



Trasformazione digitale: un'opportunità per la crescita e l'adeguamento dell'assetto organizzativo aziendale

Osservatorio Deloitte Private
sulle prospettive delle PMI in Italia

Indice

Introduzione: consolidare le prospettive di crescita grazie alla trasformazione digitale _____ 3

Valorizzare il proprio potenziale in un contesto sempre più orientato all'innovazione _____ 6

Innescare il cambiamento all'interno dell'azienda _____ 10

Rivolgere lo sguardo alle nuove tendenze, con la sicurezza in primo piano _____ 16

Riflessioni conclusive _____ 22

Contatti _____ 23



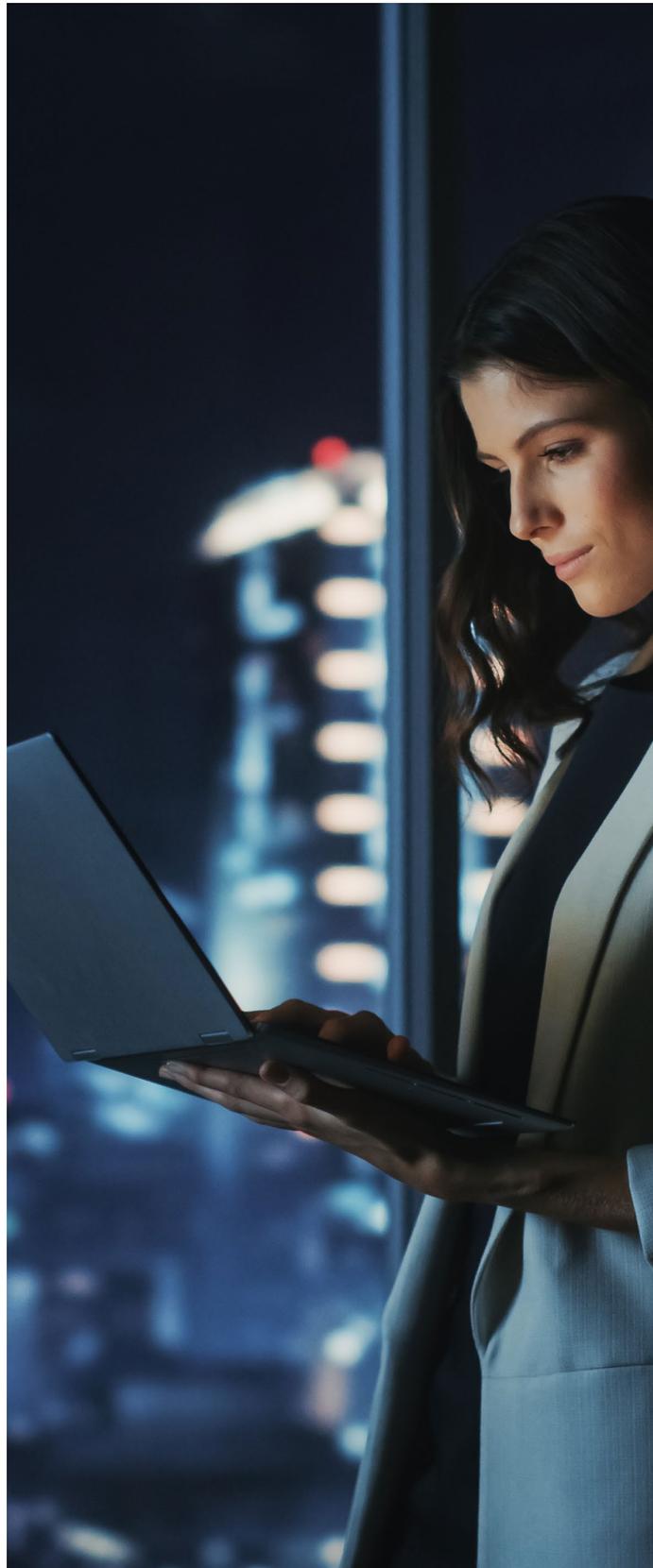
Introduzione: consolidare le prospettive di crescita grazie alla trasformazione digitale

Sviluppare e modernizzare l'economia nazionale è un obiettivo primario per l'Italia, sebbene le priorità di investimento e il percorso di crescita del Paese e delle imprese potrebbero alterarsi a causa delle incertezze che caratterizzano il contesto internazionale. Tra queste, le più significative risultano essere legate ai conflitti geopolitici, ai rischi di instabilità finanziaria, al futuro equilibrio economico mondiale che deriverà dai risultati delle prossime elezioni politiche in varie geografie, alla minaccia alla supply chain globale, allo sviluppo e utilizzo non regolamentato dell'Intelligenza Artificiale (Generativa), nonché alle considerazioni sull'Agenda 2030 e sugli accordi sul clima. In Italia, inoltre, ulteriori punti interrogativi sono posti da fattori quali la presenza ancora preponderante del "digital divide", la multigenerazionalità della forza lavoro e le esigenze confliggenti di *upskilling*, *reskilling*, *continuous learning* e *talent attraction*, il ritardo nei passaggi generazionali delle aziende familiari rispetto alle medie europee e globali, le evoluzioni normative in campo di responsabilità sociale ed ambientale e il loro impatto sulle PMI facenti parte di filiere con imprese medio-grandi sia quotate che private, nonché la complessità di attuazione delle riforme del PNRR. Nonostante ciò, le ultime proiezioni macroeconomiche della [Banca d'Italia](#) indicano che, in uno "scenario base", il nostro Paese si trova di fronte a una **prospettiva favorevole**, con una leggera crescita del PIL prevista da qui al 2026 (+0,6 nel 2024 e +1,1 nel 2025 e 2026). Ad influire maggiormente sarebbero le ipotesi positive, dettate dall'andamento dei mercati finanziari, di un lieve calo dei tassi di interesse nel prossimo triennio.

Per cogliere questo slancio positivo e innescare concretamente la transizione economica **è cruciale coinvolgere le imprese**, attori determinanti di tale processo e "cinghia di trasmissione" di iniziative di sviluppo sociale nei confronti della collettività e del territorio in cui operano. Per questa ragione, è sicuramente di buon auspicio che le loro previsioni di investimento siano in lieve miglioramento, come rilevato da [Banca d'Italia](#), così come i loro giudizi sulla situazione economica generale e sulle prospettive delle condizioni in cui si troveranno a operare.

Un supporto decisivo per stimolare gli investimenti da parte delle aziende italiane, e dare loro l'opportunità di seguire una traiettoria ascendente, verrà offerto dalle misure previste dal PNRR. La sua attuazione, come anticipato, può comportare implicazioni essenziali per la crescita di breve e lungo periodo, ma anche minacce se non viene perseguita nei tempi e se le aziende non sono in grado di adattarsi ai suoi cambiamenti e alle sue finalità: ad esempio, le imprese devono seguire efficacemente il passo della sostenibilità "at large", considerando quanto sintetizzato nell'acronimo ESG, andando oltre la sola attenzione al *footprint* ambientale. Proprio grazie all'applicazione del PNRR, nonché al miglioramento dell'accesso al credito, [Confindustria](#) indica che gli investimenti potrebbero aumentare durante il 2024, seppur modestamente, dopo un avvio lievemente piatto nei primi 6 mesi dell'anno. In effetti, il PNRR è da considerarsi uno strumento strategico e, come rilevato da una recente [indagine di Deloitte](#) sul tema, circa una impresa su due lo ritiene essenziale per il rilancio dell'economia nazionale; per quasi sette aziende su dieci, secondo lo stesso studio, gli interventi in programma entro il 2026 consentiranno all'Italia di attrarre nuovi investimenti, recuperare produttività e migliorare la propria competitività. Tale percorso di generazione di nuovo valore e di un miglior posizionamento competitivo vede in particolare **l'innovazione e la trasformazione digitale come priorità aziendali da perseguire**.

Il presente approfondimento, basato sulle evidenze di una ricerca di Deloitte Private svolta tra gennaio e febbraio 2024 e rivolta a 300 leader di PMI italiane, si focalizza proprio sul processo di transizione digitale delle aziende. Si tratta, come anticipato, non solo di una delle principali sfide per il tessuto produttivo italiano, ancora penalizzato dal "digital divide" e dal gap di competenze STEM, ma anche di un importante volano per l'economia nazionale ed europea.



Approfondimento sulle imprese intervistate

Nei mesi di gennaio e febbraio 2024, Deloitte Private ha esplorato il punto di vista di 300 leader di aziende italiane di piccole e medie dimensioni. Eventuali dati integrativi sono da considerarsi aggiornati al 27 marzo 2024, data di conclusione del presente report. L'indagine ha approfondito l'importanza del **processo di trasformazione digitale** per tali organizzazioni, le **azioni** che queste stanno mettendo **in atto per presidiare il tema della sicurezza** informatica e tecnologica in un mondo sempre più connesso, nonché il loro livello di preparazione nell'affrontare le **sfide future** e nel cogliere le **opportunità** grazie all'affermazione di nuove tecnologie come l'Intelligenza Artificiale (AI).

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

- Un fatturato annuale prevalentemente fino ai 50 milioni di euro;
- Oltre il 76% delle imprese intervistate è sul mercato da oltre 10 anni;
- Due aziende su cinque risultano 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 contribuire ad 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.

Valorizzare il proprio potenziale in un contesto sempre più orientato all'innovazione

La fiducia delle imprese e l'attenzione verso l'evoluzione del mondo esterno

Quali sono le aspettative delle imprese intervistate nell'ambito dell'Osservatorio Deloitte Private circa il futuro del contesto in cui operano? Rispetto alle previsioni afferenti all'economia nazionale si evince un certo grado di attendismo da parte delle aziende analizzate da Deloitte Private. Guardando al 2024, circa la metà del campione confida in una **crescita del Sistema Paese** (47%), mentre un numero superiore mostra fiducia rispetto alla crescita del proprio settore di appartenenza (62%). Tale clima positivo, nei confronti del proprio comparto industriale, deriva dalle aspettative elevate che le imprese hanno, non solo rispetto alla propria crescita (75%), ma anche rispetto al contesto in cui dovranno operare nei prossimi 12 mesi; quest'ultimo, secondo la maggior parte degli intervistati, non è ritenuto allarmante (57%), mentre soltanto una minoranza pensa di dover operare in un contesto altamente incerto (7%).

Sebbene la percezione di fiducia delle imprese sul proprio business sia più positiva rispetto alla visione sul contesto economico generale (stessa situazione della precedente rilevazione avvenuta a marzo/aprile 2023, si veda il report [Deloitte Private, Sostenibilità ed ecosistemi virtuosi per rafforzare il Made in Italy](#)), 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 resta il tema dell'inflazione (51% vs il 63% della scorsa rilevazione), il quale

viene percepito come il rischio esogeno più delicato, insieme alla crisi energetica (27% vs 47%) e alla stabilità dei mercati finanziari e del contesto geopolitico, citata da oltre un'azienda su quattro.

Un'ulteriore criticità indicata dalle imprese intervistate è legata al potenziale **ingresso di nuovi player**, così come all'**adozione di nuove tecnologie**, che potrebbe implicare risvolti negativi per lo più sotto il profilo finanziario. Infatti, per un'azienda su tre, questi fattori potrebbero comportare una contrazione della redditività dell'impresa e un potenziale aumento del costo dei materiali e delle forniture rispetto ai competitor più tecnologici. Questi ultimi possono ottenere impatti positivi sui profitti grazie al miglior accesso al mercato dei capitali, agevolato dal loro posizionamento come organizzazioni più mature dal punto di vista digitale, o alle più elevate opportunità di raggiungere un pubblico globale a costi ridotti; alcuni [studi](#) mostrano che le aziende con un canale digitale di vendita hanno registrato risultati migliori sia in termini di fatturato e di marginalità che di sviluppo del canale export. Inoltre, la tecnologia può dare loro un contributo importante nell'affrontare le sfide inerenti alla catena di fornitura: un numero crescente di aziende si orienta verso soluzioni digitali per individuare fornitori alternativi di materiali e componenti chiave, riducendo così la propria dipendenza da un numero limitato di fonti e aumentando il proprio potere contrattuale, ma anche per migliorare al contempo la forza e l'agilità della catena di fornitura. Considerato il contesto attuale, che può mutare da un momento all'altro a causa di fenomeni *disruptive*, un approccio tradizionale alla supply chain risulta inadeguato a resistere a shock improvvisi. Le aziende hanno

bisogno di catene di approvvigionamento agili e resilienti e, pertanto, devono ripensare il rapporto tra la strategia della supply chain, l'attività di produzione, le risorse umane e la tecnologia. Tramite le tecnologie digitali avanzate – che ora possono rilevare, analizzare, prevedere e fornire opzioni predittive in modi che i sistemi tradizionali non sono in grado di realizzare – cambierà il modo in cui le forniture vengono selezionate, pianificate e gestite, nonché la strutturazione delle organizzazioni e dei ruoli. Con le macchine che eseguono la maggior parte delle analisi grazie ad algoritmi basati sull'Intelligenza Artificiale e sul Machine Learning, questa nuova visione consentirà ai leader delle aziende

“intelligenti” di avere più tempo e spazio per concentrarsi sulle decisioni strategiche e, di conseguenza, costruire catene di approvvigionamento più all'avanguardia e resistenti. ([Deloitte, Intelligent enterprise fueling the supply chain of the future](#)).

La complessità dello scenario e le relative sfide pongono le imprese nella condizione di dover **operare in modo proattivo, implementando alcune azioni specifiche**. Nel breve termine, per il campione intervistato, sarà importante concentrarsi su driver quali gli investimenti per innovare i processi, la trasformazione della struttura organizzativa e l'incremento delle iniziative di sostenibilità, tutti elementi che possono contemplare il ricorso alla tecnologia.

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



Adeguare il proprio assetto organizzativo al trend dell'innovazione in atto è quindi percepito come uno dei principali elementi su cui concentrarsi già nell'immediato e testimonia come **evolversi rapidamente e adattarsi alle nuove condizioni** sia un aspetto fondamentale per le imprese, soprattutto per quelle di dimensioni più piccole.

Sviluppando le capacità necessarie per identificare, anticipare e rispondere alle opportunità di crescita che si presentano ogni qual volta si verifica un evento *disruptive*, le imprese si mettono nella condizione di poter assumere un atteggiamento proattivo di fronte al cambiamento, non votato esclusivamente alla difesa e al mantenimento del proprio *status quo*. Ma in questo scenario diventa cruciale anche la capacità di generare solidità organizzativa pur in condizioni complesse; nel farlo, **l'essere un'azienda di dimensioni contenute può realmente garantire una marcia in più**: di questo è convinta la maggior

parte degli intervistati (70%), secondo cui la natura e la scala “ridotta” rappresentano una componente determinante nel fronteggiare le difficoltà e i cambiamenti, perché la velocità di interazione tra decisori ed esecutori è incrementata dalla assenza di sovrastrutture organizzative e funzionali tipiche di realtà complesse.

Il vantaggio Private nel percorso di trasformazione digitale

La **trasformazione digitale** è riconosciuta come l'**investimento più importante** che le organizzazioni possono fare, oggi e in futuro, per incrementare il valore dell'impresa ([Deloitte, Mapping Digital Transformation Value](#)). Tuttavia, abbracciare la trasformazione, in modo che il digitale diventi **business-as-usual**, è un percorso molto sfidante che comporta un notevole impegno già nell'immediato. La diffusione delle tecnologie, infatti, richiede già oggi un profondo ripensamento

dei modelli di business esistenti secondo sette leader su dieci. Ad essere convinti di ciò sono soprattutto i vertici delle medie imprese (82% contro il 68% delle piccole).

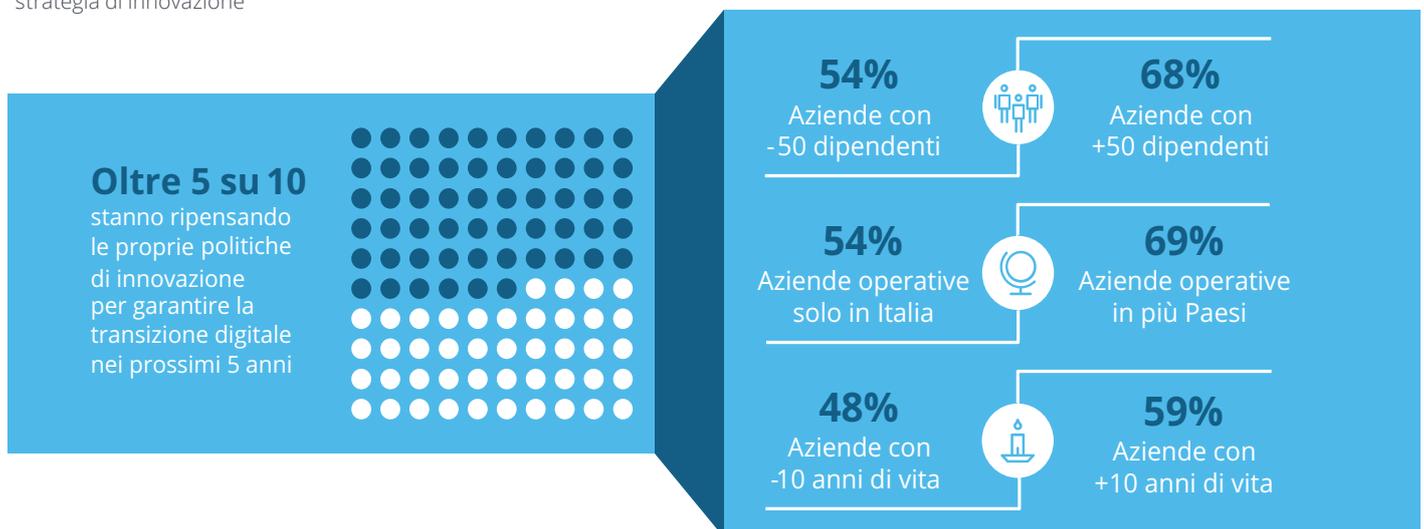
Cogliere rapidamente la sfida digitale è fondamentale per riuscire a tenere il passo, prima di tutto, delle aziende del proprio settore, già caratterizzato da un alto livello di adozione della tecnologia per oltre sei intervistati su dieci. Ma queste imprese non sono le uniche a giocare la partita; con i confini tra i settori tradizionali che sono sempre più labili, con una osmosi della competizione tra settori e filiere e una convergenza tra i diversi comparti, che è ormai realtà, si moltiplicano le minacce all'attuale posizione di mercato delle aziende ([Deloitte, 2023. Mid-market technology trends report](#)). Operando in questo contesto di competitività "estesa", per le imprese diventa più prezioso che mai riuscire a **valorizzare appieno tutto il loro potenziale**. Agilità, obiettivi chiari, cultura forte e capacità di mantenere una visione a lungo termine – tratti distintivi delle aziende Private di successo – possono contribuire ad accelerare la trasformazione digitale, rendendo la "natura" di tali aziende un chiaro vantaggio competitivo. In effetti, sei leader su dieci ritengono che l'implementazione di una strategia high-tech e di soluzioni tecnologiche e innovative venga agevolata dal fatto di essere una piccola e media impresa. Tali aziende stanno scoprendo di poter accelerare il *time-to-value* grazie alla presenza di processi decisionali generalmente più rapidi e agili, rispetto a quelli più lunghi ed estenuanti delle organizzazioni più strutturate, e alla maggiore disponibilità a iniziare anche con progetti di micro-trasformazione, in grado di aggiungere valore immediato e misurabile, comportando cambiamenti meno dirompenti. In questo modo, le imprese possono dotarsi di competenze digitali e grande entusiasmo per supportare i successivi progetti di trasformazione, facendo diventare la **digitalizzazione parte del DNA aziendale**. A questo proposito, sette leader su dieci affermano che l'esplorazione e l'applicazione di soluzioni innovative per generare valore sia già insita nella cultura della propria azienda.

Facendo leva sulle loro peculiarità e sul **ruolo di gamechanger della trasformazione digitale**, le aziende Private possono stimolare la propria crescita conseguendo benefici su più fronti, primo fra tutti l'aumento della produttività. In effetti, la tecnologia consente di migliorare l'efficienza dei processi produttivi e di aumentare i tassi di automazione e robotizzazione, con quasi otto leader su dieci che identificano il miglioramento della produttività come un beneficio chiaro della trasformazione. Ma non è l'unico: secondo il 71% delle aziende intervistate, la tecnologia può aumentare la competitività e aprire ad opportunità di business al di là del settore in cui già si opera, il che è sempre più importante in un momento di forte convergenza cross-industriale. Cavalcando l'onda di questa trasformazione e cogliendo le nuove opportunità che questa sta creando, le PMI possono **generare valore** non solo per l'impresa medesima, ma **per tutto l'ecosistema**. Secondo circa quattro intervistati su dieci, infatti, la trasformazione digitale può portare benefici significativi "oltre le mura" dell'azienda e impattare positivamente anche l'individuo e la società, motivo per cui la *digital transformation* deve essere incentivata sempre e comunque. Si pensi, ad esempio, al contributo che la tecnologia può dare nell'accelerare i progressi delle organizzazioni nel campo della sostenibilità: facendo leva sull'interesse che le aziende stanno dimostrando verso tutti i suoi ambiti (ambientale, sociale e di governance) ([Deloitte. Private. Sostenibilità ed ecosistemi virtuosi per rafforzare il Made in Italy](#)), la trasformazione digitale può diventare un catalizzatore per il raggiungimento di obiettivi green che vadano a beneficio dell'intero ecosistema (tale assunto sta alla base della misura "Industria 5.0" da poco varata dal Governo del nostro Paese nell'ambito della redistribuzione dei fondi PNRR). Oltre sei leader su dieci ritengono prioritario investire in tecnologie digitali per supportare e migliorare la riduzione dei consumi e l'impatto energetico, pur operando in un contesto nazionale dove il "digital divide", attecchito dal PNRR, rallenta i processi di sviluppo digitale locale ed aziendale.

Malgrado le considerazioni precedenti, per molte aziende Private **la trasformazione digitale può essere una capacità intrinsecamente nuova** e riuscire ad acquisirla, peraltro rapidamente, può risultare un compito tutt'altro che facile. In effetti, a fronte di una generalizzata elevata consapevolezza dell'esigenza di rivedere il proprio modello di business per facilitare la diffusione delle tecnologie, la media di coloro che dichiarano di essere attualmente impegnati a ripensare la propria strategia di innovazione per garantire la piena transizione digitale nei prossimi 5 anni si attesta al 56%.

Tale percentuale tende a decrescere in determinati contesti, come nelle piccole imprese, in cui scende al 54% (rispetto al 68% delle medie imprese), nelle aziende concentrate esclusivamente sul mercato nazionale, in cui si abbassa nuovamente al 54% (contro quasi il 70% di coloro che operano anche in campo internazionale) e nelle aziende più giovani, con meno di una su due tra quelle fondate fino a 10 anni fa che afferma di aver già avviato questo processo (contro circa sei su dieci tra le organizzazioni con almeno 10 anni di vita).

Figura 2 | La quota di aziende che rivede la propria strategia di innovazione



Pertanto, sebbene lo status di PMI possa potenzialmente rappresentare un vantaggio nell'abbracciare la trasformazione, i dati dell'Osservatorio Deloitte Private suggeriscono che tali realtà, anche quando consapevoli, non sempre possiedono i livelli di preparazione e cultura imprenditoriale necessari

per affrontare la transizione digitale nel medio termine, che altre imprese di maggiore dimensione potrebbero aver acquisito in virtù, ad esempio, di un'organizzazione più strutturata, di una maggiore esperienza e di un percorso di internazionalizzazione già avviato.



Innescare il cambiamento all'interno dell'azienda

I fattori chiave per guidare la trasformazione

La chiave per riuscire ad abbracciare la trasformazione è comprendere innanzitutto che questa riguarda meno il "digitale" e più il "business". In generale, la stragrande maggioranza dei leader aziendali oggi riconosce che **qualsiasi tipo di trasformazione digitale presuppone in realtà una trasformazione dell'intera azienda** in tutti i suoi aspetti ([Deloitte, 2023 Mid-market technology trends report](#)). In un recente studio di Deloitte, circa tre quarti dei tech leader intervistati hanno dichiarato che investire nella trasformazione digitale significa utilizzare la tecnologia per imprimere un cambiamento fondamentale a tutti i livelli dell'organizzazione, indipendentemente dal fatto che si tratti di entrare in nuovi mercati, di introdurre nuovi prodotti o di sviluppare un nuovo modello operativo o una nuova struttura organizzativa ([Deloitte, Mapping Digital Transformation Value](#)). La comprensione di questo concetto è fondamentale per le aziende Private se vogliono padroneggiare le capacità tecnologiche e affermare il digitale come *business-as-usual*.

Integrare il digitale nel cuore dell'organizzazione, cioè nella cultura, nei processi e nelle persone che la vivono, potrà determinare il successo della trasformazione. All'atto pratico, secondo Deloitte Private, le aree su cui concentrarsi per raggiungere tale obiettivo sono le seguenti:

1. **Strategia di trasformazione a livello organizzativo**
2. **Solida leadership con acume innovativo**
3. **Capacità di *change management***
4. **Cultura dell'innovazione**
5. **Competenze interne**

1. Strategia di trasformazione a livello organizzativo

La trasformazione digitale è in realtà una trasformazione dell'intera azienda, come abbiamo sottolineato; è l'opportunità per definire le ambizioni dell'organizzazione e offrire un valore "rivoluzionario", attraverso il ripensamento del modello di business e operativo. Un'impresa Private che riesce a realizzare la trasformazione digitale cambierà, da cima a fondo, la sua organizzazione e tutti i sistemi e processi sottostanti. Ciò significa che tale cambiamento non può essere gestito da una singola linea di business: secondo oltre otto leader su dieci, per favorire l'innovazione e il cambiamento digitale all'interno dell'azienda è importante la presenza di un approccio strategico che consenta di trasformare *tutti* i processi aziendali. Deve quindi esserci una strategia di trasformazione a livello organizzativo, che possa garantire un forte allineamento tra le diverse componenti dell'azienda e aiuti a dare priorità alle differenti iniziative digitali, anche quando si tratta di un'organizzazione diversificata che abbraccia diverse aree geografiche e linee di prodotto.

2. Solida leadership con acume innovativo

Le aziende Private che vogliono diventare "digital leader" hanno bisogno di una leadership predisposta a guidare, con acume, la trasformazione. Secondo l'85% delle imprese, avere una forte leadership è importante per favorire l'innovazione e il cambiamento digitale all'interno dell'azienda. Quando i leader delle imprese Private comprendono il valore del digitale e i potenziali vantaggi della trasformazione, le decisioni sugli investimenti digitali possono diventare più semplici e rapide. Tuttavia, affinché la trasformazione decolli, essi devono impegnarsi anche nello sponsorizzare le iniziative digitali davanti al Consiglio di Amministrazione o la famiglia, qualora non condividano il loro stesso "acume innovativo". È infatti cruciale che il Consiglio di Amministrazione o la famiglia che conduce l'impresa familiare, siano coinvolti, abbiano fiducia nel team che si occupa della trasformazione digitale e offrano il proprio supporto al progetto di cambiamento.

3. Capacità di *change management*

Saper gestire il cambiamento è la chiave per il successo della trasformazione digitale. Questo è condiviso dalla quasi totalità delle aziende Private, con il 91% dei leader intervistati che attribuisce grande rilevanza alle competenze di *change management*. Tale dato è frutto del ruolo ancora più importante che le persone – che sono i veri artefici del cambiamento – hanno nelle realtà Private rispetto ad altre organizzazioni. Qualsiasi tipo di trasformazione, infatti, ha un impatto significativo sull'azienda e sulle azioni quotidiane che le persone svolgono; pertanto, è necessario gestire il cambiamento con grande attenzione. Ciò significa non tanto assicurarsi di adottare l'approccio ideale al *change management*, ma far sì che vi sia una chiara comprensione a livello aziendale del motivo per cui si sta intraprendendo la trasformazione digitale e dei benefici che ne deriveranno per i dipendenti e per l'azienda. La comunicazione è fondamentale per trasmettere e consolidare queste idee nell'organizzazione e per posizionare la trasformazione stessa non come una minaccia, ma come un'opportunità per migliorare e ottimizzare il business. Le aziende Private di successo si avvalgono di strategie di comunicazione ben ponderate, il cui obiettivo è assicurarsi che le persone siano consapevoli fin dall'inizio dei risultati attesi dalla trasformazione e dei motivi per cui è importante raggiungerli.

Definire obiettivi ambiziosi

Delineare una strategia di gruppo

Coinvolgere l'intera organizzazione

Integrare il digitale nelle strategie

Dare priorità al cambiamento

Investire nell'upskilling

Valorizzare le peculiarità culturali

Definire un proprio approccio alla trasformazione

Diffondere la conoscenza delle opportunità nel digitale

4. Cultura dell'innovazione

Esiste un legame indissolubile tra il concetto di *change management* e quello di cultura dell'innovazione, poiché l'implementazione del primo necessita della presenza del secondo. Una trasformazione digitale di successo, infatti, vede le imprese Private vivere un cambiamento anzitutto culturale, in cui le persone sono incoraggiate a sfidare lo *status quo* e sperimentare continuamente, fino a farle sentire a proprio agio con il "concetto del fallimento". Il processo di trasformazione riguarda molto più l'atteggiamento e l'esperienza che gli strumenti coinvolti, molto più le persone che il digitale o la tecnologia; pertanto, concentrarsi sulla cultura dell'intera organizzazione è imperativo. Tra i leader intervistati, sono ben l'85% coloro i quali considerano importante diffondere una cultura dell'innovazione a tutti i livelli per favorire la trasformazione dell'azienda. Dare priorità alla promozione dell'innovazione e della collaborazione, nonché mantenere un atteggiamento positivo nei confronti dell'assunzione di rischi, è una delle colonne portanti delle aziende leader con un *imprinting* digitale.

5. Competenze interne

Infine, per guidare la trasformazione, secondo oltre nove leader su dieci, è importante che l'azienda disponga delle giuste competenze e capacità. Ciò implica non solo competenze di natura tecnica, ma anche una forte comprensione del panorama aziendale interno, in quanto è fondamentale che, chi seleziona la tecnologia, comprenda a fondo le esigenze e i problemi aziendali, nonché le potenzialità della tecnologia stessa. In genere, ciò comporta l'assunzione di una persona che abbia avuto esperienza nell'implementazione di trasformazioni su larga scala e che possa anche comprendere le intenzioni, i processi, i sistemi, le persone e la cultura interni all'azienda. Considerando che i risultati di una recente indagine globale di Deloitte Private hanno rilevato che la stragrande maggioranza (87%) delle organizzazioni è preoccupata di non avere attualmente le capacità per intraprendere la trasformazione digitale, riflettere sullo sviluppo o acquisizione delle giuste professionalità è, quanto mai, prioritario.

L'apertura verso relazioni e mercati digitali

Ognuno degli ambiti che abbiamo discusso – strategia di trasformazione estesa a tutta l'organizzazione, solida leadership con acume innovativo, capacità di *change management*, cultura dell'innovazione e competenze interne – è fondamentale per "sbloccare" la trasformazione, affermando così il digitale come *business-as-usual*, e per godere dei benefici

connessi. Eventuali lacune in queste aree, pertanto, potrebbero rappresentare la ragione per cui molte aziende Private oggi non riescono ad avviare o accelerare il loro percorso di digitalizzazione, anche nell'ambito del rapporto con fornitori e clienti (B2B o B2C), soggetti fondamentali nel promuovere una cultura innovativa e digitale all'interno del perimetro di business.

Incoraggiare le persone a prendere rischi

Costruire approcci positivi al fallimento

Imparare ad accettare l'incertezza

Mettere a disposizione skill e capability

Garantire la comprensione delle esigenze di business

Coinvolgere l'ecosistema

Tra le **priorità strategiche** che le imprese devono perseguire lungo la via della trasformazione, oltre a quelle di natura più tecnica (focalizzate, ad esempio, sull'adottare nuove soluzioni tecnologiche o sul modernizzare l'infrastruttura IT per garantire la sicurezza), sono da considerare anche quelle di **tipo "relazionale"** con i soggetti presenti nell'ecosistema di business. Infatti, l'81% delle aziende crede che operare in modo innovativo consolidi la propria reputazione e i rapporti con interlocutori di business e consumatori finali. Per mantenere solido questo legame, è cruciale tenere conto delle esigenze di fornitori e clienti (B2B o B2C) e del modo in cui queste si trasformano anche in funzione dell'evoluzione tecnologica e innovativa che abilita nuove modalità di interazione e nuovi canali e relazioni. Ne è un esempio l'evoluzione dei modelli di distribuzione, con alcuni grossisti che, per la prima volta, si rivolgono direttamente ai consumatori finali.

L'apertura a nuove relazioni e mercati, con il potenziale sviluppo di nuovi modelli di business, non può fare a meno dell'utilizzo di uno strumento quale l'**eCommerce**, che consente alle imprese di monitorare i processi d'acquisto e "accorciare" le distanze fisiche. In effetti, il commercio online permette di proiettare gli investimenti al di fuori dei territori tradizionalmente serviti e geograficamente vicini, aprendo opportunità di "internazionalizzazione digitale". A tal proposito, il 65% degli intervistati ritiene di poter sviluppare e/o consolidare la propria posizione sui mercati internazionali avvalendosi di canali online come l'eCommerce; questo non è un tema da sottovalutare, soprattutto alla luce della rilevanza che, in termini di distintività e valore nel mercato, assume per le imprese la necessità di adottare un approccio sistematico e strategico all'internazionalizzazione e una capacità di comunicare la forza del "bello e ben fatto" tipico del Made in Italy.

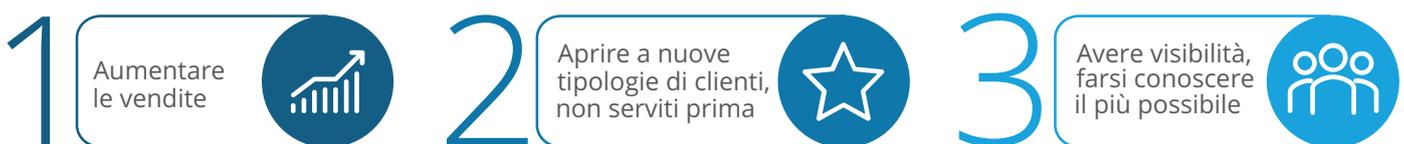
Le aziende potrebbero incontrare una serie di difficoltà tali da

indurle, almeno in un primo momento, a intraprendere una strada alternativa rispetto allo sviluppo di un proprio canale di eCommerce. L'incompatibilità tecnologica, l'incapacità iniziale di investire grandi risorse, la potenziale riluttanza delle persone ad abbracciare il cambiamento e la mancanza di competenze adeguate possono, infatti, spingere le imprese a sviluppare il commercio elettronico attraverso piattaforme di terze parti come i **marketplace**. Affidarsi a dei provider esterni può rappresentare, in alcuni casi, un primo passo per avvicinarsi al mondo delle vendite online e una prima opportunità per rafforzare la competitività a livello internazionale, ma può altresì essere un canale complementare al proprio eCommerce. Visti da un'altra prospettiva, i marketplace rappresentano uno strumento molto utile anche nella gestione dei rapporti "a monte" della catena del valore: approvvigionarsi e dialogare in modo digitale con i fornitori, tramite tali piattaforme, consente di instaurare relazioni commerciali durature, anche con nuovi soggetti, e migliorare l'efficienza operativa nelle attività di procurement.

Tali abilitatori di business possono **dare slancio alle aziende che vogliono sfruttare la trasformazione per rafforzare il proprio posizionamento nel mercato**, valorizzando le relazioni lungo tutto l'arco della catena del valore, e massimizzare i benefici che ne derivano. Ad esempio, guardando al mercato "servito", gli investimenti nei canali digitali hanno permesso a quasi un'impresa su due di aumentare le vendite e a un terzo di incrementare la propria base clienti, anche raggiungendo nuovi gruppi di acquirenti non intercettati prima.

Nel prossimo futuro, il moltiplicarsi di questi benefici, ottenuti grazie al supporto della tecnologia sia nella relazione con i clienti e i fornitori, potrà essere stimolato da una maggiore efficienza in tutte le aree abilitanti la trasformazione.

Figura 3 | I principali benefici delle aziende nell'investire in eCommerce



Le principali azioni per presidiare relazioni e mercati digitali

L'analisi delle aziende coinvolte nell'indagine mostra che è necessario **compiere progressi in tutte e 5 le aree abilitanti la trasformazione** se si vuole garantire un miglioramento nelle relazioni digitali con i clienti e cogliere appieno le opportunità dell'eCommerce come canale di mercato. Qui di seguito si esplorano le principali azioni che le PMI potrebbero dover affrontare in ciascun fattore di trasformazione per migliorare la relazione con il cliente e i mercati digitali.

- **Verificare la compatibilità tecnologica con i sistemi attuali:** Nell'implementazione di una strategia di trasformazione a livello organizzativo, le aziende non devono trovarsi nella situazione di essere ostacolate dalla presenza di tecnologie incompatibili con i sistemi di gestione attuali (come i software CRM). Ciò impedirebbe a quest'ultimi di "dialogare" con la nuova generazione di strumenti digitali, rendendo più complessa l'adozione di nuove tecnologie a livello organizzativo e lo sviluppo di una strategia aziendale coerente e con obiettivi chiari.
- **Assicurare la centralità per la leadership:** Il freno principale nello sviluppo di una leadership forte, in grado di guidare l'innovazione nella gestione delle relazioni digitali con i clienti, è la mancanza di attenzione da parte del *top management* a questo tema, che si traduce anche nell'assenza di un budget adeguato a finanziare i progetti correlati. Una cattiva gestione della relazione può causare insoddisfazione e un riflesso negativo sull'immagine e sulla reputazione dell'azienda, con ripercussioni più o meno immediate sul fatturato.

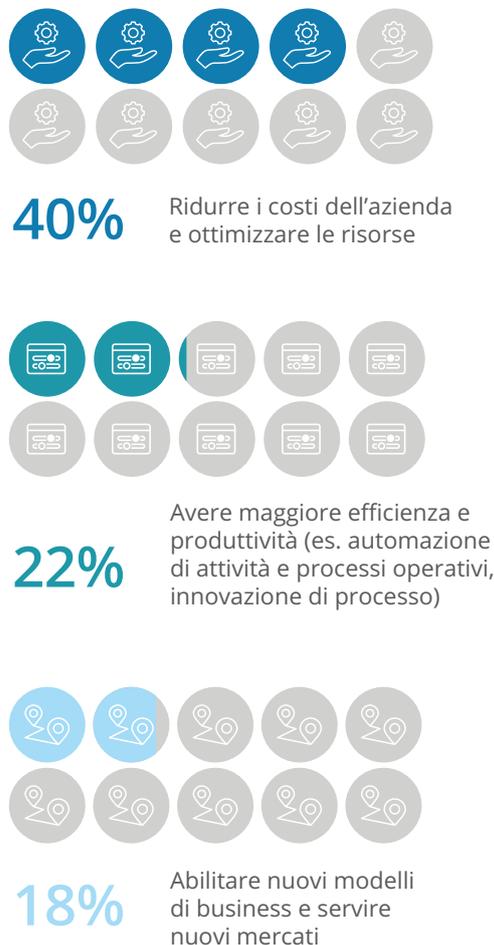
- **Rafforzare la percezione di valore aggiunto:** Una diffusa capacità di *change management*, al fine di cogliere le opportunità derivanti dal rafforzamento della relazione digitale, può evitare rallentamenti quando questo non percepisce il valore aggiunto degli investimenti tecnologici sostenuti in questo senso dall'azienda. Tale percezione esterna può avere un risvolto negativo all'interno dell'organizzazione e delle sue persone, che rischiano di perdere di vista i benefici derivanti dalla trasformazione e iniziare a convincersi che essa non rappresenti in realtà un'opportunità per migliorare e ottimizzare il business nel breve periodo.
- **Promuovere una cultura interna predisposta ai rapidi cambiamenti tecnologici:** Nella diffusione di una cultura dell'innovazione che fa della relazione digitale uno dei suoi capisaldi, l'ostacolo principale è la percezione che l'organizzazione non sia del tutto preparata a cogliere i rapidi cambiamenti tecnologici. Questa convinzione può derivare da molteplici fattori, come l'idea che l'azienda non disponga delle competenze giuste per innovare o che le persone non condividano la volontà di "rivoluzionare" lo *status quo*.
- **Fare leva su professionisti qualificati nella gestione delle tecnologie:** Per quanto riguarda le competenze e le capacità necessarie all'interno dell'organizzazione, la sfida più significativa è quella di evitare lo *shortage* di professionisti qualificati, in grado di gestire le tecnologie necessarie per le relazioni.

Rivolgere lo sguardo alle nuove tendenze, con la sicurezza in primo piano

Le nuove soluzioni offerte dall'Intelligenza Artificiale

Un grande contributo alla crescita delle imprese in questo panorama può essere offerto dall'**adozione di nuove tecnologie, come ad esempio quelle basate sull'Intelligenza Artificiale**. Il mercato dell'AI anche nel nostro Paese sta vivendo una forte fase ascendente: se già tra il 2021 e il 2022 il suo valore aveva registrato un +32%, nel 2023 la crescita rispetto all'anno precedente è stata addirittura del 52%, giungendo a un valore di 760 milioni di euro ([Osservatorio Artificial Intelligence della School of Management del Politecnico di Milano](#)). Ad oggi, sebbene la maggior parte delle imprese nel mercato dell'Intelligenza Artificiale in Italia sia di grandi dimensioni, tale trend evolutivo non passa inosservato nemmeno tra le PMI: dall'indagine Deloitte Private, risulta che oltre un quinto delle piccole e medie imprese italiane si dichiara attenta alle nuove tecnologie basate sull'AI che consentano di migliorare l'esperienza online del cliente. Grazie all'AI, inoltre, le aziende si aspettano di riuscire a ridurre i costi aziendali e ottimizzare le risorse (40%), avere maggiore efficienza e produttività (22%), così come ad abilitare nuovi modelli di business e seguire nuovi mercati (18%).

Figura 4 | Le principali azioni che l'Artificial Intelligence abilita nelle aziende



Tuttavia, al momento la tendenza è che più le aziende sono piccole e minore è il loro ricorso a soluzioni basate sull'AI per le azioni quotidiane, come ad esempio la produzione di contenuti, l'ottimizzazione dei processi aziendali, la gestione delle risorse umane e l'analisi del comportamento dei clienti. Quest'ultima attività, però, è cruciale per rafforzare le relazioni con loro: le imprese possono integrare nelle piattaforme di eCommerce la

capacità di fornire consigli agli utenti, personalizzandoli sulla base dei comportamenti pregressi, così da ottimizzare il servizio offerto e migliorare l'esperienza complessiva. A prescindere dalle specifiche applicazioni e dal timore che ancora suscita in qualche contesto, è evidente che l'Artificial Intelligence possa offrire più di un supporto alle imprese.



6 modi in cui l'AI crea valore per le aziende

- **Evoluzione dell'engagement:** Cambiare il modo in cui le persone interagiscono con la tecnologia, consentendo alle aziende di interagire con le persone in termini umani piuttosto che forzare gli esseri umani a impegnarsi in termini di macchine (ad esempio, utilizzo di bot conversazionali in grado di comprendere e adeguarsi al sentiment del cliente interlocutore per rispondere in modo più efficace alle sue esigenze).
- **Ampliamento dell'innovazione:** Ridefinire i confini del business per abilitare nuovi prodotti innovativi, mercati e modelli di business (ad esempio, introdurre nuovi concetti e consigliare funzionalità di prodotto in base alle esigenze e alle preferenze dei clienti estratte dai social media).
- **Rafforzamento della fiducia:** Proteggere un'azienda da rischi come frodi e attacchi cyber, migliorare la qualità e la coerenza dei dati e allo stesso tempo consentire una maggiore trasparenza per migliorare la fiducia nel brand (ad esempio, identificare e anticipare gli attacchi informatici prima che si verifichino).
- **Riduzione dei costi:** Fare leva su soluzioni basate su AI e *intelligent automation* aiuta ad automatizzare le attività a basso valore aggiunto e spesso ripetitivo, riducendo i costi attraverso una maggiore efficienza e qualità (ad esempio, automatizzare l'inserimento dei dati e la pianificazione degli appuntamenti del cliente utilizzando l'elaborazione del linguaggio naturale).
- **Velocità di esecuzione:** Ridurre il tempo necessario per ottenere risultati operativi e aziendali riducendo al minimo la latenza (ad esempio, accelerare il processo di approvazione dei farmaci utilizzando informazioni predittive per creare uno studio sintetico).
- **Riduzione della complessità:** Migliorare la comprensione e il processo decisionale attraverso analytics più proattive, predittive e in grado di vedere modelli in fonti sempre più complesse (ad esempio, ridurre i tempi di inattività della fabbrica prevedendo le esigenze di manutenzione dei macchinari).

I leader delle imprese Private riconoscono il ruolo fondamentale svolto dal digitale e dalle tecnologie per generare valore e sostenere la crescita e la competitività del business a lungo termine, in quanto è chiaro che una parte significativa dell'economia si sia spostata "online". Infatti, oggi molte delle interazioni e delle relazioni di business si stanno consolidando online: in Italia nel 2022 il valore dell'eCommerce tra imprese (B2B), ovvero quello relativo a tutte le transazioni in cui gli ordini sono scambiati in formato digitale dalle aziende, è pari a 468 miliardi di euro ed è in crescita del 3% rispetto al 2021, e vale il 21% del totale transato B2B italiano ([Osservatorio Digital B2B della School of Management del Politecnico di Milano](#)).

La pianificazione degli investimenti e la ricerca di nuovi modi per semplificare e automatizzare le operazioni aziendali attraverso le nuove tecnologie e innovazioni richiedono un'attenzione costante alle sfide etiche, legali e di sicurezza. Con l'adozione sempre più diffusa dell'AI, diventa imperativo per tutti gli stakeholder, non solo per le aziende che sviluppano e utilizzano sistemi avanzati di AI, la necessità di una regolamentazione efficace e responsabile. A livello internazionale, il G7 ha stilato nel 2023 l'Hiroshima Process, un codice di condotta che mira a promuovere a livello mondiale un'AI sicura e affidabile, incentivando pratiche responsabili e standardizzate. Per implementare con successo l'Intelligenza Artificiale, sarà quindi fondamentale monitorare i rischi associati e le normative di riferimento, al fine di garantire un utilizzo sicuro e consapevole da parte di aziende e consumatori. Questo è un obiettivo condiviso dal 90% delle imprese intervistate.

La gestione dei rischi informatici

L'approccio aziendale per identificare e affrontare i rischi sta diventando sempre più sofisticato. Disporre di una **strategia a livello organizzativo** in grado di identificarli e rispondervi consente alle imprese di gestire le potenziali minacce provenienti da vari fronti, come il crescente uso delle tecnologie e del digitale (si veda la [serie di articoli di Deloitte Private](#) dedicati alle strategie di gestione del rischio per le Private companies).

Nel contesto odierno, infatti, le organizzazioni di tutte le dimensioni e tipologie si muovono sempre più nel "mondo online", aumentando di fatto la propria **esposizione al rischio di subire attacchi informatici**. Infatti, se tra il 2019 e l'inizio del 2023 gli incidenti informatici (o *data breach*) sono aumentati del 61,5% a livello mondiale, in Italia la crescita complessiva raggiunge il 300% ([Rapporto Clusit ottobre 2023](#)). Questo trend viene confermato anche da un recente [studio Deloitte](#) condotto su questo tema nel nostro Paese,

con il 98% delle aziende intervistate che ha dichiarato di aver subito almeno una violazione informatica nell'arco di un anno, con danni gravi o estremamente gravi in due casi su tre. A tal proposito, si pensi che il costo medio di una violazione dei dati in Italia è stato di 3,55 milioni di euro nel 2023, in crescita rispetto ai 3,03 milioni del 2021 e ai 3,40 milioni del 2022 ([IBM Cost of a Data Breach Report 2023](#)).

Tutti questi fattori possono stimolare una maggiore consapevolezza rispetto alla **necessità di investire in sicurezza informatica e avere un piano strategico** all'interno del quale definire le priorità e indirizzare gli investimenti a tutela del proprio patrimonio informativo. Se [precedenti analisi](#) di Deloitte hanno evidenziato una propensione delle aziende italiane ad aumentare i propri investimenti in cybersecurity, dalla presente indagine emerge anche che **lo sviluppo di una strategia di cybersecurity** è fondamentale per implementare la digitalizzazione in modo più sicuro all'interno dell'azienda, come affermato dal 64% delle PMI intervistate. **Un esempio è proprio l'Artificial Intelligence, per la cui implementazione la cybersecurity ricoprirà un ruolo cruciale nei prossimi anni**, secondo quanto suggerito recentemente da alcuni executive intervistati da Deloitte. A livello globale, molte aziende sono attualmente impegnate nel rafforzare la propria posizione di sicurezza davanti ai rischi associati all'utilizzo dell'Artificial Intelligence, in particolare nella tutela della proprietà intellettuale impropriamente utilizzata per "allenare" gli algoritmi generativi, con alcune realtà che stanno già adottando apposite soluzioni. Tuttavia, non bisogna commettere l'errore di credere che l'Artificial Intelligence porti con sé solamente dei rischi. Anzi, recenti studi sul tema hanno evidenziato come questa possa avere un importante impatto positivo nell'**aumentare la velocità di identificazione delle minacce** e nel **contenere le violazioni**. In Italia, ad esempio, le organizzazioni che hanno fatto un uso estensivo dell'Artificial Intelligence hanno registrato un ciclo di vita della violazione dei dati più breve di 112 giorni rispetto alle organizzazioni che non hanno utilizzato questa tecnologia (199 giorni contro 311 giorni); inoltre, le organizzazioni italiane che hanno utilizzato l'Artificial Intelligence anche per la sicurezza informatica (ad esempio, per l'analisi delle visite al proprio sito, la classificazione dei visitatori in base al loro livello di minaccia e la loro conseguente gestione) hanno sostenuto, in media, costi di violazione dei dati inferiori di quasi 1,56 milioni di euro rispetto alle organizzazioni che non lo hanno fatto (2,97 milioni di euro contro 4,53 milioni di euro) ([IBM Cost of a Data Breach Report 2023](#)).

In questo contesto, tutte le risorse delle aziende legate alle informazioni (ad esempio la posta elettronica, la proprietà intellettuale aziendale e i dati dei clienti) possono diventare bersagli per i cybercriminali. Questo potenzialmente fa sì che il rischio aziendale cresca e aumenti l'esigenza di disporre di sistemi di rilevamento e prevenzione efficaci, tenendo conto delle difficoltà legate all'implementazione di una strategia di cybersecurity. Per attrezzarsi in modo efficace e non farsi trovare impreparate, le imprese intervistate sottolineano l'importanza di fare attenzione in particolar modo a tre elementi: la mancanza di personale che possa fare da guida nel cambiamento, l'incompatibilità tecnologica con i sistemi informatici attuali e la mancanza di una cultura interna

predisposta ai rapidi cambiamenti tecnologici.

Per fronteggiare le criticità legate a queste sfide, le PMI possono mettere in pratica **diverse azioni in materia di cybersecurity**. Una delle principali pratiche da considerare è l'analisi del proprio profilo di rischio informatico, al fine di valutare la probabilità e l'impatto delle minacce ad esso connesse. Ciò comporta la determinazione della propensione generale dell'impresa al rischio per definire il "tono" strategico aziendale. In tale contesto, è possibile implementare procedure fondamentali come la gestione delle identità e degli accessi (o "Identity & Access Management"), che contribuisce a limitare le potenziali violazioni dei dati in quegli asset dell'organizzazione considerati più importanti e meritevoli di adeguata protezione.

Figura 5 | Le azioni implementate in materia di cybersecurity



Considerare le **crescenti aspettative di molteplici stakeholder** – anche esterni, come investitori e partner strategici – è un elemento cruciale per **"modernizzare" l'approccio alla gestione del rischio**. Ciò si traduce nella propagazione di un cambiamento culturale che stimoli una forte integrazione e coordinamento all'interno dell'azienda. In tal modo, si potrà rendere la gestione del rischio utile non solo per individuare possibili minacce alla strategia, ma anche per identificare nuove opportunità e creare una resilienza organizzativa. Accanto a ciò, per diventare più "intelligenti"

e consapevoli dei rischi le aziende dovranno considerare la necessità di introdurre nuove capacità e competenze. Fare i giusti investimenti sulle persone e sui nuovi talenti è fondamentale sia per mantenere il sostegno interno che per intraprendere un miglioramento costante. Le nuove soluzioni, infatti, possono trasformarsi rapidamente in nuovi problemi se manca l'esperienza per implementarle o non vengono valorizzate adeguatamente all'interno della cultura aziendale esistente, poiché la gestione dei rischi si basa non solo su processi e tecnologie, quanto sulle persone.



Riflessioni conclusive

Il processo di trasformazione digitale ha un ruolo importante per la crescita delle imprese italiane e dell'economia in generale. Come emerge dallo studio, l'85% delle aziende è, infatti, convinto che le tecnologie possano contribuire a creare valore per il Sistema Paese.

Affinché questa potenziale crescita possa realizzarsi, alle imprese è richiesto già oggi un ripensamento del modello di business, nonché un'attenzione particolare alle nuove modalità di interazione ed esigenze di un ampio pool di stakeholder aziendali, che include consumatori finali, imprese all'interno della catena del valore e anche le istituzioni. Per favorire la transizione digitale nel Paese è necessario, infatti, coinvolgere tutti i portatori di interesse, siano essi pubblici o privati. Questi ultimi, in particolare, devono impegnarsi attivamente, facendo ognuno la sua parte, per favorire l'innovazione e la digitalizzazione del settore in cui operano. In questo percorso, avere relazioni con soggetti portatori di innovazione consente alle imprese di migliorare le proprie competenze imprenditoriali e acquisire nuove idee tramite la contaminazione, ma anche consolidare la reputazione e le relazioni all'interno dell'ecosistema di business e con i consumatori finali in un mondo sempre più connesso.

Per concretizzare questa crescita e imprimere un cambiamento fondamentale a tutti i livelli dell'organizzazione, affermando il digitale come "business-as-usual", le imprese devono tenere in considerazione cinque fattori chiave per una trasformazione di successo: una strategia di trasformazione estesa a tutta l'organizzazione, una solida leadership con acume innovativo, una capacità di *change management*, una cultura dell'innovazione e le competenze interne.

In questo mondo che ridisegna i confini e le relazioni, diventa fondamentale considerare il cliente con i suoi *need*, che sono il fulcro attorno al quale ruota l'azienda. I nuovi percorsi del cliente resi possibili dal digitale, introducono diversi "momenti che contano", i quali devono essere sostenuti dalle nuove tecnologie, dai processi e dal personale. Tra le nuove tecnologie che orientano verso inedite opportunità di crescita ci sono

quelle basate sull'Artificial Intelligence, che non solo sono funzionali per migliorare l'esperienza online del cliente, ma abilitano livelli di efficienza e prestazioni migliori per il business e aprono a nuove azioni e orizzonti.

L'evoluzione tecnologica del contesto e l'aumento di attacchi informatici possono generare consapevolezza nelle imprese, le quali hanno la necessità di investire in sicurezza informatica e dotarsi di un piano strategico con cui definire le priorità e indirizzare gli investimenti a tutela del proprio patrimonio informativo. Investire in persone, processi e tecnologie sarà sempre più cruciale per intraprendere un miglioramento costante e cogliere le opportunità uniche che tale processo trasformativo può offrire alle imprese.



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

Alberto Andria

Specialist

DCM Growth – Eminence & Market Insights

aandria@deloitte.it



Deloitte.

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.