

Deloitte.
Private



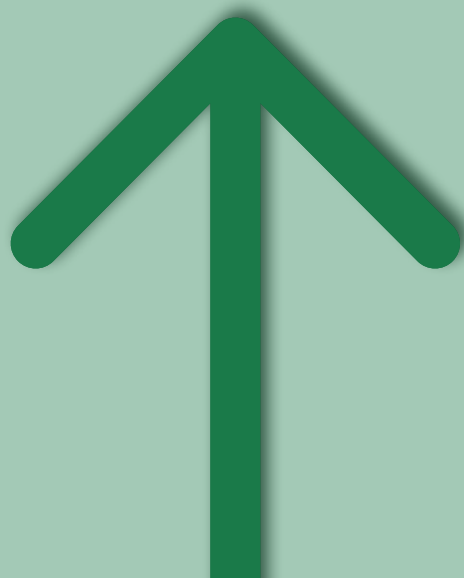
La nuova generazione di Aziende Private

Il percorso verso la resilienza e le
opportunità del Next Generation EU



Indice

Approcciare la nuova normalità	3
I principi che ispirano il leader resiliente	4
Declinare la resilienza all'interno dell'azienda: le esigenze organizzative e gli ambiti d'intervento	5
Abbracciare il futuro grazie alle opportunità del Next Generation EU	8
Conclusioni	10
Autori e bibliografia	11





Approcciare la nuova normalità

I periodi di crisi sono sempre stati uno stimolo all'**inventiva**, capacità di **adattamento** e **progresso** per le imprese, specialmente quelle di piccole e medie dimensioni* (PMI). Un segno incoraggiante, ad esempio, è che, anche in un anno come il 2020, il saldo netto fra le imprese costituite e quelle liquidate/fallite è stato positivo, specialmente al Centro Sud¹ (le regioni dove si sono registrati i saldi netti positivi migliori sono state il Lazio, la Campania, la Sicilia, la Puglia e la Lombardia). Un ulteriore dato positivo riguarda le presentazioni dei brevetti: le domande nazionali di brevetto per invenzione industriale depositate presso l'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi hanno superato quota 11.000 (in aumento dell'8,7% rispetto il 2019) e quelle dei brevetti richiesti per modello di utilità hanno raggiunto la soglia di 2.400 (+25,1%)²; inoltre, le domande di brevetto provenienti dall'Italia presso l'Ufficio europeo dei brevetti sono cresciute del 2,9% su base annua nel 2020³.

La crisi, parimenti, ha portato alla luce la necessità di **rivedere i modelli di business**, adattandoli alle mutate regole del gioco e alle diverse abitudini dei consumatori. I **nuovi paradigmi** che si stanno delineando descrivono un mondo e un modello di vita in cui aspetti quali la **digitalizzazione**, la **trasformazione tecnologica**, la **sostenibilità**, la **formazione e cultura aziendale** e l'**inclusione** stanno diventando sempre più pervasivi.

È proprio in un momento come quello attuale che le PMI italiane devono lavorare ed investire per essere



pronte a cogliere le opportunità della nuova normalità. Queste aziende, pur rappresentando il cuore pulsante del tessuto economico italiano e che rappresentano l'Italia nel mondo, in quanto portatrici dei valori di tradizione e qualità del Made in Italy, risultano essere strutturalmente più fragili non solo per la loro specializzazione produttiva, caratterizzata da una maggiore esposizione ai diversi comparti dell'economia più compromessi dalla crisi, ma anche per una situazione patrimoniale e finanziaria più delicata e maggiormente impattata dalle conseguenze delle misure restrittive imposte dal Governo (ad es. parco fornitori poco diversificato, scorte minimizzate, maggiore difficoltà di accesso al credito, ridotta patrimonializzazione). Nell'ultimo anno il fatturato delle PMI si è contratto in media del 10,6% ed i loro margini operativi lordi hanno registrato una contrazione ancora più severa, stimata al -22,8%⁴.

Nonostante questi risultati, in generale il sistema delle PMI italiane finora sembra aver retto piuttosto bene agli

shock subiti, sia grazie ai primi effetti del processo di rafforzamento patrimoniale e finanziario che ha avuto luogo nel precedente decennio, come già anticipato, però ancora insufficiente a renderle poco impattate da eventi di *disruption*, sia grazie ai numerosi interventi attuati dal Governo a supporto del tessuto produttivo italiano (ad es. estensione della Cassa Integrazione, blocco dei licenziamenti, moratoria sui debiti e interventi per iniettare liquidità nel sistema, incentivi alla digitalizzazione e alla trasformazione tecnologica).

Sempre più, lo scenario che si sta delineando dal punto di vista economico, politico e sociale, offre l'opportunità unica a queste aziende di **fare tesoro dei propri valori fondanti** e **adeguare le proprie strategie e modelli operativi al nuovo contesto**, così da **rafforzare il proprio livello di resilienza** ed essere in grado di prosperare nonostante le avversità. Al momento, le PMI di successo si stanno muovendo in questa direzione, facendo appello a una serie di principi e monitorando alcune aree fondamentali per ripartire nella nuova normalità.

* Deloitte Private si rivolge alle imprese familiari, ai family office e agli investitori privati, alle Piccole Medie Imprese quotate e non, ai Private Equity e alle medio-imprese che rientrano nella definizione di Aziende Private

I principi che ispirano il leader resiliente

Le analisi svolte da Deloitte Private a livello internazionale ed in Italia, mostrano come un tratto distintivo comune delle PMI resilienti sia l'essere depositarie di un **"purpose"** chiaro, a cui ancorare scelte e decisioni difficili in momenti delicati. In questo momento storico, le PMI sono chiamate ad attuare un tempestivo cambio di passo ed evolvere il proprio DNA, interrompendo l'inerzia data dal contesto di incertezza e assumendo, invece, un'attitudine dinamica che abbracci elementi nuovi quali complessità, interdipendenza e multidimensionalità. L'obiettivo finale è quello di adeguare la propria visione strategica alle necessità imposte dalle contingenze, senza dimenticare le proprie specificità e punti di forza.

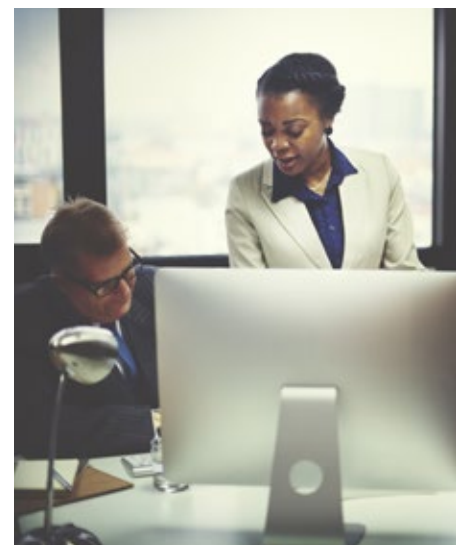
I cinque principi a cui i leader delle PMI devono ispirarsi nel loro percorso verso la resilienza

I cinque principi a cui i leader delle PMI italiane e globali devono continuare a ispirarsi nel loro percorso verso la resilienza e che consentono di prosperare nonostante le difficoltà, sono⁵:

- 1. Prontezza.** Le aziende di successo sono guidate da CxO che fanno largo uso delle tecniche di "scenario planning" a molteplici livelli. Il successo di un'organizzazione è imprescindibile dalla sua capacità di articolare risposte strategiche tempestive alle situazioni contingenti negli scenari "noti" ma soprattutto in quelli "ignoti", tanto nel breve quanto nel lungo termine.
- 2. Adattabilità.** I leader aziendali riconoscono l'importanza di avere una struttura aziendale che sia il più versatile e flessibile possibile, in grado di far fronte alle contingenze senza generare impatti eccessivamente negativi sul business.
- 3. Collaborazione.** I CxO devono rimuovere progressivamente tutte le barriere organizzative e favorire una mutua e leale collaborazione all'interno delle funzioni aziendali in cui operano: la collaborazione non solo accelera il processo decisionale, ma mitiga anche i molteplici rischi e stimola l'innovazione a diversi livelli.

4. Fiducia. Questo è un elemento imprescindibile specialmente per il successo delle PMI: i leader devono continuare a focalizzare i propri sforzi sul miglioramento continuo della comunicazione e della trasparenza con gli stakeholder chiave interni ed esterni e sul coltivare l'empatia, una delle più importanti soft skill in grado, se opportunamente incanalata, di stimolare innovazione e produttività.

5. Responsabilità. I leader resilienti devono prendere atto che nel nuovo contesto post-pandemico la propria responsabilità va oltre il generare profitti e deve abbracciare una nuova concezione di valore, che integri la sfera sociale ed ambientale e sia la base di un vantaggio competitivo dell'azienda e dell'ecosistema a cui l'azienda riferisce.





Declinare la resilienza all'interno dell'azienda: le esigenze organizzative e gli ambiti d'intervento

Secondo la prospettiva di Deloitte Private, basata sul confronto con le aziende a livello internazionale, le esigenze organizzative delle PMI si possono raggruppare in sette categorie: *strategy, capital, growth, operations, technology, work e society* (Figura 1). Ciascuno di questi elementi risulta indipendente dagli altri; tuttavia, presi insieme, i sette elementi operano all'interno di una rete coesa e interdipendente, in grado di generare esternalità positive per l'azienda e migliorare l'adattabilità, la flessibilità e la resilienza dell'organizzazione stessa⁶.

Nella costruzione di **organizzazioni più resilienti**, in grado di resistere meglio alle crisi future, c'è una comune consapevolezza da parte delle aziende rispetto a queste sette priorità organizzative, le quali possono essere considerate come asset fondamentali per il successo di una strategia resiliente. Guardando, ad esempio, al **capitale**, l'ottimizzazione della struttura finanziaria rimane un obiettivo essenziale in quanto si tratta di una condizione imprescindibile per la continuità del business d'impresa. Questo aspetto rappresenta, inoltre, la premessa per poter delineare una strategia in grado di definire il percorso di trasformazione e le ambizioni aziendali rispetto a un contesto in continuo mutamento.

Tale trasformazione deve passare necessariamente dalla modernizzazione dei **processi operativi** e da una prospettiva di **crescita** continua, che pone l'attenzione sul cliente, sull'innovazione dei prodotti e sull'incremento dei ricavi. In parallelo, la pandemia, a causa del distanziamento sociale e delle restrizioni negli spostamenti, ha imposto alle aziende un'evoluzione del paradigma del **lavoro**, introducendo nuove opzioni e

dinamiche, sia per quanto riguarda il luogo fisico che le modalità e i processi di organizzazione dello stesso, grazie soprattutto al ricorso alle tecnologie digitali. Nel cogliere il cambiamento a tutto tondo, per le imprese resta dunque prioritario accelerare la **trasformazione digitale** e tecnologica del processo produttivo, garantendo al contempo la centralità della **sostenibilità** nella corporate governance, in una logica di lungo periodo.

Le sette priorità per una PMI resiliente



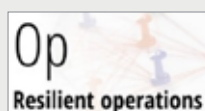
Articolare una chiara visione strategica per il New Normal, in grado di anticipare le nuove strutture di mercato e i modelli di business e di garantire elevati livelli di flessibilità rispetto alle contingenze



Ottimizzare il capitale circolante, la struttura del capitale e della finanza aziendale a supporto della visione strategica e del raggiungimento degli obiettivi aziendali anche attraverso operazioni di finanza straordinaria



Interpretare il cambiamento dei mercati e i nuovi bisogni dei consumatori, adeguando la customer experience al nuovo contesto e sfruttando al meglio le opportunità di crescita organica



Trasformare e modernizzare tutti i processi così che garantiscano non solo la resilienza ma anche l'agilità dei nuovi modelli di business



Accelerare la trasformazione digitale in tutti gli ambiti funzionali implementando un'infrastruttura tecnologica sicura e promuovere le competenze digitali quali elemento fondamentale per un'organizzazione insight-driven



Allineare il lavoro, la forza lavoro, il luogo di lavoro, sfruttando le opportune soluzioni digitali e promuovendo una cultura inclusiva e diversificata, che ponga al centro il benessere dei propri collaboratori e l'equilibrio aziendale

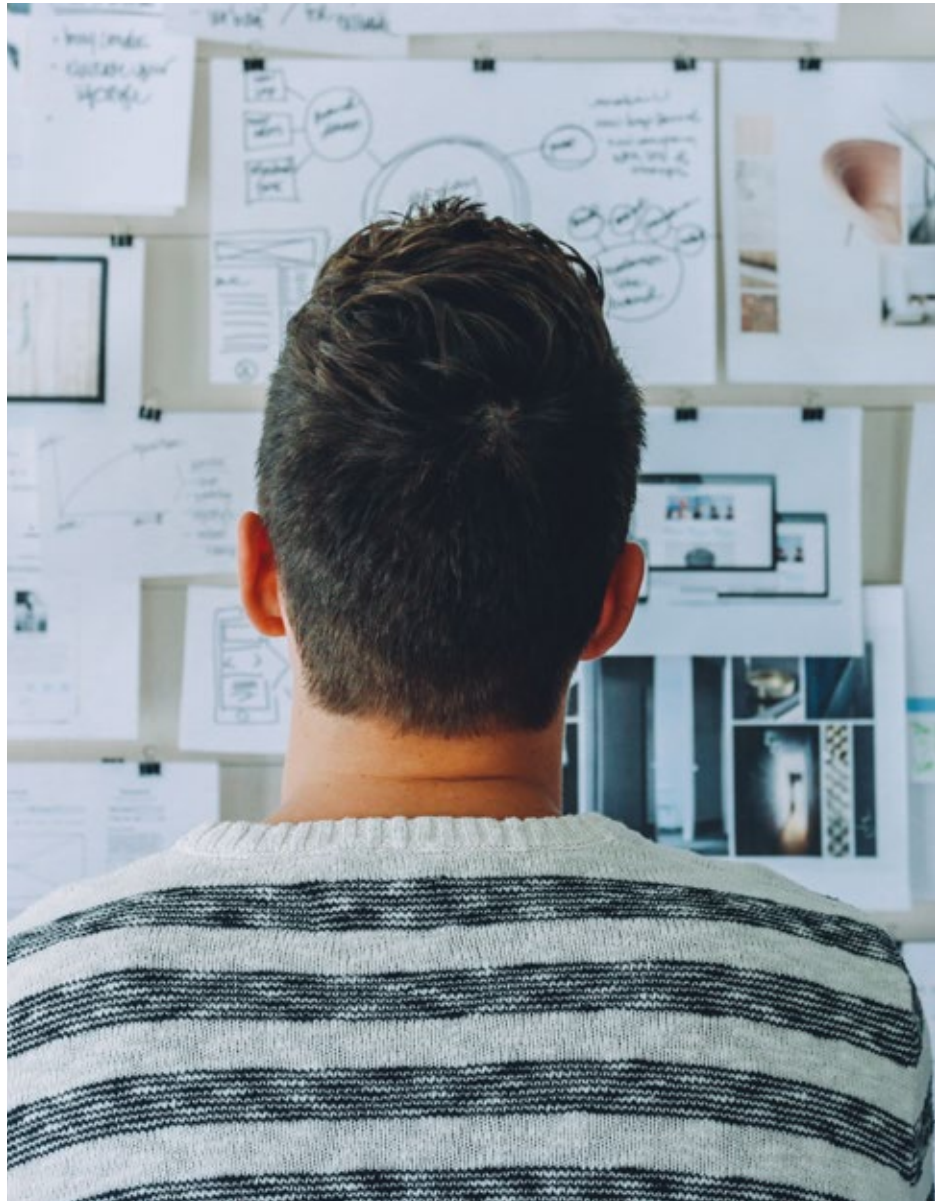


Sviluppare strategie che siano attente all'impatto sociale ed ambientale, tengano conto delle molteplici aspettative di tutti i principali stakeholder coinvolti e gestiscano in modo proattivo i rischi non solo per l'organizzazione ma anche per l'intera società

Guardando al contesto italiano, l'impatto della pandemia da Covid-19 ha impresso un'accelerazione sulle priorità delle aziende di piccole e medie dimensioni che si trovano in un **percorso di trasformazione**. Dall'ultima indagine condotta da Deloitte Private⁷, analizzando il livello di resilienza delle imprese italiane sulla base sette priorità di cui sopra, emerge che, nel nostro Paese, le organizzazioni a elevata resilienza sono il 31%, a media resilienza il 59% e solo un restante 10% risulta essere a bassa resilienza.

Per le aziende italiane intervistate, l'elemento cardine che determina la resilienza è la **tecnologia** e, in effetti, la trasformazione digitale soprattutto del ciclo produttivo e di vendita, ma anche del back office, è vista come una priorità strategica, sia nel breve che nel lungo periodo. Tale trasformazione era in essere già prima della pandemia per un terzo del campione, mentre per ben il 23% è stata proprio la crisi a spingere gli investimenti in questo ambito. A determinare il carattere di resilienza delle imprese italiane concorrono anche i temi di **sostenibilità** e di **riduzione delle emissioni**, che sono entrati a pieno titolo nelle loro agende, seppur a differenti livelli: da chi è ancora in fase di implementazione iniziale (41%), a chi a metà processo (35%) o addirittura è maturo su queste tematiche (6%).

Nell'ottica di facilitare la crescita e favorire il rilancio dell'economia, per le aziende risulta cruciale **beneficiare dei provvedimenti emanati dagli stati a sostegno dell'economia**. Guardando al contesto europeo, è il **Next Generation EU**, che proietta l'Europa e l'Italia verso un futuro più digitale, sostenibile e inclusivo, che rappresenta il riferimento prioritario nel breve termine soprattutto per le aziende italiane.



L'impatto della pandemia ha impresso un'accelerazione sulle priorità delle aziende di piccole e medie dimensioni che in questo momento si trovano in un percorso di trasformazione



235,12

Mld €

La prima tranche di aiuti – pari a 25 miliardi di euro – dovrebbe arrivare nelle casse del Tesoro tra la fine di Luglio e l’inizio di Agosto 2021



49,86
Mld €

Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo, per sostenere la transizione digitale del Paese, sia della PA, sia del tessuto produttivo

22,4% Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA

16,3% Cultura e turismo 4.0

61,3% Digitalizzazione, innovazione e competitività nel sistema produttivo



69,94
Mld €

Rivoluzione verde e transizione ecologica, per gettare le basi di un sistema socio-economico sostenibile e al tempo stesso competitivo

10,0% Agricoltura sostenibile ed economia circolare

31,8% Efficienza energetica e riqualificazione degli edifici

36,3% Transizione energetica e mobilità sostenibile

22,0% Tutela e del territorio e della risorsa idrica



31,46
Mld €

Infrastrutture per una mobilità sostenibile, per potenziare i servizi di trasporto in ottica intermodale, con particolare focus sui collegamenti del Sud Italia

88,9% Rete ferroviaria ad alta velocità / capacità e strade sicure

11,1% Intermodalità e logistica integrata



33,81
Mld €

Istruzione e ricerca, per migliorare l'intero ciclo formativo, rafforzandone i legami con il mondo del lavoro, e i sistemi di ricerca a supporto di un più efficiente trasferimento tecnologico

61,8% Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido alle università

38,2% Dalla ricerca all'impresa



29,83
Mld €

Coesione e inclusione, per conseguire una riduzione strutturale delle asimmetrie e delle disuguaglianze di genere, generazionali e territoriali

42,3% Politiche per il lavoro

14,8% Interventi speciali per la coesione territoriale

42,9% Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore



20,23
Mld €

Salute, per garantire la digitalizzazione del Sistema Sanitario Nazionale, lo sviluppo della telemedicina e il rafforzamento della capacità di prevenzione con maggiore capillarità territoriale

44,5% Reti di prossimità, strutture e telemedicina per l'assistenza sanitaria territoriale

55,5% Innovazione, ricerca e digitalizzazione del servizio sanitario nazionale

Abbracciare il futuro grazie alle opportunità del Next Generation EU

Nel **NGEU** sono programmati interventi anche a sostegno delle PMI, vero motore propulsivo del sistema Italia, mirati a sostenere la loro **crescita** e **resilienza** e a favorire il loro **posizionamento competitivo** anche sui mercati internazionali. Potenziare tali organizzazioni significa anche tutelare le eccellenze del nostro Paese, incluso il Made in Italy, dove spesso la frammentazione e le ridotte dimensioni dei player hanno portato nel lungo periodo a problemi di competitività e tensione patrimoniale, soprattutto in quei settori dove sono più rilevanti le economie di scala e la capacità di investimento.

L'erogazione ormai prossima della prima tranche dei fondi destinata all'Italia pone quindi le PMI nella condizione di poter cogliere attivamente la ripresa e dare avvio a un processo di risanamento e rinascita, in grado di favorire processi di crescita sostenibili, innovativi e duraturi, ispirati alle sei aree delineate dal Governo italiano in risposta alle linee guida europee.

Potenziare le PMI significa anche tutelare le eccellenze del nostro Paese, incluso il Made in Italy

• **Digitalizzazione, innovazione e competitività.** Le PMI non possono più prescindere dall'assumere una **prospettiva digital-first**, in quanto la digitalizzazione è un fenomeno strutturale che riguarda tutti gli attori dell'ecosistema. La sua importanza è testimoniata dal fatto che si tratta di un tema trasversale presente in tutto il piano di rilancio italiano, che trascende la prima missione a cui sono destinati il 25% dei fondi europei (a fronte del 20% minimo richiesto dall'Unione Europea). In particolare, grazie alle opportunità del NGEU, le aziende potranno adeguare i propri processi e strutture in chiave digitale e innovativa, ad esempio sfruttando gli **incentivi fiscali** messi a disposizione dal **piano Transizione 4.0**, a cui sono destinati oltre 13 miliardi di euro. La sfida della transizione digitale è un'opportunità unica per aumentare la produttività, la competitività e la sostenibilità delle imprese italiane, le quali dovranno adeguarsi al nuovo contesto anche in funzione dell'attesa **digitalizzazione della PA**, che andrà ad interagire con cittadini e imprese tramite infrastrutture e piattaforme digitali, caratterizzate da una crescente interoperabilità.

• **Rivoluzione verde e transizione ecologica.** Nel contesto post-pandemico si registra una sempre maggiore **consapevolezza** e **attenzione** nei confronti di temi legati alla **sostenibilità** e all'**ambiente**. Per cogliere al meglio le opportunità della trasformazione in atto, le aziende devono capitalizzare le traiettorie di sviluppo previste dal programma NGEU, che mette a disposizione circa 70 miliardi per queste tematiche. Migliorare i livelli di **efficienza energetica**, **de-carbonizzare**, adottare un modello di **economia circolare** può avere impatti positivi sia sull'ambiente che sull'ecosistema, incrementando la visibilità e reputazione del brand, ma anche sulla redditività aziendale. La sfida per le imprese è quella di implementare tali iniziative in maniera strutturale, evitando un approccio di facciata (greenwashing). Inoltre, per le PMI diventerà sempre più rilevante il tema dell'accesso alla **finanza sostenibile**, sviluppata ormai da tutti gli operatori finanziari che, nel veicolare i finanziamenti e nel vagliare gli affidamenti, indirizzano le proprie scelte di investimento, anche di lungo termine, verso progetti sostenibili, strutturati con un'adeguata corporate governance e un'ideale rendicontazione ESG.



- **Istruzione e ricerca.** Con l'economia che diventa sempre più indirizzata verso attività ad alta intensità di conoscenza, l'istruzione e la formazione sono il vantaggio competitivo al quale le aziende devono ricorrere per impostare le risposte alle sfide poste in essere dalla transizione digitale e sostenibile. Avere una forza lavoro con giuste skill è un pre-requisito fondamentale per adeguarsi alla nuova normalità e prosperare nonostante le difficoltà. Le aziende dovranno avviare processi di **reskilling, upskilling e life-long learning** del personale in forza, ma anche della prima linea e dell'imprenditore, favorendo al contempo l'ingresso in azienda dei talenti con le giuste competenze. In tale contesto, a favore delle aziende vanno numerose iniziative del Governo. Ad esempio, con il **Credito Formazione 4.0** si mette a disposizione delle imprese l'estensione di un credito d'imposta relativo alle spese sostenute per la **formazione di dipendenti e imprenditori**. In prospettiva, **l'investimento in nuove competenze sarà condizione essenziale per favorire una più stretta interazione tra le aziende con il mondo universitario, della ricerca e le istituzioni**. Un processo sinergico di questo tipo favorirà la propensione a innovare e investire in ricerca e sviluppo a partecipare a progetti e filiere di valore a livello europeo, soprattutto per le imprese di minore dimensione che potranno fare leva sul network, attivando anche nuove catene del valore.

- **Parità di genere, coesione sociale e territoriale.** Coerentemente con linee di sviluppo di un'Europa più inclusiva e attenta alle tematiche sociali, le PMI si trovano a dover gestire nuovi modi di lavorare e perseguire un'**occupazione sempre più inclusiva**. Data la propria struttura, che sovente si caratterizza per un processo decisionale rapido, questa tipologia di aziende può essere ben posizionata nell'implementare le iniziative poste in essere dal Governo Italiano per disegnare un'Italia più resiliente e inclusiva. Alcune delle principali aree d'intervento per le PMI includono: il sostegno all'**occupazione femminile** e il rafforzamento della presenza femminile nei board aziendali e nelle posizioni apicali, nonché l'adozione di **standard virtuosi** che possono aiutare a migliorare i livelli di inclusione e parità di genere.
- **Infrastrutture per una mobilità sostenibile.** Mobilità e infrastrutture sono un altro ambito su cui cresce l'attenzione e hanno un impatto sul movimento di persone e viaggiatori, ma anche su quello delle merci. In Italia, l'attuale **sistema delle infrastrutture** del trasporto e della

logistica sconta carenze e ritardi che hanno effetti significativi sul potenziale di crescita e sulla competitività del Paese, anche a causa di forti divari territoriali. In questo senso, le linee di intervento del Governo (quantificate in oltre 30 miliardi di euro) sono dirette ad **ammodernare e digitalizzare in ottica smart** il sistema dei trasporti e della logistica, cercando di rimuovere quelli che sono i colli di bottiglia storici, e questo consentirà alle aziende di beneficiarne e ripensare le catene del valore a livello nazionale e internazionale.

- **Salute.** Per gestire al meglio eventuali crisi future, il Governo Italiano ha destinato una quota dei fondi NGEU (%) nel **rafforzamento e digitalizzazione della sanità**. In generale, questo può dare luogo alla nascita di nuovi mercati e linee di business, avvicinando al settore, grazie alla digitalizzazione e alla crescente spinta innovativa, **nuovi player** provenienti da altri settori. Inoltre, le aziende potranno iniziare a dialogare con le istituzioni sanitarie per monitorare lo stato di salute dei propri dipendenti.



Conclusioni

In questi mesi abbiamo assistito a un fenomeno di discontinuità senza precedenti che ha imposto alle aziende di adeguarsi a un contesto nuovo ed in continua evoluzione. **Continuità aziendale, digitalizzazione e riorganizzazione del lavoro** sono stati alcuni dei temi prioritari nelle agende dei manager negli ultimi dodici mesi e, con l'allontanarsi dal puro stato emergenziale e **l'avvento di una nuova normalità**, sono state oggetto di ripensamento ed aggiornamento insieme alle altre aree aziendali.

Affrontare quotidianamente l'incertezza ha spronato e continua a spronare le PMI a diventare ancora più flessibili, dimostrando così un concreto innalzamento del **livello di resilienza** dell'intero tessuto imprenditoriale italiano.

Le decisioni prese sinora hanno avuto un impatto su tutta la struttura aziendale:

possiamo quindi dire che i **sette ambiti prioritari di intervento** individuati da Deloitte Private per le PMI e presentati in queste pagine rimangono tutt'ora fondamentali, ancor più pensando che si tratta di elementi inscindibili la cui combinazione determina un'intera visione aziendale.

Queste sette priorità rimangono elementi inderogabili per le PMI che vogliono emergere, più resilienti e proattive, e sarà così importante mantenere il focus su di esse, **ricalibrandole alla luce dei cambiamenti avvenuti**, molti dei quali irreversibili e strutturali.

In prospettiva, per continuare questo **journey to resilience**, le aziende tutte, e quelle Private in particolare, devono far leva su un piano strategico che sia al contempo impostato sulle nuove esigenze del mercato e orientato verso le direttrici di sviluppo delineate dal **Next Generation EU**.

Deloitte Private² a sostegno della resilienza delle aziende italiane

In virtù dell'esperienza maturata nei contesti più diversi e attraverso progetti di collaborazione che si fondano sulle reali esigenze espresse dai clienti, Deloitte Private ha creato soluzioni multidisciplinari, contestualizzate e su misura rispetto alle esigenze delle aziende in target.

Deloitte Private, posizionandosi come Trusted Business Advisor, è in grado di garantire un efficace supporto ai propri clienti lungo tutto il percorso verso la resilienza grazie ad alcune soluzioni mirate.



Autori



Ernesto Lanzillo

Deloitte Private Leader per l'area Central Mediterranean (Italia, Grecia e Malta)

elanzillo@deloitte.it



Eugenio Puddu

Consumer Products Leader Italia

epuddu@deloitte.it

Research and editorial

Luca Bonacina

C&I Eminence and Market Insight Supervisor Deloitte Italia

lbonacina@deloitte.it

Marzia Casale

C&I Eminence and Market Insight Specialist Deloitte Italia

mcasale@deloitte.it

Mario Filice

C&I Eminence and Market Insight Specialist Deloitte Italia

mfilice@deloitte.it

Bibliografia

1. Movimprese, Natalità e mortalità delle imprese italiane registrate presso le camere di commercio - anno 2020, 01/2021
2. Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, Report domande di brevetto e concessioni del titolo in Italia, 2021
3. European Patent Office, Patent Index 2020 – Statistics and indicators, 2021
4. Confindustria, Rapporto regionale PMI 2021, 05/2021
5. Deloitte, Building the resilience organization, 01/2021
6. Deloitte, Emerging Stronger – Le sette priorità per una leadership resiliente, 12/2020
7. Deloitte Private, La crisi come catalizzatore: Accelerare la trasformazione. Prospettive globali per le Aziende Private, 06/2021

Deloitte.

Private

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.