



Sostenibilità ed ecosistemi virtuosi per rafforzare il Made in Italy

Osservatorio Deloitte Private
sulle prospettive delle PMI in Italia

Indice

Trasformare le sfide in opportunità di crescita _____ 3

Agire in modo responsabile per valorizzare il Made in Italy _____ 6

“Fare relazione” come patrimonio delle imprese virtuose e sostenibili _____ 10

Riflessioni conclusive _____ 13

Contatti _____ 14



Trasformare le sfide in opportunità di crescita

Il contesto economico tra incertezza e resilienza

Lo scenario globale è ancora caratterizzato da incertezza e ad incidere sulle **prospettive di crescita economica internazionale**, che si prevede rallenterà dal 3,3% del 2022 al 2,8% nel 2023¹, sono principalmente il livello di inflazione elevato, il prolungarsi del conflitto in Ucraina, nonché il rallentamento dell'economia in Cina. Il persistere di livelli di rischio elevati sull'evoluzione del contesto internazionale rendono lo scenario futuro altamente instabile e incerto.

Sebbene il quadro appena delineato lasci presagire possibili ripercussioni sul sistema economico italiano, **le proiezioni sull'andamento dell'attività economica nazionale mostrano una capacità di tenuta**, sia nell'anno in corso (+1,2%), sia nel 2024 (+1,1%).²

Per consolidare tali prospettive positive e seguire una traiettoria di crescita, le imprese italiane dovranno prestare molta attenzione non solo ai trend di **propensione al consumo e benessere dei propri clienti** nonché all'evoluzione della **domanda di mercato**, ma anche al presidio e alla gestione della loro **catena del valore**, in modo da mantenere attrattività anche nei confronti dei mercati esteri.

Il presente lavoro, basato sulle evidenze di una ricerca lanciata tra marzo ed aprile 2023 su 300 leader di PMI italiane, esplora alcune delle sfide cruciali che il tessuto produttivo italiano dovrà affrontare per continuare a crescere e le azioni con cui le nostre imprese potranno **mantenere attrattività e competitività** in un contesto incerto e influenzato anche dalle dinamiche internazionali.

¹ Istat, [Le prospettive per l'economia italiana nel 2023-2024](#), giugno 2023

² Istat, [Rapporto annuale 2023](#), luglio 2023

Approfondimento sulle imprese intervistate

Deloitte Private ha lanciato in Italia un Osservatorio dedicato alle imprese di piccole e medie dimensioni, asse portante dell'industria italiana e del Made in Italy, con l'obiettivo di esplorare le sfide e i temi prioritari che caratterizzano lo scenario presente e futuro.

In questa direzione, nei mesi di marzo/aprile 2023, sono stati intervistati 300 leader di aziende del nostro Paese, tramite un'indagine che ha approfondito il loro punto di vista sull'importanza degli ecosistemi, delle filiere e del presidio degli standard ESG, nonché la loro preparazione nel cogliere le sfide derivanti da questi temi strategici.

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

- Un fatturato annuale prevalentemente fino ai 50 milioni di euro
- Oltre il 70% delle imprese intervistate è sul mercato da oltre 10 anni
- Un'azienda su tre è di proprietà familiare

Inoltre, il panel di intervistati rappresenta nel complesso i vari settori: quelli maggiormente presenti sono la manifattura industriale, i prodotti di largo consumo, le costruzioni, i servizi professionali e le attività di commercio (retail/ingrosso).

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.



La percezione e il clima di fiducia delle imprese

Un certo livello di ottimismo sul futuro dell'economia nazionale si evince dalla percezione delle imprese analizzate da Deloitte Private, le quali guardano al 2023 con un significativo grado di fiducia. Infatti, circa i **due terzi del campione confidano in prospettive di crescita più incoraggianti rispetto all'economia italiana** (62%), e mostrano ancora maggiore convinzione in riferimento al trend di crescita che il proprio settore di appartenenza potrebbe registrare nel corso del prossimo anno (65%).

Tale sentimento di ottimismo sul contesto settoriale deriva dalle rosee aspettative che le imprese hanno non solo rispetto alla propria crescita, che è percepita come elevata (82%), ma anche rispetto al **contesto** in cui dovranno operare **nei prossimi 12 mesi**. Quest'ultimo, secondo la maggior parte degli intervistati è ritenuto non allarmante (67%), mentre soltanto una minoranza pensa di dover operare in un contesto altamente incerto (15%).

Sebbene la percezione di fiducia delle imprese sul proprio operato sia più positiva rispetto alla visione sul contesto economico, le aziende intervistate manifestano comunque particolare attenzione alla **necessità di monitorare i fenomeni esterni alla propria organizzazione**. Prioritario per salvaguardare la strategia di crescita aziendale da qui ai prossimi 12 mesi è il tema dell'inflazione (63%), il quale viene percepito come il rischio esogeno da considerare con maggiore attenzione, insieme alla crisi energetica (47%). Tuttavia, non sono da sottovalutare nemmeno i rischi connessi ai mercati finanziari e al contesto geopolitico, che vengono citati da circa un'azienda su quattro. Tali criticità si traducono in un potenziale aumento dei costi delle materie prime (40%) e possono contrarre la redditività e i relativi margini delle imprese (32%).

La complessità dello scenario e le relative sfide percepite come più impattanti sul business pongono le imprese nella condizione di dover **operare in modo proattivo, implementando alcune azioni specifiche**. In particolare, per il campione intervistato sarà importante concentrarsi nel breve termine su determinati driver: risorse umane, struttura organizzativa, modello di pricing/profitto, aumento del business tramite operazioni di M&A, incremento delle iniziative di sostenibilità ed espansione dell'ecosistema di business. Inoltre, per le aziende meno strutturate, emerge anche il tema del consolidamento patrimoniale e finanziario, il quale rappresenta una leva di rafforzamento da perseguire.

A prescindere dalle singole azioni e dalla propria dimensione, è importante che un'impresa sia in grado di **evolversi rapidamente e adattarsi alle nuove condizioni**. Le imprese, infatti, devono sviluppare le capacità necessarie per identificare, anticipare e rispondere alle opportunità di crescita che si presentano ogni qual volta si manifesta un evento di *disruption*, evitando di assumere un atteggiamento difensivo e limitato a mantenere lo *status quo*. Avere un'organizzazione solida si traduce, dunque, nella capacità di saper valorizzare il proprio capitale a livello umano, sociale, operativo, finanziario e naturale.³

In uno scenario come quello attuale, per le aziende e i propri leader, è essenziale adottare un approccio che generi solidità organizzativa e sia in grado di soddisfare le aspettative degli stakeholder anche in condizioni complesse. In un mercato sempre più globale e interdipendente, ricorrere a modelli di business più sostenibili e a logiche di collaborazione può rappresentare il percorso da compiere per far fronte alla molteplicità delle sfide in atto.

Figura 1 | Le principali azioni per affrontare la complessità dello scenario nei prossimi 12 mesi



Agire in modo responsabile per valorizzare il Made in Italy

La sostenibilità come priorità di business

Negli ultimi anni, **la crescente attenzione nei confronti della questione climatica**⁴ e, più in generale, della **sostenibilità**, ha aggiunto un ulteriore elemento che le imprese devono tenere in considerazione, alla luce del suo grande impatto sui processi industriali e dei nuovi cambiamenti a livello normativo. La transizione verso un sistema economico e finanziario pienamente sostenibile e inclusivo, in linea con il Green Deal europeo e gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (SDG), ha posto l'esigenza di migliorare il reporting delle imprese sulla sostenibilità declinata nelle tre componenti ESG (Environment, Social, Governance) attraverso l'introduzione della *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD).⁵

Le **imprese** sono **percepiti come direttamente responsabili dell'impatto ecologico complessivo delle attività produttive**: una prospettiva che sarà sempre più pressante nei prossimi decenni, considerato che tale visione risulta particolarmente condivisa dalle generazioni più giovani⁶. Seppure con differenze anche significative a seconda degli specifici settori, in linea generale i sistemi industriali sono spesso responsabili della maggior parte delle emissioni di gas serra, del consumo di territorio, dell'inquinamento dell'aria, del suolo e dell'acqua e, di conseguenza, della molteplicità di rischi che minacciano la biodiversità e la salute umana.

Per ridurre il *footprint* delle imprese e accelerare la transizione verso un modello più sostenibile, si rendono chiaramente necessari **cambiamenti radicali nei modelli di produzione e consumo** allineati alle "politiche green", che saranno poste in essere dai governi nel contesto degli obiettivi SDG dell'ONU e che dovrebbero essere accelerate dal NGEU e dal PNRR rispettivamente per l'Europa e l'Italia.

Le imprese possono intervenire su questo fronte adottando **tecnologie più "pulite"** (ad esempio, migliorando l'efficienza energetica dei propri impianti e processi, favorendo l'impiego di fonti rinnovabili per ridurre progressivamente la dipendenza dai combustibili fossili, nonché recuperando quanto più possibile gli scarti di produzione), ma anche abbracciando in modo responsabile le misure di compensazione poste in essere qualora l'evoluzione dei cicli produttivi non possa garantire una rapida conversione dei processi, con conseguente necessità di mitigare l'impatto in attesa di innovare attività e prodotti oltre che di ridurre i costi incrementali della compensazione.

L'implementazione di strategie orientate ad un modello di **economia circolare**⁷ è infatti un altro importante ambito su cui le imprese sono chiamate ad intervenire in modo proattivo.

4. Deloitte. *Italy's Turning Point*, novembre 2021

5. Deloitte. *Da Non-Financial Reporting a Corporate Sustainability Reporting*, maggio 2021

6. Deloitte. *Global 2023 Gen Z and Millennial Survey*, maggio 2023

7. Deloitte. *The global circularity gap*, marzo 2023

Secondo la nostra indagine, le aziende italiane stanno dimostrando un interesse significativo sul fronte della sostenibilità ambientale: il 69% di loro, ad esempio, si dichiara già impegnata a **ripensare le proprie "politiche green"** con il preciso scopo di attuare una **transizione energetica nell'arco dei prossimi 5 anni**, che porti per lo meno ad una decisa riduzione dell'impatto dei cicli produttivi sull'ambiente.

Sul fronte della domanda di mercato, inoltre, gli ultimi anni hanno visto una **notevole crescita anche della sensibilità e dell'attenzione sul tema da parte dei consumatori**. La diffusione di una maggiore "coscienza" nella popolazione è stata accelerata da una più profonda consapevolezza dei problemi legati al cambiamento climatico e alla sostenibilità dei modelli di consumo⁸. Ciò ha indotto molte persone a **riflettere sull'impatto ambientale e sociale delle proprie scelte di acquisto e di consumo**.

Grazie anche ai nuovi canali digitali, si sono moltiplicate esponenzialmente le opportunità di raccogliere, confrontare e analizzare **informazioni sempre più dettagliate sulla certificazione delle filiere di produzione e sulla sostenibilità di specifici prodotti**. Non dev'essere sottovalutato, inoltre, l'aspetto di psicologia del consumo che induce una parte di consumatori a concepire la **sostenibilità come un tema non solo di attualità, ma anche di appartenenza sociale**⁹; l'adozione di uno stile di vita sostenibile diventa così anche un modo per migliorare la propria reputazione e immagine personale agli occhi di familiari, amici e colleghi.

Sfruttando l'effetto di amplificazione offerto dai diversi media, i consumatori sono diventati inoltre **sempre più critici nei confronti delle pratiche di business poco etiche e trasparenti**. Tutto ciò, chiaramente, può rappresentare **danni**

reputazionali ingenti, e talvolta pressoché irreversibili, per un'impresa poco attenta a queste tematiche. Non a caso, assumere un "ruolo attivo" per l'81% delle imprese significa anzitutto **agire in modo responsabile** su questo tema.

Ad esempio, pensando agli ambiti a cui dare priorità per **rafforzare e preservare il proprio capitale di fiducia e reputazione**, le aziende indicano come elementi chiave la soddisfazione dei dipendenti (44%), la solidità finanziaria (39%) e l'attenzione all'ambiente (27%).

Promuovere attivamente una maggiore responsabilità ambientale e sociale dell'impresa significa, ad esempio, adottare pratiche commerciali e industriali più etiche e rispettose dell'ambiente, della tutela dei lavoratori e delle comunità locali in cui sono insediate; ma ugualmente importante è monitorare costantemente le **scelte gestionali, strategiche e di governo** con cui l'impresa disciplina se stessa e si muove sul mercato. Infatti, tra i fattori critici di successo per le imprese c'è la possibilità di dotarsi di una struttura di corporate governance in grado di supportare il business e contribuire al miglioramento delle performance.

Guardando ai dati Istat, risulta che nel 2022, ad esempio, quasi il 60% delle aziende manifatturiere ha adottato misure finalizzate a rafforzare la sostenibilità dei processi di produzione¹⁰.

Dalla nostra survey emerge, in effetti, come la sostenibilità sia divenuta una priorità assoluta per le imprese: l'80% la pone all'apice della propria agenda e questo vale soprattutto per le organizzazioni più strutturate e per quelle che si dichiarano più ottimiste rispetto alla crescita del proprio business nel prossimo anno.

Figura 2 | La sostenibilità al centro della strategia delle imprese



8 aziende su 10
ritengono la sostenibilità
una priorità assoluta per la
propria strategia

8. Deloitte. *Il Cittadino consapevole*, maggio 2023

9. Ramos-Hidalgo E, Diaz-Carrion R, Rodriguez-Rad C., *Does sustainable consumption make consumers happy?* International Journal of Market Research, luglio 2021

10. Istat. *Rapporto annuale 2023*, luglio 2023

Il valore della sostenibilità

Numerose sono le azioni che le imprese italiane possono intraprendere per **essere più sostenibili**, agendo su svariati fronti, nell'ottica di misurare e monitorare l'impatto delle attività aziendali a tutti i livelli in cui si declina la responsabilità dell'impresa. Ciò consente alle organizzazioni di identificare specifiche aree di miglioramento, adottando azioni e una strategia adeguati.

Più nello specifico, i due terzi delle aziende intervistate attribuiscono grande **importanza a tutti e tre gli ambiti in cui si declina la sostenibilità (ambientale, sociale e di governance)**, dando però maggiore priorità alla componente S (38%) ed alla componente E (33%), rispetto alla componente G (22%). Tale rilevanza è resa evidente anche dalle specifiche azioni che queste hanno implementato ad oggi o dichiarano di voler attuare nel breve periodo. In particolare, risulta che:

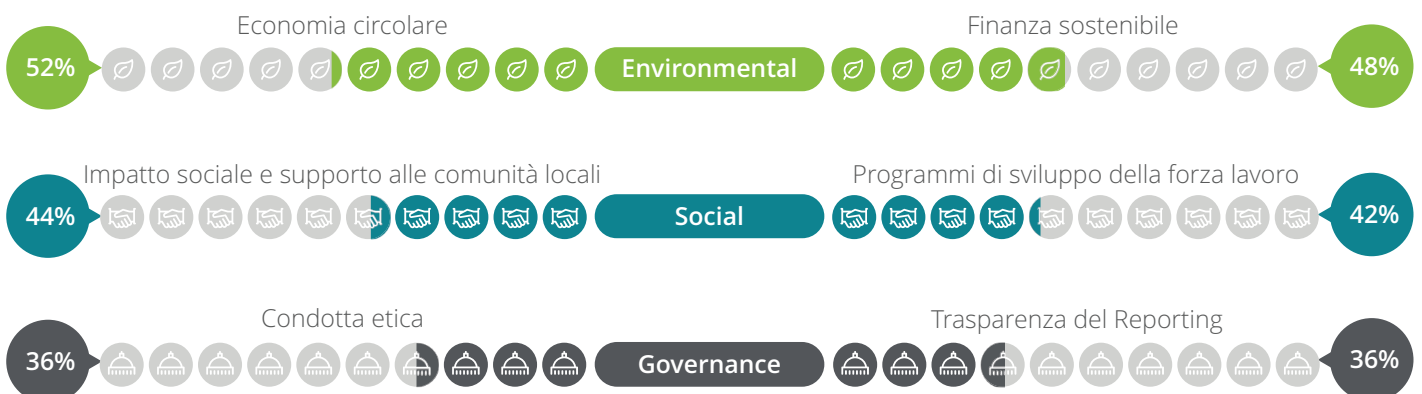
- sul **profilo ambientale (E)**, il 41% cita almeno un'azione in questo senso, con particolare riferimento all'implementazione dell'economia circolare (52%) e della finanza sostenibile (48%);
- sul **profilo sociale (S)**, il 44% riporta almeno un'azione, tramite iniziative ad impatto sociale e di supporto alle comunità locali (44%) e i programmi di opportunità e sviluppo della forza lavoro (42%);
- per quanto concerne il **profilo di governance (G)**, sebbene l'attenzione delle imprese non sia ancora del tutto matura su questi temi, il 36% ha implementato o ha intenzione di attuare iniziative sulla condotta etica e la trasparenza del Reporting. Per le imprese, l'aspetto della governance risulta quindi altrettanto cruciale per mostrarsi proattive rispetto ai fenomeni *disruptive* e ripensare il proprio modello di business, affrontando con ulteriore consapevolezza e strumenti adeguati il tema della sostenibilità.

Inoltre, presidiare tutte e tre le componenti della sostenibilità non rappresenta una scelta fine a se stessa, ma piuttosto una importante occasione per la crescita e la conservazione del valore aziendale nel tempo. Infatti, il 79% delle aziende intervistate si dichiara convinta che **essere virtuosi** sotto il profilo della sostenibilità **consenta di preservare maggiormente il proprio valore nel tempo**, grazie ad una più elevata resistenza e capacità di adattarsi ai cambiamenti ambientali, sociali ed economici. Diversi fattori contribuiscono a questo risultato, a prescindere dallo specifico settore di appartenenza.

In primo luogo, la **migliore reputazione** delle aziende sostenibili, agli occhi di tutti gli stakeholder consente di incrementare sensibilmente i tassi di fedeltà dei clienti, la motivazione dei dipendenti e la fiducia degli investitori. Vi è poi un tema di **riduzione dei costi**, connesso all'adozione di pratiche più efficienti e di riduzione degli sprechi, che in ultima analisi si traducono in una migliore competitività e marginalità complessiva. Discorso analogo vale per l'ambito della **gestione dei rischi**, che nel caso delle aziende sostenibili consente di sfruttare un miglior posizionamento riguardo alle questioni ambientali, sociali e di governance, grazie alla maggiore consapevolezza e preparazione sulle tematiche sottostanti.

Oltre a prevenire molteplici categorie di danni (es. ambientali, reputazionali, economici), ciò può anche contribuire a ridurre i costi legati a sanzioni, multe o controversie legali. Da ultimo, ma non meno importante, le aziende virtuose sono tendenzialmente più in grado di **sviluppare prodotti o servizi innovativi**, grazie ad un **migliore accesso ai mercati finanziari** (es. "green finance"), ad investitori, e a nuove partnership e opportunità di mercato che possono garantire fonti di revenue addizionali in una prospettiva di crescita a lungo termine.

Figura 3 | L'implementazione a breve termine delle azioni sostenibili sotto il profilo Ambientale, Sociale e di Governance



Per quanto riguarda i mercati finanziari, la **sensibilità** dei finanziatori per gli **investimenti responsabili** appare sempre più evidente, alla luce della **volontà di non investire in aziende ritenute socialmente irresponsabili**. Queste ultime, infatti, sono percepite come **più rischiose** sotto un profilo ESG. In questo contesto, emerge il ruolo cruciale delle **agenzie di rating ESG**, che hanno la funzione di **valutare le società dando loro un rating** di dettaglio rispetto a tutte e tre le componenti. Tale approccio sostenibile e focalizzato sugli ESG trova riscontro anche nelle **strategie di investimento dei fondi di Private Equity** sia nelle fasi di due diligence che di valutazione delle opportunità di mercato¹¹. Questo contesto mette chiaramente in luce l'importanza della fiducia e della reputazione aziendale, rispetto alle quali le aziende intervistate rivelano la convinzione che **investire sulle relazioni all'interno dell'ecosistema** possa contribuire a un miglioramento in termini di accesso al credito e di solidità patrimoniale (24%).

In sintesi, le aziende sostenibili sono in grado di preservare maggiormente il proprio valore nel tempo perché sono meglio posizionate per **intercettare e soddisfare le esigenze di tutti gli stakeholder**, con evidenti benefici in termini di posizionamento competitivo, performance finanziaria e crescita futura.

Sebbene la propensione delle imprese verso un percorso di sostenibilità sia elevata, emergono ancora alcune criticità nella capacità di rendere partecipi gli **stakeholder (banche, investitori, clienti, fornitori)**. Infatti, la quota di imprese che oggi si dichiara pronta a **coinvolgerli per lanciare una strategia ESG** nei prossimi due anni rimane ancora limitata a un'impresa su cinque; estendendo ulteriormente l'orizzonte temporale, oltre i prossimi 24 mesi, chi prevede di farlo è il 15% del campione. Tale evidenza mostra come sia ancora limitata la consapevolezza, presso gli imprenditori, degli impatti della *CSRD Directive* sulla misurazione dell'efficacia delle strategie di sostenibilità, che deve andarsi ad affiancare ad una narrazione articolata delle stesse in una prospettiva di breve termine, vista l'entrata in vigore della direttiva nel 2026.

Alla luce di un contesto così complesso e interrelato, è fondamentale che **tutti gli stakeholder** contribuiscano a mettere a fattor comune competenze, sinergie, programmi e risorse per **lavorare insieme in un'ottica di partnership**. Ad esempio, il 72% delle imprese concorda sul fatto che **"fare squadra" all'interno di un ecosistema** renda più semplice ed efficiente attuare strategie e programmi di sostenibilità anche per la propria organizzazione. Collaborare con altre imprese e istituzioni consente infatti di affrontare in modo più efficace ed efficiente le sfide attuali e prospettiche, progettando soluzioni innovative grazie al rafforzamento delle rispettive competenze ed expertise e riducendo i costi di esecuzione della strategia condivisa.

L'obiettivo ultimo è quello di **promuovere un modello comune più virtuoso e coerente**, adottando politiche, strategie e investimenti volti a supportare e accelerare la transizione dei **sistemi produttivi italiani** verso un modello economico più sostenibile. Nel contesto nazionale, il rafforzamento delle sinergie e il rispetto dei parametri ESG, comunicati e misurati rispetto alle previsioni della *CSRD Directive*, diventa un asset importante che consente alle imprese di **valorizzare ulteriormente l'unicità del Made in Italy**, prospettiva su cui è concorde il 73% degli intervistati.



“Fare relazione” come patrimonio delle imprese virtuose e sostenibili

L'ecosistema come chiave per la resilienza delle imprese

Le potenzialità sottostanti al **“saper fare italiano”** – quale valore distintivo per la competitività e la resilienza nel contesto internazionale – evidenziano l'importanza di adottare **logiche di ecosistema**, valorizzando un **tessuto imprenditoriale** prevalentemente costituito da imprese di micro, piccole e medie dimensioni. Tale tipologia di aziende rappresenta la quasi totalità dei soggetti operanti e attivi in Italia, occupando il 77% della forza lavoro¹².

L'adozione di tali collaborazioni, anche in ottica sostenibile, consente di innescare un **“circolo virtuoso”** in base al quale soprattutto le imprese di dimensioni ridotte possono **“fare squadra”** anche con player più strutturati, perseguendo un duplice obiettivo: da un lato, mettere a fattor comune risorse e competenze, a beneficio di tutti gli stakeholder coinvolti; dall'altro, contribuire al miglioramento complessivo e sostanziare i criteri ESG, a beneficio proprio e del player strutturato, attraverso la condivisione di *best practice* ed esempi di eccellenza.

Le PMI italiane costituiscono un bacino numericamente importante che, tuttavia, a causa della sua dimensione ridotta, non si può avvalere delle stesse **capacità di resilienza e di investimento** presenti nelle grandi organizzazioni. Questo è particolarmente vero nei momenti di *business as usual* più che in quelli di *disruption* come il periodo pandemico, durante il quale tali imprese hanno dato prova di **capacità decisionale e di adattamento al contesto mutevole**¹³. Una esperienza di successo che deve spingere queste organizzazioni ad investire nelle relazioni per potenziarle.

Il ruolo dell'ecosistema è quindi fondamentale e deve prevedere il coinvolgimento dei diversi attori che la compongono:

- Le **imprese**, inclusi competitor e leader del settore, cui spetta il compito di creare nuovo valore a beneficio di tutta la filiera, anche nel contesto della valorizzazione dello Scope 3 - CSRD
- I **soggetti finanziari** – come ad esempio investitori, venture capital e istituzioni finanziarie pubbliche – aiutano alla transizione verso sistemi economici più sostenibili tramite l'allocazione efficiente delle risorse economiche
- Le **istituzioni pubbliche** e le **associazioni di categoria** sono chiamate a definire e attuare le politiche di indirizzo industriale del Paese e l'evoluzione anche in termini di standard per quanto riguarda i livelli di sostenibilità nei diversi settori
- Le **università** e gli **enti di ricerca** pubblici e privati, che possono apportare un contributo importante nello sviluppo di nuove idee e nel trasferimento tecnologico, ma anche nel **“fare squadra”**

La **predisposizione delle aziende alla collaborazione** si evince dalla survey, in cui circa una su cinque dichiara di aver aumentato il numero di soggetti esterni con cui interagisce e l'alleanza strategica sembra essere una delle formule a cui si è fatto ricorso negli ultimi anni e si presuppone potrà esserlo anche nel breve termine. In generale, le motivazioni principali per cui le aziende decidono di puntare su operazioni di mercato e aggregazione con soggetti esterni sono legate all'ottimizzazione dei costi (40%), allo sviluppo di nuovi prodotti/servizi da lanciare sul mercato (38%), nonché all'accesso a nuove tecnologie (23%).

¹² Istat, *Annuario statistico italiano, dicembre 2022*

¹³ Istat, *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi, aprile 2023*

Inoltre, tale atteggiamento positivo nei confronti della **collaborazione** con altri soggetti si manifesta con una particolare attenzione **rispetto al tema della sostenibilità**, per cui quattro aziende su cinque dichiarano che il coinvolgimento e il dialogo con tutti gli stakeholder sia privati che pubblici risulta necessario per favorire il processo di transizione energetica del Paese.

Le imprese, tuttavia, devono adottare un approccio meno opportunistico ed episodico, ma più sistematico e strutturale, che le porti a vedere le “relazioni” con gli altri stakeholder in ottica più strategica. Infatti, a prescindere dal rapporto con i propri clienti e fornitori diretti, il campione intervistato dichiara di avviare una **collaborazione con soggetti esterni (pubblici e privati)** soprattutto quando si presentano delle specifiche necessità. Ad esempio, oggi solo un terzo del panel delle aziende collabora abitualmente con le istituzioni finanziarie e con le aziende leader del settore in cui operano.

In quest’ottica, **il PNRR**, lo strumento attraverso cui si declina il programma NGEU a livello nazionale, è un fattore che potrà **incoraggiare ulteriormente la collaborazione tra attori pubblici e privati del sistema Paese**, promuovendo nuove logiche di ecosistema. In qualità di asset strategico, il Piano introduce misure per la trasformazione delle piccole e medie imprese come, ad esempio, iniziative volte a supportare dei processi di internazionalizzazione e valorizzazione del Made in Italy, nonché il sostegno alla competitività delle filiere industriali, facendo attenzione a quelle più innovative e strategiche. **Le imprese son ben consapevoli di tale potenzialità**, come dimostra il fatto che tale Piano è ritenuto cruciale dal 79% delle imprese, in quanto è determinante nel supportare le relazioni con i vari soggetti e stakeholder.



La certificazione di filiera come garanzia di qualità

Adottare una logica di ecosistema garantisce diversi vantaggi. Tra questi, vi è la possibilità di contribuire al **potenziamento della propria filiera di appartenenza**, intesa come raggruppamento di imprese che favorisce l’integrazione e lo sviluppo delle stesse in una **logica di rete**. Ciò consente una generale evoluzione della cultura imprenditoriale, nonché un rafforzamento organizzativo e finanziario dei soggetti partecipanti, indipendentemente dalla loro dimensione.

Da questo punto di vista, è necessario che **le reti integrate di imprese** (filiere) si facciano garanti non solo di una catena del valore di qualità in termini di mera profittabilità, ma anche della sua **sostenibilità a tutto tondo** sulla base dei parametri ESG che, essendo basati sulle tassonomie ispirate ai SDG 2030, rendono le strategie aziendali allineate ai programmi di sviluppo del Paese. Questo, tramite il ricorso a specifiche **certificazioni e protocolli** che attestano l’operato sostenibile dell’impresa e le consentono a sua volta di interagire con aziende virtuose in temi di rispetto dell’ambiente, responsabilità civica nella conduzione dell’impresa e governance disciplinata.

Valorizzare le **pratiche virtuose**, non solo a livello della singola azienda, significa quindi definire i principi e i requisiti - da parte delle associazioni di settore o delle aziende stesse - attraverso cui si certificano e si promuovono le competenze delle imprese operanti in un determinato settore, consentendo al contempo di accreditarsi nelle filiere produttive e qualificarsi come fornitore di grandi player di mercato.

L’appartenenza a un raggruppamento di imprese virtuose, attraverso la **garanzia di determinati standard qualitativi non solo per il processo produttivo ma su tutti gli ambiti ESG (filiera certificata)**, è infatti ritenuta cruciale dal 74% delle aziende intervistate. Per più della metà si traduce principalmente nell’obiettivo di migliorare le proprie capacità imprenditoriali e acquisire nuove idee tramite contaminazione (55%). In secondo luogo, circa un’azienda su tre interpreta l’appartenenza a un ecosistema virtuoso in funzione di potenziare il proprio grado di competitività e aumentare le quote di mercato (29%). Da ultimo non bisogna trascurare il tema del rafforzamento patrimoniale, necessario ad aumentare l’attrattività nei confronti di investitori e istituti finanziari, come conferma una quota seppur minoritaria delle aziende intervistate, ma comunque significativa in termini di esigenze (15%).

Ad oggi, più della metà delle imprese intervistate (55%) dichiara di appartenere già ad una filiera normata da specifici protocolli e certificazioni di qualità.

L'importanza di far parte di una rete di imprese certificata è legata a motivazioni che impattano sia a monte sia a valle della catena del valore. Nel primo caso, in un'ottica di coerenza con la strategia della propria impresa, il 76% ritiene **necessario richiedere ai propri fornitori specifici standard** di comportamento e gestione, che garantiscano un allineamento sulla sostenibilità ambientale e sociale, nonché sulla buona governance aziendale. **Discorso analogo riguarda le esigenze richieste alle imprese dai loro stakeholder**: infatti, il 51% dichiara che soprattutto i clienti impongono loro standard di comportamento e gestione che incidono sulle strategie di sostenibilità aziendale; inoltre, le imprese devono tenere in considerazione anche le istanze dei soggetti finanziari, i quali richiedono il rispetto di medesimi standard nel 22% dei casi.

In generale, per sostanziare l'attenzione verso la sostenibilità nei rapporti con i propri stakeholder, un aspetto cruciale è quello di **selezionare e monitorare fornitori e clienti sulla base di specifici criteri**. Infatti, più di un'impresa su quattro dichiara di raccogliere già informazioni almeno di alto livello su temi come la qualità di processo e prodotto, la governance e la solidità finanziaria; una quota equivalente afferma poi di non farlo al

momento, ma mostra comunque interesse per implementare questa pratica in futuro. In tal senso, emerge però un tema dimensionale: infatti, su tali aspetti le aziende più strutturate risultano già più mature di quelle di dimensioni ridotte, le quali nella maggior parte dei casi al momento non raccolgono informazioni e non sono ancora interessate a farlo.

Risulta pertanto evidente la necessità di rafforzare la **cultura imprenditoriale e l'orientamento delle imprese di piccole dimensioni e dei suoi leader** nel presidiare i temi di sostenibilità, in termini di pianificazione formale e allocazione di risorse (umane e infrastrutturali). Si tratta di implementare un processo strutturato attraverso cui attuare la selezione e il monitoraggio costante tramite **parametri ESG** applicati ai soggetti con cui le imprese si interfacciano.

Collaborare all'interno della catena del valore significa agire da **soggetti responsabili**, mettendo in atto iniziative concrete al fine di garantire la sostenibilità complessiva non solo del loro business, ma dell'intero **ecosistema** in cui operano (fornitori, clienti, investitori, finanziatori e capi filiera). In altre parole, far parte di un ecosistema basato su **standard di qualità elevati genera un valore per le imprese** in termini di reputazione e responsabilità, che va oltre la redditività, aspetto su cui ne sono già consapevoli più di otto imprese su dieci.

Figura 4 | I benefici dell'appartenenza a un ecosistema virtuoso (filiera certificata)



Riflessioni conclusive

In uno **scenario globale incerto e complesso**, anche per il contesto italiano, le imprese si trovano a dover attuare strategie volte a monitorare una **molteplicità di rischi** di diversa natura.

Mettere in atto misure specifiche per affrontare l'impatto di fenomeni esterni alla propria organizzazione è la premessa per diventare **più solidi e capaci di adattarsi** in un contesto dove uno dei trend più impattanti è quello della **sostenibilità**.

Le imprese non possono trascurare l'importanza di diventare sempre **più responsabili** a livello ambientale, sociale e di governance. Queste tre dimensioni sono infatti le aree chiave su cui le imprese sono chiamate a confrontarsi con i propri fornitori, clienti e più in generale con l'intero **insieme di stakeholder dell'ecosistema** in cui operano, incluse banche e istituzioni finanziarie.

Sebbene la loro propensione verso tale percorso sia elevata, le aziende devono essere in grado di coinvolgere attivamente tali stakeholder per attuare una **strategia ESG**, basata sul rispetto e sul monitoraggio costante di criteri e parametri, anche in vista della entrata in vigore della *CSRD Directive*, in cui l'approccio alla sostenibilità diventa parte del DNA aziendale.

Per valorizzare la **logica di ecosistema**, le imprese devono però adottare un approccio meno opportunistico ed episodico e più sistematico e strutturale, dove le "relazioni" con gli altri stakeholder (sia pubblici che privati) assumono una **valenza più strategica**.

Considerato il livello di complessità e interdipendenza del contesto di mercato, è fondamentale che tutti gli stakeholder coinvolti contribuiscano a mettere a fattor comune competenze, sinergie, programmi e risorse per lavorare insieme in un'**ottica di collaborazione**, promuovendo un modello più virtuoso e in grado di valorizzare l'unicità del **Made in Italy**.

Questo è possibile in particolare grazie alla **certificazione** delle filiere che garantisce il rispetto di determinati **standard** a livello sia qualitativo sia di sostenibilità a tutto tondo, per tutti gli attori operanti all'interno della catena del valore, dando alle imprese di dimensioni più ridotte l'opportunità di crescita in termini di cultura imprenditoriale e rafforzamento organizzativo e patrimoniale.

Agire in modo **responsabile** significa **generare un valore per le imprese** in termini di reputazione e responsabilità, che va oltre la mera redditività.



Contatti



Ernesto Lanzillo

Senior Partner

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

elanzillo@deloitte.it

Research & Editorial

Mario Filice

Senior specialist

DCM Growth – Eminence & Market Insights

mfilice@deloitte.it

Marco Tirelli

Senior specialist

DCM Growth – Eminence & Market Insights

mtirelli@deloitte.it

Alberto Andria

Junior Specialist

DCM Growth – Eminence & Market Insights

aandria@deloitte.it







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.