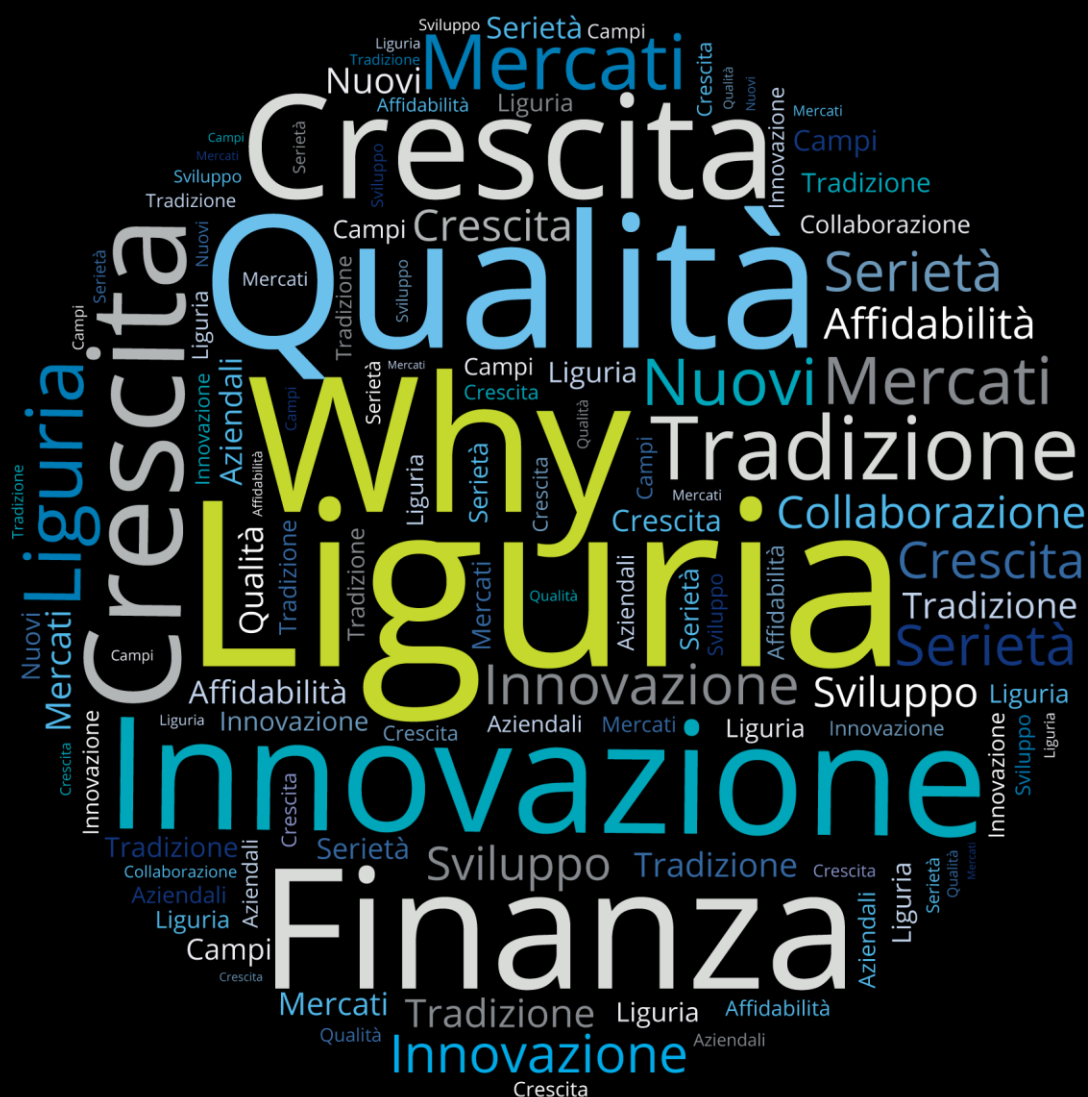


Innovazione e finanza: ingredienti per il territorio

**L'innovazione requisito
imprescindibile**
Pagina 9

**La finanza
per le aziende**
Pagina 16

**L'Osservatorio Deloitte
per la Liguria**
Pagina 21



Indice

Premessa

Deloitte sul territorio A cura di Fabio Pompei, Deloitte	3
Prosegue il viaggio di Deloitte in Liguria: nasce WhyLD A cura di Stefano Dell'Orto, Deloitte	4
Editoriale A cura di Carlo Laganà, Eugenio Puddu	5
La Forza di Genova A cura di Marco Bucci	6
Innovazione e sviluppo: paradigmi di crescita per la Liguria A cura di Andrea Poggi	8

L'innovazione requisito imprescindibile

Intervista a Giovanni Mondini, Presidente Confindustria Genova	10
Intervista a Giuseppe Zampini, Presidente Ansaldo Energia	11
Intervista a Vittorio Doria Lamba, CEO Alifood	13
Intervista a Neil Palomba, Direttore Generale Costa Crociere	15

La finanza per le aziende

Percorsi di crescita: internazionalizzazione A cura di Ernesto Lanzillo	17
Intervista ad Andrea Benveduti, Assessore allo Sviluppo economico, Regione Liguria	18
Intervista a Luciano di Fazio, Senior Partner Emintad Italy	19

L'Osservatorio Deloitte per la Liguria **21**

A cura di Francesca Tognetti, Deloitte	
Le specificità del tessuto aziendale del Nord Ovest: un contesto unico e affascinante A cura di Giorgio Barbieri, Deloitte	23
Uno sguardo attento al mercato e al territorio A cura di Paolo Gibello, Deloitte	24

Conclusioni **25**

Il progetto Deloitte: “Why Liguria, il bello e il buono”

Deloitte sul territorio

A cura di Fabio Pompei

Il progetto Why Liguria, fin dalla sua origine, rappresenta un ulteriore strumento voluto da Deloitte per conoscere e supportare le aziende presenti sul territorio ligure. L'impegno di Deloitte di interpretare ed anticipare il cambiamento si traduce, in termini pratici, in continue attività di investimento volte a far crescere conoscenze e competenze nella prospettiva di offrire sempre il miglior supporto professionale alle aziende che vogliono cogliere le sfide derivanti dall'innovazione e dalla nuova finanza.

Le aziende sono un bene prezioso per il territorio, devono essere espressione di una visione ampia e ispirata da prospettive di medio periodo, che tragga origine dal legame con la tradizione, dalle vocazioni del territorio e sappia puntare sull'innovazione nella prospettiva del superamento dei confini territoriali anche mediante collaborazioni ed aggregazioni.

Fabio Pompei - Amministratore Delegato di Deloitte Central Mediterranean, società di revisione e organizzazione contabile appartenente al network Deloitte in Italia di cui è stato Talent Leader Italia fino al 2015. E' membro del Comitato Esecutivo di Deloitte Central Mediterranean. Ricopre incarichi di socio responsabile dell'attività di revisione contabile di bilanci di importanti gruppi industriali. Ha maturato significative esperienze nel coordinamento di attività di revisione su gruppi nazionali e multinazionali operanti in vari settori. È Dottore Commercialista e Revisore Contabile e Vice Consigliere del Consiglio Direttivo di Assirevi

Deloitte.

Why Liguria
Il bello e il buono
L'arte di essere imprenditori



Prefazione a cura di Fabio Pompei e Giorgio Barbieri
Considerazioni conclusive a cura di Vittorio Doria Lamba

Eugenio Puddu
Giovanna Rebolino

Pier Maria Ferrando
Alberto Quagli

Deloitte.

Why Liguria
Il bello e il buono
Le tradizioni per il futuro



Federico Puddu
Francesca Tognelli
Corrado Toscano
Carlo Legnani
Renata Paola Dameri

Prefazione a cura di Fabio Pompei e Giorgio Barbieri
Considerazioni conclusive a cura di Vittorio Doria Lamba

A cura di Stefano Dell'Orto

In questo primo numero, sostenuti dai dati emersi dall'Osservatorio Deloitte per la Liguria, emergono conferme importanti del temperamento delle aziende e degli imprenditori liguri, votati ai contatti con i mercati internazionali e dotati di quella dose di audacia ed intuizione che consente di saper interpretare il cambiamento. Attraverso nuove relazioni, le imprese possono crescere e rispondere agli stimoli provenienti dall'esterno. Lo sviluppo è associato all'impegno delle aziende nel fare investimenti in innovazione sapendo dialogare con la finanza che può sostenerle, farle crescere e prosperare.

Stefano Dell'Orto - Amministratore Delegato di Deloitte & Touche S.p.A. società di revisione e organizzazione contabile appartenente al network Deloitte in Italia di cui è stato responsabile del Technical Department fino al 2019. È membro del Comitato Esecutivo di Deloitte Central Mediterranean. Ricopre incarichi di socio responsabile dell'attività di revisione contabile di bilanci di importanti gruppi industriali. Ha maturato significative esperienze nel coordinamento di attività di revisione su gruppi nazionali e multinazionali operanti in vari settori. È Dottore Commercialista e Revisore Contabile.



Paradigmi di crescita per il territorio

27 marzo 2018

Deloitte.
Private



Eugenio Puddu
Francesca Tognetti
Carlo Laganà

Approfondimenti "Deloitte Private" a cura di Ernesto Lanzillo
Prefazione a cura di Fabio Pompei e Giorgio Barbieri
Considerazioni conclusive a cura di Vittorio Doria Lamba

Editoriale

WhyLD (Why Liguria by Deloitte) nasce dal desiderio di rafforzare ulteriormente il legame di Deloitte con il territorio ligure. Con lo stesso spirito che nel 2015 fece nascere il progetto Why Liguria: condividere elementi del bello e del buono che caratterizzano il tessuto delle imprese liguri. WhyLD consentirà di approfondire di volta in volta argomenti di attualità, elementi caratterizzanti, spunti e riflessioni. Questo primo numero è dedicato all'innovazione e alla finanza intesi come elementi fondamentali per un territorio. Elementi intesi nella prospettiva di consentire sviluppo per la socialità e creazione di valore. L'azienda come un bene condiviso che riceve dal territorio e restituisce cultura, lavoro e aggregazione.

Nel primo numero di WhyLD si parte da un aggiornamento dell'Osservatorio Deloitte dedicato alla Liguria. Per comprendere un territorio bisogna conoscerlo e su queste basi il team Why Liguria ha analizzato una popolazione di oltre 4.700 aziende presenti in Liguria. Dai dati dell'Osservatorio sono emersi, tra gli altri, due elementi fondamentali che consentono alle aziende liguri (e non solo) di poter "fare bene": l'innovazione e la finanza. Due ingredienti che si devono alimentare a vicenda in un complesso ben organizzato e rivolto al futuro. Con questo approccio le aziende – e ci concentriamo su quelle liguri – avanzano anno dopo anno e con loro il territorio che le accoglie. Su questi elementi si concentra questo primo numero di WhyLD, raccogliendo il testimone dalle precedenti pubblicazioni: "L'arte di essere imprenditori" (luglio 2016), "Le tradizioni per il futuro" (novembre 2017) e "Idee per il rilancio" (gennaio 2019). La formula rimane la medesima, dare voce al territorio, ai suoi protagonisti, agli esempi del "saper fare bene" in Liguria.

Per una serie di elementi endogeni ed esogeni, Genova e la Liguria tutta stanno vivendo un contesto particolare. È probabile che siamo nel bel mezzo di cambiamenti epocali, la digitalizzazione impone nuove regole, gli investimenti fanno la differenza in un mercato sempre più veloce, saper gestire e governare la finanza mettendola al servizio degli investimenti è un requisito imprescindibile per poter sopravvivere, crescere, creare valore condiviso.

Il viaggio del team Why Liguria prosegue con "WhyLD", accompagnando tutti quelli che operano con il convincimento che condividere elementi del bello e del buono che c'è intorno a ciascuno di noi, possa contribuire a creare un contesto migliore.

Carlo Laganà

Eugenio Puddu

Carlo Laganà - Partner di Deloitte & Touche S.p.A., ricopre incarichi di consulenza e revisione contabile presso importanti gruppi internazionali, quotati e non. È il referente del gruppo di lavoro dedicato allo shipping. Collabora in ambito di progetti di formazione con Università e Ordini Professionali. È Dottore Commercialista e Revisore Contabile e membro della commissione di qualità Assirevi.

Eugenio Puddu - Partner di Deloitte & Touche S.p.A., collabora a gruppi di lavoro dedicati alle aziende con potenziale di crescita. È Sector Leader DCM del gruppo di lavoro Deloitte dedicato al Consumer Products. Ha seguito progetti di quotazione al primo mercato e mercato alternativo (AIM). Ricopre incarichi di revisione contabile dei bilanci di importanti società e gruppi, nazionale ed internazionali. È Dottore Commercialista e Revisore Contabile. Dal giugno 2015 presso l'ufficio di Genova, è responsabile del progetto "Why Liguria".



Imprenditori
intervistati



Pubblicazioni
realizzate



Osservatorio
realizzato per
condividere spunti
per intraprendere
e consolidare
percorsi virtuosi

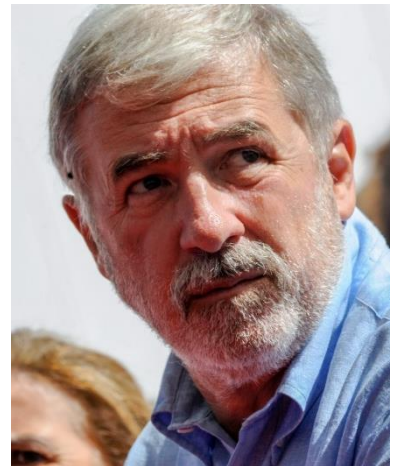
La forza di Genova

A cura di Marco Bucci

Why Liguria? “*Because*” la nostra è una regione piccola come dimensioni, ma grande come importanza; grande per le sue peculiarità e grande per le sue opportunità di sviluppo. La Liguria, per competenze e posizionamento, è un territorio strategico a livello nazionale e contribuisce con le proprie vocazioni alla crescita complessiva dell’area del Nord-Ovest e, in generale, del sistema-Italia.

Genova e tutto il nostro territorio hanno eccellenze radicate che rappresentano degli *asset* competitivi da cui si può davvero partire per un rilancio che interessa anche la globalità del nostro Paese. Tra questi cito:

1. L’economia del mare. Genova ha un grande porto, una forte tradizione cantieristica e l’expertise in ingegneria navale; vede la presenza di straordinarie e diverse professionalità e competenze in tutto l’ambito della *blue economy*, che poche città nel mondo possono vantare. È inoltre presente il maggiore polo tecnologico marittimo italiano per difesa, soccorso costiero e depurazione delle acque; Genova e gli altri porti liguri movimentano circa il 55% dei volumi di container di import-export a livello nazionale (se si esclude il *transhipment*), posizionandosi al 1° posto in Italia e tra i primi in tutto il Mediterraneo.
2. Qualità e speranza di vita. La Liguria è la terza Regione italiana per indice di soddisfazione per il proprio tempo libero (71,8 rispetto alla media Italia di 64,5) e la seconda Regione italiana per speranza di vita in buona salute alla nascita.
3. Bellezze naturali, storiche, artistiche e architettoniche, per cui Genova e la Liguria costituiscono una riconosciuta area turistica del Paese. La nostra città che è stata per lungo tempo soltanto portuale e industriale e che adesso è l’uno e l’altro, vuole anche diventare una realtà sempre più turistica e sempre più accogliente.
4. *High tech* e innovazione: Genova ospita 9 laboratori del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) e può contare su una rete di aziende *high-tech* con più di 15.000 addetti, una rilevante presenza nei settori dell’automazione, dell’elettronica, della robotica e dell’industria biomedicale. L’Istituto Italiano di Tecnologia (IIT), che ha sede nel capoluogo ligure, è un’eccellenza nazionale che genera il 10% del totale dei brevetti pubblici del Paese e conta 1.600 ricercatori provenienti da 148 Paesi.
5. Piccole e medie imprese. Le imprese sul nostro territorio sono numerose ed estremamente diversificate, di grande pregio per la qualità del loro prodotto, per la profonda conoscenza di quella che mi piace definire come “l’arte del saper fare”. Il nostro è un territorio che guarda al suo rilancio futuro, facendo leva anche sulla sua industria e sui servizi alle merci e alle persone.



Marco Bucci
Sindaco Città Metropolitana
Genova e Commissario
Straordinario per la ricostruzione

Come Civica Amministrazione stiamo lavorando al rilancio della città del futuro. Siamo focalizzati *in primis* sulla realizzazione del nuovo viadotto sul Polcevera, che contiamo di inaugurare nella prossima primavera; ma continuiamo contemporaneamente a lavorare a 360 gradi sulla città, mai abdicando al nostro impegno – che va avanti fin dall’inizio del nostro mandato – per riqualificare il nostro territorio e favorirne lo sviluppo.

A Genova c’è molto di bello e molto di buono e noi ci siamo impegnati fin da subito per cercare di valorizzare al meglio tutto questo immenso patrimonio della città.

Abbiamo anche avviato molti contatti e stiamo cercando nuove opportunità per promuovere Genova in Europa e nel mondo, non soltanto come meta turistica, ma soprattutto come realtà vincente dove attrarre nuove imprese.

Il Comune non può investire ma deve e vuole avere il ruolo di facilitare le nuove realtà imprenditoriali ad insediarsi; per questo siamo intenzionati ad incentivare sempre di più i nuovi investitori a scegliere Genova per creare nuovo lavoro e quindi ricchezza e sviluppo.

Per raggiungere i nostri obiettivi abbiamo bisogno del sostegno e del supporto di tutti.

Solo lavorando insieme uniti potremo rendere sempre più importante in Italia e nel mondo questa nostra meravigliosa città.



Innovazione e sviluppo: paradigmi di crescita per la Liguria

A cura di Andrea Poggi

L'innovazione ha ormai assunto una rilevanza di peso nel contesto economico internazionale, agendo da leva fondamentale per la crescita dei Paesi: le nuove tecnologie, le nuove conoscenze e le nuove competenze ridefiniscono i paradigmi della produzione e del consumo, creando vantaggi competitivi in tutti i settori dell'economia. Ciò si traduce in una grande opportunità di crescita che molti Paesi hanno già saputo sfruttare per mantenere o consolidare la leadership in quelli che tradizionalmente erano i propri settori di eccellenza.

Si pone dunque la possibilità per l'Italia di seguire uno schema analogo: innestare l'innovazione nei settori tradizionalmente d'eccellenza per mantenere la propria leadership e consolidare la crescita economica. Non fa eccezione la Liguria, che oltre a vantare eccellenze non solo nei settori della cantieristica, della nautica, del turismo, del trasporto marittimo e agroalimentare, si è guadagnata il suo spazio fra il novero delle regioni all'avanguardia grazie alla forte presenza sul territorio dell'industria *hi-tech*, nella quale si può contare un *hub* aziendale con 15.000 addetti nei campi dell'elettronica, della robotica e del biomedicale.

È su queste eccellenze che occorre fare leva, adottando un approccio strutturato all'innovazione, che permetta alle piccole e grandi aziende del territorio di (i) progettare il proprio percorso di innovazione (*innovation journey*), (ii) identificare e incubare idee interne ed esterne per aumentare la propria crescita e livello di innovatività (*call for ideas, hackathon, incubation hub*), (iii) guidare o partecipare a programmi di accelerazione i quali, con percorsi di sperimentazione agili e veloci, permettono di testare la collaborazione azienda-*start up*, minimizzando i rischi e riducendo i tempi (*acceleration*), e infine (iv) attivare legami specifici con il mondo esterno, poco tempo fa impensabili o anche solo poco intuitibili (*innovation ecosystem*).

Anche Deloitte è convinta che la Liguria possa avere un ruolo ancor più rilevante nel panorama nazionale e internazionale dell'innovazione; per questo motivo ha avviato un dialogo costruttivo con alcune tra le principali realtà di eccellenza con sede nella regione, quali ad esempio l'IIT (Istituto Italiano di Tecnologia). Inoltre, insieme all'Associazione Smart City di Genova, Deloitte è promotrice del *SeaTech Accelerator*, un'iniziativa di open innovation focalizzata sulla cd. "*blue economy*" (ossia includendo ad es. attività portuali, turismo costiero, cantieristica navale, trasporto marittimo), suddivisa in diversi step (definizione obiettivi di innovazione, ricerca e selezione di *start up*, realizzazione di soluzioni innovative), e che ambisce a realizzare innovazione concreta per le aziende del territorio, portando le realtà internazionali più innovative nella capitale ligure e allo stesso tempo dando visibilità internazionale alle eccellenze locali. L'innovazione dunque si conferma un motore fondamentale per il consolidamento della leadership e la crescita economica della Liguria: le imprese liguri possono cogliere tali opportunità avviando il proprio percorso personalizzato di innovazione, aderendo a iniziative di ecosistema o attivando iniziative concrete e mirate di ideazione e sperimentazione.



Andrea Poggi
Deloitte North and South
Europe Innovation Leader



**L'innovazione requisito
imprescindibile**

Intervista a Giovanni Mondini

Presidente, quali sono gli asset fondamentali su cui far leva per lo sviluppo del territorio?

Sicuramente la rilevanza di alcuni settori peculiari della nostra economia, capaci di competere sui mercati internazionali.

Anzitutto la cosiddetta “*blue economy*”, ossia traffici portuali e logistica in generale, ma anche cantieristica navale e nautica. Quindi la filiera dell’*high-tech*, che comprende formazione, ricerca e sviluppo, trasferimento tecnologico, offerta di tecnologie a grandi *player* dell’industria tecnologica. Infine lo sviluppo più recente, ma molto interessante per le prospettive di crescita, del turismo o meglio delle diverse tipologie di turismi.

Quali sono gli scenari futuri in cui si troveranno ad operare le aziende genovesi?

Al netto della congiuntura geopolitica che è poco prevedibile, è indubbio che gli scenari competitivi saranno fortemente influenzati dalle sfide della trasformazione digitale e dagli impatti che questa avrà sui modelli di business.

Quale è il contesto auspicabile per lo sviluppo di nuova imprenditorialità?

Per prima cosa un sistema formativo che educi a operare in un mondo inedito per complessità, velocità e correlazione dei fattori di contesto. Quindi un mercato di domanda interessato a soluzioni innovative, operatori finanziari capaci di supportare lo *scale-up* e, non da ultimo, una pubblica amministrazione amica dell’impresa.

Cosa ci dicono i dati del 2019 e quali sono le sensazioni che avete?

I dati si presentano positivi su quasi tutti gli indicatori economici, come fatturato e ordini; e si registra anche un miglioramento nell’occupazione che, nonostante marginale, rispetto al campione considerato assume segno positivo. Il settore turismo presenta numeri importanti negli arrivi, così come sono in aumento le movimentazioni di container in porto. Tuttavia, mentre ci aspettiamo di chiudere il 2019 con fatturati e margini operativi in linea con le previsioni, non possiamo dirci altrettanto ottimisti per le prospettive future, figlie di una congiuntura internazionale difficile che, unita a una mancanza di visione di politica industriale, lascia presupporre una maggiore propensione al risparmio.



Giovanni Mondini

Presidente Confindustria Genova, Presidente del Consiglio di Gestione di San Quirico S.p.A. (holding finanziaria del Gruppo Garrone/Mondini) e Vice Presidente del Comitato Strategico di Erg S.p.A.

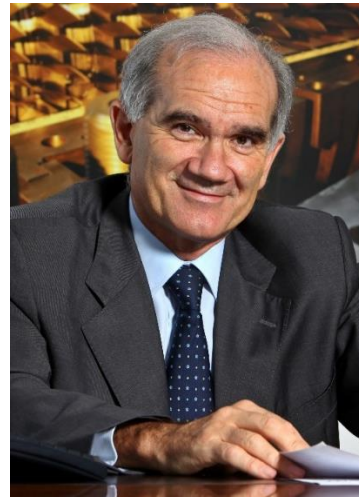
Intervista a Giuseppe Zampini

Presidente, su cosa possono puntare la Liguria e le aziende liguri per emergere in uno scenario globale?

La Liguria è una regione a forte connotazione industriale. Oltre ad Ansaldo Energia, qui sono presenti Leonardo, Fincantieri, Hitachi e ABB, tutte realtà “*high tech*” e a capo di filiere di PMI con cui condividere percorsi di innovazione e proporsi a livello internazionale, insieme. Anzi, vale la pena ricordare che quasi tutte queste realtà hanno un grande passato comune che era proprio l’“Ansaldo” e la Fondazione Ansaldo è a disposizione per raccontarlo, forte di uno dei principali archivi industriali del nostro Paese. Industria e tecnologia sono un binomio inscindibile, che svolge un ruolo di primaria importanza dentro un ecosistema collaborativo, qualificato e di eccellenza in questo territorio, formato anche dal mondo della ricerca (Università, Istituto Italiano di Tecnologia, Centro di Competenza per la sicurezza e l’ottimizzazione delle infrastrutture strategiche Start 4.0, Sedapta Academy e così via) e dal sistema portuale. Difficile immaginare un’altra realtà così sofisticata dove il *genius loci* si esprime in un contesto caratterizzato da una qualità della vita invidiabile.

Quanto l’innovazione deve qualificare la quotidianità delle aziende?

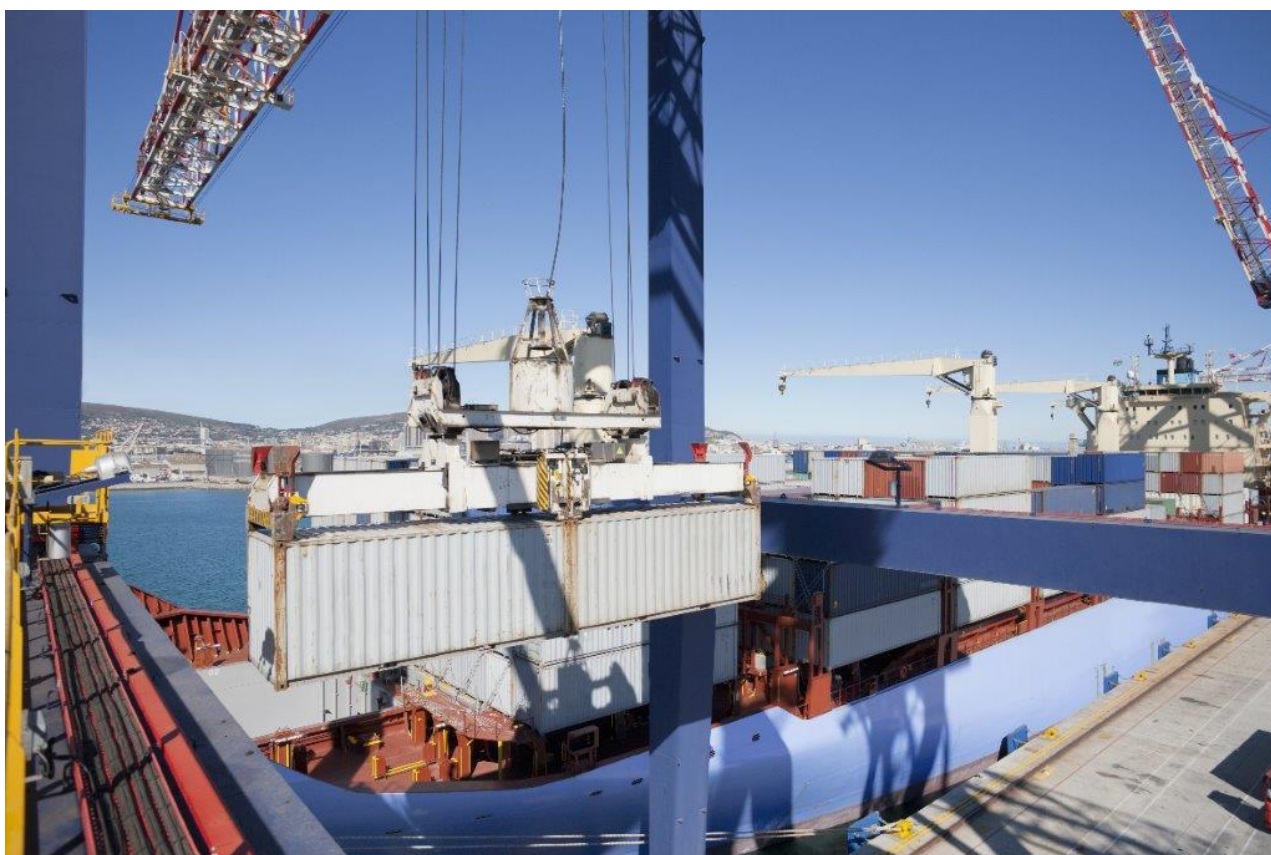
Innovare in uno scenario di transizione è sempre importante, ma la transizione che connoterà il decennio nel quale stiamo entrando lo rende indispensabile. A differenza delle precedenti, la rivoluzione industriale in corso è caratterizzata dalla velocità con cui nuove proposizioni appaiono sul mercato e dalla velocità con cui diventano obsolete. È fondamentale che i percorsi innovativi legati ai nuovi prodotti che la digitalizzazione abilita o a quelli che dovranno aiutare ad arginare il cambiamento climatico siano parte centrale della quotidianità aziendale così che possano soddisfare compiutamente i fabbisogni esterni. Gli esempi possono essere davvero tanti. Si pensi ad esempio ai cambiamenti conseguenti alla graduale introduzione dell’idrogeno come combustibile compatibile con il percorso di decarbonizzazione e ai nuovi prodotti per applicazioni industriali e residenziali che possono nascere intorno a questo. Oppure si pensi al mondo della manutenzione: se ancora oggi nella maggior parte dei casi, questa avviene in modo tradizionale e pianificato, sempre di più domani, prenderà il sopravvento la manutenzione “predittiva”, grazie alla quale sarà possibile ricevere le informazioni – attraverso l’analisi dei dati e l’utilizzo di opportuni algoritmi di correlazione - e intervenire prima che si verifichi un problema.



Giuseppe Zampini
Presidente Ansaldo Energia

**Come possono le aziende trattenere le risorse e attrarle sul territorio?
Come la cultura aziendale può positivamente contagiare le nuove
generazioni coinvolgendole e attraendole su tutto il territorio?**

Lo sforzo che le aziende devono fare per trattenere i giovani che si formano nelle nostre Università è molto forte. L'estero offre spesso opportunità più attrattive di quelle italiane e i nostri giovani sono candidati brillanti e ben preparati. Alle nuove generazioni servono prospettive concrete. Siamo ancora indietro nel pianificare i fabbisogni e nel fare incontrare domanda e offerta. Ci ripetiamo spesso che oggi i nostri ragazzi si mettono a studiare per poi fare lavori che non sappiamo neanche immaginare. Occorrono flessibilità e agilità nella formazione: l'ideale sarebbe riuscire a creargli opportunità all'estero che prevedano poi un rientro! Darebbero i migliori risultati di contaminazione positiva e di arricchimento. I grandi cambiamenti che abbiamo ricordato necessitano di giovani talenti. La ricerca applicata è fondamentale per garantire l'innovazione quotidiana delle aziende. La cultura aziendale è un patrimonio importante, ma dev'essere conosciuta, non deve essere nascosta, quindi dev'essere raccontata. Solo in questo modo potrà essere essa stessa un fattore attrattivo (e attraente!) per coinvolgere e stimolare un desiderio di appartenervi nei giovani.



Intervista a Vittorio Doria Lamba

Dottore, l'attenzione per i consumatori passa in prima linea per l'intercettazione e l'anticipazione delle più moderne esigenze di consumo. Cosa è cambiato?

In questi decenni è cambiato il rapporto con il cliente nella catena del valore. L'evoluzione è totale, continua e rapida. Non cambia solo il panorama internazionale, cambiano anche le richieste dei consumatori alle quali la politica e le strategie delle aziende devono necessariamente adattarsi. Nel corso degli anni si è passati dal marketing di prodotto a quello di prezzo, poi a quello della comunicazione, per arrivare oggi al marketing dello *story telling*: conta la percezione del prodotto, contano soprattutto le emozioni e l'esperienza generate durante e dopo l'acquisto rispetto alla funzione reale del prodotto stesso. Oggi non basta più nemmeno la comunicazione, bisogna creare emozione, coinvolgimento e condivisione. Non compro più il prodotto, compro la sua storia, il suo racconto, i suoi legami con il territorio ma soprattutto quello che quel prodotto rappresenta e mi sa trasmettere nel momento in cui decido di comprarlo. Per questo lo *story telling* è la base del successo del *Made in Italy*.



Vittorio Doria Lamba
Amministratore Delegato
Alifood Srl

Come può un'azienda italiana affermarsi sui mercati esteri?

Per affermarsi sui mercati esteri innanzitutto bisogna essere curiosi, avere coraggio e avere voglia di mettersi in gioco cercando di individuare quei mercati e quei clienti che sono più interessati ai nostri prodotti o che addirittura li stanno già cercando; una curiosità che ha bisogno della capacità di saper ascoltare e di condividere le informazioni molto velocemente con tutta la filiera produttiva. Un'impresa può offrire prodotti eccellenti ma per avere successo non solo deve conoscere le caratteristiche del paese in cui intende esportare, deve capire la domanda di quel mercato ma anche le sue regole e le sue normative. I mercati sono molto diversi l'uno dall'altro. I consumatori sono cambiati: sono molto più attenti ed esigenti e in qualche modo, più evoluti. Il prodotto quindi di volta in volta deve essere adattato, fatto comprendere, raccontato ma mai snaturato. Tutte queste attività per essere condotte con successo richiedono una trasformazione culturale e una scelta, da parte dell'imprenditore, molto profonda e innovativa. Le opportunità sono molteplici e i percorsi sono oggi disponibili per tutti; spetta alle imprese, in particolare quelle medio-piccole che hanno veramente intenzione di mettersi in gioco con i *competitors* internazionali, trovare il coraggio di affrontare questi fattori critici di successo, che possono portare a un ampliamento della loro visibilità internazionale e, allo stesso tempo, ad un incremento delle opportunità di vendita in un mercato mondiale che è in continua crescita e in costante evoluzione. Occorrerà tener conto, soprattutto in questo momento storico, delle tensioni mondiali sui dazi, che influenzano l'*export* e soprattutto rischiano di compromettere la competitività delle nostre straordinarie produzioni.

Diventa essenziale soprattutto individuare con grande attenzione, ma anche mettersi in condizione di soddisfare, i desideri e le richieste dei consumatori finali, che sono differenti in ogni paese e che sono influenzati da un'evoluzione tecnologica e culturale che ha portato alla ricerca di autenticità, identificazione con il brand, impegno e sostenibilità da parte loro. Non è sufficiente agire internazionalmente, occorre prima di tutto pensare *worldwide*.

Come possiamo capire che cosa vuole il mercato?

Bisogna innanzitutto osservare, ma anche stare a sentire e capire, cosa i mercati dicono e allo stesso tempo vogliono sentirsi dire da noi. Bisogna essere consapevoli del mondo che cambia. È fondamentale saper comunicare e trasmettere informazioni, conoscenze ed esperienze utilizzando anche gli strumenti che le nuove tecnologie mettono a disposizione delle imprese. Non bisogna ignorare le nuove tecnologie; i moderni sistemi di comunicazione e promozione consentono di valorizzare e promuovere l'unicità della nostra produzione.

Bisogna impiegare professionisti esperti, affrontare i mercati in prima persona, utilizzare le strutture preposte ad appoggiare l'imprenditore italiano all'estero, fare parte di consorzi e mettersi in rete, fare network, specialmente se si è piccoli, comunicare attraverso le fiere e gli altri strumenti disponibili. Tutto questo è indispensabile per rapportarci con il mercato internazionale, ma direi che il nodo principale è saper usare le informazioni disponibili, saper interpretare i dati, analizzare i risultati ottenuti e pianificare le nuove strategie. Ogni azienda produce e riceve quotidianamente una quantità enorme di dati, una massa di informazioni che spesso non sa gestire e che viene in qualche modo inutilizzata. Bisogna imparare a farlo. Bisogna saper ascoltare il mercato, bisogna saperlo in qualche modo interpretare capendo quelli che sono gli stimoli, i messaggi e le opportunità che quotidianamente pervengono alle nostre imprese che hanno deciso, con molto coraggio, di confrontarsi e di mettersi in gioco su un palcoscenico globale.



Intervista a Neil Palomba

Dottore, quali saranno le opportunità per le future generazioni per il settore turistico in Liguria?

Il settore turistico rappresenta un'opportunità di crescita – presente e futura – per qualsiasi territorio. In Liguria, nel 2018 Costa Crociere ha generato un impatto economico di 511 milioni di euro e oltre 3.200 posti di lavoro, di cui 1.100 diretti. Un valore che si somma agli investimenti a lungo termine sul territorio. Ne è un esempio l'impegno nei tre porti principali, Genova, Savona e La Spezia, che rappresenta la base per contribuire a disegnare un sistema di accoglienza innovativa in un'ottica di sviluppo sostenibile.

In che modo le aziende come la vostra possono coniugare la crescita con uno sviluppo sostenibile per il territorio?

È importante ricordare che il modello di business di Costa Crociere si concentra su una crescita sostenibile ed innovazione responsabile. Quello della sostenibilità è un tema che interessa la compagnia a 360°, dall'impegno per la costruzione di navi a LNG, il combustibile fossile più pulito al mondo, a progetti come 4GOODFOOD, che mira a ridurre del 50% entro il 2020 gli sprechi alimentari a bordo sensibilizzando gli ospiti sul valore del cibo.



Neil Palomba

Direttore Generale Costa Crociere SpA

Il settore turistico è un asset strategico per il Paese e per la Regione. Come può svolgere una funzione di traino anche per altri settori?

Gli investimenti del settore turistico sono un traino per l'economia di tutto il territorio. In modo diretto, come ha dimostrato lo studio di Deloitte sull'impatto economico di Costa Crociere, gli ospiti spendono mediamente circa 75€ a persona in ognuna delle destinazioni in cui fanno scalo. Ma anche in modo indiretto, perché un'azienda come Costa deve far rete con le imprese locali per garantire ai suoi ospiti l'offerta migliore possibile.





La finanza per le aziende



Percorsi di crescita: l'internazionalizzazione

A cura di Ernesto Lanzillo

L'internazionalizzazione è una delle sfide più importanti per il sistema imprenditoriale italiano, una leva operativa, pur non ancora completamente sfruttata, che molte aziende italiane hanno utilizzato per far sviluppare e crescere il proprio business. Ma i processi di internazionalizzazione del *Made in Italy* non contribuiscono soltanto allo sviluppo economico ma anche alla esportazione della nostra cultura e dell'italianità. L'impresa che riesce a portare a termine un processo di internazionalizzazione ottiene un proprio vantaggio competitivo, accede a nuove opportunità di crescita e nuovi mercati e sviluppa nuove conoscenze; infatti l'esperienza della competizione sul mercato internazionale consente di sviluppare mezzi finanziari e competenze manageriali decisivi per misurarsi con i concorrenti anche sul mercato domestico. Per cogliere le nuove opportunità di crescita offerte dall'internazionalizzazione, l'impresa deve avere una conoscenza approfondita del contesto globale, della struttura del paese di destinazione e dei trend di mercato. È necessario rendersi conto che, in un mercato in perenne evoluzione, l'informazione, la conoscenza e i contatti sono fattori fondamentali. Per supportare le imprese nei processi di internazionalizzazione è necessario attuare dei programmi di formazione, sia tecnica sia culturale, volti a creare delle competenze interne all'azienda utili per guidare con successo le imprese sui mercati esteri.



Ernesto Lanzillo

*Deloitte Private & Family
Business Leader dell'area
Central Mediterranean*

Deloitte può supportare chi tenta questo processo di apertura e di crescita grazie alla sua cultura aziendale internazionale, offrendo assistenza per analisi dei mercati, *due diligence*, questioni legali, normative, fiscali, ricerca di partner, gestione amministrativa e contabile e delle risorse umane. Deloitte supporta le PMI Italiane nel processo di internazionalizzazione con un gruppo di professionisti dedicato, un network internazionale e i propri desk in USA e Cina, utili a facilitare e promuovere incontri con i buyer locali interessati al *Made in Italy*. Secondo l'indagine Deloitte Private "Prospettive globali per le Aziende Private" l'export infatti è una componente di business rilevante per le imprese italiane. L'internazionalizzazione però non è soltanto export, riguarda tutti i modi in cui ci si può affermare all'estero: M&A, costituzione di filiali, partnership, delocalizzazioni, ma anche capacità di attrarre investimenti in Italia. Si tratta di attività che per essere condotte con successo presuppongono un processo di apertura al mondo, un salto culturale tale da permettere all'impresa di capire esigenze e caratteristiche di persone, aziende, istituzioni e mercati formati da culture anche molto lontane e diverse dalla propria.

Secondo la ricerca Deloitte Private "Prospettive globali per le Aziende Private", tre quarti delle imprese in Italia dichiarano che più del 25% del fatturato annuo è riconducibile ai mercati esteri. Guardando il nostro territorio, la propensione delle istituzioni locali a sviluppare percorsi di apertura internazionale costituisce un elemento che può facilitare in Liguria l'internazionalizzazione e contribuire a rendere fruibile la nostra tradizione regionale a consumatori e *stakeholder* globali.

Intervista a Andrea Benveduti

Assessore, in un'ottica generale di sviluppo economico regionale, in cosa possono essere identificati i principali fattori di crescita?

In generale, per la nostra Regione, lo sviluppo e il consolidamento delle infrastrutture, specie quelle di comunicazione, sono da tempo la principale necessità di tutto il sistema economico. Progetti di logistica e comunicazione ben identificati, se non avviati da anni, attendono di essere realizzati: il Terzo Valico, il nodo ferroviario di Genova, la Gronda autostradale di Genova, il raddoppio della ferrovia a Ponente, lo spostamento della Diga Foranea, il tunnel della Fontanabuona, la Pontremolese e molti altri. Essenziali sono inoltre interventi di riqualificazione urbana e messa in sicurezza del territorio. Ogni forte perturbazione ci lascia uno strascico di danni e tragedie che pesantemente colpiscono la Liguria e moltissime attività. Oltre a ciò, sono ovviamente applicabili consueti drivers quali la domanda, capitale e investimenti, tecnologie e competenze professionali e il nostro obiettivo è quello di cercare di ben identificarli in relazione ai singoli comparti economici, in modo da poter attivare strategie di sviluppo economico organiche e ben mirate.



Andrea Benveduti
Assessore allo Sviluppo
economico, Regione Liguria

Il tema della finanza risulta essere centrale in ogni ipotesi di sviluppo, specie per le PMI.

L'accesso al credito, in particolare dopo il "*credit crunch*" 2008 è una forte criticità per la larga parte delle nostre PMI. Il sistema bancario pare adempiere con difficoltà alla storica funzione di "raccolta/impiego commerciale", lasciando moltissime aziende senza adeguate provviste di capitali. Auspicando un nuovo approccio generale a supporto di quella che è l'ossatura portante del nostro sistema economico, come Regione sosteniamo le PMI ma anche le semplici attività commerciali e artigianali con mirati interventi volti ad attivare il più possibile la leva finanziaria in sinergia con gli istituti di credito, così come anche interventi diretti di *loans* o *equity*. Certamente, se si potessero disporre di maggiori risorse da investire, l'impatto sul territorio potrebbe essere ben più significativo, anche nell'azione che svolgiamo a sostegno di "*start up*", "*scale-up*" e "*high-potentials*".

In un ambiente quindi evidentemente caratterizzato da scarsità di risorse finanziarie, su quali altri piani può operare la P.A.?

Esistono purtroppo molti altri fattori non finanziari che ostacolano la nascita e la crescita di attività imprenditoriali, creando un "ecosistema tossico", nel quale sempre più difficile è l'attività d'impresa. Iperlegiferazione, complessità e contraddittorietà normativa, incertezza del diritto e macchinosità burocratica sono dati di fatto che chiunque faccia impresa ben conosce. Abbiamo in fase di progettazione la creazione di una struttura regionale che svolga la funzione di facilitatore per chiunque abbia problematiche collegate con la macchina burocratica. Attraverso un sistema di *ticketing*, verranno prese in carico e smistate poi alle altre strutture di pubblica amministrazione competenti per tema, problematiche che imprese e attività commerciali segnaleranno come critiche. Il tutto con l'obiettivo di contribuire a creare un ambiente sempre più "*business friendly*" ed innalzare l'efficacia ed efficienza delle strutture amministrative pubbliche.

Intervista a Luciano di Fazio

Dottore, la finanza sta aiutando molte aziende liguri ad acquisire visibilità e capitali funzionali alla crescita. Quali sono le argomentazioni chiave per il dialogo tra finanza e imprenditore?

Il contesto economico globale in crescita, l'accesso al credito facilitato dall'eccedenza di liquidità, un mercato finanziario dinamico e alla ricerca di aziende di eccellenza nelle quali investire, sono tutti elementi che possono costituire delle opportunità da sfruttare per le imprese che intendano raccogliere risorse esterne per finanziare progetti di crescita e di aggregazione. La finanza oggi sta guidando molte aziende liguri verso lo sviluppo e la crescita offrendo processi di approfondimento dei mercati di capitali e del debito, di ottimizzazione della struttura finanziaria dell'impresa, del rendimento delle proprie attività e della qualità dei processi e, infine, di miglioramento della misurazione delle *performance*. Tali fattori costituiscono gli elementi chiave per il dialogo tra la finanza e gli imprenditori affinché entrambe le parti possano elaborare analisi approfondite, complete ed esaustive per la realizzazione delle operazioni finanziarie.

Emintad sta accompagnando verso la quotazione in borsa un numero crescente di aziende liguri; qual è la "formula magica" che consente di realizzare l'incantesimo?

Le aziende del territorio ligure associano le tradizioni a visioni strategiche e tecnologie d'avanguardia creando eccellenze tipiche del territorio. In questo contesto, la quotazione in borsa rappresenta la soluzione ideale per un'impresa che abbia obiettivi di finanziamento per la crescita. In particolare, AIM Italia rappresenta la risposta concreta che Borsa Italiana fornisce alle svariate e spesso infondate perplessità dei piccoli imprenditori che la Borsa sia un tema riservato alle sole grandi aziende.

Quale consiglio pratico condividere con le aziende che intendono cogliere le opportunità attualmente offerte dai mercati finanziari?

Per cogliere le opportunità offerte dai mercati finanziari le aziende devono avere efficienti processi organizzativi, utilizzare adeguati sistemi di controllo, di governance e di gestione del rischio, instaurare e mantenere relazioni solide con tutti gli *stakeholder*. La presa di coscienza della situazione organizzativa dell'azienda, le possibili prospettive e opportunità da cogliere sono aspetti fondamentali per rendere l'azienda accessibile a partner finanziari. È essenziale perfezionare i processi aziendali e la misurazione delle *performance*. È essenziale presentare un buon equilibrio tra capitale proprio e capitale di credito al fine di avere una strategia finanziaria chiara per attrarre opportunità di finanziamento e di investimento di terzi e facilitare operazioni di integrazione.



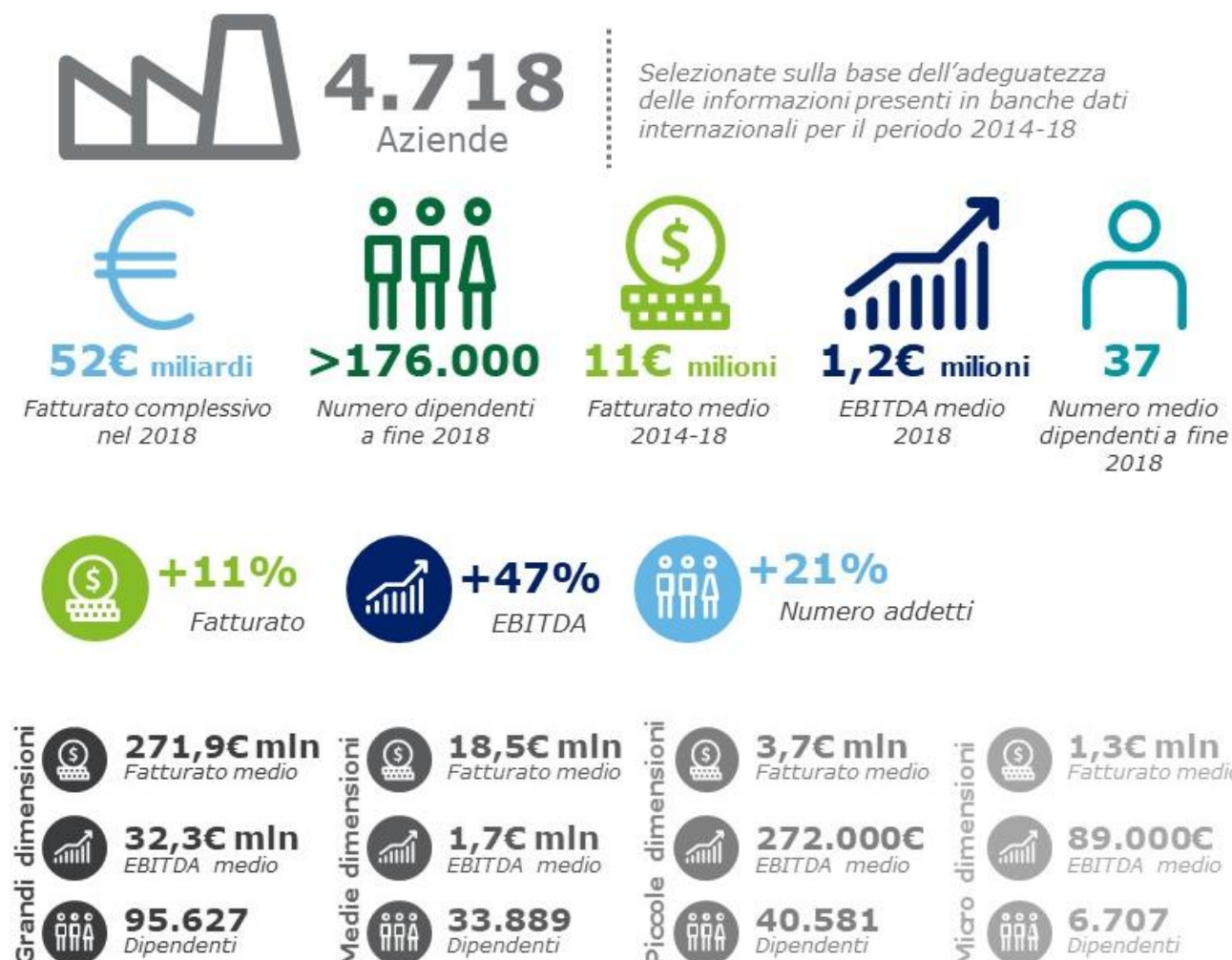
Luciano Di Fazio
Senior Partner Emintad Italy

L'Osservatorio Deloitte per la Liguria



L'Osservatorio Deloitte per la Liguria

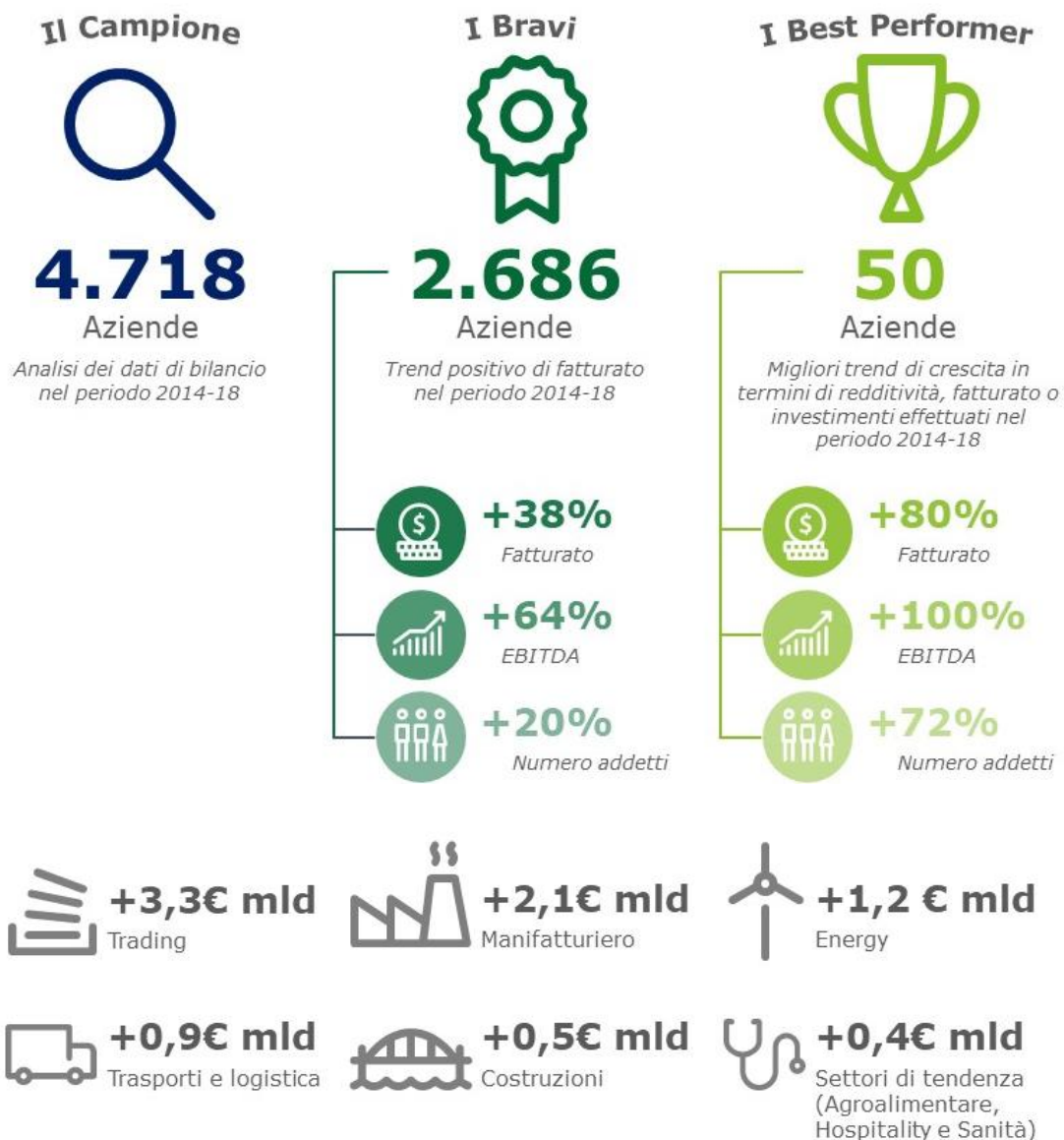
A cura di Francesca Tognetti



L'**Osservatorio** nasce nell'ambito del progetto **WHY LIGURIA** avviato da Deloitte nel 2015 e interamente dedicato al territorio ligure, alle sue aziende e ai suoi imprenditori. Il progetto vede il coinvolgimento di specialisti Deloitte e beneficia dei contributi di imprenditori, professori universitari, esperti e conoscitori del contesto ligure.

L'obiettivo dell'Osservatorio è il monitoraggio dell'andamento economico-patrimoniale su un periodo di 5 anni (2014-2018) al fine di condividere spunti per intraprendere e consolidare percorsi di crescita virtuosi.

Il campione di aziende oggetto di studio è stato individuato ed analizzato grazie a banche dati internazionali come Orbis – Bureau Van Dick.



Le iniziative dei "Best Performer" nel periodo 2014-2018:



Il punto di vista:

Giorgio Barbieri - Le specificità del tessuto aziendale del Nord Ovest: un contesto unico ed affascinante

L'Osservatorio Deloitte dedicato alla Liguria evidenzia la composizione di un territorio che è un'eccellenza italiana che esprime elementi qualificanti in vari settori, dalla nautica al turismo, dall'innovazione tecnologica all'agroalimentare. L'analisi sistematica di un campione di oltre 4.000 aziende consente, anno dopo anno, di apprendere le dinamiche in corso per territori e settori. Quello che emerge dai dati del 2018 è una importante conferma sulle capacità imprenditoriali delle aziende liguri. Nell'anno 2018, che ha visto il manifestarsi di oggettivi eventi catastrofici endogeni, il tessuto imprenditoriale ligure ha dato evidenza di una tempestiva reazione.

Le piccole e le medie aziende hanno fatto la differenza, mantenendo posizioni, consolidando presenze e conquistando nuovi spazi (nel campione rappresentano il 65% le aziende che hanno generato una crescita media di circa il 30% dei posti di lavoro e del 60% del valore generato). Questo grazie ad una politica di investimenti e di attenta gestione della finanza. Intorno a queste aziende ruotano oltre 50 mila posti di lavoro, senza considerare l'indotto. In questa prospettiva trova conferma ulteriore come le piccole e medie aziende italiane rappresentino l'ossatura vitale del nostro Paese.

In particolare l'economia dell'Area Nord Ovest è permeata dalla coesistenza di una presenza limitata di grandi gruppi industriali, ma con grande visibilità, e di numerose realtà di piccole e medie dimensioni che hanno fatto del dinamismo la loro carta vincente. Perseverare nella direzione di sviluppare visioni di medio termine investendo in innovazione e finanza è, anche alla luce delle evidenze emerse dall'Osservatorio, la formula da adottare per gestire questi contesti di sfide crescenti e di importanti rivoluzioni tecnologiche.

Giorgio Barbieri – Senior Partner di Deloitte & Touche S.p.A., laureato in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Torino ed iscritto all'Albo dei Revisori Contabili. Ha la responsabilità per l'Area Nord-Ovest di Deloitte & Touche S.p.A.; ha maturato significative esperienze nel coordinamento di attività di revisione su gruppi multinazionali, quotati e non, nel settore automotive, retail, manufacturing, servizi e nelle telecomunicazioni. Ha lavorato su diversi progetti di transizione ai principi contabili internazionali, ha assistito ad attività di financial due diligence e altre attività correlate ad operazioni straordinarie anche cross border.



Il punto di vista:

Paolo Gibello - Uno sguardo attento al mercato e al territorio

Il progetto Why Liguria che seguo fin dai primi passi e l'Osservatorio Deloitte dedicato alla Liguria vanno nella direzione voluta da Deloitte: stare vicini a imprenditori e aziende conoscendo caratteristiche, punti di forza, sapendo suggerire spunti per fare meglio. Con questo spirito Deloitte affianca nel mondo le più note multinazionali così come le più caratteristiche aziende familiari e di territorio; sempre guidati dallo spirito di servire con eccellenza i nostri clienti, cercando di aiutarli a vedere i prossimi passi.

L'analisi di oltre 4.700 aziende del territorio Ligure consente certamente di maturare un'elevata conoscenza "del bello e del buono", soprattutto se, come per "Why Liguria", l'analisi si ripete con metodo anno dopo anno. Emergono spunti interessanti: l'innovazione come imprescindibile requisito per la sopravvivenza, il consolidamento, la crescita; la finanza come strumento per dare sostegno alle progettualità; la velocità di adattamento alle mutate condizioni.

In un contesto in rapido cambiamento, con difficoltà crescenti, bisogna saper vedere le opportunità. I paradigmi aziendali sono in rapida evoluzione, saper superare passaggi generazionali, conquistare nuovi mercati, difendere le posizioni, sono sfide che richiedono nuove capacità. Innovazione e finanza si legano in una simbiosi che le alimenta vicendevolmente in un percorso che deve essere guidato in modo energico e attento dall'azienda. Vi sono modalità molto più articolate per dialogare con la finanza, la diffusione di bond e mini-bond, le quotazioni in Borsa (primo mercato o AIM), i fondi di *private equity* sono esempi di quanto la finanza possa entrare in azienda anche in modo diverso rispetto alle più tradizionali forme di debito.

Le aziende per un territorio sono un valore fondamentale, soprattutto quando sanno ricevere e donare valore; vanno conosciute, seguite, tutelate e supportate nell'affrontare nuove sfide. Istituzioni, associazioni e professionisti devono essere al fianco delle aziende virtuose per accompagnarle e poter salvaguardare il bello e il buono che sono in grado di generare.

Paolo Gibello - Senior Partner di Deloitte, Presidente di Fondazione Deloitte. È tra i primi promotori del progetto "Food&Agriculture"; coordina il gruppo di lavoro di Deloitte dedicato ai gruppi industriali di dimensioni rilevanti, è nel gruppo di lavoro dedicato al Consumer Products di cui è stato il responsabile. Interviene come relatore e testimone nell'ambito di corsi universitari. Ricopre incarichi di socio responsabile dell'attività di revisione contabile di bilanci di importanti gruppi quotati anche appartenenti al settore finanziario. È Dottore Commercialista e Revisore Contabile.



Conclusioni

Odoardo Scaletti - Direttore editoriale di WhyLD

Why Liguria diventa magazine. Dopo alcune pubblicazioni, dove è stata rappresentata la realtà ligure di volta in volta sotto aspetti diversi ma con uno sguardo globale, ora si condideranno in modo ancora più sistematico spunti e riflessioni per aderire passo dopo passo all'evoluzione del nostro territorio ed essere, secondo la propria vocazione originaria, a fianco degli imprenditori in questa fase di veloce cambiamento.

Nell'estate 2018, il capoluogo della Regione ha saputo reagire con fermezza e coesione delle parti sociali e delle istituzioni e ora, nonostante le difficoltà, la Liguria è impegnata in un complesso di opere, idee e progetti che la proiettano verso il futuro e la trasformano. In questo processo le imprese liguri per cogliere le nuove opportunità devono essere aperte al nuovo restando fedeli alle proprie tradizioni.



Il prossimo numero: l'economia del mare e il "SeaTech Accelerator"

WhyLD in questo primo documento di approfondimento ha analizzato, con dati e testimonianze, il valore di due ingredienti fondamentali per un territorio: l'innovazione e la finanza. È emerso che si tratta di due elementi che si intrecciano e devono vivere in sinergia, in simbiosi e generare effetti positivi per le aziende ed il conteso sociale in cui sono inserite.

I dati dell'Osservatorio Deloitte per la Liguria, confermano la presenza di uno spirito imprenditoriale ligure forgiato con valori ispirati alla qualità, all'affidabilità, all'arte del "saper fare" che accompagnano aspirazioni come la ricerca di nuovi mercati e l'attenzione per uno sviluppo sostenibile. Con questi elementi qualificanti, le aziende liguri sono in grado di realizzare i lusinghieri andamenti rilevati dall'Osservatorio.

Ma Genova e la Liguria hanno una vocazione forte: il mare.

Il mondo dello shipping e tutto quello che riguarda "l'economia del mare" saranno al centro del secondo numero. In questa prospettiva, Deloitte Officine Innovazione e il Comune di Genova hanno stipulato un accordo per sostenere e rilanciare il tessuto imprenditoriale della filiera attraverso un acceleratore di start up del Mediterraneo dedicato interamente alla Blue Economy denominato "SeaTech Accelerator".

Un viaggio che continua per il team Why Liguria e per tutti quelli che sanno dare evidenza e merito agli elementi del bello e del buono che ci circondano.

Il Comitato di Redazione

Il Comitato di Redazione di WhyLD

Odoardo Scaletti (Giornalista indipendente, direttore editoriale di WhyLD),

Carlo Laganà (Partner Deloitte), Vittorio Doria Lamba (Amministratore Delegato di Alifood), Eugenio Puddu (Partner Deloitte, responsabile progetto Why Liguria), Francesca Tognetti (Manager Deloitte, coordinatrice progetto Why Liguria).

Il team Deloitte per la Liguria

Acampora Carlotta, Alesiani Giorgia, Altovino Edoardo, Ambrosio Giuseppe, Angiolini Alice, Antonacci Francesca, Arato Ludovica, Arecco Simone, Arvieri Michela, Badea Florentina Roxana, Baldi Riccardo, Balocco Giulia, Barettoni Pierangelo, Barnini Elisa, Barone Veronica, Basso Jacopo, Basso Stefano, Bava Alessandro, Bavestrello Stefano, Begaj Velide, Beretta Valentina, Berthele Agathe, Bertolotto Andrea, Besio Caterina, Bleve Davide, Bollo Beatrice, Bolzan Veronica, Bonilauri Adriana, Borello Enrico, Bottino Roberto, Braho Fabiola, Brego Ola, Bruzzzone Elia, Bruzzzone Fabio, Caldarola Antonio, Calisti Beatrice, Carraro Laura, Cassino Margherita, Cavalli Fabrizio, Cavallo Valeria, Caverio Davide, Cenga Etina, Chiappini Marta, Cincotta Valentina, Comberiat Federica, Confortola Federica, Consigliere Susanna, Conte Davide, Corte Filippo, Costa Jacopo, Costa Maddalena, Costigliolo Matteo, Crimi Benedetta, Crovetto Sara, Daneu Federico, D'anna Antonella, Davigo Matteo, De Bona Alessio, De Gregori Maurizio, Degola Alessio, Del Bono Alessandro, Delucchi Filippo, Demurtas Laura, Dentone Daniele, Di Dia Marta, Domino Alessandra, El Sharkawi Sofia, Fama' Roberto, Ferrari Fabio, Ferrari Gianmarco, Ferrari Giorgio, Ferraro Alessia, Ferrera Stefania, Fontanelli Paolo, Gamalero Federica, Gambale Alberto, Garbarini Paolo, Giardina Giacomo, Giordano Marica, Giordano Giuseppe, Giugliano Giuseppina, Giuliano Sarah, Gotelli Marco, Grazzi Claudio, Guenna Jacopo, Iannini Sonia, Kamalarajah Rubikha, Kielland Cristoforo, Lagana' Carlo, Lanati Alessia, Lertora Marco, Levantino Carola, Lilli Maurizio, Lino Francesca, Lorenzoni Stefano, Maccio' Davide, Malcaus Antonio, Mangini Maura, Manuelli Georgia, Marolato Silvia, Marongiu Laura, Marsella Davide, Martinelli Denise, Martino Carlo, Melillo Giulio, Melioli Riccardo, Metta Silvia, Migliasso Simone, Moretti Simone, Moretto Francesca, Muselli Luca, Nervi Alberto, Nucera Massimo, Ottonello Alberto, Pampaloni Margherita, Papaccioli Federica, Parodi Martina, Pelassa Alessandro, Pellegrini Serena, Picasso Nicolo', Picchio Luca, Pirrotta Giuseppina, Pittaluga Andrea, Porta Edoardo, Pucci Silvio, Puddu Eugenio, Putinati Daniela, Quattrone Teresa, Ratti Giulia, Ridella Mariadelaide, Rissotto Manola, Romano Costanza, Rossi Laura, Ruggeri Eugenio, Russo Federico, Salsi Carlo, Scala Martina, Schito Cristina, Sciaccaluga Emanuele, Scussolini Mara, Senni Claudia, Seu Luca, Taddei Francesco, Tarallo Federico, Tognetti Francesca, Tomaini Luca, Tonini Francesco, Torchetti Simone, Torriani Filippo, Traverso Alessandro, Turco Anna, Veneziani Fabrizio, Venturino Mattia, Vignale Fabio, Villa Ranieri, Vitali Francesco, Viviani Federico, Zerega Angelo.

“ Deloitte in Liguria: i nostri pensieri

Negli ultimi anni i comportamenti del consumatore hanno integralmente stravolto paradigmi consolidati

Giulia Balocco (Senior)

La Liguria è un territorio che guarda al futuro, facendo leva su tradizioni, temperamento e audacia

Davide Macciò (Senior Manager)

La conoscenza dei propri punti di forza e delle aree di miglioramento è la partenza di ogni progetto

Francesca Tognetti (Manager)

La Liguria è innovazione e finanza per creare valore

Alberto Gambale (Senior Manager)

La Liguria è un territorio di persone, cultura e tradizioni

Federico Tarallo (Senior Manager)

La Liguria è innovazione, tradizione, arte del saper fare e sviluppo

Gianmarco Ferrari (Manager)

Le buone idee devono essere accompagnate da una adeguata pianificazione finanziaria

Fabio Ferrari (Manager)

Spesso i nuovi mercati ci cercano molto di più di quanto possiamo immaginare

Manola Rissotto (Senior)

La Liguria è cultura, lavoro e aggregazione

Antonio Caldarola (Manager)

Piccolo è bello, ma spesso è l'aggregazione a generare la sopravvivenza e il successo

Margherita Pampaloni (Senior)



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 (denominate 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.

La presente comunicazione 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.