

EMPOWER YOUR KNOWLEDGE

MILANO | ITALY

CDR - Claudio Dematté Research

Osservatorio “Science of Interior 4.0”

16 Dicembre 2016

Gli obiettivi dell'Osservatorio

1. Comprendere come aumentare la produttività, ma al contempo le possibilità di customizzazione:
 - *esiste una specificità del modello Italiano?*
 - *È possibile combinare la tradizione creativa e artigianale italiana con una nuova visione produttiva*
2. Riflettere sulle possibilità e opportunità di una riabilitazione intelligente dei modelli produttivi nell'Interior Design e al contempo sulle difficoltà che impediscono una rapida diffusione del 4.0:
 - *è possibile individuare delle best practice e dei player con maggior capacità di "influenzare" le strategie future?*
 - *Come può la tecnologia cambiare l'assetto di filiera?*
3. Valutare il profilo reddituale e finanziario delle scelte strategiche legate al 4.0 e capire come queste si integrino con altre decisioni di crescita (es. internazionalizzazione)

Metodologia

Fase 1: Analisi economica e finanziaria delle prime 300 aziende per fatturato (2015) operanti nella filiera dell'interior design (inclusi i "technology provider")

- Le aziende considerate risultano comprese in una classe di fatturato 1,435 mld di euro – 19 Mln di euro. Per ciascuna azienda sono state individuate le principali variabili di Conto Economico e Stato Patrimoniale per il periodo 2009-2015
- Si è proceduto alla riclassificazione di tali dati in base al criterio della Pertinenza Gestionale (SP) e del Costo del Venduto (CE)
- Si sono calcolati i principali indici di redditività e sostenibilità finanziaria
- Infine, per ciascuna azienda, si è proceduto all'identificazione dei flussi di cassa generati dalle diverse aree aziendali (gestione operativa, gestione investimenti, gestione finanziaria, gestione accessoria) tramite la predisposizione del Rendiconto Finanziario (prospettiva di cassa)

Metodologia

Fase 2: dal database ex Fase 1 e da una analisi desk sono stati individuati 20 casi aziendali ritenuti come punti di riferimento di particolare rilievo. Queste aziende sono state coinvolte in Focus Group e interviste dirette

- Sono stati coinvolti imprenditori e top management (socio fondatore, AD, direttori di divisione Marketing, Produzione e R&S)
- Le interviste ed i focus group sono state effettuati utilizzando uno schema omogeneo
- Le domande erano tutte focalizzate sul tema Industry 4.0 (tecnologie attualmente utilizzate, investimenti innovativi, prospettive e criticità per il futuro, etc)
- E' stata dunque effettuata un'analisi economica ancor più puntuale di questi 20 casi

Fase 3: Al fine di verificare i dati ex Fasi 1 e 2 è stato predisposto un questionario

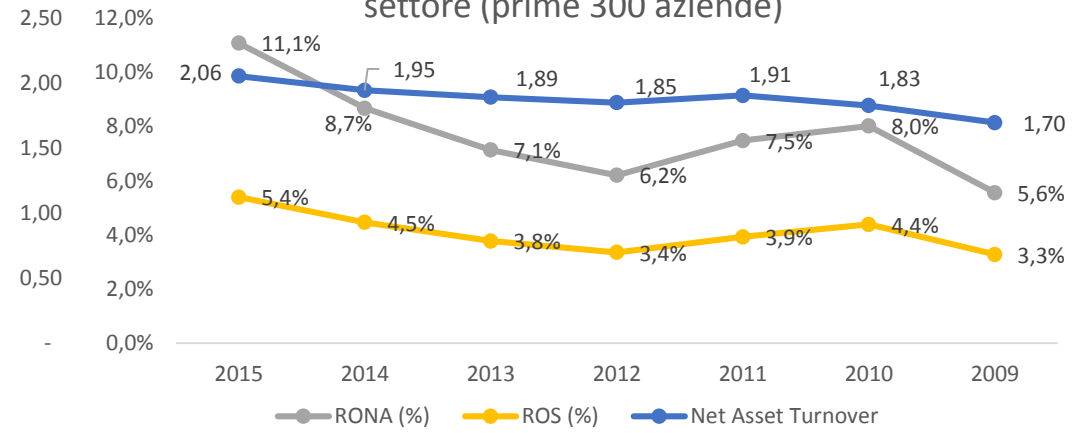
- 18 domande
- Invio a a circa 1.000 operatori del settore «arredo e design»

Fase 4: Interpretazione di quanto emerso nelle fasi precedenti mediante confronto all'interno di un Comitato Scientifico

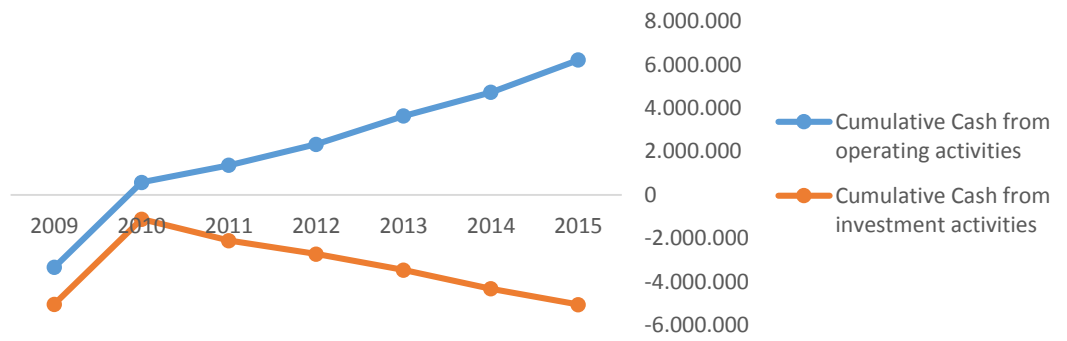
- A partire dal 2009, le principali aziende del settore hanno **incrementato** notevolmente, in media, la redditività del capitale investito netto (**RONA**), che risulta passare dal 5,6% del 2009 all'11,1% del 2015. Tale risultato è dovuto ad una crescita consistente sia dell'efficienza del capitale investito (Net Asset Turnover), che in media passa da 1,70 a 2,06 nel 2015, sia della redditività operativa (ROS), che in media passa dal 3,3% al 5,4%. Tale redditività rimane tuttavia in valore assoluto relativamente contenuta

- In media il settore risulta **aver investito, in termini di flussi, circa l'80% della cassa operativa generata grazie all'attività caratteristica**. Tale risultato testimonia la spiccata propensione all'investimento delle aziende del settore

Redditività Operativa e efficienza del capitale investito: settore (prime 300 aziende)



Investimenti settore Furniture



Fonte: elaborazione CDR su dati Amadeus (BvD)

○ Le aziende Italiane ripartono dal 4.0

- Le aziende dell'interior design, e non solo, investono in automazione per ottimizzare produttività e “customizzazione”
- Gli investimenti in tecnologia sono combinati con un'attenzione costante ai processi di espansione internazionale
- Dal punto di vista economico e finanziario, sembra dunque che big data e robot siano concetti pienamente assimilati a livello di filiera
- Restringendo l'analisi ai 20 casi “benchmark”, alcune tra le nostre migliori aziende hanno investito, in media, circa il 50% dei flussi di cassa operativi generati nel periodo 2009 – 2015 in tecnologia e internazionalizzazione
- Alcune differenze esistono tra B2B e B2C:
 - L'orientamento all'investimento di medio/lungo termine è molto più spiccato nelle aziende della realtà B2B rispetto a quelle retail, ma alcuni big investor come Molteni sono già molto committed verso l'industria 4.0
 - Mentre nel B2B si comprende a pieno il contenuto dell'innovazione e a questa viene riconosciuto un valore adeguato, come dimostrato dai livelli medi di redditività operativa vicini al 10% per le aziende, nel B2C il cliente finale non è ancora pienamente conscio delle opportunità offerte dall'innovazione e la propensione al consumo di tale innovazione è ancora limitata, come dimostrato dai livelli medi di redditività operativa fortemente contenuti, in media, delle aziende che si rivolgono a clienti finali
- Come avviene per tutti gli investimenti con un orizzonte di medio/lungo termine, non sono ancora visibili le ricadute in termini di performance economiche ossia redditività aziendale

○ Risultati - Livello di investimento medio

Complessivamente le aziende analizzate hanno investito, a livello cumulato e in media, il 50% dei flussi operativi generati grazie alla propria attività tipica



I leader dicono che...

- Industry 4.0 non è mero “efficientamento”, ma discussione del modello produttivo: *“solo l’aggiornamento del contesto di filiera e lo spostamento del baricentro sul cliente possono consentirci di essere più competitivi nei confronti dei concorrenti internazionali, anche dei Paesi low cost”*
- Per evoluzione Industry 4.0 il problema non è tecnologico (*la tecnologia esiste!*), ma di modello di business
- Industry 4.0 implica la possibilità di meglio segmentare i mercati di sbocco ed effettuare strategie di posizionamento ad hoc
- Le imprese più reattive sul tema 4.0 sono quelle americane, molto attente a sistemi di automazione, sensoristica e big data
- Chi sta a monte nella filiera è molto più avanti dei clienti e avverte il ruolo sociale ed economico importante di creare consapevolezza e fare formazione: *“c’è una grande necessità di sensibilizzare i designer, le aziende, la domanda”*
- L’industry 4.0 va visto come un processo a step e non come un cambiamento repentino

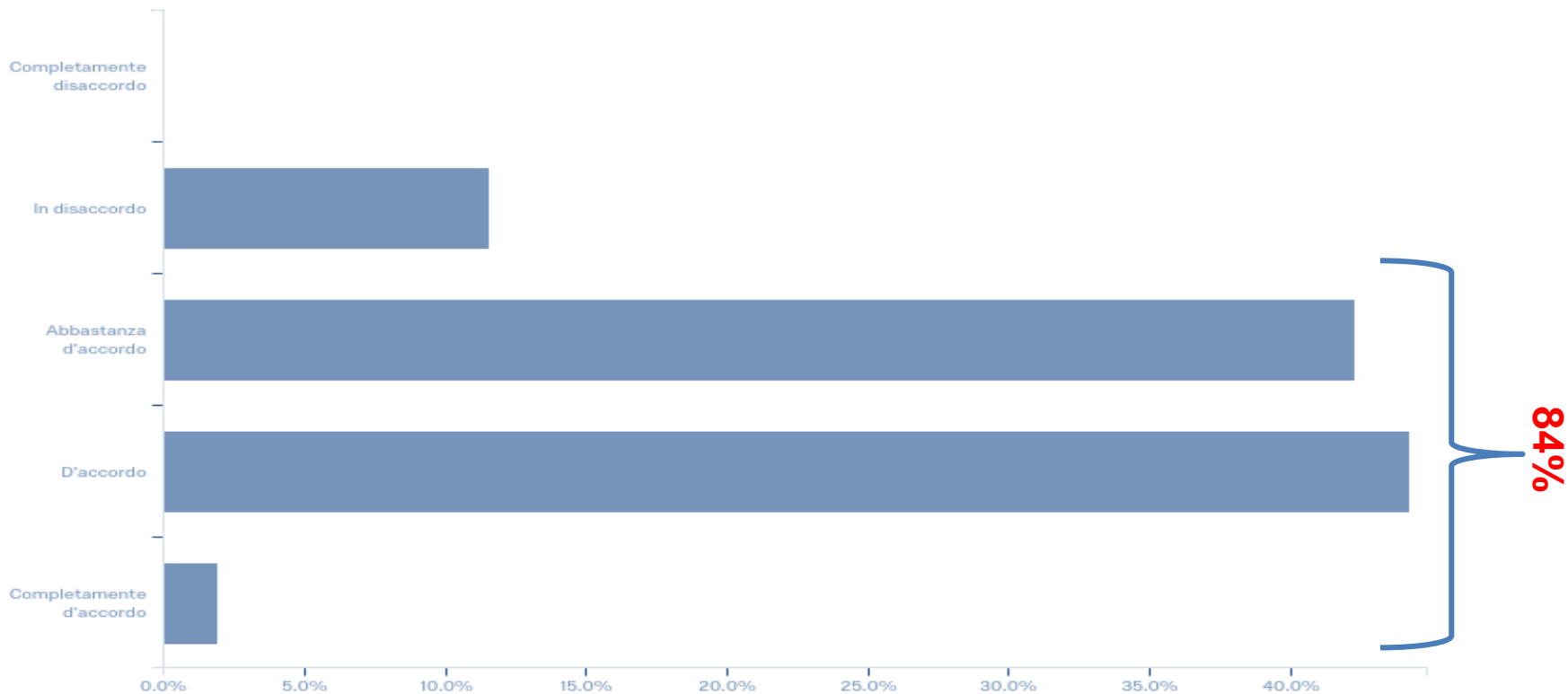
I leader dicono che...

- 4.0 è un modello che può aiutare a vendere se interpretato in ottica di servizio: *“non si vende un mobile, si vendono servizi a valore aggiunto. Deve essere proposto qualcosa in più al cliente”*
- Il consumatore come protagonista dei processi di creazione del valore economico e di comunicazione (*“consumautore”*)
- Capire come includere nella filiera l’utente finale (e l’operatore) è una parte importante dell’industria del futuro, cercando di ribaltare a monte l’interazione prodotto/consumatore/produttore: *“Il ruolo del cliente diventa rilevante nel fornire dati a chi produce”*
- L’utente finale è sempre più bisognoso di tecnologia utilizzabile, è lui il vero driver di cambiamento insieme ai technology provider. Per il cliente, tecnologia significa anche semplificare l’informazione e renderla più facilmente fruibile

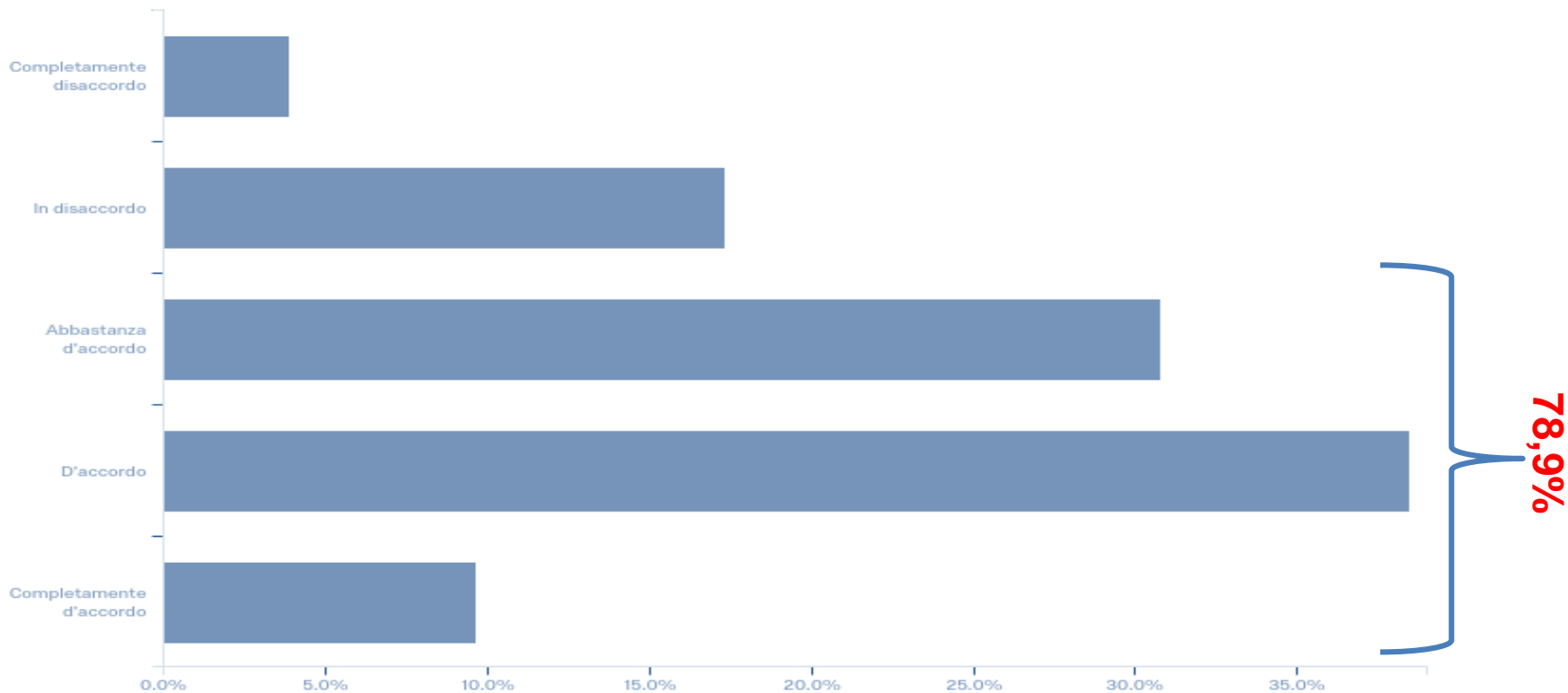
Survey Report: il “Sentiment” di settore

1. Cosa significa Industria 4.0

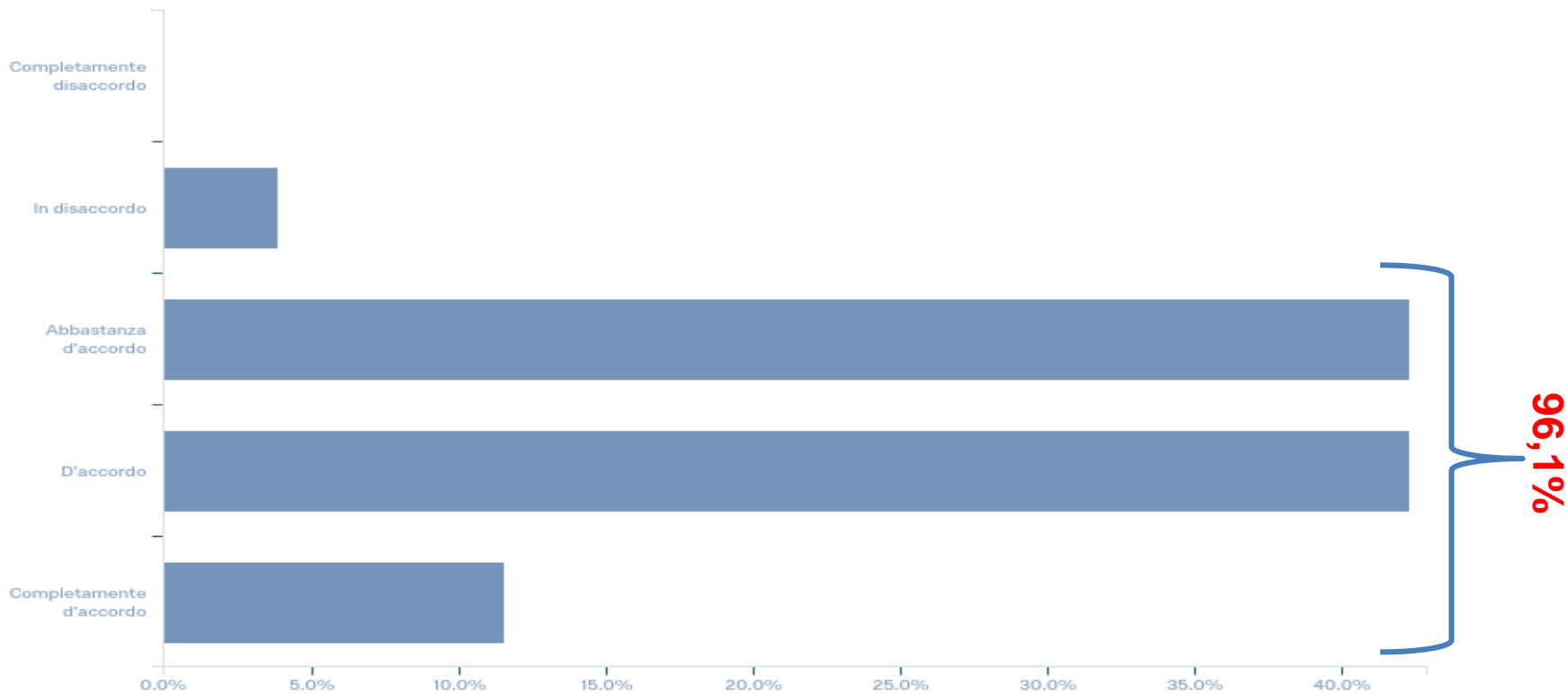
I nostri investimenti in futuro si sposteranno da altre aree di business alla valorizzazione del modello 4.0



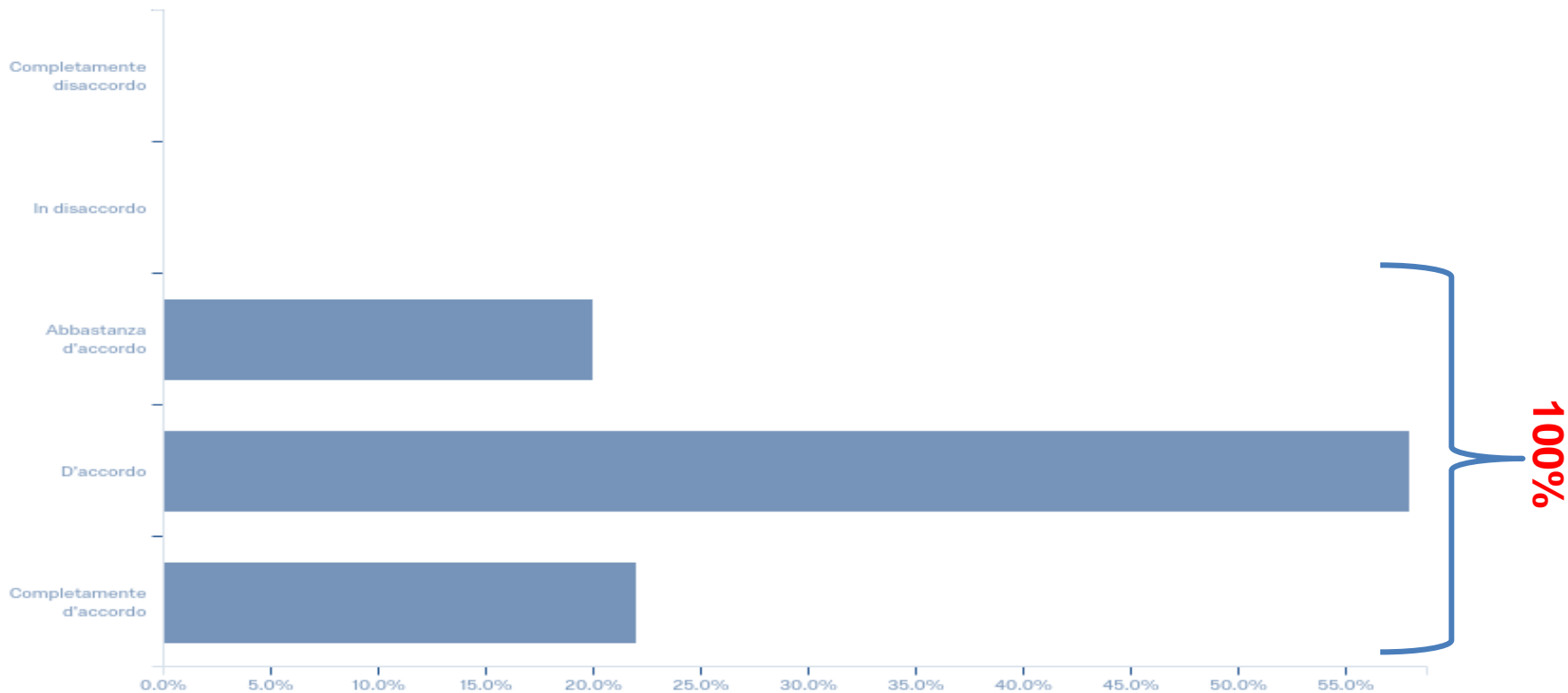
L'industry 4.0 è la risposta per recuperare competitività nei confronti dei dei paesi low-cost



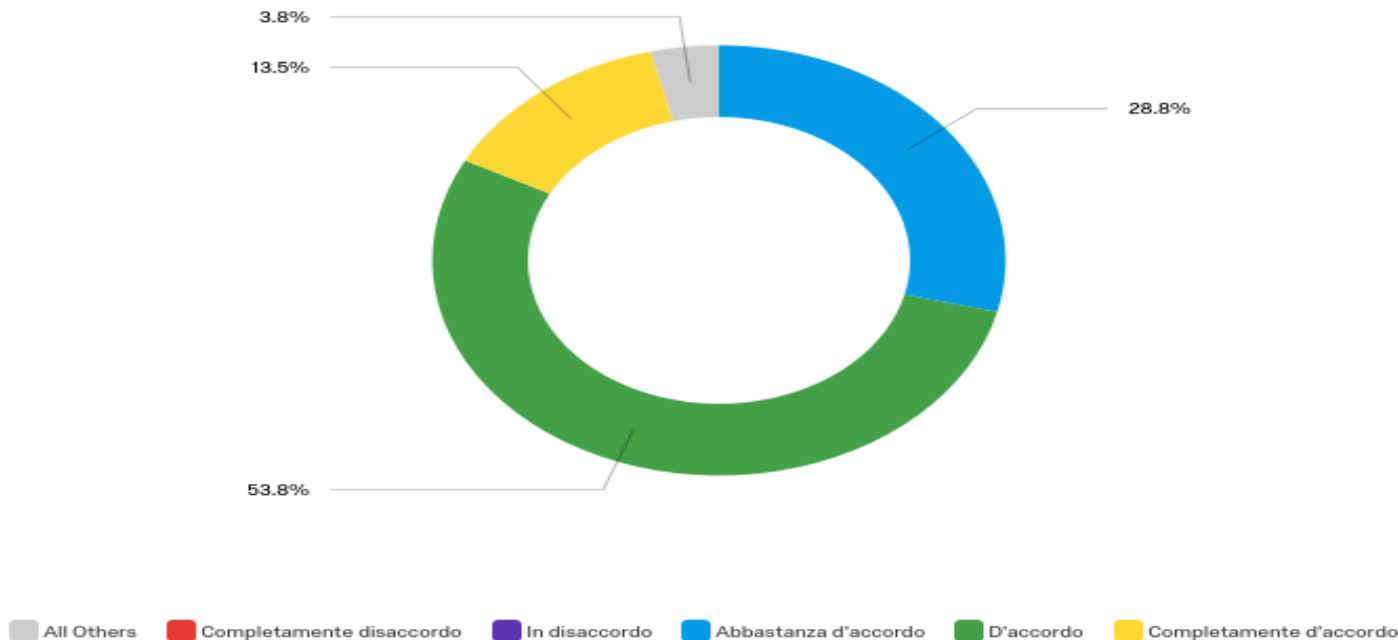
Industry 4.0 significa maggiore efficienza e riduzione dei costi



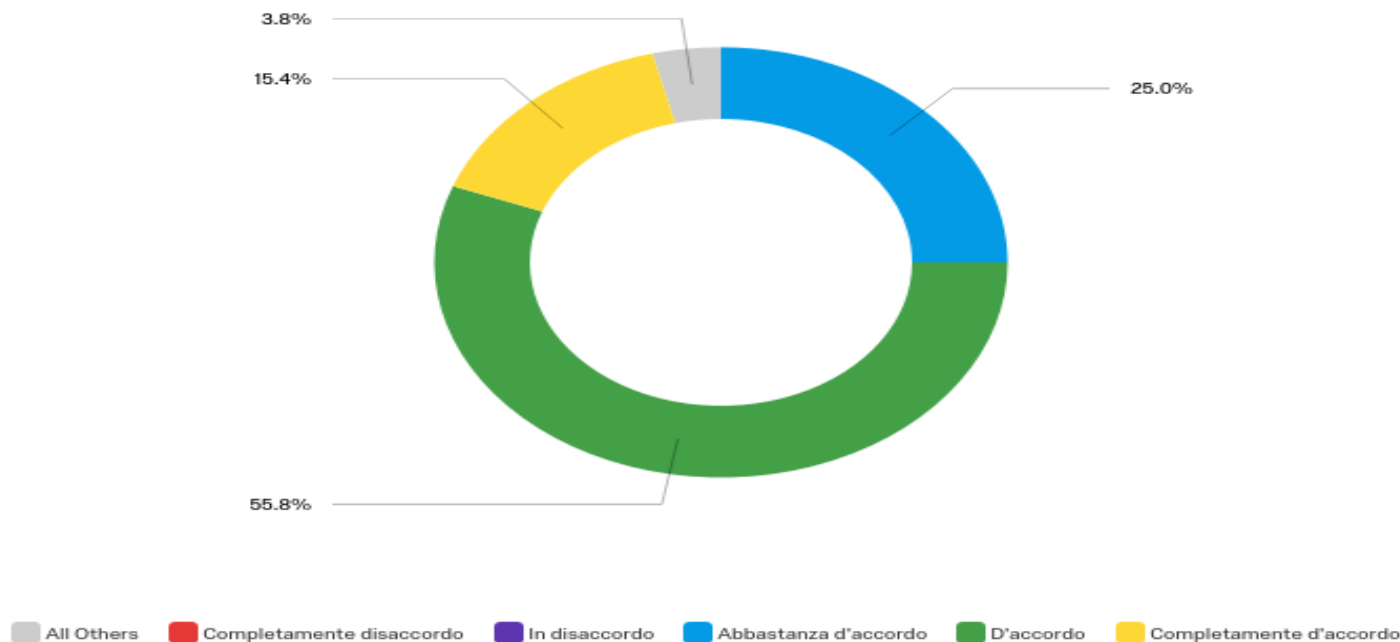
Industry 4.0 significa ridiscussione dei modelli produttivi e distributivi



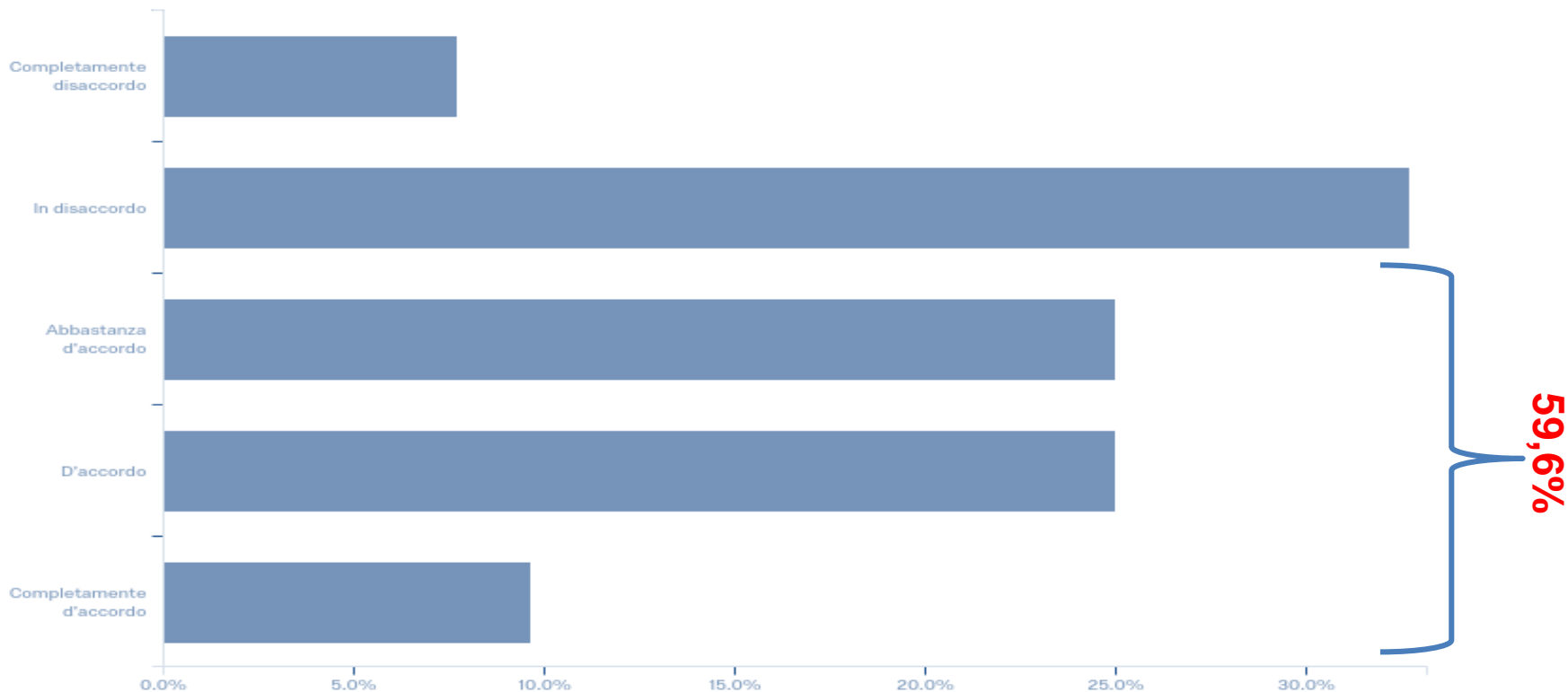
L'Industry 4.0 può far evolvere l'offerta dalla tradizionale focalizzazione sul prodotto a una logica di personalizzazione e servizio al cliente (96,1%)



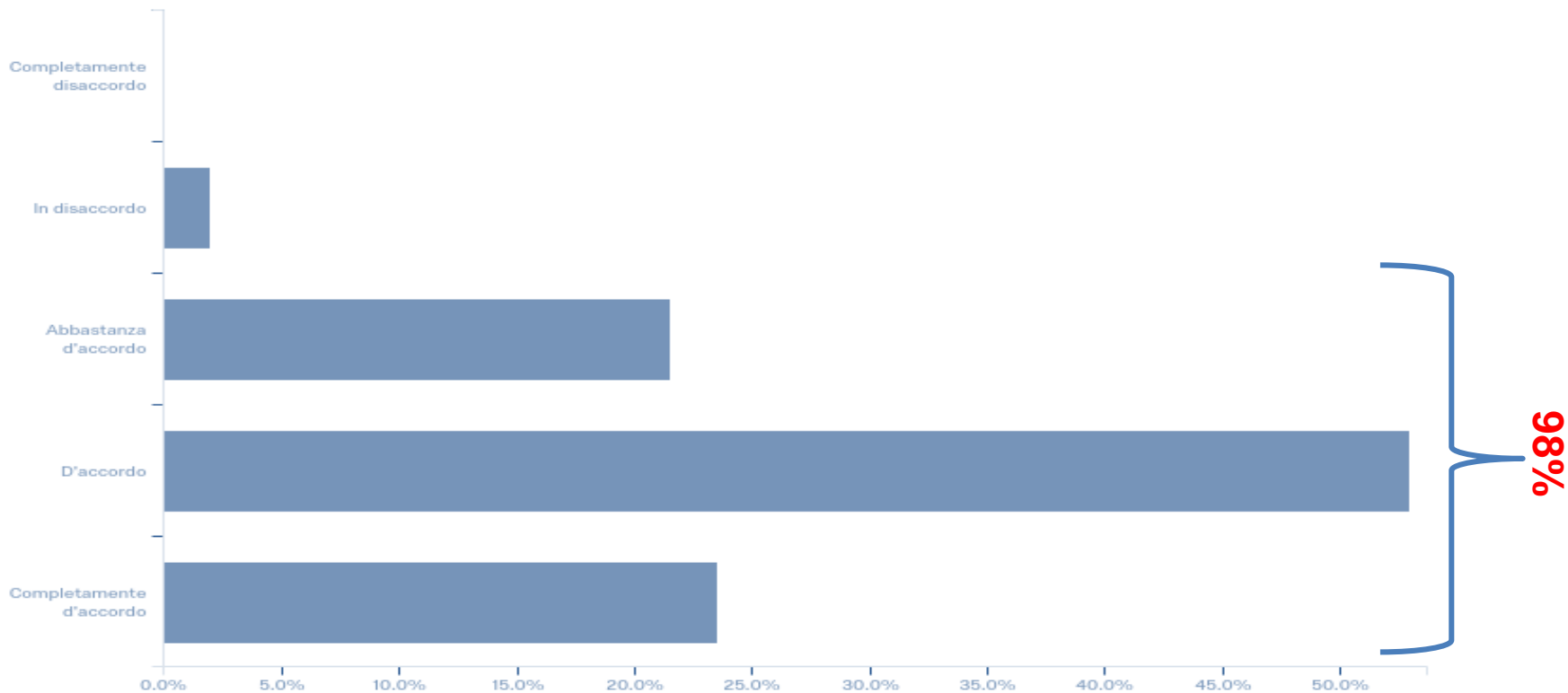
L'Industry 4.0 favorisce una relazione di tipo "esperienziale" tra clienti e azienda rispetto al modello distributivo tradizionale (96,2%)



Il prodotto continuerà ad essere progettato da designer. Il cliente non viene coinvolto nella progettazione

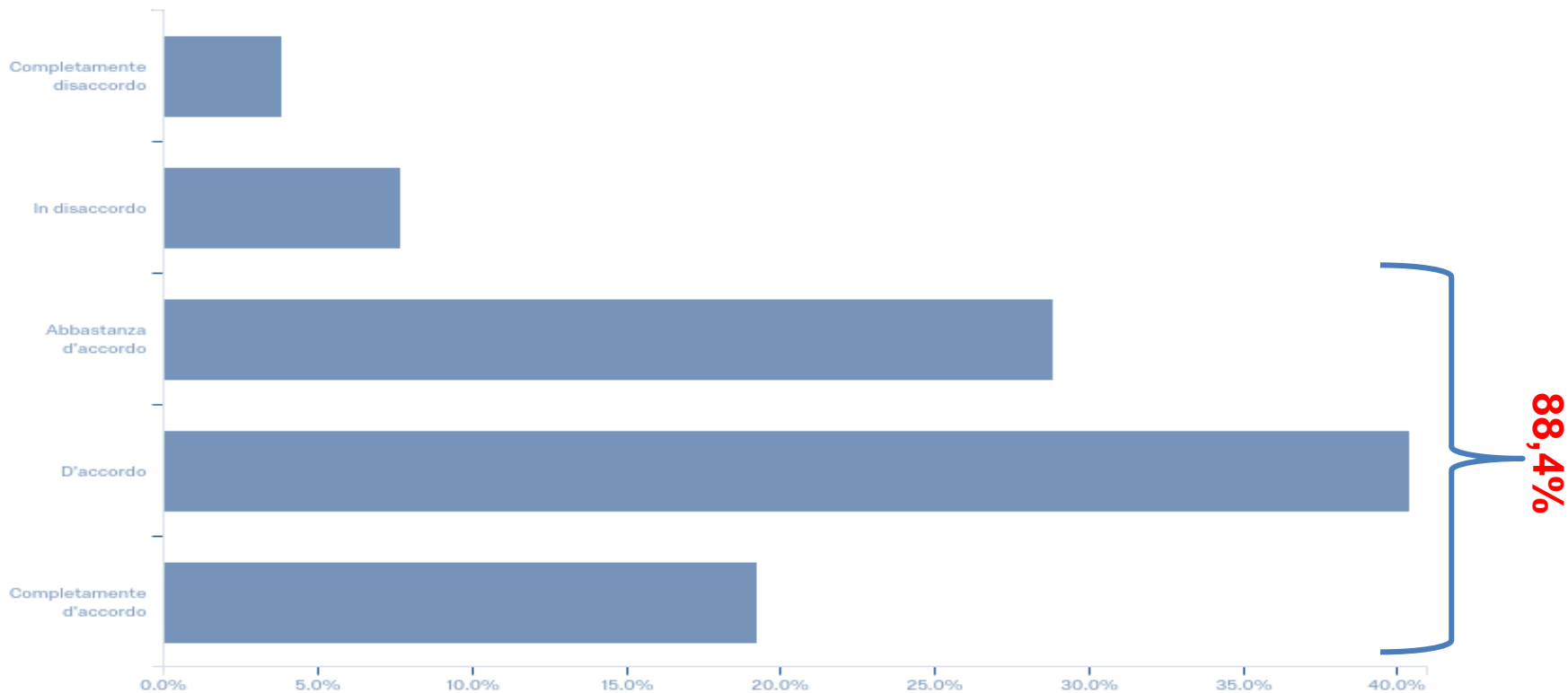


I big data svolgeranno un ruolo fondamentale per profilare le esigenze della domanda e creare nuovi bisogni

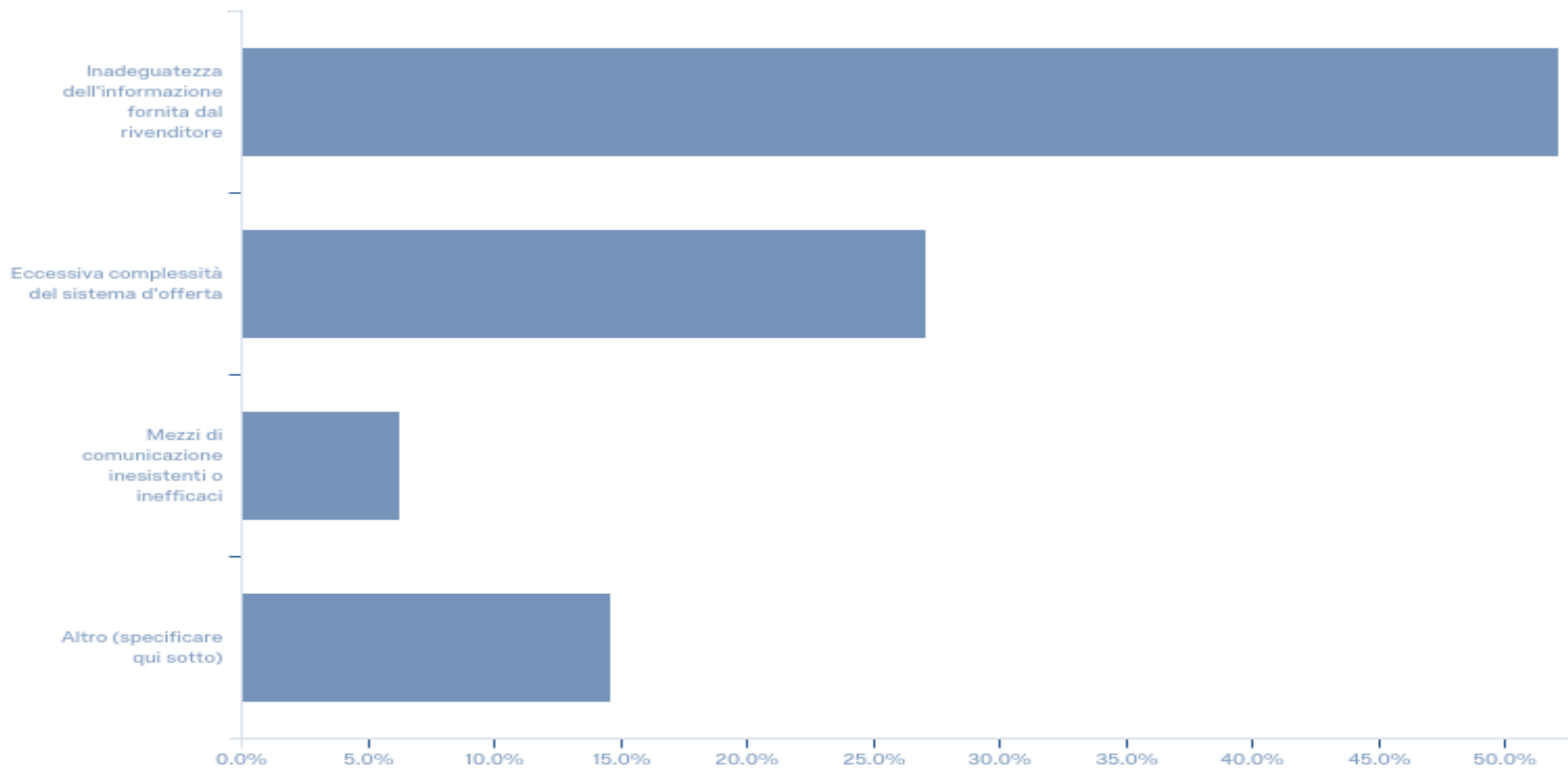


2. Le difficoltà da superare

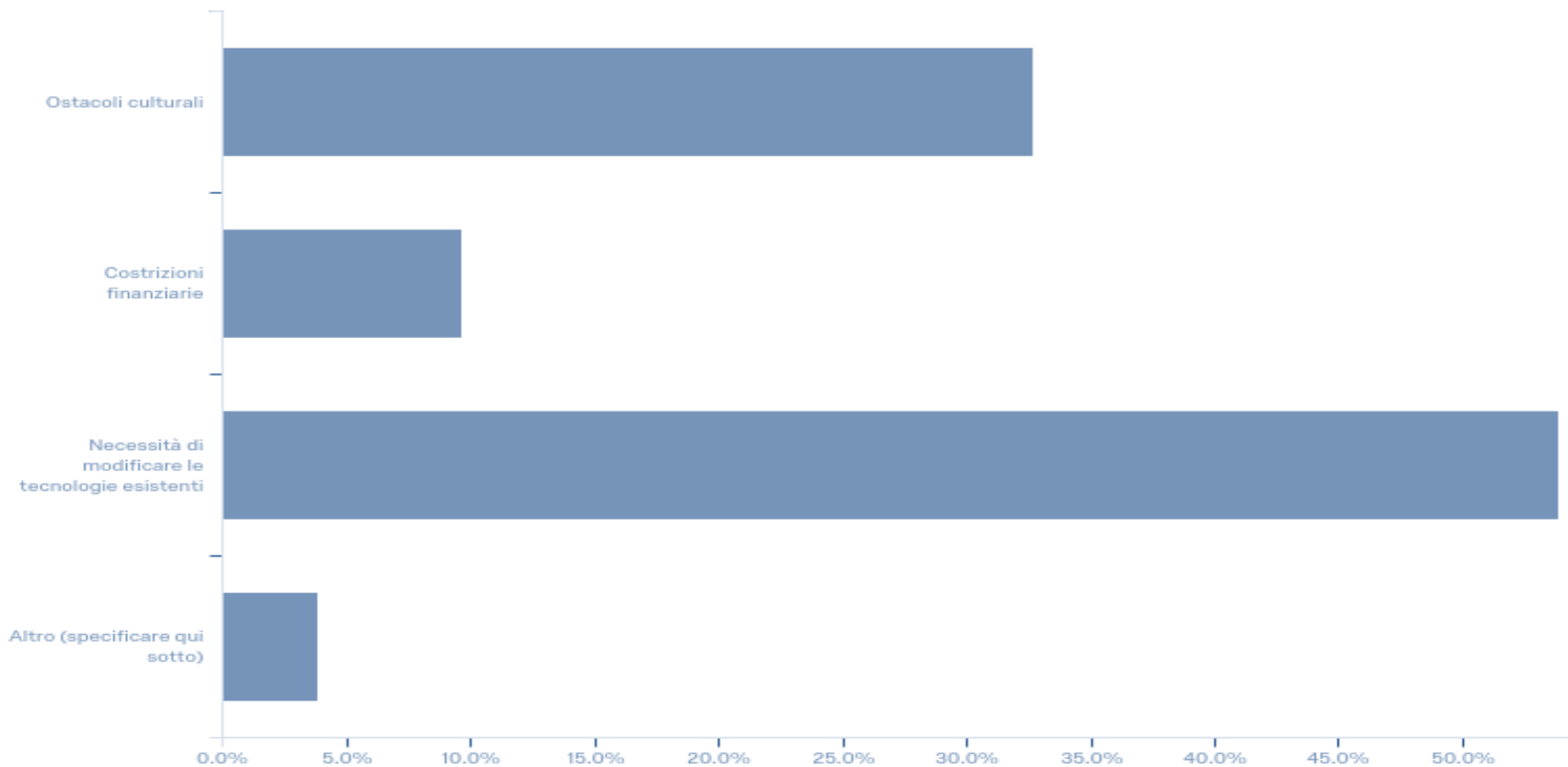
Ad oggi abbiamo difficoltà nel comunicare il valore del prodotto al cliente (sia rivenditori che privati)



Con riferimento alla domanda precedente, si indichino le principali motivazioni

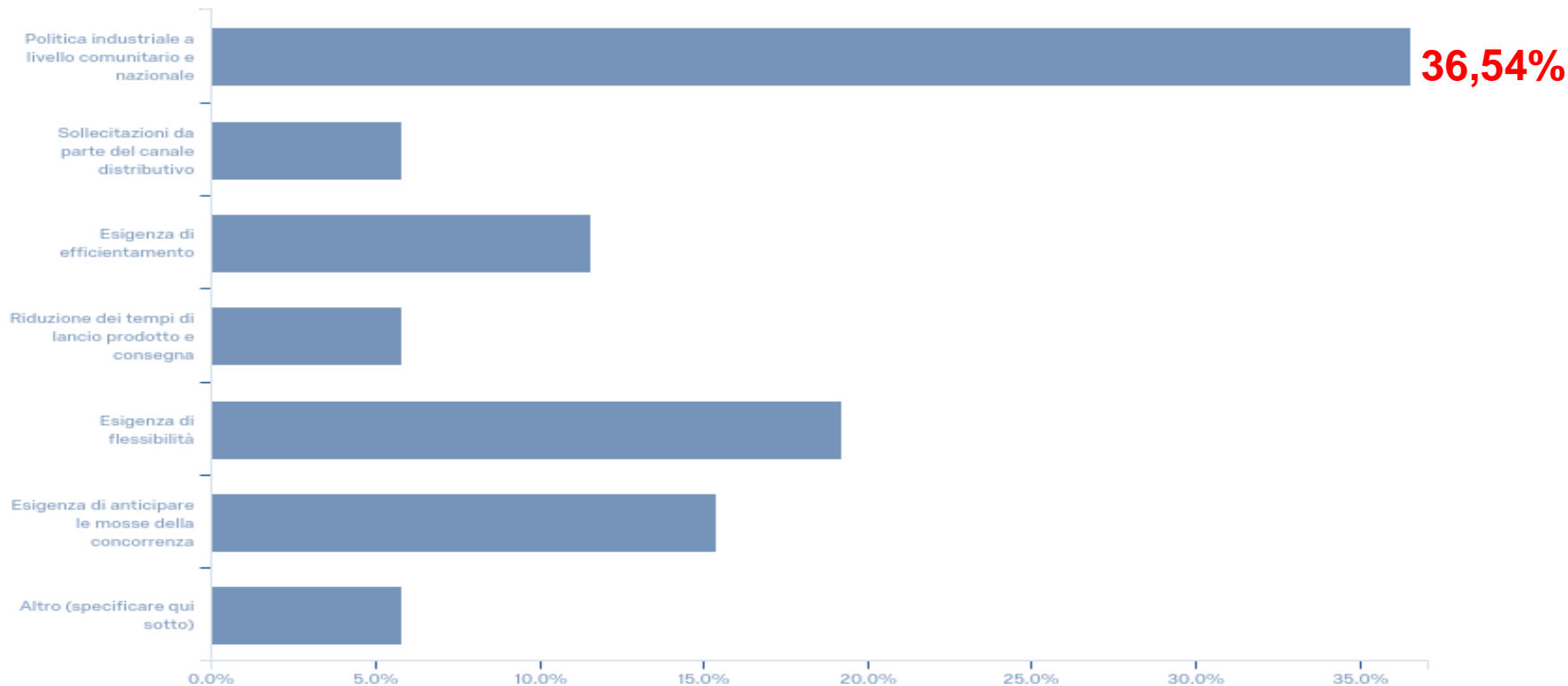


Quali sono le principali barriere che hanno impedito fino ad ora la diffusione di queste tecnologie? (indicare la risposta maggiormente rilevante)

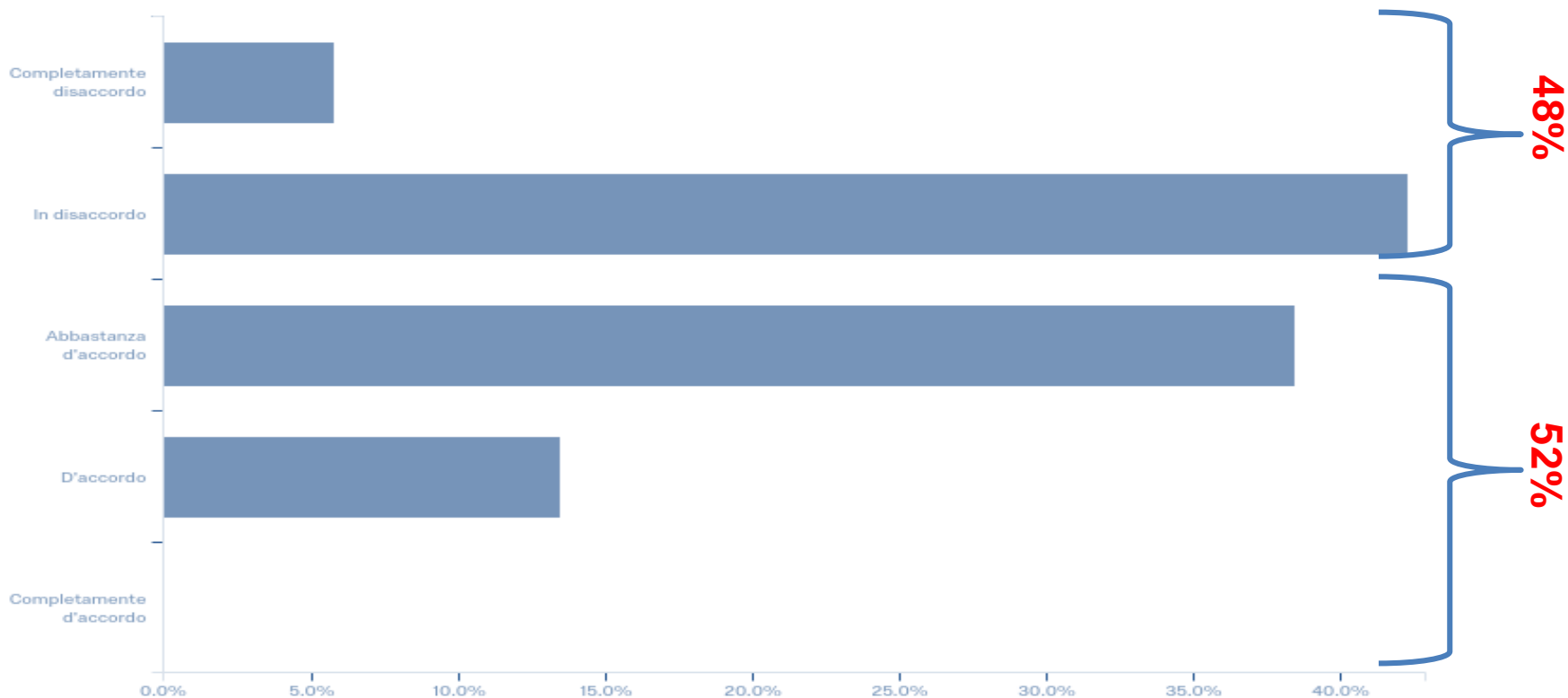


3. Il ruolo della Politica Industriale

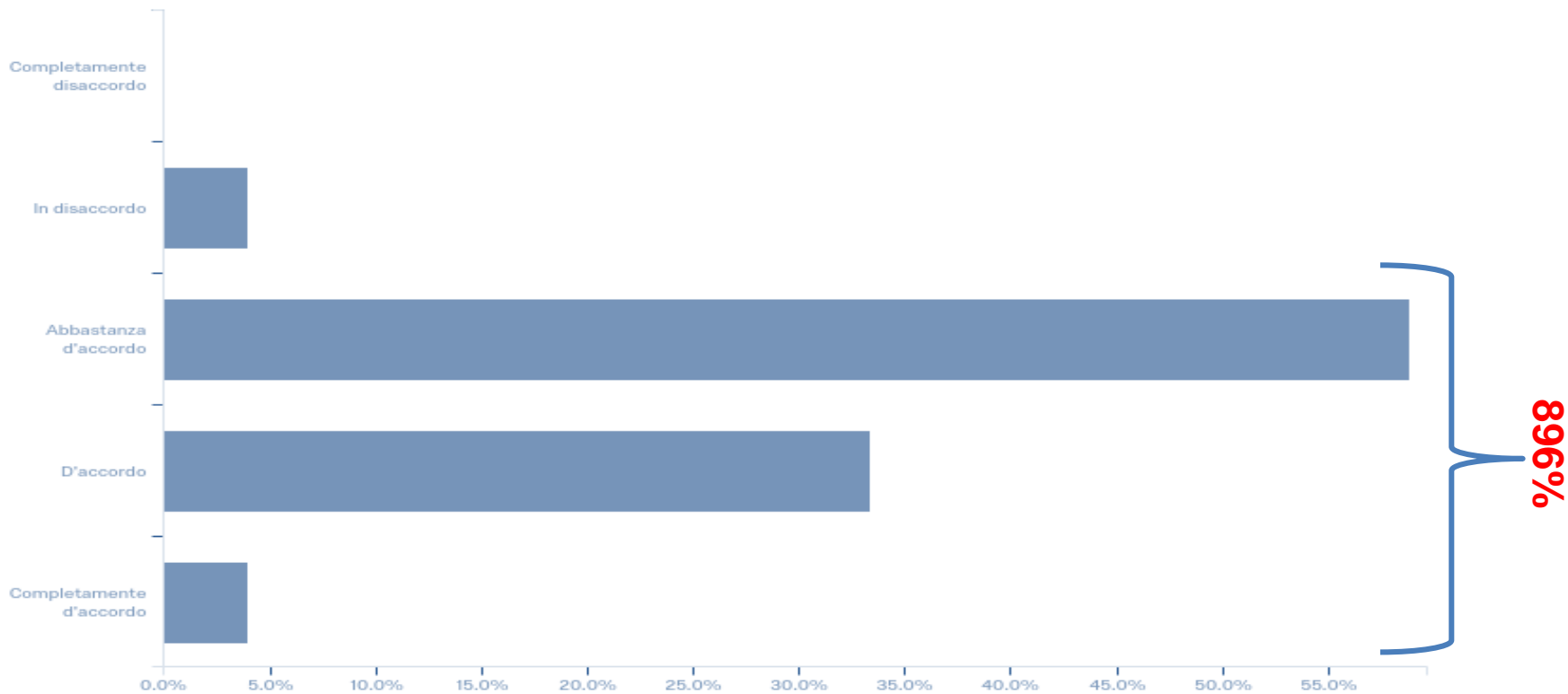
Quali fattori possono accelerare la diffusione di un modello 4.0 in futuro, sia nella produzione che nella distribuzione?



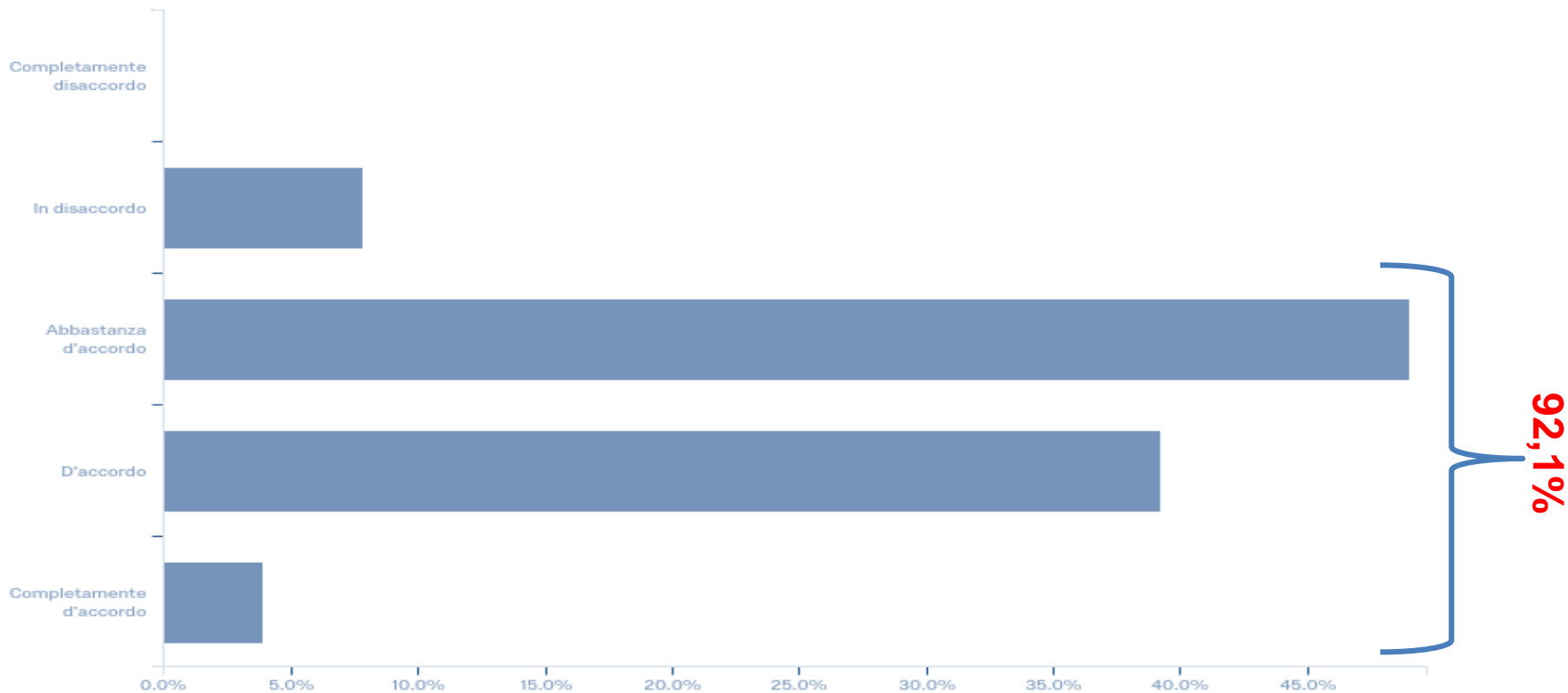
La politica industriale italiana favorirà in modo efficace lo sviluppo e gli investimenti nell'Industry 4.0



Il "Piano Nazionale Industria 4.0" 2017-2020 potrà essere d'aiuto a far evolvere i modelli produttivi.



La nostra attività di pianificazione degli investimenti, in conseguenza degli effetti del "Piano Nazionale Industria 4.0", sarà maggiormente orientata alla valorizzazione del modello 4.0



Conclusioni

- L'84% delle aziende dichiara che gli investimenti in futuro si sposteranno da altre aree di business alla valorizzazione del modello 4.0, quindi esiste una spiccata sensibilità verso l'industria del futuro e la centralità del cliente (vs il prodotto). Rimane il dubbio di come far convivere in modo equilibrato artigianalità con nuove logiche produttive
- Occorre scaricare a terra, fino in fondo, questo potenziale, che rischia di rimanere inespresso
 - L'88,5% delle aziende manifesta ancora difficoltà nel comunicare il valore del prodotto al cliente e la motivazione principale è risultata l'inadeguatezza dell'informazione fornita dal rivenditore: come raccontare in modo nuovo il prodotto?
 - Non sempre questa sensibilità pervade l'intera struttura organizzativa, ma è confinata alla funzione R&S o produzione
- In tale ottica, risulta evidente come le funzioni Marketing e Purchasing delle aziende debbano svilupparsi di pari passo al modello produttivo 4.0
- Ai technology provider si chiede soprattutto consulenza personalizzata, diffusione di conoscenza, formazione, ma anche flessibilità e semplificazione
- Un supporto importante può provenire dalla politica comunitaria e nazionale, percepita come fattore fondamentale dal 36,54% delle aziende. In particolare, il Piano Nazionale Industria 4.0 del Ministro Calenda è considerato un importante driver di sviluppo dal 96% dei rispondenti