

Gestire l'impresa

Sono 46 le aziende del Made in Italy premiate con il Best managed companies award di Deloitte. Il riconoscimento è lo specchio del tessuto economico: tre su quattro sono manifatturiere e del Nord

Scelte di mercato

I ricavi delle società premiate ieri hanno segnato un incremento medio annuo del 20% - Ora si punta su automazione, internet delle cose e Big data

Intervista. Ernesto Lanzillo

La crescita? Strategie e innovazione

Pagina a cura di Chiara Bussi

Una crescita media del fatturato del 20% nell'ultimo anno, prodotti e servizi di eccellenza e innovativi, proiezione internazionale. Sono i segni particolari delle 46 aziende vincitrici del premio «Best Managed Companies» di Deloitte, quest'anno alla sua seconda edizione. Gioiellini del made in Italy - premiati ieri sera nel corso di una cerimonia a Palazzo Mezzanotte - che si sono distinti per la capacità di gestione con modelli di business flessibili e all'avanguardia per competere con i grandi player globali.

Il premio nasce in Canada più di 25 anni fa per misurare l'impegno imprenditoriale a 360 gradi oltre al criterio quantitativo della performance. Il format è stato poi esportato in vari Paesi del mondo e oggi l'iniziativa è stata attivata in 13 nazioni per un totale di 700 aziende insignite del titolo. In Italia può contare sul supporto strategico e metodologico di Elite (Borsa Italiana), Confindustria e Altis (Università Cattolica).

«L'obiettivo - spiega Andrea Restelli, partner di Deloitte e responsabile del premio - è creare una community di aziende di eccellenza che aumenta anno dopo anno». Così le 31 vincitrici dell'edizione precedente sono diventate 46. Ventotto di esse sono *new entries*, mentre in 18 hanno fatto il bis: si sono aggiudicate il premio nel 2018, hanno deciso di ricandidarsi e sono state nuovamente premiate.

L'identikit delle vincitrici

Da Alfa Parf Group fino a Vici & C, per andare in ordine alfabetico, le vincitrici italiane dell'edizione 2019 sono distribuite su tutto il territorio nazionale: il 76% di esse ha sede al Nord (con la Lombardia in testa), il 15% al Centro e il 9% al Sud, con una presenza in Campania, Puglia, Sicilia e Sardegna. Nove i settori di appartenenza che ricalcano il tessuto imprenditoriale italiano. Spicca il manifatturiero (74%), ma sfilano rappresentanti del mondo della comunicazione, della consulenza, del commercio all'ingrosso e al dettaglio, fino alla logistica e alla ristorazione. La maggior parte (21 società) registra un fatturato (nel 2017, gli ultimi dati disponibili) nella fascia tra 50 e 250 milioni, mentre sono 18 quelle tra i 10 e i 50 milioni. Solo sei superano i 250 milioni e una presenta ricavi al di sotto dei 10 milioni.

Se il primo fattore a fare la differenza, come riconoscono le stesse aziende che sono salite sul podio, è l'eccellenza dei prodotti e servizi, hanno un peso significativo anche la

gestione della relazione con i clienti, la promozione dell'innovazione a tutti i livelli aziendali e gli investimenti in tecnologia. Le vincitrici hanno inoltre una chiara visione della propria strategia: il 93% di esse ha definito formalmente l'oggetto sociale, la direzione da prendere e gli obiettivi da perseguire. E la quasi totalità delle premiate (96%) ritiene di aver centrato almeno la metà degli obiettivi strategici. Non solo. Ad accomunare le «Bmc» è lo sforzo innovativo.

Nell'ultimo anno hanno concentrato le proprie energie soprattutto nella Ricerca e Sviluppo (82%), nell'organizzazione della catena del valore (64%) e nell'acquisizione o sviluppo di tecnologie avanzate (54%). Nei prossimi 12 mesi, invece, il focus sarà soprattutto su automazione dei processi di business (54%), Internet delle cose (43%), Big Data (39%). L'innovazione è di processo e di prodotto. Il 64% di esse ha avviato un processo per individuare nuove aree di business e per stimolarla ritiene fondamentali le risorse umane. Tutte le «best managed companies» dichiarano infatti di puntare sullo sviluppo delle competenze dei propri dipendenti con training (52%), sistemi di compensazione (43%), ma anche attività in team e programmi integrativi di welfare aziendali.

Non basta inoltre prefissarsi obiettivi precisi. Il 75% di esse ha anche un sistema di controllo interno e incontri periodici per misurare la performance. Sempre più centrale è poi il tema dell'internazionalizzazione, con circa la metà del fatturato medio realizzato oltre confine e la consapevolezza (per il 78% delle premiate) che sarà ancora l'espansione estera a muovere la crescita futura. Infine un tema destinato a guadagnare terreno nei prossimi anni: la sostenibilità, «fondamentale» per il 79% delle vincitrici.

I vantaggi

Quali vantaggi comporta il premio? «Il titolo - conclude Restelli - è spendibile all'interno e all'esterno. Nel primo caso sprona l'azienda a una sorta di autovalutazione della propria performance. Nel secondo si rivela anche un utile biglietto di visita, perché consente il confronto con imprese del proprio settore a livello globale, favorisce il networking e offre la possibilità di affiancamento da parte di esperti durante tutto il percorso di valutazione».

L'iter non si conclude con la premiazione. Se l'azienda vuole mantenere il titolo dovrà ricandidarsi e dal quarto al sesto anno consecutivo verrà insignita del titolo di «gold winner» per poi passare al livello «platinum» dal settimo anno in poi.

Restelli (Deloitte): «Il riconoscimento sprona le imprese ad autovalutare la propria attività»

La fotografia

LA MAPPA

Deloitte Best Managed Companies Award 2019: le aziende vincitrici sul territorio. Dati in percentuale



(*) Riquadrifiche: vincitrici dell'edizione 2018 che si sono ricandidate e hanno ottenuto nuovamente il riconoscimento BMC. Fonte: Deloitte, Private

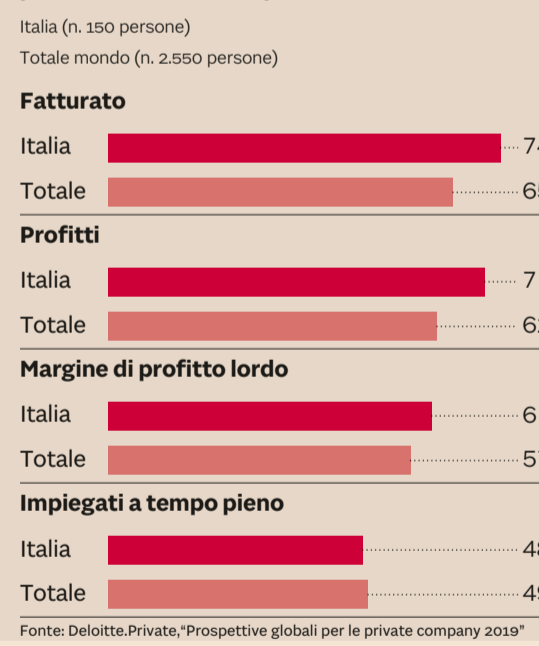
IL TESSUTO IMPRENDITORIALE

Deloitte Best Managed Companies Award 2019: le aziende vincitrici per settore di attività. Dati in percentuale



LE ATTESE DEI BUSINESS LEADER

Indagine tra 2.550 dirigenti di aziende private condotta dall'8 gennaio al 7 febbraio 2019. Percentuali di intervistati che ha scelto "crescerà" o "crescerà significativamente" alla domanda: "come cambieranno le seguenti metriche per il suo business nei prossimi 12 mesi?"



Le nostre aziende devono imparare dai concorrenti esteri a fare rete sui progetti di ricerca e a programmare con maggiore anticipo il passaggio generazionale. Nella foto Ernesto Lanzillo (Deloitte)

«Competenze, governance e alleanze light per la svolta»

Tre è il numero perfetto, come tre sono le scelte nella gestione di un'azienda che possono fare la differenza. Ne è convinto Ernesto Lanzillo, responsabile Private di Deloitte, che invita le imprese italiane a un ulteriore scatto in avanti per imparare dai loro concorrenti esteri a fare un maggiore gioco di squadra, a preparare in anticipo il passaggio generazionale e ad affinare i sistemi di verifica dei risultati raggiunti.

Quali sono le tre scelte che possono fare la differenza?

Sono legate a doppio filo al tessuto imprenditoriale di un Paese. Per il made in Italy gli ingredienti essenziali sono la gestione delle competenze per ottenere un miglioramento qualitativo dei prodotti e dei servizi, una buona governance e la propensione all'internazionalizzazione. Sono anche gli ingredienti di cui teniamo conto nella nostra analisi per attribuire il premio di "Best managed company".

Restringendo il focus sul primo punto, come deve essere una gestione delle competenze ottimale?

Le aziende devono avere ben presente la loro strategia per poter reperire le risorse adeguate per attuarla. E all'interno di questa strategia un ruolo di primo piano è assegnato all'innovazione: occorre adottare una cultura aziendale in grado di stimolare i dipendenti a essere innovativi. Questi aspetti si legano alla governance che deve supportare il business sviluppando sistemi e processi prestando particolare attenzione alle relazioni con clienti, fornitori, comunità locali e partner commerciali. E rivestono un ruolo determinante anche il welfare aziendale, che consente di fidelizzare le risorse interne, e l'attenzione alla corporate social responsibility.

Anche l'internazionalizzazione sembra ormai diventata una strada obbligata. In questo caso che cosa può imprimere davvero una svolta?

La proiezione sui mercati internazionali è ormai imprescindibile e consolidata nel Dna delle imprese del made in Italy. Se si guarda alle strategie messe in campo, la presenza strutturata delle nostre aziende all'estero avviene però soprattutto tramite fusioni e acquisizioni, mentre si potrebbero esplorare con maggior coraggio formule più leggere, come le joint venture o accordi di vario tipo. Fare rete è essenziale per rafforzare la propria presenza all'estero e si rivela vincente anche in Italia. Spesso però la normativa scoraggia questo tipo di aggregazioni più light.

Ci sono esperienze tipiche di altri Paesi che potrebbero essere importate?

Nella gestione dei talenti e nella ricerca e sviluppo possiamo imparare dai Paesi nordici. Per intervenire sul primo aspetto occorre intensificare il raccordo tra il mondo dell'istruzione e quello delle imprese, dall'alternanza scuola-lavoro alle academy con la collaborazione degli atenei. Alle aziende italiane serve inoltre una maggiore capacità di cooperare perché, per poter partecipare a progetti di ricerca, il gioco di squadra è essenziale per massimizzare i risultati conseguiti. Dall'esperienza americana possiamo prendere spunto anche per mettere a punto una transizione generazionale morbida preparata con grande anticipo. In Italia ci occupiamo del passaggio da una generazione all'altra ai vertici quando chi raccoglie il testimone ha 50 anni. Bisogna comprendere che questo processo è fondamentale e va preparato in anticipo testando le attitudini della futura classe dirigente con un coaching interno. E si può fare di più anche sul fronte del controllo interno. Ci sono alcune piccole imprese dove il business plan esiste solo nella testa dei vertici e non viene condiviso. Se non si traccia la rotta e non si anticipano eventuali problemi diventa poi difficile monitorare e risultati ottenuti. Invece devono comprendere che predisporre un sistema di controllo interno non è un costo ma un investimento.

L'indagine

Leader ottimisti sull'andamento di ricavi e investimenti

Le prospettive economiche incerte, le barriere commerciali, il costo delle materie prime e i potenziali attacchi informatici. Fattori di preoccupazione, certo, ma non abbastanza per scoraggiare le imprese private. Lo mostra la seconda edizione dell'indagine annuale di Deloitte, che ha coinvolto 2.500 dirigenti di aziende private in oltre 30 Paesi, di cui 150 italiani. Anzi, i leader del campione - che comprende un ampio ventaglio di imprese familiari, family office, investitori privati e Pmi - guardano con ottimismo al prossimo anno, forti delle proprie capacità di guidare le loro aziende per poter trasformare queste sfide in opportunità per crescere. Una quota di fiduciosi sullo sviluppo della propria

attività nei prossimi mesi che per l'Italia rappresenta l'83% degli intervistati.

Per i prossimi 12 mesi - secondo lo studio «Prospettive globali per le aziende private: agilità nei mercati in mutamento» - la maggior parte degli intervistati si aspetta un miglioramento dei principali indicatori di performance. L'ottimismo è forte soprattutto per quanto riguarda il fatturato: per il 65% del campione a livello mondiale questa voce è destinata «a crescere» o persino «a crescere significativamente». Tra loro gli italiani sono ancora più fiduciosi, con il 74% degli intervistati che prevede un aumento dei ricavi l'anno prossimo.

Sentiment positivo anche per quanto riguarda i profitti, con il

62% dei leader di aziende a livello mondiale che vedono rosa sui prossimi 12 mesi. Qui Italia e Americhe primeggiano a pari merito con il 71 per cento. E viene visto in accelerazione il margine operativo lordo per il 57% del campione, con l'Italia sopra la media al 61 per cento.

Come si spiega questo ottimismo diffuso? Secondo Deloitte è da attribuire al fatto che le aziende private sono libere di mantenere una prospettiva di lungo termine perché rispetto alle società quotate in Borsa sono soggette a minori pressioni a breve termine da parte di azionisti, analisti e altri stakeholder. Tendono inoltre a essere più agili, adattandosi rapidamente alle mutevoli condizioni di mercato. Un atteggiamento che ri-

guarda anche le prospettive legate alla forza lavoro. Quasi la metà dei leader delle aziende del campione (il nostro Paese è al 48%) prevede infatti di ampliare l'organico a tempo pieno nei prossimi 12 mesi.

Di fronte a un contesto in continuo cambiamento le chiavi per ottenere un vantaggio competitivo sono l'innovazione e l'efficienza. In cima alle priorità è lo sviluppo di nuovi prodotti (per il 14% degli intervistati a livello mondiale e ben il 21% in Italia). Per quanto riguarda gli investimenti in tecnologia ciascuna area si concentra su aspetti specifici. Così, in Italia gli intervistati indicano che i principali investimenti tecnologici il prossimo anno riguarderanno il tema dell'information security e della cyber intelligence (43%), il

potenziamento di hardware e software aziendali (38%) e il sistema di Crm (customer relationship management), evidenziato da circa un terzo del campione.

Dallo studio emerge poi l'attenzione crescente delle aziende private alla responsabilità sociale come parte della propria strategia. Per un quarto del campione italiano la CSR è una priorità, oltre la media globale del 18 per cento.

Se poi a livello mondiale il 32% degli intervistati ritiene che la propria azienda sia destinata alla quotazione sul mercato azionario nei prossimi 12 mesi, in Italia ci si ferma al 18 per cento. Per la maggior parte delle imprese italiane del campione, dunque, la Borsa può attendere.

74% ASPETTATIVE SOPRA LA MEDIA

Il 74% degli imprenditori privati italiani prevede un aumento del fatturato nel 2019. A livello globale la quota degli ottimisti scende al 65%

43% INVESTIMENTI IN TECNOLOGIA

Nel 2018 il 43% degli imprenditori italiani investirà nell'information security e nella cyber intelligence. Per il 25% è prioritaria la responsabilità sociale