personale di sala qualificato, così è nata l'idea di creare un progetto di alta formazione per l'ospitalità: l'Accademia Intrecci, un campus a Castiglione in Teverina che ogni anno, da sette anni, seleziona 25 ragazzi per un percorso di sei mesi in aula e altrettanti sul campo. È un

progetto a cui siamo molto legati e che per certi versi ha anticipato i tempi – questa sì che è stata una piccola rivoluzione.

**P**arlando di cambiamenti, come si avvicinano i giovani a lavorare nella ristorazione?

Chi accoglie ha un ruolo fondamentale, troppo spesso trascurato. Ad oggi, i camerieri sono visti come coloro che portano i piatti in tavola. Per questo in Accademia la parola cameriere è proibita, che torneremo a usare solo quando verrà data nuova dignità alla figura professionale e riconosciuta l'importanza del mestiere. Il valore passa anche – e soprattutto – attraverso la remunerazione. Ecco perché ci stiamo battendo per il cambiamento, per la professionalizzazione e per il riconoscimento. Partiamo dai giovani ma anche dalle imprese del settore della ristorazione, per poi arrivare a coinvolgere l'ambito istituzionale.



«Spesso penso che non basti apporre una firma per lasciare il segno, serve reinterpretare. Se per la generazione precedente il vino era solo vino, per noi invece rappresentava uno strumento con cui creare nuovo valore.»





## **L**a scuola si rivolge a studenti italiani e internazionali. Avete anche in programma di replicare il format all'estero?

L'idea di esportare Intrecci c'è sempre stata, fin dall'inizio, anche se il Covid-19 ha rallentato i lavori. Nell'internazionalizzare il progetto, ci sono delle caratteristiche che vogliamo mantenere costanti – come la formula campus in un piccolo paese, senza distrazioni – e altre che devono cambiare per considerare le differenze culturali: bisogna conoscere il territorio, gli usi e le tradizioni locali. Abbiamo capito che è necessario fare tesoro delle relazioni costruite con gli importatori nei diversi angoli del mondo. Abbiamo intenzione di aprire negli Stati Uniti entro il 2025 e stiamo attualmente valutando se espanderci in Europa, in Svizzera, o in India. Prima di scegliere il luogo, però, cerchiamo di individuare delle famiglie che condividono i nostri valori.

## **U**n altro tipo di intreccio con il territorio è quello della Fondazione Cotarella. Da dove nasce il ruolo sociale della vostra impresa?

Dalla nostra storia personale. Dopo la malattia del mio primogenito, ci eravamo promessi di trasformare la sua esperienza in un aiuto per altre persone. Questa idea è rimasta nel tempo e, seppure con un altro perimetro d'azione, ha trovato realizzazione nella Fondazione Cotarella. Anche in questo progetto pensiamo ai giovani, rivolgendoci in particolare a quelli con disturbi del comportamento alimentare (DCA), che accompagniamo, insieme ai medici, in un percorso di riavvicinamento al cibo, con laboratori di cucina presso grandi chef. Ad oggi abbiamo tenuto una ventina di laboratori – che sono

sempre un'incognita, perché non sappiamo se i ragazzi siano pronti a lavorare con il cibo, anche se, dopo la reticenza iniziale, solitamente si lasciano andare. Dal 2024 aggiungeremo un tassello in più, Verde Luce: una dimora che ospiterà i giovani con DCA dimessi dagli ospedali, che hanno ancora bisogno di assistenza medica. Così, alleggerendo la pressione sulle strutture sanitarie, non mancherà supporto a chi non è ancora pronto ad affrontare il mondo. In Verde Luce prevediamo di inserire un percorso formativo e uno professionale, con l'obiettivo di trasformare il nemico dei ragazzi in un compagno di vita, privata e lavorativa.

## **O**ltre alla soddisfazione di generare un impatto positivo, la dimensione sociale costituisce un elemento distintivo per i diversi stakeholder?

L'imprenditore ha come primo obiettivo di creare qualcosa, di lasciare un segno. Bisogna pensare al futuro, a quello che si lascia ai giovani, e rimanere coerenti alla propria storia, all'attività e al messaggio che si intende trasmettere. Oggi però non basta avere le idee: per fare la differenza serve metterle in pratica. Forse questa concretezza è tipica del mondo dell'agricoltura. In ogni caso, sono sempre più convinta che sia necessario fare squadra, anche se ciò significa perdere la paternità dei nostri progetti per sposarne uno comune. Perché poi se si sviluppano iniziative per il territorio, sono le aziende stesse a beneficiare dai ritorni positivi. Dalla nostra esperienza possiamo dire che mai come negli ultimi tre anni abbiamo dato attenzione al territorio e, viceversa, mai come gli ultimi tre anni il territorio ha risposto in maniera concreta.

## **C**on gli occhi ancora puntati sul futuro, quali sono le sfide che l'azienda dovrà affrontare nel prossimo anno?

Da un punto di vista imprenditoriale, l'obiettivo è di rafforzare la nostra presenza nella zona della Toscana, tra Toscana, Umbria e Lazio: qui abbiamo le radici e il quartiere generale dell'azienda. Nel 2017 abbiamo acquistato l'azienda Le Macioche di Montalcino, cinque ettari di vigneto a cui si aggiungono due di bosco attorno a una cantina e una struttura per esperienze di turismo enogastronomico. Tramite l'acquisizione di aziende complete – con vigneti, cantina e struttura ricettiva – puntiamo a sviluppare una rete di realtà autonome ma legate tra di loro attraverso la visione comune. Ora che la quarta generazione sta dimostrando curiosità verso l'azienda di famiglia, siamo ancora più stimolati nel lavoro quotidiano e incentivati a lasciare un'eredità per il territorio e per i giovani.

L'imprenditore ha come primo obiettivo di creare qualcosa, di lasciare un segno. Bisogna pensare al futuro, a quello che si lascia ai giovani, e rimanere coerenti alla propria storia, all'attività e al messaggio che si intende trasmettere.



# MIND the data

## La cucina italiana nel mondo: qualità e prezzo guidano l'offerta e il mercato si avvicina ai livelli pre-Covid



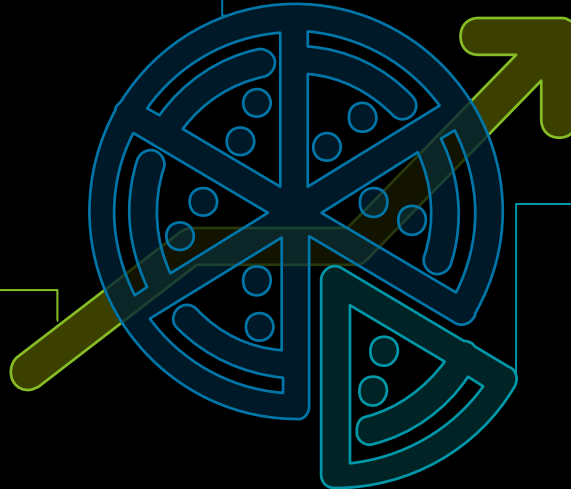
Con una **crescita a doppia cifra** nel 2022, il valore della **cucina italiana nel mondo** si riavvicina ai 236 miliardi di euro del 2019.

# 228B€

Il valore della cucina italiana nel mondo nel 2022

# +11%

La crescita YoY, riavvicinandosi così ai livelli 2019

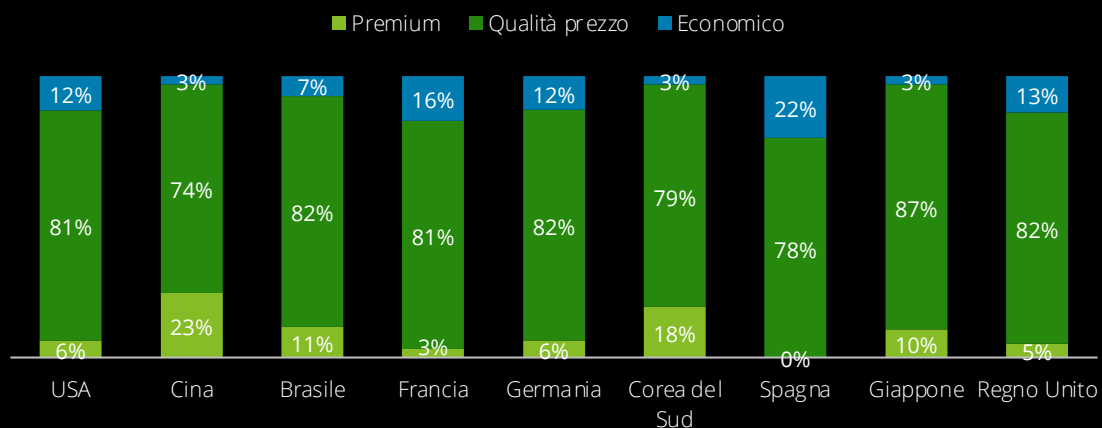


# 60%

La quota del valore del mercato di Cina e Usa

A livello internazionale, la cucina italiana si concentra su proposte **qualità-prezzo**, mentre in Asia spicca il segmento **premium**.

Posizionamento della cucina italiana nei principali mercati internazionali





# Nuove frontiere per l'arredo Made in Italy



**Giorgio Gobbi**

Amministratore Delegato

Italian Design Brands



All'inizio erano la credibilità personale insieme alla notorietà del management e degli investitori a convincere le aziende dell'arredo italiano a sposare la visione di IDB. In otto anni di attività, i risultati ottenuti li hanno portati a costruirsi una reputazione nel settore. «Ora si sono invertiti i ruoli, non siamo più noi a cercare ma ad essere cercati». I requisiti di selezione, invece, rimangono gli stessi: la solidità aziendale, un set valoriale distintivo e la vocazione per i mercati internazionali, dove le realtà del Gruppo realizzano mediamente il 75% del fatturato. A ciò si aggiunge l'indispensabile affinità con l'imprenditore, con cui la capogruppo continua a lavorare per realizzare il potenziale dell'impresa con un orizzonte di lungo periodo. Questo oggi è possibile anche grazie alla quotazione in borsa, con cui raggiungere nuovi traguardi.



**I risultati del primo semestre 2023 evidenziano un +40,8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Cosa l'ha reso possibile?**

Sin dalla fondazione, nel 2015, il modello di Italian Design Brands prevedeva di acquisire almeno un'azienda di successo all'anno, accelerarne la crescita e proseguire con una nuova acquisizione.

Possiamo quindi dire che il progetto si fonda su due pilastri – crescita organica e crescita inorganica – e che i risultati ottenuti sono figli di questa matrice – circa il 13% dalle azioni dal primo tipo e il restante dal secondo. Portiamo le nostre realtà a crescere a un ritmo più o meno doppio rispetto al mercato di riferimento: se in media il mercato è cresciuto del 4-5% negli ultimi vent'anni, dall'apertura di IDB ad oggi siamo cresciuti del 10%. Al salto dimensionale ha poi contribuito l'acquisizione della decima azienda. Poche settimane fa abbiamo annunciato l'acquisizione dell'undicesima, che confluirà nei risultati del secondo semestre.

**Quali aziende rientrano nel target di acquisizione?**

Devono avere due caratteristiche fondamentali: essere realtà di successo, perché recuperare imprese in difficoltà richiede competenze diverse da quelle su cui abbiamo scelto di puntare, e avere alla guida un imprenditore con cui abbiamo affinità. Il nostro modello, infatti, non prevede un cambio di governance, anzi conferma tutte le deleghe. Difatti, le organizzazioni già acquisite sono ancora guidate dagli imprenditori che ce le hanno vendute, al netto di due casi in cui il cambiamento è avvenuto per disegno o necessità dello stesso imprenditore. A questi elementi si aggiunge poi la vocazione all'export e un set valoriale identificativo da portare sul mercato. La dimensione aziendale, che inizialmente era importante per un tema di compatibilità, oggi, con una cultura consolidata, è diventata meno rilevante.

**In quali ambiti intervenite per realizzare il potenziale delle aziende?**

Gli interventi cambiano da azienda ad azienda, da imprenditore a imprenditore. Per cominciare chiediamo all'imprenditore "cosa vuole fare da grande"; definiti insieme gli obiettivi, progettiamo poi un piano triennale da rinnovare annualmente, e lo supportiamo nella realizzazione. Come capogruppo abbiamo quindi sviluppato un set di funzioni a supporto della crescita, sia operative sia consulenziali, che permettono di realizzare attività che le singole imprese non sanno, non vogliono o non hanno i mezzi per fare da sole. Ad esempio, pensando all'ambito digitale, alcune delle nostre aziende non avevano compreso l'importanza dei cambiamenti nella customer experience o, se lo avevano capito, avevano difficoltà ad attrarre i talenti che avrebbero reso possibile un cambio di passo: questa è stata quindi la prima funzione che abbiamo centralizzato.

Definire gli obiettivi strategici, strutturare l'azienda alla luce delle trasformazioni in corso e attrarre i talenti – sono tutte azioni indispensabili per crescere, che diventano molto più facili dopo essere entrati in un gruppo.



Allo stesso modo, abbiamo sviluppato un CRM centrale, da adattare alle diverse esigenze, ma anche un codice etico e un bilancio di sostenibilità. Se pensiamo invece alle strategie commerciali, le filiali che abbiamo costituito in Cina, UK o USA sono diventate piattaforme sulle quali i brand possono appoggiarsi per agire come player locali.

## **A** proposito di estero, su quali aspetti è ancora necessario lavorare per valorizzare il Made in Italy?

Il principale limite è la dimensione. Il Made in Italy pesa per il 25% in un mercato, quello dell'arredamento, che vale 45 miliardi a livello globale. Eppure, le aziende che contribuiscono a quel 25% sono piccole, a volte piccolissime. Se vuoi competere in Cina, o operi dall'interno – con una filiale e una rete distributiva locale ma anche personale che comprende la cultura – o il fatturato rimane minimo. Certo, le aziende più grandi possono stabilire la loro presenza in autonomia; quelle più piccole, invece, non riuscirebbero ad entrarvi senza essere parte di un gruppo. Rispetto ad altre iniziative di aggregazione orizzontale, la nostra si distingue per un totale allineamento di interessi tra gli imprenditori e il Gruppo: succede perché IDB acquista il 100% del capitale, mentre l'imprenditore investe nella capogruppo.

## **P**arlato di crescita, a maggio IDB si è quotata in borsa.

Quest'anno abbiamo raggiunto un obiettivo verso il quale abbiamo lavorato sin dall'inizio. Con la quotazione sono successe due cose importanti. La prima è che abbiamo raccolto circa 70 milioni di euro che serviranno come nuovo capitale per continuare il percorso delle acquisizioni. La seconda è l'ingresso nella holding di TIP - Tamburi Investment Partners, un investitore di lungo termine che ha rilevato, indirettamente, circa il 33% delle azioni di IDB. Dei vecchi azionisti, però, non è uscito nessuno: questo è un ottimo segnale di fiducia nel progetto. Inoltre, avere un orizzonte di lungo periodo è indispensabile per tagliare altri traguardi.

## **C**osa cambia da questo momento?

Ora si apre una nuova fase di vita del Gruppo. La quotazione, infatti, ti obbliga ad avere un elevato livello di trasparenza: quotando la capogruppo di fatto anche le aziende sono quotate, con effetto sulla loro credibilità e affidabilità ma anche sull'attrazione dei talenti. Per sviluppare il Gruppo, continueremo lungo la traiettoria di acquisizione, magari integrando aziende più grandi o realtà estere. Anche all'estero ci sono alcune scuole di design d'interni degne d'attenzione: da quello scandinavo al comparto della luce in Spagna o dell'outdoor in Belgio, stando però sempre attenti a mantenere un posizionamento di mercato omogeneo per rendere produttivo lo scambio tra aziende.

## **Q**uali sfide, invece, vi attendono nel 2024?

Non ci aspettiamo un quadro molto diverso da quello attuale per la prima parte del prossimo anno. Il mercato dell'arredo ha due anime, retail e contract. Solitamente le aziende si concentrano sul retail, mentre per noi è la parte contract a costituire una fetta importante degli ordini. Questo comparto ha sofferto pesantemente durante i primi due anni di pandemia – e anche noi come gruppo – al contrario del retail; da metà 2023 si sono invertite le parti con la riattivazione delle commesse accantonate e l'ingresso di nuovi progetti, mentre le vendite ai privati iniziavano a frenare. Questo però non vuol dire che il negozio fisico non sia importante: la maggior parte dei prodotti in gamma delle nostre aziende richiedono una componente di servizio e un'esperienza all'altezza di quanto il consumatore ha vissuto nel mondo online. Questo bilanciamento è forse la parte più difficile, specialmente per l'arredo.

Rispetto ad altre iniziative di aggregazione orizzontale, la nostra si distingue per un totale allineamento di interessi tra gli imprenditori e il Gruppo.





## MIND the data

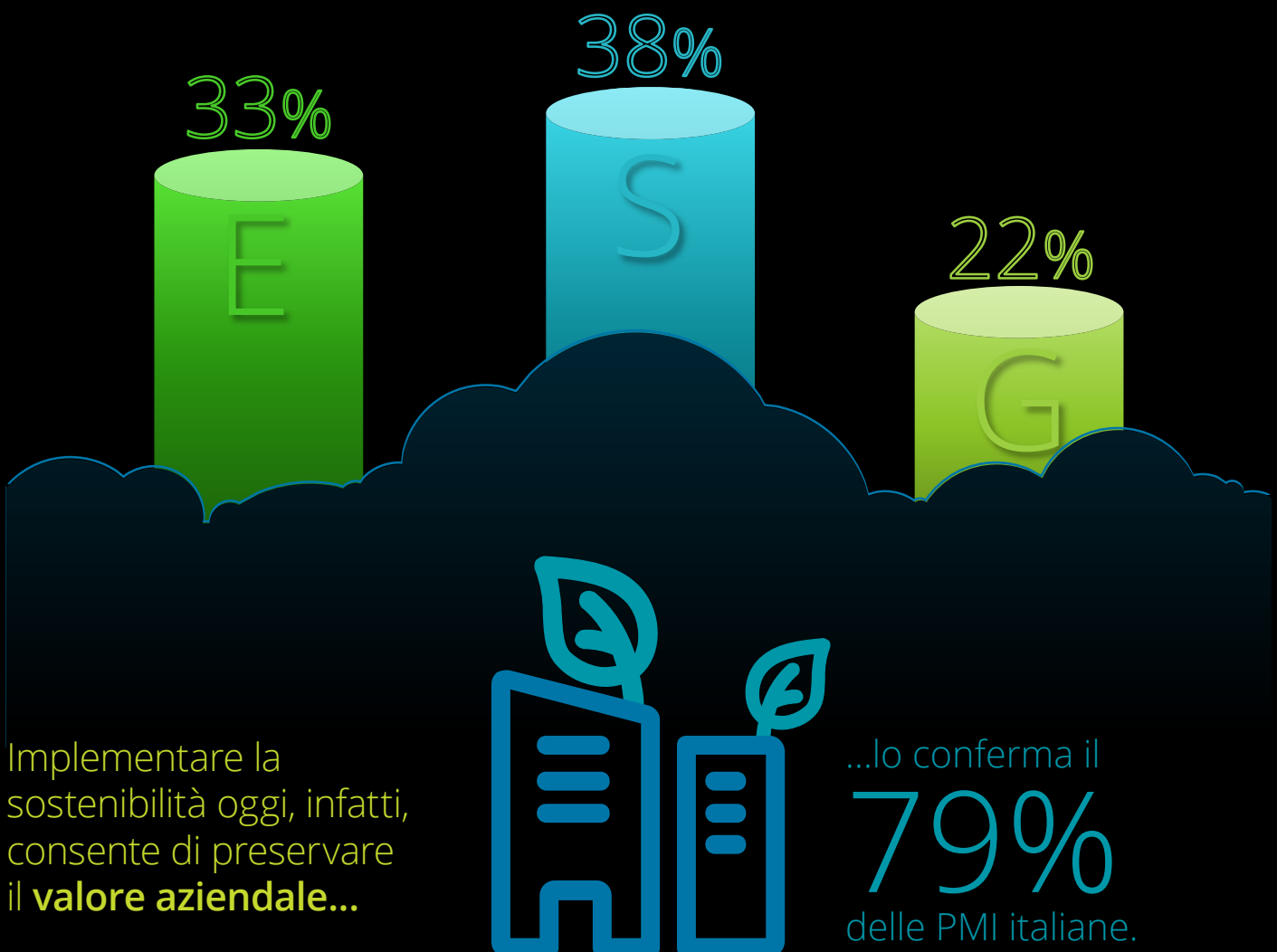
### Raggiungere gli obiettivi ESG oggi, creando valore per le aziende di domani



Osservatorio  
Deloitte Private sulle  
prospettive delle  
PMI in Italia

Scopri qui le azioni  
che stanno adottando  
le imprese del Made  
in Italy

Con la sostenibilità in cima alle agende di **8 PMI su 10**, presidiare gli standard ESG risulta cruciale. Sebbene tutte le componenti siano fondamentali, ad oggi gli **aspetti sociali e ambientali** sono prioritari per le piccole e medie realtà italiane.





# Conclusioni

Stiamo assistendo ad una serie di cambiamenti imprevisti e combinati che portano su tavoli dei Consigli di Amministrazione, sfide nuove e con parametri velocemente mutevoli soprattutto per le aziende del settore dei prodotti di largo consumo. In questo contesto, oltre a trovare la propria chiave di lettura per rimanere profittevoli nel breve periodo, i manager d'impresa stanno mantenendo lo sguardo rivolto al futuro, costruendo quotidianamente capabilities che li aiuteranno ad affrontare la prossima sfida. È un processo dove si intrecciano alcuni elementi comuni, declinati da ciascuna realtà a partire dalle proprie caratteristiche ed esigenze, con elementi e competenze con prospettive del tutto nuove.

La **diversificazione**, ad esempio, avviene in diversi ambiti – mercati, canali e prodotti. La **spinta verso l'estero**, alla ricerca di nuovi bacini di potenziali clienti, va di pari passo con i processi di strutturazione dell'azienda, consentendo anche di testare nuovi processi in mercati più maturi di quello d'origine. La differenziazione dei **canali distributivi** invece è confermata da una progressiva espansione sui canali diretti al consumatore da parte delle aziende del Consumer Products: un allargamento che parte spesso dal mondo fisico e arriva a quello online – ma anche viceversa, in caso di brand nativi digitali.

L'**innovazione di prodotto** si conferma una leva per allargare la propria offerta o rafforzare il posizionamento verso alcuni valori distintivi della marca, come la sostenibilità sia in chiave ambientale sia sociale. Lo confermano diverse azioni intraprese dalle imprese intervistate per anticipare i trend di mercato, come il lancio di nuove linee per prendersi cura del proprio corpo in risposta all'attenzione al benessere espressa dai consumatori.

La **sostenibilità** rappresenta quindi il punto di partenza e di arrivo – ma non solo. Diventa la lente attraverso cui prende nuova forma l'azienda e grazie alla quale si trasformano le relazioni con i clienti e con le comunità di riferimento. Dalle iniziative di riduzione dell'impronta ambientale, come lo sviluppo di KPI di valutazione per i progetti o l'autoproduzione di energia pulita, a quelle per la trasparenza verso i consumatori, con cui ad esempio viene condiviso il life cycle assessment dei prodotti, si arriva fino a certificare l'intero business aziendale o a creare delle fondazioni per sviluppare iniziative che generano esternalità positive per il territorio in cui si opera.

Tutti questi elementi hanno il potenziale di trasformare le singole realtà, a prescindere dalla loro dimensione, valorizzandole in virtù della loro capacità e velocità di reazione, con effetti indotti che sono spesso condivisi con l'intera filiera, ad esempio attraverso iniziative di open innovation.

Con questi scenari e con queste necessità di risposta e consolidamento dei riferimenti, continuerà il nostro percorso di approfondimento degli elementi che rendono possibile la creazione di valore **orchestrando con lungimiranza nuovi paradigmi**.

Appuntamento al prossimo numero!

# Il team Deloitte dedicato al Consumer Products

**Eugenio Puddu**

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

**Umberto Andreozzi**

DCM Deputy Sector  
Leader  
[uandreozzi@deloitte.it](mailto:uandreozzi@deloitte.it)

**Franco Chiavazza**

DCM Food & Beverage  
Leader  
[fchiavazza@deloitte.it](mailto:fchiavazza@deloitte.it)

**Antonio Conte**

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

**Umberto Mazzucco**

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

**Gianluca Millozzi**

DCM Financial Advisory  
representative  
[gmillozzi@deloitte.it](mailto:gmillozzi@deloitte.it)

**Emilio Cucchiara**

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

**Roberto Rocchi**

DCM DBS  
representative  
[rrocchi@sts.deloitte.it](mailto:rrocchi@sts.deloitte.it)

**Aldo Castoldi**

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

**Mariangela Campalani**

DCM Growth  
Director  
[mcampalani@deloitte.it](mailto:mcampalani@deloitte.it)

**Linda Portaluppi**

DCM Growth  
representative  
[mportaluppi@deloitte.it](mailto:mportaluppi@deloitte.it)

**Il Comitato di Redazione di MInD**

Direttore responsabile: Odoardo Scaletti

Coordinatore progetto: Eugenio Puddu

Redazione: Ilaria Donà, Valentina Latronico

Marketing: Daniela Barone, Carlotta Alessandrini, Pietro Gentile, Flavia Tarsilla

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