OSSERVATORIO PMI
LE ECCELLENZE ITALIANE

UN PROGETTO DI Global Strategy

10 ANNI

BESPOKE COMPANIES: IL CLIENTE AL CENTRO IN DIECI ANNI DI STORIE DI SUCCESSO

OSSERVATORIO PMI 2018 | UN PROGETTO DI GLOBAL STRATEGY | DECIMA EDIZIONE | PALAZZO MEZZANOTTE | MILANO 26 SETTEMBRE 2018

AGENDA

- **Il Metodo**
- **Le 724 Eccellenti 2018**
- **Bespoke Companies: Il Cliente al Centro**
- **I 10 Anni dell'OsservatorioPMI®**

OSSERVATORIO PMI
LE ECCELLENZE ITALIANE

UN PROGETTO DI Global Strategy

10 Anni di OsservatorioPMI®…

Bespoke Companies 2018

Dal 2009

- Monitoriamo l'universo delle **Mid Cap italiane**
- Selezioniamo i casi di **Eccellenza**
- Approfondiamo le **strategie** alla base del successo

UN PROGETTO DI Global Strategy

… Attraverso un Metodo Consolidato

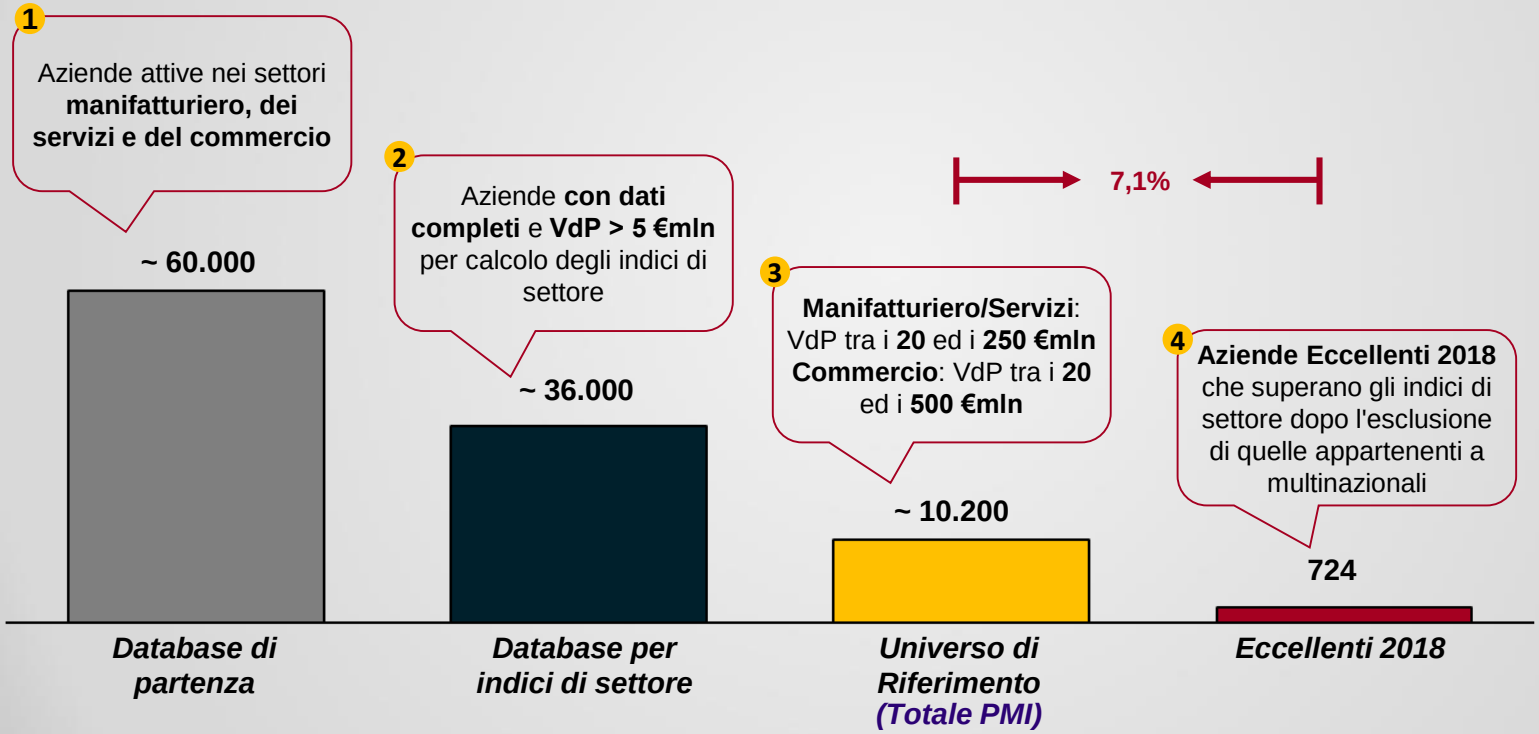
Dal 2009

- Analizziamo i **dati economico-finanziari** degli ultimi 5 anni di oltre **60.000 aziende** italiane appartenenti ai settori manifatturiero, dei servizi e **da quest'anno anche del commercio**
- Elaboriamo un **database dettagliato** (per dimensione, geografia e settori) che ci permette di selezionare i **casi di Eccellenza** sulla base di **stringenti KPI** (eco-fin)
- Integriamo i dati quantitativi con **indagini qualitative** e **interviste**

OSSERVATORIO PMI
LE ECCELLENZE ITALIANE

Eccellenti 2018: Processo Di Selezione

Nell'edizione 2018 sono state individuate 724 Imprese Eccellenti, con tassi di crescita, redditività e solidità superiori alla media del proprio settore, che corrispondono al 7,1% del totale universo di riferimento (~10.200 aziende)



Fonte: Database OsservatorioPMI® 2018 Global Strategy

AGENDA

- **Il Metodo**
- **Le 724 Eccellenti 2018**
- **Bespoke Companies: Il Cliente al Centro**
- **I 10 Anni dell'OsservatorioPMI®**

OSSERVATORIO PMI
LE ECCELLENZE ITALIANE

UN PROGETTO DI Global Strategy

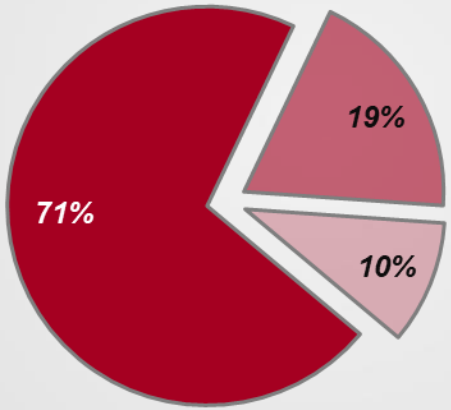
Eccellenti 2018: Settori di Appartenenza

Prevale il manifatturiero, dove continuano a primeggiare i settori tradizionali con la meccanica che riprende la prima posizione rispetto all'alimentare.
Il commercio all'ingrosso rappresenta il terzo settore per numerosità

Distribuzione Settori Aziende Eccellenti 2018
[%]

Manifatturiero:

- Meccanica: **14%**
- Alimentari e bevande: **14%**
- Prodotti metallo: **8%**
- Sistema moda: **6%**
- Chimico e farmaceutico: **5%**
- Altri: **24%**



724 = 100%

Commercio:

- Ingrosso: **13%**
- Dettaglio: **6%**

Servizi:

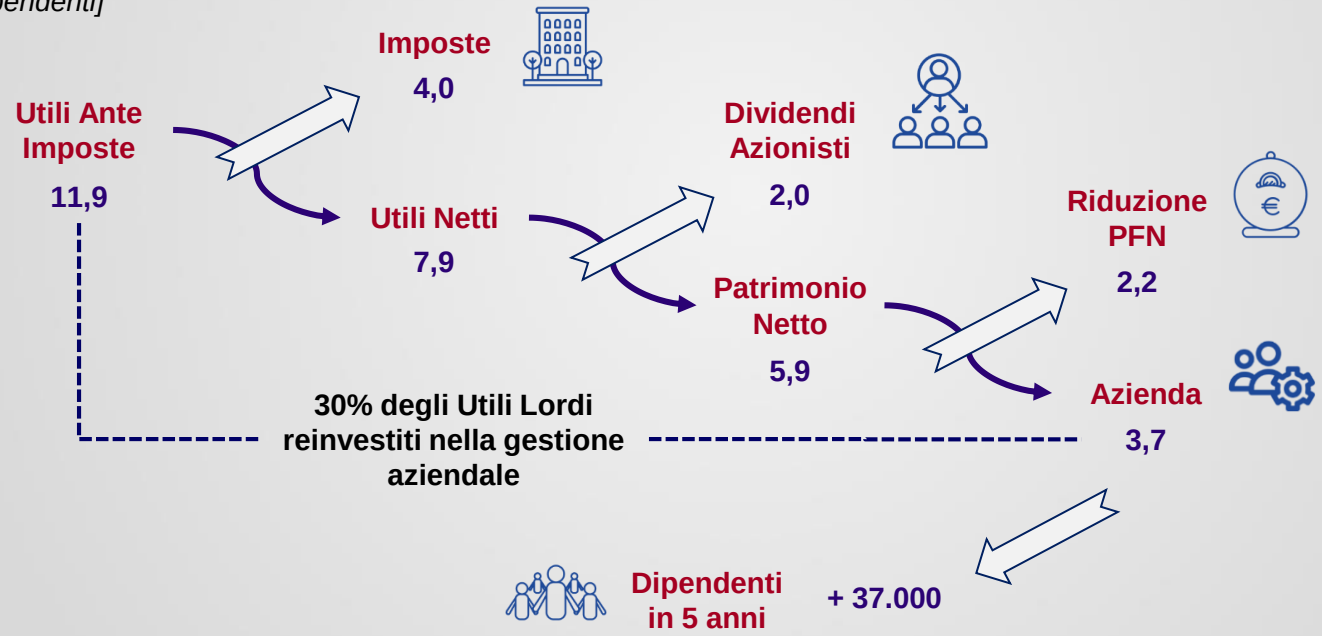
- Servizi alle imprese: **3%**
- Trasporti e logistica: **2%**
- Altri servizi: **5%**

Fonte: Database OsservatorioPMI® 2018 Global Strategy
Nota: I settori sono stati estrapolati da 235 codici Ateco al fine di agevolarne la lettura

Eccellenti 2018: Sintesi dell'Eccellenza

Le aziende Eccellenti 2018 hanno contribuito alla soddisfazione di tutti gli *stakeholder* coinvolti, patrimonializzando il 50% degli utili ante imposte

Dati Cumulati 2012-2016 Eccellenti 2018
[€mld; # dipendenti]

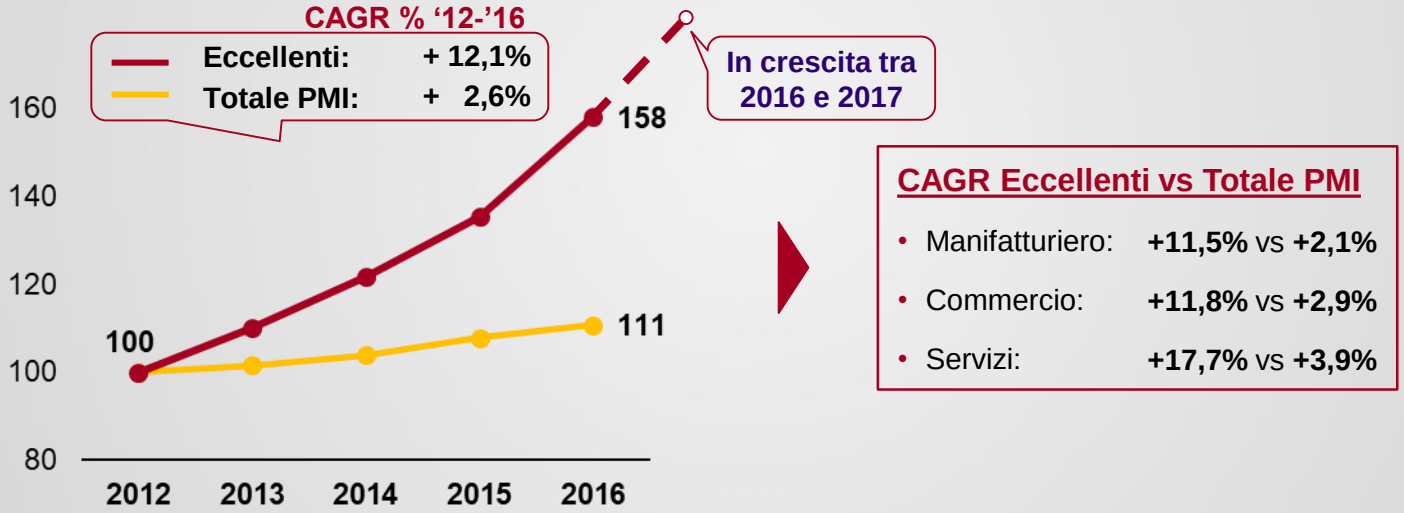


Fonte: Database OsservatorioPMI® 2018 Global Strategy
Nota: PFN = Posizione Finanziaria Netta

Eccellenti 2018: Evoluzione del Fatturato

Le Eccellenti della decima edizione hanno incrementato il fatturato del 58% tra il 2012 e il 2016, pari a +13,2 €mld in 5 anni a livello aggregato, in modo equilibrato tra i macro-settori…

Evoluzione Valore della Produzione
[2012=100; 2012-2016]



CAGR Eccellenti vs Totale PMI

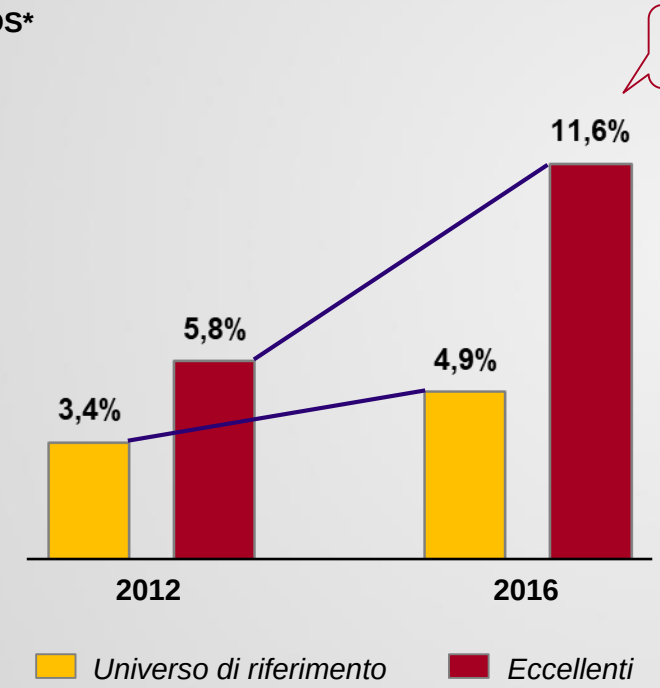
- Manifatturiero: **+11,5%** vs **+2,1%**
- Commercio: **+11,8%** vs **+2,9%**
- Servizi: **+17,7%** vs **+3,9%**

Fonte: Database OsservatorioPMI® 2018 Global Strategy
Note: CAGR = Compounded Average Growth Rate. Dato 2017 relativo al 75% delle Eccellenti 2018

Eccellenti 2018: Evoluzione della Marginalità

… facendo efficienza in modo più marcato rispetto all'universo di riferimento e dimostrandosi quindi in grado di raddoppiare il ROS e triplicare il RO in 5 anni…

Evoluzione ROS*
[%; 2012-2016]



ROS '16: Dettaglio Eccellenti

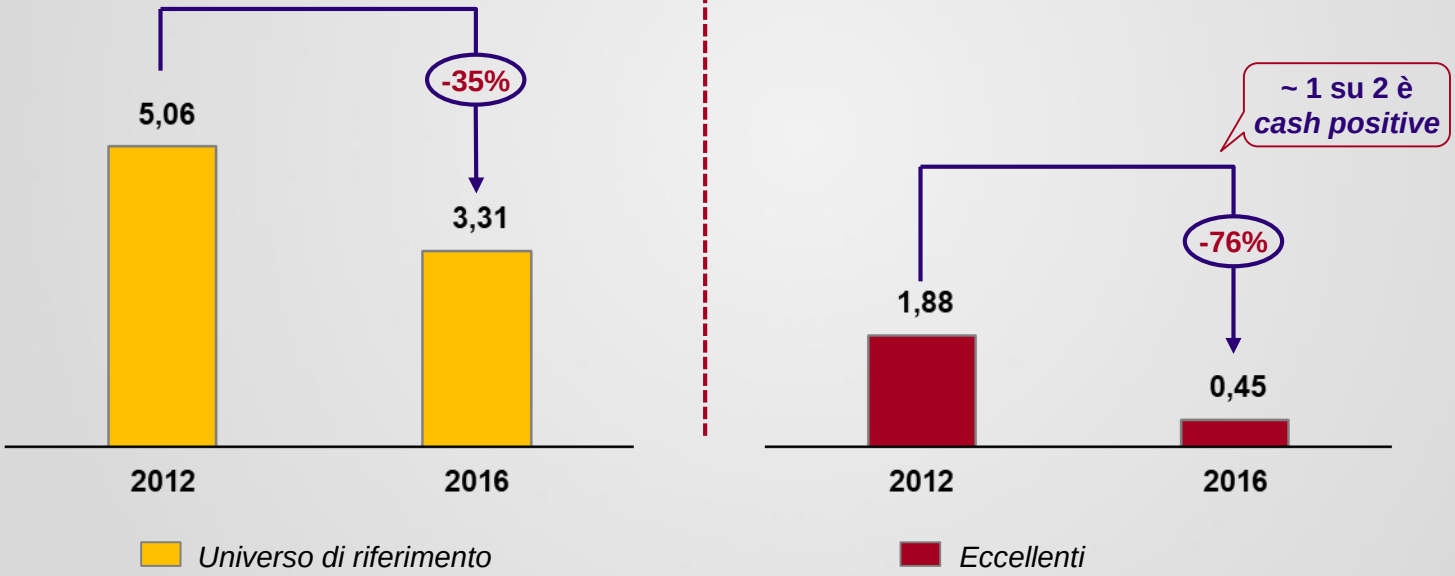
- Manifatturiero: **13,6%**
- Commercio: **7,2%**
- Servizi: **8,7%**

Fonte: Database OsservatorioPMI® 2018 Global Strategy
Note: ROS = Return on Sales. Dato 2017 relativo al 75% delle Eccellenti 2018

Eccellenti 2018: Evoluzione Parametri Finanziari

… dimostrandosi solide finanziariamente e patrimonialmente, migliorando in 5 anni tutti gli indici di solidità, riducendo il rapporto PFN/Ebitda medio in misura maggiore del resto dell'universo di riferimento

PFN/EBITDA
[Indice medio]



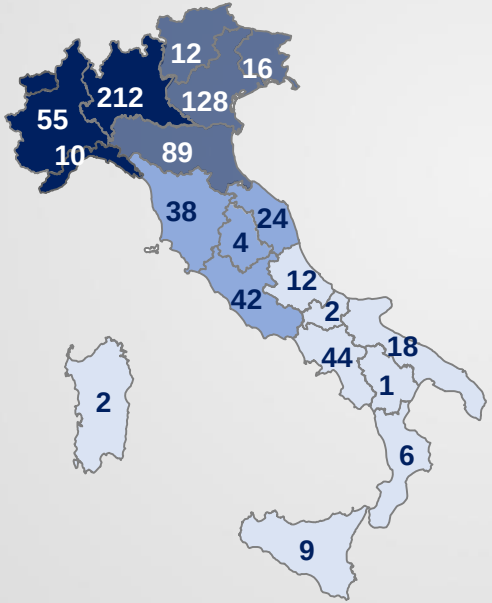
Fonte: Database OsservatorioPMI® 2018 Global Strategy
Nota: Indice PFN/Ebitda calcolato come media degli indici della popolazione Universo di riferimento con neutralizzazione delle PMI con Ebitda<0

Eccellenti 2018: Distribuzione per Regione

Situate prevalentemente nel Nord Italia, le Eccellenti sono comunque diffuse in tutto il Paese, con le regioni del Sud e Isole che registrano la maggior penetrazione sull'universo di riferimento

Distribuzione Eccellenti 2018

~72% nel Nord Italia



Area	p	Trend
Nord Ovest:	6,3%	↓
Nord Est:	8,0%	↑
Centro:	6,8%	↑
Sud e Isole:	8,4%	↑
Totale Italia:	**7,1%**	↑

p *Indice di penetrazione = % Eccellenti su universo di riferimento*

Variazione Indice di penetrazione 2018 vs 2017

Fonte: Database OsservatorioPMI® 2018 Global Strategy
Nota: nell'OsservatorioPMI® 2017 erano state selezionate 522 aziende Eccellenti appartenenti al manifatturiero e ai servizi

Eccellenti 2018: Distribuzione per Macro-settore

Maggior presenza delle Eccellenze del manifatturiero nelle regioni del Nord. Centro, Sud e Isole mostrano invece una maggior concentrazione di Eccellenti del commercio e dei servizi

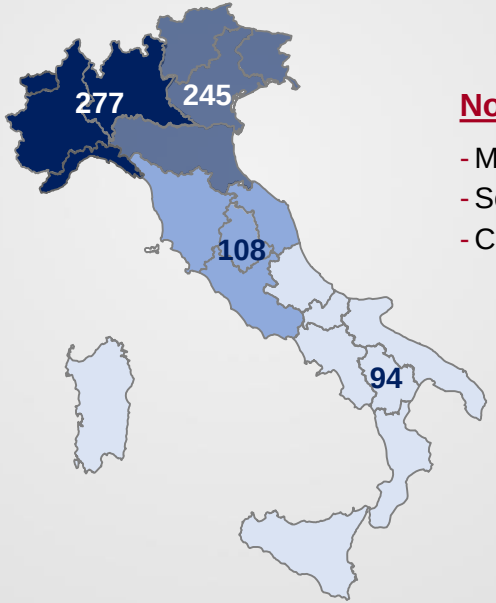
Distribuzione Eccellenti 2018

Nord Ovest: 277

- Manifatturiero: **74%**
- Servizi: **12%**
- Commercio: **14%**

Centro: 108

- Manifatturiero: **63%**
- Servizi: **15%**
- Commercio: **22%**



Nord Est: 245

- Manifatturiero: **74%**
- Servizi: **5%**
- Commercio: **21%**

Sud e Isole: 94

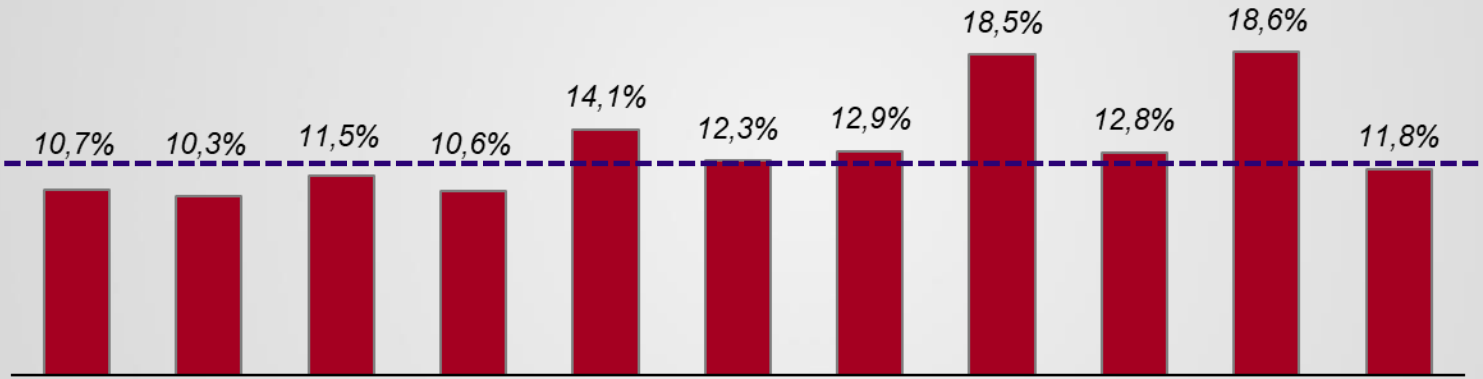
- Manifatturiero: **69%**
- Servizi: **12%**
- Commercio: **19%**

Fonte: Database OsservatorioPMI® 2018 Global Strategy

Eccellenti 2018: Performance per Settore

L'aumento del Valore della Produzione delle Eccellenti appare più marcato nei settori costruzioni, servizi e sistema moda, mentre i settori a maggior numerosità di Eccellenti crescono ad un tasso medio annuo tra il 10 e l'11%

Crescita media annua del VdP Eccellenti per Settore
[Cagr VdP % '12-'16 Imprese Eccellenti]



Cagr VdP PMI per settore	Meccanica	Alimentari e bevande	Commercio ingrosso	Prodotti metallo	Sistema moda	Commercio dettaglio	Altro manifatturiero	Servizi alle imprese e altri servizi	Chimico e farmaceutico	Costruzioni	Elettrico	Media Tot. PMI 2,6%
	3,0%	2,7%	2,2%	1,0%	3,2%	5,3%	2,2%	3,4%	1,3%	0,4%	3,5%	

Fonte: Database OsservatorioPMI® 2018 Global Strategy
Nota: Nel grafico sono rappresentati gli 11 settori più popolati da Eccellenti dei 18 totali. I settori sono stati estrapolati da 235 codici Ateco al fine di agevolarne la lettura

AGENDA

- **Il Metodo**
- **Le 724 Eccellenti 2018**
- **Bespoke Companies: Il Cliente al Centro**
- **I 10 Anni dell'OsservatorioPMI®**

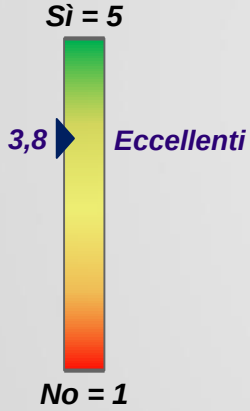
OSSERVATORIO PMI
LE ECCELLENZE ITALIANE

UN PROGETTO DI Global Strategy

Eccellenti 2018: Soddisfazione del Cliente

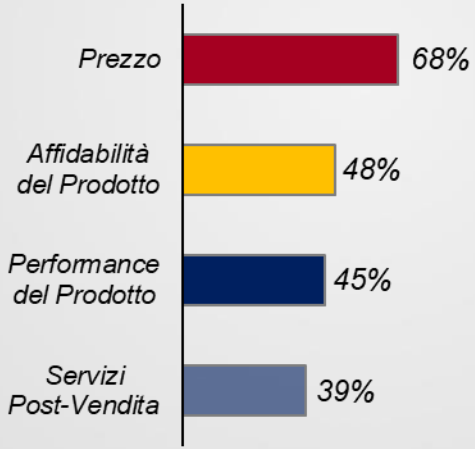
Anche le aziende Eccellenti registrano una maggiore complessità nella soddisfazione del Cliente, prevalentemente per effetto della digitalizzazione e immaterialità dei canali di accesso al mercato

Rispetto agli anni pre-crisi, ***soddisfare il Cliente*** *è diventato più difficile?*



[Media campione Eccellenti]

In quali aspetti?
[% campione Imprese Eccellenti - risposte multiple]



Per quali motivi?

- Arena competitiva sempre più **globale**
- Maggior disponibilità di **informazioni** per il Cliente e possibilità di *benchmarking*
- Diffusione e maggiore accessibilità alle **nuove tecnologie**
- **Processi di acquisto** dei Clienti sempre più complessi

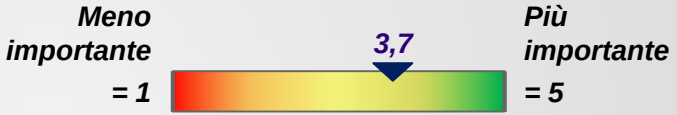
Fonte: Questionario qualitativo e interviste OsservatorioPMI® 2018 Global Strategy

Eccellenti 2018: Gestione del Cliente

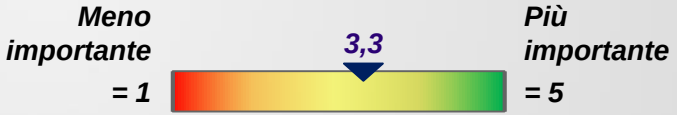
La soddisfazione del Cliente si concretizza con una sempre più diretta gestione del rapporto che vede il coinvolgimento personale della Proprietà stessa…

[Media campione Eccellenti]

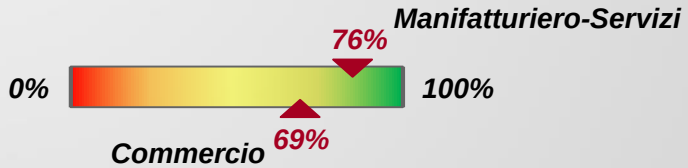
*Aumento dell'importanza del **rapporto personale con il Cliente** rispetto agli anni pre-crisi…*



*… con una sempre più intensa **relazione** tra la **Proprietà** e il **Cliente** stesso*



*Circa **3 Eccellenti su 4** identificano nell'**area commerciale** le **"risorse chiave"**,* sia nel mondo del commercio che nel manifatturiero-servizi

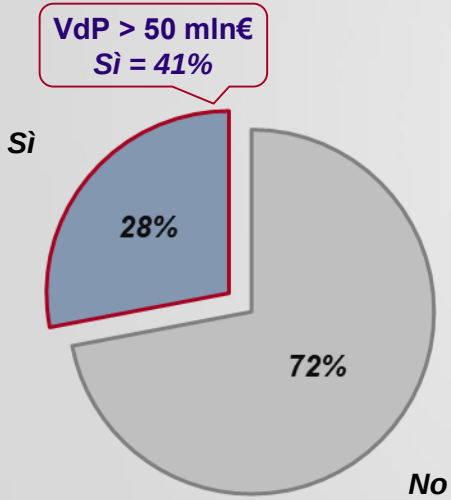


Fonte: Questionario qualitativo e interviste OsservatorioPMI® 2018 Global Strategy

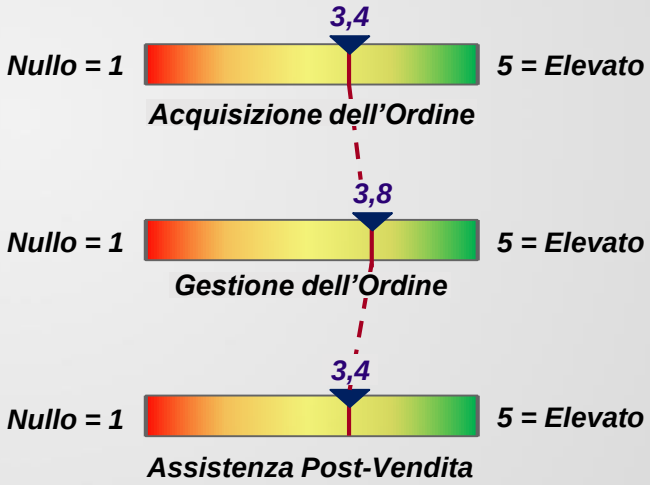
Eccellenti 2018: Strumenti Digitali

… ma sempre di più dovranno imparare a trarre vantaggio da strumenti e innovazione digitale per rendere più efficace e personalizzata la relazione con il Cliente

Utilizzo Software CRM
[% campione Imprese Eccellenti]



Quale è stato l'impatto degli strumenti digitali negli ultimi anni sulle attività di vendita?
[Media campione Imprese Eccellenti]

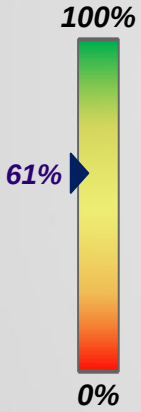


Fonte: Questionario qualitativo e interviste OsservatorioPMI® 2018 Global Strategy

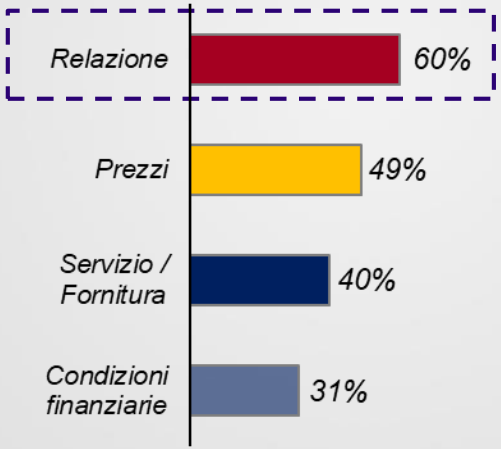
Eccellenti 2018: Segmentazione della Clientela

Oltre il 60% delle Eccellenti segmenta la clientela, differenziando proprio le modalità di relazione più che prezzi o servizi

Segmentazione della clientela
[% campione Imprese Eccellenti]



Modalità di segmentazione
[% campione Imprese Eccellenti - risposte multiple]



La sfida sarà vinta da chi saprà coniugare l'idea di **segmentazione** con la ricerca di una **relazione più personalizzata** con il Cliente, con la coerenza del contesto di **mercato**, con l'utilizzo di strumenti **digitali** e con la revisione dei **processi** interni

Fonte: Questionario qualitativo e interviste OsservatorioPMI® 2018 Global Strategy

- **Il Metodo**
- **Le 724 Eccellenti 2018**
- **Bespoke Companies: Il Cliente al Centro**
- **I 10 Anni dell'OsservatorioPMI®**

OSSERVATORIO PMI
LE ECCELLENZE ITALIANE

UN PROGETTO DI Global Strategy

10 Anni di Confronti…

- Oltre **2.400** aziende Eccellenti **selezionate** (di cui il 30% ricorrenti)
- Più di **400** contatti diretti con gli Imprenditori, le Proprietà ed il Management
- Oltre **60** aziende alle **Tavole Rotonde**
- Quasi **150** aziende Eccellenti partecipano o hanno partecipato al programma **Elite** di Borsa Italiana
- 10 numeri della nostra rivista **GLOBnews®** dedicati all'OsservatorioPMI®

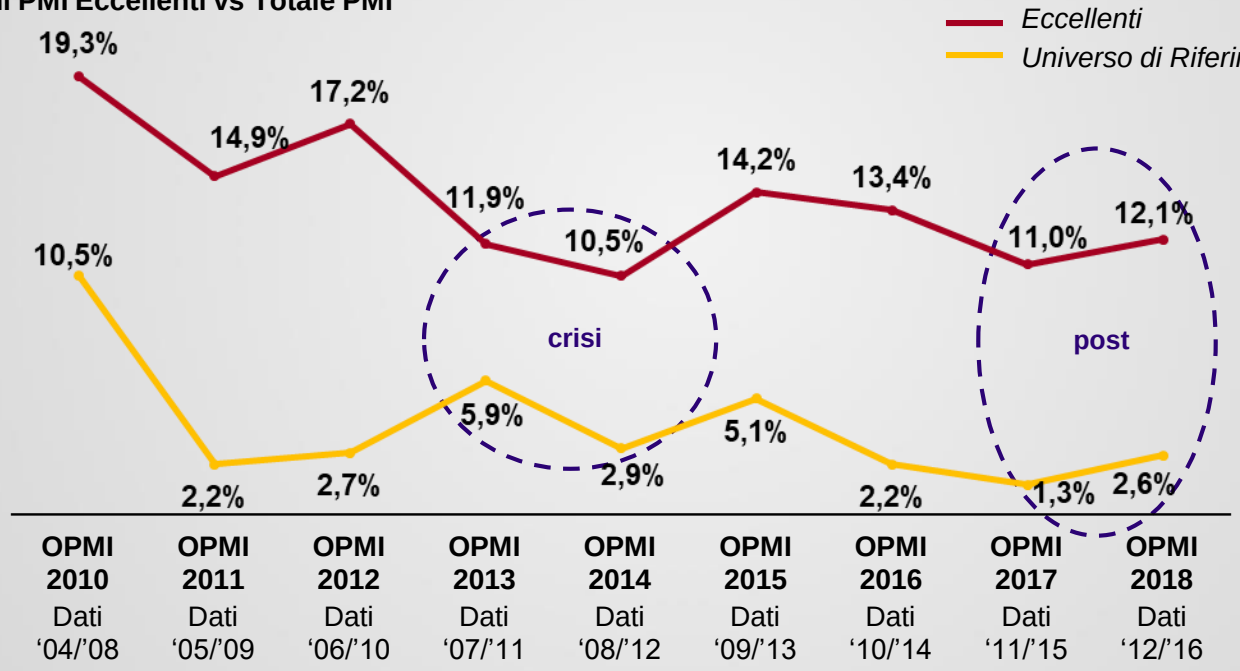
OSSERVATORIO PMI
LE ECCELLENZE ITALIANE

UN PROGETTO DI Global Strategy

… nei quali abbiamo approfondito le strategie del successo

Anche le Eccellenti hanno risentito della crisi ma sembrano esserne uscite più velocemente ampliando il gap di performance rispetto agli altri *player di* settore

Cagr VdP 5 anni PMI Eccellenti vs Totale PMI
[%]



Fonte: Database OsservatorioPMI® Global Strategy dal 2010 al 2018

Il decalogo dell'Eccellenza in 10 Anni di Osservatorio

1 Governance forte e in evoluzione

- **Aziende familiari** (85%) con Proprietà spesso coinvolta nella gestione
- 3 su 4 hanno un CdA con in media 1 membro Indipendente…

2 Relazione efficace tra Proprietà e Management

- … ed almeno un Manager nel 40% dei casi approfonditi
- **Struttura manageriale fedele** con un'anzianità superiore ai 10 anni nel 60% dei casi

3 Attente alle risorse umane e alla comunità

- **Più di 37.000** nuovi posti di lavoro creati in 5 anni (previsti in ulteriore aumento dall'80% degli intervistati)
- Spesso coinvolte in iniziative sociali e culturali per la comunità

Fonte: Questionario qualitativo e interviste OsservatorioPMI® Global Strategy dal 2009 al 2018

UN PROGETTO DI Global Strategy

Il decalogo dell'Eccellenza in 10 Anni di Osservatorio

4 Focalizzate su nicchie di mercato

- Anche in mercati maturi e tradizionali, strategie di **differenziazione di prodotto/servizio** per raggiungere posizioni di *leadership* in nicchie ad **alto valore aggiunto**

5 Con vocazione internazionale

- **Export medio** registrato nelle diverse edizioni vicino al **50%** del fatturato annuo, con **forme di presidio** sempre più **dirette** e meno intermediate

6 Predisposte all'innovazione

- **4%** del fatturato destinato ad attività di **R&D**
- Processi di innovazione gestiti anche attraverso **interazione** con **clienti/fornitori/università** nel 78% dei casi

7 Continue negli investimenti

- Il **90%** ha **aumentato gli investimenti** nell'ultimo triennio (nuovi prodotti, nuovi mercati, capacità produttiva)

Fonte: Questionario qualitativo e interviste OsservatorioPMI® Global Strategy dal 2009 al 2018

Il decalogo dell'Eccellenza in 10 Anni di Osservatorio

8 Aperte a Operazioni Straordinarie

- Il **34%** degli intervistati ha effettuato **operazioni di M&A** nell'ultimo triennio
- Il **64%** è disposto ad **aprire il capitale** per supportare progetti di sviluppo (% raddoppiata in 10 anni)

9 Tempestive e Reattive sul Mercato

- Il 65% ha indicato tra i fattori critici del proprio successo il saper **rispondere velocemente** e spesso **anticipare** Clienti e Mercato (nel 2011 era il 37%)

10 Orientate al Cliente

- Maggiore ricerca di **relazione diretta** con il Cliente rispetto al passato…
- … che non potrà prescindere però dall'**innovazione digitale**

Fonte: Questionario qualitativo e interviste OsservatorioPMI® Global Strategy dal 2009 al 2018