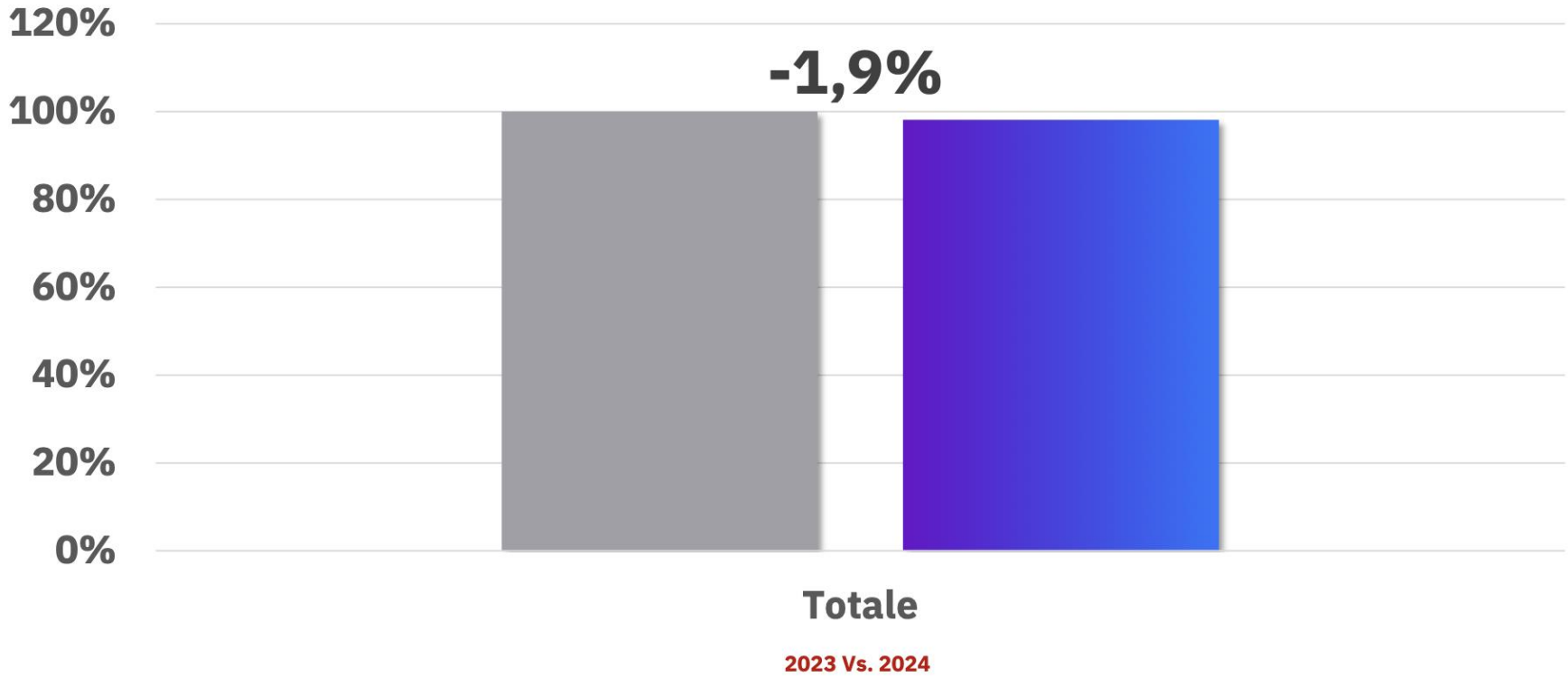
# *Ma quale M&A (?)*

# *Agenda*

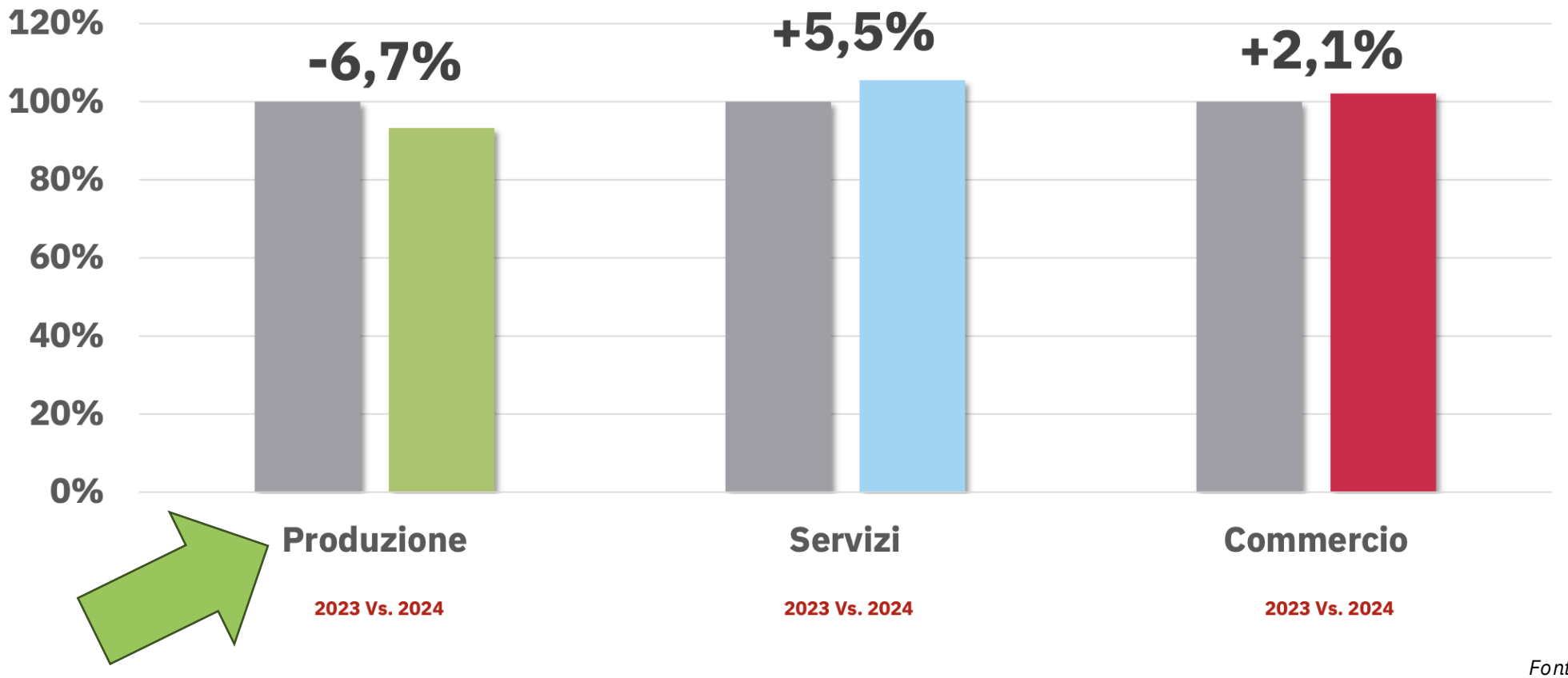
- ***Parte 1:*** *lavoriamo di più per* ***guadagnare di meno****?*
- ***Parte 2:*** *quali sono le principali* ***cause*** *di tanta fatica?*
- ***Parte 3:*** *le uniche* ***due strade*** *per continuare ad esistere.*
- ***Parte 4:*** *cosa ci attende nell'immediato* ***futuro****?*
- ***Parte 5:*** *conclusioni operative a misura di* ***manager****.*

# *Andamento del fatturato – 2023 Vs. 2024 [Gennaio-Dicembre]*



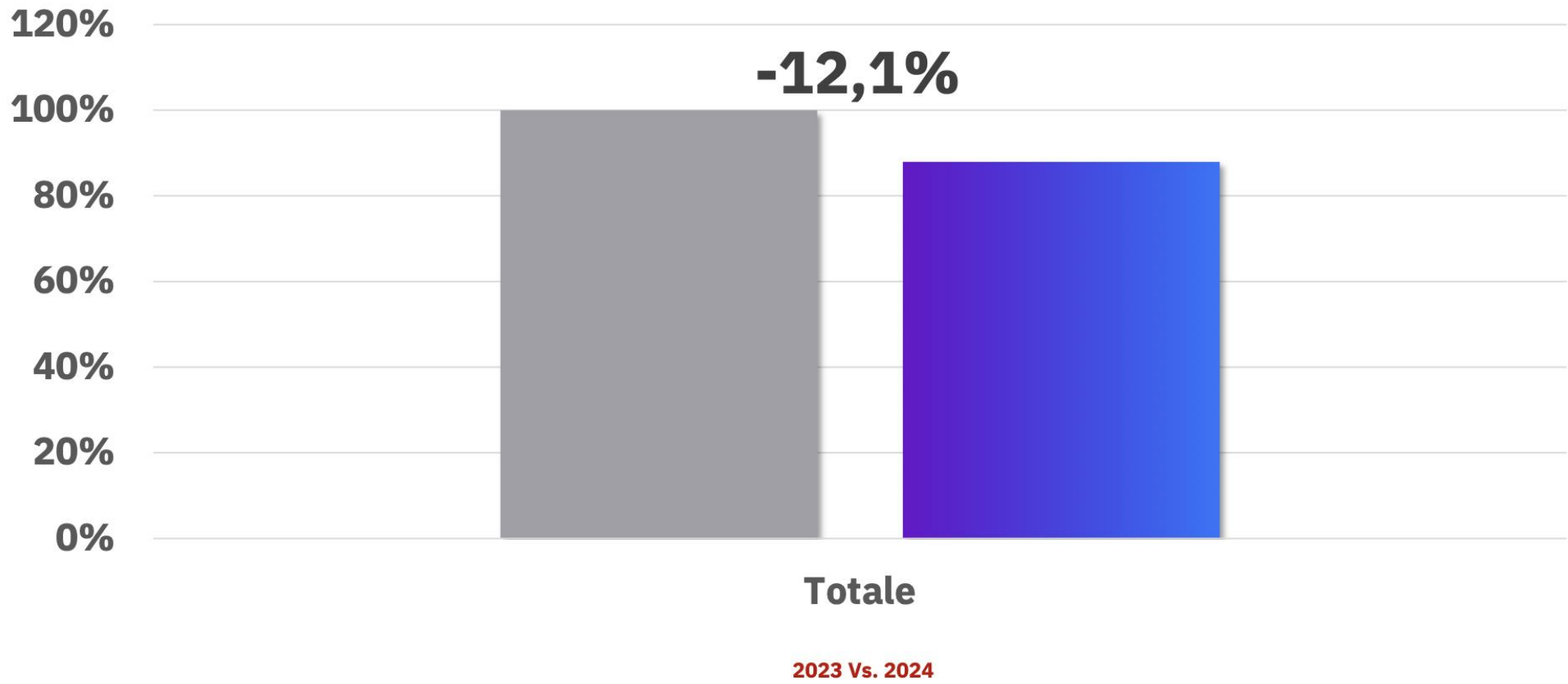

*Fonte: I-AER, 2025 – 433 PMI*

# *Andamento del fatturato – 2023 Vs. 2024 [Gennaio-Dicembre]*



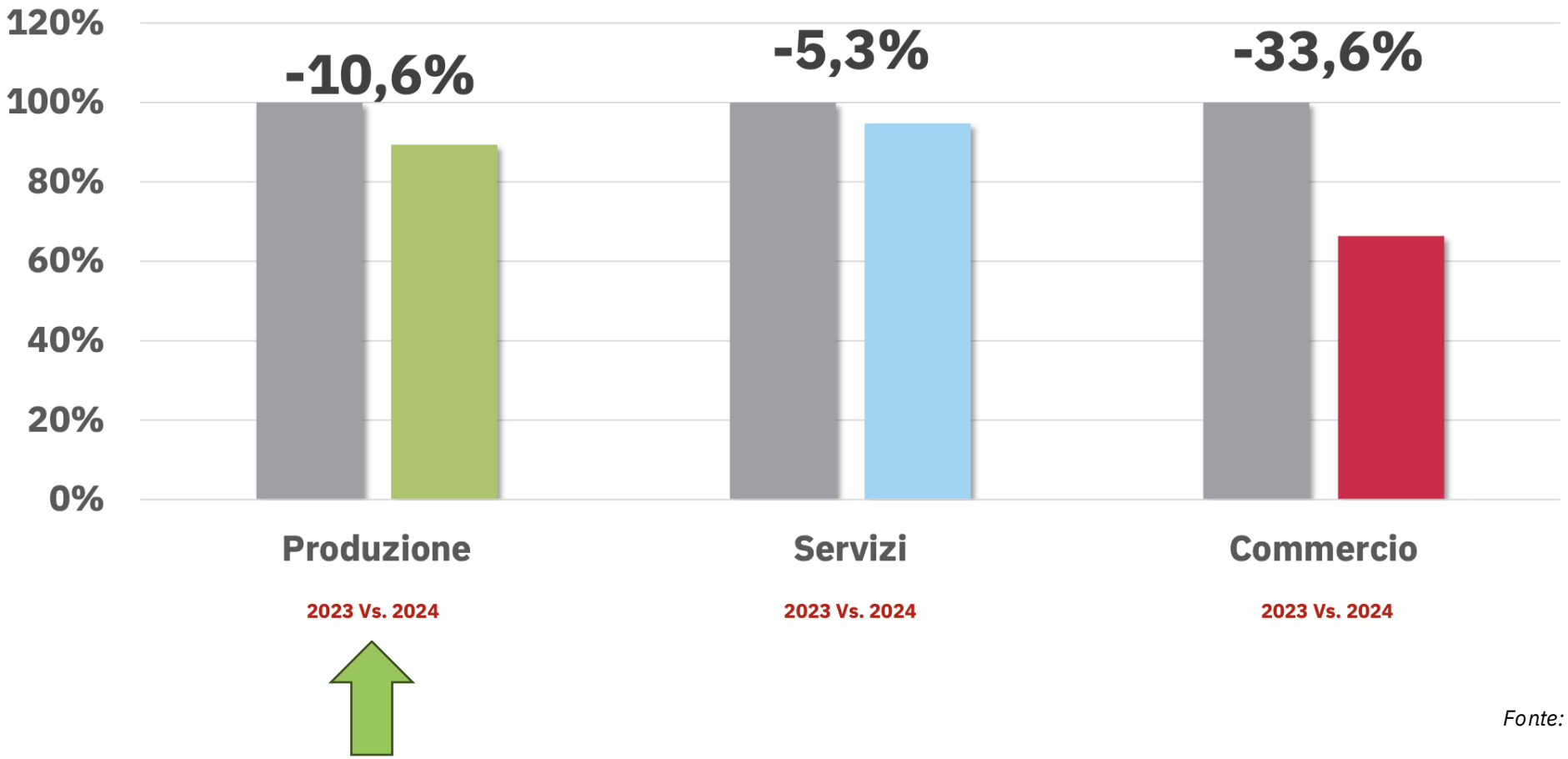

*Fonte: I-AER, 2025 – 433 PMI*

# *Andamento della redditività – 2023 Vs. 2024 [EBITDA Gennaio-Dicembre]*



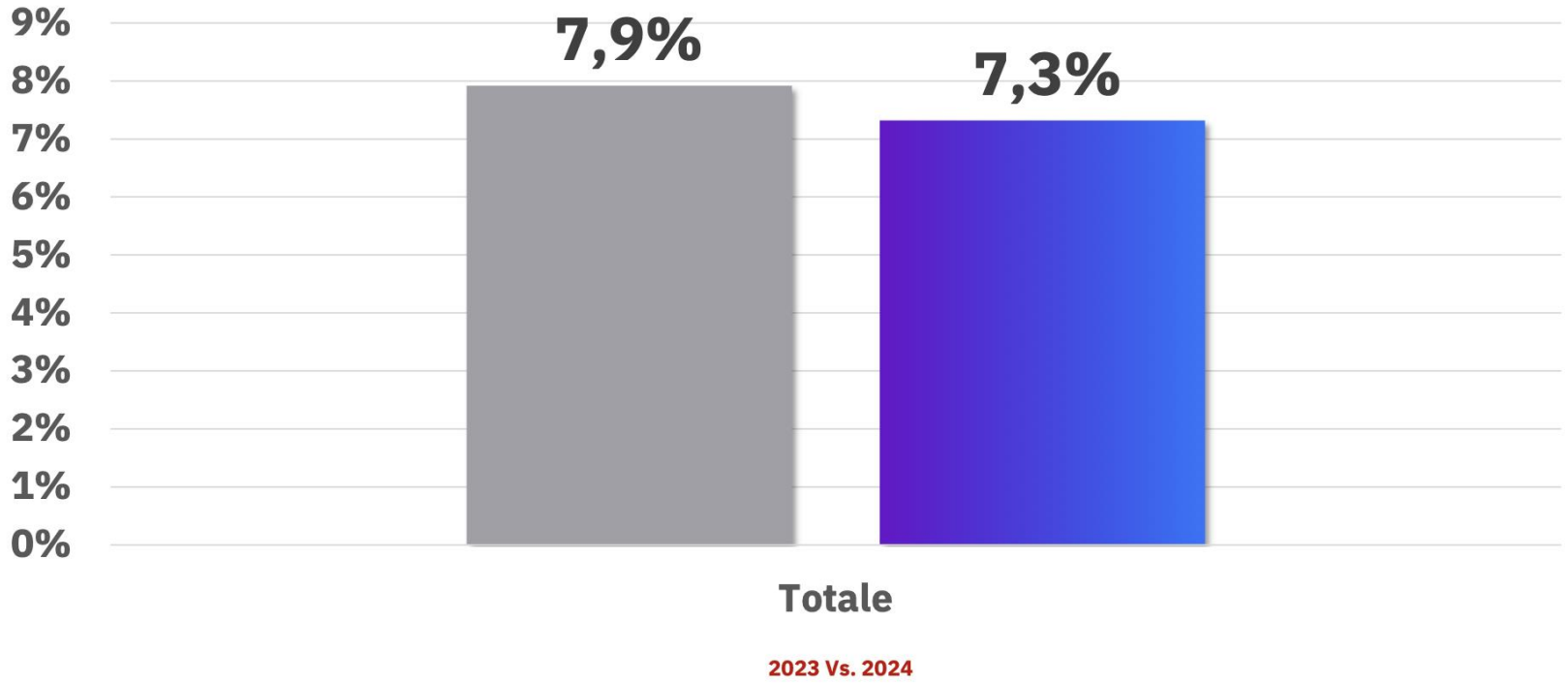

*Fonte: I-AER, 2025 – 433 PMI*

# *Andamento della redditività – 2023 Vs. 2024 [EBITDA Gennaio-Dicembre]*



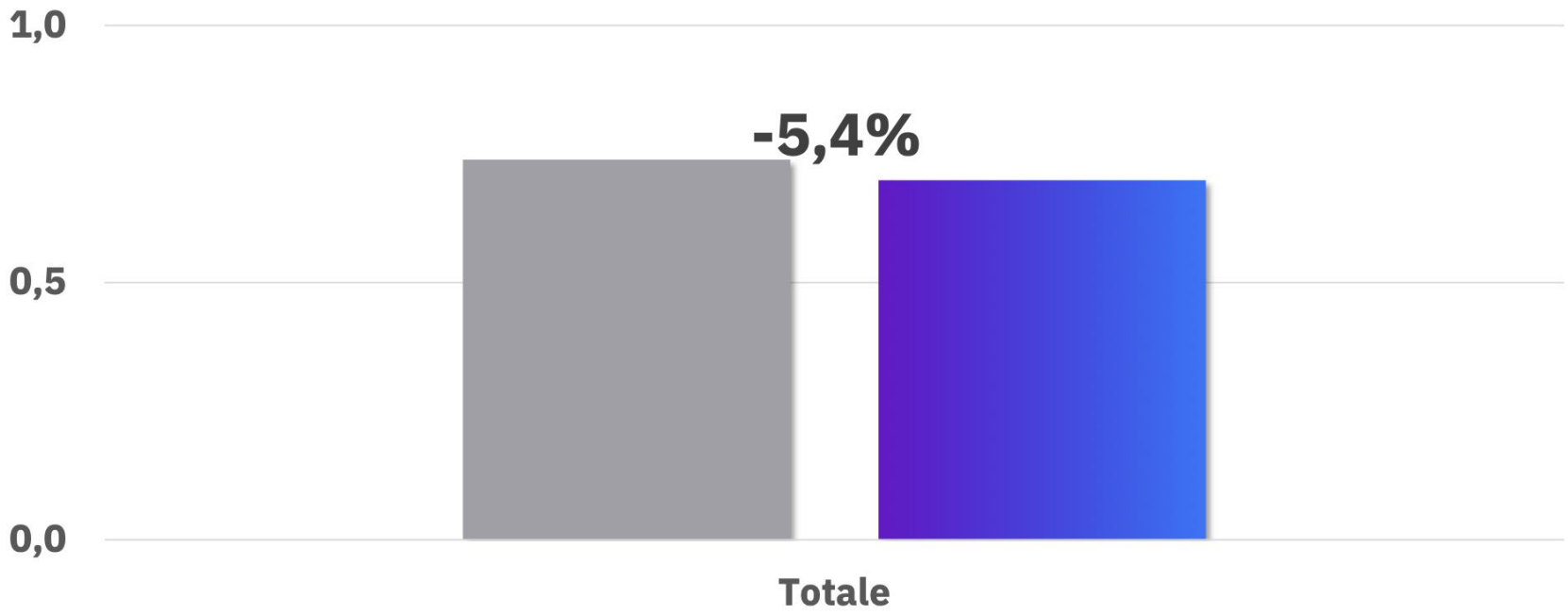

*Fonte: I-AER, 2025 – 433 PMI*

# Andamento della redditività – 2023 Vs. 2024 [ROS Gennaio-Dicembre]



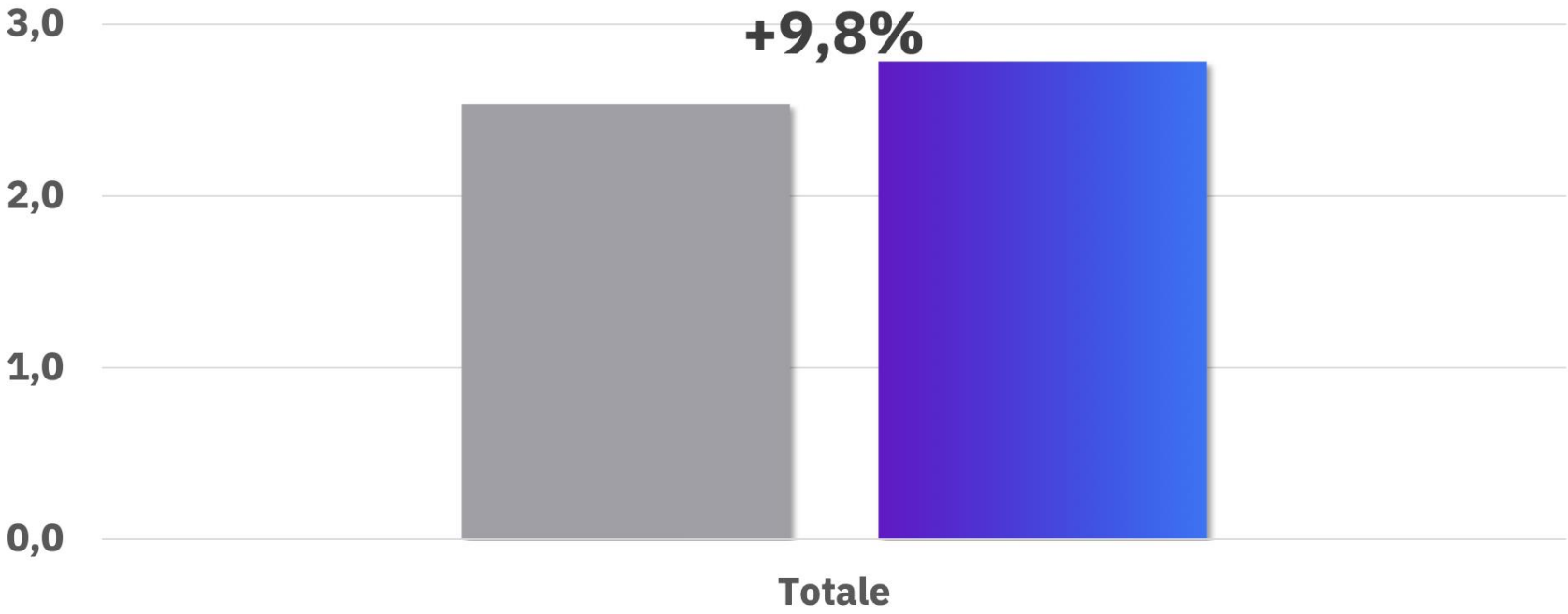

*Fonte: I-AER, 2025 – 433 PMI*

## *Andamento della liquidità – 2023 Vs. 2024 [Indice di liquidità Gennaio-Dicembre]*



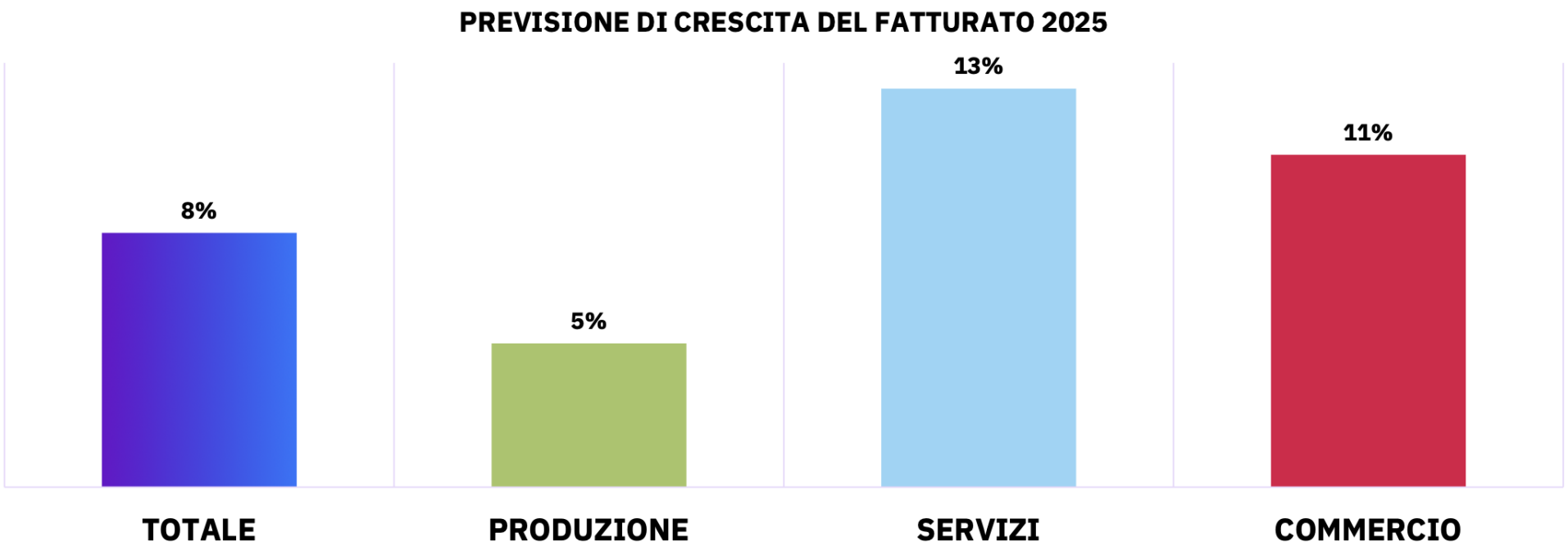

*Fonte: I-AER, 2025 – 433 PMI*

## *Andamento della solidità – 2023 Vs. 2024 [Leverage Gennaio-Dicembre]*




*Fonte: I-AER, 2025 – 433 PMI*

# *Previsioni di Crescita del Fatturato 2025*




*Fonte: I-AER, 2025 – 433 PMI*

# *Messaggio n.1*

# *Una (prima) scomoda verità*

## *«Nel 2024 abbiamo lavorato di più, ma abbiamo guadagnato meno»*

***Quali cause?***

*Fonte: IlSole24Ore, 2025*

***Troppo facile...***

# *Le imprese hanno dovuto fronteggiare…*

- **Inflazione**
- **Interessi** Bancari
- **Potere** d’Acquisto
- **Grandi** Dimissioni
- **Nuovo** Mondo
- **Incertezza**

*Fonte: I-AER, 2025*

# Esempi concreti? Inflazione [reale] ✔

**2019: 26.980€ (base)**

**2025: 36.280€ (base)**

**Incremento: +34,46%**

*Fonte: Mercedes-Benz,2019-2025*

# Inflazione in Italia (a fine 2025)

**+2,0%**

*Fonte: Eurostat, 2025*

# Inflazione in Germania (a fine 2025)

**+2,3%**

*Fonte: Eurostat, 2025*

# Inflazione negli Stati Uniti (a fine 2025)

**+3,2%**

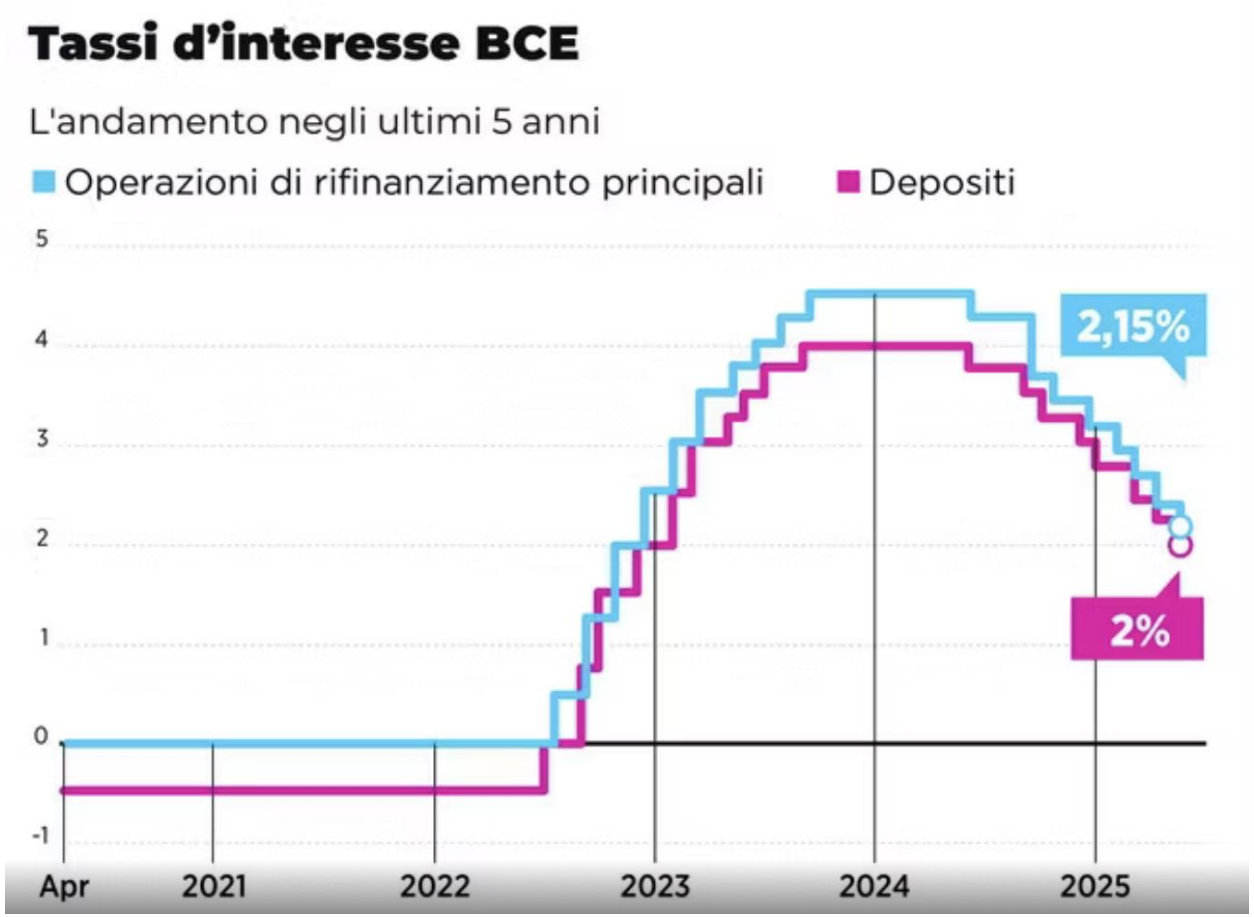
*Fonte: Eurostat, 2025*

# *Messaggio n.2*

# *Una (seconda) scomoda verità*

***«Nel 2025 l'inflazione ha ripreso a correre. Il caro-vita è diventato strutturale»***

# Esempi concreti? Costo del denaro ✔



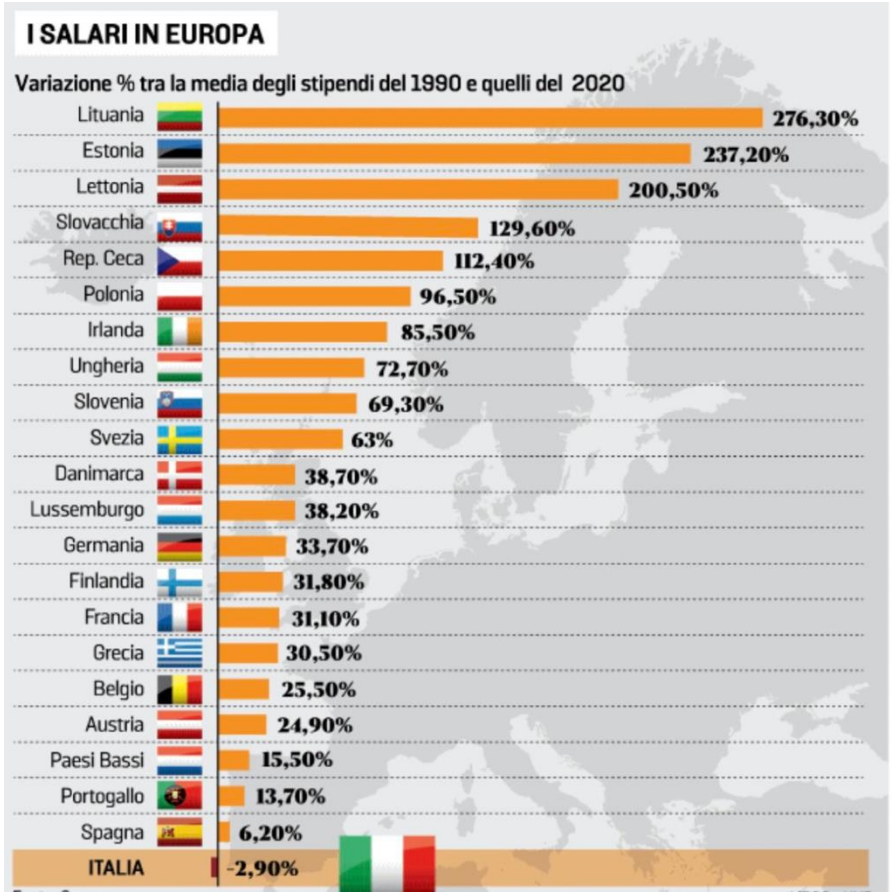

*Fonte: BCE, 2025*

# *Messaggio n.3*

## *Una (terza) scomoda verità*

# *«Negli anni del boom (2021-2022) ci eravamo abituati bene. Troppo bene. Ma si viveva in una bolla»*

# Esempi concreti? Potere d'acquisto ✔




*Fonte: OCSE, 2021*

# *Messaggio n.4*

## *Una (quarta) scomoda verità*

***«Il costo del lavoro? Siamo molto meno cari di Francia e Germania. Ma da loro si guadagna di più. Il problema? Si lavora troppo. E male»***

# Esempi concreti? Grandi dimissioni [siamo oltre...]

ECONOMIA

## Kenya-Germania, accordo migratorio per specialisti IT, ma nessuna cifra ufficiale

Redazione – Settembre 18, 2024

La Germania firma un accordo con il Kenya per attirare specialisti IT e colmare la carenza di manodopera, ma smentisce le affermazioni su 250.000 nuovi posti di lavoro.

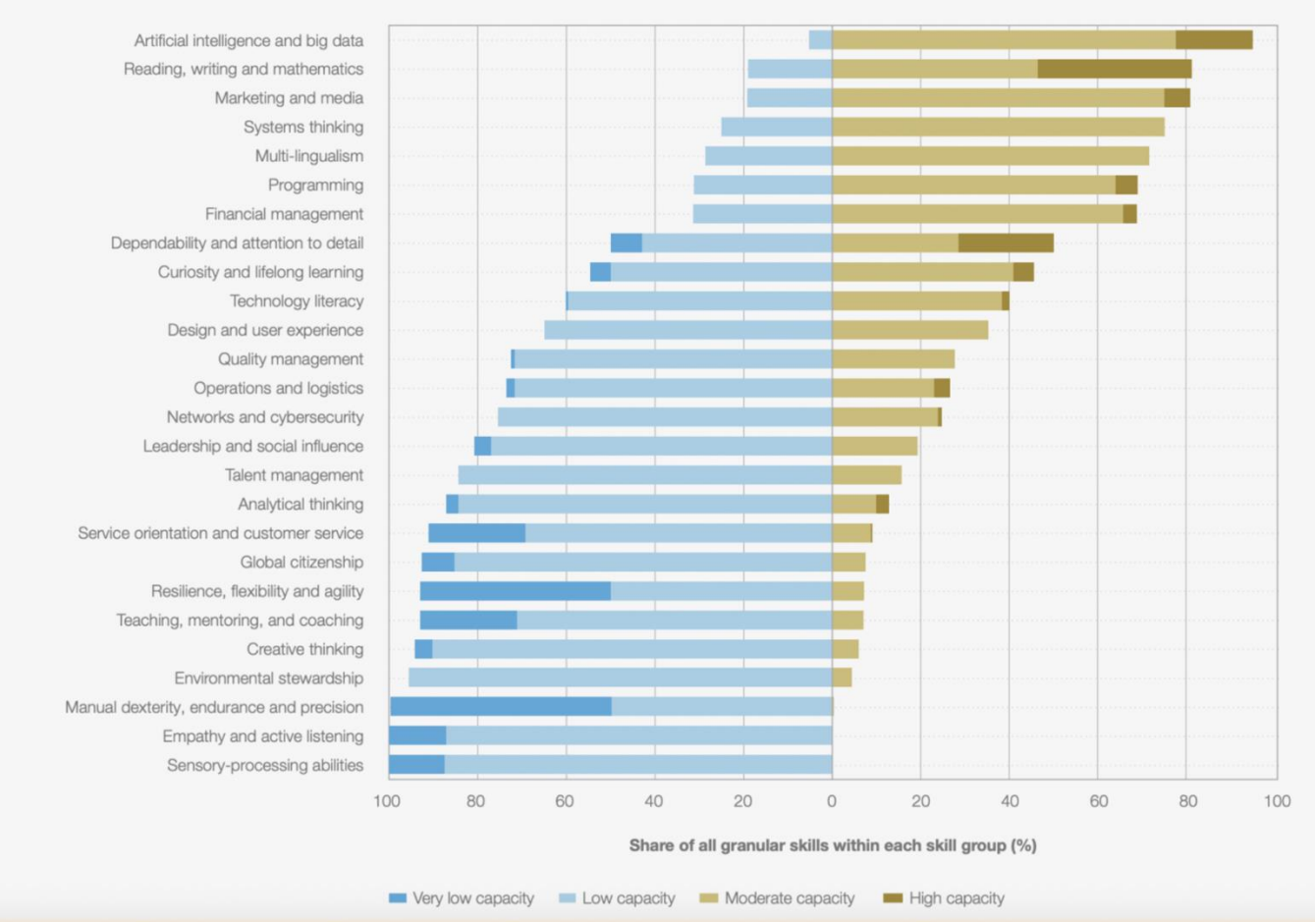
*Fonte: FocusonAfrica, 2024*

# *Messaggio n.5*

# *Una (quinta) scomoda verità*

***«Si è ufficialmente aperta l'era dell'import di lavoratori. Da qualsiasi parte del mondo. Le PMI più proattive sono già all'opera»***

# Esempi concreti? Il nuovo mondo [è già qui] ✔




*Fonte: The Future of Jobs, 2025*

# *Messaggio n.6*

## *Una (sesta) scomoda verità*

# *«Le persone hanno paura dell'intelligenza artificiale? In realtà, hanno ancora più paura di uscire dalla zona di comfort»*

# Esempi concreti? Incertezza ✔

## La «terza guerra mondiale» di Starmer: corsa alle atomiche

**REGNO UNITO** Per il premier la Terza guerra mondiale non è più un'eventualità remota e la Russia è ormai una reale minaccia alla sicurezza nazionale. Il Paese «pronto al combattimento»

Pubblicato 7 giorni fa

Edizione del 3 giugno 2025

Leggi e diffondi

Regala questo articolo

una mattina

## Israele - Iran, le news. Idf: "Raffica di missili dall'Iran". Media: "A Haifa un morto e feriti"

a cura della redazione Esteri

*Caccia israeliani bombardano Teheran, media: "Miravano a una figura di spicco". Teheran minaccia Londra e Parigi: "Attacchiamo le vostre basi". Starmer: "Stiamo trasferendo asset e jet nella regione". Telefonata Trump-Putin: "Per noi la guerra dovrebbe finire"*

*Fonte: Il Manifesto e Ansa, 2025*

# *Messaggio n.7*

## Una (settima) e ultima scomoda verità ✔

***«Il multi-polarismo nel quale viviamo rappresenta solo l'inizio del caos. Dove ogni opzione è sul tavolo. E dobbiamo prenderne atto»***

# *Fermiamoci. Per un attimo*

# Ci stiamo dicendo che...

1. *I margini sono in contrazione (2024)*
2. *Prodotti e servizi costeranno sempre di più (vedi Mercedes-Benz)*
3. *Vivere a debito non è sostenibile. Soprattutto nel lungo periodo (tassi e bolla)*
4. *Negli ultimi 30 anni, i lavoratori italiani si sono impoveriti (Ocse)*
5. *Sono necessarie strategie proattive per reperire lavoratori (Kenya)*
6. *Temere l'intelligenza artificiale = rimanere in zona di comfort*
7. *Ci stiamo dirigendo verso un nuovo conflitto mondiale (il terzo)*

# Abbiamo quindi solo DUE opzioni...

***Continuare a mentire a noi stessi (opzione 1)***

# Oppure...

***Attivare il Piano T.I.N.A.(opzione 2)***

## T.I.N.A.

# «THERE IS NO ALTERNATIVE»

*Fonte: I-AER, 2025*

# Un esempio virtuoso. Che ci indica la via

**IL GRUPPO LOUIS VUITTON SBARCA IN UMBRIA**

Visualizzazioni: 760

Il Console generale francese Maiolino all'inaugurazione della Cardinalini & Co. Spa ad Acquasparta

Cardinalini
Jerseywear since 1963

**Cardinalini & C. Spa**

Mi piace: 1516 · Follower: 1593

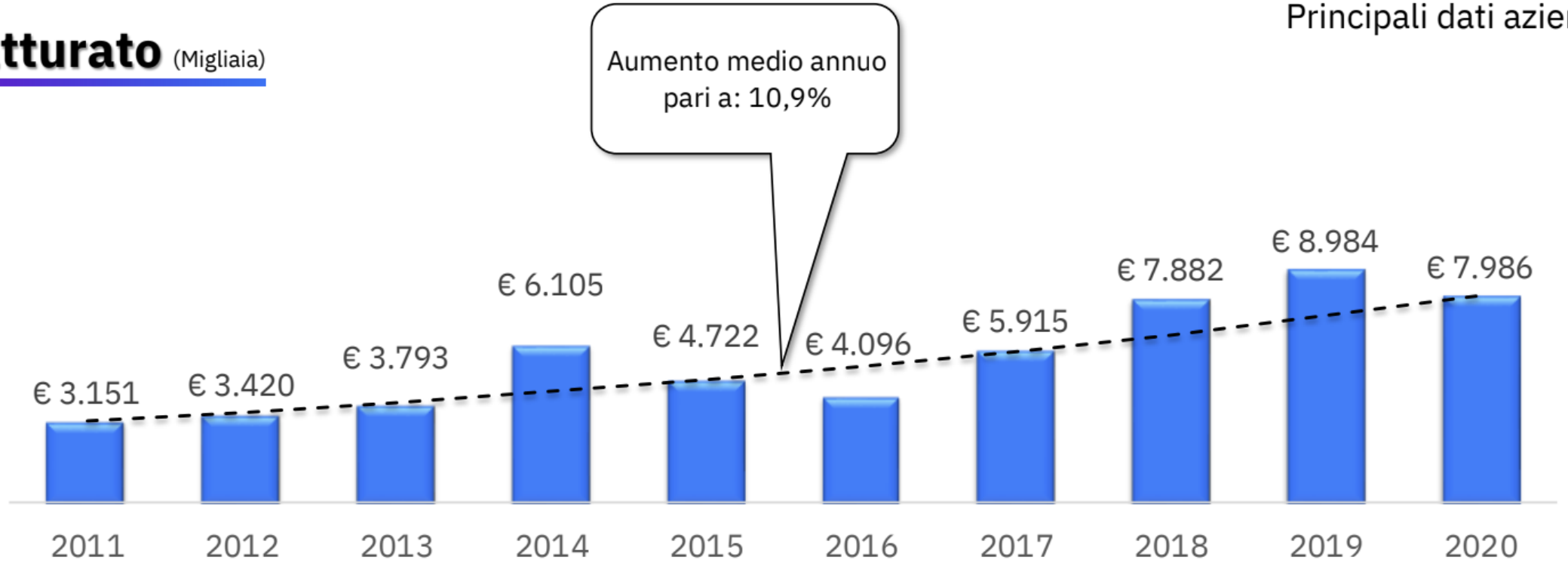
LVMH

*Fonte: I-AER, 2025*

# Cardinalini & C. Spa

Principali dati aziendali

## Fatturato (Migliaia)



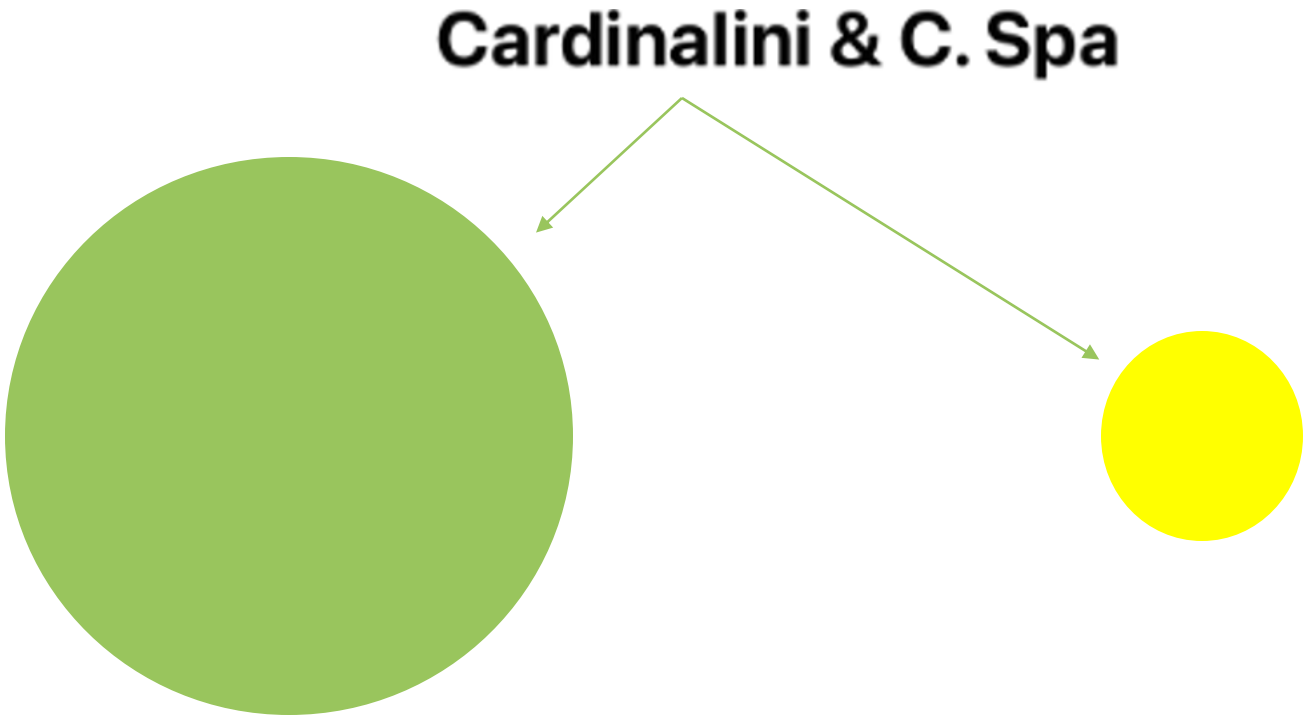

*Fonte: I-AER, 2025*

# Come hanno fatto? Le basi per il piano T.I.N.A.

A. *Fortissima specializzazione di prodotto e di processo (rif. produzione jersey)*
B. *Famiglia imprenditoriale capace di dialogare. E di dare spazio ai giovani*
C. *Posizionamento medio-alto di gamma (conto-terzi), con attenzione al servizio*
D. *Cura estrema delle persone, dell'ambiente di lavoro e della controllo qualità*
E. *Controllo di gestione molto serrato, su base mensile. Con analisi condivise*
F. *Organizzazione del lavoro revisionata trimestralmente, con ruoli chiari*
G. *Paradigma ESG utilizzato come driver di sviluppo competitivo*

*Fonte: I-AER, 2025*

# Il risultato NON scontato?




**80% Famiglia Cardinalini** **20% LVMH**

*Fonte: I-AER, 2025*

**«La PMI è spacciata?»**

**«La famiglia è un limite?»**

**«I giovani sono il problema?»**

*Fonte: I-AER, 2025*

# *Altre tre applicazioni pratiche*

# *«Impegnati e ti darò fiducia»*

***Roberto Ciceri, CEO - Beta Tools***

*Fonte: I-AER, 2025*

*«Farò triplicare il fatturato dell'azienda in 10 anni»*

***Alessandro Ciceri, Sales Manager - Beta Tools***

*Fonte: I-AER, 2025*

# *«Amore per il territorio, da 102 anni»*

***Pietro Magro, Presidente – Fratelli Magro***

*Fonte: I-AER, 2025*

# *«Lavoriamo per raggiungere i 200 anni»*

## *Vera Magro, Direttore Generale – Fratelli Magro*

*Fonte: I-AER, 2025*

***«Siamo un'eccellenza del Made in Italy»***

***Gianfranco Cinel, Presidente – Belfiore***

*Fonte: I-AER, 2025*

# *«Porteremo Belfiore nel mondo»*

***Elettra Cinel CEO – Belfiore***

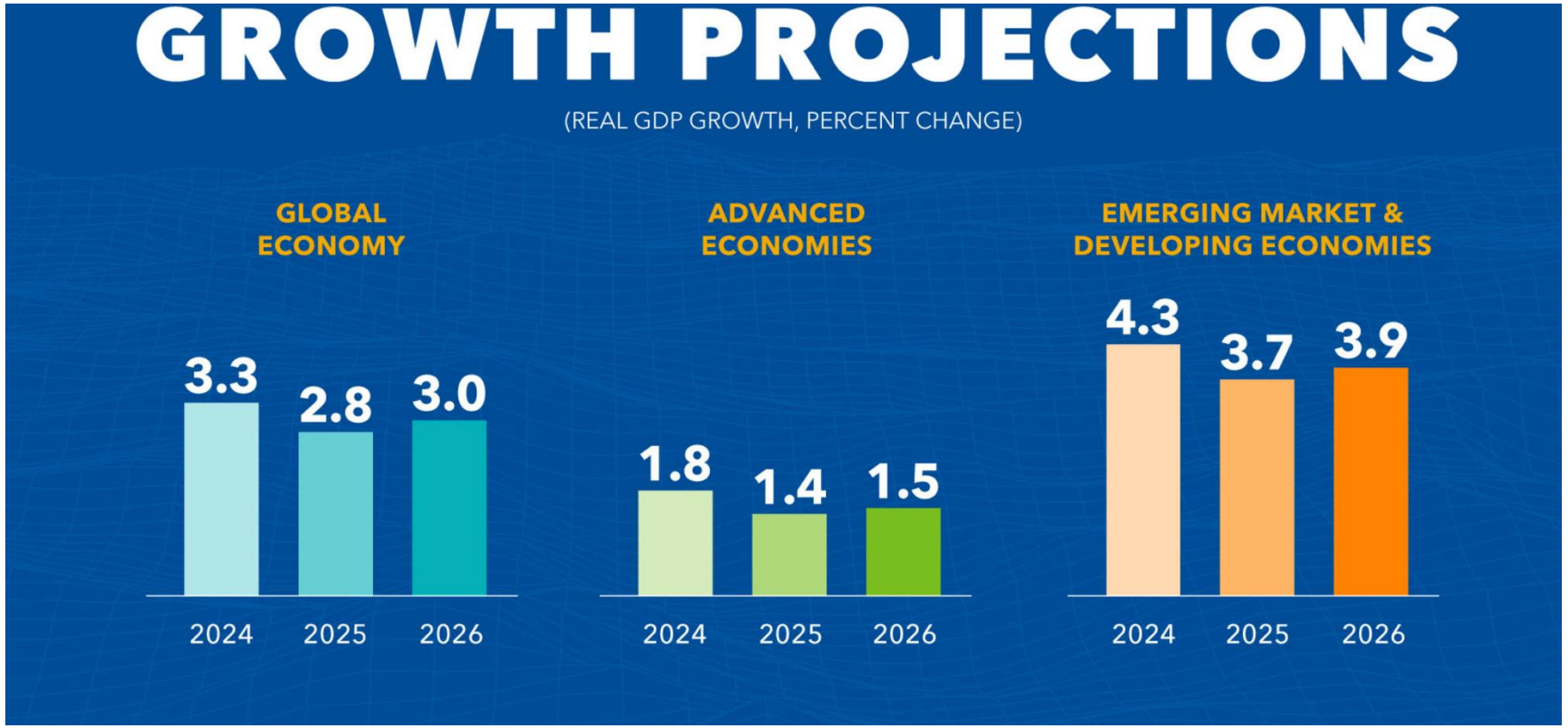
***Irene Cinel - Direttore Creativo - Belfiore***

*Fonte: I-AER, 2025*

# *Messaggio n.8*

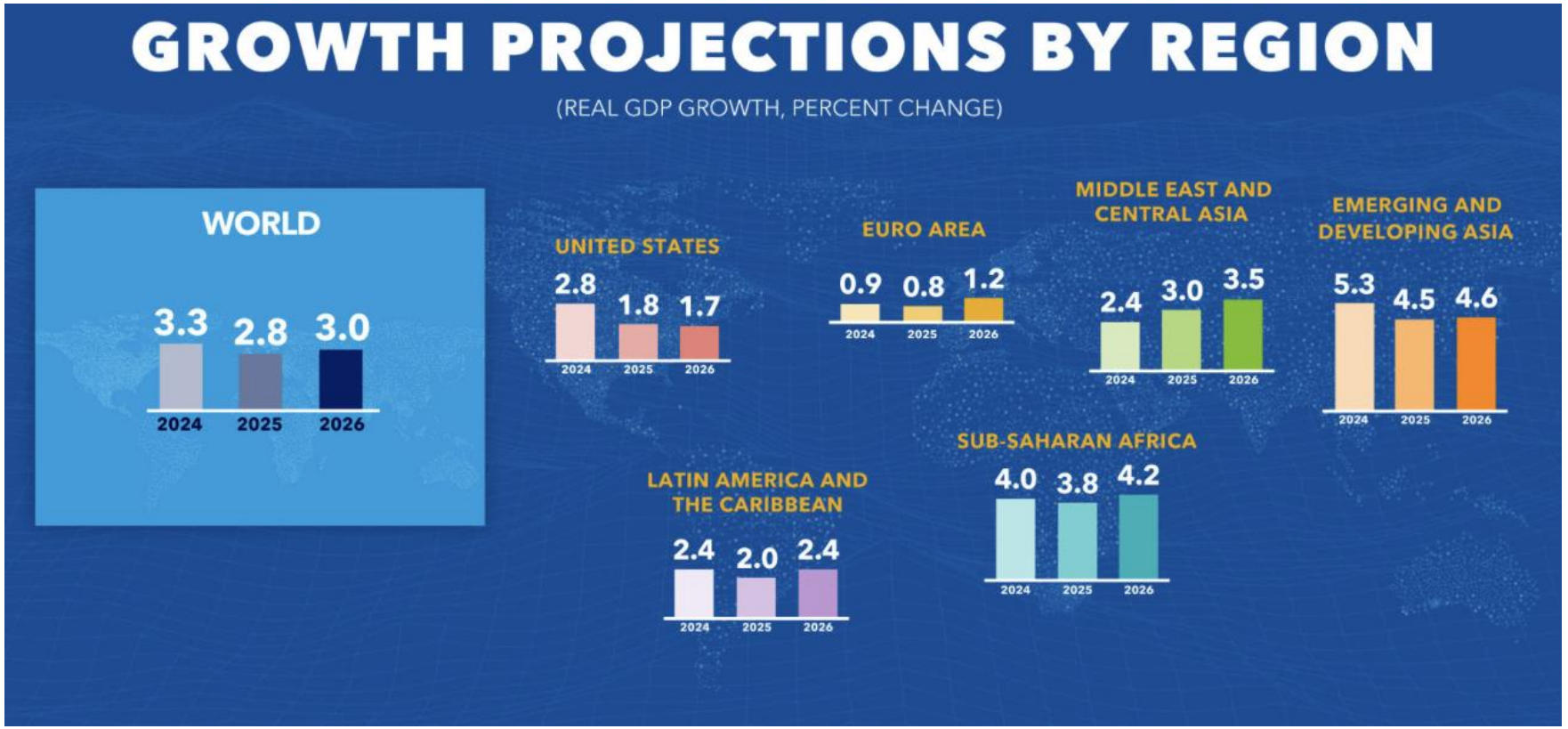
*«Facciamoli galoppare»*

# Immediato futuro: la crescita RALLENTA /1




*Fonte: IMF, 2025*

# Immediato futuro: la crescita RALLENTA /2




*Fonte: IMF, 2025*

# Immediato futuro: economie AVANZATE

| (Real GDP, annual percent change) | 2024 | PROJECTIONS 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|
| World Output | 3.3 | 2.8 | 3.0 |
| Advanced Economies | 1.8 | 1.4 | 1.5 |
| United States | 2.8 | 1.8 | 1.7 |
| Euro Area | 0.9 | 0.8 | 1.2 |
| Germany | -0.2 | 0.0 | 0.9 |
| France | 1.1 | 0.6 | 1.0 |
| Italy | 0.7 | 0.4 | 0.8 |
| Spain | 3.2 | 2.5 | 1.8 |
| Japan | 0.1 | 0.6 | 0.6 |
| United Kingdom | 1.1 | 1.1 | 1.4 |
| Canada | 1.5 | 1.4 | 1.6 |
| Other Advanced Economies | 2.2 | 1.8 | 2.0 |

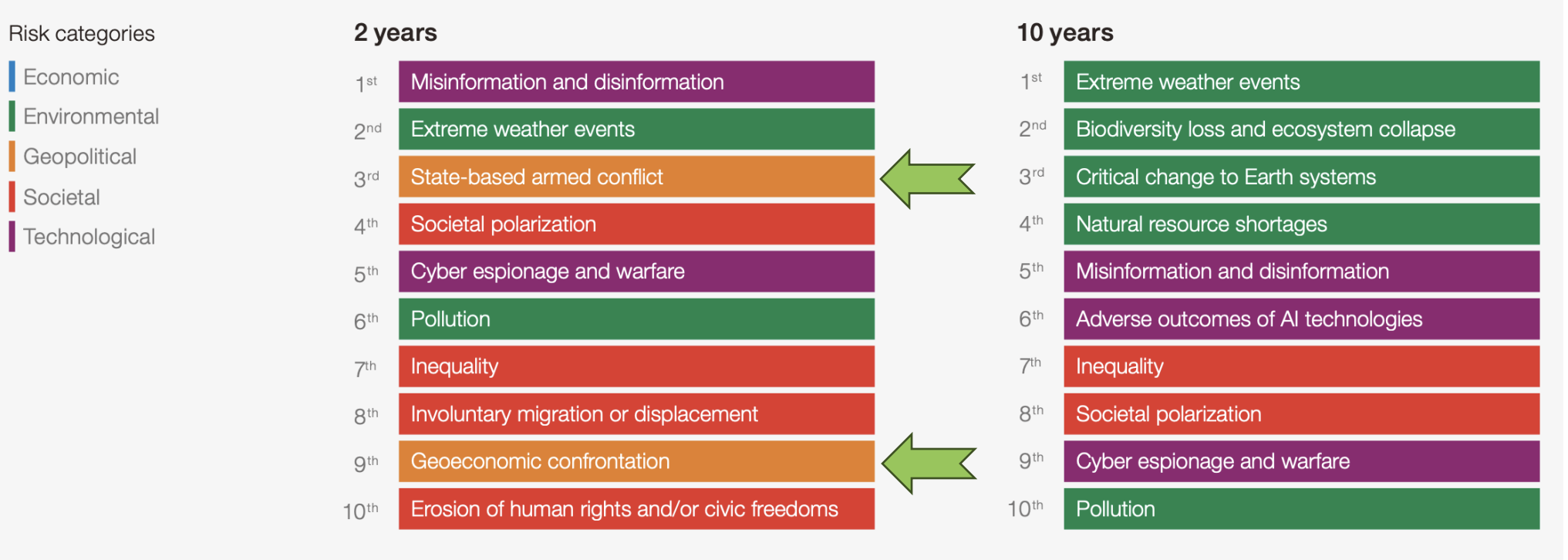
*Fonte: IMF, 2025*

# Immediato futuro: economie «EMERGENTI»

| Emerging Market and Developing Economies | 4.3 | 3.7 | 3.9 |
|---|---|---|---|
| Emerging and Developing Asia | 5.3 | 4.5 | 4.6 |
| China | 5.0 | 4.0 | 4.0 |
| India | 6.5 | 6.2 | 6.3 |
| Emerging and Developing Europe | 3.4 | 2.1 | 2.1 |
| Russia | 4.1 | 1.5 | 0.9 |
| Latin America and the Caribbean | 2.4 | 2.0 | 2.4 |
| Brazil | 3.4 | 2.0 | 2.0 |
| Mexico | 1.5 | -0.3 | 1.4 |
| Middle East and Central Asia | 2.4 | 3.0 | 3.5 |
| Saudi Arabia | 1.3 | 3.0 | 3.7 |
| Sub-Saharan Africa | 4.0 | 3.8 | 4.2 |
| Nigeria | 3.4 | 3.0 | 2.7 |
| South Africa | 0.6 | 1.0 | 1.3 |

*Fonte: IMF, 2025*

# Futuro. A 2 anni. E a 10 anni. Quali rischi?




*Fonte: IMF, 2025*

# *Messaggio n.9*

# «Troppa incertezza»: Delta Air Lines ritira le previsioni per l'anno in corso

**Trasporto aereo**

Per proteggere i margini e la liquidità il vettore ridurrà la capacità

In Borsa +8% dopo l'annuncio e poi +23% sulla sospensione dei dazi

**Mara Monti**

L'incertezza del momento costringe la compagnia aerea americana Delta Air Lines a ritirare le previsioni per l'anno in corso presentate a gennaio al termine di un anno record, segno evidente dello sconvolgimento che stanno attraversando gli Stati Uniti a causa dei dazi introdotti dal presidente Donald Trump. Sebbene Delta preveda ancora un profitto nel 2025, le previsioni per l'anno in corso saranno aggiornate più avanti nel corso dell'anno, quando sarà più chiaro lo scenario dei mercati, ha dichiarato il ceo in occasione dei risultati del primo trimestre, migliori del previsto.

«Con il livello di incertezza a cui stiamo assistendo e i numerosi cambiamenti che avvengono ogni giorno nel commercio mondiale, è molto difficile fare previsioni», ha dichiarato il ceo Ed Bastian in una call con gli analisti. Con il tracollo della fiducia dei consumatori e delle imprese, la compagnia ha ammesso che c'è una frenata della crescita con la domanda «piatta» rispetto a un anno fa.

Essendo il primo vettore statunitense a comunicare i risultati, i commenti di Delta offrono un primo sguardo su come il settore stia affrontando le politiche di Trump. Bastian ha ammesso che il vettore «si sta comportando come se stessimo entrando in recessione» e che «tutti stanno assumendo una posizione difensiva» per proteggere i margini e la liquidità riducendo la capacità nella seconda parte dell'anno a un livello piatto rispetto a una crescita tra il 3% e il 4% prevista in precedenza. L'approccio prudente è mostrato dalla reazione di Borsa con le azioni salite dell'8% nell'immediatezza dell'annuncio per poi volare del 23% sulla notizia della sospensione dei dazi. Da inizio anno il titolo è crollato del 30% in linea con gli altri vettori che hanno accusato ribassi peggiori dell'indice S&P 500.

REUTERS

**Delta Air**
Il gruppo aeronautico ritira le previsioni

**Per il ceo Bastian c'è una frenata nella domanda interna mentre l'internazionale si mostra resiliente**

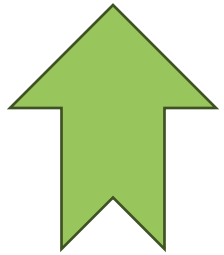
Secondo gli analisti, l'aumento dei costi e l'incertezza economica avranno probabilmente un impatto sulle intenzioni dei consumatori nelle decisioni di spesa. Anche l'atteggiamento anti-americano potrebbe giocare un ruolo, con Air Canada che ha già registrato un calo dei viaggi negli Stati Uniti e Virgin Atlantic che ha avvertito un indebolimento della domanda sulle rotte transatlantiche verso il Regno Unito.

Il ceo ha sottolineato che finora l'impatto su Delta si è concentrato sulle vendite di biglietti nazionali, mentre la domanda internazionale «ha retto ragionevolmente bene». Tuttavia, ha ammesso che nei prossimi mesi si potrebbe vedere un impatto maggiore sulla spesa dei consumatori. «Sappiamo di non essere immuni e lo stiamo osservando con attenzione», ha aggiunto. Il peggioramento dello scenario si sta manifestando sui biglietti aerei venduti attraverso agenzie di viaggio online di terze parti per i viaggi estivi in Europa, diminuiti di circa il 13% rispetto a un anno fa, secondo la società di analisi Cirium.

Mentre Delta ha rinunciato alle sue previsioni per l'intero anno, il vettore si è limitato a dare qualche indicazione sul secondo trimestre: l'utile rettificato nel periodo in corso sarà compreso tra 1,70 e 2,30 dollari per azione e i ricavi saranno compresi tra un calo del 2% e un aumento del 2% si legge in un comunicato. L'utile rettificato del primo trimestre di Delta è stato di 46 centesimi per azione, meglio dei 39 centesimi attesi dagli analisti. I ricavi, pari a 13 miliardi di dollari, hanno rispettato le aspettative.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Le PMI che ragionano così? Spariranno. Entro 60 mesi



# *Cosa dobbiamo fare?*

# Tre cose da fare. Subito

*1. Diversificazione commerciale [clienti, settori, mercati, canali, prodotti, servizi, ...]*

*2. Finanza conservativa e liquidità pronta [mantenere cassa, linee di credito ,...]*

*3. Proteggere i margini [riorganizzazione del lavoro, inserimento AI soft,...]*

*Fonte: I-AER, 2025*

# *Ma quale M&A (?)*