

Deloitte.



**Innovazione e
Internazionalizzazione:
fattori di successo in tempi di crisi**

Deloitte. è a Udine
in Viale Giovanni Paolo II

Contents

- La SURVEY di Deloitte
- Le caratteristiche territoriali del campione
- I fattori di successo oggetto di analisi
- Esiti della Survey: profilo dell'Azienda media FVG
- Le Aziende del FVG – Industrial Products & Consumer Business
- Le Aziende del FVG – Energy/Utilities & Logistic/Transportation
- I TOP performer
- Conclusioni



La SURVEY di Deloitte

Deloitte ha effettuato una Survey focalizzata su 5 macro-aree di attività delle 30 imprese oggetto della ricerca. Queste rappresentano fattori importanti per la buona organizzazione e per il successo delle imprese ovvero dei possibili antidoti alla crisi.

Gli aspetti analizzati nell'ambito della Survey sono i seguenti:

- **Internazionalizzazione**
- **Innovazione e Investimenti (I&I)**
- **Finanza e capitali**
- **Prevenzione dei rischi**
- **Performances sociali e ambientali (PSA)**

Il questionario sottoposto al campione è composto da 20 domande che riguardano tali aspetti.

I dati raccolti hanno consentito di assegnare un punteggio per ciascuna risposta e di ottenere - al termine dell'intervista - una profilazione della singola azienda mediante un grafico a ragnatela.

I dati aggregati sono stati poi utilizzati per definire gli andamenti medi delle risposte ottenute sia a livello globale che a livello di settore in cui operano le aziende regionali. L'estensione del grafico - in termini di area - può essere considerato un indicatore della capacità dell'impresa di reagire a situazioni complesse, cambiamenti, opportunità.

Le caratteristiche territoriali del campione

Dai dati estratti dal database Amadeus le aziende in FVG con fatturato superiore a 10 milioni di Euro (sulla base degli ultimi bilanci depositati) presentano le seguenti caratteristiche:

Settore	N°Aziende	Fatturato medio	%
Industrial Products	303	66 mln	48%
Consumer Business	205	43 mln	32%
Logistic/Transportation	83	121 mln	13%
Energy/Utilities	42	101 mln	7%
Totale	633	68 mln	100%

Provincia	N°Aziende	Fatturato medio	%
Udine	272	64 mln	43%
Pordenone	209	42 mln	33%
Trieste	94	162 mln	15%
Gorizia	58	28 mln	9%
Totale	633	68 mln	100%






Il campione, pur non essendo di tipo statistico, consente, a nostro giudizio, una rappresentazione coerente con il tessuto industriale regionale.

La nostra indagine ha coinvolto 30 aziende del FVG selezionate tra alcuni nostri clienti e non; di seguito le caratteristiche del campione:

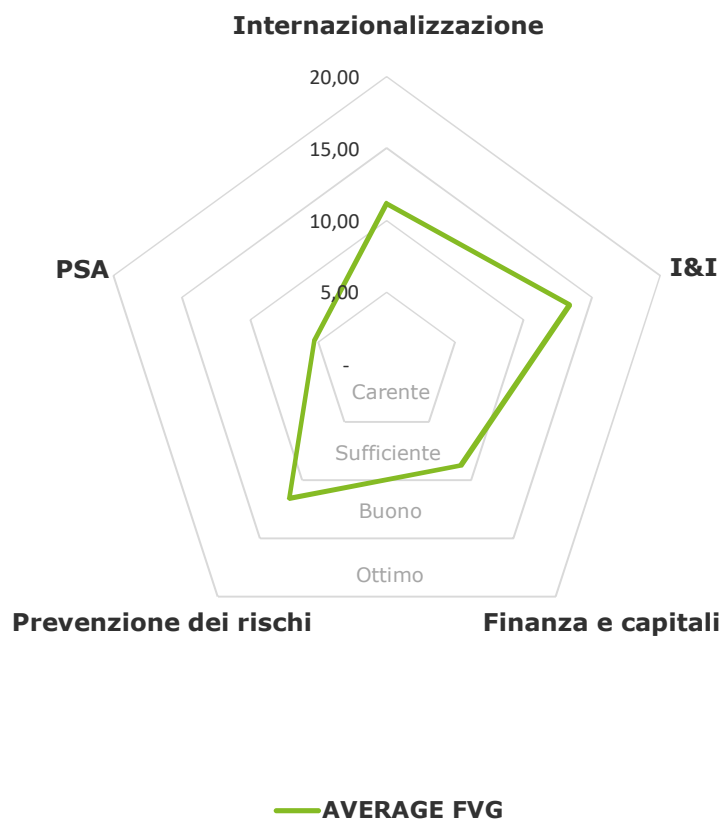
Settore	N°Aziende	Fatturato medio	%
Industrial Products	14	122 mln	47%
Consumer Business	10	76 mln	33%
Logistic/Transportation	4	271 mln	13%
Energy/Utilities	2	284 mln	7%
Totale	30	137 mln	100%

Provincia	N°Aziende	Fatturato medio	%
Udine	13	115 mln	43%
Pordenone	8	64 mln	27%
Trieste	5	404 mln	17%
Gorizia	4	24 mln	13%
Totale	30	137 mln	100%

I fattori di successo oggetto di analisi

Internazionalizzazione	Innovazione e Investimenti	Finanza e capitali	Prevenzione dei rischi	Performances sociali e ambientali
<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei mercati di sbocco – analisi costi e benefici della presenza nei mercati internazionali • Analisi modalità di ingresso ai mercati (esportazioni dirette, indirette, alleanze) • Business Plan e strumenti di controllo delle consociate estere (Manuali operativi, strumenti di reporting) • Benchmarking con competitors 	<ul style="list-style-type: none"> • Processi aziendali interni orientati a facilitare l'innovazione • Predisposizione del BP dell'innovazione e del piano investimenti ed analisi periodica degli scostamenti • Continua analisi e comparazione con i competitor • Monitoraggio delle opportunità concesse dalla legislazione fiscale 	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificazione e controllo della finanza aziendale con adeguati strumenti • Efficientamento dei processi di gestione del capitale circolante • Analisi delle modalità e degli strumenti di finanziamento • Valutazione di operazioni straordinarie o di ingresso in mercati regolamentati • Opportunità di accesso ai contributi europei 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio dei rischi aziendali. • Adeguamento dei modelli di organizzazione gestione e controllo rischi • Riferimento a standard etici e condivisione delle regole • Adozione di strutture di controllo interno • Analisi della sicurezza dei dati IT e Cyber security 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizzazione di iniziative a carattere sociale per stakeholders, dipendenti e abitanti del territorio • Elaborazione di comunicazioni su aspetti non finanziari • Rendicontazione non finanziaria come vantaggio competitivo
				

Esiti della Survey: profilo dell'Azienda del FVG



Dalle risposte ottenute, l'azienda media del nostro campione presenta risultati incoraggianti per alcuni degli aspetti esaminati, mentre su altri la situazione richiede probabilmente più attenzione a livello aziendale.

I profili su cui viene rilevato il maggiore impegno organizzativo nei contesti aziendali, risultano essere:

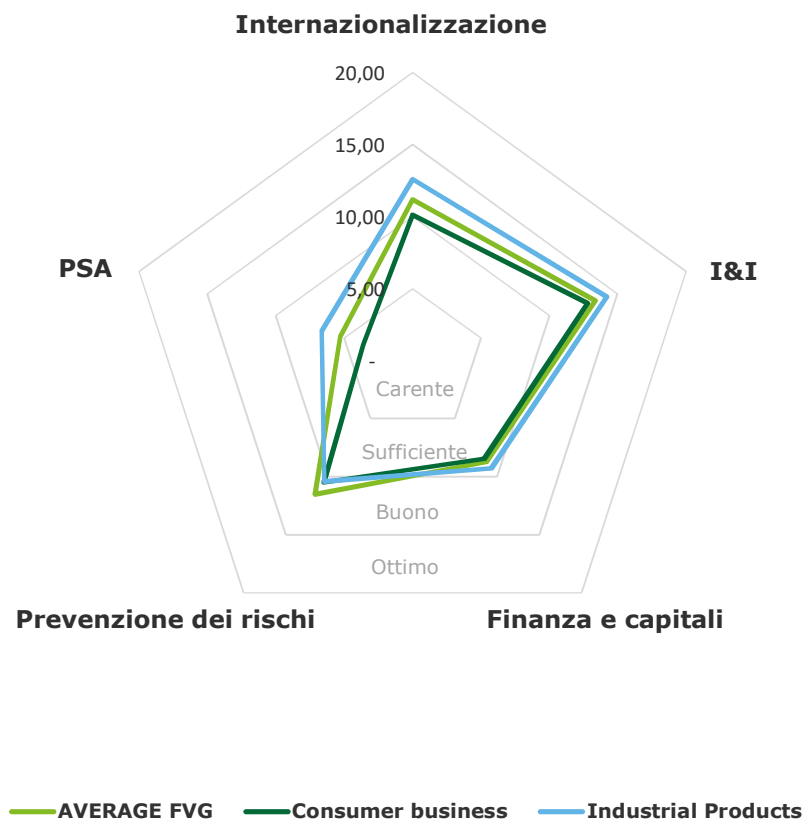
- **Internazionalizzazione**
- **Innovazione ed Investimenti**
- **Prevenzione dei rischi**

Meno organizzato invece risulta il presidio delle tematiche relative a:

- **Finanza e capitali**
- **Performance Sociali e Ambientali (PSA)**

L'area delineata nel grafico evidenzia tuttavia come tutte le variabili presentino ancora un significativo potenziale di miglioramento su tutte le direttrici.

Le Aziende del FVG – Industrial Products & Consumer Business



Internazionalizzazione

- Per IP il dato risente della forte presenza in mercati esteri delle aziende del campione, mentre CB include aziende operanti in prevalenza nel mercato nazionale.
- In entrambi i settori, poco sviluppate le attività di analisi per l'ingresso in nuovi mercati.

Innovazione e Investimenti

- L'attenzione all'innovazione produttiva è risultata notevole in entrambi i settori, mentre non risulta sistematica l'attività di pianificazione strategica.
- Entrambi i settori prediligono la tendenza alla pianificazione nel breve/medio periodo.

Finanza e capitali

- Carenza di attività mirate alla ottimizzazione del Capitale Circolante Netto
- In pochissimi casi sono state condotte analisi su strumenti finanziari alternativi, ingresso di capitali esterni o accesso a mercati regolamentati.

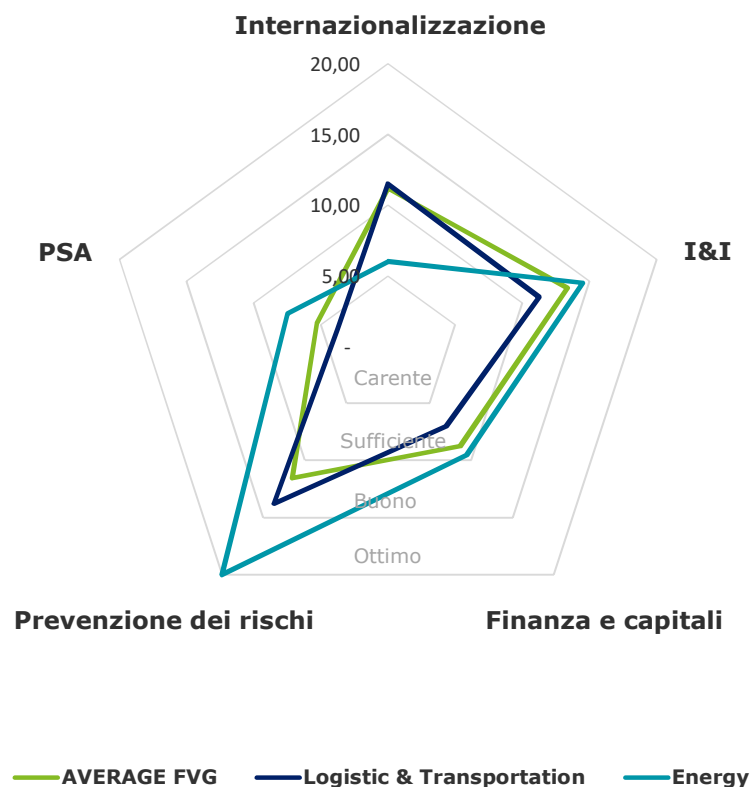
Prevenzione dei rischi

- Sufficiente attenzione all'adeguamento ai cambiamenti normativi anche grazie ai servizi di monitoraggio in outsourcing.
- In entrambi i settori, carente il monitoraggio dei rischi d'impresa come strumento per guidare le scelte gestionali.

Performances Sociali e Ambientali

- Attualmente in fase di sviluppo, solo per alcune aziende del campione, gli strumenti di monitoraggio delle PSA.
- Per il CB, che potrebbe maggiormente beneficiare della comunicazione di PSA, il risultato è molto carente.

Le Aziende del FVG – Energy/Utilities & Logistic/Transportation



Internazionalizzazione

- Le EU del nostro campione operano a livello locale mentre LT include aziende operanti nei trasporti internazionali.
- Per tutte le aziende del campione è risultata poco strutturata l'attività di analisi delle opportunità di accesso a nuovi mercati.

Innovazione e Investimenti

- Le aziende EU predispongono piani pluriennali, anche per I&I.
- Nel settore LT la pianificazione risulta carente per le attività di innovazione e investimenti.

Finanza e capitali

- Le EU del campione seguono scelte finanziarie definite a livello di gruppo in modo strutturato.
- Il settore LT ha evidenziato scarsa attenzione alla gestione dell'efficienza delle fonti di finanziamento.

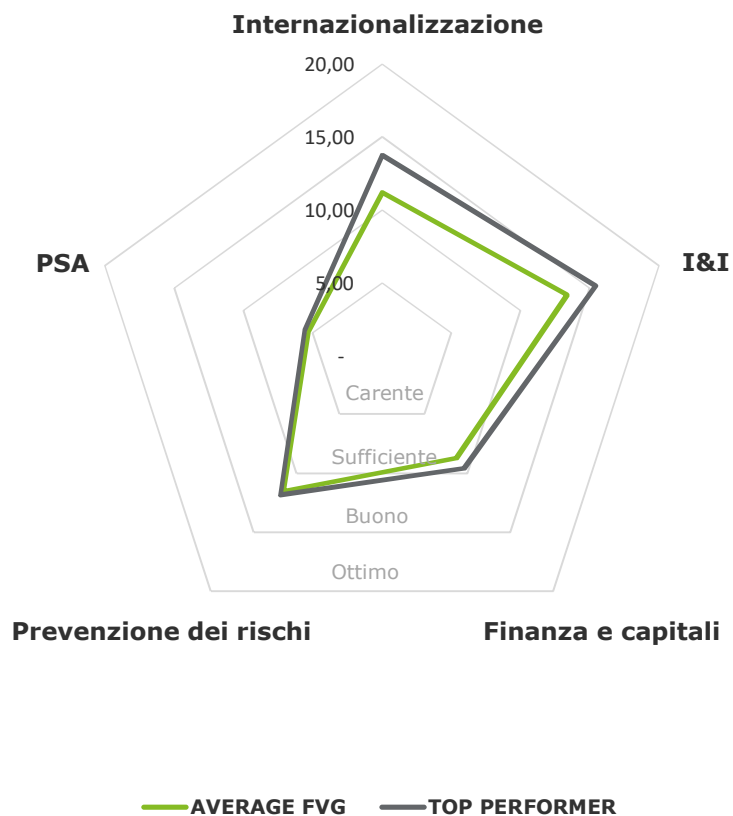
Prevenzione dei rischi

- Entrambi i settori sono fortemente regolamentati; i sistemi di controllo risultano adeguatamente strutturati in termini di *compliance*.

Performances Sociali e Ambientali

- Le EU sono risultate attive nella rilevazione e comunicazione di PSA per la particolare attività svolta e per richieste normative.
- Carente la sensibilità del settore LT rispetto alla rilevazione delle PSA.

Le Aziende “Top Performer”



Quali sono le direttrici di successo più rilevanti per le aziende FVG che presentano i migliori risultati economico-finanziari?

Nel campione di 30 aziende sono state identificate le 7 aziende TOP Performer che si sono contraddistinte per i risultati economici ottenuti nel corso del 2016.

Tali aziende si distinguono dalla media in particolare per le direttrici di:

- **Internazionalizzazione**
- **Innovazione ed Investimenti**

La nostra Survey rileva una notevole corrispondenza tra le aziende che gestiscono con maggiore attenzione gli aspetti di Internazionalizzazione e Innovazione e le aziende TOP Performer le quali, pur in un contesto economico difficile, hanno dimostrato la **capacità di gestire criticità, cambiamenti e opportunità conseguendo performances superiori alla media.**

Conclusioni – **Internazionalizzazione**

... alcune best practices

- Analisi dei mercati di sbocco ed analisi dei costi e benefici derivanti dalla presenza nei mercati internazionali;
- Analisi delle modalità di ingresso ai mercati attraverso: esportazioni dirette, esportazioni indirette, alleanze strategiche, investimenti diretti ...;
- Efficientamento dell'attività di esportazione dal punto di vista operativo e normativo, anche in considerazione degli impegnativi *requirements* fiscali e doganali;
- Modellizzazione di Business Plan e strumenti di controllo delle consociate estere (Manuali operativi, strumenti di reporting);
- Analisi di benchmarking con competitors per cogliere spunti in termini di opportunità di export e per fronteggiare l'incremento del livello di concorrenza derivante dalla "globalizzazione".



Conclusioni - **Innovazione e Investimenti** ... *alcune best practices*

- Implementazione di adeguati processi aziendali interni orientati a facilitare l'innovazione e la generazione delle idee;
- Predisposizione del Business Plan dell'Innovazione e di un Piano investimenti e analisi periodica degli scostamenti e aggiornamento degli obiettivi;
- Continua comparazione delle strategie e delle scelte intraprese rispetto a quelle dei *competitors*;
- Monitoraggio delle opportunità presenti nell'ambito dei progetti di sviluppo nazionali ed internazionali e delle opportunità concesse dagli incentivi della normativa fiscale.





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 (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informazione completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.

© 2017 Deloitte & Touche S.p.A.