

undefined



STEFANO MARA

Prodotti di qualità, management forte e giovani talenti per cambiare rotta

Strategie. Sono 79 le Best managed companies 2022, il premio per le eccellenze imprenditoriali ideato da Deloitte. Scende del 19% la quota d'impresie ottimiste sull'aumento dei ricavi e il caro prezzi richiede la ridefinizione delle priorità in chiave green

Chiara Bussi

«Una ricetta per crescere e viaggiare controcorrente? È un mix sapiente di tre ingredienti: lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi eccellenti, il rafforzamento del management e l'attrazione dei talenti. Ne sono convinte le 79 imprese che ieri, nel corso di una cerimonia a Palazzo Mezzanotte, sede di Borsa Italiana, si sono aggiudicate il «Best managed companies Award», ideato da Deloitte Private e alla quinta edizione in Italia, il riconoscimento premia le eccellenze imprenditoriali selezionate da una giuria esterna e indipendente composta da Marta Testi (Ceo di Elite), Renato Goretta (membro del Consiglio di Presidenza nazionale della Piccola Industria di Confindustria) e Fabio Antoldi (professore ordinario di strategia aziendale presso ALTIS Università Cattolica). Quest'anno in 16 sono salite sul podio per la prima volta, per 37 si tratta di una riquifica (per il secondo o terzo anno consecutivo) e in 26 fanno parte della categoria gold (per il quarto o quinto anno). Al livello ge-

ografico prevale il Nord (73%) e si mette in luce la Lombardia. Circa la metà appartiene al manifatturiero ma sono rappresentati tutti i principali settori. Senell'edizione 2021 il digitale era ritenuto l'elemento per differenziarsi sul mercato e ritrovare la "nuova normalità", le emergenze attuali suggeriscono un aggiustamento di rotta: l'80% delle premiate intende puntare sull'innovazione di prodotto, il 16% in più rispetto al 2021, mentre il rafforzamento del management raccoglie il 77% delle preferenze (+2%) e il focus sui nuovi talenti trova d'accordo il 70% del campione (+15% rispetto al 2021). Fondamentali nella ridefinizione della strategia sono non solo l'opinione dei vertici (78%), ma anche il riscontro dei clienti (62%). Per migliorare la produttività le aziende premiate investono soprattutto in innovazione, tecnologia e sulla struttura organizzativa, con un'attenzione a Ricerca e Sviluppo (94%), operations (73%) e acquisizione di tecnologie avanzate (61%). L'elemento più importante per il successo è la cultura aziendale con un forte coinvolgimen-

to dei dipendenti. Ed è forte l'attenzione verso una governance trasparente, in linea con i nuovi principi Esg. «A seguito della pandemia - fa notare Andrea Restelli, Partner Deloitte e responsabile Bmc - le imprese hanno ripensato i loro modelli di business. Dato il contesto attuale per difendersi dai concorrenti è essenziale che le imprese del made in Italy impostino strategie di crescita che mettano al centro l'innovazione di processo e prodotto che incontrino le esigenze di sostenibilità, non solo ambientale ma anche sociale. Sarà

inoltre necessario attrarre talenti verso risorse sensibili a questi temi e capaci di attuarli, adeguando anche la governance aziendale per garantire inclusività e valorizzazione delle nuove idee. L'evoluzione dovrà riguardare non solo il top management ma anche i dipendenti». Questo cambio di rotta, precisa Restelli, «consentirà a queste imprese non solo di spiccare nel panorama imprenditoriale, ma di contribuire anche alla ridefinizione del settore in cui operano».

Certo, le difficoltà non mancano e le società del campione ne sono consapevoli. A pesare sul loro bilancio è soprattutto il costo delle materie prime (per il 61%), dei semilavorati (53%) e quello dell'energia (51%), oltre a quelli di spedizione e alle interruzioni delle catene di fornitura (46%). Tutti aspetti che inevitabilmente avranno un impatto sulla loro performance. Non stupisce dunque che sia in calo la quota degli ottimisti: rispetto al 2021 scende di 19 punti al 64% la percentuale di chi si attende un aumento dei ricavi e solo un'azienda su 5 stima un aumento superiore al 20 per cento. «Le imprese - sottolinea Ernesto

Lanzillo, responsabile di Deloitte Private - stanno operando in uno scenario internazionale complesso. Ancora una volta sarà necessario far leva sulla capacità di resilienza e leadership nell'affrontare questa nuova sfida». Per mitigare gli effetti del caro energia «uno step fondamentale sarà quello di concentrarsi già da oggi sulle strategie green e avviare la transizione energetica nel medio termine destinando una parte del proprio budget a investimenti in questa direzione che potranno essere accelerati dal Pnrr». Un imperativo, in particolare per le Pmi, sarà quello di «incrementare la sensibilità rispetto alla sostenibilità». Non solo. Il rating Esg, chiarisce Lanzillo, «è destinato a diventare un must: per crescere, una piccola e media impresa non potrà fare a meno di considerare la necessità di comunicare i propri sforzi in nome della sostenibilità con indicatori che misurano questo impegno». Un'azienda sostenibile, conclude, «non solo può diventare più efficiente a livello operativo, ma è anche più attrattiva in termini di reputazione».

80%

INNOVAZIONE DI PRODOTTO
Sono le Best managed companies che vogliono puntare sull'innovazione di prodotto

L'analisi

IL SUCCESSO SOSTENIBILE DERIVA DALLA BUONA GOVERNANCE

di **Marco Giorgino**

«Una buona governance di impresa ha come obiettivo il perseguimento del successo sostenibile. E se le imprese sono di successo è perché lo sono nel tempo. Il successo sostenibile, infatti, è tale se porta alla creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per l'impresa. Questo ci ricorda il Codice di Corporate Governance e questo usano come criterio per selezionare gli investimenti tutti gli investitori, in particolare istituzionali, che hanno integrato nelle proprie strategie e nei processi di investimento la valutazione di questi aspetti. Le leve per creare successo sostenibile non sono sempre le stesse o non è detto che debbano essere usate e gestite nel tempo allo stesso modo e con le stesse priorità. Gli anni di pandemia e la crisi geo-politica hanno

ridefinito l'ordine. E questo deve essere ben presente nell'agenda degli organi di governo delle imprese, in particolare di quelle che vogliono essere sostenibili nel successo. Innovazione digitale e sostenibilità hanno catalizzato l'attenzione negli ultimi tempi e le imprese hanno cercato di innovare attraverso la trasformazione digitale, di integrare la sostenibilità nel proprio modo di comunicare al mercato e di essere percepite sul mercato. Oggi queste leve rimangono al centro dell'agenda dei board. Ma vanno declinate in modo più pervasivo. L'innovazione digitale deve essere una leva per essere più sostenibili garantendo un modello di business - e, quindi, non solo soluzioni tecnologiche - in grado di portare ad un profilo strategico e di rischio compatibili con i mutati scenari. La sostenibilità deve permeare la strategia e non

esserne una parte. Per perseguire il successo sostenibile, però, oggi si devono intensificare le azioni su altri tre ambiti. Il primo è quello di vendere prodotti e servizi unici ed eccellenti che siano percepiti adeguatamente dai propri clienti, sempre più attenti ai temi della sostenibilità. Per produrre prodotti e servizi che hanno queste caratteristiche è interessata tutta l'impresa, non solo nella parte produttiva, così come va coinvolta tutta la filiera di fornitura. Un prodotto è unico ed eccellente se tutte le componenti che vi concorrono sono contraddistinte dalle medesime caratteristiche. E questo fa molto per il successo nel tempo. Il secondo ha a che fare con il rafforzamento della squadra di manager. I contesti che viviamo sono caratterizzati da forte velocità, alta discontinuità, grande incertezza. Il management deve

essere caratterizzato da elevate competenze ma anche da forte flessibilità al fine di inquadrare tempo per tempo i vari scenari, analizzarne le caratteristiche e i principali trend, identificare soluzioni, prendere decisioni. L'innovazione digitale può essere uno strumento a supporto di queste necessità. Il management rimane, tuttavia, centrale e non può che vedere la soluzione digitale, come ad esempio quella rappresentata dai big data analytics o dall'intelligenza artificiale, come in grado di potenziare le sue capacità senza sostituirle. Il terzo riguarda, più in generale, il capitale umano, in questa fase storica, il vero fattore scarso per il successo sostenibile, non ostante viviamo in un'era fortemente tecnologica. Tecnologia, processi e procedure non sono sufficienti se all'interno dell'organizzazione e non c'è capitale

umano di qualità. Da parte delle aziende che vogliono essere di successo oggi assistiamo ad una competizione molto aspra nell'attrarre, selezionare, gestire risorse umane di qualità. Di fronte a scenari così mutevoli e in certi ogni organizzazione deve avere persone con competenze ma anche con capacità imprenditoriali e di percezione e gestione del cambiamento, così come al tempo stesso dotate di quelle qualità umane che possono migliorare l'ambiente professionale in cui operano. Solo innestando come circolo virtuoso tutte le leve descritte le imprese potranno perseguire il successo sostenibile, soddisfacendo aspettative di azionisti e di stakeholders rilevanti nel tempo.

Ordinario di Financial risk management e Financial markets and institutions al Politecnico di Milano
Fonte: Deloitte

Le vincitrici 2022

La distribuzione geografica

- AZIENDE CHE HANNO OTTENUTO IL TITOLO PER IL SECONDO O TERZO ANNO CONSECUTIVO
- AZIENDE CHE HANNO OTTENUTO IL TITOLO PER IL QUARTO O QUINTO ANNO CONSECUTIVO

LOMBARDIA

- Alfaparf Group
- Beautynova
- Beta 80
- Diesse Diagnostica Senese
- Epta
- Farmol
- Fervo
- Fluid-o-Tech
- Giorgetti
- Giusto Faravelli
- Intesi Group
- Italian Design Brands
- Landoll
- Lombardini22
- Manuli Rubber Industries Group
- Molteni&C
- Movi
- Nte Process
- Roelmi HPC
- Sabaf
- Tecno
- Tesi Elettronica e Sistemi Informativi

CAMPANIA

- Convergenze
- D&D Italia
- Rdr

PIEMONTE

- Ebano
- Ecopack
- Eurofork
- Ferrari Group Limited
- Gessi
- Istituto Profilattico e Farmaceutico Candioli Pharma L.m.a.
- Laica
- Marazzato Soluzioni Ambientali
- Raselli Franco
- Tesya

LIGURIA

- Sanlorenzo

TOSCANA

- Eneag
- Franchi Umberto Marmi
- NT Food
- NWG Energia
- Pharma Quality Europe
- Readytec
- Seco

SARDEGNA

- Filli Ibbà
- Logistica
- Mediterranea

MARCHE

- Biesse
- Magazzini Gabrielli

CALABRIA

- Giacinto Callipo Conserve Alimentari

VENETO

- Alpac
- Essetre
- FiloBlu
- Gibus
- Pietro Fiorentini
- San Marco Group
- Tapi
- Unox

FRUILI-VENEZIA-GIULIA

- Calligaris
- Friul Intagli Industries

SICILIA

- Damiano
- Irritec

PUGLIA

- Andriani
- Master Italy

EMILIA ROMAGNA

- Alma Petrol
- Custom
- Flash Battery
- Florim Ceramiche
- Gruppo Società Gas Rimini
- Lincotek Group
- Mutti
- Opocin
- Overmach
- Scm Group
- Teddy
- Vici & C.
- Webranking

ABRUZZO

- Fantini Group Vini

TRENTINO-ALTO ADIGE

- Ferrari F.lli Lunelli