



Industry Edu-Lab



LEVE STRATEGICHE PER LA RIPARTENZA

Settore Agroalimentare

17 giugno 2021

Insight e risultati dei tavoli di lavoro

Di cosa si tratta?

Gli Industry Edu-Lab, promossi da [SACE Education](#), sono laboratori di confronto e di approfondimento rivolti ad imprese accomunate da affinità settoriali, volti a rafforzare le competenze tecnico-specialistiche aziendali in tema di crescita sostenibile, gestione del rischio aziendale e strategie di internazionalizzazione.

Chi abbiamo coinvolto?

TOP MANAGER di PICCOLE E MEDIE IMPRESE con progetti di crescita sostenibile in Italia e/o all'estero - Titolari/CEO e C-SUITE (CFO, COO, DG, Direttore Commerciale).

SCOPRI DI PIÙ



Obiettivi

- **Favorire lo scambio** di buone prassi e promuovere sinergie di filiera;
- **Affiancare le aziende** nell'identificazione di strategie innovative e sostenibili di crescita;
- **Rafforzare la conoscenza** delle soluzioni assicurativo-finanziarie per la ripresa offerte da SACE;
- **Tramettere consapevolezza** su nuove opportunità di business in Italia e all'estero.

Come è stato realizzato questo report?

- 1** | **Formazione peer to peer e best practice sharing:**
 - Scambio di best practice di settore con la partecipazione di esperti provenienti dal mondo istituzionale, accademico ed imprenditoriale.
- 2** | **Incontri one-to-one più operativi con esperti SACE al fine di:**
 - Approfondire le principali evidenze emerse durante la fase formativa;
 - Intercettare opportunità commerciali anche nell'ambito di operazioni di filiera presidiate da SACE.

Altri settori approfonditi

Sei tappe nel 2021:



Agroalimentare



Green Economy



Chimico/Farmaceutico



Moda/Arredo



Automotive



Costruzioni/Immobiliare





PRIMA TAPPA

Agroalimentare



Pierfrancesco Latini
Amministratore Delegato, SACE



Alessandro Terzulli
Chief Economist, SACE



Mariangela Siciliano
Head of Education, SACE



Luca Passariello
Head of Business Promotion, SACE



Fabio Colombo
Resp. PMI Centro-Sud, SACE



Sandro Boscaini
Vice Presidente, Federalimentare



Ettore Prandini
Presidente, Coldiretti



Mirco Della Vecchia
Presidente, CNA Agroalimentare



Testimonial aziendale

Alessandro Spadola
AD, Caffè Moak



Testimonial aziendale

Giovanni Mercadante
CFO, Latentia Winery

I guest speaker



Sandro Boscaini

Vice Presidente, Federalimentare

Quali prospettive future per il settore post-pandemia e quali gli elementi distintivi su cui puntare?

«Per il futuro si affermano **prospettive di crescita più rilevanti sul mercato estero**, da una parte indubbiamente competitivo ma dall'altra è il mercato che ci può dare maggiori **soddisfazioni se si evidenziano i caratteri di peculiarità del nostro settore alimentare**. Produttività, internazionalizzazione e lotta all'Italian sounding sono essenziali per garantire potenzialità».



Mirco Della Vecchia

Presidente, CNA Agroalimentare



Ettore Prandini

Presidente, Coldiretti

Cosa fare per sostenere il settore?

«Un'azione comune, fatta in modo trasversale da tutti i **soggetti della filiera**, a tutela di quello che è il sistema agroalimentare [...] è un qualcosa che ci deve vedere assolutamente protagonisti, anche nello **sviluppo, intelligente, di relazioni con altri Stati membri**».

Quali strategie per favorire la ripresa e come tutelare le aziende?

«...dobbiamo essere in grado di **tutelare le nostre imprese** attraverso una più solida partnership pubblico-privato, una costante interlocuzione tra le istituzioni, il mondo associazionistico e le imprese. L'evento di oggi di SACE è la prova che questa formula funziona».



Alessandro Spadola
AD, Caffè Moak

Come è stato affrontato il tema della sostenibilità in azienda?

«Di fatto per noi la sostenibilità era già un must prima del Covid [...] ora **stiamo cercando di spingere ancora di più per cercare di trasformarci in un'azienda green a 360°** [...] abbiamo già una linea di capsule compostabili, stiamo facendo dei test sui prodotti per ottenere imballaggi 100% riciclabili e siamo in fase di emissione di un Green Bond».



Giovanni Mercadante
CFO, Latentia Winery

Quanto è stato strategico investire o comunque ripensare le logiche distributive e organizzative del vostro modello d'impresa?

«**Investire è stato determinante** perché grazie agli investimenti che sono stati fatti **abbiamo potuto affrontare i mercati europei** (Inghilterra, Francia, Germania, Paesi dell'Est...). In caso contrario non avremmo assolutamente potuto farlo [...] abbiamo lavorato molto sui modelli organizzativi, soprattutto interni, implementato un nuovo organigramma aziendale, aggiornato i mansionari, dotando l'azienda di un sistema informativo integrato verticalmente»

«Le sfide dell'immediato futuro che attendono il settore alimentare nel terzo millennio **richiedono sempre più un approccio armonizzato coordinato in Europa e in Italia** visto anche che la politica agricola si interseca sempre più con la politica dei consumatori e la politica commerciale nell'ambito dei nuovi obiettivi per lo sviluppo sostenibile promosso dall'UE in sede ONU».

«La discussione sul **PNRR** acquista ora maggiore **importanza per dotare il nostro paese delle risorse e degli strumenti necessari per affrontare il dopo Covid-19** in tutto il settore agroalimentare».

«È necessario porre le basi di una politica integrata, che coniughi la PAC insieme ad una **"politica agroalimentare del terzo millennio"** capace di competere su scala globale, migliorando ancor di più le attuali performance».

”

Fonte: CNA, «Sviluppare una filiera agroalimentare sostenibile»

Quali sfide per il settore agroalimentare?

Punti di forza



- Ampia gamma di prodotti di **alta qualità**
- Prodotti **DOP/IGP** al «top» dei mercati internazionali
- **Stretti legami con il territorio** e con il patrimonio culturale italiano
- Alti standard di **sicurezza**
- Capacità di abbinare **tradizione e costante innovazione** di processo e di prodotto
- Settore con doti anticicliche e calmieratrici

Punti di debolezza



- Settore **polverizzato** e poco capitalizzato
- **Innovazione insufficiente** (soprattutto tra le PMI) alti costi di logistica e servizi (trasporti, energia, infrastrutture)
- **Bassa crescita dell'export** vs paesi competitor EU come Germania e Francia
- **Contraffazione** e *italian sounding*, soprattutto vs mercati ricchi ed esigenti
- Carezza di **catene distributive** italiane nel mondo

Fonte: Federalimentare, «L'industria alimentare italiana nell'uscita dalla pandemia quale volano per la crescita del Paese: fattori di successo e nuove sfide»

I driver di successo...

- SICUREZZA
- TUTELA DEL MADE IN ITALY
- NUTRIZIONE & BENESSERE
- SOSTENIBILITÀ
- RICERCA & INNOVAZIONE

...e le sfide internazionali

- **Quadro UE** armonizzato & competitivo
- **Mercati internazionali** aperti sulla base di regole che rispettino sicurezza, ambiente, diritti umani
- **Politiche alimentari** mondiali rispettose dei diversi modelli alimentari (p.e. Dieta Mediterranea)

Le scelte del consumatore

DURANTE IL LOCKDOWN

- 22%** Ha comprato più prodotti **Made in Italy**
- 20%** Ha comprato guardando alla **sostenibilità** del prodotto
- 49%** Ha comprato guardando ai benefici della **salute**

POST LOCKDOWN E OLTRE

- 49%** Darà più importanza al **Made in Italy** e ai prodotti del territorio
- 42%** Darà più importanza ai prodotti **sostenibili**
- 38%** Darà più importanza ai prodotti «**healthy**»
- 23%** Acquisterà di più **online**

Fonte: Survey 2019 Nomisma Agrifood Monitor sul consumatore italiano e Nomisma Osservatorio Lockdown e Post Lockdown 2020



Delinare gli indirizzi strategici per gli strumenti rivolti alla transizione ecologica e digitale



Individuare le risorse a integrazione della PAC in graduale riduzione



Potenziare imprese e filiere, promozione internazionale, sistemi di tracciabilità e trasparenza sull'origine degli alimenti



Tutelare le risorse non rinnovabili e sviluppare le agroenergie



Lottare contro il dissesto idrogeologico



Incentivare la sostenibilità integrale



Aumentare le tutele per le lavoratrici e i lavoratori

Fonte: CNA, «Sviluppare una filiera agroalimentare sostenibile»



Risultati dei tavoli di lavoro

22

Aziende partecipanti
ai tavoli di lavoro

11

Le regioni di
provenienza

20
mln €

Fatturato medio

47

N° dipendenti
medio



Overview aziende partecipanti

Le aziende, pre-selezionate da SACE, hanno partecipato a 3 tavoli di lavoro:

TAVOLO 1



La **trasformazione sostenibile dell'agroalimentare**: sfide e opportunità

TAVOLO 2



Sviluppo di una **cultura risk-based** per la corretta gestione del rischio aziendale

TAVOLO 3



Strategie di **internazionalizzazione** per favorire la ripresa economica della filiera agroalimentare

TAVOLO 1

La trasformazione sostenibile dell'agroalimentare: sfide e opportunità



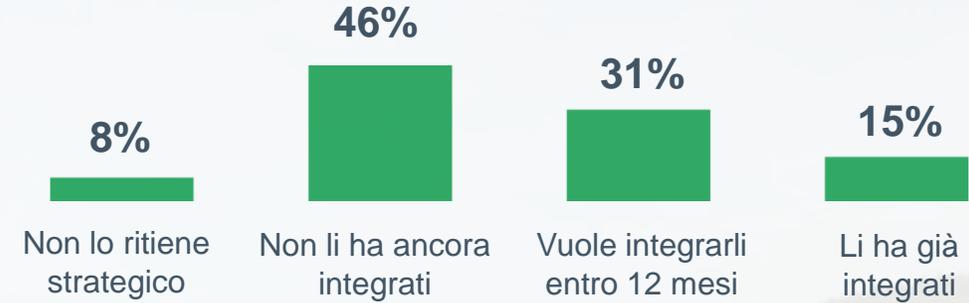
Bilancio di sostenibilità

15%
Ha intenzione di farlo il prossimo anno



85%
Non redige il bilancio di sostenibilità

Integrazione fattori di sostenibilità



Rischi ambientali della supply chain

54%
È attento ai rischi ambientali generati dalla supply chain



8%
Realizza specifici audit sui fornitori

Impatti sull'operatività aziendale

7%
Crede che non ci siano impatti

36%
È consapevole e si sta adeguando



57%
Ha già intrapreso un percorso che lo rende più sostenibile

Posizionamento rispetto al benchmark

Come potrebbe SACE supportare le aziende nel processo di transizione ecologica e nell'integrazione dei fattori di sostenibilità in azienda?

«...fornendo **supporti consulenziali** finalizzati all'implementazione di progetti di sostenibilità...»

«...offrendo **garanzie di lungo termine** a supporto di processi di sviluppo industriale per prodotti conformi a criteri sostenibili...»

«... attraverso ulteriori momenti di **best practice sharing**...»

«...con **finanziamenti** ad hoc su progetti di sostenibilità...»

«...supportando **finanziariamente** gli investimenti in impianti che favoriscano la transizione ecologica...»

«...attraverso **servizi formativi** che promuovano e veicolino la cultura sostenibile in azienda...»

”

TAVOLO 2

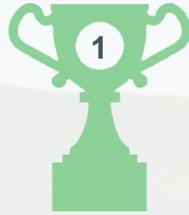
Sviluppo di una cultura risk-based per la corretta gestione del rischio aziendale



Principali rischi percepiti



Rischio di
liquidità

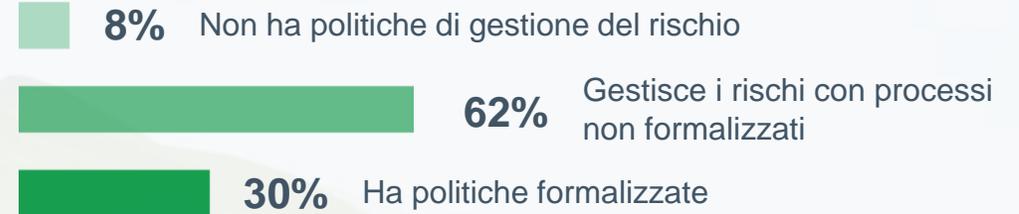


Incremento
prezzo / scarsità
materie prime



Interruzione
delle attività

Politiche di gestione del rischio



Valutazione dei rischi aziendali

Valutazione tramite
l'esperienza del
**Senior
Management**



Informazioni
provenienti da
analisi interne

Investimenti in risk management



Posizionamento rispetto al benchmark

Come potrebbe SACE supportare le aziende nella promozione della cultura del rischio e nell'adozione di sistemi di risk management in azienda?

«...fornendo **servizi formativi** che possano incrementare la conoscenza di sistemi di gestione del rischio in azienda...»

«... aiutando a creare una **mappatura dei rischi** non solo in base alle geografie ma anche a settori e filiere...»

«...attraverso ulteriori momenti di **best practice sharing** per capire come hanno operato altre realtà...»

«... grazie ai **prodotti assicurativi e informativi** che SACE già offre...»

«... promuovendo **servizi di consulenza** specifici sulla tematica...»

«... con informazioni e **aggiornamenti continui** sulla tematica...»

”

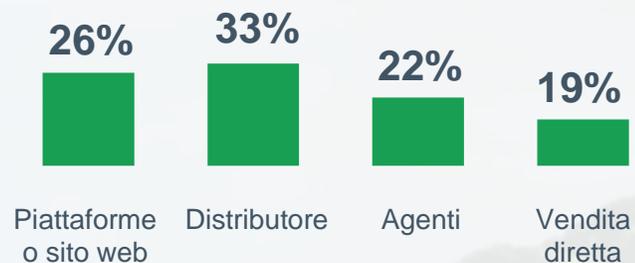
Cosa dicono le aziende

TAVOLO 3

Strategie di internazionalizzazione per favorire
la ripresa economica della filiera agroalimentare



Canali di vendita



Piattaforme digitali

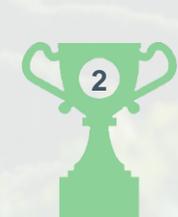
<20%

La **quota di vendite** realizzata tramite piattaforme digitali/siti web è inferiore al 20%

Sede estera



Barriere all'export



Conoscenza
nuovi mercati



Gestione canali
commerciali



Mismatch
competenze

Strumenti per superare le barriere

Partnership
commerciali
consolidate



Supporto di un
Export Manager

Posizionamento rispetto al benchmark

Come potrebbe SACE supportare la strategia di internazionalizzazione delle aziende in questa fase di ripartenza?

«... aiutandoci nella **ricerca di partnership** all'estero per creare sinergie...»

«...sostenendoci nella definizione dei **migliori strumenti** messi a disposizione delle imprese per l'export (es. contributi a fondo perduto)»

«...agevolando l'**accesso ad informazioni e dati** per la conoscenza dei mercati con l'obiettivo di definire dove direzionare gli investimenti...»

«... supportando la **creazione di sedi all'estero** come academy per divulgare la cultura e la qualità dei prodotti italiani...»

«... con prodotti e soluzioni di **facilitazione sul credito**...»

«... fornendo **servizi formativi** volti a incrementare le competenze necessarie...»

”



Come potrebbe supportarvi SACE per favorire la transizione ecologica e l'integrazione dei fattori sostenibili in azienda?

La transazione ecologica nella nostra azienda può avvenire tramite investimenti in impianti che portano a tale transazione. SACE può aiutarci nel sostenere tali investimenti.

Formazione e supporto nel percorso di transizione.

Supporto tecnico e maggiore chiarezza sull'iter autorizzativo per accedere ai vostri strumenti (es Garanzie Green).



Come potrebbe supportarvi SACE nel promuovere la cultura del rischio e nell'adottare sistemi di risk management in azienda?

Consultiamo con regolarità la mappa dei rischi di SACE ma avremmo sicuramente bisogno di momenti informativi sul tema per tenerci aggiornati.

Attualmente abbiamo una solida risk governance in azienda.

Formazione tecnico-specialistica.

Formazione e coaching ai nostri manager sul tema.



Come potrebbe supportarvi SACE nella vostra strategia di internazionalizzazione e in questa fase di «ripartenza»?

Nell'aiutare a mettere in piedi tutti gli aspetti di questa attività attualmente molto limitata per la mia società. Ma non c'è al momento la decisione di procedere in tempi brevi allo sviluppo di questa area.

Sostegno nella definizione dei migliori strumenti messi a disposizione delle imprese per l'internazionalizzazione con particolare focus sui contributi a fondo perduto; sostegno nella ricerca e studio dei vari mercati e canali internazionali.

Agevolare l'accesso alle informazioni e dati per la conoscenza al fine di un utilizzo consapevole e corretto direzionamento degli investimenti sia per lo sviluppo, per la ricerca e l'innovazione. Formazione in merito.

Alcuni spunti emersi dai tavoli



Come potrebbe supportarvi SACE per favorire la transizione ecologica e l'integrazione dei fattori sostenibili in azienda?

Possibilmente fornendo supporti consulenziali, progettare linee finanziarie a supporto dell'implementazione dei progetti di sostenibilità.

Finanziariamente e con interventi di consulenza e formazione.

Aiutandoci a comprendere le reali opportunità legate al Green Deal Europeo.

Comprendendo le reali esigenze finanziarie delle PMI italiane.



Come potrebbe supportarvi SACE nel promuovere la cultura del rischio e nell'adottare sistemi di risk management in azienda?

Con i suoi prodotti assicurativi e formativi.

Assistenza specialistica e formazione tarata sul nostro settore.

Dare informazioni semplici e continue.

Con i mezzi di cui SACE già dispone.



Come potrebbe supportarvi SACE nella vostra strategia di internazionalizzazione e in questa fase di «ripartenza»?

Con i prodotti e soluzioni di facilitazione sul credito.

Aiutandoci nella costruzione di una strategia di export più strutturata.

Darci una mano a creare sedi all'estero come academy per divulgare la cultura del cibo italiano e come cucinarlo.

Aiutandoci a formare il nostro personale dedicato all'internazionalizzazione.

Alcuni spunti emersi dai tavoli



Come potrebbe supportarvi SACE per favorire la transizione ecologica e l'integrazione dei fattori sostenibili in azienda?

Siamo interessati a garanzie per finanziamenti a lungo termine a supporto di processi di sviluppo industriale anche per prodotti conformi a criteri di sostenibilità (per noi packaging).

Sono due le variabili: Knowledge & Finance.

Consulenza e finanziamenti per progetti.



Come potrebbe supportarvi SACE nel promuovere la cultura del rischio e nell'adottare sistemi di risk management in azienda?

Applicare dei modelli standard come avviene a livello internazionale.

Offerta formativa specialistica per la nostra.

Con strumenti finanziari ad hoc per l'implementazione di sistemi di qualità.



Come potrebbe supportarvi SACE nella vostra strategia di internazionalizzazione e in questa fase di «ripartenza»?

Supportandoci nella fase di analisi e selezione dei mercati.

Competencies and skills beside the investment part.

Accompagnati nella valutazione dei rischi del filiera mercato e ricerca di clienti.

Migliorare i processi di accesso ai finanziamenti di supporto all'export con strumenti finanziari reali che possano supportarci per l'espansione dei mercati esteri. Abbiamo richiesto diversi servizi a SACE per supporto ma abbiamo avuto diverse difficoltà di applicazione e utilizzo.

Alcuni spunti emersi dai tavoli

Tips di SACE



La trasformazione sostenibile dell'agroalimentare: sfide e opportunità

1. **Integrare i fattori ambientali e sociali con quelli economico-finanziari** all'interno della strategia aziendale
2. **Definire metriche di valutazione dei fattori ambientali** attraverso KPI specifici al fine di valutare i punti di forza e le vulnerabilità connesse ai fattori ESG (Environmental, Social, Governance)
3. **Comunicare i risultati delle misurazioni ai propri stakeholder e alle banche** tramite, ad esempio, il bilancio di sostenibilità
4. **Sviluppare relazioni di filiera** per affrontare insieme la transizione verso la sostenibilità



Sviluppo di una cultura *risk-based* per la corretta gestione del rischio aziendale

1. **Dotarsi di una risk governance efficace**, comprendendo bene i rischi aziendali e la loro ricaduta sul business e ponderando il rischio nella definizione delle scelte strategiche d'impresa
2. **Investire in formazione specialistica in tema di risk management estesa a tutto il management** per favorire una maggiore cultura interna in materia di consapevolezza del rischio
3. **Attivare un processo di risk assessment** dei rischi aziendali con l'obiettivo di monitorarli nel tempo e prioritizzare l'attenzione su quelli particolarmente rilevanti
4. **Dotarsi degli strumenti assicurativo-finanziari più adatti** per fronteggiare una maggiore esposizione al rischio di insolvenza dei clienti e, più in generale, di crisi dei mercati o rallentamento delle attività produttive



Strategie di internazionalizzazione per favorire la ripresa economica della filiera agroalimentare

1. **Adottare approcci e modelli più rigorosi di analisi e selezione dei mercati target**, investendo in formazione specialistica e infrastrutture digitali adeguate
2. **Rafforzare le proprie sinergie di filiera** per rafforzare il posizionamento sui mercati internazionali
3. **Valutare le opportunità presenti anche in nuovi mercati potenziali** ad oggi non considerati dalla strategia aziendale, alla luce del nuovo quadro geo-politico
4. **Incorporare standard ESG** nei propri modelli di business per un'internazionalizzazione sostenibile