

## I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid

La crisi come opportunità per  
evolvere i paradigmi aziendali



**MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS**

*Since 1845*

# Indice

|   |    |
|---|----|
| Executive summary   | 5  |
| Introduzione  | 6  |
| La crisi Covid-19 come opportunità<br>per evolvere i paradigmi aziendali  | 7  |
| Punto di vista<br>Carlo Robiglio, Presidente Piccola Industria Confindustria                                      | 9  |
| Come sono uscite le PMI italiane dalla Fase 1   | 10 |
| Le direttrici di ripresa per le PMI italiane nel post-Covid   | 12 |
| 1. Capacità di innovare: evolvere la propria offerta sul<br>mercato e adeguare coerentemente il modello operativo | 13 |
| 2. Espansione geografica: puntare ai mercati esteri<br>per crescere e diversificare                               | 16 |
| 3. Solidità patrimoniale: avere la giusta dimensione<br>e scala per garantire stabilità al business               | 17 |
| Punto di vista<br>Manuel Pincetti, Partner Monitor Deloitte   | 18 |
| Il ruolo degli istituti bancari a supporto<br>delle PMI nella ripresa   | 19 |
| Punto di vista<br>Anna Roscio, Responsabile Direzione Sales &<br>Marketing Imprese Intesa Sanpaolo                | 21 |
| Conclusioni   | 22 |
| Metodologia   | 23 |
| Autori  | 24 |



# Executive summary

L'**emergenza sanitaria** causata da **Covid-19** ha indotto la **più grande crisi economica** che il mondo abbia mai affrontato negli **ultimi 100 anni** dalla Grande Depressione del '29. Questa ha colpito duramente il nostro Paese incidendo pesantemente sul segmento industriale prevalente nel nostro tessuto economico-imprenditoriale, le Piccole e Medie Imprese (PMI). Le **PMI** si sono trovate a fronteggiare le **ricadute economiche e strutturali** della pandemia partendo da situazioni di liquidità e patrimonializzazione, rilevanti per la valutazione del merito creditizio e relativa sostenibilità, non adeguate. Infatti, al termine della Fase 1 (Maggio '20), la maggior parte delle PMI si è trovata in condizioni di **estreme necessità finanziarie** (~60% ha subito un rallentamento e ~30% la sospensione totale delle attività durante il periodo di lock-down con un peggioramento della gestione del capitale circolante a discapito della posizione finanziaria netta) e solo una **parte residuale** (~25%) è riuscita a cogliere **nuove opportunità** derivanti dalla **riconversione** degli impianti per la produzione di prodotti «essenziali» (e.g. dispositivi di protezione individuale) o **l'adozione di nuove iniziative di business** e/o a beneficiare del fatto di operare in settori su cui il Covid-19 non ha prodotto impatti significativi.

Per la **ripartenza**, le aziende si sono mostrate consapevoli di dover lavorare su **3 principali ambiti**:

1. **Capacità di innovare**: 6 aziende su 10 dichiarano di voler evolvere la propria strategia aziendale, andando a cercare nuovi bacini di Clienti da servire e provando a innovare per adiacenze, sviluppando nuovi prodotti. Contestualmente, 7 aziende su 10 hanno espresso la necessità di adeguare il modello operativo alle nuove esigenze dettate dal new-normal anche attraverso lo sviluppo di nuove competenze con formazione o assunzioni mirate
2. **Internazionalizzazione e diversificazione**: per 1 azienda su 2 la ripresa del business parte dall'internazionalizzazione, e dichiara di voler ampliare la copertura geografica avviando un percorso di ingresso in mercati esteri di maggior interesse per cogliere a pieno le opportunità della ripresa anche oltre i confini nazionali ai fini di una riduzione del rischio di concentrazione di mercato
3. **Scala e solidità patrimoniale**: 9 aziende su 10 riconoscono la necessità di rafforzare la dimensione aziendale, prevalentemente ri-bilanciando la propria esposizione verso terzi, con consolidamento dei debiti e implementazione di strategie di patrimonializzazione, anche attraverso operazioni straordinarie, per raggiungere la scala sufficiente per essere resilienti e competitive nel medio-lungo termine

Per concretizzare questa evoluzione, le PMI vedono sempre più nelle **istituzioni bancarie un partner a 360°**, non solo limitatamente alla sfera finanziaria ma anche su ambiti di supporto più connessi al mondo dei servizi e operativi. Il Covid-19 ha indotto la prima crisi economica post Seconda Guerra Mondiale non generata da uno shock del sistema finanziario e in cui – per gli interventi dei Governi – alle Banche in realtà è stato affidato un **ruolo centrale per la rinascita**. Diversamente dal passato infatti, istituzioni, imprese e famiglie si stanno affidando alle Banche per affrontare la crisi e costruire il new-normal. Se sotto il **profilo finanziario** la **relazione Banca-PMI** è tradizionalmente **consolidata**, circa il **50%** delle **aziende** si rivolgerebbe alla sua Banca per **temi di natura** anche più **operativa**, come intermediazione con provider specialistici per l'ampliamento dei canali commerciali, l'internazionalizzazione, lo sfruttamento degli incentivi governativi, o consulenza su temi legati a modelli operativi emergenti, anche abilitati dalle nuove tecnologie.

# Introduzione

Il sostantivo **“crisi”** deriva dal greco antico e si **traduce** letteralmente in **“scelta”**. Un termine che per noi oggi ha assunto un’accezione esclusivamente negativa, nel passato era utilizzato per descrivere un conflitto interiore che portava inevitabilmente a un cambiamento consapevole perché dettato da una scelta personale. Nell’utilizzo moderno, la parola crisi ha mantenuto certamente il senso di trasformazione e cambiamento che qualsiasi scelta, anche la più banale, comporta, ma non sempre si accompagna a quell’accezione più interiore/ razionale che aveva in passato.

L’emergenza Covid-19 che stiamo vivendo in questo periodo è certamente una delle crisi più profonde che il mondo intero abbia affrontato negli ultimi 100 anni con impatti nel medio-lungo termine ancora difficili da prevedere sotto molti i punti di vista (e.g. sociale, economico, ambientale). Al fine di supportare le aziende italiane nell’affrontare questa emergenza, il presente studio ha raccolto l’**opinione** di più di **6.000 PMI** – attraverso questionari

e interviste dirette - per identificare le **diretrici di ripresa** delle imprese nazionali e gli ambiti su cui concentrarsi per avviare il percorso di trasformazione [Rif. sezione *Metodologia per dettagli sul campione intervistato*].

Alla data di stesura del seguente articolo, sono 188 i paesi con casi di contagio Covid-19 (~90% del mondo) e sono più di 30Mln i soggetti risultati positivi<sup>1</sup>. Tutte **le maggiori economie sono attese in recessione**, con una variazione stimata del PIL mondiale di -4,9% e una finestra temporale per la ripresa che oscilla tra il Q3 '20 e il Q2 '21. Per l’Italia, le stime sono ben più negative, con una variazione attesa del PIL al 2020 pari a -9,5% e un recovery time traslato di circa due anni rispetto alla media mondiale, tra il Q3 '22 e il Q4 '24<sup>2</sup>.

Ma ciò che caratterizza in maniera significativa l’attuale crisi rispetto alle precedenti è la sua natura: si tratta infatti della **prima crisi dal secondo dopoguerra non generata da uno shock finanziario** in cui, di conseguenza, tutti gli stakeholder

(istituzioni governative, imprese e individui) stanno affidando alle Banche e alle istituzioni finanziarie un ruolo centrale per affrontare la crisi e costruire il new-normal.

In questo contesto generale di incertezza per il mondo intero e particolarmente per il nostro Paese, un dato emerge chiaramente: **le PMI sono il segmento industriale più colpito**, con circa 1 azienda su 3 che si ritrovava in situazioni di illiquidità o di liquidità precarie al termine della Fase 1 e nel corso della corrente Fase 2<sup>3</sup>.

In Italia, paese in cui il tessuto imprenditoriale è costituito quasi totalmente, in numerosità di operatori, da PMI (in prevalenza micro-imprese), per le nostre aziende si presenta quindi una scelta: **affrontare la ripresa** rimanendo fedeli ai **paradigmi di business consolidati** nel tempo o sfruttare la crisi per **evolvere**, abbracciando il **cambiamento**.

# La crisi Covid-19 come opportunità per evolvere i paradigmi aziendali

L’emergenza Covid-19 viene considerata la più grande crisi<sup>4</sup> che il sistema economico globale abbia mai affrontato negli ultimi 100 anni. Infatti, per la prima volta dalla Grande Depressione, sia le economie avanzate che quelle emergenti sono in recessione: le previsioni dell’International Monetary Fund stimano una riduzione del -8% per le economie sviluppate e del -3,0% per le economie emergenti e quelle in via di sviluppo<sup>5</sup>.

L’Italia è tra i paesi maggiormente colpiti dalla pandemia, con gli economisti di Deloitte che condividono le stime di Banca d’Italia su una **riduzione del PIL nazionale** pari a -9,5% per il 2020<sup>6</sup>.

A rendere il contesto ancora più complesso, vi è poi l’**incertezza sulle tempistiche di ripresa** del nostro Paese per ritornare ai livelli di PIL pre-crisi. Se infatti l’Italia ha

impiegato 6 anni a uscire dalla crisi del '29, dalla crisi del '09 il nostro Paese non si era ancora totalmente ripreso (dopo 12 anni) quando è scoppiata l’emergenza Covid-19 (Figura 1).

La situazione di emergenza non ha certamente risparmiato la dimensione sociale, con **effetti sul livello di occupazione** dei lavoratori Italiani. Secondo le previsioni di Banca d’Italia, il crollo del PIL del Paese sarà affiancato da un aumento nel tasso di disoccupazione nazionale, con una previsione di incremento di ~1 p.p. tra il 2019 e 2020 (da 9,9% al 2019 a 10,9% al 2020), e di ulteriori 1,3 p.p. tra il 2020 e il 2021 (tasso di disoccupazione previsto al 12,2%<sup>7</sup>).

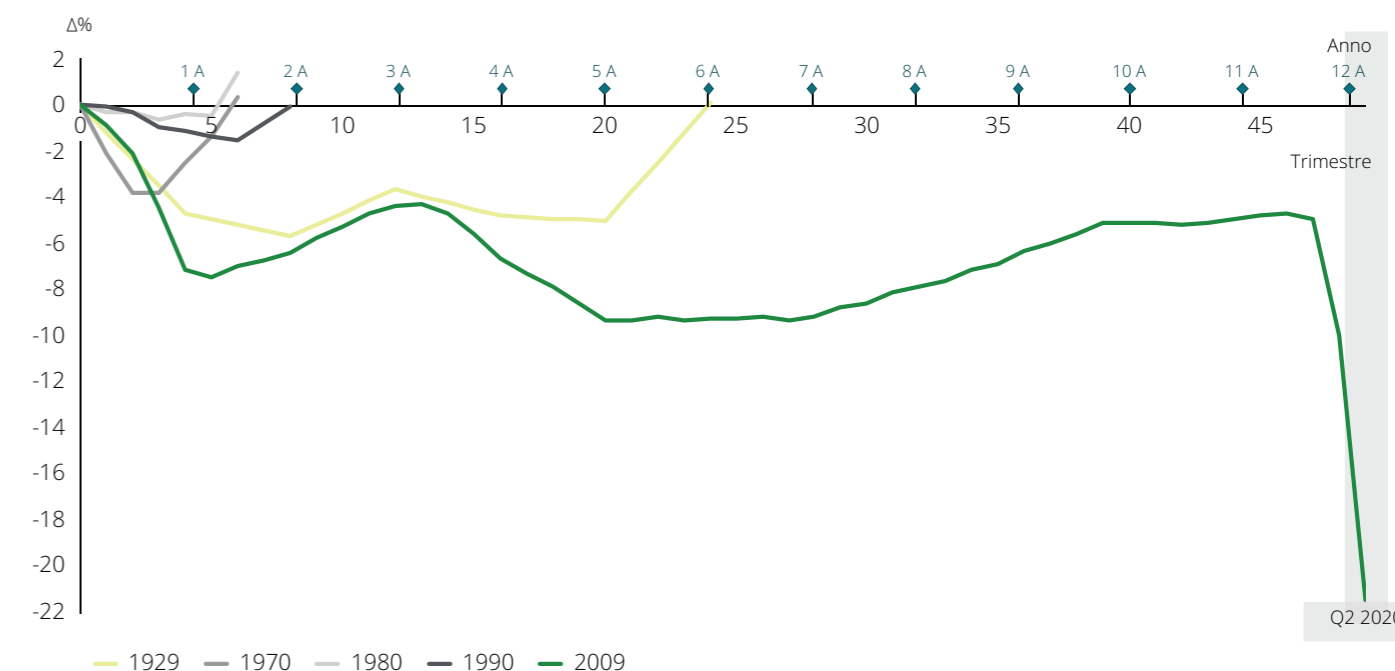
In aggiunta, la grave recessione economico-sociale ha avuto **impatti** considerevoli anche sul **sentiment dei consumatori** stessi e sulle loro aspettative per il futuro.

Infatti, secondo i risultati dell’osservatorio Deloitte – State of the Consumer Tracker – alla data di stesura del seguente articolo i cittadini italiani risultano particolarmente preoccupati per:

- **Situazione sanitaria del paese:** il 55% degli Italiani si dichiara spaventato per lo stato di salute della propria famiglia
- **Stabilità finanziaria:** il 29% dei consumatori è preoccupato di non riuscire a far fronte ai pagamenti immediati mentre il 42% sta ritardando l’acquisto di beni durevoli
- **Stabilità occupazionale:** il 35% dei consumatori ha paura di perdere il proprio posto di lavoro e il 23% ha timore di rientrare nella propria sede lavorativa senza le dovute precauzioni sanitarie<sup>8</sup>

Se da un lato l’emergenza in corso sta

**Figura 1 | Tempo di ritorno ai livelli pre-crisi del PIL italiano durante fasi di shock**  
(Variazione % PIL reale trimestrale rispetto ai livelli del picco pre-crisi)



Fonte: Elaborazione Monitor Deloitte su dati Banca d’Italia e OECD



mettendo a dura prova gli equilibri in essere nel nostro Paese, dall'altro però ha anche accelerato l'affermarsi di **nuovi paradigmi di business**, spingendo le aziende italiane a una scelta: rimanere "fedeli" allo status-quo o avere un atteggiamento anticipatorio nei confronti della nuova normalità in cui sia le aziende che i consumatori dovranno agire.

Ed è proprio nel **new-normal** che ci si attende prevarranno i seguenti paradigmi di business (Figura 2):

- **Digitalizzazione:** Le nuove tecnologie digitali saranno "order qualifier" per competere sul mercato abilitando, in un contesto di distanziamento sociale, una maggiore efficienza operativa (e.g. processi lean, soluzioni di lavoro agili) e garantendo un maggiore portata commerciale (e.g. nuovi canali di vendita in linea con le nuove abitudini di spesa dei consumatori).

- Come rilevato da una recente survey Deloitte, per il 62% degli imprenditori la capacità di innovazione è una delle principali leve per garantire all'impresa la solidità nel lungo periodo, guardando ai prossimi 10-20 anni<sup>9</sup>. Tuttavia, dall'indagine annuale della Commissione Europea emerge ancora un livello di digitalizzazione delle imprese italiane inferiore alla media Europea (Italia al 25° posto tra i 28 Stati Membri dell'Unione Europea)<sup>10</sup>, con significativi margini di miglioramento soprattutto in termini di competenze digitali (ultimi nella UE), adozione di comportamenti/ abitudini digitali e integrazione di tecnologie digitali nell'ambito del commercio elettronico (solo il 10% delle PMI italiane vende online contro una media UE del 18%).

- **Dimensione e scala:** Secondo il punto di vista Deloitte<sup>11</sup>, il rafforzamento patrimoniale delle imprese e la crescita dimensionale, sono fattori critici per sostenere la **competitività e la capacità di investire e innovare** nel nuovo contesto

- La dimensione media d'impresa e il giusto livello di capitalizzazione diventeranno elementi chiave per le imprese interessate a garantire la solidità del proprio business nel medio-lungo termine. Anche se l'evoluzione è parzialmente già in atto nella scena delle PMI italiane, con un indice di indebitamento medio (debiti verso terzi/ capitale proprio) calato dal

63,2% del 2009 al 52,9% del 2018<sup>12</sup>, è fondamentale guardare a modelli di collaborazione e di aggregazione tra imprese per acquisire scala e competere sui mercati internazionali, attraverso operazioni di finanza straordinaria come M&A e Joint Venture da parte di operatori industriali e finanziari anche domestici, ovvero rafforzando il ruolo della filiera anche con azioni di patrimonializzazione dei partecipanti facilitate dalle aziende di maggiori dimensioni.

- **Sostenibilità:** Il **trinomio economia-ambiente-società** diventerà ancora più trainante nella definizione di nuove strategie aziendali. Da una ricerca Deloitte Private<sup>13</sup> emerge come già prima dell'emergenza circa 1 azienda su 2 vedeva la sostenibilità come elemento differenziante e di vantaggio competitivo, e i dati pubblicati a inizio 2020 da ISTAT relativi al censimento delle PMI confermano questo trend. In cosa si sostanzia dunque per le aziende il concetto di sostenibilità?

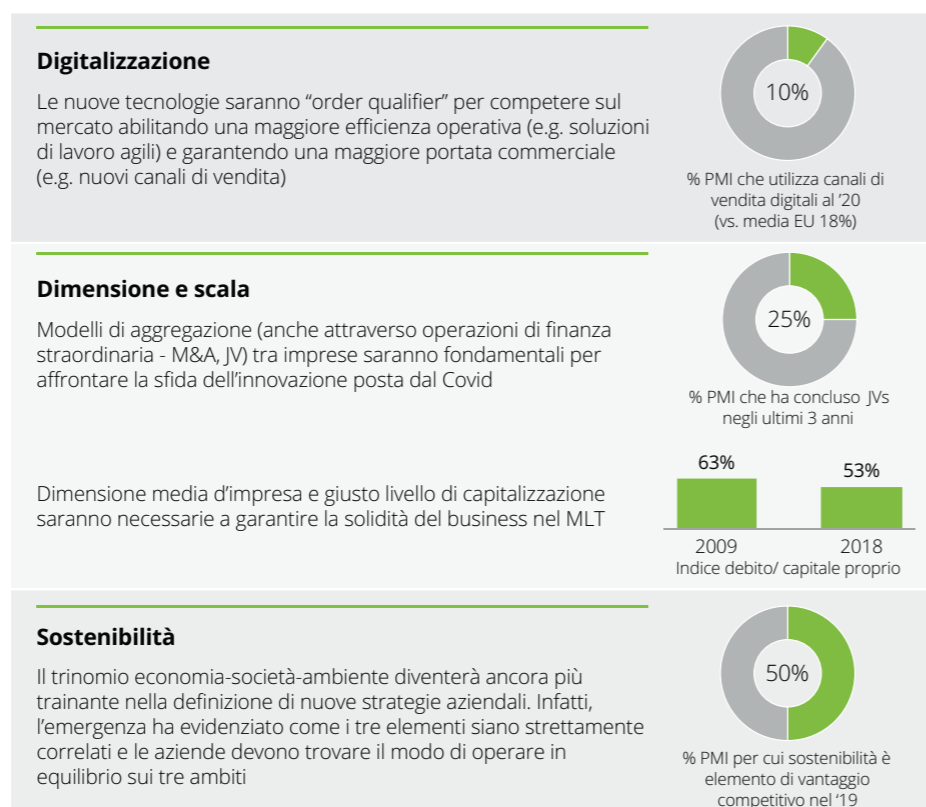
- **Sostenibilità ambientale:** focalizzarsi sull'organizzare le attività economiche in equilibrio con l'ambiente circostante

- circa il 65% delle aziende si sono attivate per ridurre l'impatto ambientale delle loro attività e per 1 azienda su 3 il driver principale è il miglioramento della reputazione nei confronti dei Clienti e fornitori<sup>14</sup>

- **Sostenibilità economica:** investire in nuovi modelli operativi/ organizzativi più snelli ed efficienti a supporto di una crescita aziendale più sostenibile e duratura – circa il 67% delle aziende ha rivisto il modello operativo per ridurre l'impatto delle loro attività, attraverso l'utilizzo di infrastrutture a basso consumo<sup>15</sup>

- **Sostenibilità sociale:** introdurre logiche di welfare aziendale a beneficio dei dipendenti della società – circa il 70% delle PMI dichiarano di essere impegnate in azioni volte a migliorare il benessere lavorativo del proprio personale attraverso una maggiore flessibilità dell'orario di lavoro o di buone prassi legate allo sviluppo professionale (e.g. progressione economica, crescita formativa)<sup>16</sup>; di fianco a tale azione, assume poi sempre maggiore rilevanza il peso della "azione civica" verso la collettività del territorio ed ecosistema in cui l'impresa opera.

Figura 2 | I paradigmi di business accelerati dell'emergenza Covid-19



Fonte: Elaborazione Monitor Deloitte su dati Banca d'Italia e OECD



## Punto di vista

### Carlo Robiglio

Presidente di Piccola Industria Confindustria

"La caratteristica peculiare di questa crisi non è stata solo la sua portata e il suo pesantissimo impatto sanitario ed economico quanto la sua **rapidità** e la **complessità** del mondo su cui si è abbattuta. Non è quindi soltanto la pandemia Covid-19 ad aver messo in discussione i modelli di business delle nostre imprese, ma i cambiamenti che erano già avvenuti nel contesto competitivo. Il paradigma attuale si fonda sulla rapidità con cui ogni novità si propaga in tutti i mercati, a causa dell'estrema e profonda **interconnessione e complessità dell'ambiente economico e sociale** in cui operiamo. La crisi ha ulteriormente accelerato questo processo.

Spostare il focus ci permette di comprendere come le **imprese** che avevano **già innovato** i propri modelli di business sono anche quelle che meglio hanno affrontato la fase di emergenza e che si stanno **già riprendendo**, grazie alla capacità di essere **flessibili, resilienti e digitali**. Qualità che permettono di affrontare la rapidità del cambiamento e la complessità dei mercati, oltre che di affrontare eventi imprevisi. Allo stesso modo, la possibilità di individuare le imprese che stavano compiendo questo cambiamento e che si sono dovute immobilizzare a causa dell'epidemia, ci permette di immaginare soluzioni dedicate alla ripresa di questi investimenti.

Conosciamo le potenzialità delle nostre PMI ma anche gli aspetti su cui occorre lavorare, grazie agli stimoli degli stessi associati a Confindustria e dei nostri stakeholder. Le nostre iniziative nascono spesso dagli imprenditori per gli imprenditori, in uno scambio continuo, uno dei valori più importanti dell'associazionismo.

Riteniamo che il nostro obiettivo non sia solo cosa, ma anche come. La **sfida** più grande non è solo individuare con anticipo i **driver di vantaggio competitivo** nel futuro, ma far comprendere la **necessità della trasformazione e accompagnare** le imprese associate, rendendole consapevoli delle opportunità ma anche dei rischi. Fare cioè **Cultura d'impresa**, cambiare l'attitudine dell'imprenditore verso l'innovazione, la formazione e ripensare la governance.

In questi mesi abbiamo inoltre affiancato a tale attività delle risposte all'emergenza, straordinarie e coordinate con tutta Confindustria, così come definito le nostre priorità per il prossimo futuro, che sono e saranno oggetto di confronto con la politica e i nostri stakeholder e partner. Siamo convinti che **digitale, green, resilienza e business continuity** siano le **principali sfide**, come emerge anche da questo lavoro. A questo si accompagna il **rafforzamento patrimoniale** dell'impresa, elementi capaci di portare a una crescita sostenibile e strutturata. Percorsi possibili solo attraverso un **investimento** nella formazione del **capitale umano** della propria impresa e un nuovo modo di concepire il rapporto con i propri collaboratori.

Dobbiamo però ricordarci che le scelte per le imprese di minori dimensioni hanno spesso un **costo opportunità** molto rilevante. Dobbiamo quindi **aiutare** gli imprenditori a **coglierle le opportunità** presenti attraverso la via più semplice, sicura e proficua per promuoverne la crescita dimensionale, economica e nella cultura d'impresa."

# Come sono uscite le PMI italiane dalla Fase 1

Le aziende di piccole e medie dimensioni – ossatura del nostro sistema economico per numerosità e occupazione (99,9% del totale imprese, 78,1% della forza lavoro e 66,9% del valore aggiunto) – sono state il segmento più colpito dalla pandemia con effetti sia dal lato della domanda che dal lato dell’offerta<sup>17</sup>.

Con l’obiettivo di identificare le direttrici di ripresa per le PMI italiane nel post-Covid, **Deloitte** insieme al **Gruppo Intesa Sanpaolo e Piccola Industria Confindustria**, hanno quindi avviato un’indagine per comprendere il punto di vista delle imprese. Attraverso interviste dirette a circa **6.100 PMI italiane**, sono stati approfonditi i principali **bisogni** delle aziende nella **fase di ripresa post-Covid**, andando ad ascoltare le loro esigenze finanziarie di breve/ medio periodo e andando a investigare le **modalità** con cui queste si aspettano di **adeguare le proprie strategie aziendali** in termini di crescita e sviluppo del business (e.g. investimenti per il rilancio delle attività) e di revisione del modello di funzionamento/ organizzativo (e.g. digitalizzazione). Il campione di imprese coinvolte nella ricerca è rappresentativo del territorio nazionale sia in termini di distribuzione geografica, che in termini dimensionali e settoriali.

9 PMI su 10 hanno subito un rallentamento o sospensione a causa dell’emergenza Covid-19 e si trovano in necessità di liquidità immediate per ribilanciare il ciclo del circolante

Al **termine** della fase di **lock-down**, lo scenario nel nostro Paese appare piuttosto delineato:

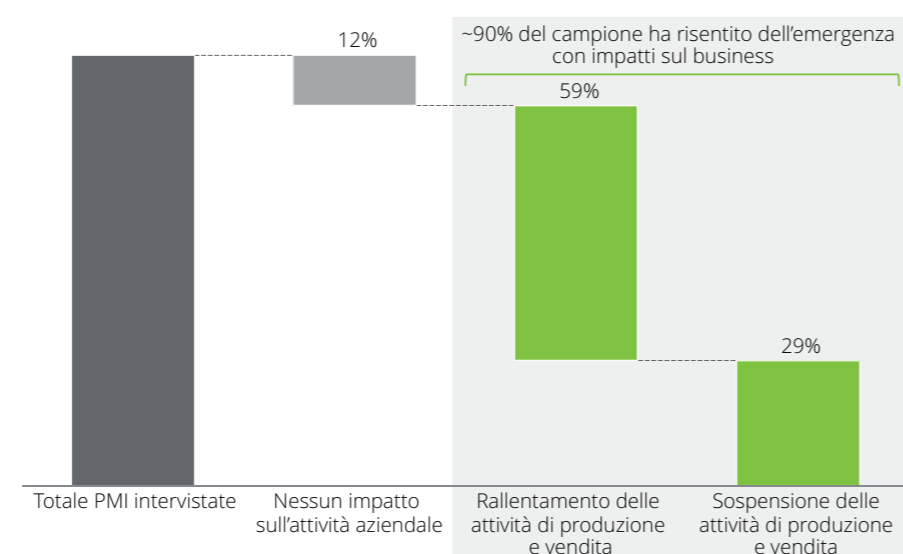
- La **quasi totalità** delle PMI Italiane (90%) è stata **colpita dalla crisi** Covid-19 ed ha alternativemente (Figura 3):
  - Subito un rallentamento delle attività produttive (~60%) con una conseguente riduzione dei volumi di business
  - Dovuto sospendere completamente le attività (~30%) con effetti considerevoli sulla sostenibilità economica e occupazionale, seppur supportati dalle misure di CIG introdotte dai Decreti Cura Italia, Liquidità e Agosto
- La **maggior parte** delle aziende (70%) si trova in **difficoltà finanziarie**, con problemi di liquidità, dettati da strutture

di costi parzialmente fisse e flussi di ricavi ridotti o in ritardo, con conseguente:

- Incapacità di far fronte alle spese correnti (e.g. debiti verso i fornitori, pagamento della retribuzione dei propri dipendenti)
- Necessità immediata di supporto economico per riequilibrare il ciclo del circolante
- Necessità di sostenere attività post lock-down in un clima di massima incertezza che rende strutturale la riduzione dei volumi di attività

Nonostante le esigenze di cassa sono risultate le principali destinazioni di finanziamenti immediati, si sono distinte nicchie di mercato le cui aziende hanno posto immediatamente i focus di investimento su obiettivi differenti.

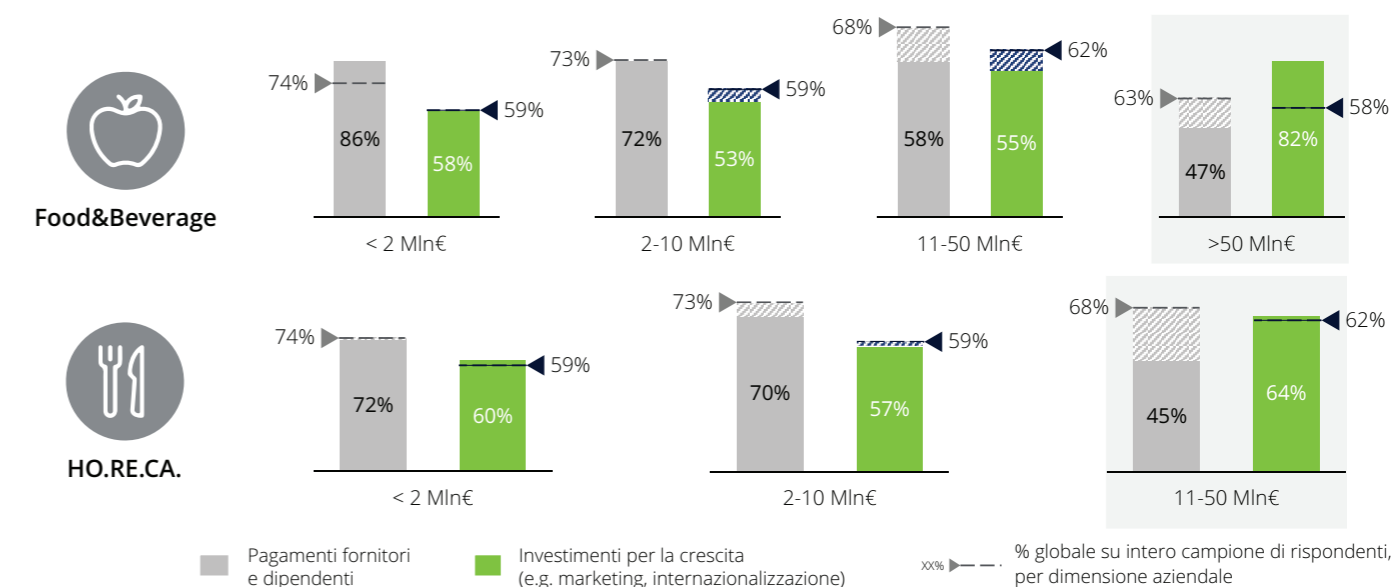
**Figura 3 | Impatti Covid-19 sulle aziende italiane** (% risposte)



Fonte: Survey «I bisogni delle PMI post-Covid» - Deloitte, Piccola Industria Confindustria e Intesa Sanpaolo

**Figura 4 | Focus di investimento per aziende del Food&Beverage e HO.RE.CA.**

**Impieghi finanziamenti\* | Trade-off necessità di cassa e investimenti per la ripresa** (% su # rispondenti)



È il caso per esempio delle aziende occupate nel settore del **Food&Beverage e HO.RE.CA.** per le quali, al crescere della dimensione aziendale, la propensione all’utilizzo di fonti di finanziamento per ripagare le spese correnti si è ridotta a fronte di un aumento dell’interesse verso **investimenti specifici a sostegno della ripresa** del business, come ad esempio finanziare nuove campagne di marketing o supportare iniziative di espansione in mercati internazionali (Figura 4).

In questo contesto, alcune aziende hanno reagito già nel breve periodo provando a cogliere le prime opportunità derivanti dalla pandemia, come nel caso della **riconversione degli impianti** per la produzione di dispositivi di protezione individuali/ medici. Circa il **25% delle PMI italiane** tra marzo e maggio ha avviato o ha valutato di avviare la riconversione delle proprie linee produttive, con alcune peculiarità:

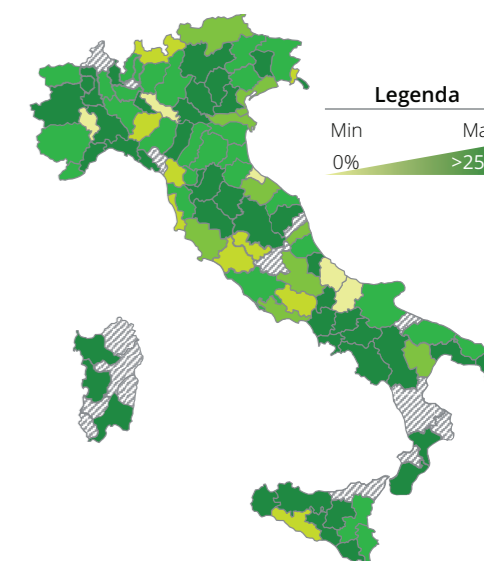
- Rispetto alle aree settentrionali e centrali della penisola (Figura 5), i tassi di conversione nelle Isole e nel Sud Italia risultano più elevati, con alcune province del meridione che raggiungono un

tasso di riconversione fino al 50% (e.g. Campania, Abruzzo, Molise)

- In relazione al settore economico di appartenenza, si registra un tasso di riconversione maggiore tra le aziende occupate nell’industria tessile, dell’abbigliamento (e.g. utilizzo linee di produzione per la fabbricazione di mascherine protettive) e del Food&Beverage (e.g. utilizzo linee di produzione per la fabbricazione di disinfettanti) dove la riconversione ha coinvolto circa 1 azienda su 3
- Rispetto alla dimensione aziendale, i tassi di riconversione risultano maggiori al crescere del fatturato aziendale, con picchi tra le PMI con un fatturato superiore a 50 Mln€

Le aziende che hanno riconvertito sono consapevoli che questa opportunità è comunque una sfida non semplice: 5 aziende su 10 tra quelle che hanno riconvertito credono che la principale difficoltà sarà ritagliarsi una fetta di mercato sufficientemente grande a fronte di una competizione attesa in crescita e una domanda che si sta e, comunque, andrà progressivamente appiattendosi.

**Figura 5 | Tasso di riconversione per provincia italiana** (% di aziende che hanno riconvertito o valutano la riconversione)



Fonte: Survey «I bisogni delle PMI post-Covid» - Deloitte, Piccola Industria Confindustria e Intesa Sanpaolo



# Le direttrici di ripresa per le PMI italiane nel post-Covid

Le crisi che le aziende italiane si sono trovate ad affrontare nel corso degli anni hanno certamente contribuito a renderle più pronte a gestire possibili situazioni emergenziali. Nello studio recente di Monitor Deloitte "How to win in volatile times - Sviluppare strategie a prova di crisi" è emerso come nella crisi finanziaria del 2008, sono stati **3** gli **elementi** che hanno contraddistinto il **successo** di alcune imprese italiane:

- **Capacità di innovare** - L'innovazione è un driver fondamentale di produttività e quindi di competitività
- **Internazionalizzazione e diversificazione** - Una maggiore diversificazione permette alle imprese di essere più resilienti alle dinamiche di mercato e di adattarsi meglio al cambiamento
- **Scala e solidità patrimoniale** - Il giusto rapporto tra debito ed equity e la liquidità a bilancio permette alle aziende di avere ripercussioni minori in tempi di flussi di cassa carenti

L'indagine condotta sulle 6.100 PMI e l'analisi dei loro bisogni, non solo confermano l'importanza per le aziende di soddisfare le tre condizioni per affrontare situazioni emergenziali, ma hanno permesso di identificare le principali direttrici di crescita per le piccole e medie imprese italiane in relazione a ciascuno dei tre elementi chiave per essere "resilienti" o vincere in questo specifico periodo di incertezza.

**3 elementi chiave per affrontare situazioni emergenziali: capacità di innovare, internazionalizzazione e diversificazione, scala e solidità patrimoniale**

## 1

### Capacità di innovare: evolvere la propria offerta sul mercato e adeguare coerentemente il modello operativo

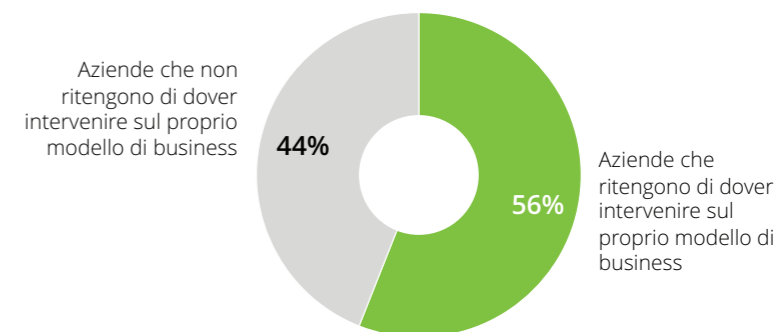
Alla luce del contesto straordinario che devono affrontare, le PMI italiane ritengono che per rimanere competitive dovranno probabilmente intervenire sul proprio **modello di business**, adeguando le strategie in termini di crescita e sviluppo del business, e conseguentemente rivedere il proprio **modello operativo**.

Infatti, il 56% delle PMI crede di dover concentrarsi su una o più delle componenti della propria **proposizione di business**, agendo quindi sull'ampliamento/ revisione del bacino Clienti, sull'offerta e sui canali di vendita utilizzati, sulle fasi di approvvigionamento e produzione della "supply chain", al fine di **incrementare il valore percepito dal mercato** attraverso i propri prodotti/ servizi (Figura 6).

Nel fare ciò, le aziende intendono innovare in ambiti adiacenti all'attuale campo di azione (Figura 7):

- Più di **6 aziende su 10** dichiarano di voler ricercare **nuovi bacini di clientela** a cui indirizzare i propri prodotti/ servizi

**Figura 6 | PMI che credono di dover intervenire sul proprio modello di business** (% rispondenti)



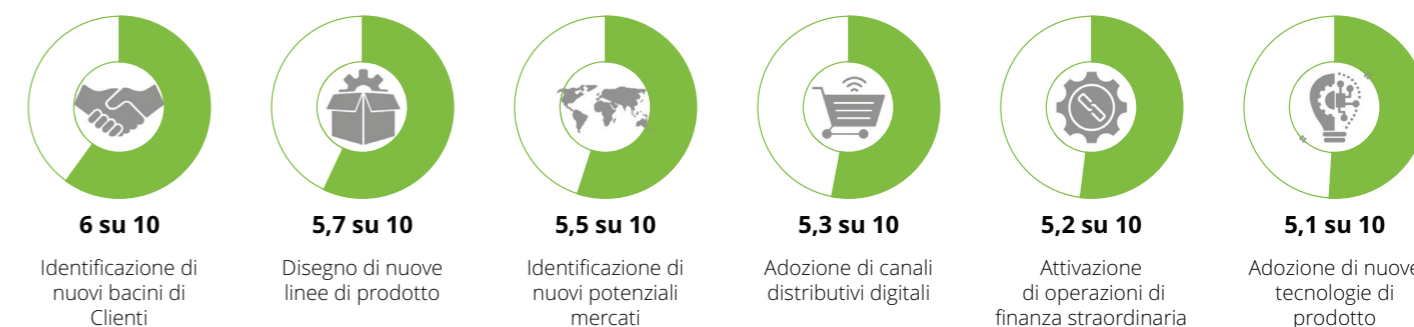
Fonte: Survey «I bisogni delle PMI post-Covid» - Deloitte, Piccola Industria Confindustria e Intesa Sanpaolo

o **nicchie di mercato** sotto-servite per ampliare la propria customer base

- Circa **6 aziende su 10** intendono agire sulla propria **gamma di prodotti/ servizi offerti**, sia attraverso la creazione di nuove linee di prodotto, coerentemente con le preferenze/ abitudini di consumo dei Clienti che si stanno affermando nel new-normal (e.g. acquisti online, filiere corte), che investendo in nuove tecnologie di prodotto (in questo caso il numero si riduce leggermente, con 5 aziende su 10 interessate all'innovazione di prodotto in tal senso)

**6 PMI su 10 ritengono di dover intervenire sul proprio modello di business, ma meno del 40% delle aziende intervistate dichiara di aver chiaro come farlo**

**Figura 7 | Driver di revisione del modello di business** (% su # rispondenti)



Fonte: Survey «I bisogni delle PMI post-Covid» - Deloitte, Piccola Industria Confindustria e Intesa Sanpaolo

La maggior parte delle aziende deve rivedere il modello operativo evolvendo le modalità di svolgimento delle attività aziendali in linea con il new-normal



Tuttavia, a fronte di un numero considerevole di aziende che dichiara di voler innovare il proprio modello di business, dalla nostra indagine emerge come meno della metà abbia chiaro come farlo.

Pochi giorni dopo la fine del lock-down, solo il **35% delle aziende** che hanno risposto in tal senso, ha avviato la definizione di **piani di rilancio strutturati** con obiettivi e azioni formalizzate su un orizzonte temporale di medio-lungo termine – per quanto dichiarino di possedere le competenze per farlo.

Questo dato conferma quanto emerso nella Family Business Survey di Deloitte Private in cui solo 1 azienda su 2 dichiarava di avere un vero e proprio piano strategico e la maggior parte (77%, quasi 4 su 5) dei leader di aziende familiari non aveva sviluppato una direzione per la propria realtà oltre i 5 anni, riferendo inoltre di adottare un approccio tipicamente reattivo agli eventi, non sempre congeniale a sostenere il raggiungimento della visione di lungo periodo<sup>18</sup>.

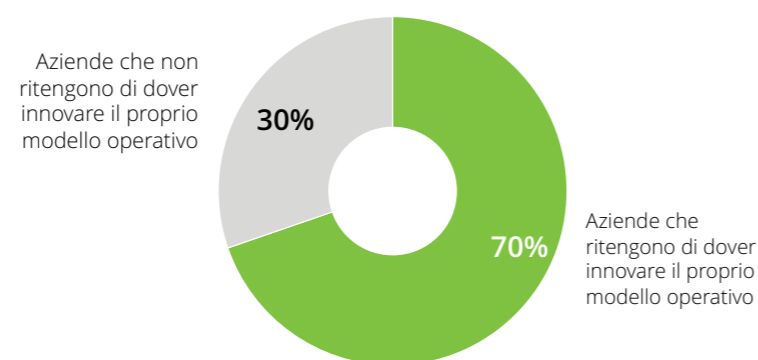
Contestualmente alla revisione del modello di business si accompagna poi l'**evoluzione del modello operativo**. Circa il 70% delle PMI intervistate ritiene necessario rivedere il modo in cui sono svolte le attività nel day-by-day, sia in relazione ai processi interni che nei confronti di terzi (e.g. fornitori e Clienti) (Figura 8).

In particolare, sono tutte concordi sulla necessità di ridefinire le attività in linea con le **esigenze dettate dal new-normal**.

Infatti, quasi il 60% dichiara di voler abilitare lo **smart-working** per i propri dipendenti mentre più del 50% afferma di voler **digitalizzare i propri processi e i canali** di interazione con Clienti e fornitori.

Questo trend è particolarmente evidente tra le aziende occupate in settori con modelli operativi più "tradizionali", come quelli della distribuzione di energia e gas e della sanità e assistenza sociale, dove la spinta all'innovazione è stata avvertita in maniera più significativa su tutti gli ambiti operativi a seguito dell'emergenza in corso.

**Figura 8 | PMI che intendono agire sul modello operativo** (% rispondenti)



Fonte: Survey «I bisogni delle PMI post-Covid» - Deloitte, Piccola Industria Confindustria e Intesa Sanpaolo

Nell'immediato, la priorità è riorganizzare gli spazi lavorativi per garantire la messa in sicurezza dei dipendenti



La prima necessità per le PMI in termini operativi risulta però quella di mettere in sicurezza i dipendenti e assicurare la continuità delle attività produttive, attraverso una organizzazione degli spazi più efficiente e snella (c.a. il 70% delle aziende dichiara di dover riorganizzare i propri spazi di lavoro) (Figura 9).

Ne deriva che, nonostante le aziende dichiarino che la digitalizzazione sia una delle loro priorità - il 90% la indica come uno dei principali driver di crescita futuri e principale elemento di vantaggio competitivo - il cambiamento che intendono perseguire nell'immediato post-Covid non parte quasi mai dalla sfera digitale.

Infatti, sia nella revisione della value-proposition che del modello operativo, gli ambiti di intervento "digitale" (e.g. attivazione di nuovi canali distributivi, digitalizzazione dei processi, evoluzione

tecnologica dei prodotti) sono valutati dalle PMI come meno prioritari rispetto a interventi di natura più strutturale (e.g. revisione degli spazi aziendali, ampliamento della base Clienti).

**Figura 9 | Ambiti di intervento sul modello operativo** (% su # rispondenti)



Fonte: Survey «I bisogni delle PMI post-Covid» - Deloitte, Piccola Industria Confindustria e Intesa Sanpaolo



## 2

### Espansione geografica: puntare ai mercati esteri per crescere e diversificare

L'internazionalizzazione negli ultimi anni è stata una delle **principali direttrici di crescita** per le PMI (seconda solo all'aumento della produttività e dell'efficienza operativa)<sup>19</sup>. Questo dato è confermato in Italia anche dalla forte crescita dell'export delle PMI nazionali, aumentato tra il 2014 e il 2018 a un tasso annuo di crescita composto del +2,5%, e arrivando a toccare volumi di più di 200 Mld€<sup>20</sup>.

Nonostante gli impatti che l'emergenza sanitaria ha avuto su tutti i sistemi economici e il rallentamento che ne è derivato sia lato offerta che lato domanda a livello globale, l'internazionalizzazione rimane per le PMI italiane uno dei **principali driver di crescita e di ripresa** delle attività.

Circa **1 azienda su 2** infatti vede l'espansione in mercati esteri come la **strategia** da perseguire per **ritornare ai livelli di operatività pre-Covid**, preferendo l'internazionalizzazione a driver più strutturali come investimenti in nuovi canali distributivi e in nuove tecnologie di prodotto.

La **propensione** ad affacciarsi verso mercati esteri **aumenta al crescere della dimensione** aziendale, diventando per le PMI occupate in alcuni settori specifici (i.e. commercio al dettaglio e all'ingrosso e costruzioni) il primo driver di ripresa del business nel post-Covid. Infatti, per 7 aziende su 10 operanti nell'industria edile, i mercati esteri sono la prima strategia da mettere a terra per assicurare la piena ripresa del business.



Ne deriva quindi un **rafforzamento dei bisogni prioritari** delle PMI che approcciano per la prima volta i mercati esteri:

- Conoscere il mercato: studiare un piano di ingresso progressivo per comprendere il mercato estero e le sue specificità a 360° (e.g. requisiti regolamentari, legislativi)
- Individuare i giusti partner locali: ricercare possibili controparti locali con cui attivare primi contatti per lo sviluppo di relazioni commerciali

- Rafforzare la governance e i sistemi di reporting: gestire in modo efficiente le attività internazionali assicurando sempre un presidio sull'attività svolta in Italia anche quando la proprietà e la direzione è impegnata all'estero nello sviluppo del nuovo business
- Essere "pronti" a competere nel nuovo mercato: investire nella formazione della propria azienda per sviluppare skill necessarie per lo specifico mercato
- Avere le giuste competenze: acquisire nuove capabilities/ skill manageriali dall'esterno per "contaminare" la propria operatività

Circa **1 azienda su 2** vede l'internazionalizzazione come driver di ripresa del business, preferendo questa leva a interventi più strutturali come investimenti in nuovi canali distributivi e in nuove tecnologie di prodotto

## 3

### Solidità patrimoniale: avere la giusta dimensione e scala per garantire stabilità al business

Per essere resilienti e reagire agli shock è fondamentale per un'azienda, a prescindere dalla sua dimensione, **rafforzare la componente patrimoniale**. Se la liquidità aziendale consente un sostentamento alle imprese per gestire le necessità operative e di cassa imminenti, il sottostante per garantire una crescita sostenibile non può che essere la componente patrimoniale. Avere la giusta dimensione è fattore chiave per colmare i gap di produttività delle nostre PMI e assicurare il pieno recupero dell'efficienza. La nostra indagine conferma questo trend, con più del 90% delle PMI che vede la solidità patrimoniale come **fattore chiave** per garantire la **stabilità** al business e la **competitività nel medio-lungo termine**.

Come farlo, è sicuramente un tema più discusso: da un lato vediamo casi di aziende che si concentrano sulla **riduzione dell'esposizione verso terzi** e sul consolidamento dell'indebitamento o la generazione della liquidità, dall'altro assistiamo a **interventi più strutturali** (e.g. alleanze strategiche, JVs, M&A).

Come anticipato nella ricerca Monitor Deloitte "How to win in volatile times", le aziende italiane si stanno equipaggiando con una maggiore liquidità, che al termine del 2018 si attesta in media a 7,3% dell'attivo, contro il dato registrato nel 2009 di 4,7%. Allo stesso tempo, migliorano i loro indici patrimoniali: il debito su capitale proprio è passato dal 63,2% del 2009 al 52,9% del 2018<sup>21</sup>.

Tuttavia, è ancora **ridotto il numero di PMI che vede le operazioni straordinarie come strumenti per rafforzare la propria solidità** patrimoniale. Da uno studio Deloitte Private emerge come a livello globale, meno del 30% dei leader di

aziende dichiara di aver portato a termine operazioni di M&A negli ultimi 12 mesi; in Italia questo dato è significativamente più basso (18%)<sup>22</sup>.

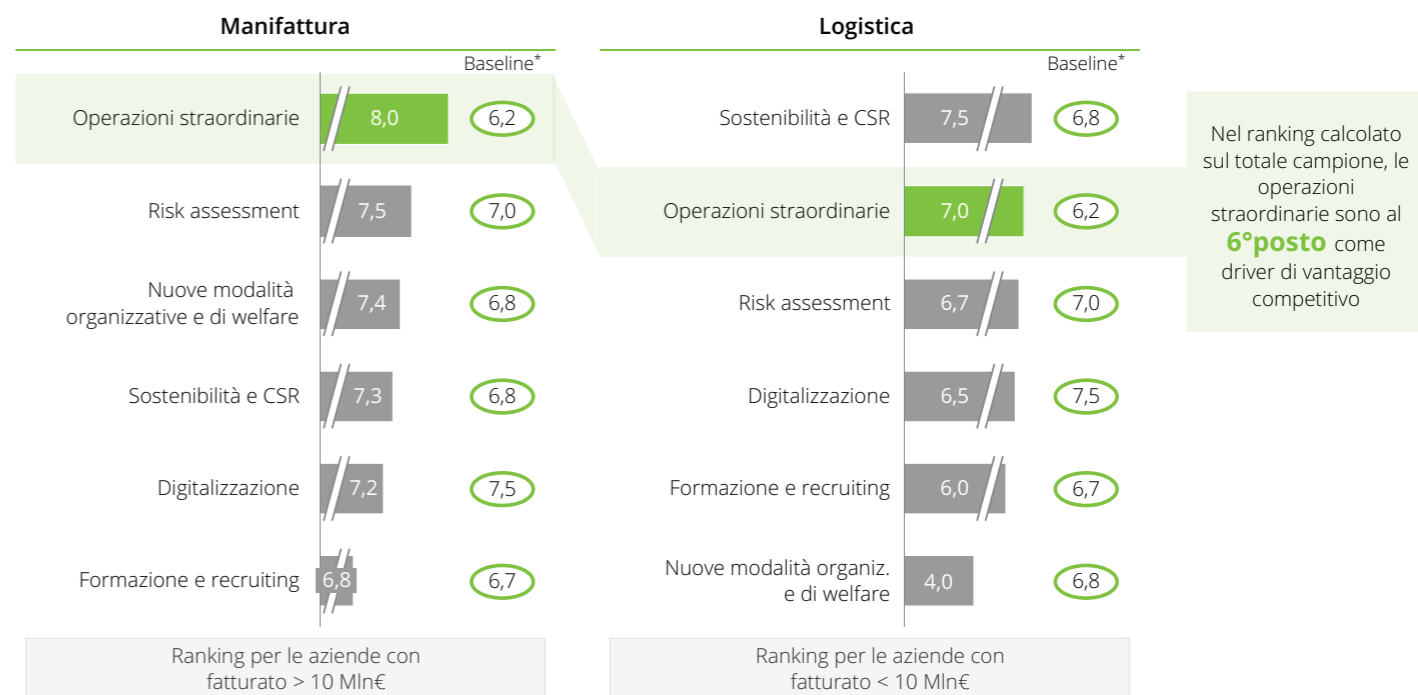
Questo trend è confermato anche dal nostro campione, con la maggioranza delle aziende che considera le operazioni straordinarie l'ultimo driver di vantaggio competitivo, a eccezione di casi settoriali specifici quali il manifatturiero e il logistico (Figura 10).

Per le PMI operanti in questi business infatti le operazioni straordinarie sono rispettivamente il primo e il secondo elemento per acquisire/ sostenere un vantaggio competitivo nel medio-lungo termine, con differenze in relazione alla dimensione aziendale interessata:

- Nella **manifattura**, le operazioni straordinarie sono preferite da aziende dimensionalmente più grandi (>10 Mln€)
- Nella **logistica**, la predisposizione cresce al ridursi della dimensione (<10 Mln€)

Figura 10 | Ranking elementi di vantaggio competitivo

(Voto medio su importanza driver arrotondato a 1 decimale; 0=poco importante | 10=molto importante)



\*Voto medio importanza driver su intero campione

Fonte: Survey «I bisogni delle PMI post-Covid» - Deloitte, Piccola Industria Confindustria e Intesa Sanpaolo



Punto di vista

**Manuel Pincetti**

Partner Monitor Deloitte

“Le **grandi crisi della storia** hanno tutte avuto un inizio e una fine ed hanno spesso segnato una **netta demarcazione tra vincitori** – le aziende che hanno saputo cogliere in una situazione emergenziale e di forte volatilità le opportunità per una rinascita, spesso associata a un ripensamento del proprio modello di business – e **vinti** – realtà che non sono riuscite a mettere in atto i cambiamenti necessari ed hanno imboccato una parabola discendente senza riuscire a riemergere, preda spesso dell’immobilismo” derivante dalla paura dell’ignoto.

In questo contesto, come la storia naturale ci insegna, sono la **capacità e velocità di adattamento e rinnovamento le caratteristiche** che consentono di tornare a prosperare. Non è un caso che, quando lo sfruttamento delle risorse naturali diviene eccessivo e il rispetto dell’ecosistema e l’equilibrio nell’interazione uomo-ambiente vengono a mancare, la natura si ribelli con forza obbligandoci a profondi ripensamenti del nostro modo di essere e agire. Questi sono i **“momenti zero”**, che rappresentano l’**opportunità per un nuovo inizio**, una rinascita.

A questo proposito, se da un lato la pandemia ha portato allo sconvolgimento delle nostre abitudini, dall’altro l’abbattimento dei tassi di inquinamento e di sfruttamento delle risorse che ha indotto, ha portato, ad esempio, a un significativo miglioramento della qualità delle acque registrato per l’85% delle regioni costiere italiane con un innalzamento della qualità del pescato e una nuova attenzione all’acquisto di prodotti di origine italiana (+22% nel Q’20), soprattutto da filiere corte (+28%). Questi dati, seppur parziali, ci danno una chiara indicazione di una nuova tendenza. Un ritrovato **interesse e priorità alla qualità del prodotto** e delle materie prime (chiave ora per 1 italiano su 2 nelle scelte di consumo) che da sempre dovrebbe costituire un **elemento distintivo e di vantaggio competitivo** del nostro Paese nel contesto internazionale, spesso tuttavia dimenticato o quantomeno non centrale nelle scelte strategiche.

*Come possono quindi le PMI italiane cogliere dalla crisi le opportunità per la rinascita?*

Per affrontare con successo un contesto fortemente incerto come quello attuale serve una **chiara visione strategica**

combinata a un **piano di medio-lungo termine** definito valutando le alternative strategiche perseguibili. In un contesto di forte volatilità, pianificare e analizzare i possibili scenari che si prospettano consente di determinare dove giocare e come vincere nel mercato. La ricerca condotta tuttavia ci evidenzia come nel segmento PMI solo il **30% delle aziende** si sta attrezzando in tal senso, preparandosi ad affrontare la ripresa con **piani di rilancio strutturati** e questo evidenzia un chiaro gap manageriale su cui le PMI devono lavorare per migliorare la loro competitività.

In un ambiente altamente volatile dove le tecnologie accorciano fortemente il time-to-market, la **pianificazione strategica** deve essere declinata su **orizzonti temporali più lunghi** dei classici budget annuali e piani a 3 anni e associata a cicli di review e ri-orientamento periodici per tener conto degli avvenimenti, delle evoluzioni tecnologiche e dei risultati raggiunti. Tale processo non vuole generare situazioni di stallo sulle decisioni aziendali, alcune delle quali devono necessariamente essere affrontate nell’immediato, bensì un piano coerente costruito su una visione chiara.

Lo strumento che può aiutare le aziende a migliorare le decisioni strategiche è l’**analisi di scenario**. Attraverso l’identificazione di più scenari evolutivi di medio-lungo termine e la valutazione degli impatti degli stessi su un orizzonte temporale di breve termine è possibile declinare un processo di trasformazione strutturato. Dal confronto infatti tra come si prospetta il futuro competitivo e come vorrà posizionarsi l’azienda, si identificano le leve da agire e le azioni da mettere in campo per assicurarsi un vantaggio sostenibile.

In conclusione, va comunque sottolineato come **non esista la ricetta perfetta per superare una situazione di crisi**. L’analisi di scenario è uno strumento per rispondere in maniera efficace a situazioni di incertezza, ma certamente non l’unico. Diversi attori si stanno attrezzando per **supportare le PMI a 360°**, penso ad esempio alle associazioni di categoria e alle stesse Banche che hanno attivato nuovi servizi dedicati. Le **PMI** rappresentano la **colonna portante dell’economia Italiana** e come tale risulta chiave supportarle con azioni su più fronti finalizzate a rilanciarne la ripresa.”

# Il ruolo degli istituti bancari a supporto delle PMI nella ripresa

In un contesto di generale trasformazione, per le PMI diventa fondamentale individuare i giusti partner cui affiancarsi per superare la fase di crisi e riprendere le proprie attività con nuove forme e modelli di business.

Ciò che contraddistingue questo evento da precedenti momenti di shock è la sua natura: si tratta infatti della **prima crisi dal secondo dopoguerra non generata da uno shock finanziario** e come tale affida alle **istituzioni bancarie un ruolo chiave** per il supporto alla ripresa del Paese (Figura 11). Banche che, come già anticipato, si sono ritrovate a essere il riferimento non solo per le realtà imprenditoriali nazionali e gli individui, ma per le stesse istituzioni governative che hanno richiesto il loro intervento dall’inizio dell’emergenza sanitaria. Durante la Fase 1, in aggiunta

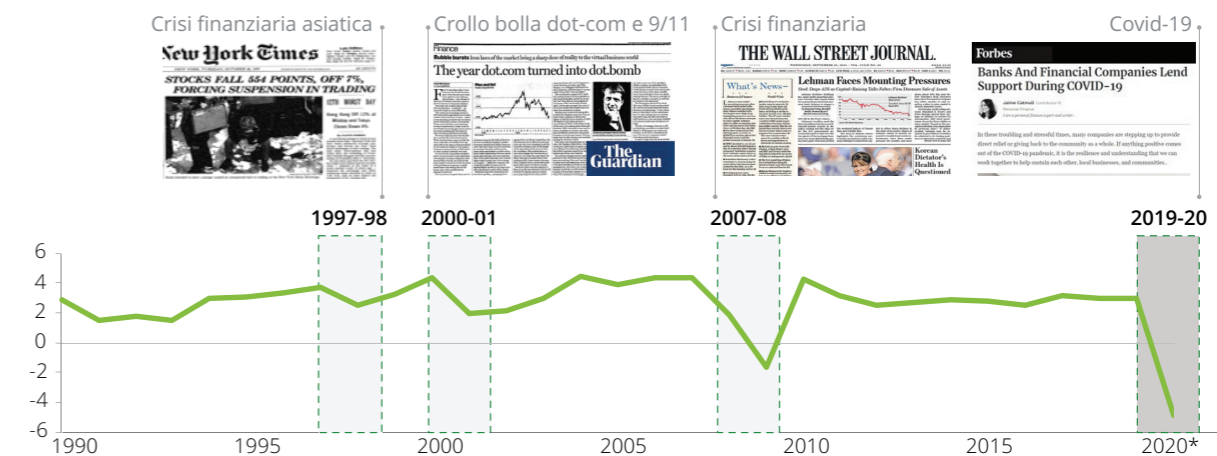
alle misure governative per la tutela e la salvaguardia delle realtà economiche nazionali (come l’attivazione immediata di moratorie su prestiti, mutui e finanziamenti o l’erogazione di finanziamenti agevolati con garanzia statale da parte del Fondo Centrale), le Banche sono intervenute con misure finanziarie straordinarie per garantire la solvibilità delle imprese (e.g. accelerazione delle procedure di pagamento per supporto alle PMI, revisione del modello di servizio e distributivo in logica digitale) e, in alcuni casi, anche attraverso interventi più operativi per garantire la continuità delle attività di business coerentemente con le esigenze legate al contenimento dell’epidemia (e.g. attivazione di servizi di noleggio e installazione PC per smart-working, definizione di nuove procedure di accesso alle filiali).

Se le Banche sono state uno degli attori maggiormente coinvolti nella prima fase emergenziale, sorge naturale il quesito sul ruolo che potranno avere nelle fasi successive. Se e quale tipo di supporto si aspettano le PMI da parte delle istituzioni bancarie per accompagnarle nella ripresa delle loro attività?

In un contesto di generale trasformazione, per le PMI diventa fondamentale identificare i giusti partner cui affiancarsi

**Figura 11 | Il sistema finanziario nelle crisi post guerra**

Crescita PIL globale, %, 1990-2020



\*Previsione variazione GDP globale 2019-2020 uguale a -4,9%

Fonte: Analisi Monitor Deloitte su dati IMF

Diversamente dal passato, **istituzioni, imprese e famiglie** stanno affidando alle **Banche un ruolo centrale per affrontare la crisi** e costruire il new-normal

Dalla ricerca emerge infatti che **1 azienda su 2** vede nella propria Banca un **partner a 360°** in grado di fornire un **supporto non solo finanziario ma anche operativo**. In riferimento a quest'ultimo ambito, le PMI intervistate si mostrano interessate a un intervento della Banche su temi relativi a:

- Strategie/ piani di internazionalizzazione ed espansione in nuovi mercati
- Intermediazione con provider specialistici per l'ampliamento dei canali commerciali, sfruttando le nuove piattaforme di e-commerce
- Promozione dei prodotti/ servizi aziendali attraverso i canali diretti della Banca per raggiungere un maggior numero di utenti

Naturalmente, rimane prevalente il ruolo della Banca a supporto delle necessità di financing delle PMI (6 aziende su 10 si rivolgerebbero alla Banca per ottimizzare/ consolidare la propria posizione finanziaria complessiva e 7 su 10 attiverrebbero crediti finalizzati per l'acquisto di nuove attrezzature/ macchinari), per rispondere non solo alle esigenze di cassa immediate, ma anche per incentivare investimenti volti sia alla revisione del modello di business (e.g. nuove linee di prodotto, nuovi canali commerciali), che del modello operativo (e.g. nuovi impianti produttivi).

Dall'analisi emerge infatti che 1 azienda su 2 sarebbe interessata a ricevere dalla propria Banca anche un supporto di natura più consulenziale su temi non strettamente finanziari, in particolare:

- **6 aziende su 10** si rivolgerebbero alla Banca per una **consulenza di primo livello** su temi fiscali (e.g. modalità di accesso a nuove agevolazioni)
- **5 aziende su 10** farebbero leva sulla Banca per approfondire temi legati a **modelli operativi emergenti**, anche abilitati dalle nuove tecnologie (e.g. smart process automation)
- **4 aziende su 10** utilizzerebbero il canale bancario per **analisi di mercato** e benchmark (confronti) sui principali player di settore

## 1 azienda su 2 vede nella propria Banca un partner a 360° in grado di fornire un supporto non solo finanziario ma anche operativo

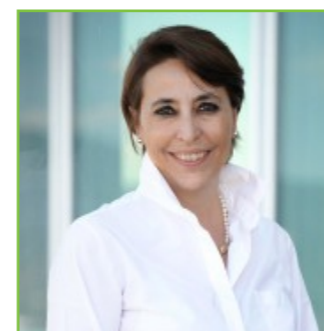
A conferma del ruolo chiave che le istituzioni bancarie ricoprono in relazione alle esigenze finanziarie delle PMI sia di breve che di medio-lungo termine<sup>23</sup>, è sufficiente guardare alla **limitata propensione** delle aziende italiane all'utilizzo di forme alternative quali equity/ debt crowdfunding, minibond e peer-to-peer lending.

Dalla ricerca si riscontra una bassa domanda da parte delle aziende di soluzioni di **finanza alternativa** (9 aziende su 10 dichiarano di non esserne interessate) a prescindere dalla dimensione o dal settore di appartenenza, anche se la propensione al ricorso di questi strumenti risulta aumentare al diminuire del merito creditizio, rendendo concreto il fenomeno della selezione avversa, in particolare dell'azzardo morale<sup>24</sup>.

La bassa richiesta di soluzioni di finanza alternativa da parte delle PMI intervistate non deve sorprendere: infatti, a fronte di un mercato europeo della finanza alternativa in forte crescita (+52% 2017-2018 crescita Y-o-Y), le **aziende italiane** si mostrano ancora "**banco-centriche**" in termini di **fonti di finanziamento**, con una quota del 73% che reputa le Banche il miglior partner per supportare progetti di crescita<sup>25</sup>. L'Italia infatti pesa ancora in maniera residuale in termini di operazioni di strumenti di finanza alternativa, con 0,53 Mld USD di volumi generati in confronto ai 10,4 Mld USD del Regno Unito (il paese europeo con il mercato più rilevante) e si posiziona, in termini di importanza, rispettivamente al 7° e 15° posto del mercato europeo e globale<sup>26</sup>.

Alla data di stesura del seguente articolo, il contesto nazionale sta evolvendo rapidamente con la messa in campo dei primi interventi annunciati dal Governo per supportare la ripresa del nostro Paese (DL Rilancio – 19 maggio 2020, n.34, convertito in Legge il 17 luglio 2020, n.77 e Decreto Agosto – 15 agosto 2020, n. 104) ed è già piuttosto delineato il **ruolo** che le **Banche** dovranno avere nella **Fase 2 dell'emergenza**: quello di **volano della realizzazione del rilancio del Paese**. Con riferimento, ad esempio, alle aziende operanti nel settore edile e delle costruzioni, le Banche si sono già organizzate per sostenerle nella ripresa delle attività per lavori di riqualificazione attraverso meccanismi di acquisto dei crediti d'imposta verso le P.A. (e.g. ecobonus 110%) o attraverso l'erogazione di strumenti di finanziamento ponte. Il ruolo delle Banche risulta quindi chiave per supportare lo Stato nel rilancio dell'economia italiana e del tessuto imprenditoriale, e per assicurare la messa a terra delle iniziative ed efficacia dei risultati.

Rilancio che passa anche attraverso il **rafforzamento delle imprese**, sia nella gestione della crisi attuale che nella **rigenerazione della struttura imprenditoriale**. Tale supporto alle PMI è un aspetto che emerge dalla recente Italy Private Equity Confidence Survey di Deloitte, secondo cui oltre il 75% degli operatori finanziari<sup>27</sup> conferma il proprio sostegno alle PMI nella fornitura di risorse finanziarie, con provvista per gli investimenti attesi, tramite canale bancario, il quale quindi assume un ruolo indiretto di facilitatore della patrimonializzazione delle PMI.



## Punto di vista

### Anna Roscio

Responsabile Direzione Sales & Marketing Imprese Intesa Sanpaolo

"In un contesto come quello attuale, risulta fondamentale per le PMI avere sostegno e **supporto a 360°** per impostare dei piani di ripresa. Noi del **Gruppo Intesa Sanpaolo** vogliamo porci proprio come **punto di riferimento per tutte le PMI italiane**, supportandole su più fronti al fine di permettere loro di avviare la ripresa e di riportare l'Italia, di cui sono colonna portante, fuori dalla recessione.

Il Gruppo infatti ha risposto prontamente alla crisi, fornendo supporto all'economia reale e accelerando processi innovativi e digitali per garantire la **continuità delle attività** delle imprese italiane. Allo scoppio della pandemia, il piano del Gruppo, che si fondava su interventi per la sostenibilità, per l'industria 4.0 e il corporate finance per le PMI, è stato riadattato immediatamente alle nuove esigenze sorte.

In termini di **iniziative**, si è lavorato sia su misure della Banca che su **misure governative**, anche ripensando il modo di lavorare con le imprese, anticipando la **digitalizzazione** per consentire ai Clienti di lavorare in totale sicurezza a distanza. Il tutto avendo chiaro in mente come **il tempo e la tempestività di risposta** fossero un **fattore fondamentale** in un contesto di crisi di questa portata.

Nella **fase di ripartenza** successiva al lock-down, il Gruppo ha attivato un processo evolutivo, per andare a **supportare le aziende italiane oltre il puro credito**. Alcuni temi su cui ci stiamo muovendo e che crediamo siano alcune delle principali direttrici per l'uscita delle PMI dalla crisi sono **la sostenibilità e l'internazionalizzazione**.

In relazione alla prima la banca si sta attivando tramite soluzioni finanziarie e di consulenza che possano accompagnare le PMI sulla strada della sostenibilità.

Il **rilancio del settore delle costruzioni** potrà poi passare attraverso le soluzioni varate dal Governo in materia di **Superbonus 110** nell'ambito del Decreto Rilancio, che hanno stimolato e stimoleranno la domanda in una ottica di riqualificazione del patrimonio immobiliare in una logica energetica e antisismica.

Per quanto riguarda l'**internazionalizzazione**, la Banca si è attivata con varie iniziative, considerandola un importante driver per il rilancio delle realtà nazionali. Un esempio è lo **Smart International Tour**, una serie di **webinar tematici** volti a promuovere gli investimenti all'estero e il supporto a 360° della Banca a livello globale."

## Conclusioni

L'emergenza Covid-19 che il mondo sta vivendo ha costretto le PMI a **ripensare** completamente al proprio **modo di operare**, mettendo in discussione non solo le **logiche di funzionamento/organizzative** sulla spinta di nuovi trend (e.g. digitalizzazione), ma anche **strategie aziendali di crescita e sviluppo** del business, compatibili con un'arena competitiva internazionale e nuovi bisogni da soddisfare. Una accresciuta dimensione aziendale diventa un elemento chiave per attenuare gli impatti di shock sistemici come Covid-19 e la **solidità patrimoniale** diventa sempre più un **fattore chiave** per permettere alle aziende di essere **resilienti, reagire prontamente alle crisi e mantenere il proprio vantaggio competitivo** nel medio-lungo termine. Non si tratta di un terremoto a cui segue una ricostruzione, bensì di una crisi che ha accelerato l'affermarsi di nuovi paradigmi che a tendere diventeranno la nuova normalità.

Per le piccole e medie imprese, segmento più colpito dall'emergenza e sotto alcuni punti di vista meno pronto ad affrontare la crisi in corso (e.g. per livello di digitalizzazione, per dimensione ridotta, per ridotta accessibilità a competenze qualificate), diventa quindi fondamentale capire la nuova realtà che si sta profilando e prepararsi ad affrontare il futuro, elaborando il percorso più adatto<sup>28</sup>. La tendenza per molte PMI potrebbe essere

quella di assumere posizioni attendiste o estremamente caute, cercando di vedere come evolverà il contesto di mercato. Ma è proprio in questo momento che le PMI devono reagire, pianificando attentamente le proprie mosse e ricercando i giusti partner a cui affiancarsi.

Come le precedenti crisi insegnano infatti, per **uscire** con successo **da una situazione emergenziale** serve una **chiara visione di dove si vuole andare** ("where to play") e **come si vuole giocare la partita** ("how to win")<sup>29</sup>, combinata a una **pianificazione di medio-lungo termine** sulle alternative perseguibili anche alla luce delle specificità dell'azienda stessa. In un contesto di incertezza, pianificare e analizzare i possibili scenari che si prospettano consente di mitigare e gestire la "paura dell'ignoto".

In aggiunta poi, è fondamentale **identificare i partner** con cui giocare la partita: mai come per questa emergenza, le aziende non sono da sole. Come emerso dall'indagine infatti, tutti gli attori economici si stanno preparando per supportare l'imprenditoria nazionale e accompagnarla nel percorso di trasformazione con i mezzi necessari a garantire la crescita delle PMI italiane, eccellenze in tutto il mondo, e la loro competitività nel medio-lungo termine. Da un lato, gli **intermediari finanziari** si stanno allineando sempre più alla richiesta di supporto delle aziende,

offrendo **prodotti non solo finanziari** ma anche operativi e rendendo i **processi di accesso e sottoscrizione sempre più digitali** e lean. Dall'altro lato, attori come le **Associazioni di Categoria**, aggregatori di PMI come confermato anche dalla nostra indagine (7 aziende su 10 fanno già parte di realtà associative), possono fungere da **acceleratore nel processo di evoluzione** verso cui le aziende italiane stanno convergendo (su tutti i temi di maggior interesse: digitalizzazione, sostenibilità, solidità patrimoniale).

Anche le **grandi imprese e le grandi reti di consulenza** operanti in Italia hanno un ruolo centrale in questo momento, mettendo a disposizione competenze e formazione, rendendosi disponibili al supporto di filiera e al sostegno degli ecosistemi di PMI che gravitano intorno a loro, in un contesto di responsabilità sociale per la crescita del Paese che trascende dal loro diretto successo economico.

All'**imprenditore italiano** è però richiesto di avere **coraggio**: è questo il momento in cui bisogna mettersi in discussione e mettere in discussione gli altri, anche ricercando forme di collaborazione con partner terzi per poter definire un nuovo standard di mercato.

La storia ci insegna come da una crisi possano esserci solo due possibili risultati: vittoria o sconfitta. Chi rimane immobile e passivo agli eventi, ha già scritto il suo destino. Chi cerca di agire e si dimostra proattivo invece, ha buona probabilità di uscirne vincitore. Se durante la Fase 1 dell'emergenza, l'unica strategia accettabile per vincere la battaglia era fermarsi e "distanziarsi", nel post lock-down non può essere questa la strada da percorrere. Per ripartire bisogna agire con decisione: **rimanere fermi non è più un'opzione adesso**.

Per uscire con successo da una situazione emergenziale serve una chiara visione di dove si vuole andare ("where to play") e come si vuole giocare la partita ("how to win"), combinata a una pianificazione di medio-lungo termine

## Metodologia

Il campione di 6.097 aziende analizzate è composto totalmente da PMI italiane, che sono state contattate attraverso interviste telefoniche dirette e survey online CAWI.

A livello complessivo, le imprese intervistate presentano le seguenti caratteristiche:

- **Settori economici:** sono rappresentati tutti i principali settori economici nazionali, con una prevalenza di aziende operanti nei settori manifatturiero (~40%) e del commercio all'ingrosso e al dettaglio (~22%)
- **Dimensioni aziendali:** delle aziende che hanno preso parte all'indagine, il 39% ha registrato nell'ultimo anno un fatturato annuo inferiore ai 2 Mln€, il 43% tra 2 e 10 Mln€, il 15% tra 11 e 50 Mln€ e il 3% superiore ai 50 Mln€
- **Copertura geografica:** delle aziende intervistate, il 35,8% proviene dal Nord-Ovest, seguito dal 32,4% proveniente dal Nord-Est, dal 17,2% dal Centro, dall'11,2% dal Sud e il restante 3,4% dalle Isole
- **Appartenenza a un Gruppo:** il 67% delle aziende intervistate risponde a una società controllante, a fronte di un 33% che opera autonomamente



# Autori

## Manuel Pincetti

Partner Monitor Deloitte  
Responsabile per i servizi di  
Strategic Transformation  
& Growth

*mpincetti@deloitte.it*

## Ernesto Lanzillo

Partner  
Deloitte Private Leader  
per l'Italia, Grecia e Malta

*elanzillo@deloitte.it*

## Gabriele Falcone

Executive Monitor Deloitte

*gfalcone@deloitte.it*

## Fabrizia Grillo

Associate Monitor Deloitte

*fgrillo@deloitte.it*

## Ringraziamenti

Per la realizzazione di questo articolo si ringraziano Intesa Sanpaolo e Piccola Industria Confindustria per il fondamentale contributo nella predisposizione della ricerca e nella valorizzazione dei risultati.

Si ringraziano poi i colleghi Deloitte Mario Filice e Niccolò Francesco Marino per il loro supporto nel lavoro di analisi e stesura dell'elaborato.

# Note

1. Johns Hopkins Coronavirus Research Center
2. Analisi Monitor Deloitte su dati Banca d'Italia e International Monetary Fund
3. ISTAT (2020), Rapporto annuale 2020
4. International Monetary Fund (Giugno 2020), World Economic Outlook Update
5. International Monetary Fund (Giugno 2020), World Economic Outlook Update
6. Banca d'Italia (2020), Proiezioni macroeconomiche per l'economia italiana, <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/proiezioni-macroeconomiche/2020/estratto-boleco-3-2020.pdf>
7. Cfr. nota 6
8. Deloitte (2020), Deloitte State of the Consumer Tracker
9. Deloitte (2019), Deloitte Global Family Business Survey 2019
10. Commissione Europea (2020), Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2020
11. Milano Finanza, Capitale privato per l'economia reale (02/07/20)
12. Mediobanca, <https://www.mbres.it/it/publications/financial-aggregates-italiancompanies>
13. Deloitte Private (2019), Prospettive globali per le Aziende Private | Agilità nei mercati in mutamento, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Prospettive%20globali%20per%20le%20Aziende%20Private\\_Deloitte%20Private.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Prospettive%20globali%20per%20le%20Aziende%20Private_Deloitte%20Private.pdf)
14. ISTAT (2020), Sostenibilità nelle imprese: aspetti ambientali e sociali, <https://www.istat.it/it/files//2020/06/Sostenibilit%C3%A0-nelle-imprese.pdf>
15. Commissione Europea (2020), Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2020
16. Commissione Europea (2020), Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2020
17. ISTAT (2020), Rapporto annuale 2020
18. Deloitte Private (2019), Global Family Business Survey 2019 | Coordinare le strategie di lungo periodo e le azioni di breve termine nella gestione dell'impresa e della famiglia
19. Oxford Economics (2019), SME Pulse 2019 | Strategies to boost the bottom line
20. Elaborazione Monitor Deloitte su dati Eurostat
21. Monitor Deloitte (2020), How to win in volatile times | Sviluppare strategie a prova di crisi
22. Deloitte (2018), Prospettive Globali per le aziende del Mid Market | Piani, priorità e aspettative
23. ISTAT (2020), Rapporto annuale 2020
24. George Akerlof (1970) The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism
25. SAFE – Survey on Access to Finance of Enterprises
26. Centre for Alternative Finance – University of Cambridge (2020), The Global Alternative Finance Market Benchmarking Report, [https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user\\_upload/research/centres/alternative-finance/downloads/2020-04-22-ccaf-global-alternative-finance-market-benchmarking-report.pdf](https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/centres/alternative-finance/downloads/2020-04-22-ccaf-global-alternative-finance-market-benchmarking-report.pdf)
27. Deloitte (2020), Italy Private Equity Confidence Survey | Aspettative per il secondo trimestre 2020
28. Deloitte (2020), From Now On | Time to restart – Il percorso per la ripresa
29. Jonathan Goodman, Monitor Deloitte, (2018), Injecting Courage into Strategy | Embracing disruption, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/strategy-operations/monitor-deloitte/articles/courage-under-fire-monitor-deloitte.html>

# Partner

## Intesa Sanpaolo

Intesa Sanpaolo è una delle più solide e profittevoli banche europee. Offre servizi bancari commerciali, di corporate investment banking, di gestione del risparmio, asset management e assicurativi. È la principale Banca in Italia con circa 12 milioni di Clienti serviti attraverso i suoi canali digitali e tradizionali. Le banche estere del Gruppo contano 7.2 milioni di Clienti in Est Europa, Medio Oriente e Nord Africa. Intesa Sanpaolo è riconosciuta come una delle banche più sostenibili al mondo. Per il Gruppo creare valore significa essere motore di crescita per la società e l'economia. In campo ambientale, ha creato un fondo di € 5 miliardi destinato all'economia circolare. Promuove progetti rilevanti di inclusione economica e riduzione della povertà, tra cui un fondo di impatto per € 1,2 miliardi di finanziamenti a categorie di soggetti con difficoltà di accesso al credito. Intesa Sanpaolo è fortemente impegnata in attività culturali proprie e in collaborazione con altri soggetti in Italia e all'estero, incluse esposizioni permanenti e temporanee del suo vasto patrimonio artistico presso le Gallerie d'Italia, i musei del Gruppo a Milano, Napoli, Vicenza e prossimamente Torino.

Sito internet: <https://group.intesasanpaolo.com>

## Piccola Industria Confindustria

Piccola Industria Confindustria, all'interno del sistema confederale, ha lo scopo di contribuire a promuovere e sviluppare le imprese di minori dimensioni quale espressione particolare dei valori del mercato e della concorrenza e di stimolarne la crescita di pari passo a quella economica e sociale del Paese. Attraverso la diffusione della cultura d'impresa e con l'obiettivo di favorire uno sviluppo delle imprese sostenibile sul piano economico, sociale e ambientale, l'attività si focalizza su molteplici iniziative, progetti e proposte volti ad accrescere le potenzialità delle PMI, superare le criticità esistenti e conoscere le opportunità disponibili.

In quest'ottica: partecipa, con le proprie rappresentanze, alla formazione e alla gestione della politica di Confindustria; programma e attua iniziative dirette a un costante collegamento con le Istituzioni e l'opinione pubblica; interviene con propri rappresentanti, in Italia ed all'estero, alle iniziative d'interesse delle PMI.

I rappresentanti di Piccola Industria Confindustria sono presenti su tutto il territorio nazionale, secondo l'organizzazione delle Associazioni territoriali di Confindustria, assicurando un continuo scambio reciproco tra la sede centrale e tutti i territori. A livello nazionale, il coordinamento è affidato al Consiglio di Presidenza e al Consiglio Centrale, organi con funzione di proposta, direzione e coordinamento di Piccola Industria Confindustria.

Sito internet: [www.confindustria.it/home/piccola-industria](http://www.confindustria.it/home/piccola-industria)

## Monitor Deloitte

Monitor Deloitte è la divisione di consulenza strategica di Deloitte Consulting, leader mondiale nel settore dei servizi professionali alle imprese. Con la practice Business Transformation, Monitor Deloitte supporta C-Level ed Executive per facilitare la trasformazione dei modelli di business, partendo dalla definizione degli obiettivi e della strategia, fino all'identificazione dei key imperative del modello operativo. Il team Monitor Deloitte collabora a stretto contatto con il team di Operations Transformation per sviluppare competenze verticali a supporto della definizione dei modelli operativi target, giocando un ruolo di pivot anche per le altre practice Deloitte con l'obiettivo di elaborare un programma completo di Business Transformation che possa aiutare i Clienti a ottenere il valore che si aspettano.

Sito internet: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/strategy-operations/monitor-deloitte/topic/monitor-deloitte.html>

## Deloitte Private

Deloitte Private è la business solution strategica, attiva in 40 paesi del mondo, dedicata alle aziende del Mid Market\*. In quanto Trusted Business Advisor, offre servizi multidisciplinari: dallo sviluppo dell'innovazione, alla gestione della continuità generazionale, dal risk management, alla governance fino all'ottimizzazione dei processi e l'internazionalizzazione. Deloitte Private sviluppa ricerche e analisi sui bisogni dei Clienti, disponibili per finalità informative e formative. Al tempo stesso, in Italia sviluppa e facilita le attività di networking organizzando il Premio Best Managed Companies (comunità di circa 70 vincitori che interagiscono tra loro e con le comunità equivalenti di altri paesi) e la Lounge Deloitte Borsa Elite (iscritte circa 50 aziende che fanno parte della comunità Elite di Borsa composta da circa 1400 aziende in Italia ed Europa).

\*Sono incluse le Piccole e Medie Imprese ("PMI") e tutte quelle che ne posseggono i requisiti qualitativi (struttura proprietaria e governance, mercati di riferimento, modelli organizzativi, ecc.).

Sito Internet: [www.deloitte.com/it/private](http://www.deloitte.com/it/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).