

Redefining business success in a changing world

Traduzione italiana dei principali risultati per i settori Retail e Consumer Goods



148

CEO del settore Retail e

210

CEO del settore
Consumer Goods

intervistati

19th Annual Global CEO Survey

Nella Global CEO Survey di quest'anno i CEO di tutto il mondo hanno espresso nuove preoccupazioni in merito alla crescita economica, sia globale sia delle proprie aziende. Contemporaneamente, vedono un mondo sempre più divergente e frammentato, dove la tecnologia sta trasformando le aspettative del consumatore e degli altri stakeholder. In "Redefining business success in a changing world" analizziamo come i CEO stanno affrontando queste sfide. Negli ultimi 3 mesi del 2015 abbiamo intervistato 1.409 CEO in 83 Paesi, operanti in diversi settori, realizzando approfondimenti *one-to-one* con 33 CEO.

I leader aziendali di oggi hanno il difficile compito di ricercare la crescita e realizzare risultati anno dopo anno. Ma sono consapevoli che devono affrontare un compito ancora più impegnativo: preparare le proprie aziende per un futuro sempre più complesso, in cui i clienti e gli altri stakeholder hanno grandi aspettative verso il loro sforzo per affrontare gli importanti problemi della società.

Per prepararsi a questa sfida, oltre a guadagnare fiducia e assicurarsi un successo di lungo termine, i CEO dichiarano di concentrarsi su tre competenze chiave. Innanzitutto, si focalizzano ancora di più sui bisogni della clientela e puntano sul proprio "purpose", cioè la ragione per cui esiste l'azienda, per definire una visione più ampia di come il proprio business operi all'interno della società. In secondo luogo, si avvalgono di tecnologia, innovazione e talenti per adottare strategie che vadano incontro ad aspettative crescenti. Infine, sviluppano modalità migliori per misurare e comunicare il successo della propria azienda.

I principali risultati per il settore Retail e Consumer

Questo report analizza dettagliatamente il punto di vista di 148 CEO del settore Retail provenienti da 48 Paesi, e di 210 CEO del settore Consumer Goods provenienti da 61 Paesi, e si basa su interviste approfondite con:



Elizabeth Smith
Chief Executive Officer
Bloomin' Brands, Inc.,
US



Denise Morrison
President and Chief
Executive Officer,
Campbell Soup
Company, US



Richard Pennycook
CEO,
The Co-operative Group,
UK



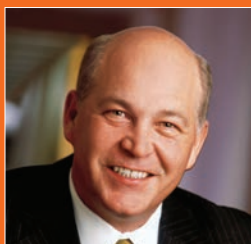
Mikko Helander
President and CEO,
Kesko Corporation,
Finland



**André
Calantzopoulos**
Chief Executive Officer,
Philip Morris International,
Inc., Switzerland



Richard Goyder
Managing Director,
Wesfarmers, Australia



Jeff M. Fettig
Chairman and Chief
Executive Officer
Whirlpool Corporation,
US

Tra il 2000 e il 2015 la penetrazione di Internet è aumentata di quasi 7 volte, dal 6% al 43% della popolazione mondiale. La penetrazione della banda larga per cellulari è 12 volte maggiore rispetto al 2007; attualmente il 69% della popolazione mondiale è raggiunta dalla rete 3G. La tecnologia, insieme a una serie di altri fattori, ha cambiato drasticamente il modo di pensare e agire dei consumatori, e per questo le imprese dei settori Retail e Consumer Goods stanno affrontando cambiamenti radicali. Nella 19th Annual Global CEO Survey di PwC si evidenzia un contesto esterno che diventa sempre più complicato da comprendere e da assecondare.



¹ ITU, <http://www.itu.int/en/ITU-D/statistics>

Nuovi modelli per nuove sfide...

Lo shopping on-line è stato il principale fattore dirompente nel settore Retail. Piccole start-up ora vendono su scala mondiale, mentre alcune grandi catene di distribuzione hanno avuto difficoltà ad integrare in maniera uniforme il canale on-line con i punti vendita fisici. I clienti hanno alzato l'asticella con i retailer, richiedendo un accesso semplice e sempre disponibile ai servizi e diventando esperti con l'utilizzo di Internet in fase di ricerca, comparazione e acquisto. Anche il ruolo del negozio fisico sta cambiando, in alcuni casi polarizzandosi tra i piccoli rivenditori locali di articoli vari e i grandi negozi, dove l'enfasi è posta sull'esperienza d'acquisto tanto quanto sulla vendita vera e propria.

Non stupisce, poi, che il 77% dei CEO del settore Retail e il 73% di quelli del settore Consumer Goods affermino di essere preoccupati per il cambiamento nella spesa e nel comportamento del consumatore, percentuali nettamente superiori rispetto a quelle di altri settori.

Ma, rispetto all'aumento generale dell'incertezza registrato dalla nostra survey riguardo l'economia mondiale e il commercio, le previsioni generali dei CEO dei settori Retail e Consumer Goods sono più positive. Il fatto che le opportunità siano così vaste spiega almeno in parte l'ottimismo. Il 45% dei CEO del Retail e il 40% di quelli del Consumer Goods sono certi che il fatturato della loro impresa crescerà nei prossimi 12 mesi, rispetto al 35% complessivo. Allo stesso modo, un minor numero di CEO del Retail (57%) rispetto al totale ritiene che ci siano più minacce oggi per la crescita della propria impresa rispetto a tre anni fa. In linea con questo trend positivo, il 45% crede che ci siano più opportunità di crescita oggi rispetto al 2013.

77%

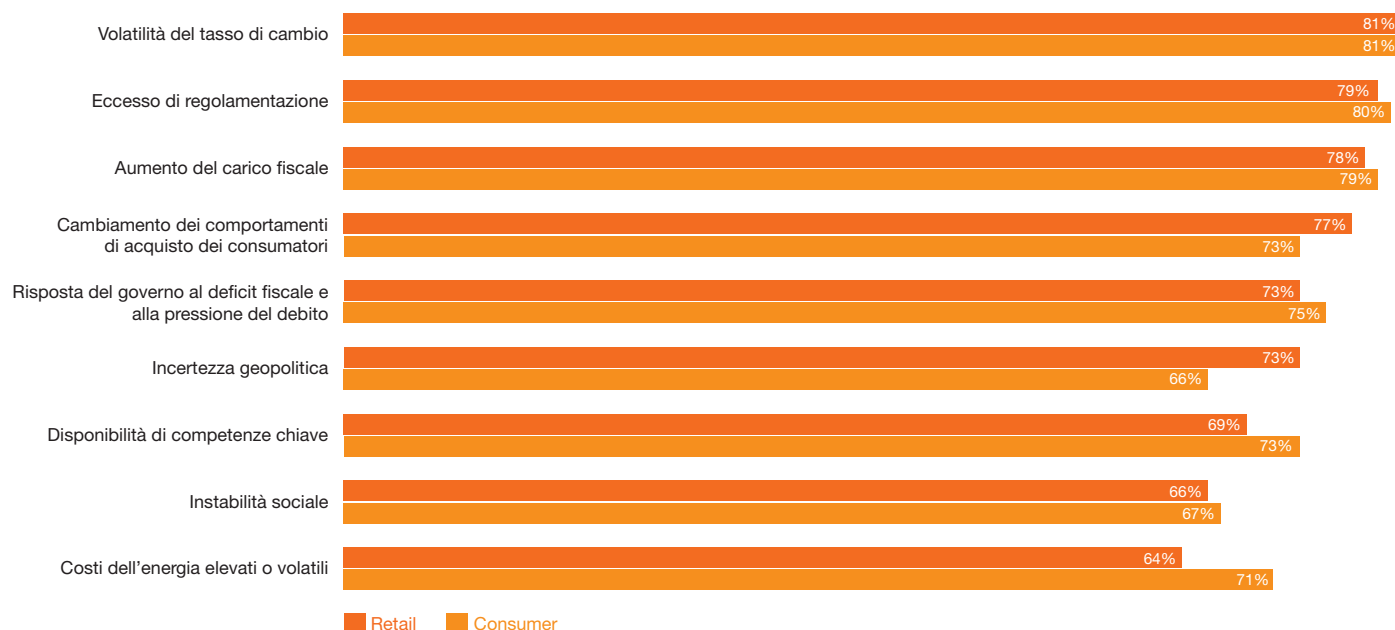
dei CEO del settore Retail e il

73%

dei CEO del settore Consumer Goods affermano di essere preoccupati per il cambiamento nella spesa e nel comportamento dei consumatori

Figura 1: I CEO del Retail e Consumer Goods sono particolarmente preoccupati per la volatilità del tasso di cambio e l'eccessiva regolamentazione

D: Quanto è preoccupato dalle seguenti potenziali minacce economiche, politiche, sociali e di business in termini di prospettiva di crescita della Sua azienda?



Base: tutti i rispondenti (Retail, 148; Consumer goods, 210)
Source: PwC, 19th Annual Global CEO Survey

Tra i diversi rischi politici, sociali ed economici che le aziende affrontano quelli che più preoccupano i CEO del settore Retail sono la sovra-regolamentazione (37%), la volatilità dei tassi di cambio (36%), l'aumento del carico fiscale (33%) e l'instabilità sociale (29%).

Al contrario, i problemi meno rilevanti sono l'accesso conveniente ai capitali (il 20% non è preoccupato), la disoccupazione (14%), e la crisi di debito dell'Eurozona (14%). È sorprendente poi, dati alcuni altri risultati del settore, che il 20% dei CEO non sia preoccupato dal cambiamento climatico, sebbene il 34% lo ritenga un problema significativo. Per i CEO del settore Consumer Goods le preoccupazioni maggiori derivano dalla volatilità dei tassi di cambio, l'aumento del carico fiscale e la disponibilità di competenze chiave.

I rischi di supply chain in cima alle priorità

La volatilità dei prezzi delle commodity è un tema rilevante per le imprese del settore Consumer Goods, che impone loro di essere più efficienti quando non sono nelle condizioni di poter alzare i prezzi. Le fluttuazioni influiscono sulle azioni delle aziende lungo l'intera catena del valore, e non ultimi i retailer. Quindi non sorprende che i CEO di entrambi i settori siano attenti sia alla volatilità sia all'aumento dei prezzi delle commodity – il 71% dei CEO del settore consumer goods li ritengono i fattori più rilevanti, come pure il 64% dei CEO del settore retail. Questo dato si contrappone al 57% del campione complessivo.

Nel corso degli anni le supply chain sono divenute sempre più lunghe e complesse e allo stesso tempo più soggette a potenziali cambiamenti dirompenti. Il 62% dei retailer sono preoccupati da questo tema, in confronto alla media globale del 50%, e il 29% si sono definiti “estremamente preoccupati”. Questi cambiamenti possono derivare da un vasto insieme di problematiche, dalle catastrofi naturali causate dal cambiamento climatico ai disordini politici, fino ai crimini informatici. Questi sono rischi che richiedono una gestione attiva, con piani di continuità specifici, linee di autorità chiare, sistemi d'allarme preventivi ed una strategia di collaborazione con i fornitori per aumentarne la consapevolezza.

...companies like Kesko have to put all our efforts into developing our operations and changing our traditional structures and business approach... customers are more and more demanding...

Mikko Helander
President and CEO,
Kesko Corporation, Finland



Facing opportunities and threats

I CEO prendono in considerazione le esigenze degli stakeholder globali (“wider stakeholders”). I clienti sono in cima alla lista, e le loro priorità stanno evolvendo insieme ai cambiamenti di tecnologia, demografici e dell'economia globale che si intrecciano tra loro. Come spiega André Calantzopoulos, Chief Executive Officer della svizzera Philip Morris International Inc., “i confini tra il mondo interno all'azienda ed il pubblico si stanno assottigliando rapidamente. Per me trasparenza, etica ed integrità sono valori di primaria importanza, insieme al continuo dialogo con gli stakeholder diretti e indiretti, per trovare soluzioni appropriate”.

Retail: sulla frontiera del cambiamento

Le pressioni sociali sulle imprese per un comportamento etico e responsabile continuano a crescere, e non solo da parte dei clienti, ma anche di dipendenti, investitori, partner commerciali e governi. L'85% dei CEO del settore Retail e l'84% del settore Consumer Goods hanno affermato che stanno affrontando sempre di più questioni legate agli stakeholder rispetto agli anni passati. Richard Goyder, Managing Director dell'Australiana Wesfarmers dichiara,

“Siamo parte di una comunità: dobbiamo operare come parte di essa. Credo fortemente, come società quotata, che il nostro obiettivo primario sia quello di generare ritorni per i nostri investitori. Ma dobbiamo farlo in maniera sostenibile, dobbiamo farlo eticamente e in modo da portare un contributo alle comunità in cui operiamo.”

Il cambiamento climatico e la carenza di risorse stanno guidando le nuove aspettative delle aziende del Consumer Goods

I CEO del settore Consumer Goods sono tra i primi a giudicare la scarsità di risorse ed il cambiamento climatico come uno dei tre principali trend globali in grado di trasformare le aspettative della maggior parte degli stakeholder sulle loro imprese, con il 58% di loro che lo definiscono come fattore influente sulle aspettative, a differenza del solo 40% dei CEO del settore Retail. È naturale, quindi, che molti CEO del settore Consumer Goods affermino che le loro aziende stanno sviluppando nuovi prodotti e servizi etici in risposta ai cambiamenti nelle attese degli stakeholder (il 35% contro il 23% del campione complessivo). Si sentono, inoltre, sotto pressione per ridurre gli impatti sociali e ambientali delle loro attività (41% rispetto al 31% totale) e per la gestione di questi impatti derivanti dalla supply chain (33% contro il 23% totale).

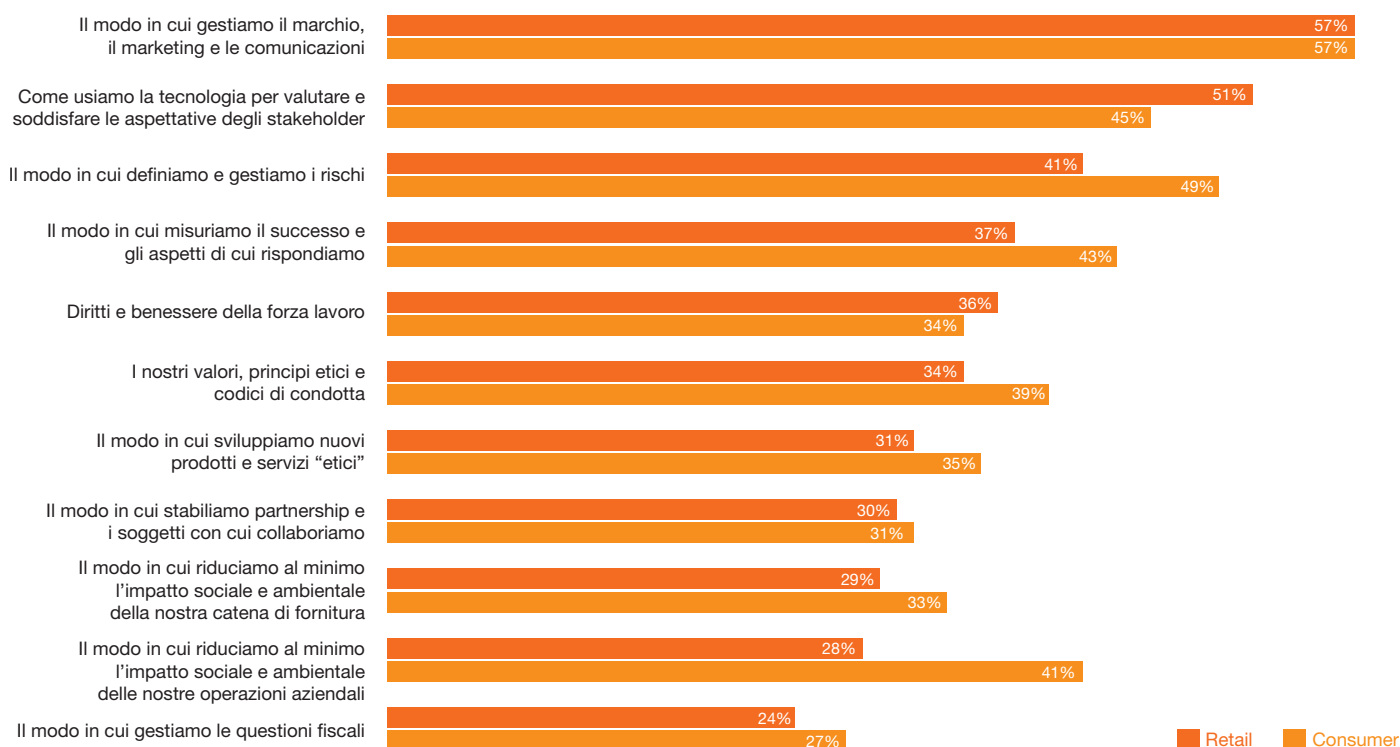
Bringing people together to make a difference in our communities is part of who we are and what we stand for as a business.

Denise Morrison

President and Chief Executive Officer, Campbell Soup Company, US

Figura 2: I CEO del Retail e del Consumer Goods stanno cambiando la gestione del marchio per rispondere alle aspettative degli stakeholder in maniera più efficace

D: In che misura sta apportando cambiamenti nelle seguenti aree in risposta alle aspettative mutevoli degli stakeholder? (Il grafico riprende le risposte “forti cambiamenti”)



Base: tutti i rispondenti (Retail, 148; Consumer goods, 210)
Fonte: PwC, 19th Annual Global CEO Survey

I CEO del settore Consumer Goods affermano anche che faranno dei cambiamenti per accrescere la loro reputazione di datori di lavoro etici e socialmente responsabili, al fine di attrarre e trattenere i migliori talenti, e rimanere rilevanti e competitivi nel mercato (38% rispetto al 29% dei CEO del settore Retail). Attrarre le nuove generazioni di talenti può anche significare apportare altri tipi di cambiamenti. “L’attuale generazione di talenti, giovane e digitalmente esperta, pone particolari sfide in termini di ambiente di lavoro, strutture gerarchiche, coinvolgimento, sistema di incentivi e sviluppo personale, ma anche enormi opportunità per un problem solving più collaborativo, un sistema di decisioni distribuito ed una cultura proiettata verso l’esterno” spiega André Calantzopoulos di Philip Morris.

Il prossimo passo per la responsabilità sociale dell’azienda?

Le aziende dei settori Retail e Consumer Goods hanno nella loro storia contribuito al benessere delle comunità dove operavano e, infatti, il 41% dei CEO del Retail intervistati afferma che l’obiettivo della propria azienda sia da sempre focalizzato sui diversi impatti sociali.

Il 68% di loro sostiene che l’attuale scopo della loro azienda sia creare valore per gli stakeholder, non solo per gli shareholder (32%), e questi risultati sono quasi totalmente in linea con la media complessiva. I grandi retailer sono stati pionieri nella responsabilità sociale dell’azienda, e le aziende leader la integrano all’interno delle principali decisioni. È, quindi, sorprendente che il 40% affermi di avere un programma *stand-alone*, non integrato. Ben il 58% dei CEO Retail e il 67% dei CEO Consumer Goods sono d’accordo sul fatto che la responsabilità sociale dell’impresa avrà una posizione centrale nelle scelte dei prossimi 5 anni. Richard Goyder di Westfarmers dice “credo che, giustamente, le attese diventeranno sempre più alte”.



Transforming: technology, innovation and talent

Gli strumenti di *social media listening* sono una soluzione per conoscere le priorità degli stakeholder: il 34% dei retailer e il 32% delle aziende di largo consumo credono in questi strumenti come valido meccanismo di coinvolgimento del consumatore, rispetto al solo 23% dei rispondenti totali. Altre tecnologie ritenute utili per la loro capacità di connettere le aziende di largo consumo e i retailer con i loro consumatori sono l'analisi dei dati (70% Retail, 64% Consumer Goods) ed i sistemi di *customer relationship management* (71% retail, 69% consumer goods).

I social media sono un altro importante canale di connessione con gli stakeholder, ma ancora non convince alcuni retailer. Secondo Andrea Fishman, specialista di strategia digitale in PwC, “i retailer, mentre colgono il cambiamento tecnologico, continuano ad avere difficoltà a trovare il modo migliore di utilizzare i social media per aumentare il coinvolgimento e la fedeltà del cliente.” I risultati del nostro sondaggio mostrano come i CEO del settore Consumer Goods siano più in anticipo rispetto ai colleghi del settore Retail. Il 59% dei CEO del Consumer Goods credono che i social media abbiano un significativo valore come meccanismo di coinvolgimento, contro il 53% dei CEO del Retail.

“Sfruttare al meglio i social media è critico per i retailer, poiché i consumatori si affidano sempre di più a questi strumenti per informarsi sui loro futuri acquisti” aggiunge Fishman.

Stare al passo con la digital disruption

Internet ha drasticamente modificato le abitudini d'acquisto dei consumatori, e la tecnologia digitale sta accelerando questo cambiamento. I retailer in particolar modo capiscono il potenziale dei dati, e stanno diventando sempre più astuti nel loro uso. Le imprese del largo consumo sono veloci in questo contesto e stanno implementando i primi siti e-commerce propri, dove indirizzare i consumatori. Ma tenere il passo del progresso digitale e capire come i consumatori utilizzano i nuovi strumenti sono compiti ardui, e il 52% dei CEO di entrambi i settori sono preoccupati per la rapidità del cambiamento tecnologico.

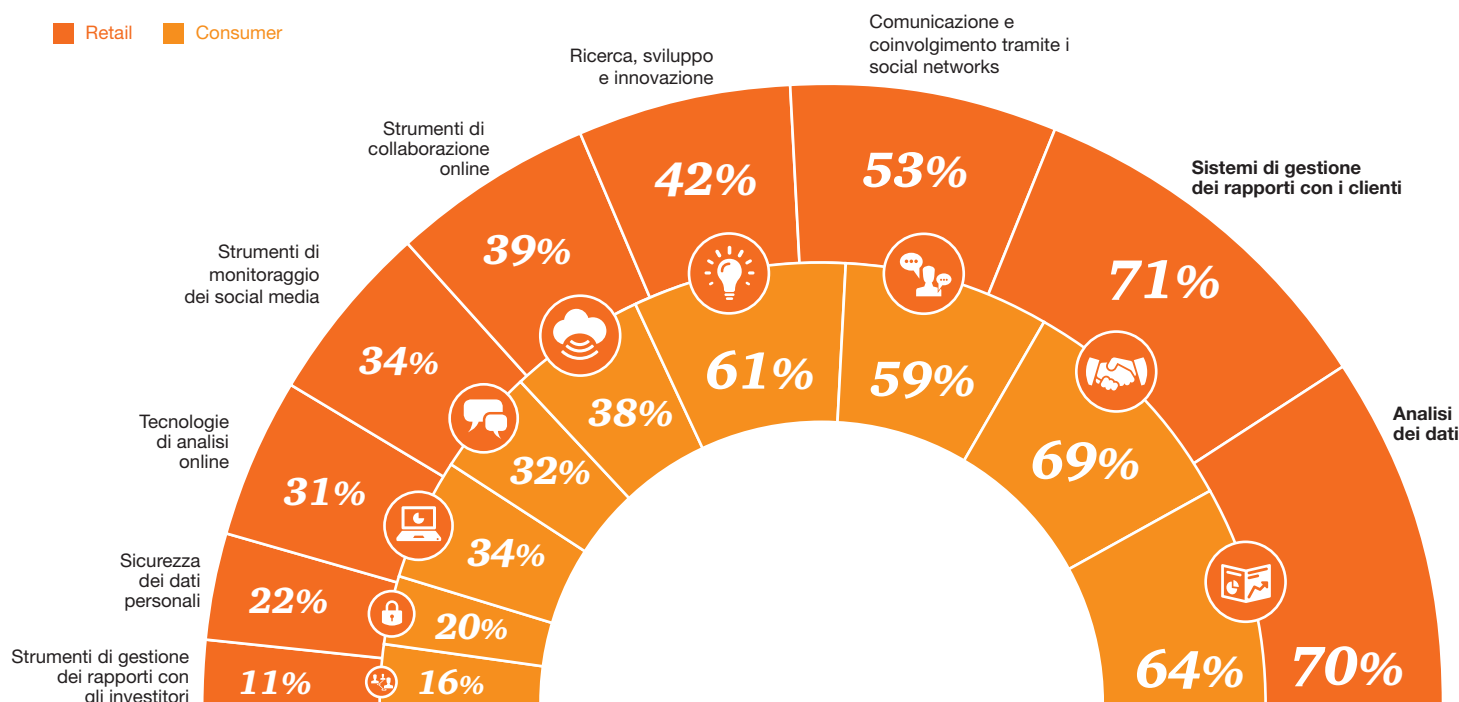
Il 74% dei CEO del settore Retail definiscono il progresso tecnologico come uno dei primi 3 trend globali che più probabilmente trasformeranno le aspettative della maggior parte degli stakeholder, mentre i CEO del settore Consumer Goods sono meno propensi a questa idea (solo il 60%). Tecnologie come il *customer relationship management* e l'analisi dei dati sono essenziali per i CEO in entrambi i settori.

Technology certainly plays an important role in the way our products function, but we believe that our customers are not looking at technology for technology's sake. They want technology that provides time savings, energy efficiency, and improved cooking and refrigeration, but they're not asking us to invent the chip to enable that performance. It's our job to apply technology and make it available to our customers..

Jeff M. Fettig
Chairman and
Chief Executive Officer,
Whirlpool Corporation, US

Figura 3: I CEO del Retail e del Consumer Goods vedono le tecnologie di analisi dei dati e i sistemi CRM come la soluzione per generare il maggiore ritorno in termini di coinvolgimento degli stakeholder

D: Selezioni le tecnologie di connessione che, secondo Lei, generano i risultati migliori in termini di interazione con gli stakeholder



Base: tutti i rispondenti (Retail, 148; Consumer goods, 210)
Fonte: PwC, 19th Annual Global CEO Survey

Il 70% dei CEO del retail e il 64% dei CEO consumers goods ritengono i data e analytics in grado di generare forti ritorni per il coinvolgimento degli stakeholder.

Secondo David Meer, Principal in Strategy& di PwC, le aziende retail e consumer goods tendono ad essere dietro ad altri settori in termini di investimenti su tale ambito e di capacità di usare strumenti di data analytics avanzati. “Non è che loro non credano ci sia valore, è solo che stanno incontrando difficoltà nel mettere in pratica tali strumenti. Il percorso per ottenere un certo ROI dall’investimento non è così semplice come lo è in altri settori” afferma Meer.

Elizabeth Smith, Chief Executive Officer dell’americana Bloomin’ Brands, Inc. racconta come la sua impresa usa i data analysis per migliorare la customer experience: “Stiamo garantendo la personalizzazione che i Millennials richiedono. Quest’anno abbiamo raddoppiato gli investimenti in tecnologia e completamente ricostruito il nostro Team IT. La data analysis può dirti molto sul comportamento del cliente, una coppia può entrare dalla porta, e noi possiamo dire: “Ciao, John e Susan. Benvenuti. So che vi piace sedervi in quel posto, e ci siamo permessi di portarvi il vostro drink preferito al tavolo.”

Data la natura sempre più digitale delle aziende retail e il grande volume di dati personali e finanziari detenuti nei loro sistemi informativi, è sorprendente che i CEO del settore retail non esprimano molta preoccupazione per le minacce informatiche. Il 50% di loro dicono che non sono per niente preoccupati o lo sono appena, mentre il 61% di tutti i CEO sono moderatamente o estremamente preoccupati. Infatti questa è un’area dove il rischio di inattività è molto elevato.

Richard Pennycook, CEO di The Co-operative Group nel Regno Unito, spiega la sua vision: “credo che investire nella sicurezza informatica sia semplicemente una delle cose fondamentali che la maggior parte delle aziende dovrebbe riconoscere. I miei inizi sono stati nel retail e ho vissuto la mia carriera in questo settore. E se in quei giorni lontani qualcuno avesse proposto al consiglio d’amministrazione, “sai cosa ti dico, abbiamo intenzione di costruire dei negozi senza serrature e non costruiremo nemmeno una porta sul retro”, il consiglio avrebbe pensato che fosse completamente matto. Bene, non faresti la stessa cosa neanche in un contesto informatico. Quindi devi avere quella sicurezza, devi avere quella porta sul retro custodita, e non puoi considerarlo come un optional. È un investimento che devi fare. E non una sola volta. È continuo.”



I CEO del Retail e del Consumer Goods vogliono misurare più efficacemente l'innovazione e il rischio

Abbiamo chiesto ai CEO in quali aree vogliono migliorare la misurazione dell'impatto e del valore. Per i CEO di entrambi i settori, come per i loro colleghi in altre aree, il rischio e l'innovazione emergono come le due maggiori aree. Gli indicatori non finanziari (incluso il brand), le abitudini dei dipendenti e l'impatto ambientale sono alcune delle altre aree che i CEO del Retail e del largo consumo ritengono necessario misurare meglio.

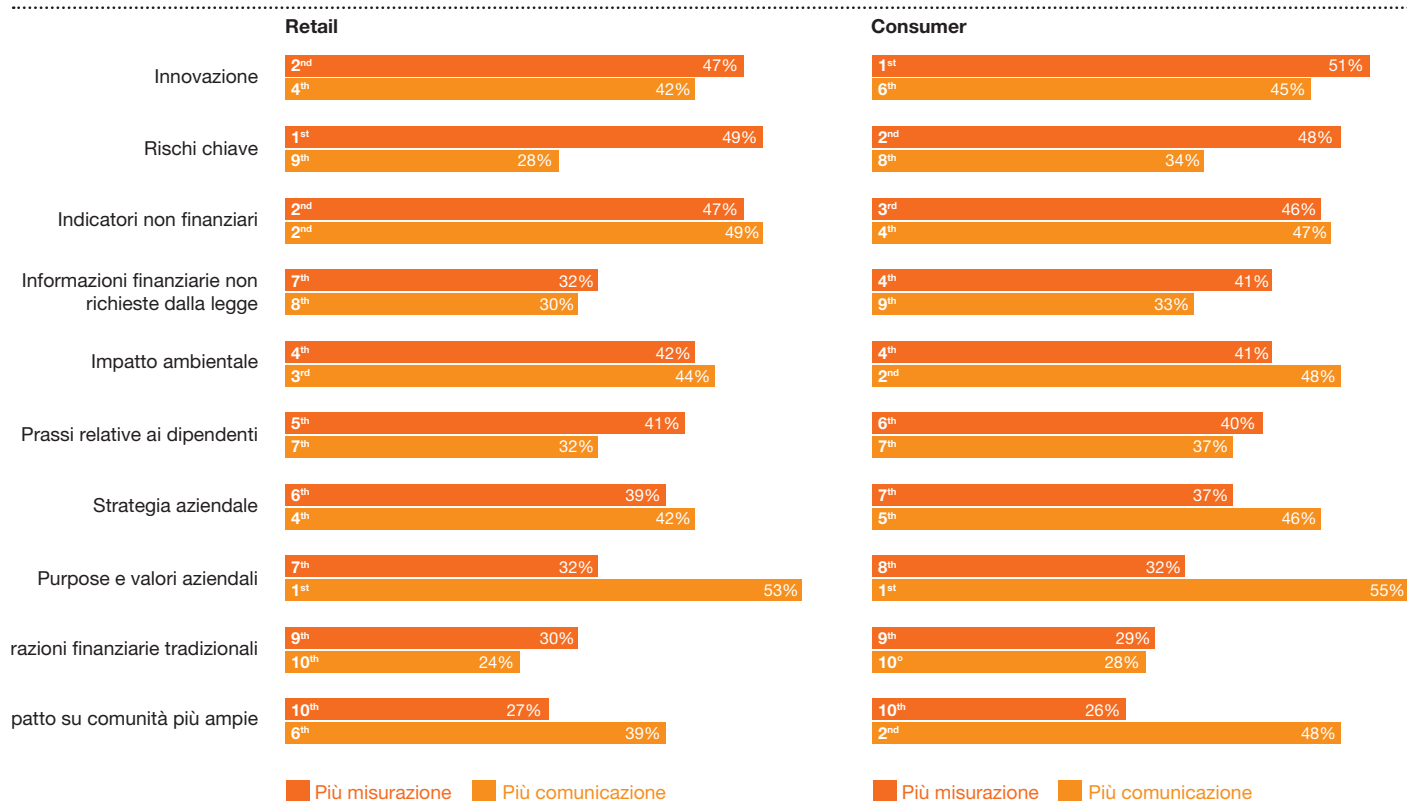
E la comunicazione è altrettanto importante

Ma tracciare il successo ha poco significato per gli stakeholder, se non si comunicano i risultati. Per entrambi i gruppi di CEO, l'area principale dove intendono comunicare più efficacemente è quella dei valori e degli scopi aziendali. I retailer e le aziende Consumer Goods ci dicono che sono già concentrate sul lungo periodo. L'81% dei CEO del Retail e il 79% dei CEO del Consumer Goods mettono in primo piano i profitti di lungo periodo rispetto a quelli di breve. I CEO di entrambi i settori concordano che questa sia la strada del futuro. Il 76% dei CEO del Retail e l'81% dei CEO del Consumer Goods condividono l'idea che il successo aziendale nel 21esimo secolo dipenderà da altri fattori oltre al profitto finanziario.

Richard Pennycook di Co-operative Group's afferma: "...Ciò che stiamo per sviluppare è un'altra parte del reporting finanziario, che tratterà in maniera specifica il valore creato attraverso la supply chain e attraverso le nostre attività... E credo che sia molto importante. Così, quando per esempio guardo al lavoro fatto sullo spreco del cibo e mi assicuro che sia assolutamente minimizzato, c'è un indicatore finanziario in grado di comunicare che la percentuale di spreco di cibo della mia azienda è sotto la soglia fissata. Non sono sicuro che questo aspetto troverà il favore di molte persone. Ma quando questa idea si traduce in una storia, in cui piuttosto di buttare il cibo in discarica abbiamo potuto fornire milioni di pasti gratis per una buona causa, allora tutto diventa più sensato. Credo che dovremmo raccontare più storie come questa."

Figure 4: I CEO del Retail e del Consumer Goods stanno cercando di misurare meglio i rischi chiave e l'innovazione

D: Considerando gli stakeholder, in quali delle seguenti aree pensa che la Sua azienda debba fare di più per misurare/comunicare impatto e valore?



Base: tutti i rispondenti (Retail, 148; Consumer goods, 210)
Fonte: PwC, 19th Annual Global CEO Survey

In sintesi

Dalle maggiori aspettative degli stakeholder, in particolar modo i clienti, all'evoluzione delle tecnologie fino all'incertezza sull'economia globale e sul business, le imprese che operano nel largo consumo e i retailer affrontano un contesto che sta diventando sempre più complicato da leggere e da gestire. E queste sfide non si attenueranno presto. Rendere il *purpose* dell'azienda il suo principio guida le permette di definire una value proposition convincente e distintiva per il cliente, di creare una strategia di business incentrata su tale proposta, e mantenere un modello operativo che può realmente realizzarla. Denise Morrison, presidente e CEO dell'americana Campbell Soup Company, riassume tutto ciò così: "Considerando tutti questi cambiamenti, il nostro *purpose* diventa un'ancora in un mare di cambiamenti. Influenza anche le nostre decisioni riguardo le acquisizioni, le strategie che seguiamo, l'allocazione del capitale, e i talenti che inglobiamo per rafforzare il nostro *core business* mentre ci espandiamo in contesti in cui la crescita è ancora più rapida".



Contatti

Elena Cogliati
Retail and Consumer Leader
+39 02 7785576
elena.cogliati@it.pwc.com

Erika Andreetta
Retail and Consumer Consulting Leader
+39 02 66720664
erika.andreetta@it.pwc.com

Emanuela Pettenò
Retail and Consumer Deals Leader
+39 02 7785375
emanuela.petteno@it.pwc.com

Scopri le informazioni

Dai uno sguardo a ciò che i CEO del mondo Retail e Consumer Goods hanno detto sulla direzione di un'azienda in tempi di crisi

www.pwc.com/ceosurveydata

E segui #ceosurvey su Twitter per conoscere l'opinione dei tuoi colleghi sul tema



Ringraziamenti

PwC ringrazia sentitamente per il contributo offerto in “*Redefining business success in a changing world: Retail and consumer industry key findings*” da parte dei CEO che hanno partecipato alla nostra intervista. Guarda i video delle interviste di approfondimento per maggiori spunti.

Elizabeth Smith
Chief Executive Officer
Bloomin’ Brands, Inc., US
[Watch the full interview](#)

Mikko Helander
President and CEO
Kesko Corporation, Finland
[Watch the full interview](#)

Jeff M. Fettig
Chairman and Chief Executive Officer
Whirlpool Corporation, US
[Watch the full interview](#)

Denise Morrison
President and Chief Executive Officer
Campbell Soup Company, US
[Watch the full interview](#)

André Calantzopoulos
Chief Executive Officer
Philip Morris International, Inc.
Switzerland

Richard Pennycook
CEO
The Co-operative Group, UK
[Watch the full interview](#)

Richard Goyder
Managing Director
Wesfarmers, Australia
[Watch the full interview](#)

www.pwc.com/it/ceosurvey

At PwC our purpose is to build trust in society and solve important problems. We're a network of 157 countries with more than 208.000 people, of which 4.000 in Italy, who are committed to delivering quality in assurance, advisory and tax services.

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers LLP, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2016 PricewaterhouseCoopers SpA. All rights reserved. “PwC” refers to the PwC network and/or one of its member firms, each which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.