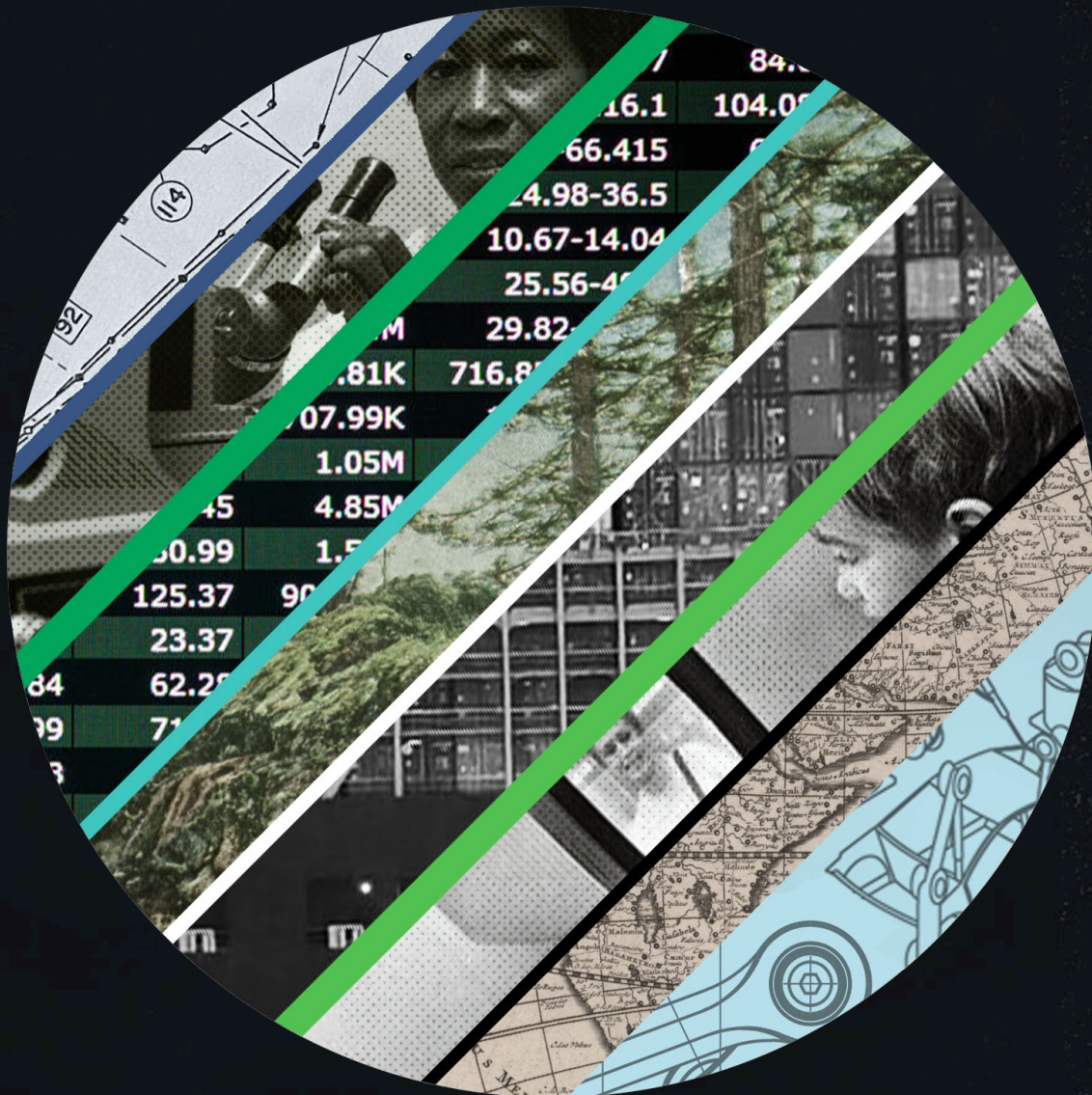


**Deloitte.**  
Private



# La crisi come catalizzatore: Accelerare la trasformazione

Prospettive globali per le Aziende Private

---

## L'INDAGINE

Tra il 21 gennaio e il 9 marzo 2021, Deloitte Private ha condotto un'indagine su 2750 leader di aziende di medie dimensioni nel mondo, tra cui l'Italia (150 interviste), supportata dall'istituto di ricerche di mercato OnResearch. L'indagine ha approfondito le aspettative, le esperienze e i piani futuri dei partecipanti per essere più competitivi nell'attuale contesto economico.

Dal punto di vista demografico, il panel internazionale delle aziende intervistate presenta le seguenti caratteristiche:

- Un fatturato annuale tra i 10 milioni e 1 miliardo di dollari US
- Il 91% delle aziende intervistate risulta non quotato, mentre il 9% è quotato presso una borsa valori. Tra le aziende non quotate, il 43% è di proprietà di una Private Equity, il 23% è posseduto da una famiglia, il 17% è rappresentato da società strettamente partecipate ma non possedute da una famiglia, il 6% sono società sostenute da venture capital, infine il 2% è rappresentato da imprese di proprietà statale
- Il 50% degli intervistati è composto da proprietari, membri del board, C-level; mentre l'altra metà è rappresentata da vice presidenti, responsabili di dipartimenti o business line, oppure da direttori. Inoltre, il panel di intervistati rappresenta nel complesso tutte le varie industry: i settori maggiormente presenti sono il Consumer e l'Industrial Product, il Technology, Media & Communication, il Financial Services, e il Life Sciences & Health Care.

*Nota: Alcune percentuali nei grafici riprodotti in questo report potrebbero non dare un totale di 100% a causa degli arrotondamenti, oppure per la presenza di domande per cui i partecipanti all'indagine avevano la possibilità di scegliere tra risposte multiple.*

---

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. In un contesto in continua evoluzione, accelerata dalla pandemia che introduce nuove sfide e paradigmi di crescita, le Aziende Private si trovano di fronte a opportunità e cambiamenti significativi che devono essere in grado di comprendere e cogliere, per poter prosperare nel contesto di nuova normalità post-pandemia. Proprio per supportare le Aziende Private nel rispondere ai bisogni e alle sfide in un panorama globale sempre più complesso, Deloitte ha lanciato in Italia il brand Deloitte Private che fornisce supporto al segmento delle Aziende Private con un'ampia gamma di insight e soluzioni mirate per affiancare le imprese con un approccio multidisciplinare in ambiti quali audit e revisione, tax, consulting, risk e financial advisory.

Con l'obiettivo di diffondere conoscenza, Deloitte Private sviluppa sistematicamente indagini che rende disponibili con report dedicati alle Aziende Private per consentire ai propri interlocutori di riflettere e ponderare sui mega trend di riferimento del Segmento Private.

# Indice

La pandemia da COVID-19 ha accelerato la trasformazione delle Aziende Private	2
Andare avanti, muoversi più velocemente	4
Cambiamenti permanenti indotti dalla pandemia sulla profilazione dei rischi aziendali	8
In attesa della ripresa	11
Piani per la forza lavoro	15
Trasformazione digitale	18
Ripensare i valori e la fiducia	22
La prospettiva italiana	24
Mantenere un senso di urgenza volto ad indirizzare priorità organizzative ed incisività di azione	42
Note	43
Contatti Italia e Global Leadership	45



# La pandemia da COVID-19 ha accelerato la trasformazione delle Aziende Private

**D**ALLE DIFFICOLTÀ nasce l'innovazione: questa è una lezione che abbiamo imparato da secoli. Prendendo ad esempio la lunga battaglia del mondo contro la dorifora (parassita delle colture di solanacee come la melanzana, il peperone, il pomodoro e la patata), pochi parassiti sono stati in grado di ispirare il progresso. Ogni volta che questo insetto ha devastato i raccolti – nel Midwest degli Stati Uniti nel 1860, in Francia dopo la Prima Guerra Mondiale, oppure nella sua successiva diffusione nel resto d'Europa e Asia, la società è tornata a fare i suoi progressi, migliorando i metodi per contrastare i suoi attacchi e passando a pratiche agricole alternative. L'aumento delle rese globali di coltivazione delle patate è un chiaro esempio del carattere di resilienza e capacità di adattamento degli uomini. Con ancora maggiore determinazione e urgenza, le aziende di tutto il mondo hanno risposto all'attuale crisi determinata dalla pandemia COVID-19.

## Una caratteristica generale che ha contribuito al successo degli sforzi delle aziende per la loro battaglia contro la pandemia è quello della resilienza

In questo documento articoleremo la resilienza su sette priorità organizzative. Forse nessun'altra crisi nella storia moderna ha avuto un impatto così

grande sull'esistenza quotidiana dell'uomo, tale da costringere le aziende di tutto il mondo ad accelerare la loro evoluzione e i loro leader a lavorare per rispondere, recuperare e posizionarsi al meglio, al fine di prosperare nel contesto di nuova normalità post-pandemia.

La survey globale di Deloitte Private sulle Aziende Private rivela che i leader intervistati di ogni area geografica hanno utilizzato tale crisi convertendola a proprio vantaggio come "catalizzatore", in grado di accelerare il cambiamento da tutti i punti di vista, sia per quanto riguarda il modo di vivere che di lavorare delle aziende e dei loro dipendenti.

I leader aziendali hanno intensificato la trasformazione digitale delle loro imprese, tramite investimenti e implementazioni tecnologiche.

La crisi pandemica non ha fermato le aziende nel proseguire le loro strategie di breve termine, in quanto molte di esse hanno portato a termine le iniziative in corso d'opera, altre sono state addirittura in grado di dare forma a nuove idee avviando progetti *ex novo*. Per perseguire opportunità, anche inedite, rafforzare le loro reti di approvvigionamento e far crescere i mercati serviti, le imprese hanno, inoltre, cercato di stabilire nuove partnership e alleanze anche grazie ad un potenziato utilizzo della digitalizzazione a fronte delle limitazioni allo spostamento delle persone e dei beni.

Questa situazione nuova ha anche permesso ai leader intervistati di concentrare i loro sforzi sui

valori e il purpose aziendale, andando oltre i profitti e cercando nuovi modi per crescere e contribuire alla crescita ed al benessere della collettività in modo sostenibile, con ciò rafforzando la fiducia e lealtà dei propri dipendenti, clienti ed ecosistemi circostanti.

Infine, a causa del distanziamento sociale e delle restrizioni negli spostamenti, le aziende hanno sperimentato anche nuove opzioni legate all'ambito del lavoro, sia per quanto riguarda il luogo fisico che le modalità e i processi stessi di organizzazione.

In altre parole, con il rallentamento del mondo, il ritmo del cambiamento ha preso velocità. Un buon segnale per accelerare rispetto al passato, anche se la velocità non sempre è sinonimo di successo. Infatti, come emerge anche dall'indagine, un elemento cruciale per i leader aziendali è rappresentato dalla resilienza. Caratteristica questa che sicuramente aiuta le organizzazioni di tutto il mondo a gestire al meglio non solo questa crisi e anche quelle potenzialmente future, ma anche quella serie di minacce derivanti dalla competizione sul mercato o da fenomeni di discontinuità (*disruption*), che sono fattori di rischio che ogni imprenditore è consapevole di assumersi nel momento in cui decide di fare impresa oggi, nell'arena competitiva globale.

Con l'inserimento di nuove domande, dall'indagine è emerso anche come molte Aziende Private si definiscano, con gradi differenti, resilienti, il che significa che in generale stanno adeguando le loro prospettive e i piani futuri. Le organizzazioni maggiormente resilienti sono quelle più fiduciose rispetto al loro futuro e più inclini ad investire crescita di lungo termine, avendo anche le idee più chiare circa la loro mission e ruolo all'interno della società.

Nelle pagine seguenti, vengono evidenziate le differenze tra le organizzazioni che si considerano più resilienti e quelle che credono, invece, di avere ancora molto lavoro da fare per definirsi come tali



(si veda il box dedicato “Il self-assessment delle aziende sulla capacità di resilienza”). Inoltre, alla fine di ogni capitolo sono presentate alcune domande che emergono dai risultati dell'indagine, da intendersi come spunto di riflessione per i lettori in modo da consentire loro di localizzare, in modo interattivo, le considerazioni dell'indagine sul proprio caso di specie. È stato, inoltre, posto l'accento su alcuni temi corroborati dalla crisi, quali quelli relativi al tema del rischio o alle prospettive ancora incerte, senza tuttavia tralasciare il rapporto e l'impatto che le Aziende Private possono avere sui temi legati alla sostenibilità, tenendo comunque ben presente il lavoro che molte di queste realtà devono fare per costruire legami ancora più forti con gli ecosistemi in cui operano e con la collettività.

Come sempre, ci auguriamo che questo report - che vede le proprie risultanze comparate con il report 2019 per una migliore percezione dell'impatto della pandemia da COVID-19 sulle risposte degli intervistati - possa essere istruttivo e al tempo stesso motivante. Nell'intento di accelerare la nostra missione di creare un impatto sull'ecosistema delle Aziende Private, continuiamo ad impegnarci per offrire informazioni e spunti di riflessione per aiutare le organizzazioni a competere in un ambiente in sempre più rapida evoluzione.

**Nathalie Tessier**  
Global Deloitte Private leader

# Andare avanti, muoversi più velocemente

**U**NO DEI PRIMI elementi che emerge dall'indagine è che le Aziende Private, a prescindere dall'area geografica di provenienza, stanno aumentando i loro sforzi per trasformare nel complesso la propria organizzazione. In quasi tutte le aree di business, i leader intervistati affermano che la loro azienda ha in un certo qual modo accelerato l'esecuzione delle proprie strategie, che si tratti di trasformazione digitale, integrazione di nuovi obiettivi nella propria strategia, focalizzazione su priorità importanti come la sostenibilità, o leve per rinforzare la competitività o l'aderenza a tematiche aziendali urgenti.

Le Aziende Private hanno tradizionalmente potuto fare leva su vantaggi distintivi quali l'agilità e la visione a lungo termine, caratteristiche queste in grado di fargli affrontare al meglio la crisi. Dall'indagine emerge che molte aziende stavano già abbracciando la strategia di cambiamento in molte aree aziendali e che la pandemia abbia rappresentato una molla che ha accelerato la maggior parte delle iniziative in essere.

**Molte aziende stavano già abbracciando il cambiamento in molte aree e la pandemia ha accelerato questo processo di trasformazione, con maggior focus sulle iniziative già in essere, rispetto ai nuovi progetti**

La realtà è che, se non fosse per la loro inclinazione strategica a guardare a lungo termine e concentrarsi sul futuro del lavoro, dei talenti, della mobilità, della sostenibilità e sussidiarietà, alcune di queste aziende non sarebbero state in grado di emergere dalla pandemia. Senza quella capacità di interazione e trasparenza con i propri dipendenti che i leader delle aziende di tali dimensioni hanno, le loro strategie vincenti sarebbero state, inizialmente, messe in discussione dai dipendenti stessi. Dopotutto, usare empatia e razionalità per prendere decisioni difficili – qualità a cui spesso i leader resilienti si affidano – è un tratto autentico e distintivo di tali realtà, come evidenziato nel report Deloitte *COVID-19: Il cambio di paradigma per le Aziende Private*.<sup>1</sup>

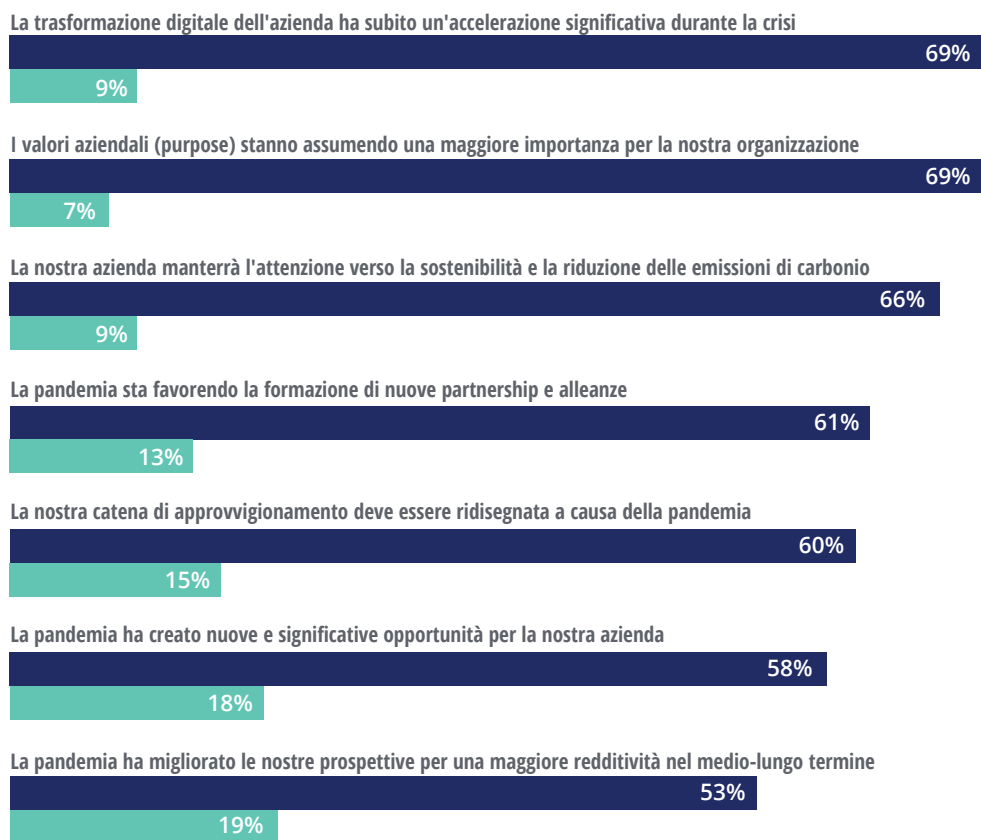
Ma quali sono le altre qualità che aiutano i leader a costruire organizzazioni resilienti, e come pensano e agiscono queste organizzazioni rispetto a quelle che non pongono la resilienza come priorità aziendale? Nel *Resilience Report 2021* di Deloitte, sono state identificate alcune caratteristiche che le aziende mostrano nell'affrontare sfide inaspettate: essere preparati, avere spirito di adattamento, mostrarsi collaborativi, affidabili e responsabili.<sup>2</sup>

FIGURA 1

## Impatto del COVID-19

Qual è il suo livello di accordo con le seguenti affermazioni?

■ D'accordo/Totalmente d'accordo ■ Disaccordo/Totalmente in disaccordo



Nell'indagine abbiamo chiesto agli intervistati di riflettere su sette priorità organizzative per la resilienza:

- **Strategia:** Definire il percorso di trasformazione e l'ambizione aziendale
- **Crescita:** Porre l'attenzione al cliente, all'innovazione dei prodotti e alla crescita dei ricavi del mercato
- **Operation:** Trasformare e modernizzare i processi operativi
- **Tecnologia:** accelerare la trasformazione digitale in tutti gli ambiti funzionali
- **Lavoro:** Trasformare il lavoro, la forza lavoro e il luogo di lavoro
- **Capitale:** ottimizzare il capitale circolante, la struttura del capitale e della finanza aziendale
- **Impatto sociale/ambientale:** Gestire le risorse ambientali e sociali

Nel lavorare per la costruzione di organizzazioni più resilienti, in grado di resistere meglio alle crisi future, l'indagine mostra una comune consapevolezza da parte delle aziende rispetto a queste sette priorità organizzative, le quali vengono considerate come asset fondamentali per il successo di una strategia resiliente. I leader aziendali ritengono, in particolare, che crescita e tecnologia siano gli elementi più importanti per le organizzazioni resilienti; tuttavia riconoscono anche la necessità di allineare la propria strategia e le proprie ambizioni, investire nelle persone, rafforzare la propria struttura di finanziamento e destinare risorse ai temi ambientali e sociali.

La maggior parte degli intervistati ha già adottato misure per soddisfare tali priorità; verificando i loro progressi sul tema della resilienza rispetto a questi sette elementi, alcuni leader aziendali si reputano ancora carenti, mentre altri si ritengono in fase più avanzata da successo realizzativo. Questi ultimi, avendo sia una visione più positiva delle prospettive a breve termine che una maggiore fiducia nel loro potenziale a lungo termine, risultano come leader di quelle realtà che hanno maggiori probabilità di ampliare la propria forza lavoro o realizzare un'acquisizione e, inoltre, sono quelle più concentrate sul loro impatto sociale e ambientale.

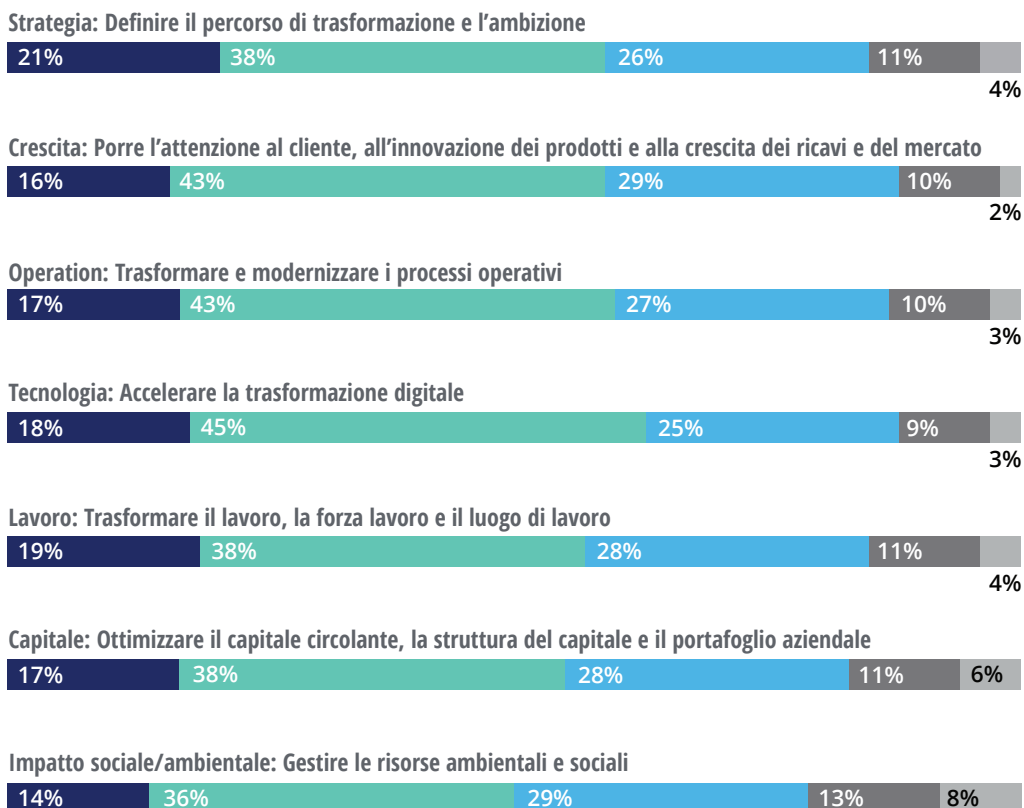


FIGURA 2

## Costruire il carattere di resilienza

Rispetto alle seguenti aree, quali progressi ha fatto la sua azienda nell'implementare la resilienza?

- Finalizzato/pienamente sviluppato   ■ A metà dei cambiamenti   ■ Inizio implementazione
- La pianificazione è iniziata, l'implementazione no   ■ Nessuna azione pianificata



### IL SELF-ASSESSMENT DELLE AZIENDE SULLA CAPACITÀ DI RESILIENZA

Nell'indagine è stato chiesto agli intervistati (2.750 leader distribuiti su 33 paesi) di valutare la capacità della propria azienda di implementare i sette elementi di resilienza, utilizzando una scala da 1 ("Nessuna azione pianificata") a 5 ("completamente sviluppata"). Nel complesso, le aziende potevano ottenere un punteggio totale compreso tra 7 e 35. Guardando al panel globale nel suo complesso, il cluster di aziende con il punteggio più alto (aziende ad elevata resilienza), che ha totalizzato da 29 a 35, è pari al 27% degli intervistati; quasi la metà (49%) ha totalizzato uno score tra il 22 e il 28 (aziende a media resilienza), mentre i leader con punteggio più basso, score compreso tra 7 e 21, costituiscono il restante 24% del panel (aziende a bassa resilienza). Per quanto riguarda, invece, il campione italiano, dall'analisi emerge che le aziende ad elevata resilienza sono il 31%, quelle a media resilienza il 59%, mentre quelle a bassa resilienza il 10%.

# Cambiamenti permanenti indotti dalla pandemia sulla profilazione dei rischi aziendali

**L**A PANDEMIA DA COVID-19 ha provocato un momento di discontinuità per le Aziende Private di tutto il mondo e in quasi tutti i settori. Le catene di fornitura e produzione – che il 60% dei nostri intervistati a livello globale ritiene debbano essere riprogettate come conseguenza diretta della pandemia – sono risultate un grande punto di attenzione come mai prima d’ora, con corridoi commerciali temporaneamente interrotti e capacità produttiva notevolmente ridotta. Come riportato nel Report *COVID-19: The recovery of organizations and supply chain*, molte aziende hanno avvicinato le proprie reti di approvvigionamento, considerando non solo

**I leader intervistati ritengono che gli impatti di ampia portata della pandemia continueranno ad essere avvertiti non solo nei prossimi 12 mesi, ma anche nei prossimi anni, con conseguente cambiamento permanente sulla profilazione dei rischi aziendali indotto dalla pandemia**

l’efficienza generata da tale azione, ma anche la conseguente resilienza e fronte di una pre-esistente ridondanza di tali reti, manifestatasi quando le stesse, durante la pandemia, non potevano essere utilizzate<sup>3</sup>. Inoltre, le imprese stanno sfruttando la crisi attuale per comprendere meglio le loro interdipendenze e aumentare gli investimenti in aree come le reti di fornitura digitale (*marketplace*), così da essere in grado di anticipare, percepire e rispondere a eventuali cambiamenti imprevisti.

**L**A PANDEMIA HA accelerato questi sforzi di adeguamento della *supply chain* da parte delle aziende, anche se i benefici possono richiedere tempo per manifestarsi, come dimostra il recente blocco nel canale di Suez. Il blocco, causato da una nave da carico in panne per probabile attacco cyber, ha ritardato quasi 400 navi, “intrappolando” circa 10 miliardi di dollari al giorno relativi al commercio globale ed evidenziando, ancora una volta, la dipendenza di molte aziende e la relativa importanza di avere una catena di fornitura globale ben funzionante.<sup>4</sup>

Guardando ai rischi, i leader intervistati ritengono che gli impatti di ampia portata della pandemia continueranno ad essere avvertiti non solo nei prossimi dodici mesi, ma anche nei prossimi anni. I rischi correlati alla pandemia da COVID-19 sono stati classificati al primo posto tra le preoccupazioni degli intervistati sia guardando ai prossimi dodici che trentasei mesi, in particolare dalle aziende della regione Asia-Pacifico che

risultano quelle più preoccupate. Per risanare la situazione attuale, i leader di ogni area geografica identificano nei provvedimenti emanati dagli Stati a sostegno dell'economia gli strumenti volti a compensare l'impatto economico derivante dalla pandemia e favorirne il rilancio.

La pandemia non solo ha ampliato il numero di rischi che le Aziende Private devono affrontare, ma ha anche alterato la loro natura e le loro priorità di impatto, rendendone alcuni più difficili da misurare e gestire. Sebbene sia relativamente chiaro valutare e quantificare l'impatto di una catena di fornitura compromessa dalla pandemia da COVID-19, o di un attacco *cyber* in una azienda ad alta digitalizzazione, alcuni rischi, come i cambiamenti delle preferenze e stili di consumo dei clienti, sono più difficili da misurare e mitigare e possono quindi avere un impatto ancora maggiore sull'azienda se non gestiti.

Mentre i rischi correlati alla pandemia da COVID-19 sono in primo piano, i leader devono fare attenzione e presidiare anche altre eventuali problematiche e sfide in continua evoluzione, come ad esempio i cyber-attacchi oppure una maggiore concorrenza sul mercato; probabilmente, dovranno dedicare sempre più attenzione alle questioni ambientali, di sostenibilità e di *governance* (ESG) e all'impatto dei cambiamenti climatici sulle loro attività. Guardando al livello di resilienza delle imprese, si rileva una divergenza di prospettive: quelle altamente resilienti valutano gli attacchi informatici, i cambiamenti climatici, la disintermediazione e i rischi geopolitici come i rischi elevati e quindi da monitorare, mentre quelle che hanno punteggi di resilienza più bassi sembra percepiscano meno questi rischi.

## Spunti per un self-assessment nella prospettiva di "ACCELERARE IL PENSIERO"

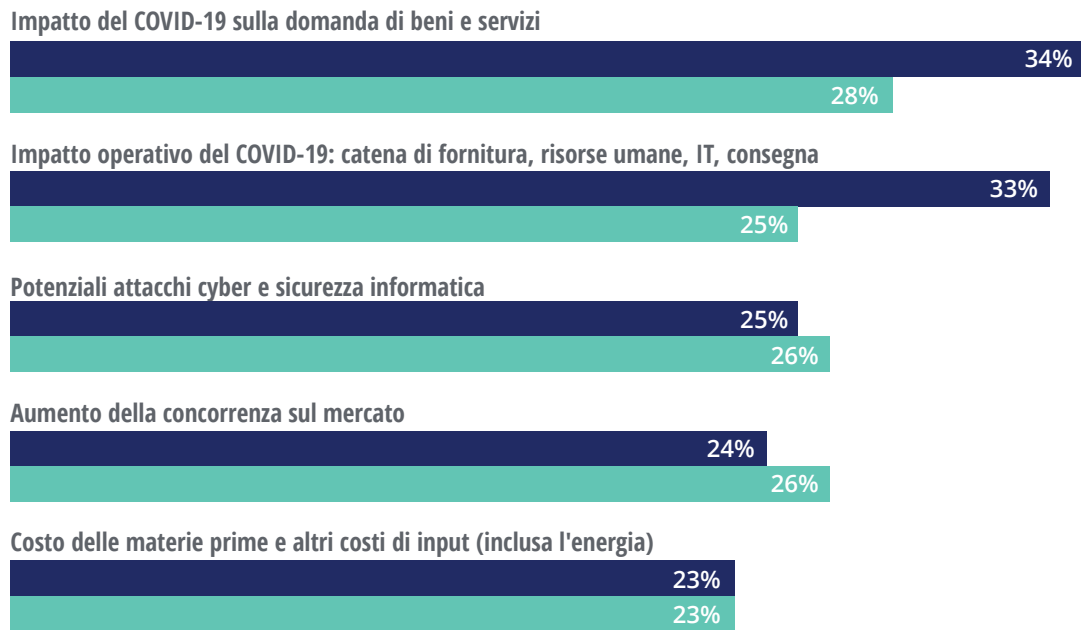
- Come sono cambiati i Vostri modelli di rischio e le priorità a causa della pandemia?
- In che modo Vi è possibile ridisegnare la supply chain per assicurarVi una maggiore flessibilità?
- In che modo la Vostra organizzazione si concentra sull'impatto del cambiamento climatico e sulle questioni ambientali, sociali e di *governance*?
- In che modo la Vostra organizzazione ha risposto ai cambiamenti delle preferenze dei clienti? Quali sono le implicazioni a lungo termine di tali cambiamenti?
- Dove si collocano la sicurezza IT e la protezione contro gli attacchi informatici nell'agenda tecnologica della Vostra azienda?

FIGURA 3

## Rischi per la crescita aziendale

Primi cinque rischi

■ Nei prossimi 12 mesi ■ Nei prossimi 36 mesi



# In attesa della ripresa

IL CONTESTO OPERATIVO ancora incerto, conduce i leader intervistati a mantenere una linea prudente rispetto ai dodici prossimi mesi. Ad esempio, il 17% degli intervistati ritiene di non avere alcuna crescita del fatturato quest'anno, rispetto al 5% di due anni fa.<sup>5</sup>

Nonostante ciò, l'indagine dimostra che la maggior parte degli intervistati ritiene che le loro aziende reagiranno alla crisi, con più di due terzi che esprimono una elevata fiducia nel successo della propria azienda nei prossimi dodici mesi. Inoltre, ritengono che la maggior parte delle metriche aziendali miglioreranno.

A tal proposito, le organizzazioni più resilienti risultano anche quelle più ottimistiche: tre quarti di esse si aspettano che le loro metriche aziendali miglioreranno, mentre se si guarda al cluster di aziende meno resilienti, solo meno della metà risulta ottimista rispetto all'andamento dei propri KPI. Anche sulle prospettive di crescita a lungo termine, le organizzazioni altamente resilienti sono più ottimiste, con il 52% che è estremamente fiducioso guardando ai prossimi tre anni, rispetto ad appena il 20% delle aziende con livello di resilienza basso.

FIGURA 4

## Cambiamenti previsti nelle principali metriche di business

Nei prossimi 12 mesi

■ Aumenta/Aumenta in modo significativo ■ Diminuisce/Diminuisce in modo significativo

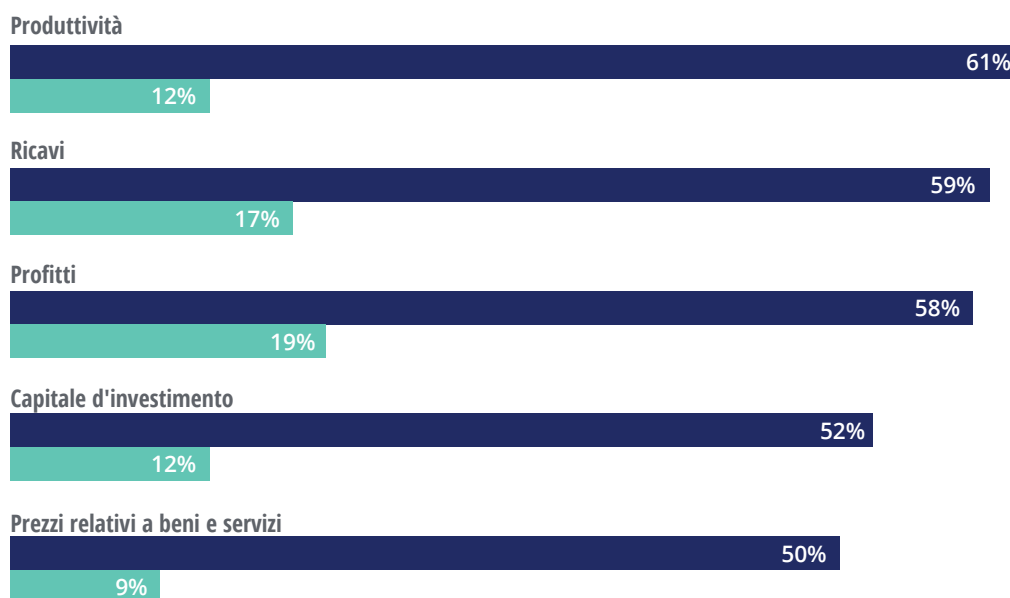


FIGURA 5

## Focus sulle metriche

Monitoraggio delle aspettative nei prossimi 12 mesi rispetto ai livelli di resilienza

■ Rispondenti di aziende ad alta resilienza ■ A media resilienza ■ A bassa resilienza

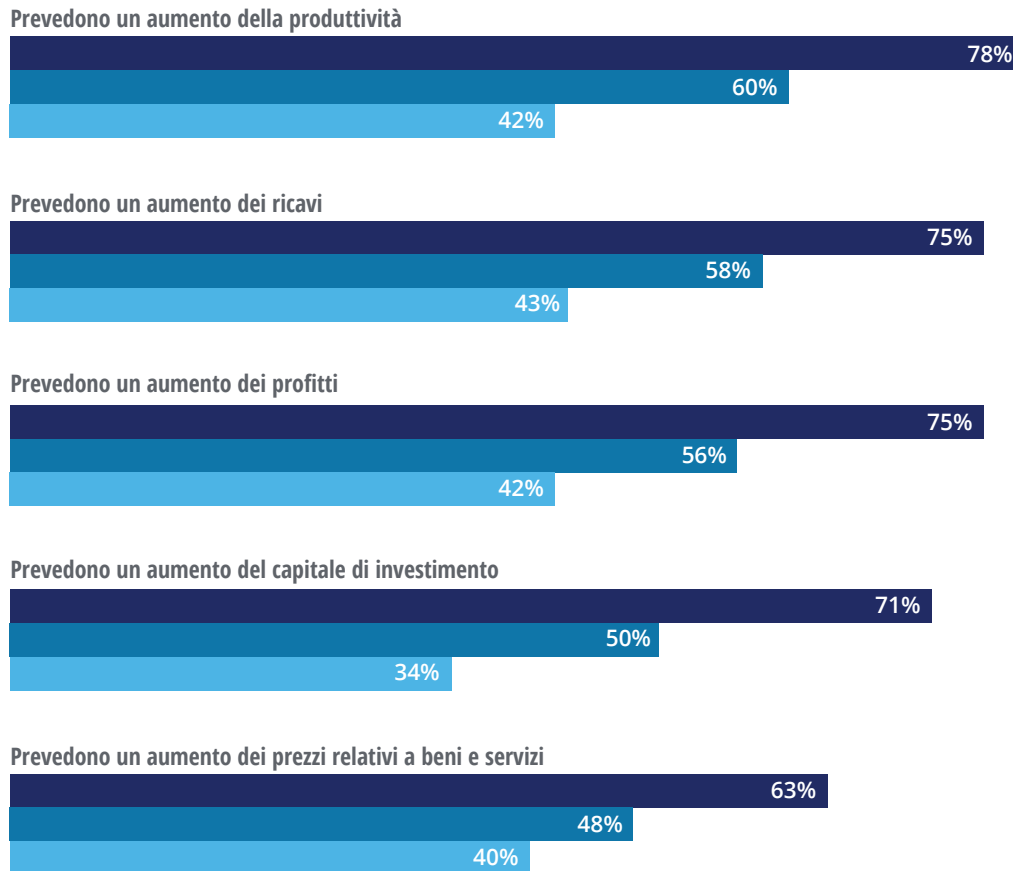


FIGURA 6

## Livelli di fiducia

Tracciare la fiducia rispetto ai livelli di resilienza

■ Nei prossimi 12 mesi ■ Nei prossimi 36 mesi

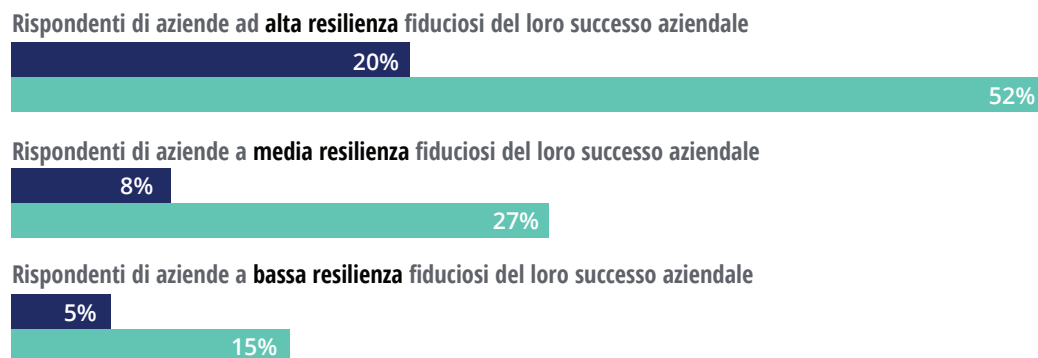
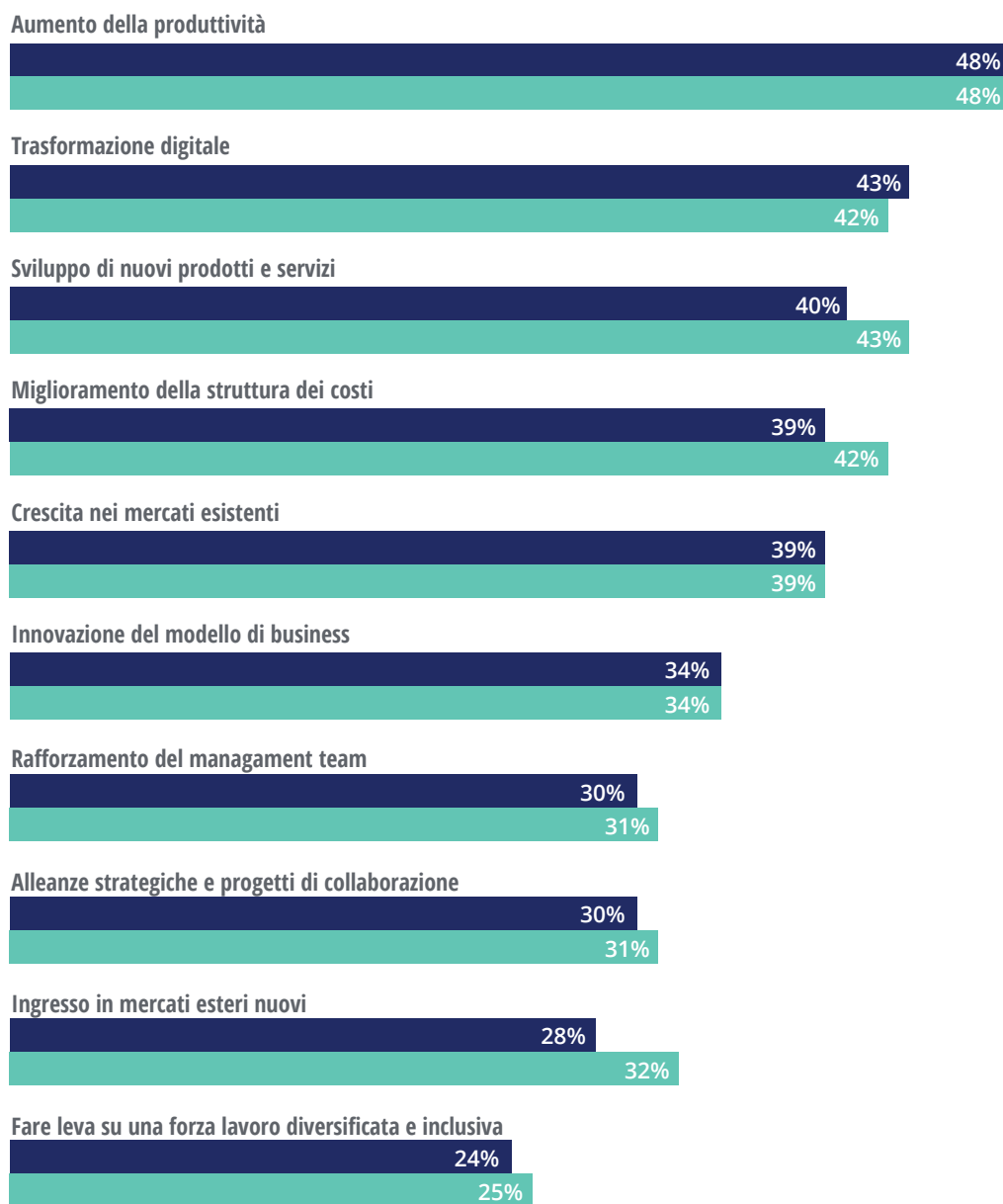


FIGURA 7

## Strategie di crescita

Quali sono le principali strategie di crescita della sua azienda?

■ Nei prossimi 12 mesi ■ Nei prossimi 36 mesi



In generale, i leader aziendali sono confidenti nella loro capacità di incrementare la produttività, obiettivo che per loro rappresenta la principale strategia di crescita per il prossimo anno. La trasformazione digitale è considerata la seconda priorità di crescita dal totale campione, ma risulta la priorità numero uno tra gli intervistati del cluster ad alta resilienza. Differenza di percezione significativa rispetto al cluster di aziende a bassa resilienza, dove si registra uno scarto del 18%.

Sebbene la maggior parte degli intervistati abbia individuato come prioritaria una crescita di tipo organico rispetto alle attività di M&A, molti però considerano la propria azienda come target di acquisizione nell'arco dei prossimi dodici mesi (con un aumento del 10% rispetto al sondaggio del 2019). Anche su questo aspetto, le aziende altamente resilienti sembrano più attive rispetto alle organizzazioni meno resilienti. Le motivazioni principali per le trattative di M&A includono l'ingresso in nuovi mercati globali, l'espansione o la diversificazione della base di clienti, nonché la maggiore disponibilità di capitale.

Come rilevato nel report *M&A and COVID-19: Charting new horizons*, le attività di M&A sono destinate ad avere un'influenza importante nella definizione della nuova normalità, con le aziende che adottano una combinazione di strategie difensive e offensive per salvaguardare i mercati esistenti, accelerare la loro ripresa e posizionarsi per conquistare la leadership di mercato.

Anche la sostenibilità sarà probabilmente un aspetto cruciale nella nuova era post-pandemica, poiché si intreccia con lo obiettivo aziendale di contribuire al successo commerciale del brand.<sup>6</sup>

Oltre alle attività di M&A, la pandemia sta spingendo le Aziende Private a formare nuove partnership e alleanze (scelta espressa dal 61% delle aziende intervistate e dal 78% di quelle altamente resilienti). Con la progressiva espansione degli ecosistemi, le imprese, in particolare quelle a conduzione familiare, potrebbero trovarsi in difficoltà con la perdita di controllo rispetto alle strutture di alleanza. È interessante notare che, in una ulteriore ricerca specificamente dedicata a questo tema, Deloitte Private ha rilevato che il 63% dei rispondenti affermava che è importante mantenere la proprietà per mantenere il controllo della proprietà intellettuale.<sup>7</sup>

### Spunti per un self-assessment nella prospettiva di "ACCELERARE IL PENSIERO"

- In che modo la concorrenza sul mercato e/o le interruzioni influiranno sul Vostro modello di business?
- Quale ruolo avrà la tecnologia nel tentativo di aumentare la produttività nella Vostra organizzazione?
- In che modo l'attività di M&A (offensivo e difensivo) influisce sulle Vostre strategie di crescita?
- Sono disponibili per la Vostra azienda opportunità per creare alleanze ed espandere gli ecosistemi?
- Quali sono le varie forme di capitale a Voi disponibili per sostenere le aspirazioni di crescita?



# Piani per la forza lavoro

**U**NA DELLE PRINCIPALI incertezze a tutte le latitudini è la rapidità con cui i mercati del lavoro, a valle della fase di discontinuità che la pandemia ha generato, risponderanno alle esigenze delle aziende, le quali man mano si focalizzeranno sulle nuove preferenze dei clienti, sui metodi di consegna alternativi, ma soprattutto su organizzazioni del lavoro digitalizzate e con necessità di nuove competenze e con una attenzione al *welfare, well-being e diversity & inclusion* di centralità non comparabile al passato. Dall'indagine emerge che le aziende esprimono cautela circa i loro piani di assunzione per il prossimo anno, dove solo il 11% prevede un aumento del numero di dipendenti, mentre l'8% un calo. Il restante 81% è suddiviso tra l'idea di mantenere costanti i livelli di occupazione attuali, assumendo solo per obblighi contrattuali preesistenti o in modo limitato.

**La ricerca mostra che le aziende con sensibilità sul tema *diversity* al di sopra della media producono una maggiore quota di fatturato dall'innovazione, e questo aspetto si traduce in una migliore performance reddituale**

È interessante notare che le aziende con elevati punteggi di resilienza affermano di avere maggiori probabilità di assumere il personale nel prossimo anno.

Oltre a gestire le esigenze della forza lavoro rispetto a una ripresa della domanda nel prossimo anno, molte imprese tenderanno di determinare quali cambiamenti relativi al paradigma del lavoro possano persistere oltre la pandemia e riprogetteranno le loro organizzazioni in modo da andare incontro alle esigenze della nuova normalità. In effetti, il 70% degli intervistati a livello globale valuta la trasformazione del lavoro, della forza lavoro e del luogo di lavoro come un fattore importante per il mantenimento della resilienza della propria organizzazione.

Quando l'attenzione passerà da una fase di ripresa a quella di rilancio verso una nuova normalità, le organizzazioni potranno trarre vantaggio dall'adozione di un approccio più incentrato sulle persone per affrontare le future sfide. Il report Deloitte 2021 *Global Human Capital Trends* rivela come le aziende leader stanno iniziando a integrare il concetto di benessere nell'ambito del lavoro, concentrandosi sul soddisfacimento delle esigenze dei lavoratori, sulla creazione di *well-being* e produttività digitali e sulla concessione ai dipendenti di una maggiore autonomia per prendere decisioni significative su come e su cosa contribuire.<sup>8</sup>



FIGURA 8

## Piani di assunzione

Quale delle seguenti affermazioni descrive meglio gli attuali piani di assunzione della sua azienda? Risposte basate sulla posizione dell'headquarter dell'azienda.

■ Global ■ Americhe ■ Asia-Pacific ■ EMEA

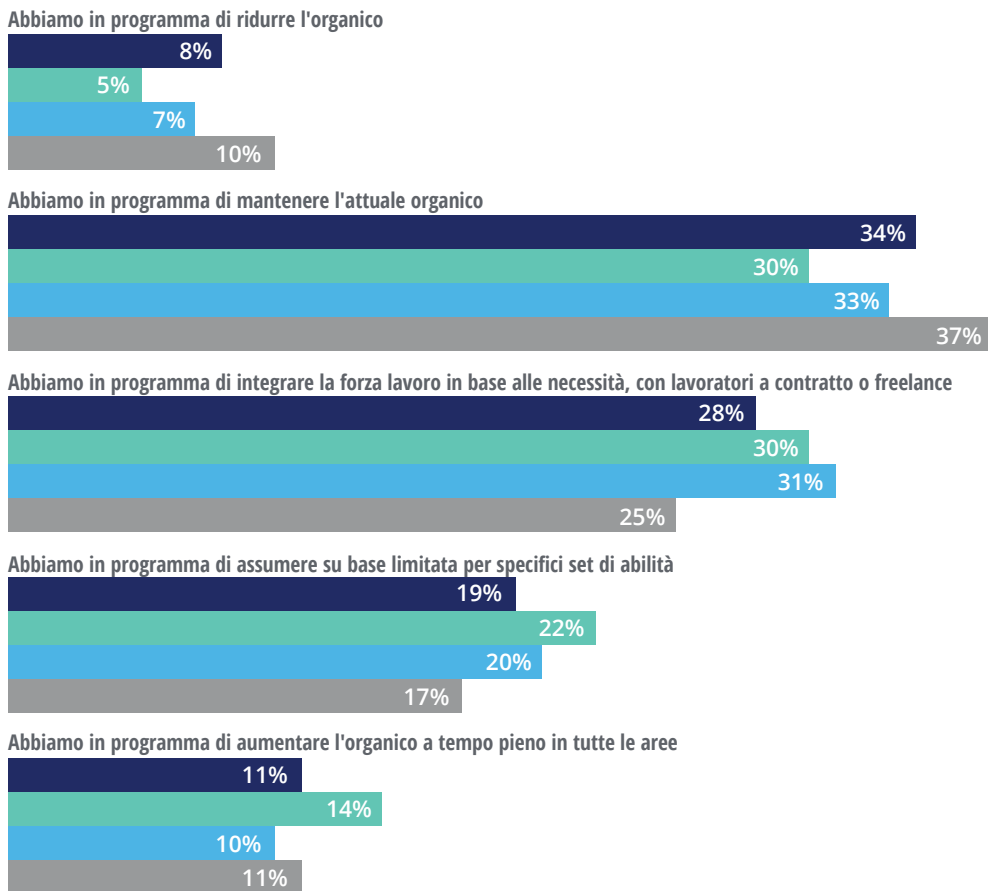


FIGURA 9

## Resilienza e acquisizione di talenti

Percentuale di rispondenti che intendono assumere su base limitata o aumentare l'organico a tempo pieno



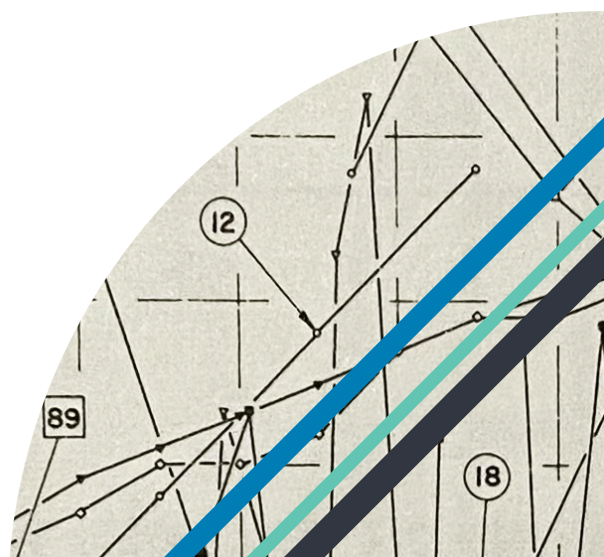
Alcune Aziende Private hanno già posto le basi rispetto a questo obiettivo, utilizzando accordi flessibili per la forza lavoro e riprogettando le loro organizzazioni per essere più agili, facendo ricorso a team indipendenti di dimensioni più piccole. Tali iniziative stanno aiutando le Aziende Private a creare resilienza: infatti, il 19% dichiara di aver già trasformato completamente il lavoro nelle loro organizzazioni, mentre il 38% è a metà strada rispetto a tali cambiamenti. In particolare, le realtà con alti punteggi di resilienza dicono di essere più propense ad integrare la loro forza lavoro nel prossimo anno rispetto a quelli di fascia più bassa (66% contro 48%).

Un'altra area in cui le aziende altamente resilienti si distinguono è la loro attenzione per la costruzione di organizzazioni più vicine alle comunità in cui operano. La ricerca mostra che le organizzazioni con un livello di attenzione alla diversità superiore alla media hanno prodotto una percentuale maggiore di ricavi derivanti dall'innovazione rispetto a quelle con sensibilità inferiore alla media e questo si traduce in una performance finanziaria complessiva più forte.<sup>9</sup>

Fare leva su una forza lavoro diversificata e inclusiva è anche un elemento distintivo, nonché una priorità strategica sentita dalle imprese che hanno un livello elevato di resilienza.

### Spunti per un self-assessment nella prospettiva di "ACCELERARE IL PENSIERO"

- Ci sono opportunità per trasformare l'ambiente di lavoro e quali sono gli obiettivi connessi a tale trasformazione?
- In che modo la strategia sui talenti riflette la nuova normalità basata sul lavoro remoto e/o ibrido?
- Quali sono le opportunità che l'azienda offre dopo la pandemia per lo sviluppo professionale, la formazione, la mentorship, la partecipazione ai progetti e la rete?
- Quali misure vengono adottate per includere i lavoratori di diverse comunità in posizioni di leadership?
- In che modo viene data priorità al benessere dei dipendenti?



# Trasformazione digitale

**I**N QUANTO SECONDA strategia di crescita per il prossimo anno e terza priorità per i prossimi tre anni, la trasformazione digitale è diventata un'area di interesse cruciale per le aziende di tutto il mondo. L'indagine ha rilevato che i leader hanno ampie aspettative sui vantaggi che questi investimenti tecnologici possono offrire alle loro organizzazioni, tra cui quello di migliorare il coinvolgimento dei clienti, incrementare i volumi di vendita, rafforzare la loro capacità di gestione di futuri lock-down e ridurre i costi.

L'aspetto rilevante è che molti leader intervistati ritengono che la propria azienda sia più vicina alla realizzazione di queste ambizioni rispetto a prima della pandemia: quasi sette aziende su dieci

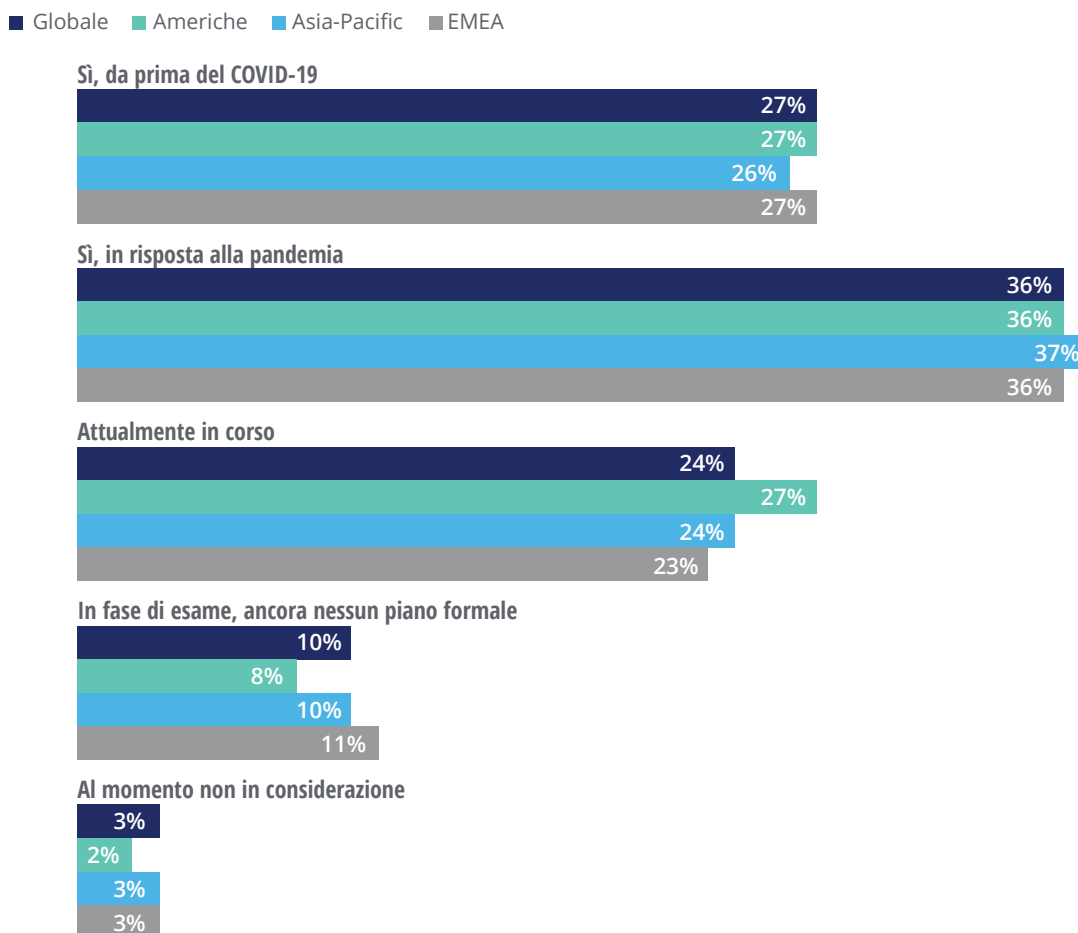
intervistate nel mondo hanno dichiarato che la loro trasformazione digitale ha registrato un'accelerazione significativa durante la crisi. In effetti se più di un quarto aveva iniziato la loro trasformazione già prima della pandemia da COVID-19, più della metà invece ha dichiarato di aver accelerato la digitalizzazione proprio in risposta alla crisi o si trova attualmente in questa fase. Tra le organizzazioni altamente resilienti, i leader che dichiarano che il loro processo di trasformazione digitale è stato condotto prima della crisi o è attualmente in corso risultano quasi il doppio rispetto a quelli delle aziende con bassi punteggi di resilienza (80% contro 43%).

**Per circa sette aziende su dieci la trasformazione digitale ha registrato un'accelerazione significativa durante la crisi**

FIGURA 10

## Trasformazione digitale

La sua azienda ha in essere processi legati alla trasformazione digitale?



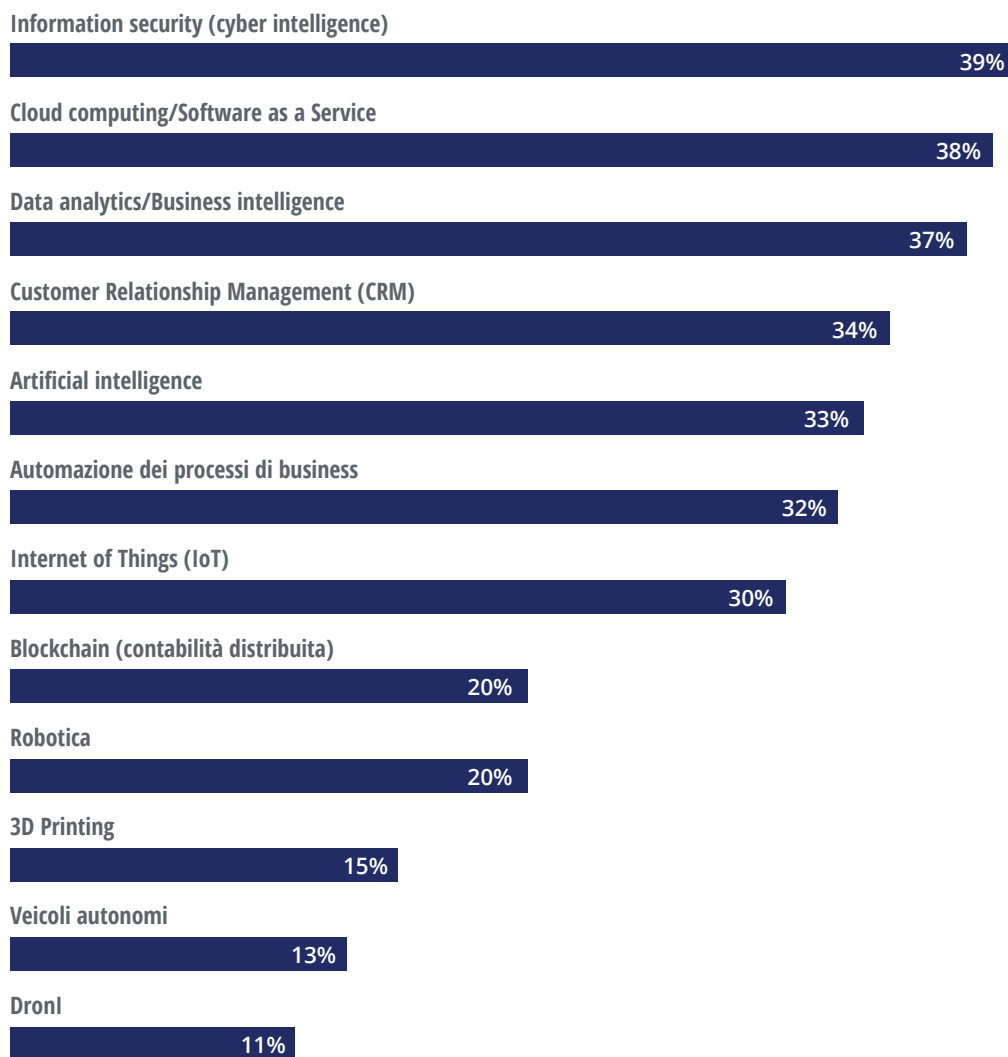
Questo senso di urgenza da parte delle imprese sui temi digitali testimonia come la pandemia da COVID-19 abbia guidato alcuni cambiamenti nel comportamento e stili di consumo dei clienti, spostando una parte significativa dell'economia *online* e aumentando la comodità e la disponibilità delle persone a interagire digitalmente. Fattori questi che si sono rivelati fondamentali e che hanno messo le aziende nella condizione di doversi "adeguare" a tali cambiamenti.

Oltre a muoversi con più fretta, i leader intervistati dichiarano che le loro organizzazioni stanno anche aumentando la portata dei loro investimenti tecnologici. Si prevede che la sicurezza delle informazioni (*cyber intelligence*) sarà la voce di spesa tecnologica più elevata nei prossimi 12 mesi, ma il *cloud computing* e l'analisi dei dati (*advanced analytics*) sono appena dietro. Una parte significativa delle aziende prevede inoltre che investirà in tecnologie emergenti come la robotica, i veicoli autonomi e i droni.

FIGURA 11

## Investimenti tecnologici

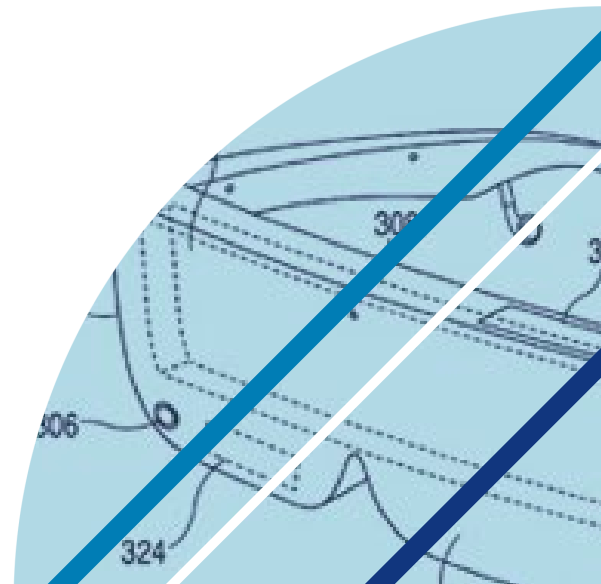
Quali investimenti in tecnologia è probabile che la sua azienda effettuerà nei prossimi 12 mesi?



Nell'ultimo report Deloitte dedicato ai *Tech Trends* si evidenziano i modi in cui le organizzazioni possono massimizzare gli investimenti nelle aree tecnologiche in cui concentrano le loro attività di trasformazione digitale. Ad esempio, le imprese per pianificare i processi aziendali stanno ricorrendo sempre più a piattaforme strategiche e in questo modo i leader aziendali possono utilizzare i *data analytics* per avere una pianificazione più estesa e precisa degli scenari futuri. Un altro esempio riguarda l'importanza dell'intelligenza artificiale, in quanto la *cognitive automation* si sta evolvendo per aiutare a selezionare e ridurre la mole di informazioni raccolte, per concentrarsi solo sui dati che sono "significativi" e per supportare le decisioni più smart.<sup>10</sup>

### Spunti per un self-assessment nella prospettiva di "ACCELERARE IL PENSIERO"

- In quali modi la pandemia Vi ha mostrato il gap da colmare sulle capacità tecnologiche della Vostra azienda e quali misure avete adottato per far fronte a tale gap?
- Cosa state facendo per promuovere una cultura dell'innovazione e identificare in modo sufficiente le opportunità per trasformare la Vostra azienda tramite il ricorso alla tecnologia?
- In che modo potreste porre maggiore enfasi sulla formazione e sullo sviluppo delle attività di trasformazione digitale?
- In che modo la Vostra azienda è organizzata per gestire in modo specifico la *governance* della tecnologia e garantire che gli investimenti siano in linea con gli obiettivi strategici e supportarli?
- Con la migrazione digitale accelerata dalla crisi, la Vostra azienda è ora probabilmente in possesso di nuove forme di dati. In che modo li utilizzate per trarne il massimo vantaggio?



# Ripensare i valori e la fiducia

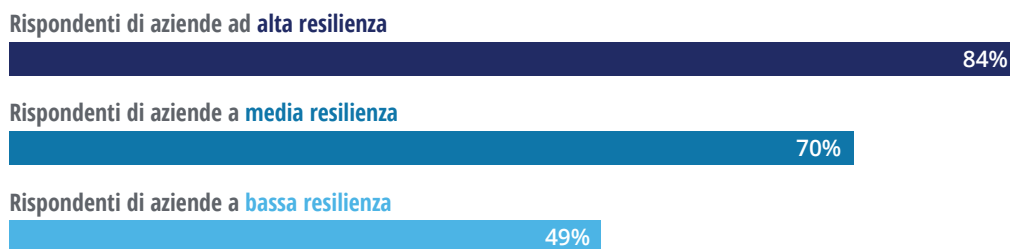
**A**NCHE PRIMA DELLA PANDEMIA, le aziende di tutto il mondo erano impegnate in una riflessione collettiva su ciò che spinge il successo aziendale oltre il profitto economico. Infatti, valori e fiducia da e verso gli stakeholder sono sempre stati intrecciati e prioritari nella cultura delle Aziende Private, in particolare in quelle a conduzione familiare. Negli ultimi anni, le aziende di piccole e medie dimensioni hanno cercato di formalizzare tali principi nella loro *governance*, come si evidenzia anche nel report Deloitte Private *Issues and opportunities*, dove gli obiettivi relativi all'impatto sociale stavano entrando nelle *mission* e nei piani quinquennali aziendali.<sup>11</sup>

La presente indagine dimostra che questi ampi sforzi hanno assunto oggi un nuovo significato. Quasi il 70% degli intervistati ha dichiarato che il tema dei valori aziendali è aumentato in termini di importanza per la loro organizzazione, come risultante della pandemia da COVID-19, con Asia-Pacifico in testa. Le organizzazioni altamente resilienti sono in primo piano su questo fronte (84%) rispetto a quelle con bassa resilienza (49%). In tutto il mondo, le aziende nel 2020 hanno dimostrato preoccupazione per la salute e la sicurezza dei propri dipendenti, rischio peraltro che continuano ad avvertire anche in prospettiva guardando ai prossimi tre anni.

FIGURA 12

## L'importanza dei valori (purpose)

Percentuale di rispondenti che afferma che i valori aziendali stanno assumendo maggiore importanza per la propria organizzazione





Come emerge anche in alcune recenti pubblicazioni *Future of Trust*, la fiducia non è statica e può essere misurata. Le aziende possono adottare una serie di strumenti di analisi per capire come vengono percepite dai vari *stakeholder*, utilizzando strumenti diagnostici per quantificare lo stato di fiducia attuale dell'azienda. Sulla percezione dello stato di fiducia attribuito ad una azienda influiscono, per esempio, l'utilizzo di approcci avanzati per la protezione dei dati, preservando la fiducia e reputazione, rispetto a molteplici ambiti trasversali all'interno dell'azienda, quali la *customer experience*, la qualità dei prodotti, la diversità e l'inclusione, i programmi di equità, nonché i rischi informatici.<sup>12</sup>

La fiducia è fondamentale anche per quanto concerne l'impatto delle aziende sul mondo e sull'ambiente. I risultati dell'indagine indicano che due terzi dei leader intervistati affermano che la loro azienda rimane concentrata sulla sostenibilità e sulle riduzioni delle emissioni di carbonio nonostante le interruzioni causate dalla pandemia da COVID-19. Tuttavia, vi è ancora un margine significativo di miglioramento, in quanto solo un terzo degli intervistati definisce le questioni ambientali, sociali e di governance (ESG) come un basso rischio per il prossimo anno e il 14% non rileva alcun rischio correlato a tali temi. Nei risultati, si rileva una correlazione tra gli intervistati che

vedono le loro organizzazioni come poco resilienti e coloro i quali non sono ancora focalizzati sulla sostenibilità e sulla riduzione delle emissioni di carbonio.

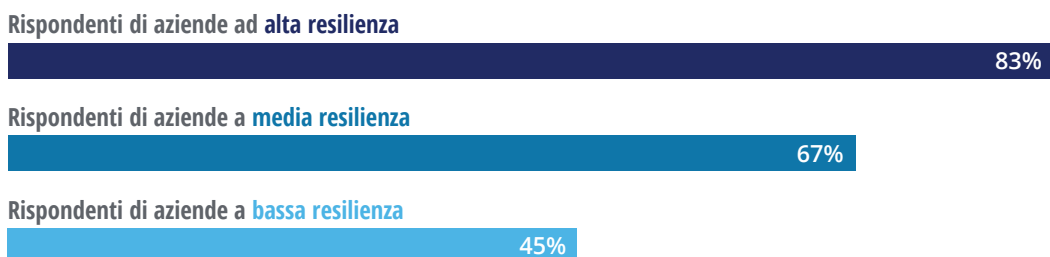
### Spunti per un self-assessment nella prospettiva di "ACCELERARE IL PENSIERO"

- Quali azioni avete intrapreso durante la pandemia per creare fiducia con i dipendenti e rafforzare la cultura aziendale? Ci sono opportunità per rafforzare la fiducia con tutti gli *stakeholder*?
- In che modo i valori aziendali rendono la Vostra azienda unica nel mercato e rispetto ai dipendenti?
- Come viene percepita la Vostra azienda dal punto di vista della fiducia?
- Come misurate il livello di fiducia con i dipendenti, i clienti e la società in generale?
- Quale ruolo hanno i principi ESG nella Vostra strategia e quali obiettivi relativi all'ESG sono monitorati internamente sia per quanto riguarda l'azienda che i singoli dipendenti?

FIGURA 13

## Sostenibilità

Percentuale di rispondenti che afferma che la propria azienda manterrà l'attenzione sulla sostenibilità



# La prospettiva italiana

a cura di Ernesto Lanzillo

**P**ER COMPRENDERE COME le aziende del nostro Paese si stiano muovendo in questo contesto, abbiamo analizzato più in dettaglio le opinioni dei 150 leader italiani intervistati, cercando di cogliere le specificità del nostro tessuto imprenditoriale e le eventuali differenze di percezione e atteggiamenti rispetto al panel globale.

Un primo elemento che emerge dalla ricerca, anche se in ogni modo facilmente intuibile, è che la maggior parte delle Aziende Private italiane intervistate si sta adeguando al nuovo contesto disegnato dalla pandemia da COVID-19.

Aumentando gli sforzi per trasformare ed evolvere la propria organizzazione, a prescindere dall'area geografica e dalle aree di business, i leader italiani dichiarano di aver accelerato i propri piani, dalla trasformazione digitale, alle nuove priorità come la sostenibilità. Anche in Italia, la pandemia ha posto le aziende di fronte all'occasione di ripensare e rinnovare se stesse e di porre l'attenzione su nuove e differenti tematiche. L'impatto della pandemia da



COVID-19 (Figura 14) ha, infatti, impresso un'accelerazione sulle priorità delle imprese italiane, le quali si trovano in un percorso di trasformazione non solo relativo alla digitalizzazione (53%), ma anche e soprattutto su tematiche quali l'importanza dei valori e della *mission* aziendale (57%), nonché sulla sostenibilità e l'impatto ambientale (56%).

**Anche in Italia, la pandemia ha posto le aziende di fronte all'occasione di ripensare e rinnovare se stesse nel loro complesso e di porre l'attenzione su diverse tematiche**

FIGURA 14

## Impatto del COVID-19

Qual è il suo livello di accordo con le seguenti affermazioni?

■ D'accordo/Totalmente d'accordo ■ Disaccordo/Totalmente in disaccordo

**I valori aziendali (purpose) stanno assumendo una maggiore importanza per la nostra organizzazione**



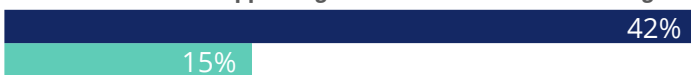
**La nostra azienda manterrà l'attenzione verso la sostenibilità e la riduzione delle emissioni di carbonio**



**La trasformazione digitale dell'azienda ha subito un'accelerazione significativa durante la crisi**



**La nostra catena di approvvigionamento deve essere ridisegnata a causa della pandemia**



**La pandemia sta favorendo la formazione di nuove partnership e alleanze**



**La pandemia ha creato nuove e significative opportunità per la nostra azienda**



**La pandemia ha migliorato le nostre prospettive per una maggiore redditività nel medio-lungo termine**



Questo atteggiamento di cambiamento e trasformazione sebbene in alcuni casi venisse da lontano, sicuramente ha subito un'accelerazione con la pandemia, la quale ha messo le aziende, non solo nel nostro Paese, nella condizione di doversi evolvere per sopravvivere, rimanendo competitive; capacità di adattamento e agilità sono due attributi che, insieme a una visione di prospettiva a lungo termine, caratterizzano da sempre le aziende di media e piccola dimensione, che sono la parte preponderante dell'imprenditoria italiana.

Oltre a puntare sulle loro intrinseche caratteristiche che le rendono distintive rispetto alle imprese di dimensioni più grandi, le aziende devono fare anche tesoro degli insegnamenti appresi da questa situazione di crisi e strutturarsi al meglio per resistere e gestire le potenziali crisi future, puntando sulla resilienza. Caratteristica quest'ultima su cui, anche le aziende intervistate nell'indagine, si sono misurate rispetto alla loro capacità di implementare

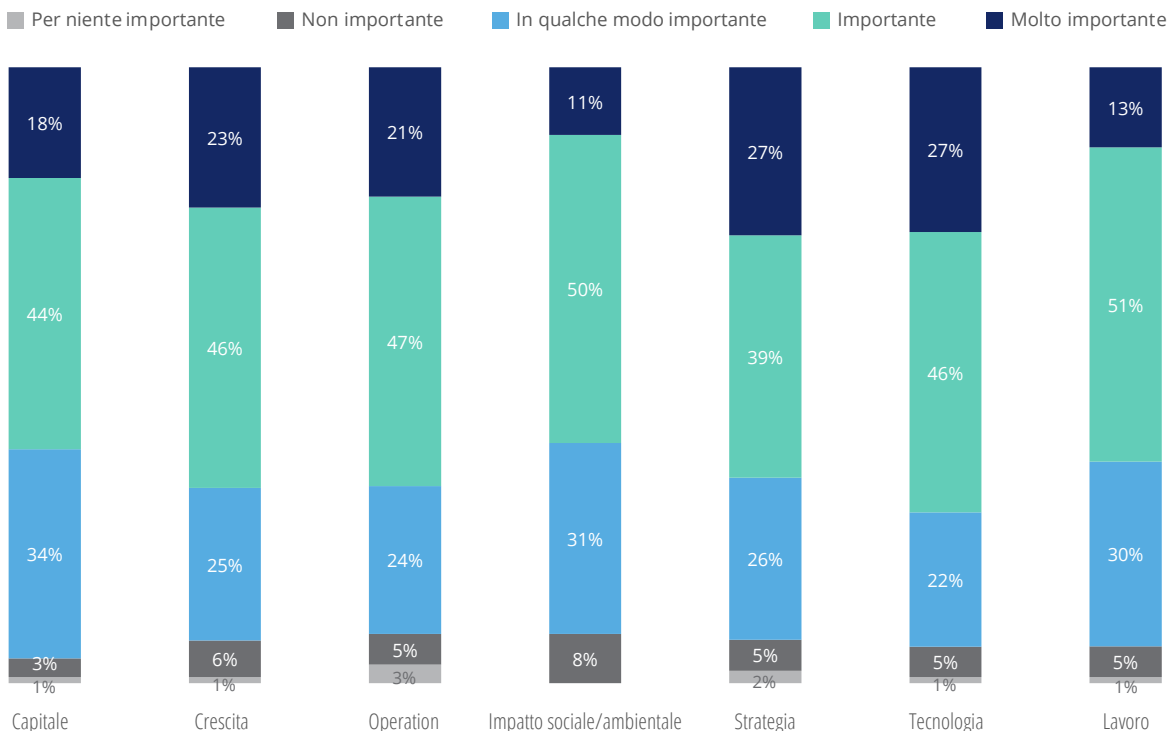
al loro interno le sette priorità operative per la resilienza (tecnologia, strategia, operation, crescita, capitale, lavoro, impatto sociale e ambientale). Dando uno sguardo al campione italiano, emerge che le aziende ad elevata resilienza sono il 31%, quelle a media resilienza il 59%, mentre quelle a bassa resilienza il 10%.

Sebbene ci siano ancora dei gap da colmare, sia le imprese italiane che quelle intervistate in tutto il mondo riconoscono molta importanza a queste sette priorità operative, ritenute fondamentali per avere un'organizzazione di tipo resiliente. In particolare, per le aziende italiane la tecnologia (73%), la crescita (69%) e le operation (68%) sono le tre priorità ritenute imprescindibili affinché un'organizzazione possa dichiararsi resiliente. Tuttavia, per i leader aziendali italiani (Figura 15) sono comunque altrettanto importanti anche le altre priorità, che infatti registrano una soglia che va oltre i 60%.

FIGURA 15

### Importanza della resilienza

Quanto sono importanti le seguenti aree, per costruire un'organizzazione di tipo resiliente?



Guardando all’atteggiamento delle imprese italiane circa l’implementazione di tali priorità operative di resilienza all’interno della propria organizzazione, la maggior parte degli intervistati dichiara di aver già adottato alcune misure. Sebbene solo una quota ristretta di aziende abbia già finalizzato o pienamente implementato azioni per soddisfare tali priorità, soprattutto per quanto riguarda tecnologia (15%) e strategia (14%), la quota maggioritaria delle

imprese è all’inizio della fase di implementazione oppure a metà del percorso di trasformazione. Dati incoraggianti per quelle che possono essere le prospettive di crescita delle imprese italiane che, almeno nelle dichiarazioni (Figura 16), si pongono in maniera proattiva e positiva nei confronti del cambiamento a tutto tondo, ponendo la giusta attenzione a tutti i temi partendo dalla forza lavoro e arrivando all’impatto sociale e ambientale.

FIGURA 16

### Costruire il carattere di resilienza

Rispetto alle seguenti aree, quali progressi ha fatto la sua azienda nell’implementare la resilienza?

- Nessuna azione pianificata
- La pianificazione è iniziata, l’implementazione no
- Inizio implementazione
- A metà dei cambiamenti
- Finalizzato/pienamente sviluppato

**Lavoro: Trasformare il lavoro, la forza lavoro e il luogo di lavoro**



**Tecnologia: Accelerare la trasformazione digitale**



**Strategia: Definire il percorso di trasformazione e l’ambizione**



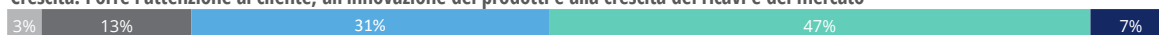
**Impatto sociale/ambientale: Gestire le risorse ambientali e sociali**



**Operation: Trasformare e modernizzare i processi operativi**



**Crescita: Porre l’attenzione al cliente, all’innovazione dei prodotti e alla crescita dei ricavi e del mercato**



**Capitale: Ottimizzare il capitale circolante, la struttura del capitale e il portafoglio aziendale**



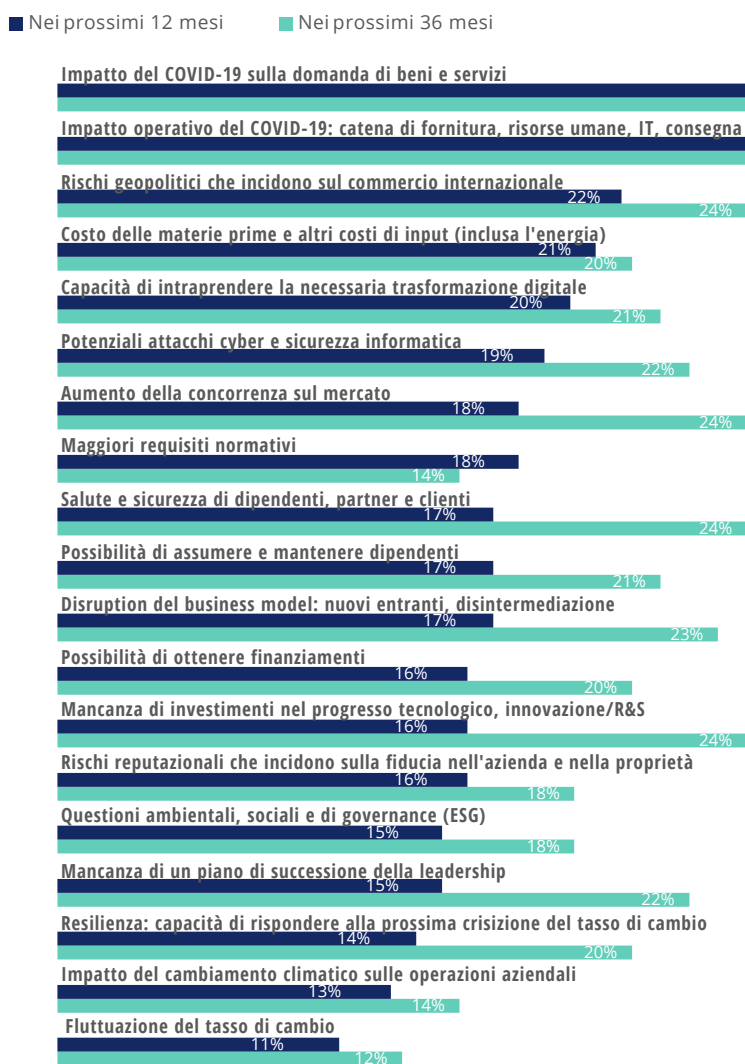
Alle prospettive di crescita, si affiancano anche i rischi che le imprese percepiscono circa il loro futuro, sia relativamente al prossimo anno che nel medio-lungo periodo. Le aziende globali e italiane (Figura 17) convergono su fatto che i principali

rischi, in termini di percepito, derivino dalla pandemia da COVID-19 tanto per quanto concerne l'impatto sul mercato (42% breve periodo e 33% lungo periodo) che sulle *operation* (32% breve periodo e 27% lungo periodo).

FIGURA 17

## Rischi per la crescita aziendale

I principali rischi per l'azienda nel breve e nel lungo termine



Come già anticipato con riferimento ai dati Globali, tali rischi connessi alla pandemia risultano una fonte di particolare preoccupazione per le aziende dell'Asia-Pacifico, forse anche a causa di una minore azione da parte dei governi locali di stanziare fondi adeguati per ripartire. Rispetto a tali criticità, la principale soluzione che le Aziende Private in ogni area geografica individuano è quella

di affidarsi a provvedimenti emanati dagli stati a sostegno dell'economia, intesi come lo strumento ideale a compensare le perdite incorse con la pandemia e necessario per facilitare la crescita e favorire il rilancio dell'economia; tale soluzione (Figura 18) è parimenti percepita dalle aziende italiane intervistate (30%).

FIGURA 18

## Importanza dell'aiuto dei Governi per le Aziende Private

Qual è il suo livello di accordo con le seguenti affermazioni?

### Compensare l'impatto economico del COVID-19 con finanziamenti/sovvenzioni statali

30%

### Sostenere un aumento degli investimenti in infrastrutture

18%

### Ridurre le aliquote d'imposta

12%

### Sostenere la formazione e lo sviluppo di competenze professionali e di altro tipo

10%

### Facilitare le restrizioni commerciali

7%

### Mantenere bassi i tassi di interesse

7%

### Ridurre le restrizioni sugli investimenti transfrontalieri

7%

### Utilizzare test/tracciamento/restrizioni economiche per bloccare la trasmissione del virus

6%

### Facilitare le restrizioni sull'immigrazione

3%

Questo a testimonianza dell'importanza del ruolo centrale che tutti gli *stakeholder*, sia pubblici che privati, ognuno a seconda delle proprie aree di responsabilità e competenza, devono giocare per rilanciare il sistema economico e pianificare un futuro su basi solide. Da questo punto di vista, infatti, le principali economie del mondo hanno stanziato una serie di misure straordinarie dedicate a far ripartire l'economia domestica (USA, Cina, UE).

Guardando al contesto europeo, risulta fondamentale per il rilancio dell'economia il ricorso ai fondi che l'Unione Europea ha stanziato per i suoi Stati Membri, tra cui l'Italia. Si tratta del noto programma per la ripresa europea da 750 miliardi di Euro (390 miliardi dei quali a titolo di sovvenzione), il **Next Generation EU**, che guarda in maniera strategica verso un futuro sempre più digitale, sostenibile e inclusivo, e a cui i paesi europei potranno accedere, ognuno secondo le proprie esigenze e necessità rispetto agli impatti subiti dalla pandemia. In particolare, l'Italia essendo uno dei paesi europei più colpiti a livello economico (avendo subito i maggiori danni in termini di impatto su PIL e occupazione che mostravano segni di debolezza strutturale anche prima della crisi \*), avrà a disposizione 204,5 miliardi di euro \*\*.

La dimensione straordinaria degli interventi governativi per il rilancio dagli impatti della pandemia dà ulteriormente il senso della situazione critica a cui le economie nel loro complesso e le aziende, di qualsiasi dimensione, hanno dovuto far fronte. In effetti, la pandemia da COVID-19 non solo ha ampliato, in termini di numerosità, i rischi che le Aziende Private devono affrontare, ma ne ha anche alterato la loro natura, su cui devono prestare maggiore attenzione rispetto a prima per monitorarli e gestirli al meglio. Dalle catene di fornitura ai cambiamenti delle preferenze dei clienti, dal rischio *cyber* alla sostenibilità e sussidiarietà interna ed esterna, tutte le tipologie di rischi che impattano qualsiasi area aziendale devono essere monitorate da parte dell'azienda, che dovrà essere in grado di gestirli e trasformarli in opportunità su cui essere distintivi e basare il successo aziendale.

Nonostante l'incertezza del contesto, le aspettative dei leader italiani intervistati risultano comunque positive per il futuro a breve termine. Infatti, guardando ai prossimi 12 mesi, i leader aziendali italiani, in linea con il trend globale, credono che le proprie metriche aziendali incrementeranno. In particolare (Figura 19), la fiducia maggiore è riposta sulla crescita della produttività (58%) e sui profitti (47%).

\*Diminuzione PIL 2020 (y-o-y): -8,9% ITALIA (Stima preliminare del PIL, ISTAT, 02/2021); -6,1% UE (European Economic Forecast, European Commission, 05/2021)

\*\* 191,5 miliardi provengono dal Recovery and Resilience Facility (RRF), la componente primaria del NGEU, di cui il 64% sarà erogato come prestito e il restante 36% in qualità di finanziamenti a fondo perduto. A questi si aggiungono 13 miliardi da React-EU, finanziamenti totalmente a fondo perduto. Inoltre, a tali risorse si affiancano 30,64 miliardi derivanti dalla programmazione nazionale aggiuntiva.



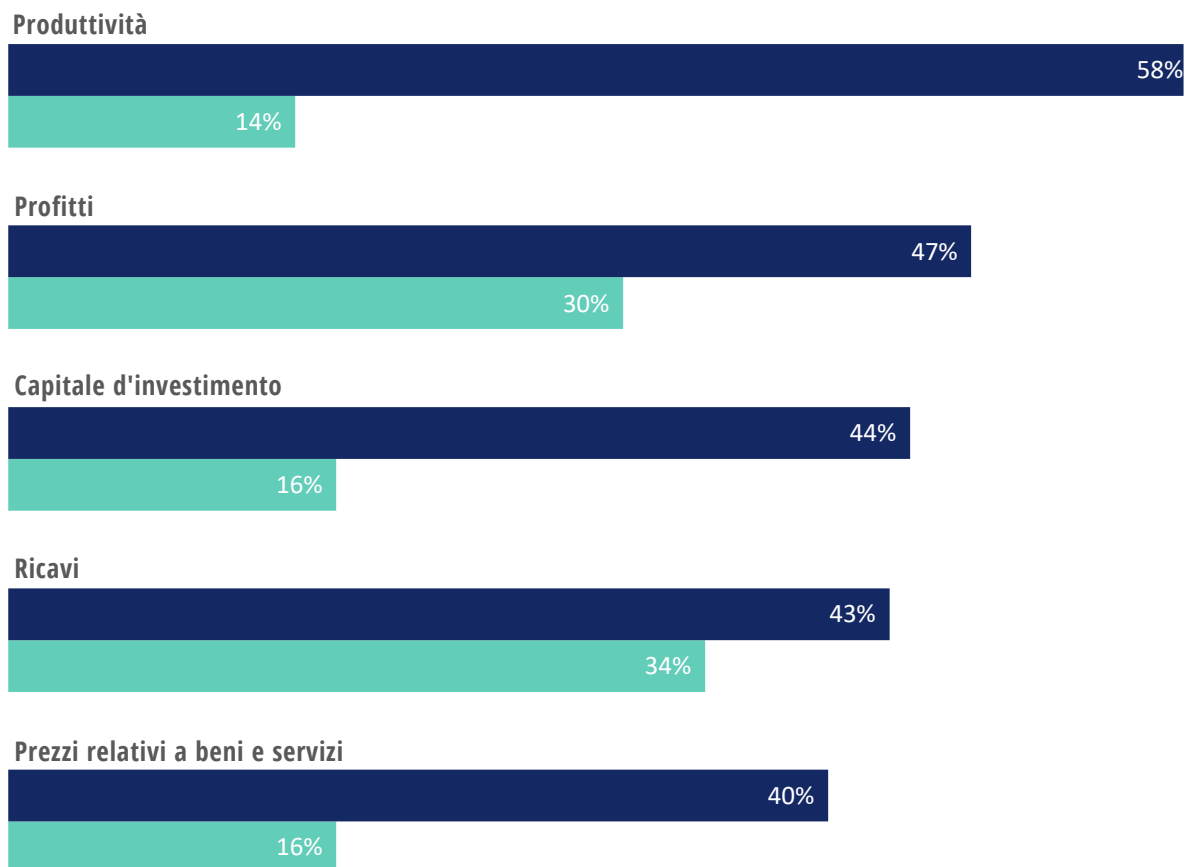
FIGURA 19

## Cambiamenti previsti nelle principali metriche di business

Nei prossimi 12 mesi

■ Aumenta/Aumenta in modo significativo

■ Diminuisce/Diminuisce in modo significativo



Leggendo il dato rispetto alla scala di resilienza (Figura 20) in Italia le organizzazioni più resilienti risultano quelle più ottimistiche rispetto alle metriche aziendali, che si aspettano miglioreranno nel breve termine. Tuttavia, anche se si guarda al cluster di aziende meno resilienti si riscontrano livelli di ottimismo non molto distanti dalle aziende più resilienti, se non addirittura più elevati

nel caso dei profitti. Polarizzazione più evidente tra i cluster si ha, invece, sul livello di confidenza rispetto al successo della propria azienda: in questo caso, le aziende italiane più resilienti sono decisamente più *self-confident* rispetto a quelle meno resilienti rispetto allo sviluppo nei prossimi 3 anni. (Figura 21)

FIGURA 20

### Focus sulle metriche

Monitoraggio delle aspettative nei prossimi 12 mesi rispetto ai livelli di resilienza

■ Rispondenti di aziende ad alta resilienza

■ A media resilienza

■ A bassa resilienza

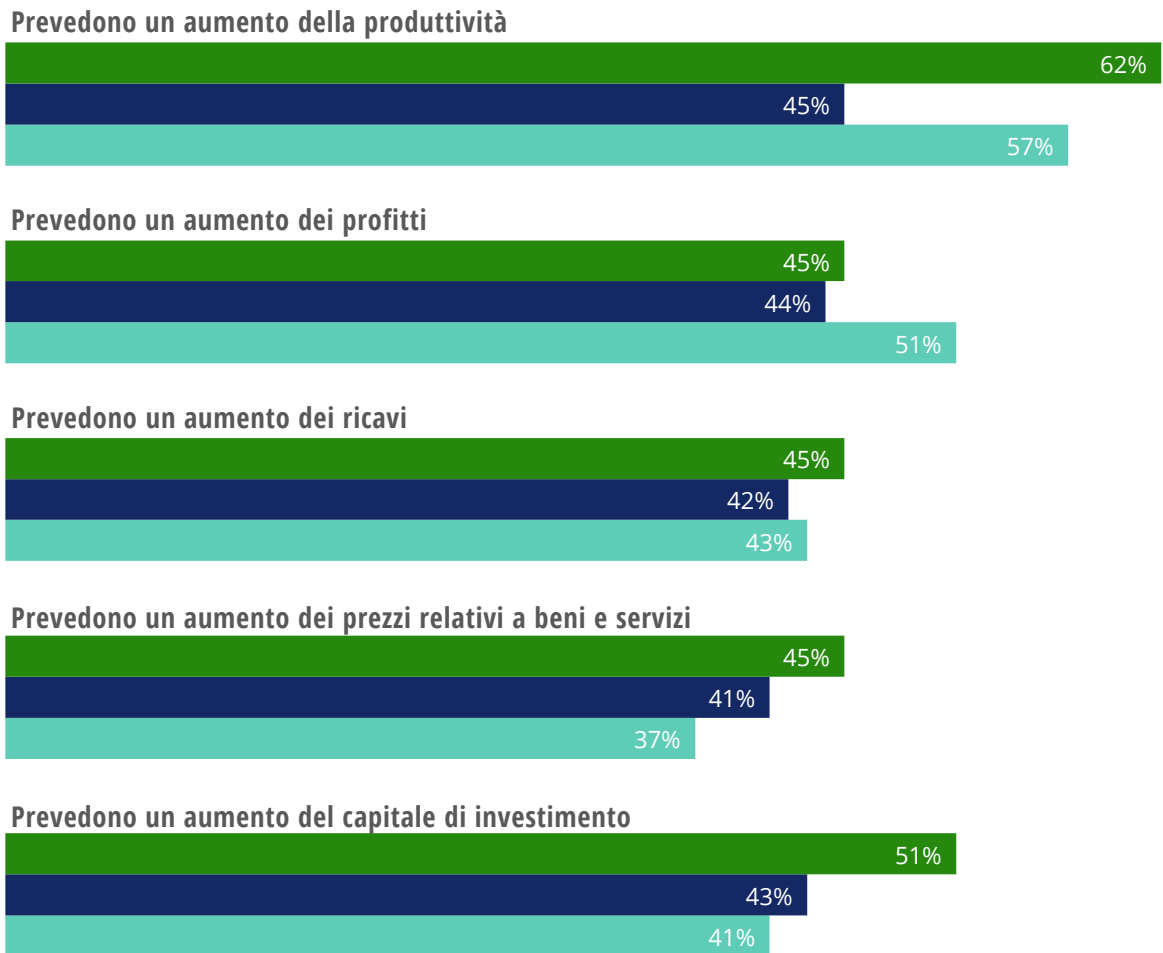


FIGURA 21

## Livelli di fiducia

Tracciare la fiducia rispetto ai livelli di resilienza

■ Nei prossimi 36 mesi      ■ Nei prossimi 12 mesi

### Rispondenti di aziende ad alta resilienza fiduciosi del loro successo aziendale



### Rispondenti di aziende a media resilienza fiduciosi del loro successo aziendale



### Rispondenti di aziende ad alta resilienza fiduciosi del loro successo aziendale



Percezione di fiducia generale (Figura 22) che si pone in linea con le strategie di crescita delle imprese italiane intervistate le quali, in effetti, puntano oltre che sullo sviluppo di nuovi prodotti e

servizi (sia nel breve che nel lungo termine 52%), anche sulla produttività (rispettivamente 48% e 49%) e sulla trasformazione digitale (47% e 54%).

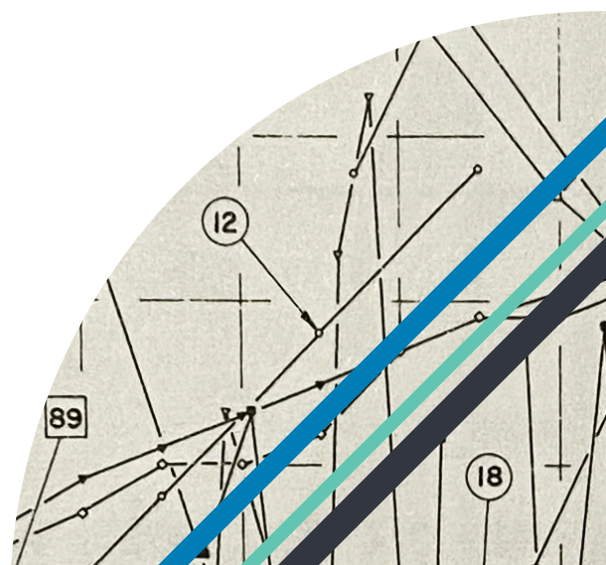


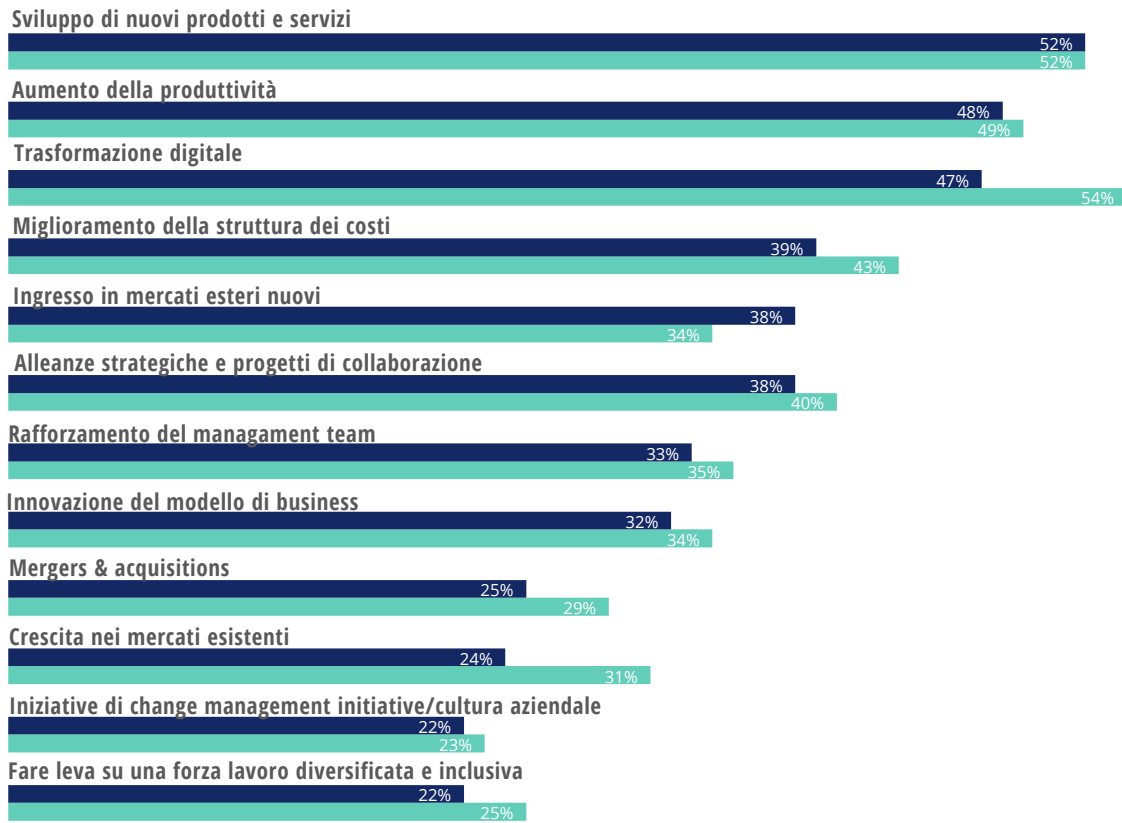
FIGURA 22

## Strategie di crescita

Quali sono le principali strategie di crescita della sua azienda?

■ Nei prossimi 12 mesi

■ Nei prossimi 36 mesi



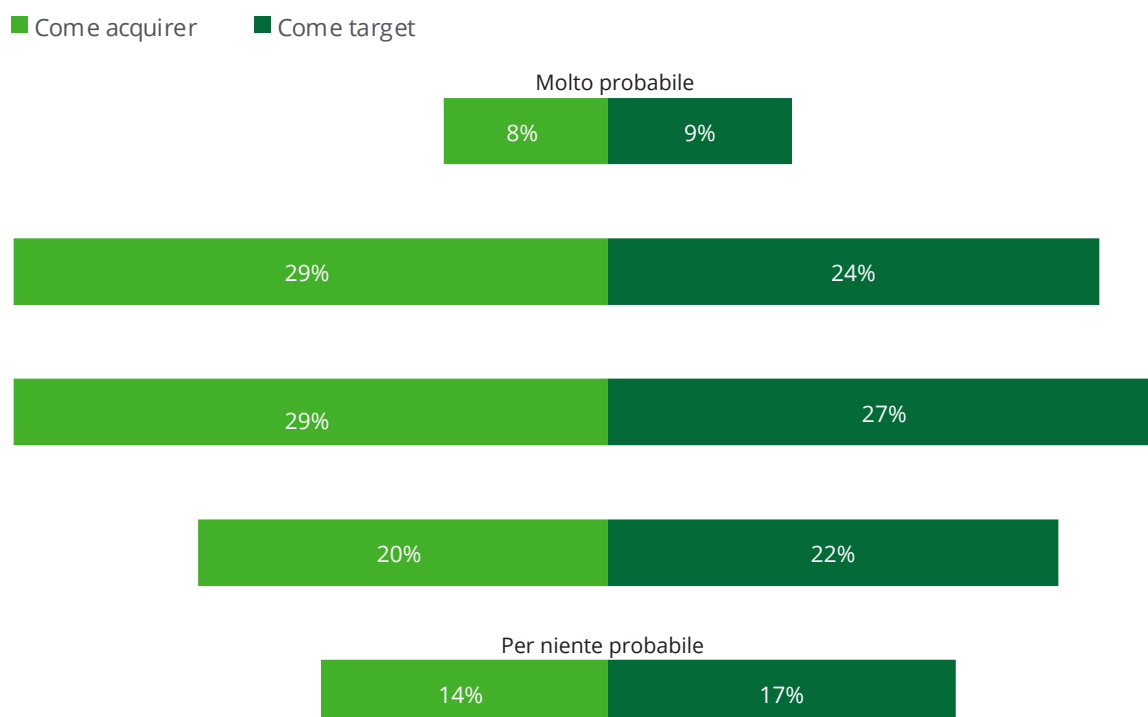
In linea con il trend globale, anche le aziende italiane preferiscono adottare principalmente strategie di crescita di tipo organico rispetto ad attività di M&A (ritenute prioritarie nel breve termine dal 25% e nel lungo termine dal 29%).

Tuttavia, nonostante le attività di M&A non siano una priorità strategica a cui affidarsi, molte imprese italiane (Figura 23) si considerano, nei prossimi dodici mesi, potenziali buyer (37%) o potenziali aziende target (33%).

FIGURA 23

## M&A

Probabilità di M&A nei prossimi 12 mesi come acquirente o obiettivo di fusione



Guardare al futuro e adattarsi al nuovo contesto rispetto alla fase di discontinuità che la pandemia ha generato, per le aziende significa anche tenere ben presente l'evoluzione del paradigma del lavoro e dell'acquisizione di nuovi talenti, in grado di portare nuove competenze e abilità in azienda per andare incontro alle esigenze della nuova normalità. Rispetto agli attuali piani di assunzione (Figura 24),

le imprese italiane intervistate sembrano intenzionate principalmente a rafforzare la propria forza lavoro innestando nuove risorse con formule di collaborazione anche *freelance* (29%), con solo un 15% di esse che dichiara di acquisire personale con specifiche competenze e l'11% che ha in piano di acquisire personale a tempo pieno trasversalmente in tutte le aree aziendali.

FIGURA 24

## Piani di assunzione

Quale delle seguenti affermazioni descrive meglio gli attuali piani di assunzione della sua azienda?

**Abbiamo in programma di integrare la forza lavoro in base alle necessità, con lavoratori a contratto o freelance**

29%

**Abbiamo in programma di mantenere l'attuale organico**

27%

**Abbiamo in programma di ridurre l'organico**

18%

**Abbiamo in programma di assumere su base limitata per specifici set di abilità**

15%

**Abbiamo in programma di aumentare l'organico a tempo pieno in tutte le aree**

11%

L'importanza della trasformazione del paradigma del lavoro è un traguardo importante in futuro, nonché uno degli elementi cardine su cui basare la resilienza di un'impresa per il 64% dei leader

italiani; risulta interessante anche notare (Figura 25) che le aziende più resilienti affermano di avere maggiori probabilità di assumere il proprio personale nel prossimo anno.

FIGURA 25

## Resilienza e acquisizione di talenti

Percentuale di rispondenti che intendono assumere su base limitata o aumentare l'organico a tempo pieno

- Rispondenti di aziende a bassa resilienza
- Rispondenti di aziende a media resilienza
- Rispondenti di aziende ad alta resilienza

### Rispondenti di aziende ad alta resilienza



### Rispondenti di aziende a media resilienza



### Rispondenti di aziende a bassa resilienza



Come anticipato, l'elemento resiliente per eccellenza per le organizzazioni italiane è la tecnologia (73%) e la trasformazione digitale è una priorità strategica tanto nel breve quanto soprattutto nel lungo periodo. In quanto strategia su cui basare la propria crescita, la trasformazione digitale è diventata e diventerà un'area di interesse sempre più centrale per le aziende. In Italia, per la maggior parte di esse, tale trasformazione era in essere già prima della pandemia da COVID-19 (32%), mentre per ben il

23% è stata proprio la pandemia a spingerle ad investire in ambito tecnologico e digitale. Guardando i dati in comparazione con il panel global, dall'analisi delle risposte dei leader italiani sembrerebbe che le aziende italiane (Figura 26) che già si muovevano su questa direttrice in una fase pre-pandemia siano in quota superiore rispetto a quelle della media globale (27%), le quali invece sono state particolarmente spinte ad investire proprio in risposta alla crisi (36%).

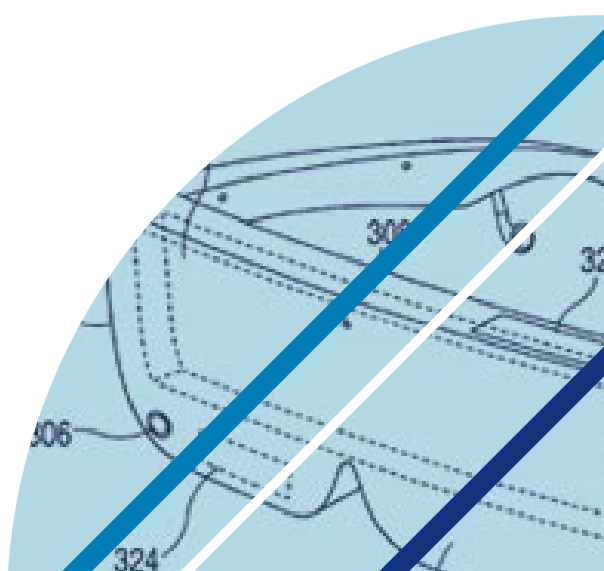


FIGURA 26

## Trasformazione digitale

La sua azienda ha in essere processi legati alla trasformazione digitale?

Sì, da prima del COVID-19



Attualmente in corso



Sì, in risposta alla pandemia



In fase di esame, ancora nessun piano formale



Al momento non in considerazione



Un'accelerazione la registreranno anche gli investimenti in tecnologia nei prossimi 12 mesi, dove (Figura 27) le aziende italiane si orienteranno maggiormente verso l'automazione dei processi

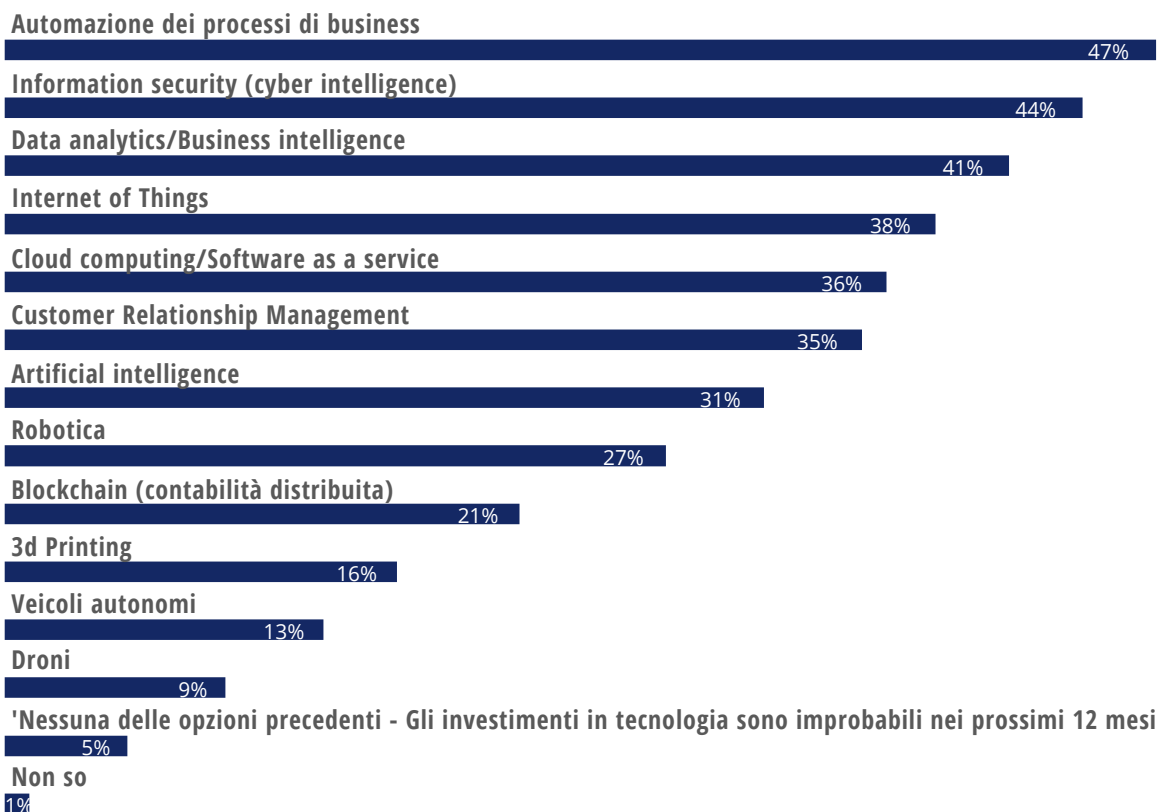
business (47%), *information security* (44%) e strumenti di *data analytics/business intelligence* (41%).



FIGURA 27

## Investimenti tecnologici

Quali investimenti in tecnologia è probabile che la sua azienda effettuerà nei prossimi 12 mesi?



Un'ulteriore considerazione la merita anche il tema dei valori aziendali e della fiducia nei confronti degli stakeholder considerati un asset che va oltre il profitto, ma comunque da sempre fondamentali per le Aziende Private, in particolare per le aziende

familiari. Tematiche che, guardando all'Italia (Figura 28), risultano di estremo interesse soprattutto per le aziende più resilienti, in primo piano su questo fronte (86%) rispetto a quelle con bassa resilienza (39%).

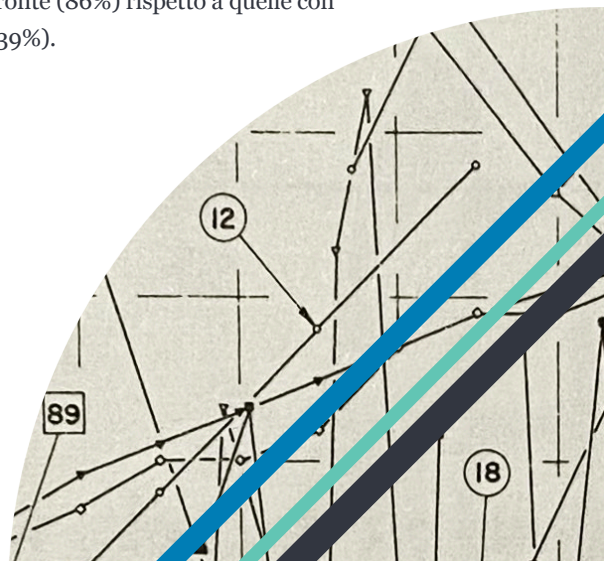


FIGURA 28

## L'importanza dei valori (purpose)

Percentuale di rispondenti che afferma che i valori aziendali stanno assumendo maggiore importanza per la propria organizzazione

- Rispondenti di aziende a bassa resilienza
- Rispondenti di aziende a media resilienza
- Rispondenti di aziende ad alta resilienza

### Rispondenti di aziende ad alta resilienza



### Rispondenti di aziende a media resilienza



### Rispondenti di aziende a bassa resilienza



L'indagine, infine, sottolinea l'attenzione delle aziende rispetto ai temi di sostenibilità e di riduzione delle emissioni di carbonio, sottolineando non solo quanto questi siano importanti per determinare il carattere di resilienza delle imprese (61%), ma anche come siano entrati a pieno titolo nell'agenda delle aziende italiane intervistate, seppur a differenti livelli: da chi è ancora in fase di implementazione iniziale (41%), a chi a metà

processo (35%) o addirittura è matura su queste tematiche (6%). Anche su questo fronte (Figura 29), si rileva una maggiore proattività da parte del cluster di aziende più resilienti, a testimonianza ulteriore del fatto che il carattere di resilienza delle imprese si mostra nella concretezza delle loro azioni e che è un elemento cruciale a cui esse devono ispirarsi, per essere pronte a gestire eventuali crisi future e cogliere al meglio il rilancio.

FIGURA 29

## Sostenibilità

Percentuale di rispondenti che afferma che la propria azienda manterrà l'attenzione sulla sostenibilità

- Rispondenti di aziende a bassa resilienza
- Rispondenti di aziende a media resilienza
- Rispondenti di aziende ad alta resilienza

### Rispondenti di aziende ad alta resilienza



### Rispondenti di aziende a media resilienza



### Rispondenti di aziende a bassa resilienza



# Mantenere un senso di urgenza volto ad indirizzare priorità organizzative ed incisività di azione

**N**EL NOSTRO SONDAGGIO globale del 2019, abbiamo affermato che non c'era momento migliore per stare sul mercato per un'Azienda Private. Crediamo ancora che questo sia vero, in quanto agilità, valori, cultura, capacità di mantenere una visione a lungo termine sono tratti caratteristici che caratterizzano le Aziende Private e le hanno aiutate ad accelerare la loro trasformazione durante la pandemia.

Oggi stiamo avendo una migliore comprensione di quelle che sono le qualità che aiutano i leader a creare organizzazioni più resilienti e di come tali caratteristiche consentano alle loro aziende di pensare e agire in modo diverso. Grazie a questo processo di trasformazione e adattamento, possiamo vedere come molte Aziende Private siano oggi ben posizionate per adattarsi e cogliere appieno le opportunità future.

Stiamo anche imparando come la resilienza stia modellando le prospettive dei leader e li stia

spingendo ad essere più fiduciosi e focalizzati sul futuro, in quanto riconoscono che le preferenze dei clienti e le aspettative dei dipendenti stanno cambiando. Inoltre, si rendono conto che possono avere un impatto positivo sulla società attraverso le azioni delle loro organizzazioni. Data la velocità del cambiamento e la crescente sensibilità a temi di impatto sociale e ambientale, i prossimi investimenti delle Aziende Private saranno molto importanti.

Forse non saremo testimoni di un altro periodo di interruzione del business simile a quello causa della pandemia da COVID-19, ma elementi come accelerazione e resilienza si dimostreranno comunque cruciali per i leader delle Aziende Private, i quali dovranno dimostrarsi capaci di abbracciare e integrare all'interno della strategia e dell'operatività aziendale entrambe le caratteristiche per prosperare nel futuro post-pandemico.

## Note

1. [Il cambio di paradigma per le Aziende Private](#), Deloitte Private, Aprile 2020
2. [2021 Resilience Report](#), Deloitte, Dicembre 2020.
3. [COVID-19: The recovery of organizations and supply chains](#), Deloitte, 2020.
4. Alexandra Steigrad, "Giant ship blocking Suez Canal freed but economic impact looms," New York Post, March 29, 2021, <https://nypost.com/2021/03/29/giant-ship-blocking-suez-canal-freed-but-economic-impact-looms/>.
5. [Global perspectives for private companies: Agility in changing markets](#), Deloitte Private, Aprile 2019.
6. [M&A and COVID-19: Charting new horizons](#), Deloitte, 2020.
7. [Global family business survey 2019: Long-term goals, meet short-term drive](#), Deloitte Private, Giugno 2019.
8. [2021 Global Human Capital Trends](#), Deloitte, Dicembre 2020.
9. Ibid.
10. [Tech Trends 2021](#), Deloitte, 2021.
11. [Private Company Issues & Opportunities](#), Deloitte Private, 2020.
12. [Future of Trust series](#), Deloitte, 2020.

## Ringraziamenti

Ringraziamo tutti gli interlocutori che hanno contribuito all'indagine per il tempo dedicato, le idee e gli spunti condivisi che hanno rappresentato riferimento prioritario per la predisposizione del presente documento.

## Deloitte Private

In virtù dell'esperienza maturata nei contesti più diversi, Deloitte sviluppa progetti di consulenza che si fondano sulle reali esigenze espresse dai clienti, creando per loro soluzioni "su misura" in base alle loro dimensioni e alla loro storia.

Partendo dall'ascolto dei bisogni, Deloitte si affianca all'imprenditore con l'aspirazione di posizionarsi come Trusted Business Advisor. In tale contesto, è in grado di fornire soluzioni multidisciplinari su misura per il segmento Private: Le Imprese Familiari e gli imprenditori, I Family Office e gli investitori privati, Le Piccole e Medie Imprese quotate e non quotate, I Private Equity, nel loro approccio alle Piccole e Medie Imprese, Le Micro-imprese.

# Contatti

## GLOBAL LEADERSHIP

### **Nathalie Tessier**

DELOITTE PRIVATE GLOBAL LEADER  
Partner | Deloitte Canada  
ntessier@deloitte.ca

### **William Chou**

ASIA PACIFIC DELOITTE  
PRIVATE LEADER  
Partner | Deloitte China  
wilchou@deloitte.co.cn

### **Friedrich Wiesmuellner**

CENTRAL EUROPE DELOITTE  
PRIVATE LEADER  
Partner | Deloitte Austria  
fwiesmuellner@deloitte.at

### **Kirsty Newman**

NORTH SOUTH EUROPE DELOITTE  
PRIVATE LEADER  
Partner | Deloitte  
United Kingdom  
knewman@deloitte.co.uk

---

EDITOR

### **Bob Rosone**

Managing Director  
Deloitte Private | Deloitte LLP  
rrosone@deloitte.com

RESEARCH AND EDITORIAL LEAD

### **Janet Hastie**

Senior Marketing Strategist  
Deloitte Services LP

EDITORIAL SUPPORT

### **Harm Drent**

Senior Manager  
Deloitte Netherlands

REPORT DESIGN

### **Isaac Brynjegard-Bialik**

Senior Manager  
Deloitte LLP

## CONTATTI ITALIA

### **Ernesto Lanzillo**

DELOITTE DCM PRIVATE LEADER  
Partner Deloitte  
elanzillo@deloitte.it

---

RESEARCH AND EDITORIAL ED. ITALIANA

### **Mario Filice**

Clients&Industries  
Eminence and Market Insight  
Specialist Deloitte Italia

# 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](http://www.deloitte.com/about).