



The European House  
Ambrosetti

# Innovazione e nuovi modelli organizzativi: obiettivi e sfide per i CFO



## **Innovazione e nuovi modelli organizzativi: obiettivi e sfide per i CFO**

Marzo 2023



# Indice

---

|                                                                                                                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Ringraziamenti</b>                                                                                                                                                  | <b>6</b>  |
| <b>Prefazioni</b>                                                                                                                                                      | <b>10</b> |
| <b>Introduzione</b>                                                                                                                                                    | <b>20</b> |
| I. Missione e stakeholder coinvolti                                                                                                                                    | 21        |
| II. Obiettivi della Ricerca e metodologia                                                                                                                              | 24        |
| III. Struttura della Ricerca                                                                                                                                           | 27        |
| <b>01 Evoluzione del ruolo del Chief Financial Officer alla luce dell'attuale contesto di mercato e della diffusione dei modelli di innovazione e digitalizzazione</b> | <b>30</b> |
| 1.1 Introduzione                                                                                                                                                       | 31        |
| 1.2 Evoluzione della funzione Amministrazione-Finanza-Controllo e del CFO in uno scenario economico di forte volatilità                                                | 33        |
| 1.3 Impatti della digitalizzazione dell'economia e della società sull'operatività dei CFO                                                                              | 57        |
| 1.4 Opportunità e sfide per i CFO legate all'emergere delle tematiche ESG                                                                                              | 72        |
| <b>02 Digitalizzazione e data-driven finance: opportunità e sfide per i CFO</b>                                                                                        | <b>86</b> |
| 2.1 Introduzione                                                                                                                                                       | 87        |
| 2.2 Nuove opportunità offerte dalle tecnologie per l'automazione                                                                                                       | 89        |
| 2.3 Centralità della qualità dei dati nei processi decisionali                                                                                                         | 97        |
| 2.4 Flessibilità operativa offerta dal cloud computing                                                                                                                 | 111       |
| 2.5 Come rafforzare i modelli di collaborazione tra CFO e CIO                                                                                                          | 125       |

|           |                                                                                                                                               |            |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>03</b> | <b>Sviluppo del capitale umano ed evoluzione<br/>verso modelli organizzativi basati sulla coopetizione:<br/>opportunità e sfide per i CFO</b> | <b>134</b> |
| 3.1       | Introduzione                                                                                                                                  | 135        |
| 3.2       | Sviluppo del capitale cognitivo e centralità<br>del modello delle competenze                                                                  | 137        |
| 3.3       | Evoluzione verso organizzazioni sempre più resilienti:<br>il paradigma della "lean organization"                                              | 154        |
| 3.4       | Nuove modalità di relazionarsi tra le aziende:<br>l'affermarsi di modelli collaborativi e co-opetitivi<br>nell'ecosistema aziendale           | 163        |
| 3.5       | Come rafforzare i modelli di collaborazione<br>tra CFO e CHRO/COO                                                                             | 170        |
| <b>04</b> | <b>Considerazioni conclusive e raccomandazioni</b>                                                                                            | <b>178</b> |
| 4.1       | Considerazioni conclusive                                                                                                                     | 179        |
| 4.2       | Raccomandazioni                                                                                                                               | 182        |



# Ringraziamenti

Per la realizzazione della Ricerca “Innovazione e nuovi modelli organizzativi: obiettivi e sfide per i CFO” si ringrazia il Gruppo di Lavoro di Workday composto da:

- Chiara Boschetto (Senior Regional Marketing Manager);
- Andrea Cissello (Regional Sales Director);
- Marco Franceschetti (Finance Solution Consultant);
- Federico Massarotto Mason (Enterprise Architect);
- Roberta Tavecchio (Marketing Manager).

Si ringrazia per i contributi forniti e per il supporto metodologico prestato durante tutto il percorso progettuale la Professoressa Ariela Caglio (Professore associato di Programmazione e Controllo, Università L. Bocconi; Direttore, Double Degree ES-SEC-Bocconi (Master of Science in Management); Senior Professor, SDA Bocconi School of Management) che ha ricoperto il ruolo di Advisor Scientifico della Ricerca.

Si ringraziano per le testimonianze e le esperienze apportate i partecipanti ai differenti Tavoli di Lavoro:

- Silvia Aimò (Responsabile Organizzazione e Sviluppo, MM);
- Marzio Bonelli (Direttore Information Technology, MM);
- Gianandrea Castelli Rivolta (CFO Italy, Comdata Group);
- Tiziana Ciracò (CFO Region Italy, Gi Group);
- Christian De Felice (CFO, Almaviva);
- Francesco Dominidiato (CTO, Casavo);
- Sandro Falleni (Direttore Tecnologie e Sistemi, Irideos);
- Luca Fallica (Head of Program Management & Digital Innovation, Randstad);
- Giulio Illiano (Project Manager, Comdata Group);
- Carmine La Manna (VP Finance, DAZN);
- Luca Maccarini (Head of Digital Corporate, A2A);
- Enrico Martino (Direttore Risorse Umane Italia, Comdata Group);
- Francesco Masciandaro (CFO, Gruppo Mutuonline);
- Luca Moroni (CFO, A2A);
- Ilaria Pasquali (Head of Human Resources, Eolo);
- Paolo Percuoco (CFO, Eolo);
- Lorenzo Persi (Direttore Amministrazione, Finanza, Controllo e Regolazione, MM);
- Elisabetta Piantoni (HR Corporate Manager, A2A);
- Mauro Piccinini (CFO, Prima Assicurazioni);
- Andrea Servo (Global CFO, Motork);

- Filippo Torcetta (Responsabile Pianificazione e Controllo, A2A);
- Sara Trabucchi (CRM Systems Director, SKY Italia);
- Stefania Valentin (Head of Organisation, illimity).





# **Prefazioni**

## Prefazione di Marco Franceschetti

Mai come in questi ultimi anni siamo stati testimoni del fatto che, in un mondo iperconnesso come quello in cui viviamo, qualsiasi evento, politico o economico, sociale o religioso, ha impatti diretti e indiretti su tutta la comunità, tanto nella sfera privata quanto in quella professionale.

Questo White Paper, realizzato da **The European House - Ambrosetti con Workday Italia**, costituisce una riflessione sul presente delle organizzazioni, partendo dall'analisi dei fattori che oggi descrivono **l'evoluzione delle strutture organizzative** e si pone l'obiettivo di individuare le best practice per affrontare con successo le sfide dei CFO in un mondo sempre più veloce e complesso.

Durante i Tavoli di Lavoro che hanno portato alla sua stesura, un aspetto tra tutti che ha inciso sulla qualità e sulla resa del progetto è stata sicuramente la voglia di connettersi, di sentirsi meno soli nelle sfide che la nuova normalità ci chiede di affrontare. I Finance Manager si sono confrontati con i colleghi delle Risorse Umane e dell'IT per condividere idee, soluzioni e dubbi con una sincera voglia di crescere e migliorare insieme.

Dalla realtà presente nasce il bisogno delle organizzazioni di **eliminare le proprie barriere**, interne ed esterne, al fine di operare in modo sempre più **resiliente e predittivo**. Non è più possibile considerare, ad esempio, **tecnologia, risultati e persone** come tre elementi separati da riconciliare periodicamente.

Le aziende moderne pianificano, eseguono e analizzano i propri flussi come se fossero un tutt'uno, pensando a come integrare al meglio persone e processi e connettersi in modo sempre più diretto con l'ecosistema di riferimento. È però fondamentale avere a disposizione soluzioni tecnologiche in grado di semplificare ed ottimizzare tale evoluzione.

A livello concettuale, l'automazione dei processi non è più da considerare come una scelta strategica di mera riduzione dei costi operativi, ma piuttosto come un mezzo per sbloccare il potenziale umano dei gruppi di lavoro e dar loro gli strumenti necessari per interpretare ed esplicitare il valore dei numeri che analizzano quotidianamente.

I report e le analisi dei dati non devono solamente rappresentare “cosa” sta succedendo ma devono avere come obiettivo quello di spiegare il “perché” dei risultati ottenuti. Una soluzione tecnologica, quindi, non può limitarsi ad essere precisa ed efficiente ma deve essere anche **fruibile** e **agile**.

Ringraziamo i partecipanti ai Tavoli di Lavoro che hanno permesso la stesura di questo documento portando a fattor comune non solo le proprie esperienze ma anche un genuino entusiasmo. Auguro a tutti i lettori che possano trovare, all'interno di queste pagine, idee, stimoli, risposte e magari anche nuove domande per affrontare al meglio le sfide di domani.

Buona lettura.

**Marco Franceschetti**

Finance Lead Solution Italy, Workday Italia

## Prefazione a cura della Prof.ssa Ariela Caglio

Se dovessi sintetizzare con una sola parola i contenuti di questo White Paper, utilizzerei il termine “**trasformazione**”.

**Tre sono le importanti trasformazioni** che, a mio avviso, vengono descritte e analizzate in questo studio.

Innanzitutto, la **trasformazione digitale**. La digitalizzazione ha portato un impatto significativo sulle imprese in tutto il mondo, indipendentemente dal settore di appartenenza, dal ciclo di vita e dalle loro dimensioni. Con l'avvento delle tecnologie digitali, le aziende sono state costrette a rivedere strategie di business e modelli operativi per restare competitive e soddisfare le mutevoli esigenze dei propri clienti. Una delle principali opportunità offerte dalla digitalizzazione è la possibilità di incrementare efficienza e produttività. Grazie all'hyper-automation, le aziende possono aumentare la velocità delle proprie attività operative, ridurre i costi e al contempo migliorare la qualità del lavoro. Inoltre, le imprese possono oggi raggiungere una platea più ampia di consumatori attraverso canali di comunicazione come i social media o i canali di vendita come l'e-commerce. Le piattaforme digitali consentono anche di potenziare le relazioni con i propri partner, favorendo così l'innovazione e i processi di co-creazione con fornitori e clienti e la personalizzazione dei beni e dei servizi offerti. La digitalizzazione abilita connessioni, collaborazioni e nuovi modi di creazione del valore impensabili in passato.

Al contempo, la digitalizzazione presenta alcune sfide rilevanti per le imprese, prima fra tutte la sicurezza dei dati, che deve essere garantita non solo per ragioni di compliance, ma anche, e soprattutto, per proteggere la funzionalità operativa e la reputazione nel lungo termine delle imprese stesse. In secondo luogo, c'è la sfida della formazione: le aziende che faticano ad adattarsi ad un ambiente competitivo digitale, in rapido e continuo cambiamento sono quelle che non hanno compreso l'importanza di investimenti sistematici e “robusti” in capitale umano, ovvero in sviluppo di nuove conoscenze e competenze digitali.

La **seconda trasformazione** rilevante descritta in questo paper è quella **sostenibile** e si riferisce all'adozione di strategie e prassi che tengano conto di criteri e standard ESG, un acronimo che sta per "Environmental, Social and Governance". In particolare, la trasformazione sostenibile riguarda, ad esempio, la necessità di promuovere processi produttivi che consumino meno energia e l'adozione di tecnologie a basso impatto ambientale, la gestione responsabile delle risorse naturali, l'uso di materiali riciclabili o biodegradabili, la promozione dell'inclusione, di condizioni di lavoro equo e sicuro per i dipendenti, del benessere della comunità e del rispetto dei diritti umani, la tutela dei consumatori, il rispetto delle politiche di diversità nella composizione degli organi di amministrazione delle imprese, la presenza di consiglieri indipendenti. Esistono agenzie specializzate che assegnano dei punteggi alle imprese, conosciuti come rating ESG, ossia dei giudizi sintetici che valutano la solidità di un'azienda con riferimento all'impegno in ambito ambientale, sociale e di governance e che hanno un impatto fondamentale sulla reputazione delle imprese stesse.

Un elemento fondamentale della trasformazione sostenibile è il Corporate Sustainability Reporting o bilancio di sostenibilità. La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) stabilisce in Europa i nuovi principi per la reportistica delle imprese, estendendo l'obbligo di divulgare informazioni su aspetti ESG a un pubblico di società molto ampio. Nella CSRD si dichiara che secondo il principio di "doppia materialità", le aziende dovranno fornire tutte le informazioni rilevanti per capire, da un lato, come le questioni di sostenibilità impattino su di loro e, dall'altro, come le aziende stesse, a loro volta, impattino sulle persone e sull'ambiente. Una maggiore trasparenza e comparabilità delle informazioni di sostenibilità dovrebbe contrastare il greenwashing e accelerare la transizione verso un sistema economico e finanziario pienamente sostenibile e inclusivo.

La **terza e ultima trasformazione** è quella del **ruolo del Chief Financial Officer (CFO)** e della **funzione Amministrazione-Finanza-Controllo (AFC)**, risultato e al contempo fattore abilitante delle prime due. In passato, il CFO era principalmente responsabile della gestione finanziaria dell'azienda, con un'enfasi particolare sulle funzioni di contabilità, finanza e controllo di gestione. Oggi, con l'evoluzione del mondo digitale e l'importanza crescente dei dati non economico-finanziari e ESG nelle attività e strategie di impresa, il CFO è diventato un leader azien-

dale che utilizza le informazioni in tempo reale e in maniera interfunzionale, per prevedere i trend di mercato, identificare i rischi e supportare i processi decisionali e la creazione di valore economico, sociale e ambientale. In un contesto di innovazione continua e ad alta volatilità, il CFO è fondamentale per aiutare il top management nell'identificazione di nuove opportunità di sviluppo e fonti di redditività e per garantire la crescita del business a lungo termine, promuovendo la creazione di una serie coerente di metriche che colleghino i key performance indicator (KPI) tecnologici e ESG ai risultati finanziari e alle politiche di remunerazione.

Questo paper offre numerosi e stimolanti spunti di riflessione su come il CFO e la funzione AFC possano svolgere un ruolo cruciale nel supportare le aziende alla transizione verso nuovi paradigmi digitali e sostenibili. Il CFO deve lavorare in modo sinergico con il Chief Information Officer/Chief Digital Officer (CIO/CDO) per valutare gli investimenti in tecnologie digitali e definire le priorità tecnologiche dell'azienda, per misurare il contributo di queste tecnologie alle performance aziendali e al rinnovamento dei modelli di business e per gestire i molteplici rischi associati alla sicurezza dei dati e alla conformità normativa. Una collaborazione efficace tra il CIO e il CFO è prerequisito per l'adozione di soluzioni tecnologiche user-friendly che consentano a tutti gli utenti di raccogliere ed elaborare i dati in modo autonomo e funzionale alle proprie esigenze informative. In questo modo, il CFO diventa perno organizzativo per gestire la trasformazione digitale, lavorando in maniera interfunzionale e in collaborazione con il top management con la finalità di sviluppare e implementare nuovi modelli di business digitali e sostenibili. In questo senso, è altresì fondamentale che il CFO diventi un punto di riferimento interdipartimentale per favorire lo sviluppo delle risorse umane e il cambiamento culturale all'interno dell'azienda, definendo in collaborazione con il Chief Human Resource Officer percorsi di formazione e supporto ai dipendenti e iniziative di upskilling e reskilling finalizzate all'adattamento ai nuovi processi, tecnologie e logiche ESG.

Per svolgere il proprio ruolo in modo efficace, il CFO deve possedere una vasta gamma di competenze e attitudini. Oltre alle conoscenze finanziarie, deve avere una solida preparazione nel campo delle tecnologie digitali, abilità di leadership e di gestione del personale, nonché una mentalità lungimirante e aperta, orientata al business, all'innovazione, al problem solving, alla gestione delle relazioni interpersonali e alla comunicazione.

In conclusione, il **CFO** e la **funzione AFC** stanno vivendo un **momento di profonda trasformazione**. A mio avviso, la scelta è fra **subire la trasformazione o cavalcarla**. Questa seconda alternativa richiede un cambio di mindset da parte del CFO e dei professionisti dell'area AFC, che devono essere in grado di gestire nuove sfide e adattarsi ad un ambiente in costante mutamento. Il **CFO Digitale e Sostenibile** sarà una figura fondamentale di collegamento fra impresa, mercato e stakeholder e motore di sviluppo di una cultura aziendale e di modelli di business innovativi.

### **Ariela Caglio**

Professore associato di Programmazione e Controllo,  
Università L. Bocconi; Direttore, Double Degree  
ESSEC-Bocconi (Master of Science in Management);  
Senior Professor, SDA Bocconi School of Management

## **Prefazione di Corrado Panzeri**

Negli ultimi anni la trasformazione digitale è diventata sempre più pervasiva all'interno delle aziende, arrivando a ricoprire un ruolo fondamentale nell'evoluzione dei prodotti, dei processi e dei modelli organizzativi. In tal senso, il digitale ha promosso anche il cambiamento della funzione finance e del Chief Financial Officer che ne è a capo, favorendo trasformazioni sia nelle modalità di interazione con i Vertici aziendali e con il management team sia nei processi operativi di funzionamento.

L'evoluzione tecnologica e la digitalizzazione hanno generato una serie di opportunità impensate e impensabili fino a poco tempo fa per lo sviluppo di un nuovo modello operativo e per la gestione sia dei processi tipici della funzione finance sia delle nuove responsabilità che stanno investendo i Chief Financial Officer negli anni più recenti (tematiche ESG, gestione attiva dei rischi aziendali, adozione di modelli di pianificazione adattiva e flessibile, etc.).

Queste opportunità hanno reso possibile la creazione di nuovi sistemi decisionali e la semplificazione dei processi esistenti, oltre che aver favorito un'evoluzione positiva della figura del Chief Financial Officer che sta assumendo sempre di più il ruolo di ascoltato consulente a fianco del top management.

Le tecnologie digitali, quindi, rappresentano un primario elemento di cambiamento all'interno della funzione finance che permette da un lato di automatizzare le attività più tradizionali e dall'altro di abilitare nuove opportunità.

Come analizzato nel dettaglio nel Rapporto, l'innovazione e le nuove tecnologie rappresentano una condizione necessaria ma non sufficiente per sviluppare questo nuovo modello di funzionamento.

Nel corso dell'iniziativa infatti sono stati approfonditi – grazie a un'intensa attività di stakeholder engagement che ha coinvolto i C-Level delle funzioni finance, information technology, organizzazione e risorse umane di un selezionato panel di aziende italiane – anche ulteriori aspetti che stanno guidando il processo di trasformazione.

In particolare, è emersa la centralità del tema delle competenze delle risorse e in particolare la necessità di inserire all'interno della funzione finance ulteriori skill richieste per assolvere ai nuovi compiti assegnati. È stata anche confermata la necessità di aggiornare continuamente il bagaglio di conoscenze e di professionalità delle risorse già presenti in organico attraverso innovativi programmi di formazione e di sviluppo professionale.

Inoltre, sempre dal punto di vista organizzativo, la discussione tra i partecipanti ai Tavoli di Lavoro ha portato ad evidenziare i vantaggi conseguibili dalle imprese grazie all'adozione di modelli "lean" e alla diffusione del paradigma della cooperazione tra le differenti strutture aziendali.

Anche la dimensione tecnologica è stata investigata lungo le differenti caratteristiche che la contraddistinguono: oltre alla digitalizzazione già in precedenza citata, si è ragionato assieme sulla diffusione dell'utilizzo dei dati, sempre più indispensabili per analizzare i differenti fenomeni aziendali (dalla pianificazione al monitoraggio delle performance, dalla misurazione dei rischi alla produzione del reporting sulle tematiche ESG e così via) e per supportare il top management nel processo decisionale.

Nei momenti di confronto con il panel di C-Level selezionato è stato possibile individuare esperienze concrete di gestione dei temi tipici del finance e casi reali di come le differenti funzioni aziendali hanno operato giorno per giorno ed hanno collaborato proattivamente per superare le numerose sfide che hanno caratterizzato gli anni più recenti.

Le attività di stakeholder engagement hanno rappresentato uno strumento essenziale per dare concretezza alle analisi e per indirizzare ragionamenti volti a definire una visione di sviluppo largamente condivisa relativa alla sempre maggiore e più fluida integrazione delle tecnologie all'interno dei processi tipici della funzione finance.

A conclusione del percorso di approfondimento sono state individuate alcune raccomandazioni che le aziende potranno attuare per favorire l'evoluzione organizzativa e tecnologica della funzione finance.

Un sentito ringraziamento all'Advisor Scientifico dell'iniziativa, Prof.ssa Ariela Caglio, ai partecipanti ai Tavoli di Lavoro, ai colleghi di Workday e al gruppo di lavoro di The European House - Ambrosetti, composto da Angelo Buscone, Alessandro Viviani, Matteo Radice, Fabiola Gnocchi, Lucia Contini e Giulia Ercole.

**Corrado Panzeri**

Partner e Responsabile dell'Innovation and Technology Hub,  
The European House - Ambrosetti

# Introduzione

# I. Missione e stakeholder coinvolti

---

“Innovazione e nuovi modelli organizzativi: obiettivi e sfide per i CFO” è un progetto di The European House - Ambrosetti, svolto in collaborazione con Workday, che si pone l’obiettivo di approfondire i **driver di cambiamento** che influenzano **la funzione Amministrazione-Finanza-Controllo delle aziende (AFC)**, con particolare focus sulle realtà italiane, identificando e descrivendo i **fattori di business**, gli **elementi organizzativi** e le **leve tecnologiche** che favoriscono la trasformazione.

In particolare, la Ricerca intende identificare le caratteristiche distintive dei modelli evoluti di funzionamento della funzione AFC nelle aziende di successo e la centralità del ruolo del Chief Financial Officer (CFO) quale figura-chiave all’interno dell’organizzazione che si relaziona in modo proattivo con tutte le altre funzioni aziendali interne e con gli stakeholder esterni per favorire il raggiungimento degli obiettivi societari.

Alla Ricerca ha partecipato, in qualità di Advisor Scientifico, la Professoressa Ariela Caglio (Professore associato di Programmazione e Controllo, Università L. Bocconi; Direttore, Double Degree ESSEC-Bocconi (Master of Science in Management); Senior Professor, SDA Bocconi School of Management).

Il Gruppo di Lavoro di Workday è composto da:

- **Chiara Boschetto** (Senior Regional Marketing Manager);
- **Andrea Cissello** (Regional Sales Director);
- **Marco Franceschetti** (Finance Solution Consultant);
- **Federico Massarotto Mason** (Enterprise Architect);
- **Roberta Tavecchio** (Marketing Manager).

La Ricerca è stata curata dal Gruppo di Lavoro di The European House - Ambrosetti, composto da:

- **Corrado Panzeri** (Partner Responsabile dell’Innovation and Technology Hub);
- **Angelo Buscone** (Senior Consultant);
- **Alessandro Viviani** (Senior Consultant);
- **Matteo Radice** (Junior Consultant);
- **Fabiola Gnocchi** (Comunicazione);

- **Lucia Contini** (Project Assistant);
- **Giulia Ercole** (Project Assistant).

Durante il percorso che ha portato alla stesura del rapporto conclusivo sono stati analizzati casi concreti e sono stati raccolti una molteplicità di esperienze e di punti di vista in merito all'evoluzione del ruolo della Direzione AFC e della figura del CFO all'interno di contesti aziendali molto diversificati, con l'obiettivo di individuare le sfide e di condividere i possibili stimoli per approfondire le tematiche oggetto del progetto e delineare i percorsi evolutivi.

Per le proficue testimonianze condivise durante l'intero percorso progettuale e la disponibilità dimostrata attraverso la partecipazione attiva ai Tavoli di Lavoro si desidera ringraziare:

- **Silvia Aimò** (Responsabile Organizzazione e Sviluppo, MM);
- **Marzio Bonelli** (Direttore Information Technology, MM);
- **Gianandrea Castelli Rivolta** (CFO Italy, Comdata Group);
- **Tiziana Ciracò** (CFO Region Italy, Gi Group);
- **Christian De Felice** (CFO, Almaviva);
- **Francesco Dominidiato** (CTO, Casavo);
- **Sandro Falleni** (Direttore Tecnologie e Sistemi, Irideos);
- **Luca Fallica** (Head of Program Management & Digital Innovation, Randstad);
- **Giulio Illiano** (Project Manager, Comdata Group);
- **Carmine La Manna** (VP Finance, DAZN);
- **Luca Maccarini** (Head of Digital Corporate, A2A);
- **Enrico Martino** (Direttore Risorse Umane Italia, Comdata Group);
- **Francesco Masciandaro** (CFO, Gruppo Mutuonline);
- **Luca Moroni** (CFO, A2A);
- **Ilaria Pasquali** (Head of Human Resources, Eolo);
- **Paolo Percuoco** (CFO, Eolo);
- **Lorenzo Persi** (Direttore Amministrazione, Finanza, Controllo e Regolazione, MM);
- **Elisabetta Piantoni** (HR Corporate Manager, A2A);
- **Mauro Piccinini** (CFO, Prima Assicurazioni);
- **Andrea Servo** (Global CFO, Motork);
- **Filippo Torcetta** (Responsabile Pianificazione e Controllo, A2A);
- **Sara Trabucchi** (CRM Systems Director, SKY Italia);
- **Stefania Valentin** (Head of Organisation, illimity).

In particolare, grazie al coinvolgimento di aziende di primissima rilevanza a livello nazionale e la partecipazione di numerosi C-Level ai tre Tavoli di Lavoro organizzati da The European House - Ambrosetti, è stato possibile:

- raccogliere le esigenze e le sfide che i CFO devono affrontare nella gestione aziendale per far fronte ai nuovi scenari di mercato e all'accresciuta volatilità e rischiosità che caratterizza l'ambiente socio-economico in cui le imprese si trovano quotidianamente ad operare;
- illustrare le principali evoluzioni che stanno progressivamente investendo e trasformando la funzione Amministrazione-Finanza-Controllo (AFC) delle aziende;
- indagare le nuove esigenze informative che emergono dai differenti stakeholder aziendali e le istanze di utilizzare informazioni sempre più ricche, tempestive, affidabili e complete per supportare i processi decisionali;
- approfondire i benefici che l'innovazione tecnologica e la crescente diffusione di strumenti digital e data driven possono apportare per migliorare i processi tipici della funzione AFC e per rendere maggiormente fruibili alle altre unità organizzative le informazioni gestite;
- valutare gli impatti dei fenomeni sopradescritti sul modello organizzativo della funzione AFC e sul modello delle competenze richieste ai CFO, delineando gli impatti operativi sul funzionamento delle aziende.

## **II. Obiettivi della Ricerca e metodologia**

---

La Ricerca si pone l'obiettivo di approfondire l'evoluzione della funzione del CFO all'interno dell'organizzazione aziendale, analizzando i nuovi ruoli che è chiamato ad assumere nel management team.

In particolare, vengono analizzate nel dettaglio le relazioni sempre più strette che i CFO sono chiamati a sviluppare con i Vertici aziendali, con gli Organi Societari e più in generale con tutti i principali stakeholder con cui si relazionano. Vengono descritti i principali flussi informativi che devono essere messi a disposizione dei differenti interlocutori interni ed esterni.

Le informazioni hanno un ruolo chiave per i CFO chiamati a dover fornire analisi e report ad una comunità di utilizzatori sempre più ampia e diversificata. La Ricerca approfondisce i benefici che la crescente digitalizzazione dell'operatività aziendale permette di conseguire e i vantaggi concreti abilitati dalle tecnologie e dall'innovazione.

Analogamente l'innovazione tecnologica è un driver fondamentale per far evolvere e snellire i processi amministrativo-contabili propri della funzione AFC. Si pensi ad esempio ai vantaggi conseguibili attraverso forme di automazione dei processi di lavoro che prevedono l'utilizzo di nuove tecnologie, quali ad esempio le chatbot.

L'adozione di nuove tecnologie informatiche e più in generale l'innovazione entrano pertanto a far parte della vita quotidiana dei CFO e della funzione AFC. Questo fenomeno sta portando ad una revisione delle forme di interazione tra Chief Financial Officer da un lato e Chief Information Officer (CIO) o Chief Digital Officer (CDO) dall'altro che vengono investigate ed approfondite in questa Ricerca.

Analogamente, l'emergere di nuove forme di collaborazione tra le imprese, la profonda revisione delle modalità di lavoro introdotta a seguito della crisi pandemica, l'emergere di nuove professionalità stanno modificando i processi di lavoro e i modelli organizzativi adottati dalle aziende.

Anche la funzione AFC è ampiamente investita da questa nuova tendenza che si sta sempre più consolidando in tutte le aziende e i CFO sono portatori di nuove istanze ed esigenze da indirizzare ai responsabili organizzativi (COO) e ai responsabili delle risorse umane (CHRO). Analogamente, la funzione organizzazione e la funzione risorse umane si avvalgono in misura sempre più estesa delle competenze e del supporto specialistico offerto dai CFO per:

- mettere a punto la pianificazione strategica e gli obiettivi assegnati alle risorse;
- disegnare le evoluzioni al modello organizzativo per renderlo sempre più coerente con i processi di business;
- definire le caratteristiche del sistema premiante dell'azienda.

La Ricerca individua ed approfondisce l'evoluzione dei modelli organizzativi della funzione AFC e analizza i modelli di collaborazione che CFO e COO/CHRO stanno sviluppando per creare sinergie interne e facilitare il conseguimento degli obiettivi aziendali.

Trattandosi di strumenti e modelli di recente introduzione che stanno rivoluzionando le aziende, la letteratura accademica è in costante aggiornamento ed in continua evoluzione. Pertanto, la metodologia scelta per l'attuazione della Ricerca prevede l'utilizzo anche di forme di confronto diretto sul campo con un panel qualificato di stakeholder chiave che hanno partecipato a sessioni di approfondimento dedicate (Tavolo di Lavoro) e l'attuazione di analisi ed approfondimenti specifici con l'utilizzo di modelli e strumenti proprietari sviluppati da The European House - Ambrosetti (desk analysis).

**Figura 1 |**  
Percorso della Ricerca  
"Innovazione  
e nuovi modelli  
organizzativi: obiettivi  
e sfide per i CFO".  
Fonte: The European  
House - Ambrosetti,  
2023



Come evidenziato nella figura, i momenti di confronto si sono concretizzati in tre Tavoli di Lavoro, a cui hanno partecipato, insieme all'Advisor Scientifico Prof.ssa Ariela Caglio, ai rappresentanti di Workday e al Gruppo di Lavoro di The European House - Ambrosetti, diversi stakeholder esterni – già precedentemente citati – che, su invito, hanno portato il proprio contributo e presentato la propria visione circa i temi principali della Ricerca.

Il primo Tavolo di Lavoro si è focalizzato sui fattori che stanno portando all'evoluzione del ruolo del CFO all'interno delle aziende e all'introduzione di modelli sempre più avanzati di pianificazione e controllo aziendale e di gestione dei rischi, per affrontare in modo sempre più efficace e consapevole i nuovi scenari competitivi e le evoluzioni normative emergenti.

Il secondo Tavolo di Lavoro ha approfondito le tematiche relative all'innovazione tecnologica nelle aziende e alla diffusione dell'utilizzo dei dati in tutti i processi aziendali, inclusi quelli propri della funzione AFC.

Questo Tavolo ha visto la partecipazione sia di alcuni CFO sia di alcuni CIO/CDO: ciò ha permesso di approfondire e di mettere a confronto le istanze e le richieste che ciascuna funzione indirizza verso l'altra e viceversa, consentendo in questo modo di evidenziare le dinamiche interne che si sviluppano tra le differenti strutture e i modelli organizzativi maggiormente diffusi nelle aziende.

Il terzo Tavolo di Lavoro si è focalizzato sugli aspetti organizzativi e sul modello delle competenze ed ha visto confrontarsi i CFO, i COO e i CHRO sui nuovi modelli operativi che stanno emergendo nelle aziende, sulle relazioni che si instaurano tra le differenti funzioni aziendali e sul sistema delle competenze richieste ai Chief Financial Officer.

## III. Struttura della Ricerca

---

Il White Paper è il deliverable finale del percorso di approfondimento effettuato ed è strutturato in tre capitoli specifici che coprono i differenti temi approfonditi durante i Tavoli di Lavoro e un capitolo finale di considerazioni conclusive e di raccomandazioni.

### Capitolo 1

#### **Evoluzione del ruolo del Chief Financial Officer alla luce dell'attuale contesto di mercato e della diffusione dei modelli di innovazione e digitalizzazione**

Il capitolo descrive i principali trend di mercato che stanno caratterizzando le economie dei Paesi occidentali negli anni più recenti e gli impatti legati all'introduzione di nuove normative comuni e specifiche che riguardano l'operatività corrente delle aziende e della funzione AFC in particolare.

Vengono quindi approfonditi gli effetti sull'operatività della funzione AFC e le principali azioni che le aziende e i CFO hanno messo in campo per gestire il mutato quadro di riferimento.

### Capitolo 2

#### **Digitalizzazione e data-driven finance: opportunità e sfide per i CFO**

Il capitolo approfondisce il ruolo che la tecnologia e il crescente diffondersi della digitalizzazione hanno all'interno delle aziende e i vantaggi che la funzione AFC può cogliere dall'innovazione, analizzando sia gli aspetti connessi alla maggiore efficienza operativa sia i temi relativi all'efficacia e alla più elevata qualità e ricchezza del patrimonio informativo gestito e del reporting prodotto.

Vengono quindi analizzate le dinamiche che caratterizzano le relazioni tra la funzione Amministrazione-Finanza-Controllo e la funzione Information & Communication Technology, identificando gli aspetti caratteristici delle situazioni di "Win-Win".

### **Capitolo 3**

## **Sviluppo del capitale umano ed evoluzione verso modelli organizzativi basati sulla coopetizione: opportunità e sfide per i CFO**

Vengono descritti i modelli organizzativi aziendali che si stanno affermando con maggior forza negli ultimi anni all'interno delle aziende. I nuovi modelli si caratterizzano per favorire la coopetizione tra i vari attori della filiera produttiva e per promuovere modelli organizzativi lean ed orientati alla collaborazione interna tra le diverse funzioni aziendali.

Le sopracitate linee evolutive vengono quindi calate sul modello di funzionamento della funzione AFC, evidenziando i benefici conseguibili.

L'innovazione tecnologica e la digitalizzazione richiedono alle aziende di dotarsi di nuove competenze acquisite sul mercato e di porre in essere programmi di upskilling e di reskilling per rafforzare e far evolvere il know-how delle risorse interne.

Questa tendenza interessa anche la funzione Amministrazione-Finanza-Controllo che si trova a dover rafforzare da un punto di vista quali-quantitativo i propri organici con risorse che sappiano coniugare le competenze specialistiche con le skill digitali e tecnologiche necessarie per effettuare l'analisi dei dati, evidenziare i trend evolutivi, valutare ex-ante la portata dei possibili rischi, etc.

L'accresciuta automazione dei processi amministrativi rende sempre più urgente la necessità di riqualificare ampi bacini di risorse e gestire i processi di riallocazione verso attività a maggior valore aggiunto: questi aspetti vengono approfonditi evidenziando come le aziende hanno gestito questi fenomeni.

La Ricerca, quindi, approfondisce il modello delle relazioni che si instaurano tra CFO da un lato e COO/CHRO dall'altro, evidenziando i casi di successo in cui la stretta collaborazione ha permesso di accrescere le performance e di far fare un vero e proprio salto di qualità all'azienda.

## **Capitolo 4**

### **Considerazioni conclusive e raccomandazioni**

Nel quarto capitolo vengono sintetizzate le principali evidenze e conclusioni emerse durante il percorso di attuazione della Ricerca.

Sulla base degli approfondimenti condotti e dei punti di vista emersi durante i Tavoli di Lavoro, Workday e The European House - Ambrosetti hanno quindi identificato alcune raccomandazioni chiave per indirizzare e supportare in chiave prospettica lo sviluppo della funzione finance all'interno delle aziende.

DI

**Evoluzione del ruolo del Chief  
Financial Officer alla luce  
dell'attuale contesto di mercato  
e della diffusione  
dei modelli di innovazione  
e digitalizzazione**

# 1.1 Introduzione

---

Il primo capitolo del White Paper “Innovazione e nuovi modelli organizzativi: obiettivi e sfide per i CFO” indaga e approfondisce i principali fattori esterni che influenzano l’operatività della funzione Amministrazione-Finanza-Controllo all’interno delle aziende ed individua i principali impatti sui processi caratteristici e sul ruolo e le responsabilità assegnate al Chief Financial Officer.

L’attuale ambiente economico in cui le aziende si trovano ad operare è caratterizzato da una crescente complessità, da pressioni competitive sempre maggiori e da un aumentato livello di volatilità. Le aziende, per avere successo, devono quindi saper adeguare i propri obiettivi strategici di medio-lungo termine, i piani operativi e gli obiettivi annuali (budget) rapidamente e con la massima flessibilità.

Numerose sono le variabili esterne che influenzano la gestione aziendale: negli anni più recenti sono emersi con chiarezza tre fattori-chiave che hanno profondamente influenzato il management:

- la **crescente complessità del quadro macroeconomico esterno** caratterizzato da continue crisi e da tensioni a livello internazionale;
- la rapida diffusione della **digitalizzazione dell’economia** che sta rivoluzionando i modelli di business, le abitudini di consumo e le modalità con cui i cittadini, le aziende, le amministrazioni pubbliche interagiscono e collaborano tra di loro;
- l’emergere e il diffondersi nell’opinione pubblica mondiale di nuove istanze relative alla **difesa dell’ambiente** e all’**eguaglianza sociale** che hanno portato alla diffusione di **modelli di sviluppo sostenibile in ottica ESG<sup>1</sup>**, in grado quindi di coniugare gli aspetti legati alla crescita economica con le tematiche sociali e di sostenibilità dell’ecosistema in cui viviamo.

---

<sup>1</sup> ESG è l’acronimo di Environmental, Social e Governance

Grazie al contributo del team di professionisti coinvolti nella Ricerca, sono stati analizzati i principali trend relativi ai sopracitati fattori-chiave e sono stati approfonditi gli impatti sul modello di business aziendale.



**Figura 1 |**  
Principali fattori esterni che influenzano l'operatività delle aziende.  
Fonte: The European House - Ambrosetti, 2023

## 1.2 Evoluzione della funzione Amministrazione-Finanza-Controllo e del CFO in uno scenario economico di forte volatilità

---

Negli anni più recenti, tutte le principali economie mondiali si sono trovate ad affrontare un periodo di crisi che non ha precedenti nei nostri tempi, con la presenza in contemporanea di cinque rilevanti fattori di criticità:

- la **crisi pandemica legata al Covid-19** con i connessi impatti sia sul sistema socio-sanitario sia a livello di sistema economico. Come tutti sappiamo, tutte le principali economie sono state colpite dall'emergenza sanitaria ed hanno subito una marcata contrazione del PIL. Tutti i principali Governi sono stati di fatto obbligati a mettere in campo interventi straordinari a sostegno dell'economia per favorire il mantenimento dei livelli occupazionali e dei modelli di consumo;
- la **crisi economica e geopolitica emersa dopo lo scoppio del conflitto russo-ucraino** che ha fatto ripiombare tutti Paesi europei in uno scenario di forte tensione internazionale e di elevata incertezza, ponendo fine ad un periodo di sostanziale pace durato parecchi decenni (circa 75 anni);
- l'emergere di **forti tensioni sui prezzi** dei fattori produttivi e dei prodotti finiti con la ripresa della dinamica inflattiva che ha "obbligato" tutte le Banche Centrali dei Paesi Occidentali a porre in essere una serie di interventi di politica monetaria di **repentino rialzo dei tassi di interesse** che – a sua volta – ha avuto effetti anche sull'**andamento dei rapporti di cambio** tra le principali valute mondiali;
- le **difficoltà di approvvigionamento e l'esplosione dei costi** delle **fonti energetiche** che - oltre ad alimentare la spirale inflazionistica - evidenziano da un lato la forte dipendenza dell'Europa dalle forniture di altri Paesi e dall'altro la difficoltà dell'Unione Europea a trovare una risposta politica comune tra i vari Stati membri ed un indirizzo di azione unitario;
- l'**interruzione delle catene di fornitura** che ha fatto emergere con maggiore forza anche i **rischi** relativi alla **dipendenza da pochi fornitori**, rischi che sono ancora più elevati se le fonti di approvvigionamento sono dislocate in aree geografiche distanti.



**Figura 2 |**  
Fattori esterni di criticità che stanno influenzando le principali economie a livello mondiale.  
Fonte: The European House - Ambrosetti, 2023

Dato questo contesto, per competere in modo efficace, le aziende devono adottare modelli di business sempre più snelli e flessibili e sapersi adeguare rapidamente alle mutate condizioni dell'ambiente in cui operano.

Anche la funzione Amministrazione-Finanza-Controllo è sempre più parte attiva in questo percorso di cambiamento ed è pienamente coinvolta nel supportare il Vertice aziendale nella definizione degli obiettivi strategici e dei piani operativi e nell'individuare il percorso più idoneo per fronteggiare i principali fattori di criticità attuali e prospettici.

Gli approfondimenti effettuati durante la Ricerca e le interazioni con un qualificato nucleo di C-Level coinvolti nei Tavoli di Lavoro hanno portato ad identificare alcune rilevanti evidenze specifiche che caratterizzano il ruolo che una moderna funzione Amministrazione-Finanza-Controllo è chiamata ad assumere all'interno delle aziende.

### Evidenza 1:

**Nelle aziende più innovative la funzione Amministrazione-Finanza-Controllo si sta trasformando da Centro di Servizio a Centro di creazione di Valore**

La figura del **CFO** si è **evoluta parecchio negli ultimi decenni** ma in particolare negli ultimi anni, trasformando quello che era un manager addetto all'amministrazione, alla contabilità e al bilancio in un **professionista al centro del business aziendale** con la responsabilità della **gestione** e della **pianificazione generale** delle attività aziendali, includendo non solo gli aspetti finanziari ma – in molti casi – anche quelli legati alla sostenibilità e alla comunicazione verso investitori e mercati finanziari.

Dal modello finanziario tradizionale ci si sta rapidamente spostando verso un ruolo del **CFO più strategico**, più coinvolto nella **pianificazione**, nel **supporto al Top Management**, nell'individuazione delle scelte di business e nella gestione delle performance e nella creazione di valore.

Il CFO è quindi ormai riconosciuto come uno dei **protagonisti del cambiamento** e un **promotore** dell'utilizzo dei **big data** e del **modello digitale** sempre più necessari ai fini della creazione del valore.

Le aziende più innovative adottano strutture organizzative molto piatte e snelle. Le strutture AFC sono pertanto sempre più predisposte a lavorare per “linee orizzontali” piuttosto che per “linee verticali” e partecipano attivamente a progetti complessi multi-stakeholder in cui sono rappresentate tutte le principali strutture aziendali.

Anche i mercati finanziari premiano le aziende che dimostrano di avere una comunicazione finanziaria snella, veloce e trasparente e un dialogo efficace con i mercati. I CFO di successo sono manager che hanno sviluppato processi strutturati per **produrre i flussi informativi relativi alle performance**

**economico-finanziarie delle aziende e per gestire la distribuzione delle informazioni** sulle **attività dell'azienda** e sui **risultati conseguiti** nell'ambito degli eventi di comunicazione presenti nel calendario finanziario.

Generalmente si tratta di eventi di presentazione dei risultati alla comunità finanziaria, di lancio di nuovi investimenti e di progetti futuri, di operazioni di M&A, di operazioni di finanza straordinaria, etc. In tal modo i CFO contribuiscono a migliorare l'immagine, la comprensione e la trasparenza delle attività della società presso la comunità finanziaria e nei confronti degli investitori.

Naturalmente, non si tratta di fenomeni che accomunano tutte le aziende con uguale frequenza e con la stessa intensità; all'opposto è una tendenza che varia da caso a caso, in relazione alla dimensione dell'impresa e al settore in cui opera, agli stili manageriali con cui viene gestita e, infine, dipende anche dalle competenze professionali e dalle doti di leadership del CFO stesso.

Il confronto con i CFO ha evidenziato che l'attuale contesto economico-sociale caratterizzato per la presenza dei cinque fattori di crisi indicati in precedenza sta accelerando il processo di cambiamento aziendale.

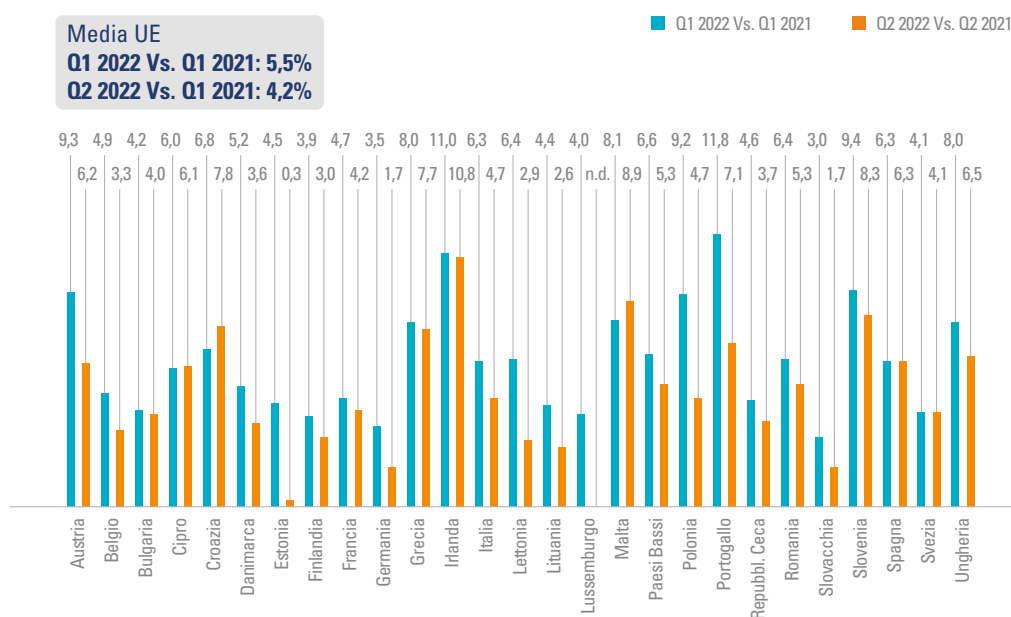
Dopo l'effetto rimbalzo registratosi nel 2021 che ha solo parzialmente assorbito il crollo dell'economia post crisi pandemica, nel 2022 tutte le principali economie europee stanno rallentando i ritmi di crescita del PIL rispetto all'anno precedente, anche se con velocity differente da Stato a Stato.

Anche i livelli occupazionali e il reddito disponibile delle famiglie sono in contrazione, evidenziando che le principali economie europee stanno progressivamente entrando in un ciclo economico meno favorevole.

**Figura 3 |**

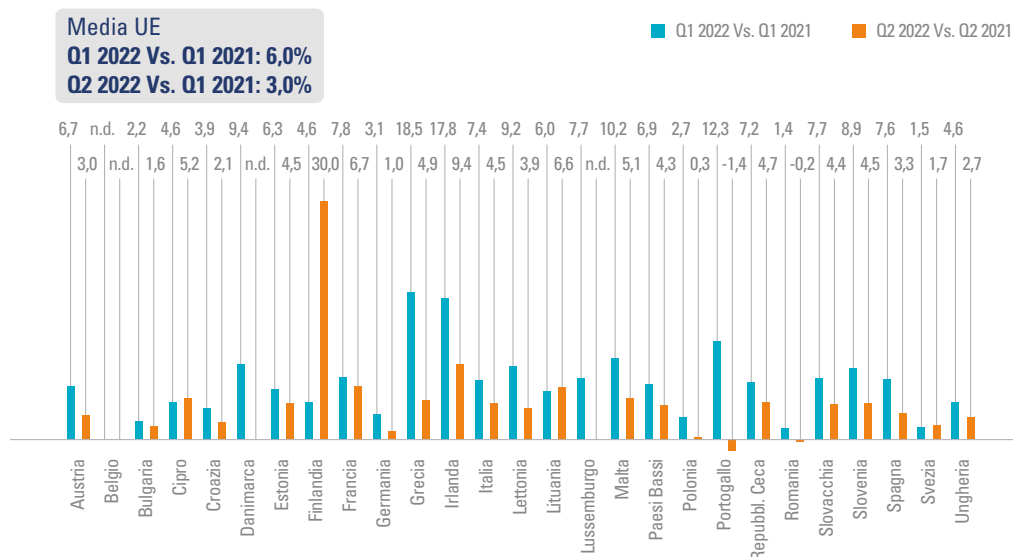
Variazione trimestrale del PIL 2022 Vs 2021 nei Paesi UE (Dati in %).

Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2023

**Figura 4 |**

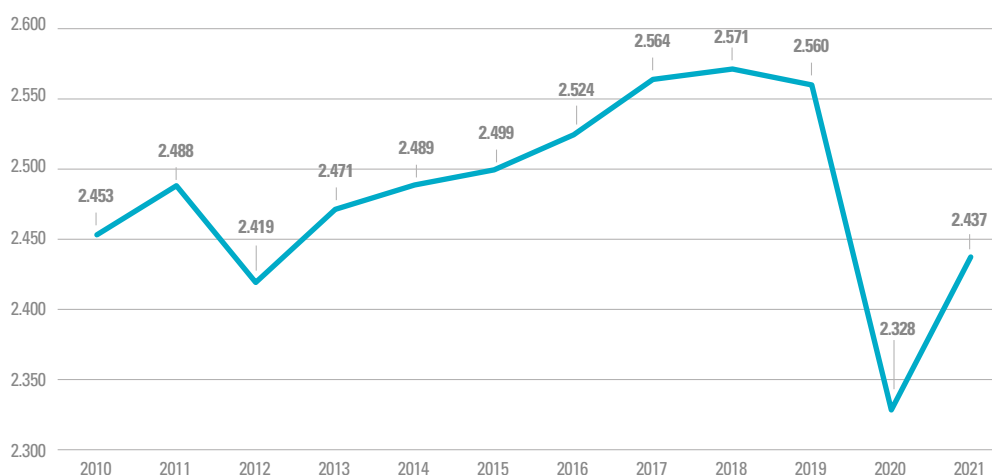
Variazione trimestrale delle ore lavorate 2022 Vs 2021 nei Paesi UE (Dati in %).

Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2023



Nel 2021, la stima della spesa media mensile delle famiglie residenti in Italia è stata pari a poco più di 2.400 €, in ripresa del 4,7% rispetto al 2020.

Considerata la dinamica inflattiva (nel 2021 la variazione dell'indice dei prezzi al consumo era stata dell'1,9%), la crescita in termini reali è meno ampia (+2,8%) e – come evidenziato nel grafico – i progressi del 2021 non hanno permesso di compensare il crollo dei consumi verificatosi nel 2020. In sintesi, il valore della spesa non ha ancora raggiunto i livelli pre-pandemici (-4,8% rispetto al 2019).



In Italia, sono in costante aumento le persone che vivono in condizioni di povertà: secondo i dati ISTAT relativi al 2021 circa il 7,5% delle famiglie (2 milioni di famiglie e 5,6 milioni di persone) è in condizioni di povertà assoluta. Si tratta di un fenomeno particolarmente allarmante per le implicazioni sociali che comporta. Si rende quindi sempre più urgente l'adozione di efficaci forme di sostegno pubblico per contrastare il dilagare di questo trend (nel 2011 le famiglie in condizioni di povertà erano il 4,3% del totale).

Stanti le sopracitate dinamiche, le aziende ed in particolare i CFO si sono trovati a dover gestire il dilemma relativo a come e in che misura trasferire sui prezzi dei prodotti finiti e/o dei servizi i rialzi del costo dei fattori produttivi.

**Figura 5 |**

Andamento della spesa media mensile per consumi delle famiglie italiane (Dati in € a prezzi correnti relativi al periodo 2010 - 2021).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Istat, 2023

Le indicazioni emerse durante l'attuazione dei Tavoli di Lavoro hanno portato ad evidenziare che le imprese hanno reagito alla spirale inflazionistica adottando regole differenti tra di loro:

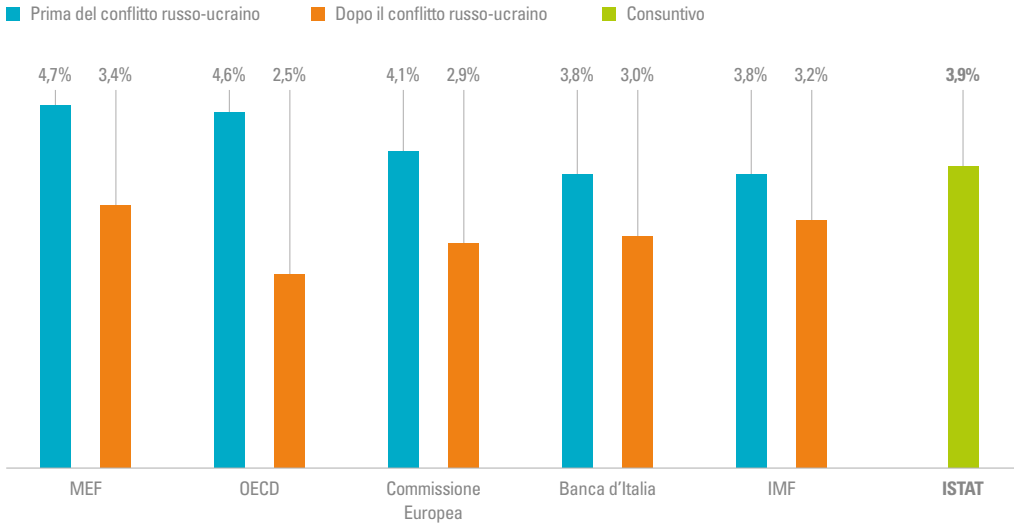
- in taluni casi, hanno “sfruttato” la dinamica inflattiva come opportunità per guadagnare quote di mercato non trasferendo pienamente sui propri listini gli aumenti subiti;
- in altre situazioni hanno privilegiato strategie di indicizzazione totale dei listini per mantenere invariato il mark-up e minimizzare gli impatti sulla marginalità;
- in altri contesti, sono state invece applicate strategie di revisione dei criteri di pricing dei prodotti/servizi per variabilizzare le tariffe in funzione dell'andamento dei prezzi delle materie prime scambiati sui mercati finanziari all'ingrosso (si pensi ad esempio al settore dell'energia elettrica);
- in altri casi, le aziende non hanno avuto la possibilità di adeguare i prezzi (in quanto imposti da Authority del settore) e si sono focalizzate sul fronte dell'efficienza per mantenere adeguati livelli di redditività.

L'aumentata incertezza a seguito dello scoppio del conflitto russo-ucraino ha portato tutti i principali istituti di previsione italiani e internazionali a rivedere al ribasso le stime di crescita della nostra economia relative al 2022, con riduzioni dei tassi attesi che oscillavano – a seconda della fonte di previsione – tra 1,2 e 2,3 punti percentuali.

A consuntivo, comunque, l'economia italiana nel 2022 ha dimostrato maggiori capacità di sviluppo rispetto a quanto previsto ad inizio anno: secondo i dati pubblicati recentemente dall'ISTAT il PIL del Paese è cresciuto oltre le stime, registrando un risultato del +3,9% rispetto all'anno precedente<sup>2</sup>.

---

2 Le previsioni di crescita del PIL nel triennio 2023 – 2025 vedono una contrazione dei tassi di crescita. Come evidenziato nella recente Nota di Aggiornamento al Documento di Economia e Finanza 2022 approvato dal Governo italiano il 4 novembre 2022 si prevede nel 2023 una crescita del PIL dello 0,3%, per poi passare ad una variazione dell'1,8% e dell'1,5% rispettivamente nel 2024 e nel 2025



La sostanziale instabilità del contesto economico e gli accresciuti livelli di incertezza in cui le aziende si trovano ad operare stanno portando ad attribuire nuovi ruoli e responsabilità alle strutture di Amministrazione-Finanza-Controllo e ai CFO.

In particolare, è sempre più evidente la tendenza che vede la **funzione AFC e il CFO** come una **controparte privilegiata del Top Management**, coinvolta in via sistematica in tutti i **processi di business** e nelle **scelte strategiche** che caratterizzano la vita aziendale (lancio di nuovi prodotti, ingresso in nuovi mercati, alleanze, fusioni e acquisizioni, etc.).

Un apprezzato **CFO** deve quindi possedere capacità di **pianificazione e di coordinamento**, capacità di **risoluzione dei problemi** unitamente alle abilità di condividere vision e obiettivi di performance con i vertici aziendali, dall'amministratore delegato agli azionisti.

Nella moderna accezione, il CFO non è soltanto il professionista dedicato alla gestione amministrativo-contabile e alla pianificazione e controllo dei risultati aziendali, ma diventa sempre più il **primo "sostenitore" delle strategie aziendali e il primo riferimento** per il management per il reperimento delle risorse finanziarie necessarie a perseguire gli obiettivi strategici dell'azienda.

**Figura 6 |** Stime di crescita del PIL 2022 prima e dopo lo scoppio del conflitto russo-ucraino e variazione del PIL a consuntivo (Dati in %).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su fonti varie, 2023

In sintesi, la figura del CFO si sta quindi progressivamente evolvendo e sta assumendo in misura sempre maggiore contenuti manageriali.

In particolare, nelle aziende più evolute il CFO si sta trasformando da “uomo dei numeri” a **responsabile della “qualità del dato”**, a cui viene assegnato il compito di gestire i processi di raccolta delle informazioni chiave relative alle differenti aree di business e di produrre l’informativa e il reporting per il Top Management, per le altre funzioni aziendali e per gli stakeholder esterni che si relazionano con l’azienda (banche e istituzioni del sistema finanziario, azionisti, authority e regulator, etc.).

Nelle relazioni con i Vertici aziendali, il CFO esercita in misura sempre più estesa il ruolo di vero e proprio **“consulente strategico-direzionale del top management”** per indirizzare la gestione aziendale e per supportare il CEO nella gestione di tutti i principali dossier.

L’affermarsi di questo nuovo paradigma ha come corollario la necessità di attivare un percorso di **costante aggiornamento delle competenze professionali che i CFO devono possedere** per poter rispondere in modo sempre più efficace alle richieste provenienti dai differenti interlocutori aziendali.

Al fianco delle skill specialistiche tipiche della professione, viene quindi sempre più richiesto ai CFO di possedere capacità manageriali (leadership, problem solving, decision making, capacità di indirizzare e portare a condivisione le decisioni aziendali) unite alle doti di comunicazione necessarie per gestire in modo efficace le relazioni con le differenti comunità di stakeholder.

Emerge dunque anche un ruolo del CFO come facilitatore in grado di dialogare agevolmente con tutti i peer all’interno della struttura e capace di valorizzare anche i punti di forza, gli asset e le competenze di aziende o di rami specifici che sono state oggetto di acquisizione e di integrazione.

**Evidenza 2:**

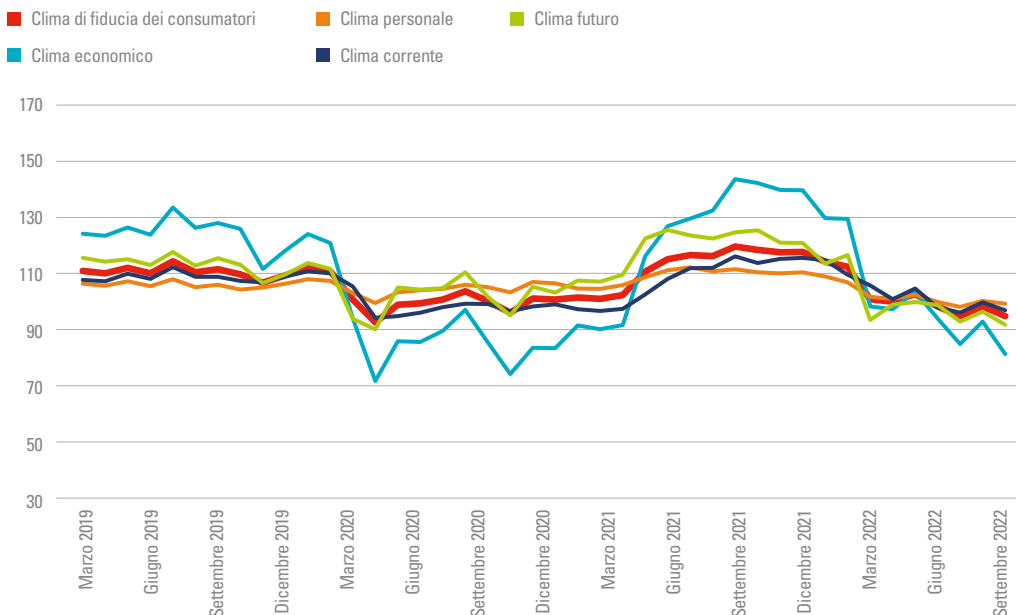
**In contesti economici caratterizzati da improvvise turbolenze e discontinuità, le aziende devono adottare strumenti di pianificazione strategica e di controllo flessibili (Modelli di Pianificazione Continua e Adattiva)**

L'attuale periodo di forti turbolenze ha contribuito a ridurre il livello di fiducia dei consumatori e delle imprese sull'andamento dell'economia italiana, riportando il sentiment del Paese sui livelli registratisi al momento dello scoppio dell'epidemia COVID-19 e della fase di lockdown che ha caratterizzato il biennio 2020 –2021.

Il sentiment di sfiducia sembra essere più marcato tra i consumatori rispetto alle imprese. Infatti, come evidenziato nelle figure che seguono, mentre il clima di fiducia delle imprese è risalito sui livelli pre-pandemici, i consumatori manifestano maggiore pessimismo sullo stato attuale dell'economia e sulle prospettive future.

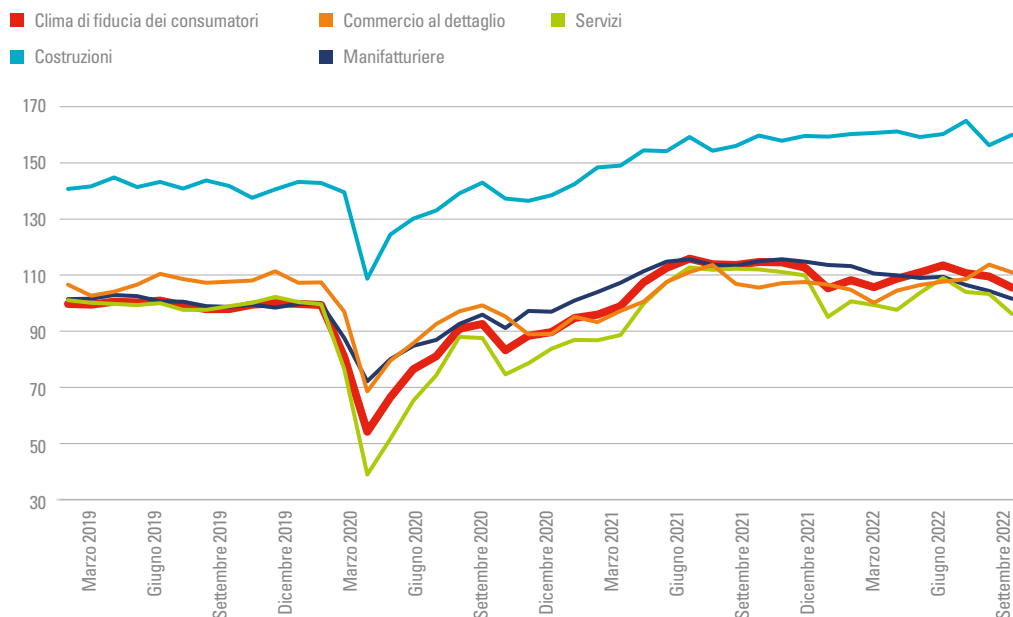
**Figura 7 |**

Clima di fiducia dei consumatori sull'economia italiana (Numero indice; base 2010 = 100 – Dati relativi al periodo: Marzo 2019 - Settembre 2022).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Banca Centrale Europea, 2023



**Figura 8 |**

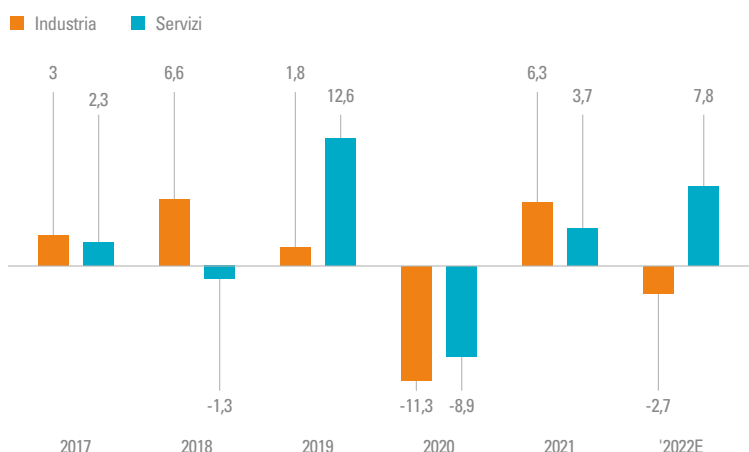
Clima di fiducia delle imprese sull'economia italiana (Numero indice; base 2010 = 100 – Dati relativi al periodo: Marzo 2019 – Settembre 2022). Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Banca Centrale Europea, 2023



Si evidenzia comunque che anche le aziende del settore industriale e del settore dei servizi hanno reagito rapidamente al peggioramento del quadro economico riducendo gli investimenti previsti.

**Figura 9 |**

Variazione % degli investimenti nel settore dell'industria e dei servizi (Dati in % relativi al periodo 2017 - 2022). Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Banca d'Italia, 2023



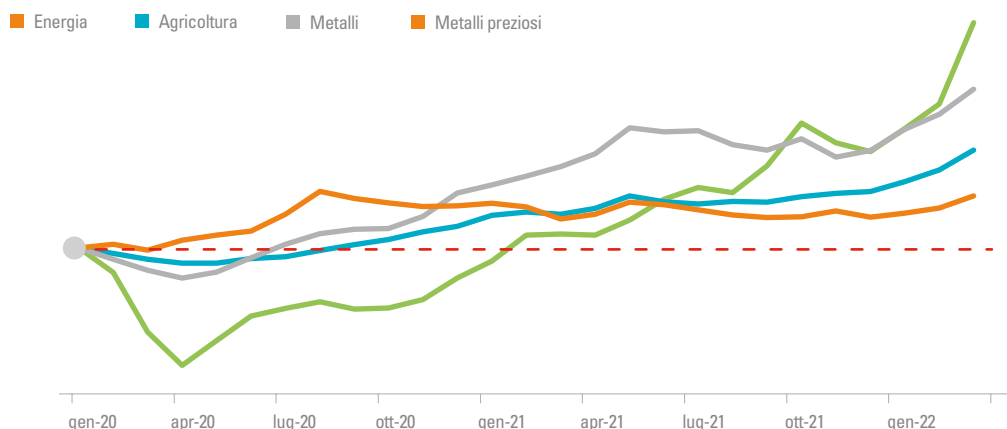
In un quadro di elevata vulnerabilità, le aziende per poter sopravvivere devono sapersi rapidamente adeguare all'andamento dei mercati di approvvigionamento e di sbocco, accrescendo i livelli di diversificazione geografica per ridurre dipendenze e fattori di scarsità e mitigando in tal modo i rischi legati alle crisi che possono scoppiare a livello locale.

In questi contesti, diventa quindi premiante la capacità di gestire in modo adattivo e flessibile le relazioni con tutte le entità che compongono la catena del valore, in modo da fronteggiare tempestivamente le eventuali situazioni critiche e i colli di bottiglia che potrebbero bloccare le catene di fornitura e/o interrompere il ciclo produttivo e/o rallentare il ciclo distributivo.

**Figura 10 |**

Andamento dei prezzi delle materie prime (Numero indice; base 2020 = 100 – Dati relativi al periodo: 2020 - 2022).

Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023



I CFO delle aziende più evolute stanno quindi adottando in misura crescente tecniche di **gestione adattiva** che prevedono una forte **interazione** tra fasi di **pianificazione**, **esecuzione** dei piani operativi e **monitoraggio** dei risultati.

In periodi di forte turbolenza come quelli vissuti nel recente passato, i CFO che utilizzano strumenti di pianificazione adattiva hanno assunto sempre di più il ruolo di guida strategica contribuendo a traghettare le aziende in acque più tranquille.

In particolare, emerge che utilizzando gli strumenti di pianificazione adattiva la funzione finance dispone di maggiori leve operative per gestire il processo di pianificazione aziendale.

Inoltre, per superare le difficoltà connesse alla crisi, i CFO di maggior successo sono quelli che hanno utilizzato i dati in modalità real time per costruire sistemi di alerting in grado di evidenziare tempestivamente situazioni di criticità/tensione e hanno messo a disposizione del management KPI affidabili da utilizzare in chiave predittiva.

Anche questa skill contribuisce a fare del CFO un business partner del Chief Executive Officer.

Fermo restando che le capacità di programmazione sono una competenza distintiva per il successo aziendale a prescindere dalle contingenze di mercato, appare evidente che in questa fase i CFO si trovano in una situazione ideale per trarre pieno vantaggio dall'utilizzo di modelli di pianificazione adattiva, che tengono conto sia dei fattori interni all'impresa sia degli elementi esogeni e completamente al di fuori del controllo aziendale.

Ad esempio, per le imprese che valutano di effettuare nuovi investimenti nel prossimo futuro diventa sempre più importante disporre di **metodologie di pianificazione** basate sull'utilizzo di modelli innovativi di **what-if analysis**, di **scenario planning** e di **sensitivity analysis**. Questi strumenti sono particolarmente utili per definire:

- l'entità degli investimenti in relazione a differenti scenari di evoluzione della domanda di mercato e dei comportamenti dei competitor;
- il più corretto timing per l'attuazione dei piani di investimento;
- le forme e gli strumenti di finanziamento più idonei, tenendo conto della struttura finanziaria esistente, dell'andamento previsto dei tassi di interesse, della struttura dei cash-flow attesi dell'investimento, del merito creditizio di cui l'azienda gode presso il sistema finanziario, etc.

Il tema è molto delicato, soprattutto in un Paese come l'Italia che ha un tessuto imprenditoriale caratterizzato per la presenza di aziende di piccole-medie dimensioni che non sempre dispongono di forti competenze manageriali e di processi di pianificazione e controllo di gestione ben formalizzati.

**Collaborazione interna tra le differenti funzioni aziendali** e condivisione dei dati sono un prerequisito-chiave

per abilitare la diffusione dei nuovi modelli di pianificazione adattiva all'interno delle aziende.

In molti casi, la collaborazione viene estesa anche ad altri attori della catena del valore esterni all'azienda, a cui viene molto spesso richiesto di mettere a fattor comune informazioni di natura operativa necessarie per alimentare i modelli di pianificazione e controllo. Emergono quindi e si stanno diffondendo modelli di coopetizione tra aziende e nuove forme di open innovation.

Accanto agli aspetti organizzativi, un fattore abilitante per la diffusione delle nuove forme di pianificazione aziendale è la disponibilità di piattaforme informatiche solide per gestire in modo flessibile ed agevolmente adeguabile i servizi di budgeting, forecasting, reporting e più in generale i dati. In particolare, gli strumenti che possono avvantaggiare l'operatività dei CFO hanno caratteristiche di:

- **semplicità d'uso** per facilitare la diffusione degli strumenti nelle comunità di utenti, all'interno delle quali sono presenti competenze non sempre omogenee;
- **completezza** per supportare l'intero ciclo del processo di pianificazione e controllo, il processo decisionale, il governo dell'azienda e la produzione del reporting;
- **business-oriented**, vale a dire strumenti concepiti e progettati per soddisfare le esigenze degli utenti-finali che – il più delle volte – hanno un ruolo attivo e partecipano nella “costruzione iterativa e interattiva” degli strumenti stessi senza disporre di competenze informatiche avanzate;
- **utilizzo distribuito delle informazioni e dei report** in modo che ciascun utente possa condividere e visualizzare la porzione di dati di proprio interesse.

### Evidenza 3:

**I fattori di incertezza sono una caratteristica comune del sistema economico (“Uncertainty is the only certainty” e “Risk is the new normal”): in contesti volatili le aziende sono chiamate a dotarsi di processi e strumenti evoluti per misurare e gestire una gamma sempre più ampia e variegata di rischi**

Gli anni recenti hanno dimostrato che le aziende devono essere in grado di identificare e **gestire i rischi esterni “incontrollabili”** che possono avere un impatto significativo sulla loro attività. Ciò include eventi come pandemie, disastri naturali, cambiamenti nei regolamenti governativi e altre situazioni imprevedibili.

Il processo di gestione dei rischi è complesso, vede il coinvolgimento di una pluralità di attori e necessita di disporre di dati necessari per le analisi. Il CFO è coinvolto direttamente in questo processo ed ha un ruolo chiave in tutte le fasi operative:

- **identificazione dei rischi**

Le aziende devono identificare i rischi esterni che potrebbero avere un impatto significativo sulla loro attività, utilizzando metodi come la mappatura dei rischi, la valutazione delle minacce o le tecniche di SWOT Analysis;

- **valutazione dell'impatto**

Una volta identificati i rischi, occorre valutare l'impatto potenziale sulla gestione, considerando fattori come la probabilità di verificarsi, la gravità degli impatti e le conseguenze sulla reputazione e sulla sopravvivenza dell'azienda nel lungo periodo.

- **misure di mitigazione**

Le aziende devono pianificare e prepararsi per far fronte ai rischi identificati, creando misure di mitigazione e piani di emergenza per fronteggiarli.

I piani possono includere azioni da intraprendere per proteggere la sicurezza dei dipendenti e gli asset aziendali e per

garantire la continuità della gestione aziendale (business continuity), minimizzando gli impatti finanziari e operativi. Tra le forme di mitigazione più efficaci rientrano le forme di diversificazione per ridurre la dipendenza da un singolo mercato o settore oppure da una concentrazione eccessiva del fatturato (o degli approvvigionamenti) in un'area geografica specifica oppure da un numero ristretto di clienti e fornitori.

- **monitoring e aggiornamento dei piani**

È importante monitorare costantemente, anche nei periodi in cui l'azienda gode di periodi favorevoli ed opera in un contesto di crescita, la situazione relativa ai rischi e aggiornare tempestivamente i piani di mitigazione per gestire le situazioni in evoluzione e prevenire possibili problemi.

- **comunicazione, collaborazione e formazione**

Le aziende devono comunicare efficacemente con i dipendenti, i fornitori, i clienti, gli organi societari e le authority le possibili minacce che possono emergere.

La formazione e la sensibilizzazione dei dipendenti sulle tematiche relative ai rischi consentono alle aziende di essere più rapide nell'individuare le opportune misure per contrastare l'insorgere di situazioni sfavorevoli ed assicurarsi che i dipendenti siano pronti a gestire efficacemente le emergenze vere e proprie.

La funzione di risk management si sta evolvendo grazie anche alla progressiva adozione – soprattutto da parte delle aziende di medio-grandi dimensioni – di piattaforme tecnologiche a livello aziendale (Enterprise Risk Management) e di modelli in grado di ampliare la gamma di rischi monitorabili (es.: catastrofi, pandemia, crisi internazionali).

La diffusione su larga scala di tecnologie che fanno un grande utilizzo di basi dati semplificano i processi di raccolta e di analisi delle informazioni a supporto del risk management.

La figura del Risk Manager in questo contesto è cruciale in quanto deve assicurare che l'azienda sia preparata e in grado di gestire i rischi esterni. Ha quindi un ruolo-chiave all'interno del management team nelle attività di:

- definizione e costante aggiornamento della strategia di gestione dei rischi;

- monitoraggio delle possibili minacce esterne che potrebbero mettere a rischio la sopravvivenza dell'azienda nel tempo;
- individuazione e proposta ai Vertici aziendali delle contromisure più efficaci, tempestive e a costi più contenuti per la mitigazione degli effetti degli eventi avversi.

In molte aziende le attività di risk management sono inserite all'interno della funzione Amministrazione-Finanza-Controllo e sono direttamente assegnate al CFO, visto da un lato il forte legame esistente tra gestione dei rischi e attività di pianificazione strategica e controllo di gestione e dall'altro l'ampia disponibilità nella struttura AFC di basi dati e di piattaforme informatiche evolute necessarie per le attività di misurazione e di monitoraggio.

Sebbene la pandemia abbia accelerato l'attenzione delle aziende sulle tematiche relative all'incertezza e all'aleatorietà dei risultati, si rilevano comunque ritardi da parte delle imprese italiane nell'adozione dei processi di risk management. Infatti, una recente ricerca svolta da Cineas<sup>3</sup> nel 2022 su un campione di medie imprese italiane ha evidenziato che:

- il **52,5%** del campione delle aziende coinvolte **dispone** solo di una **mappatura dei rischi aziendali**;
- il **41,7%** delle aziende **effettua** anche il **monitoraggio dei rischi aziendali**;
- il **25,6%** delle aziende **produce** regolarmente **strumenti di reporting per quantificare e misurare i rischi**;
- il **22,9%** delle aziende **informa** il **Consiglio di Amministrazione sui rischi aziendali**.

L'indagine svolta da Cineas<sup>4</sup> indica che nel 52,3% dei casi il supervisore dei rischi è identificato nel titolare dell'azienda stessa, seguito dal Chief Financial Officer nel 22,1% dei casi. Il Risk Manager con il 13,8% dei consensi occupa la terza posizione.

Si tratta quindi di una ulteriore riprova che la sfida più grande che deve affrontare un'azienda è quella di saper individuare con tempestività le azioni e gli strumenti più corretti per mitigare i rischi aziendali e le incertezze. Per fare ciò CFO e Risk Manager devono disporre di importanti leve operative, strumenti,

3 Fonte: IX edizione dell'Osservatorio sulla diffusione del risk management nelle medie imprese italiane – Cineas; 2022

4 Fonte: Ibid

processi e dati per aiutare il top management nell'assolvere a questo delicato compito.

#### Evidenza 4:

**In periodi di forte turbolenza, la sopravvivenza aziendale è fortemente legata alla capacità di creare valore (economico e non economico) in modo resiliente**

In tempi di crisi, le aziende in grado di **creare valore in modo resiliente** hanno maggiori probabilità di sopravvivere e di prosperare.

Creare valore in modo resiliente può richiedere l'implementazione di una pluralità di strategie ed ai CFO viene quindi sempre più demandato il compito di mettere a punto piani operativi e di definire obiettivi quali-quantitativi che possano adattarsi rapidamente alle evoluzioni del mercato e della domanda. Ad esempio, le aziende possono concentrarsi su:

- la diversificazione per ridurre la dipendenza da un singolo mercato o prodotto e mitigare l'impatto di una flessione della domanda in un settore o in una regione geografica;
- l'efficienza operativa cercando modi innovativi per ridurre i costi e mantenere adeguati livelli di redditività attraverso nuove forme di automazione o di esternalizzazione di interi processi interni (il cosiddetto business process outsourcing);
- l'adozione di nuove forme di flessibilità per soddisfare le mutevoli richieste dei consumatori;
- l'innovazione per cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie ed essere pronti ed attrezzati per superare periodi di crisi.

Le imprese, oggi più che mai, dovranno essere resilienti per rispondere sempre più rapidamente e in modo adattivo alla mutevolezza del contesto, per sopravvivere nel tempo e per sviluppare un vantaggio competitivo duraturo.

Come emerso chiaramente durante gli incontri e gli approfondimenti effettuati nel corso della Ricerca, dinnanzi a un quadro economico-sociale molto mutevole come quello attuale, il **CFO** dovrà farsi trovare pronto ed essere in grado di **gestire la variabilità degli scenari che possono mutare rapidamente nel tempo, fornire informazioni tempestive al management** utili ai fini decisionali e, in ultima analisi, **saper valutare** costantemente **i presupposti della continuità aziendale**.

In particolare, come emerso anche nei dialoghi con il team di CFO, le aziende più virtuose sono quelle che sono state in grado di capitalizzare dai momenti di crisi ed hanno saputo trarre vantaggio dalle situazioni di incertezza per acquisire nuovi clienti e quote di mercato, diffondere il proprio offering, proporre nuovi modelli distributivi, etc.

Si pensi ad esempio alle opportunità offerte dalla crisi pandemica alle aziende che distribuiscono i propri prodotti utilizzando i canali dell'e-commerce oppure ai benefici che hanno potuto conseguire le aziende operanti nel settore telco dal prolungato periodo di lockdown che ha rivoluzionato le modalità con cui le persone lavorano, studiano oppure trascorrono il tempo libero e socializzano tra di loro.

Durante i lavori con il gruppo di CFO è stato evidenziato chiaramente che le **aziende creano valore** anche in altri ambiti oltre a quello economico, come ad esempio quelli legati alla **responsabilità sociale e alla sostenibilità**. Le aziende che **danno priorità alle tematiche ambientali e sociali** sono **agevolate nello sviluppare relazioni positive con gli stakeholder** e quindi sono **maggiormente robuste e solide per fronteggiare i periodi crisi**.

In una sola parola, le **aziende attente alle tematiche sociali e ambientali sono anche più resilienti** e ciò può essere cruciale per la sopravvivenza a lungo termine. Per conseguire questo risultato sono però chiamate ad adottare misure per ridurre l'impatto ambientale, lanciare programmi per migliorare il benessere dei dipendenti, effettuare investimenti per contribuire alla crescita delle comunità territoriali in cui operano, etc.

Focalizzando l'attenzione nuovamente sugli aspetti economico-finanziari, la Ricerca ha portato ad evidenziare che in contesti di crisi i CFO devono far leva sulle loro doti di leadership,

sulle capacità di negoziazione, sulle competenze specialistiche per garantire all'azienda la disponibilità delle risorse necessarie per favorire la sopravvivenza oppure per gestire complesse fasi di turnaround.

In particolare, gli approfondimenti effettuati durante la Ricerca con il team dei CFO hanno messo in luce le seguenti aree privilegiate in cui il loro contributo viene maggiormente apprezzato dagli stakeholder:

- **gestione delle risorse finanziarie**

Il CFO deve assicurarsi che l'azienda disponga di liquidità sufficiente per far fronte agli obblighi finanziari e continuare le operazioni durante la crisi. Ciò può comportare la negoziazione con i finanziatori per ottenere un credito aggiuntivo o la ricerca di modi per conservare la liquidità.

- **ottimizzazione dei processi operativi e delle strutture di costo**

Il CFO deve collaborare con gli altri membri del management team per identificare le opportunità di risparmio sui costi che possono aiutare l'azienda a mantenere la redditività durante la crisi.

- **valutazione e gestione dei rischi**

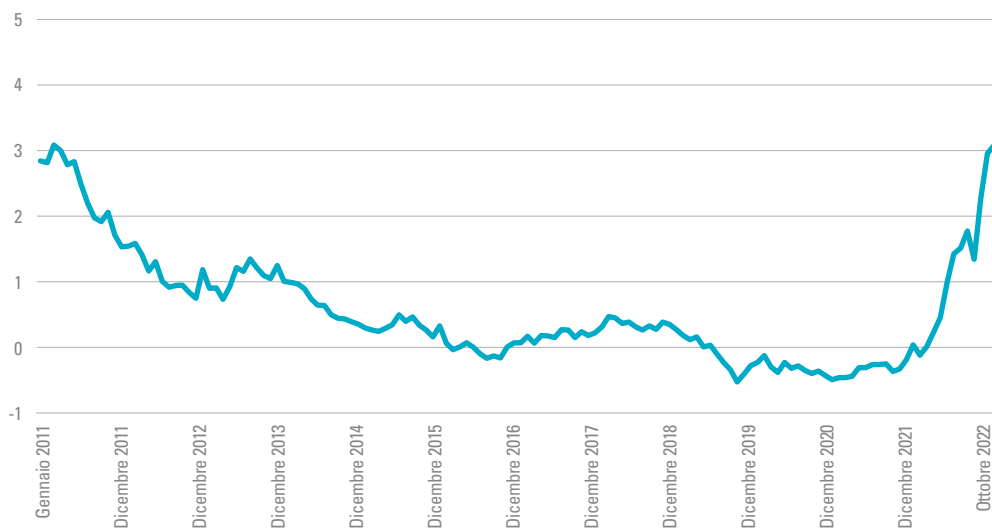
Anche in questo caso, viene richiesto al CFO di collaborare con gli altri membri del management team per identificare e valutare i rischi (finanziari e non) e per sviluppare e implementare strategie per mitigarne gli impatti.

- **comunicazione efficace con gli stakeholder**

Il CFO deve comunicare i risultati finanziari e i piani dell'azienda alle parti interessate, compresi gli azionisti, gli investitori e i finanziatori.

Soffermandoci sugli aspetti legati alla gestione finanziaria è emerso che – come noto – gli anni più recenti sono stati caratterizzati da una forte volatilità dei tassi di interesse, che hanno ripreso un trend di crescita in tutte le principali economie mondiali anticipando in molti casi le scelte di politica monetaria restrittiva decise dalle Banche Centrali dei principali Paesi avanzati (BCE, FED, Bank of England, Bank of Japan, etc.).

Ad esempio, con riferimento al mercato europeo – come evidenziato in figura – il tasso interest rate swap euro a 5 anni è ritornato sui livelli raggiunti durante i primi anni del decennio scorso, dopo un lungo periodo in cui ha assunto valori tendenzialmente prossimi allo zero oppure negativi.



**Figura 11 |**

Andamento del Tasso Interest Rate Swap Euro 5 anni (Dati in % relativi al periodo 2011 - 2022).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Investing, 2023

Il rialzo dei tassi ha avuto e sta avendo un impatto immediato sui bilanci delle imprese (oltre che sul livello del reddito disponibile delle famiglie) stimato dalla CGIA di Mestre<sup>5</sup> in oltre 15 miliardi di € nel biennio 2022 – 2023.

Una corretta gestione del fabbisogno finanziario aziendale è quindi un elemento chiave per perseguire la mission di tutte le imprese, a prescindere dal mercato di riferimento e dalle dimensioni aziendali e richiede ai CFO di rivedere ed eventualmente aggiornare sia i programmi di investimento sia la struttura finanziaria.

Questo aspetto - valido in assoluto – assume un'enfasi ancora maggiore in questo contesto specifico e rappresenta per certi versi una vera e propria novità a cui le aziende e i consumatori non erano più abituati, dopo gli ultimi dieci anni caratterizzati da bassi tassi di interesse.

<sup>5</sup> Fonte: Ufficio Studi CGIA – Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre: la stima è stata “costruita” ipotizzando un aumento medio dei tassi di interesse del 2 per cento tra il 2023 e il 2022



Il rialzo dei tassi di interesse unito alla forte volatilità che ha caratterizzato i rapporti di cambio tra le differenti divise rischia di minare la sopravvivenza delle aziende con margini economici più ridotti, dal momento che un aumento significativo degli oneri finanziari oppure dei costi di acquisto delle materie prime e dei servizi legato all'andamento dei cambi potrebbe portare a marginalità della gestione caratteristica negativa.

In presenza di forte incertezza sui mercati finanziari, ai CFO viene richiesto di impostare strategie attive per la gestione della posizione finanziaria e di utilizzare un'ampia pluralità di strumenti (inclusi eventualmente gli strumenti di hedging quali sono ad esempio i derivati) che i moderni mercati dei capitali mettono a disposizione delle imprese: dal credito bancario alle emissioni di prestiti obbligazionari, dalle forme più innovative rappresentate dal private debt alle emissioni di nuovo equity da offrire all'attuale compagine sociale oppure da proporre ad investitori terzi (IPO, private equity, etc.).

In ogni caso, diventa cruciale per le aziende e per i CFO dotarsi di modelli e strumenti informatici a supporto della pianificazione finanziaria e del controllo dei flussi di cassa per valutare gli impatti sui risultati economico-finanziari legati a possibili shock inattesi dei prezzi, dei tassi di interesse e dei rapporti di cambio delle divise.

**Figura 12 |**  
Andamento  
del rapporto di Cambio  
USD / EUR (Dati relativi  
al periodo 2010 - 2022).  
Fonte: Elaborazioni  
di The European House  
- Ambrosetti su dati  
Banca d'Italia, 2023

Gli approfondimenti condotti con i CFO hanno portato ad evidenziare l'importanza di disporre di tool evoluti che possono aiutare la funzione AFC a prevedere le conseguenze di shock esterni sulla posizione finanziaria aziendale e sulla capacità di generare profitti, nonché a identificare le azioni necessarie per mitigare gli effetti negativi di andamenti inattesi.

In questa direzione, i modelli di pianificazione e controllo che prevedono la creazione di scenari di base e di stress per valutare gli impatti di eventi imprevisti sulle performance dell'azienda possono aiutare i CFO a gestire le situazioni di incertezze con più tempestività ed efficacia.

La modellistica sempre più evoluta può quindi supportare i CFO nella creazione di piani di contingency per affrontare gli eventi sfavorevoli e per monitorare nel continuo i Key Performance Indicator (KPI) relativi allo stato di salute economico / patrimoniale / finanziario dell'azienda.

In sintesi, i **nuovi modelli di pianificazione e controllo** consentono alle aziende di **essere più tempestive e resilienti di fronte a situazioni di incertezza** e aiutano il management a prendere decisioni più consapevoli per tutelare al meglio gli interessi degli stakeholder.

L'accresciuta **volatilità dei prezzi** e la **crisi degli approvvigionamenti** richiedono maggiore flessibilità nel gestire la value chain e rendono indispensabile sapere stringere **rapporti di partnership con fornitori e clienti**.

Gli anni più recenti sono stati caratterizzati per la crisi degli approvvigionamenti che hanno reso più difficile la gestione delle catene di fornitura, insegnando alle aziende ad essere maggiormente flessibili e a sviluppare capacità di adattarsi rapidamente alle nuove condizioni di mercato.

I CFO coinvolti nella Ricerca hanno confermato che una soluzione a questi problemi è quella di stringere rapporti di partnership con fornitori e clienti. Le partnership possono fornire un maggiore livello di flessibilità e di cooperazione, permettendo alle aziende di condividere i rischi e di lavorare insieme a clienti e fornitori per trovare soluzioni comuni e condivise.

Inoltre, le partnership possono consentire alle aziende di diversificare le proprie fonti di approvvigionamento e di accedere a nuovi mercati di sbocco. È quindi possibile ridurre la dipendenza da pochi fornitori oppure diversificare i mercati di distribuzione dei prodotti/servizi, mitigando anche i rischi sulla produzione legati ad interruzioni delle catene logistiche.

In sintesi, le partnership possono fornire alle aziende un maggiore livello di flessibilità e di diversificazione, permettendo sia di gestire meglio le criticità sia di sfruttare pienamente le nuove opportunità di crescita.

## 1.3 Impatti della digitalizzazione dell'economia e della società sull'operatività dei CFO

---

### Evidenza 5:

**Il crescente utilizzo di dispositivi digitali interconnessi da parte dei consumatori ha un enorme impatto sulle aziende che per sopravvivere devono innovare profondamente i loro modelli di business**

La digitalizzazione dell'economia e della società sta trasformando profondamente il modo in cui le aziende operano e le forme con cui i consumatori interagiscono con gli altri attori del tessuto economico-sociale (altri consumatori, altre aziende, strutture ed enti della Pubblica Amministrazione Centrale e Locale, etc.).

Ad esempio, l'utilizzo di tecnologie digitali avanzate, come l'intelligenza artificiale, l'Internet of Thing (IoT), la blockchain e la robotica, sono alla base dell'automazione dei processi e consentono di migliorare l'efficienza operativa, di sviluppare nuovi modelli di business e di creare ecosistemi innovativi.

La digitalizzazione sta cambiando il modo in cui i consumatori interagiscono con le aziende e con la Pubblica Amministrazione, rendendo più facile l'accesso ai prodotti e ai servizi, il confronto dei prezzi, la possibilità di effettuare acquisti in modo semplice e intuitivo utilizzando i canali di e-commerce, la possibilità di ottenere assistenza e supporto sempre e ovunque.

La digitalizzazione sta radicalmente modificando anche le modalità con cui le aziende interagiscono tra di loro e si interfacciano con le amministrazioni pubbliche. Si pensi ad esempio alle semplificazioni dei processi amministrativo-contabili che sono stati ottenuti dalle strutture finance attraverso l'introduzione

dell'obbligo dell'emissione della fattura elettronica per tracciare le operazioni commerciali prima tra aziende e PA Centrali e Locali e quindi tra le imprese.

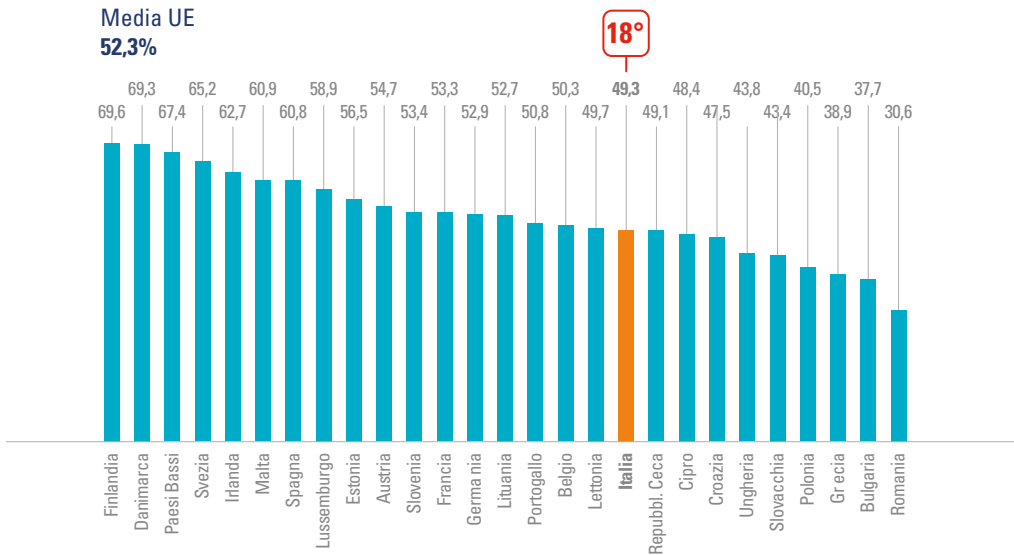
Le nuove tecnologie offrono nuove opportunità e pongono sfide alle aziende, che devono sapersi adattare per soddisfare le aspettative dei consumatori e competere in un mercato globale in rapida evoluzione.

Più in generale, la digitalizzazione sta creando una società sempre più connessa e interconnessa, dove le aziende e i consumatori possono interagire in modo più efficiente e trasparente. Ciò può aiutare a migliorare la qualità della vita, accrescere i livelli di produttività, dar vita a nuovi mercati e a nuovi settori economici. In sintesi, le moderne tecnologie offrono rilevanti opportunità economiche che le aziende e i consumatori devono saper sfruttare a pieno.

Tuttavia, la digitalizzazione può anche essere fonte di minacce: ad esempio può obbligare le aziende ad attuare programmi complessi per riqualificare una parte della forza lavoro oppure può fare da acceleratore alla crescita delle disuguaglianze sociali oppure può ampliare la magnitudo del gap relativo al cosiddetto “digital divide” che caratterizza differenti aree geografiche e comunità sociali del nostro Paese.

Con riferimento al livello di digitalizzazione del sistema economico-sociale italiano è da evidenziare che il nostro Paese si posiziona stabilmente nelle **posizioni di retroguardia** in Europa, occupando il 18° posto nelle classifiche relative al DESI<sup>6</sup>.

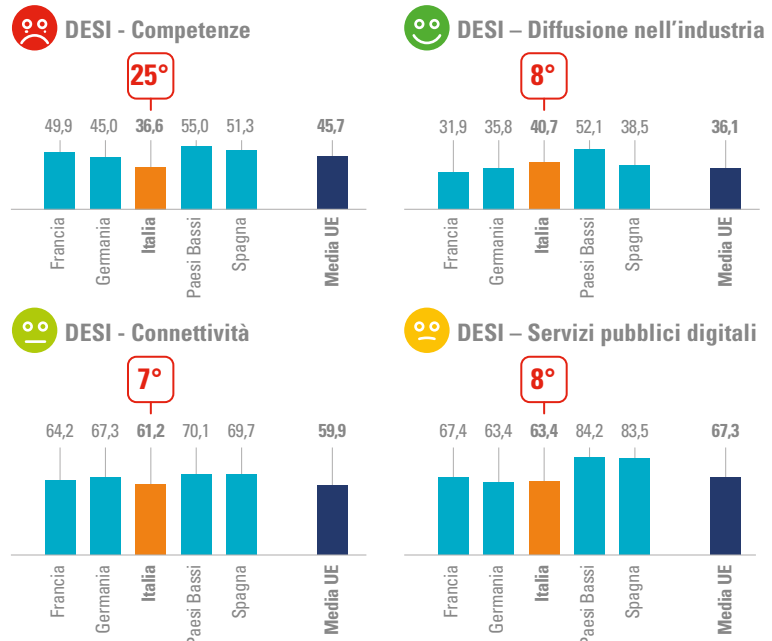
6 DESI è l'acronimo di Dital Economy and Social Index; a partire dal 2014 la Commissione Europea sta utilizzando questo indice che sintetizza 33 differenti key performance indicator per monitorare i progressi degli Stati membri sul tema della digitalizzazione



**Figura 13 |**  
Indice DESI relativo ai 27 Paesi UE (Dati in % relativi al 2022).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023

L'Italia presenta un gap rilevante rispetto ai Paese UE top performer in tutte le quattro macro-componenti in cui si articola il DESI, vale a dire le competenze, la digitalizzazione dei servizi pubblici, la disponibilità di infrastrutture digitali per la connettività e la diffusione del digitale tra le imprese.

**Figura 14 |**  
Componenti dell'indice DESI nei principali Paesi UE (Dati in % relativi al 2022).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023



In particolare, con riferimento alla digitalizzazione degli ecosistemi produttivi, si evidenzia che le aziende italiane hanno recuperato molte posizioni all'interno del ranking grazie agli investimenti in digitalizzazione sostenuti dai provvedimenti emanati dal Governo relativi all'Industria 4.0 e alla Transizione 4.0. Queste misure pubbliche, entrate in vigore rispettivamente nel 2013 e nel 2020, hanno messo a disposizione delle aziende importanti risorse economiche per sostenere il rinnovamento degli impianti produttivi, includendo tra le spese finanziabili anche gli investimenti in infrastrutture e in asset digitali.

Con riferimento alla componente connettività, sono in corso importanti investimenti finanziati anche attraverso l'utilizzo delle risorse messe a disposizione dal Piano Nazionale di Ripresa e di Resilienza (PNRR)<sup>7</sup> per la realizzazione della copertura del territorio nazionale con la rete a "banda ultra-larga". Questi investimenti – una volta completati – garantiranno connessioni veloci alla maggioranza dei cittadini e delle imprese, indipendentemente dal luogo in cui si trovano, permettendo in tal modo di ridurre le barriere di "digital divide" attualmente presenti.

Il PNRR alloca importanti risorse anche alla digitalizzazione dei servizi pubblici erogati sia dalle Amministrazioni Centrali sia dalle Amministrazioni Locali dello Stato, prevedendo l'attuazione di importanti progetti che hanno l'obiettivo di semplificare e snellire le forme di interazione tra il mondo business e i privati cittadini con il sistema pubblico.

L'Italia presenta invece un "cronico" gap rispetto ai principali player europei sul tema delle competenze digitali dei lavoratori e più in generale dei cittadini.

Le imprese italiane già oggi lamentano più difficoltà rispetto agli altri Paesi europei nel reperire adeguate competenze digitali sul mercato. Secondo una recente Ricerca svolta da The European House - Ambrosetti<sup>8</sup>, l'Italia deve formare, entro il 2026, più

7 Il PNRR dell'Italia prevede investimenti nel digitale pari a circa 48,1 Mld € (su un totale di 191,5 Mld €); le risorse che il nostro Paese alloca in quest'area sono maggiori rispetto a quelle di Francia, Germania e Spagna messe insieme

8 Fonte: Rapporto "Next Generation digITALY: come promuovere l'integrazione e lo sviluppo di un ecosistema digitale per accelerare l'innovazione e la crescita del Paese" prodotto da The European House - Ambrosetti, 2022

di due milioni di occupati con competenze digitali di base<sup>9</sup> per stare al passo con le necessità del mercato<sup>10</sup>.

Le competenze informatiche non sono solo un problema di mercato, ma anche di cittadinanza attiva nell'era della transizione digitale avviata nell'Unione Europea: per centrare gli obiettivi UE del Digital Compass al 2030, l'Italia deve formare con competenze digitali di base più di 20 milioni di persone<sup>11</sup>.

Quello che si vuole evidenziare in questa sede è che con il boom della trasformazione digitale anche i CFO e più in generale le persone che operano nelle strutture finance hanno dovuto necessariamente fare un rilevante balzo in avanti sul tema relativo all'utilizzo delle principali tecnologie innovative (big data, RPA – robot process automation, etc.).

In particolare, come emerso anche durante i Tavoli di Lavoro, le nuove tecnologie offrono ai CFO maggiori opportunità di disporre tempestivamente delle informazioni – anche se non perfette e quadrate contabilmente – per cogliere e valutare nuovi fenomeni che fino a poco tempo prima non erano considerati come rilevanti (es.: forte rialzo dei costi energetici nelle aziende poco “energivore”) e poter prendere le decisioni in modo consapevole, tempestivo e proattivo.

I moderni CFO si sono progressivamente orientati verso uno stile di conduzione della funzione AFC più orientato all'utilizzo frequente dei dati nei processi di pianificazione, nelle scelte di business e nel monitoraggio delle performance.

In particolare, il team di CFO coinvolti nei Tavoli di Lavoro ha evidenziato l'importanza di definire chiaramente in azienda un modello di governance dei dati, vale a dire un insieme di processi, ruoli, policy, standard e metriche finalizzato a garantire un uso efficace ed efficiente delle informazioni da parte di tutte le strutture aziendali.

9 Per competenze digitali di base si intende la capacità di utilizzare le tecnologie Internet e di gestire e produrre strumenti di comunicazione visiva e multimediale (es.: strumenti di Office Automation)

10 Le tematiche relative alle competenze richieste ai CFO e più in generale alla funzione Amministrazione-Finanza-Controllo saranno trattate nel dettaglio nel capitolo 3 della presente Ricerca (a cui si rinvia)

11 Il Digital Compass fissa l'obiettivo per i Paesi UE di avere entro il 2030 l'80% della popolazione adulta in possesso di competenze digitali di base

Queste tendenze – seppur comuni a tutte le principali aziende – presentano sfumature differenti in relazione anche alla dimensione dell’organizzazione e al settore di operatività.

Una recente survey svolta da Workday <sup>12</sup> su un campione di aziende internazionali ha evidenziato come l’assenza di un’architettura tecnologica evoluta ha impatti sulla capacità di soddisfare le nuove domande ed istanze provenienti dal management e dagli stakeholder aziendali e può minare le capacità di prendere decisioni affidabili, tempestive e basate sull’efficace utilizzo del patrimonio dati a disposizione.

I CFO coinvolti nella survey classificano i rischi di sicurezza e di governance e la dipendenza dai team IT per i dati e i report come le principali barriere da superare per consentire alla funzione AFC di disporre del patrimonio informativo necessario per la gestione aziendale.

Si tratta quindi di veri e propri ostacoli all’operatività della funzione AFC che impattano anche le capacità di attrarre e trattenere i migliori talenti.

---

12 Si veda la ricerca “The CFO-CIO Partnership” in cui vengono presentati i risultati della survey condotta nel 2022 da Workday su un panel di 1.060 CFO e CIO appartenenti ad aziende relative a 11 settori merceologici differenti dislocate in tutte le principali aree geografiche a livello mondiale

### Evidenza 6:

**La digitalizzazione dei processi è un percorso irreversibile che riguarda tutte le aree di operatività delle aziende, inclusa la funzione Amministrazione-Finanza-Controllo**

Per raccogliere gli orientamenti in tema di adozione del digitale da parte della comunità imprenditoriale, nel 2022 The European House - Ambrosetti ha realizzato una survey<sup>13</sup> su un campione di aziende italiane in cui sono stati approfonditi principalmente tre temi:

- analisi dello **stato di adozione del digitale** nelle imprese;
- diffusione del **digitale nelle filiere produttive**;
- valutazioni e punti di vista della comunità imprenditoriale sull'efficacia delle **politiche pubbliche a sostegno del digitale** e sul ruolo del **PNRR** come acceleratore dei processi di digitalizzazione.

La survey ha permesso di raccogliere importanti evidenze circa lo stato di adozione del digitale nel mondo imprenditoriale: come riportato nella figura che segue, è emerso in primo luogo che il **cloud computing è la tecnologia digitale più utilizzata** dalle imprese (82%), seguita da tecnologie di business application (62%)<sup>14</sup>.

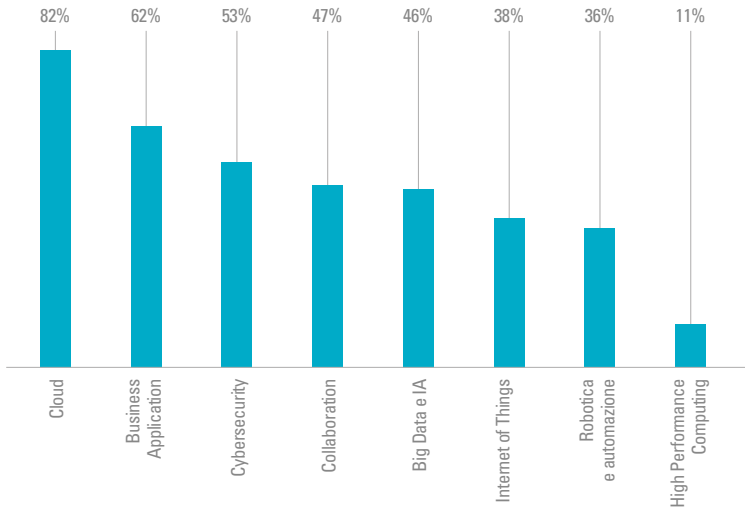
Le altre tecnologie risultano meno diffuse: tra queste, spicca il dato relativo alla cybersecurity con un tasso di adozione pari

13 Fonte: Rapporto “Next Generation digITALY: come promuovere l'integrazione e lo sviluppo di un ecosistema digitale per accelerare l'innovazione e la crescita del Paese” prodotto da The European House - Ambrosetti, 2022. Hanno risposto alla survey 127 aziende, il 36% dei rispondenti è rappresentato da aziende manifatturiere, seguito da aziende ICT (24%), utility ed energia (15%), finanza e assicurazioni (13%), farmaceutiche e life sciences (7%), costruzioni (4%) e distribuzione (1%). Il 52% delle aziende rispondenti sono di grandi dimensioni, il 17% sono imprese medie, il 15% piccole e il restante 16% sono microimprese

14 Le business application sono le applicazioni a supporto dei processi di Amministrazione-Finanza-Controllo, le applicazioni di customer relationship management (CRM), etc.

solo al 53% delle aziende partecipanti, nonostante la forte crescita del numero di attacchi ai sistemi informatici che colpisce quotidianamente le aziende e il settore pubblico.

La tecnologia meno utilizzata in assoluto è l'High Performance Computing (11% delle aziende), che occupa ancora posizioni di nicchia ed è presente soprattutto nel comparto manifatturiero.

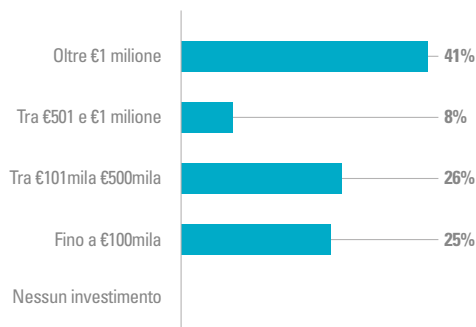


**Figura 15 |**  
Tecnologie utilizzate dalle aziende (Dati in % - Risposte multiple).  
Fonte: elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati proprietari, 2023

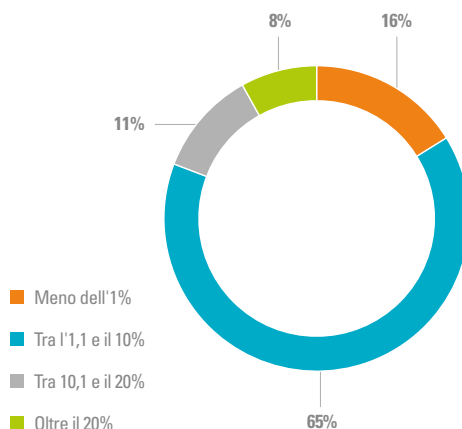
Tutte le imprese coinvolte nella survey hanno investito in tecnologie digitali nel triennio 2019 -2021: oltre il 40% delle aziende ha investito importi di almeno 1 Mln €. Circa l'8% delle aziende ha effettuato investimenti compresi tra 0,5 e 1 Mln €; il 26% ha investito tra 0,1 e 0,5 Mln €; mentre il 25% ha investito meno di 0,1 Mln €. È interessante evidenziare che non ci sono casi di imprese che non abbiano effettuato investimenti in tecnologie digitali.

Analizzando gli investimenti in rapporto al fatturato, si evidenzia che la maggior parte delle aziende (65% delle risposte) ha investito tra l'1% e il 10% del fatturato; mentre nell'11% dei casi l'investimento è compreso nel range 10 - 20% e nell'8% dei casi è stato addirittura superiore al 20% del fatturato. Solo nel 16% dei casi le aziende hanno investito meno dell'1% del fatturato.

**A quanto ammontano complessivamente gli investimenti in tecnologie digitali effettuati nell'ultimo triennio dalla sua azienda?**



**Ci può fornire una stima dell'incidenza media degli investimenti digitali annui rispetto al fatturato della sua azienda?**



**Figura 16 |** Stima degli investimenti in tecnologie digitali effettuati dal campione di aziende (Dati in %).  
Fonte: elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati proprietari, 2023

I CFO evidenziano la necessità di disporre di dati e di modelli accurati per valutare ex-ante gli investimenti in tecnologie digitali necessari per la trasformazione dei modelli di business e l'innovazione dei processi aziendali. In particolare, secondo i CFO, disporre di dati per governare le aziende e supportare il processo decisionale è paragonabile all'utilizzo dei fari di un'autovettura mentre si viaggia di notte oppure in una galleria.

In tale direzione, come emerso anche durante gli incontri effettuati, è stata evidenziata l'importanza di stabilire rapporti di collaborazione attiva tra la funzione finance e la funzione IT. Ciò consente di ridurre gli ostacoli che possono compromettere la fruibilità dei dati, tra i quali vengono annoverati:

- i rischi legati alla sicurezza e alla data governance;
- le limitazioni delle infrastrutture tecnologiche interne che spesso non sono in grado di gestire grosse moli di informazioni;
- le problematiche inerenti alla sicurezza e alla minimizzazione dei possibili attacchi cyber;
- la limitata autonomia delle strutture AFC nello svolgimento di attività di natura tecnico-informatica necessarie per disporre di dati e di report.

Per superare i sopracitati ostacoli, la struttura finance può mettere in campo una pluralità di interventi. Quelli che – anche a detta del team di CFO coinvolti nella Ricerca – sembrano essere i più efficaci prevedono da un lato un forte allineamento degli obiettivi e una stretta collaborazione tra funzione IT e funzione AFC e dall'altro la contaminazione delle competenze tra le differenti strutture in modo da favorire lo sviluppo di un clima cooperativo e la crescita delle professionalità.

#### Evidenza 7:

**La digitalizzazione abilita una più stretta collaborazione tra i CFO e i responsabili di tutte le funzioni aziendali e un'interazione continua con tutti gli stakeholder interni ed esterni all'organizzazione**

La survey somministrata da The European House - Ambrosetti al campione di imprese ha evidenziato che il vero limite all'adozione di nuove tecnologie digitali è legato a fattori soft come la **cultura aziendale** e le **competenze**, piuttosto che a carenza di fattori "hard" quali, ad esempio, la presenza di colli di bottiglia nelle forniture oppure l'assenza di infrastrutture adeguate.

Potendo indicare più cause ostative, più della metà dei rispondenti ritiene infatti che il ritardo sia dovuto alla cultura aziendale (52%), ma anche alla carenza di competenze (48%) e alle incertezze sui ritorni (32%). Mentre solo il 18% dei rispondenti ha indicato la mancanza di infrastrutture adeguate e il 17% ritiene che le difficoltà siano legate all'indisponibilità di fornitori.

Altre cause che ostacolano la diffusione del digitale nelle aziende sono rappresentate dall'incertezze sul ritorno degli investimenti (ROI) con il 32% delle risposte e la mancanza di agevolazioni/investimenti per il 30% dei casi.

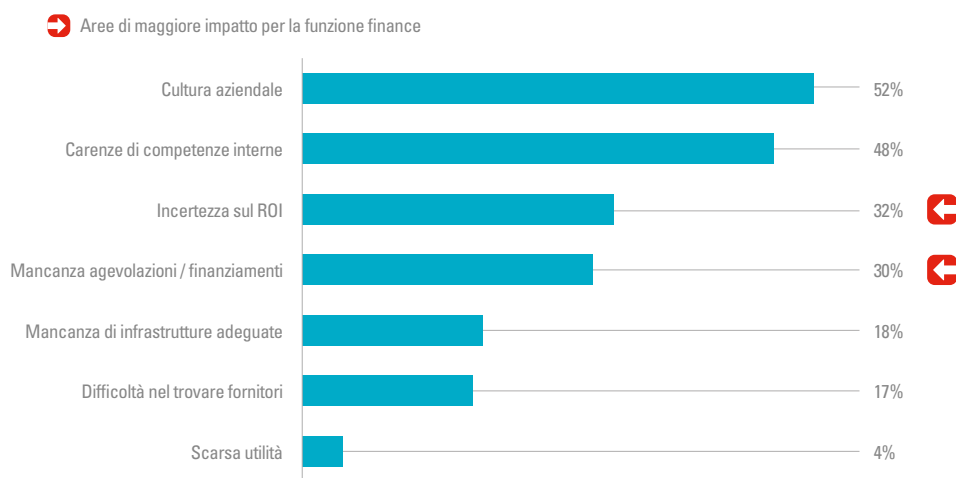
Queste due limitazioni – maggiormente collegate ai processi di cui è responsabile la funzione AFC – chiamano quindi in causa direttamente il ruolo svolto dal CFO all'interno dell'azienda.

### Figura 17 |

Ostacoli all'adozione delle tecnologie digitali nelle imprese (Dati in % - Risposte multiple).  
Fonte: elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati proprietari, 2023

Quanto già descritto in precedenza con riferimento al rapporto di collaborazione tra funzione finance e funzione IT può essere quindi tranquillamente esteso anche a tutte le altre strutture aziendali che si relazionano con le unità dell'Amministrazione-Finanza-Controllo.

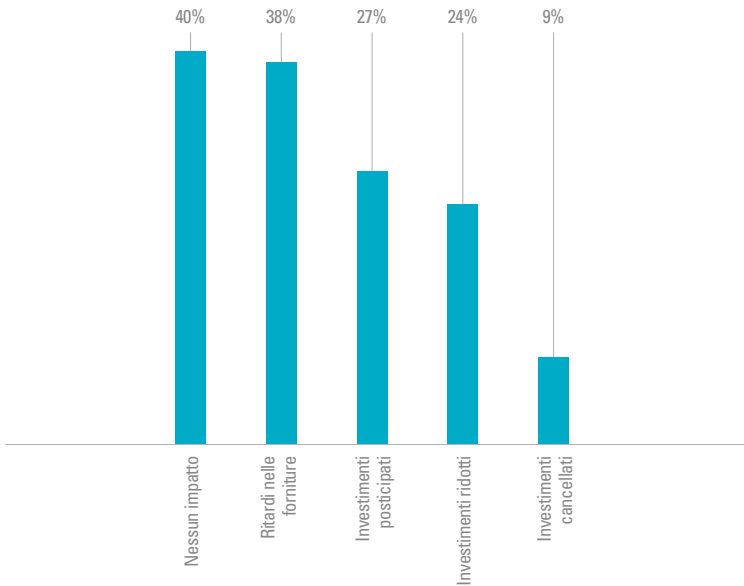
Si tratta quindi di una ulteriore conferma che in periodi caratterizzati da incertezza, per sopravvivere tutte le aziende devono da un lato sapersi aprire al nuovo e dall'altro mantenere un forte spirito di coesione interno ed un elevato allineamento su priorità strategiche ed obiettivi da conseguire.



Sempre rimanendo in tema di investimenti, emerge che l'attuale fase di difficoltà nelle catene di fornitura, causata dall'effetto congiunto della pandemia da COVID-19 e delle crisi geopolitiche internazionali, **ha avuto impatti sulle scelte di investimento delle aziende**. Infatti, il 60% dei rispondenti alla survey di The European House - Ambrosetti ha dichiarato che le scelte di investimento sono state impattate dagli eventi più recenti, per differenti motivazioni:

- il 38% dei rispondenti ha riscontrato ritardi nelle forniture ed ha dovuto rivedere i piani temporali di attuazione;
- il 27% dei rispondenti ha dovuto posticipare gli investimenti;
- il 24% degli intervistati ha deciso di mantenere il timing di attuazione delle iniziative riducendo gli importi degli investimenti;

- l'attuale fase di incertezza ha portato ad una cancellazione dei progetti solo nel 9% dei casi;
- mentre il 40% degli intervistati ha risposto che i programmi di investimento in tecnologie digitali non sono stati influenzati dall'attuale quadro di incertezza che caratterizza l'economia mondiale.



**Figura 18 |**

Impatti dell'attuale periodo di incertezza sulle scelte di investimento in tecnologie digitali (Dati in % - Risposte multiple).

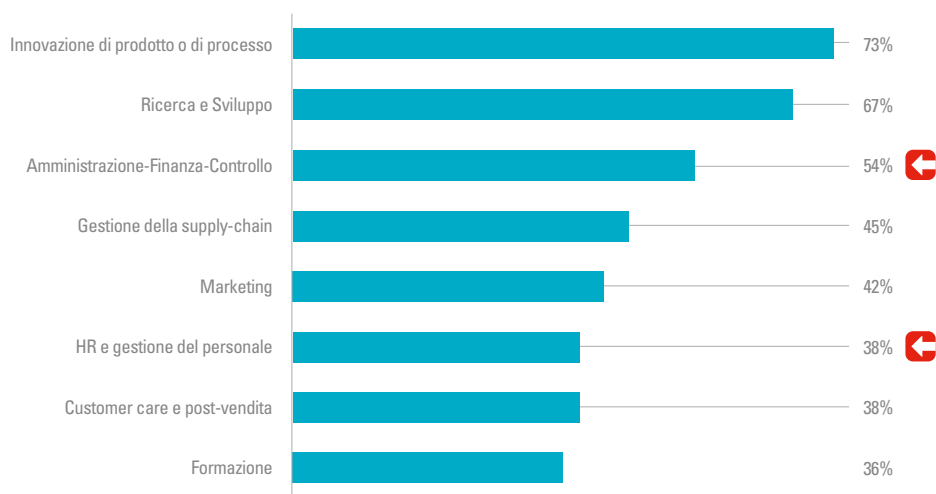
Fonte: elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati proprietari, 2023

I maggiori benefici degli investimenti in tecnologie digitali possono essere conseguiti sui processi di innovazione e sulle attività di ricerca e sviluppo.

Anche i processi amministrativo-contabili traggono vantaggio dalla diffusione delle tecnologie digitali: in particolare, con queste nuove tecnologie aumentano le opportunità per creare maggiore efficienza nei processi interni della funzione AFC e per valorizzare le potenzialità di raccolta e analisi dei dati da mettere a disposizione del Vertice e degli altri stakeholder aziendali.

Come evidenziato nel grafico, le strutture AFC unitamente alla funzione HR sono tra i principali beneficiari dell'attuazione di investimenti in tecnologie digitali.

➔ Aree di maggiore impatto per la funzione finance

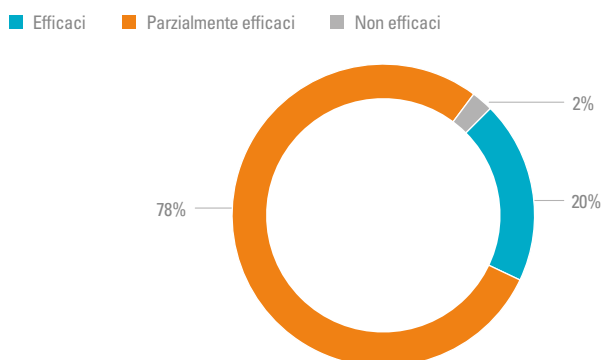


**Figura 19 |**  
Benefici delle tecnologie digitali sui processi aziendali (Dati in % - Risposte multiple).  
Fonte: elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati proprietari, 2023

Una sezione dedicata della survey è volta a raccogliere la percezione delle aziende sul livello di soddisfazione del **PNRR** e, più in generale, degli interventi pubblici a sostegno della digitalizzazione (ad esempio, iniziative quali Industria 4.0 e Transizione 4.0).

È emerso che solo il **20%** delle aziende è pienamente soddisfatta dell'efficacia delle politiche pubbliche a sostegno del digitale, mentre nella maggior parte dei casi (**78%** delle risposte) le comunità imprenditoriali ritengono che gli interventi siano **parzialmente efficaci**. Solo nel **2%** dei casi le aziende rispondenti reputano che siano completamente inefficaci.

**Figura 20 |**  
Livello di soddisfazione delle aziende relativamente alle politiche pubbliche a sostegno del digitale (Dati in %).  
Fonte: elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati proprietari, 2023

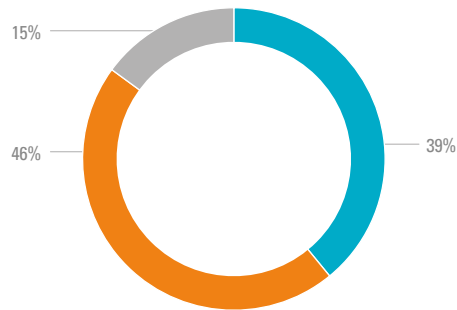


Invece, è maggiore la fiducia degli imprenditori verso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR): per l'85% dei rispondenti il PNRR avrà un impatto importante sull'accelerazione della digitalizzazione delle aziende, seppur vengano evidenziate opportunità e spazi di miglioramento dal restante 15% di aziende.

Le principali preoccupazioni provenienti da coloro che evidenziano spazi di miglioramento nel PNRR sono legate ai seguenti fattori:

- eccessiva burocrazia (77% delle risposte);
- difficoltà di accesso alle pratiche per onerosità o scarsa chiarezza (46%);
- limitato realismo / fattibilità degli obiettivi (46%).

- Sì, il PNRR sarà fondamentale per l'implementazione di tecnologie digitali nelle imprese
- Sì, ma gli interventi previsti non sono ancora abbastanza
- No, non ci aspettiamo cambiamenti significativi

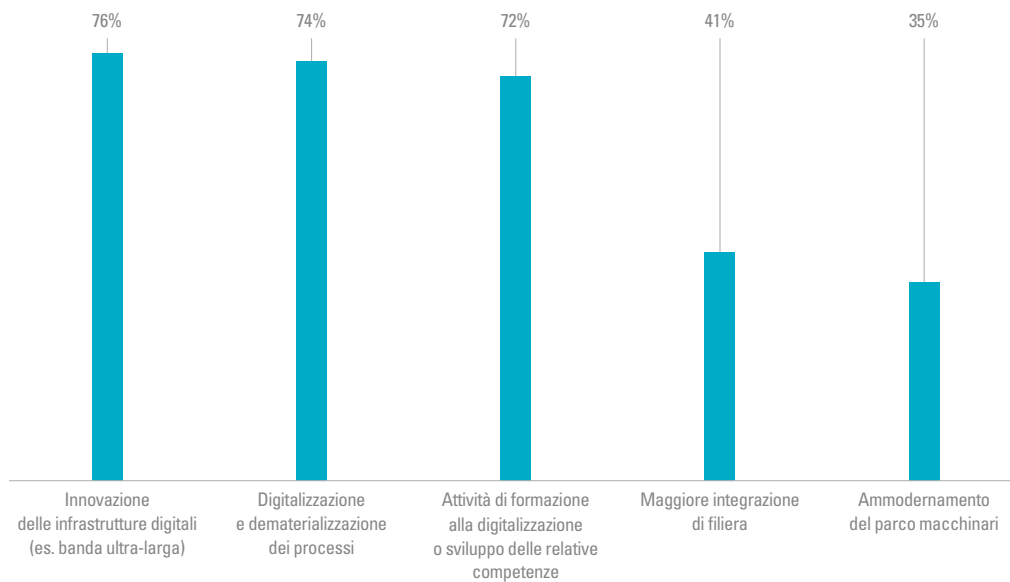


Il PNRR avrà un forte impatto positivo su tre componenti della vita aziendale. In primo luogo, potrà:

- accelerare l'innovazione delle infrastrutture digitali (ad esempio la banda ultra-larga) secondo il 76% degli intervistati;
- favorire la digitalizzazione e la dematerializzazione dei processi secondo il 74% dei rispondenti;
- dare una spinta alle attività di sviluppo delle competenze digitali oppure favorire lo sviluppo di altre competenze secondo il 72% dei feedback ricevuti.

Una percentuale inferiore delle aziende intervistate (41% del totale) ritiene invece che il PNRR favorirà le filiere produttive e il 35% giudica che potrà incidere positivamente sull'ammodernamento del parco macchinari.

**Figura 21 |**  
Livello di soddisfazione delle aziende relativamente al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Dati in %).  
Fonte: elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati proprietari, 2023



**Figura 22 |**

Ambiti in cui il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza può accelerare l'azione delle tecnologie digitali nelle imprese (Dati in % - Risposte multiple).

Fonte: elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati proprietari, 2023

## **1.4 Opportunità e sfide per i CFO legate all'emergere delle tematiche ESG**

---

Fino a qualche anno le tematiche connesse alla sostenibilità non rientravano tra le principali priorità delle aziende italiane.

Secondo una rilevazione ISTAT<sup>15</sup> condotta nel 2018 su un campione di imprese, solo una ridotta percentuale delle aziende italiane aveva avviato iniziative concrete in tema di sostenibilità ambientale e sociale per conseguire benefici in termini di:

- miglioramento del benessere lavorativo dei dipendenti;
- riduzione dell'impatto ambientale delle produzioni effettuate;
- aumento dei livelli di sicurezza all'interno dell'impresa o nel territorio in cui opera.

Solo il 25-30% delle aziende aveva però effettuato investimenti concreti nei tre anni precedenti (2015 – 2017) oppure prevedeva di lanciare nuove iniziative legate alla sostenibilità nei tre anni successivi (2019 – 2021).

---

<sup>15</sup> Fonte: ISTAT

### Evidenza 8:

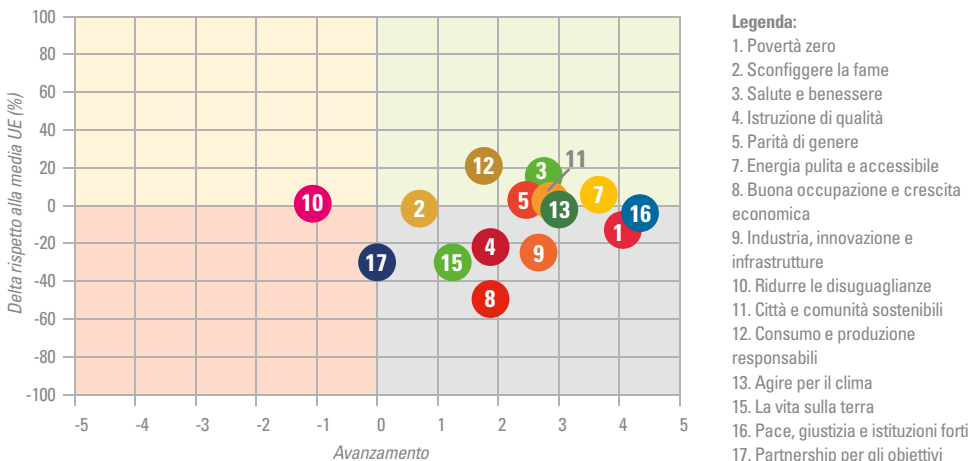
**L'Unione Europea è l'area geopolitica che si è data gli obiettivi più concreti in tema di adozione delle normative ESG per la transizione verso un'economia green e sostenibile**

A partire dalla fine del 2019, con l'insediamento della Presidenza von der Leyen, le tematiche relative alla sostenibilità e allo sviluppo sostenibile sono diventate un obiettivo prioritario per tutti i Paesi dell'Unione Europea.

La Commissione Europea ha scelto di mantenere il suo impegno a favore dell'Agenda 2030 elaborata dalle Nazioni Unite e, sotto la guida della presidente von der Leyen, ha presentato un ambizioso programma strategico per conseguire importanti risultati in materia di sostenibilità dei Paesi aderenti, identificando 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals – SDG) a cui gli Stati firmatari devono attenersi nell'ambito dei propri programmi di sviluppo.

Come evidenziato nella figura riportata nel seguito, l'Italia si colloca ancora al di sotto della media UE sui 17 indicatori di sviluppo sostenibile, con un ranking che la colloca al 24° posto, davanti solo a Grecia, Romania e Bulgaria.

**Figura 23 |**  
Posizionamento  
2020 dell'Italia sugli  
indicatori per lo  
sviluppo sostenibile  
SDG (Dati relativi  
al 2020).  
Fonte: elaborazioni  
di The European House  
- Ambrosetti su dati  
Eurostat, 2023

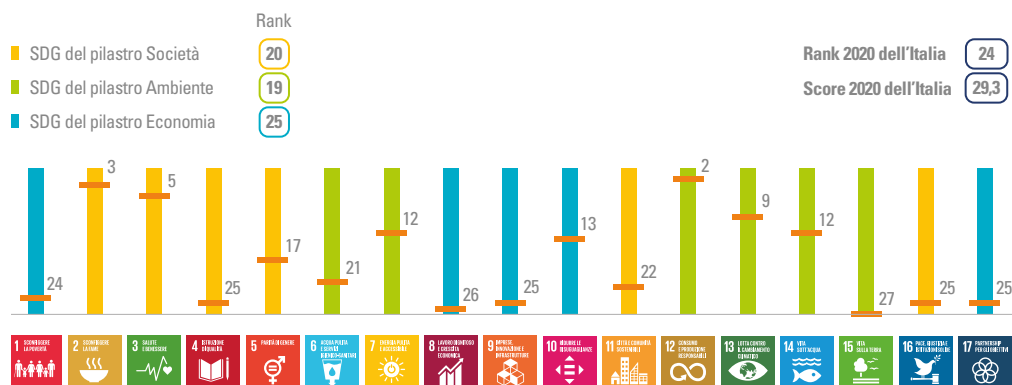


|               | Rank 2020 | Rank 2019 | Società   | Ambiente  | Economia  |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Svezia        | 1         | 1         | 1         | 1         | 3         |
| Paesi Bassi   | 2         | 3         | 5         | 9         | 1         |
| Danimarca     | 3         | 2         | 4         | 2         | 4         |
| Finlandia     | 4         | 4         | 6         | 15        | 8         |
| Francia       | 5         | 5         | 7         | 3         | 17        |
| Belgio        | 6         | 10        | 10        | 21        | 2         |
| Austria       | 7         | 6         | 2         | 18        | 13        |
| Irlanda       | 8         | 11        | 9         | 16        | 10        |
| Slovenia      | 9         | 7         | 11        | 22        | 5         |
| Portogallo    | 10        | 9         | 14        | 4         | 19        |
| Lussemburgo   | 11        | 15        | 3         | 27        | 9         |
| Rep. Ceca     | 12        | 12        | 18        | 17        | 7         |
| Germania      | 13        | 8         | 8         | 10        | 23        |
| Spagna        | 14        | 16        | 12        | 7         | 22        |
| Slovacchia    | 15        | 13        | 16        | 13        | 16        |
| Lituania      | 16        | 14        | 13        | 20        | 18        |
| Polonia       | 17        | 17        | 17        | 24        | 11        |
| Estonia       | 18        | 24        | 15        | 25        | 14        |
| Ungheria      | 19        | 20        | 22        | 14        | 12        |
| Lettonia      | 20        | 18        | 21        | 8         | 21        |
| Malta         | 21        | 21        | 26        | 12        | 6         |
| Cipro         | 22        | 22        | 19        | 23        | 15        |
| Croazia       | 23        | 19        | 23        | 6         | 20        |
| <b>Italia</b> | <b>24</b> | <b>23</b> | <b>20</b> | <b>19</b> | <b>25</b> |
| Grecia        | 25        | 27        | 25        | 5         | 27        |
| Romania       | 26        | 26        | 27        | 11        | 24        |
| Bulgaria      | 27        | 25        | 24        | 26        | 26        |

**Figura 24 |**

Posizionamento 2020 dell'Italia relativamente agli indicatori di sviluppo sostenibile SDG (Dati relativi al 2020). Fonte: rapporto dell'“Advisory Board Amundi Italia – Next Generation EU: implementazione ed impatti sull'Italia e sull'Europa” prodotto da The European House - Ambrosetti, 2023

Particolarmente debole è la posizione del nostro Paese relativamente agli SDG in ambito economico: l'Italia si colloca al 25° posto nel ranking con uno score pari a 29,3.



**Figura 25 |**  
Ranking dell'Italia rispetto agli indicatori di sviluppo sostenibile SDG (Dati relativi al 2020).  
Fonte: rapporto dell'Advisory Board Amundi Italia – Next Generation EU: implementazione ed impatti sull'Italia e sull'Europa" prodotto da The European House - Ambrosetti, 2023

In particolare, con riferimento agli **SDG in ambito economico**, il nostro Paese si posizionava al 13° posto tra i Paesi UE per PIL pro-capite con valori che nel 2021 ammontavano a circa 26,7 migliaia di €, inferiori rispetto al valore medio a livello europeo di 27,8 migliaia di €<sup>16</sup> e con un gap rilevante rispetto alle altre economie dell'Europa occidentale (Germania, Francia, Paesi Bassi, Danimarca, etc.).

Anche il tasso di disoccupazione italiano è tra i più alti in Europa, con valori pari a circa il 5,4% contro una media UE pari al 2,8% (solo Spagna e Grecia fanno peggio del nostro Paese)<sup>17</sup>.

Con riferimento all'SDG 9 (Industria, innovazione e infrastrutture), si evidenzia che le imprese italiane hanno una minore propensione agli investimenti rispetto ai principali competitor europei.

Infatti, a fronte di investimenti complessivi pari al 20% del PIL nel 2021, la componente attribuibile alle imprese è stata pari a circa l'11,2%, percentuale ben distante rispetto ai principali competitor (Spagna: 14%, Francia: 13,5%, Germania: 12,6%). Nel Sistema Italia, un ruolo fondamentale viene giocato dalle famiglie e dal settore pubblico i cui investimenti nel 2021 sono stati pari rispettivamente al 5,9% e al 2,9% del PIL<sup>18</sup>.

16 Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2023  
17 Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Eurostat 2020, 2023  
18 Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2023

Anche gli investimenti privati e pubblici in attività di Ricerca & Sviluppo sono stati pari in Italia a circa l'1,5% del PIL (15° posto tra i Paesi UE), ben distanti rispetto alle principali economie con forte vocazione produttiva (Germania: 3,1%, Francia: 2,3%)<sup>19</sup>. Il contributo agli investimenti del settore imprenditoriale privato italiano (0,9% del PIL nel 2020) è stato largamente integrato dal settore pubblico che ha investito risorse finanziarie pari allo 0,6% del PIL<sup>20</sup>.

Il tessuto produttivo italiano caratterizzato dalla larga diffusione di imprese di dimensioni medio-piccole non agevola lo sviluppo di iniziative di ampia portata sui temi dell'Open Innovation e della ricerca. Mediamente in Italia, nel 2020 le aziende hanno infatti impiegato solo l'1,4% degli organici disponibili in attività di R&S.

Anche la produttività della ricerca italiana è inferiore rispetto ai principali Paesi europei: nel 2021 l'Italia ha presentato poco più di 4.900 richieste di brevetto all'Ufficio dei Brevetti europeo; Germania e Francia hanno fatto molto meglio con rispettivamente quasi 26.000 e oltre 10.500 richieste<sup>21</sup>.

Con riferimento agli **SDG relativi ai temi sociali e di sostenibilità**, l'opinione pubblica dei Paesi UE ha da sempre mostrato una forte sensibilità sulle tematiche ambientali<sup>22</sup>; le istanze provenienti dalla società e dalle comunità hanno portato la Commissione Europea ad avviare importanti iniziative per la riduzione delle emissioni di sostanze inquinanti.

In particolare, l'Unione Europea si è posta obiettivi molto ambiziosi di raggiungere la **neutralità climatica entro il 2050**, in linea con gli accordi sul clima di Parigi: tutti gli Stati dovranno quindi ridurre ulteriormente le emissioni di sostan-

19 Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Eurostat 2020, 2023

20 Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Eurostat, 2023

21 Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Eurostat 2020, 2023

22 I Paesi UE hanno ridotto la quantità di sostanze inquinanti emesse da 4.850 milioni di tonnellate del 1990 alle attuali 3.300 milioni di tonnellate relative all'anno 2020. Inoltre, in tutti i Paesi dell'area UE è presente un sistema di imposizione fiscale che grava sulle aziende che producono sostanze inquinanti: in Italia nel 2020 le entrate pubbliche legate alle tasse ambientali sono state pari a circa il 3% del PIL (ricordiamo che un punto del PIL italiano vale circa 17 – 18 Mld €)

ze inquinanti ed anche l'Italia dovrà fare la sua parte. L'Unione Europea si è data anche alcuni **target intermedi di medio periodo** attraverso il pacchetto “**Fit for 55**” con importanti obiettivi da conseguire già **entro il 2030**<sup>23</sup>:

A seguito dello scoppio del conflitto russo-ucraino che ha portato all'esplosione delle tensioni sui prezzi e sulle forniture energetiche, la UE ha emanato il pacchetto “REPower EU” che prevede obiettivi ancora più accelerati sul tema della sostenibilità e dell'indipendenza energetica dei Paesi dell'Unione<sup>24</sup>.

Gli obiettivi di contenimento delle emissioni sono molto sfidanti, tenuto conto che negli ultimi decenni l'Europa ha fatto importanti passi in avanti sul tema della sostenibilità. Ad esempio, in media ciascun cittadino europeo è responsabile della produzione di circa 4,4 tonnellate di CO<sub>2</sub>; mentre a livello di Paesi OCSE le emissioni pro-capite sono pari addirittura a 9,1 tonnellate<sup>25</sup>.

In generale, tutte le misure emanate dall'UE prevedono una forte accelerazione nell'utilizzo delle fonti di energia rinnovabili, settore che in Italia non è ancora altamente sviluppato<sup>26</sup> e ciò pone molte sfide al nostro Paese per la diversificazione delle fonti attraverso la realizzazione sia di nuovi impianti di produzione sia di forme di efficientamento che permettano di ridurre i consumi complessivi.

23 Il pacchetto di misure prevede la riduzione del 55% delle emissioni di gas serra rispetto ai livelli del 1990, l'utilizzo di fonti rinnovabili per almeno il 40% del consumo energetico e un miglioramento dell'efficienza energetica del 36% rispetto al consumo finale di energia e del 39% nel consumo di energia primaria

24 Le misure emanate prevedono la riduzione dei consumi di gas per circa 280 miliardi di metri cubi (circa il 70% dei consumi UE) attraverso interventi di efficienza energetica, di diversificazione dell'utilizzo delle fonti (idrogeno verde, gas liquefatto LNG, etc.) e di crescita della produzione di energia da fonti rinnovabili

25 All'interno della UE, l'Italia contribuisce con circa l'11,5% delle emissioni (380 milioni di tonnellate nel 2020), collocandosi al 25° posto nel ranking europeo preceduta solo da Francia (400 milioni di tonnellate) e Germani (730 milioni di tonnellate). In questo contesto, l'Italia si posiziona al 9° posto nella UE in termini di emissioni pro-capite di CO<sub>2</sub> con valori pari a 5,7 milioni di tonnellate, non molto distanti rispetto alla Francia (5,1 tonnellate) e in posizione più favorevole rispetto alla Germania (8,9 tonnellate)

26 L'Italia si colloca al 16° posto nella UE per utilizzo delle fonti rinnovabili, con un'incidenza che nel 2020 era pari al 20,4% del consumo totale di energia

### **Evidenza 8:**

**La funzione Amministrazione-Finanza-Controllo ha un ruolo chiave nel gestire la transizione delle aziende verso le nuove normative ESG**

La Direttiva Europea 2014/95/UE sulla Rendicontazione Non Finanziaria (NFRD) ha introdotto l'obbligo per le grandi aziende incluse le banche e le assicurazioni di predisporre a partire dal 2018 – e quindi a valere sui dati relativi all'esercizio 2017 – la rendicontazione annuale di sostenibilità contenente le informazioni relative a:

- tematiche legate all'ambiente;
- questioni sociali;
- questioni del personale;
- diritti umani;
- fenomeni di corruzione attiva e passiva.

Ampliando l'ambito della precedente Direttiva sui Bilanci d'Esercizio e Consolidati<sup>27</sup>, la NFRD si era posta l'obiettivo di:

- fornire una maggiore tutela ai risparmiatori che, grazie alla nuova normativa, dispongono di informazioni più accurate sulla sostenibilità dei loro investimenti;
- offrire alla società civile e alle altre parti interessate la possibilità di accedere alle informazioni per verificare le iniziative intraprese dalle aziende in tema di impatto sociale e ambientale.

Nel corso degli anni più recenti, la Commissione Europea ha evidenziato che le esigenze relative all'informazione non finanziaria sono aumentate rapidamente e in maniera significativa, guidate da un lato dalle istanze degli investitori di comprendere meglio le implicazioni dei rischi climatici che stiamo affrontando e dall'altro dalla diffusione dei prodotti finanziari green.

<sup>27</sup> Si fa riferimento alla Direttiva Europea 2013/34/UE sui Bilanci d'Esercizio, Consolidati e relative Relazioni

Il Regolamento UE 2020/852 ha introdotto nel sistema normativo europeo la tassonomia delle attività economiche eco-compatibili, una classificazione delle attività che possono essere considerate sostenibili in base all'allineamento agli obiettivi ambientali dell'Unione Europea e al rispetto di alcune clausole di carattere sociale.

Una serie di atti delegati individuano i criteri che permettono di stabilire a quali condizioni ciascuna attività economica fornisce un contributo sostanziale ad almeno uno dei sei obiettivi ambientali identificati, senza arrecare danni significativi a nessuno degli altri cinque (clausola "Do No Significant Harm - DNSH").

L'evoluzione normativa a livello comunitario è proseguita ulteriormente e a gennaio 2023 è entrata in vigore la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), che include una serie di misure che saranno applicate a tutti i Paesi UE.

La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) stabilisce i nuovi principi per la reportistica di sostenibilità delle imprese, estendendo ad una platea di società molto più ampia l'obbligo di divulgare informazioni in merito a:

- tematiche di sostenibilità;
- impatto ambientale;
- diritti sociali;
- diritti umani;
- fattori di governance.

La nuova Direttiva entrerà in vigore a partire dal 2025 (a valere quindi sui bilanci del 2024) per le aziende già soggette alla normativa NFRD e negli anni successivi per le imprese che sono entrate nel campo di applicazione della nuova Direttiva:

- **1° gennaio 2025** per le grandi imprese attualmente non soggette alla NFRD (comunicazione nel 2026 sull'esercizio finanziario 2025);
- **1° gennaio 2026** per le PMI quotate (a eccezione delle microimprese), gli enti creditizi piccoli e non complessi e le imprese di assicurazione captive (comunicazione nel 2027 sull'esercizio finanziario 2026);
- **1° gennaio 2028** per le imprese non europee che realizzano ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiori a 150 milioni di EUR nella UE, se hanno almeno un'impresa o una succursale nell'UE che supera determinate soglie (comunica-

zione nel 2029 sull'esercizio finanziario 2028).

La “community” di CFO coinvolti durante il percorso di lavoro ha concordemente sostenuto che le tematiche relative alla sostenibilità sono ormai entrate “ufficialmente” in azienda e non possono essere disconosciute visti i tempi molto ristretti per attuare il processo di transizione alle nuove regole.

È stato evidenziato che l'obiettivo della CSRD è quello di migliorare il reporting ESG e contribuire alla transizione verso un sistema economico e finanziario pienamente sostenibile e inclusivo, in linea con il Green Deal europeo, con l'Agenda per la Finanza Sostenibile e con gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (SDG).

È stata sottolineata un'importante novità introdotta dalla Direttiva, vale a dire l'adozione del **principio della “doppia rilevanza”** (“**double materiality**”) che richiede alle imprese di considerare sia l'impatto delle proprie attività sulle persone e sull'ambiente, sia il modo in cui le tematiche di sostenibilità incidono sull'impresa.

Quindi, la Direttiva mira a valutare sia l'impatto delle attività dell'impresa sull'ambiente sia l'impatto delle tematiche ambientali sull'impresa, secondo il cosiddetto principio della doppia materialità. Pertanto, le imprese dovranno considerare ciascuna prospettiva di rilevanza singolarmente e comunicare sia informazioni che sono rilevanti da entrambe le prospettive sia informazioni che afferiscono ad una sola di esse.

La CSRD prevede l'adozione di **standard europei obbligatori per la rendicontazione della sostenibilità (ESRS - European sustainability reporting standards)**<sup>28</sup>.

Con la nuova Direttiva, tutte le **imprese di grandi dimensioni** e le **PMI quotate** (tranne le microimprese quotate) saranno **obbligate a rendicontare le informazioni di sostenibilità** secondo nuovi criteri e contenuti<sup>29</sup>.

28 Il compito di redigere gli standard ESRS è stato assegnato all'EFRAG, il gruppo consultivo europeo in materia di rendicontazione finanziaria. La Commissione UE adotterà la versione finale delle norme sotto forma di atti delegati, al termine della consultazione con gli Stati membri

29 Le PMI non quotate, non rientrando nel campo di applicazione della CSRD, non hanno l'obbligo di redigere il report di sostenibilità, ma potranno farlo su base volontaria

I CFO coinvolti hanno evidenziato che le nuove normative sono uno stimolo per le aziende a perseguire politiche e ad adottare processi più rispettosi dell'ambiente e della società, rafforzando i principi di responsabilità sociale nel management team in risposta alle richieste provenienti dal mercato e dalle comunità con cui le imprese si relazionano quotidianamente.

In particolare, il confronto ha fatto emergere che sul tema della sostenibilità sono ancora prevalenti gli approcci reattivi. Questi atteggiamenti sono fino ad oggi stati legati anche alla poca chiarezza che ha caratterizzato le modalità di applicazione delle nuove normative, alla difficoltà di misurare concretamente i benefici economici degli investimenti richiesti, all'assenza di un modello sanzionatorio chiaramente definito.

Stanti le sopracitate considerazioni, parecchie aziende del sistema economico italiano hanno privilegiato adottare un atteggiamento attendista e questo aspetto è emerso chiaramente nell'ambito della discussione con i professionisti coinvolti.

In particolare, il team di CFO coinvolto nella Ricerca ha evidenziato l'esigenza di superare gli attuali limiti e barriere che portano le aziende a considerare i tre pillar della sostenibilità come componenti separate e scarsamente comunicanti tra di loro.

All'opposto sono stati evidenziati i vantaggi legati all'adozione di una governance delle tematiche ESG che veda coinvolte tutte le principali funzioni aziendali, con un ruolo rilevante dei CFO e della funzione finance secondo un modello che consenta di valorizzare il patrimonio informativo e le forme di reporting disponibili nella funzione unitamente alle capacità di dialogare con differenti comunità di stakeholder.

È inoltre da evidenziare che non emergono ancora consolidate best practice in tema di allocazione della responsabilità ESG all'interno delle organizzazioni: alcune aziende rappresentate nei Tavoli di Lavoro hanno optato per assegnare la responsabilità alla funzione finance, altre alla funzione comunicazione e relazioni istituzionali e così via.

Si tratta quindi di una situazione ancora molto fluida che subirà evoluzioni ed affinamenti nel tempo, che potranno spingersi fino alla creazione di un'unità organizzativa ad hoc negli organigrammi aziendali.

### Evidenza 9:

**In momenti di transizione verso nuovi paradigmi, i CFO sono chiamati a coniugare gli obiettivi «tradizionali» di pianificazione e di valutazione degli investimenti con le nuove istanze di sviluppo eco-sostenibile che provengono dagli stakeholder**

Le nuove normative, introducendo nuove forme di rendicontazione, ampliano gli adempimenti che ricadono nell'ambito di competenza dei Chief Financial Officer.

Sotto certi aspetti, i nuovi adempimenti richiesti potrebbero essere considerati semplicemente come un ulteriore adempimento obbligatorio in carico alla funzione AFC dell'azienda.

L'interazione con il team di CFO coinvolti nella Ricerca ha evidenziato **opportunità** e **vantaggi** che la **normativa sulla sostenibilità** può **portare** alle aziende più virtuose.

Le tematiche ESG stanno infatti assumendo un peso crescente nelle valutazioni dei differenti stakeholder con cui l'azienda si confronta.

Gli indicatori sulla sostenibilità possono avere un impatto sul valore economico dell'azienda, sulla possibilità di accedere al mercato dei capitali, sulla valutazione del merito creditizio da parte del sistema finanziario e – in ultima istanza – sui rischi reputazionali.

I CFO sono quindi dei veri protagonisti della partita della sostenibilità; a conferma di ciò – come descritto in precedenza – un numero sempre crescente di aziende assegna al Chief Financial Officer e alla funzione Finance le responsabilità in tema ESG.

Sebbene la conformità ESG riguardi principalmente dati non finanziari (ad esempio, le emissioni di sostanze inquinanti), i CFO sono molto spesso le uniche figure professionali in azienda che:

- abitualmente utilizzano e gestiscono grandi volumi di dati;

- dispongono di una pluralità di fonti interne ed esterne per raccogliere e gestire le informazioni;
- utilizzano correntemente modelli e strumenti anche sofisticati per effettuare stime, previsioni e proiezioni.

La natura trasversale delle informazioni necessarie ai fini della produzione degli adempimenti collegati alla sostenibilità e le competenze presenti nelle strutture AFC per utilizzare strumenti di reporting anche complessi pongono il CFO in una posizione privilegiata per gestire anche le tematiche ESG all'interno dell'azienda.

In particolare, emergono le seguenti considerazioni:

- i CFO hanno già un canale diretto con i Vertici aziendali a cui forniscono report sulle performance aziendali ed informazioni più o meno strutturate per supportare il processo decisionale. Con l'avvento della normativa ESG la funzione AFC dovrà comunque arricchire i flussi informativi per il top management anche con le informazioni di natura sociale e ambientale;
- le strutture AFC sono abituate a definire e monitorare i KPI aziendali da inserire nel reporting aziendale e sono quindi avvantaggiate nella scelta delle metriche da adottare ai fini ESG e nella definizione delle modalità di misurazione;
- all'interno delle strutture AFC sono già presenti le competenze relative alla gestione dei rischi e alla misurazione dei costi imputabili alle differenti linee di prodotto (contabilità analitica);
- infine, i CFO hanno ormai sviluppato una forte familiarità ad interagire con le altre funzioni aziendali nell'ambito dei processi di pianificazione e controllo di gestione e possono pertanto far leva su queste "relazioni privilegiate" anche ai fini della produzione del reporting ESG.

Per assolvere alle responsabilità introdotte dalla normativa, sarà necessario:

- dotare le strutture AFC di piattaforme software in grado di fornire un'ampia visibilità sull'operatività aziendale e sui dati generati all'interno dell'azienda, superando il tradizionale approccio "a silos" tipico delle applicazioni "verticali" specializzate su determinati ambiti di operatività o processi aziendali;
- disporre di una base informativa completa, di qualità ed agevolmente utilizzabile relativa alle differenti linee di business aziendali in modo da semplificare i processi di produzione dei nuovi adempimenti;

- dotare le strutture di strumenti sempre più sofisticati di simulazione per arricchire – anche con stime e proxy – il patrimonio informativo ai fini ESG con i dati che si generano lungo la catena del valore.

La normativa ESG rappresenta uno dei cambiamenti normativi più rilevanti e di ampia portata che le aziende si sono trovate ad affrontare negli ultimi anni.

Per potere conseguire benefici da questa novità regolamentare e trasformare quello che è un adempimento di conformità in una possibile fonte di vantaggio competitivo, le aziende più virtuose dovranno strutturarsi per:

- innovare i processi aziendali in ottica di sostenibilità;
- adottare un nuovo approccio al processo decisionale che incorpori anche gli aspetti relativi alla conservazione dell'ambiente e alla sostenibilità sociale;
- adottare nuove piattaforme tecnologiche che facilitino la raccolta e la conservazione delle informazioni e abilitino la produzione di tutti gli adempimenti introdotti dalla normativa.

Questa è un'importante partita che i CFO si trovano a dover giocare per far convivere da un lato le esigenze di sviluppo e di crescita delle aziende e dall'altro garantire alle nuove generazioni condizioni di vita adeguate lungo tutte le tre dimensioni su cui si fonda la sostenibilità.



# 02

**Digitalizzazione  
e data-driven finance:  
opportunità e sfide per i CFO**

## 2.1 Introduzione

---

Il secondo capitolo del White Paper analizza le opportunità che le nuove tecnologie e la digitalizzazione offrono per rendere più efficace l'operatività dei CFO e per automatizzare i processi di lavoro della funzione Amministrazione-Finanza-Controllo.

In particolare, vengono esaminati i principali trend di mercato relativi alla digitalizzazione e all'esplosione della disponibilità dei dati all'interno delle aziende con i concreti vantaggi che si vengono a creare in termini di:

- sviluppo di nuove opportunità di business e di forme di cooperazione nelle filiere;
- diffondersi di strumenti di automazione sempre più evoluti che riducendo le manualità consentono alle aziende di offrire un servizio più tempestivo ed efficace ai clienti;
- maggiori opportunità di creare forme di efficienza interna riducendo al contempo i rischi e i possibili colli di bottiglia.

Più in generale, vengono approfondite, anche attraverso gli elementi raccolti durante i Tavoli di Lavoro, le principali istanze che i Chief Financial Officer e più in generale la funzione AFC indirizza ai Chief Information Officer (CIO) e ai Chief Digital Officer (CDO) sul tema della digitalizzazione e dell'evoluzione tecnologica delle aziende.

Inoltre, vengono prese in esame anche le esigenze che la funzione Information Technology esprime nei confronti della funzione AFC in termini di:

- condivisione degli obiettivi aziendali;
- necessità informative e di reporting sui risultati aziendali nel loro complesso e sul funzionamento dell'area IT;
- supporto per valutare le implicazioni sul modello di business delle nuove tecnologie emergenti;
- assistenza richiesta dalle strutture IT al finance per valutare gli impatti economico-finanziari degli investimenti in innovazione e in nuove tecnologie.

In particolare, per indagare i modelli di collaborazione tra CFO e CIO/CDO e le rispettive funzioni di appartenenza sono

stati approfonditi gli impatti di tre trend tecnologici che stanno emergendo con grande forza nell'ecosistema business negli anni più recenti:

- le nuove opportunità offerte dalle tecnologie per l'automazione per linearizzare i processi aziendali e per rendere più snelle e flessibili le organizzazioni;
- la centralità della qualità dei dati nei processi tipici della funzione AFC e più in generale i vantaggi che le data-driven organization possono cogliere;
- la flessibilità operativa offerta dal cloud computing che offre alle aziende la possibilità di utilizzare, in modo configurabile ed adattabile in base alle esigenze di mercato, tecnologie leading edge a costi variabili secondo la formula contrattuale "as-a-service".



**Figura 1 |**  
Principali fattori  
esterni che influenzano  
le relazioni tra CFO  
e CIO/CDO.  
Fonte: The European  
House - Ambrosetti,  
2023

Volendo riassumere in poche parole le evidenze raccolte, è possibile affermare che nell'ecosistema business sta emergendo con forza il seguente trend: le **organizzazioni più efficaci e più pronte** a recepire le **innovazioni tecnologiche** e a trarre vantaggio dai **processi di digitalizzazione** sono quelle in cui la **funzione AFC** e la **funzione IT** lavorano a **stretto contatto**, condividono gli obiettivi strategici aziendali, cooperano nell'individuazione delle migliori opportunità tecnologiche ed operano congiuntamente in un clima di reciproca fiducia e di stretta collaborazione.

## 2.2 Nuove opportunità offerte dalle tecnologie per l'automazione

L'automazione dei processi aziendali (robot process automation – RPA) è un insieme di tecnologie che consentono di meccanizzare attività fortemente ripetitive basate su regole di esecuzione codificate attraverso l'utilizzo di robot, in sostituzione totale o parziale dell'operatività effettuata da essere umani.

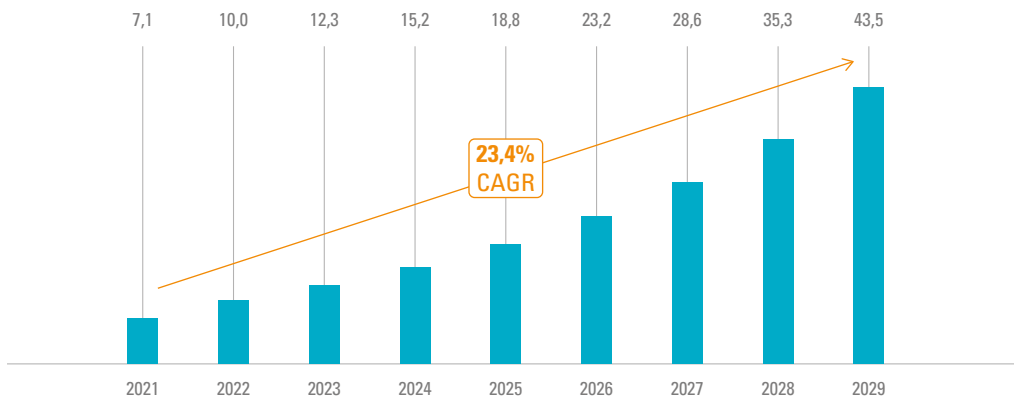
Attraverso la RPA, le aziende possono aumentare i livelli di efficienza, ridurre gli errori e i rischi operativi, focalizzare le risorse su attività più complesse e a valore aggiunto più elevato.

### Figura 2 |

Business a livello mondiale delle attività di Robot Process Automation (Miliardi di USD – Dati relativi al periodo 2021 - 2029).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Fortune Business Insights, 2023

La RPA viene in genere implementata utilizzando strumenti tecnologici denominati bot software, vale a dire robot programmati per imitare le azioni umane che dialogano tra di loro e possono essere integrati con i sistemi e i processi produttivi esistenti.

Il mercato globale della robot process automation (RPA) presenta elevati livelli di crescita: nel 2021 si valuta che abbia avuto un valore pari a oltre 7 miliardi di dollari con previsioni di sviluppo a doppia cifra nel corso del decennio corrente.



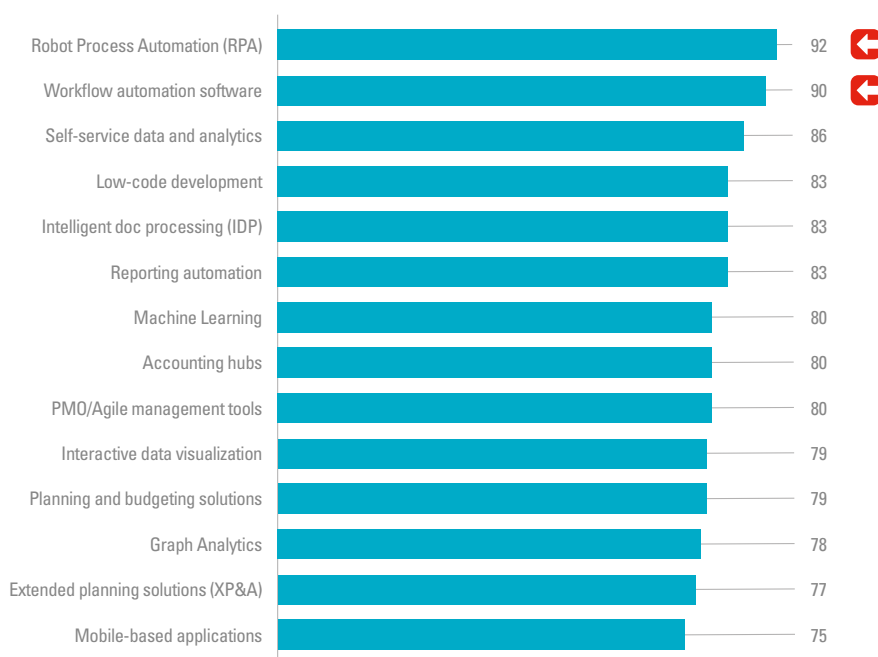
Le tecnologie di Robot Process Automation trovano un naturale ambito di applicazione nel campo dei processi amministrativo-contabili svolti dalla funzione AFC.

Secondo i CFO, queste tecnologie rappresentano il principale fattore che consentirà di accrescere i livelli di efficacia e di efficienza delle attività gestite dalla funzione finance.

Una survey condotta da Gartner Group su un campione di 400 aziende a livello internazionale evidenzia che oltre il 90% dei CFO coinvolti valuta che l'utilizzo degli strumenti di RPA e delle tecnologie per la gestione dei workflow siano le principali fonti che consentono di semplificare e snellire i processi tipici dell'area finance.

**Figura 3 |** Tecnologie per aumentare il livello di efficacia e di efficienza della funzione finance (Dati in % - Survey su un campione di 400 aziende internazionali svolta nel 2021 – Risposta multipla).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Gartner Group, 2023

➡ Aree di maggiore impatto per la funzione finance



In particolare, le tecnologie di RPA sono di fatto nate a partire dagli anni '2000 a livello di ricerca e di sperimentazione ed hanno cominciato a diffondersi e a trovare forme concrete di applicazione nelle aziende a partire dal 2010 in avanti.

Con il progressivo emergere di nuove tecnologie digitali (quali ad esempio: il Machine Learning, l'Artificial Intelligence, il Natural Language Processing) e l'aumento esponenziale della mole di dati disponibili in azienda (si vedano le considerazioni

riportate nel seguito) la Robot Process Automation si è ulteriormente evoluta dando vita alla cosiddetta Hyper-Automation.

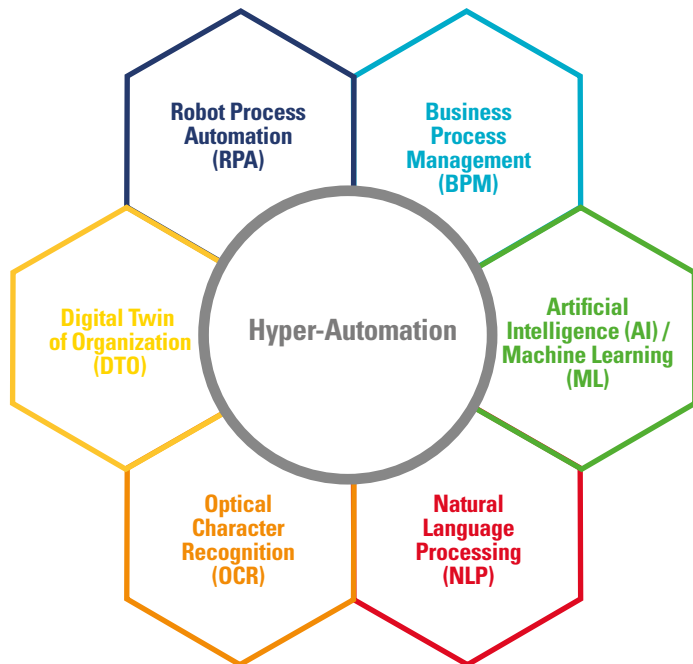
**Evidenza 1:**

**Basata su un insieme di tecnologie emergenti, l'Hyper-Automation consente alle organizzazioni di identificare, rimodellare e automatizzare rapidamente un'ampia gamma di processi aziendali per creare modelli di business più solidi e resilienti**

Come descritto nella figura riportata nel seguito, oggi si parla di Hyper-Automation per indicare un'estensione della Robot Process Automation che combina una pluralità di tecnologie innovative brevemente descritte nel seguito.

**Figura 4 |**

Tecnologie al centro dell'Hyper-Automation.  
Fonte: The European House - Ambrosetti, 2023



L'Hyper-Automation è una sintesi di una pluralità di sviluppi tecnologici che stanno investendo la nostra società e che trovano un campo di applicazione sempre più esteso negli ecosistemi aziendali:

- **Business Process Management (BPM)**

Sono le tecnologie per modellare, analizzare e migliorare i processi aziendali e per far evolvere e rendere sempre più snella l'organizzazione.

- **Artificial Intelligence (AI) e Machine Learning (ML)**

Le tecnologie di Artificial Intelligence e di Machine Learning applicano le capacità decisionali e di risoluzione dei problemi tipici della mente umana ai computer per automatizzare attività e processi che richiedono forme di apprendimento e la possibilità di introdurre nel tempo continui affinamenti dei dati e migliorie continue.

- **Natural Language Processing (NLP)**

È una componente dell'intelligenza artificiale che sviluppa le capacità di un sistema informatico di comprendere il linguaggio umano così come viene parlato e scritto correntemente (linguaggio naturale).

- **Optical Character Recognition (OCR)**

È una tecnologia che permette di interpretare i contenuti presenti all'interno di un file digitale che viene generalmente utilizzata per riconoscere il testo in documenti oggetto di scansione e/o in immagini.

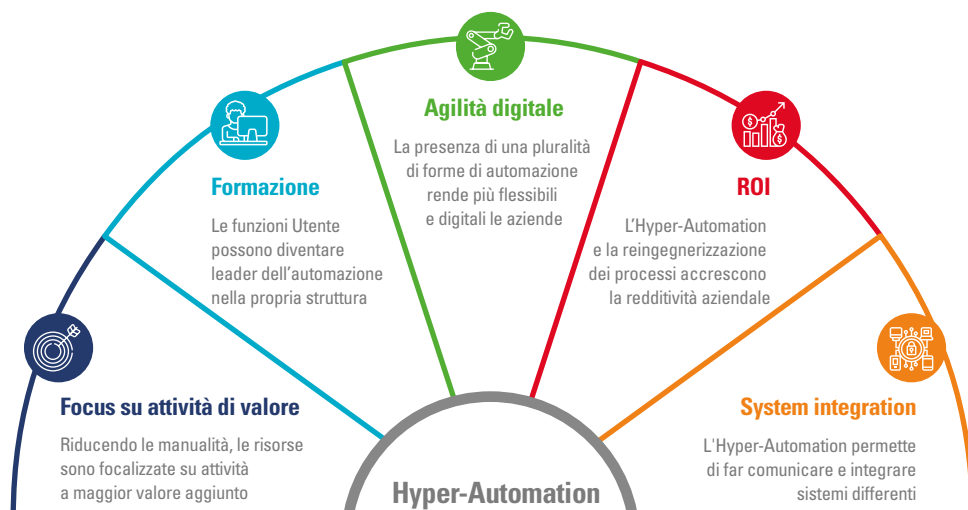
- **Digital Twin of Organization (DTO)**

È un modello software dinamico di un'organizzazione che utilizza dati per capire come viene strutturato il business, come si relaziona con l'attuale assetto operativo, come risponde ai cambiamenti, come distribuisce le risorse e fornisce il valore atteso ai clienti.

L'Hyper-Automation ha un campo di applicazione più ampio rispetto alla RPA: mentre quest'ultima permette di automatizzare attività/processi semplici caratterizzati da livelli di complessità medio-bassi; l'Hyper-automation abilita la piena automazione di processi di lavoro complessi e di intere fasi produttive.

Numerosi sono i vantaggi conseguibili attraverso l'Hyper-Automation: come evidenziato in figura i principali benefici riguardano:

- gli aspetti economici, quali ad esempio la crescita della redditività aziendale, il ritorno conseguito attraverso gli investimenti, etc.;
- i fattori organizzativi relativi alla linearizzazione dei processi operativi e all'utilizzo efficiente delle risorse;
- la dimensione della digitalizzazione e dell'ecosistema dell'innovazione.



**Figura 5 |**  
Benefici conseguibili attraverso l'Hyper-Automation.  
Fonte: The European House - Ambrosetti, 2023

A fronte dei maggiori benefici, occorre evidenziare che le tecnologie di Hyper-Automation prevedono una più elevata difficoltà implementativa (rispetto alla RPA) e maggiori investimenti per dotare l'azienda delle infrastrutture tecnologiche e digitali e delle competenze e skill specialistiche richieste per la loro piena applicazione.

Stante la maggior complessità dei processi da automatizzare, anche i tempi medi di implementazione risultano più ampi rispetto a forme di automazione "più tradizionali" e ciò contribuisce ad allungare il break-even point degli investimenti.

## Evidenza 2:

**Anche i processi massivi della funzione finance traggono benefici dall'adozione di tecnologie di Hyper-Automation**

Come illustrato nella figura che segue, è quindi evidente che l'Hyper-Automation trova campo di applicazione privilegiato soprattutto nei processi di lavoro che prevedono grandi volumi di operatività, quali sono quelli della funzione finance.

| Ambito di applicazione        | Robot Process Automation (RPA)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Hyper-Automation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | Automazione di attività semplici e ripetitive                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Automazione di attività strutturate in più fasi e di interi flussi operativi di lavoro                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Principali tecnologie         | Tecnologie che prevedono l'utilizzo di regole per l'automazione di semplici task ripetitivi (es.: processi di back-office)                                                                                                                                                                                                                          | Pluralità di tecnologie (AI, ML, NLP, OCR, etc.) per l'automazione di processi complessi                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Difficoltà di implementazione | <b>Medio-Basso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La maggior parte degli strumenti di RPA ha un'applicazione circoscritta e si presta a un'ampia gamma di applicazione</li> <li>● Tempi rapidi di implementazione</li> <li>● Orizzonti temporali più ridotti per ottenere ritorni positivi dagli investimenti effettuati (ROI)</li> </ul> | <b>Medio-Alto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Richiede una rilevante infrastruttura digitale e una forte integrazione delle componenti tecnologiche per ottenere il massimo potenziale</li> <li>● Tempi di implementazione più ampi, con prospettive di maggiori ritorni degli investimenti (ROI) in un'ottica di medio-lungo termine</li> </ul> |

I continui progressi delle tecnologie stanno mettendo sotto pressione i CFO, a cui viene sempre più spesso richiesto di migliorare l'efficienza aziendale, ridurre i costi della struttura ed accrescere i livelli di produttività.

Molto spesso queste richieste sono legate a programmi di riorganizzazione della struttura finance basati su forme di esternalizzazione ad outsourcer esterni di interi processi e talvolta di intere unità operative della funzione AFC.

**Figura 6 |** Modalità di implementazione delle tecnologie di Robot Process Automation (RPA) Vs. Hyper-Automation. Fonte: The European House - Ambrosetti, 2023

### **Evidenza 3:**

**L'applicazione delle tecnologie di Hyper-Automation è trasversale rispetto all'organizzazione: l'automazione dei processi permette di sviluppare una più stretta e proficua collaborazione tra differenti unità operative che intervengono nei cicli di lavorazione**

I Chief Financial Officer e i Chief Information Officer/Chief Digital Officer coinvolti nella Ricerca hanno evidenziato i vantaggi connessi all'adozione di forme di automazione.

In particolare, è emerso che un vantaggio chiave abilitato dall'Hyper-Automation è la capacità di ridurre e possibilmente anche eliminare gli errori materiali attraverso l'operatività di robot capaci di eseguire operazioni a velocità non eguagliate dagli esseri umani.

In molti casi, si può parlare quindi di vera e propria scalabilità, vale a dire di capacità di disporre di soluzioni automatizzate in tempi record in grado di gestire volumi e carichi di lavoro notevolmente maggiori.

È stato evidenziato che la ricerca di maggiore efficienza fa parte del percorso di trasformazione e di evoluzione delle strutture finance con la continua adozione di approcci innovativi per svolgere i processi tipici della funzione, per produrre il reporting aziendale, etc.

I CFO sono sempre più interessati all'esplorazione, all'utilizzo in via prototipale e all'estensione progressiva all'intera operatività delle forme di automazione dei processi basate su robot.

Vi è comunque una forte consapevolezza nella comunità dei CFO che – mano a mano che cresce l'utilizzo delle forme di automazione – sia necessario adeguare anche il mix di competenze delle risorse dell'area per tener conto da un lato della riduzione dei carichi di lavoro “tradizionali” e dall'altro della necessità di disporre di nuove professionalità per gestire efficacemente gli strumenti di automazione.

Si tratta di un aspetto di vitale importanza in quanto consente di trarre i maggiori benefici dai processi di trasformazione implementati.

**Evidenza 4:**

**L'adozione di un approccio implementativo incrementale (detto anche approccio "LEGO") consente di superare più agevolmente gli ostacoli e le eventuali resistenze al cambiamento poste dalla struttura e di mitigare i vincoli legati all'eccessiva stratificazione delle architetture applicative che in molti casi rappresentano un ostacolo al processo di trasformazione**

Un aspetto rilevante chiaramente emerso durante i Tavoli di Lavoro attuati durante il percorso della Ricerca è la necessità di adottare un approccio implementativo graduale, focalizzandosi inizialmente su processi semplici, non necessariamente inseriti nelle prime posizioni della lista delle priorità delle attività da automatizzare.

Ciò permette di conseguire alcuni primi successi in tempi abbastanza contenuti, con benefici in termini di valore creato e di ritorno degli investimenti che si manifesteranno in un arco temporale più breve.

Quindi, adottando un approccio graduale e progressivo è possibile ottenere effetti positivi all'interno dell'organizzazione, minimizzando investimenti e rischi di insuccesso su larga scala.

Infatti, la maggioranza delle aziende che hanno implementato o avviato progetti di automazione evidenziano che l'entusiasmo e l'accettazione dei robot crescono con l'implementazione dei primi casi di successo.

## 2.3 Centralità della qualità dei dati nei processi decisionali

---

L'utilizzo dei dati è diventato di patrimonio comune della vita quotidiana di un sempre più ampio numero di persone dislocate in tutte le geografie mondiali.

Di anno in anno si registra un nuovo picco nel volume delle informazioni che vengono prodotte, conservate ed utilizzate nei campi più disparati da aziende, individui, enti, amministrazioni pubbliche, etc.

A livello mondiale il volume dei dati disponibili a fine 2020 era stimato pari a oltre 64 Zettabyte <sup>1</sup>, con un tasso di crescita CAGR pari a oltre il 41% nel decennio 2010 – 2020.

L'accelerazione nella disponibilità dei dati è imputabile anche al fenomeno della pandemia COVID-19 che – aumentando l'incidenza delle persone che adottano modalità digitali per lavorare, per studiare e per interagire tra di loro – ha rivoluzionato gli stili di vita e le modalità di relazionarsi degli individui.

Inoltre, l'introduzione di forme di restrizione alle possibilità di circolare liberamente durante le fasi di lockdown ha portato gli individui ad utilizzare sempre di più forme di intrattenimento domestico, contribuendo anche in questo modo ad accrescere i volumi di dati scambiati.

I nuovi comportamenti indotti dal COVID-19 – soprattutto l'utilizzo dello smart working – sono rimasti nella vita quotidiana di ognuno di noi anche dopo che sono scomparse le forme di restrizione alla libera circolazione, contribuendo quindi ad aumentare ulteriormente il volume dei dati prodotti.

Le previsioni degli istituti di ricerca indicano una crescita esponenziale dei dati che potranno superare la soglia dei 180 Zettabyte entro il 2025 con un tasso di crescita CAGR del 23%<sup>2</sup>.

---

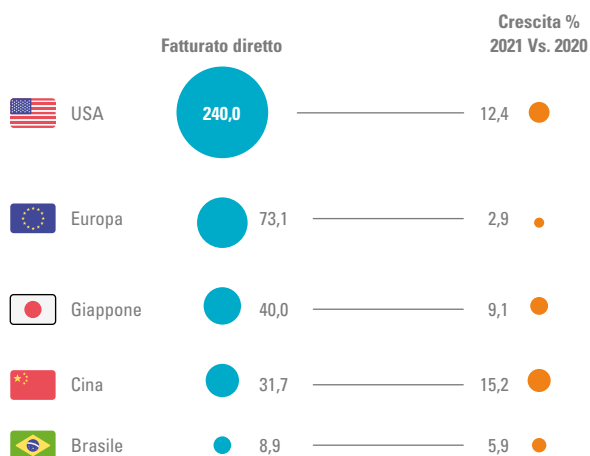
<sup>1</sup> 1 Zettabyte corrisponde a 1 miliardo di Terabyte

<sup>2</sup> Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Statista, 2023

**Evidenza 5:**

**La diffusione della digitalizzazione e dei modelli data-driven tra le imprese consente ai CFO di ampliare le fonti delle informazioni disponibili e di combinare i dati finanziari con informazioni non finanziarie per rendere sempre più affidabili, precisi e robusti i modelli di pianificazione aziendale e gli strumenti di controllo della performance**

La centralità dei dati e l'esplosione dei volumi delle informazioni disponibili ha portato alla nascita di un vero e proprio ecosistema – la Data Economy – che, a livello mondiale, ha registrato nel 2021 un valore pari a circa 390 Mld €<sup>3</sup> ed ha contribuito alla nascita e allo sviluppo di un vero e proprio mercato con aziende che offrono una gamma sempre più ampia di servizi che abbracciano tutte le fasi del “ciclo di lavorazione” del dato, dalla generazione all'elaborazione, dall'analisi del patrimonio informativo allo sfruttamento per finalità commerciali.

**Figura 7 |**

Business diretto generato dalla Data Economy nel 2021 in alcune regioni economiche (Miliardi di Euro e tasso di crescita 2020 Vs. 2021).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati della Commissione Europa, 2023

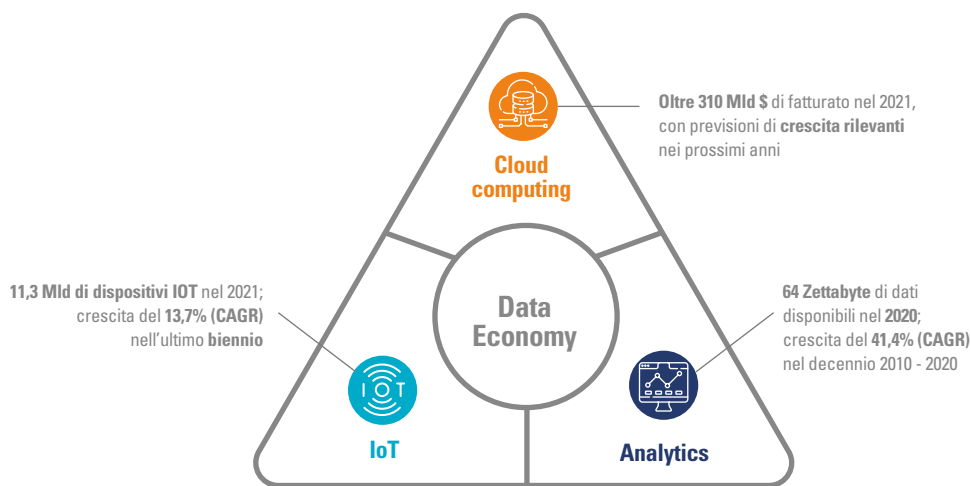
- 3 Prudenzialmente sono stati considerati solo gli impatti diretti della data economy escludendo quindi gli effetti indotti (impatti indiretti) e gli effetti economici che si sono registrati lungo la catena del valore (aziende collocate a monte e a valle rispetto all'entità che commercializza i dati)

Come evidenziato in figura, l'ecosistema della Data Economy è destinato a svilupparsi ulteriormente nel prossimo futuro in quanto fa leva su tre pilastri tecnologici che si stanno diffondendo a livello mondiale con tassi di crescita molto sostenuti:

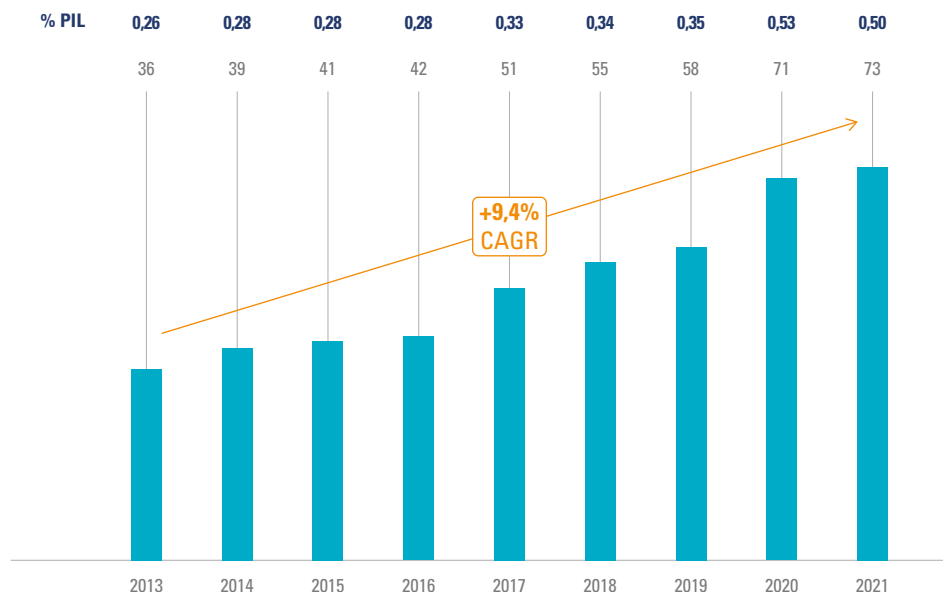
**Figura 8 |**

Pilastri tecnologici alla base del business della Data Economy.  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Gartner Group e Commissione Europea, 2023

- il cloud computing che ha registrato nel 2021 circa 310 miliardi di dollari di fatturato a livello mondiale, con previsioni di crescita molto interessanti negli anni successivi;
- i dispositivi Internet of Things che hanno raggiunto livelli di diffusione impensabili fino a pochi anni fa (11,3 miliardi di dispositivi in circolazione nel 2021), superando il numero dei dispositivi ad uso personale in circolazione (telefoni cellulari, tablet, personal computer);
- i dati che – come abbiamo avuto modo di vedere nelle pagine precedenti – hanno superato la soglia di 64 Zettabyte.



Anche nei Paesi UE il business dei dati ha un valore pari a circa 73 Mld € e sta crescendo a ritmi molto elevati. In particolare, nel periodo 2013 – 2021 i tassi di sviluppo sono stati pari a circa il 9,4% CAGR.



L'Italia è al 3° posto tra i Paesi UE per valore della Data Economy, con un volume di business pari a 5,9 Mld €, di poco superiore rispetto a quello dei Paesi Bassi e molto distante rispetto ai Paesi leader, vale a dire la Francia e la Germania che occupano le prime due posizioni a livello europeo.

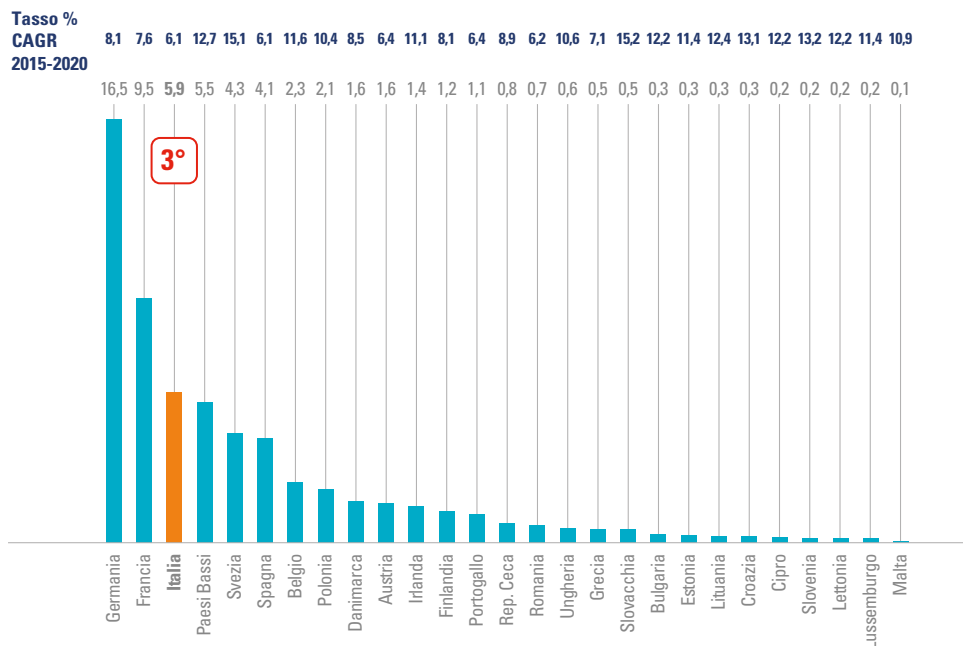
Se in termini assoluti il nostro posizionamento è allineato con il peso che il nostro Paese occupa nello scacchiere economico europeo, l'Italia si colloca invece nelle posizioni di retroguardia per quanto riguarda la dinamica di crescita dei volumi di business generati e l'incidenza della Data Economy rispetto al PIL.

Con riferimento al primo aspetto, il tasso di crescita % del business dei dati in Italia nel periodo 2015 – 2020 è stato pari a solo il 6,1% annuo. L'Italia si colloca in ultima posizione nel ranking europeo a pari merito con la Spagna, evidenziando una notevole distanza non solo rispetto ai Paesi nostri tradizionali competitor (Germania e Francia) ma anche rispetto alle nazioni dell'Europa Centrale che, pur presentando volumi di fatturato ancora molto contenuti, stanno dimostrando una forte vitalità e un elevato dinamismo.

**Figura 9 |**

Business diretto generato dalla Data Economy nei Paesi UE (Dati in miliardi di Euro e % del PIL, periodo 2013 - 2021).

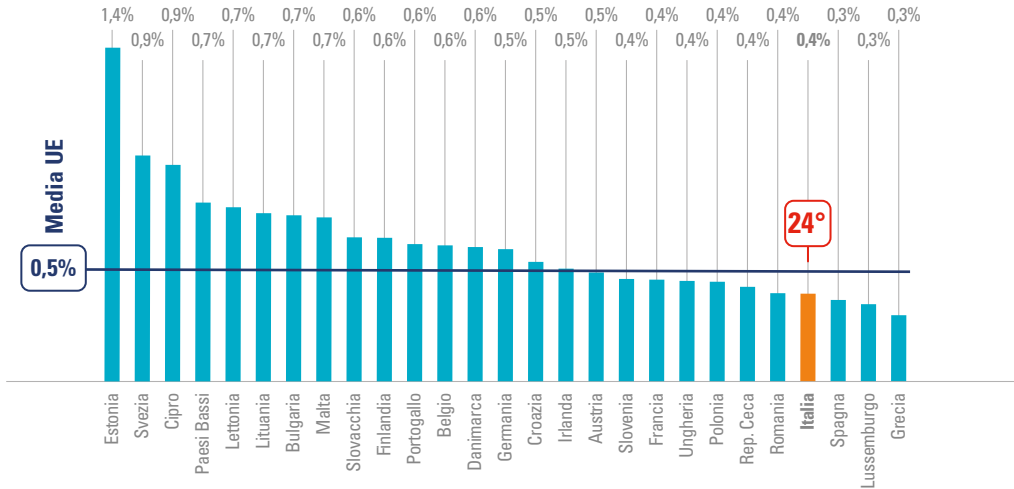
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023

**Figura 10 |**

Business diretto e tassi di crescita della Data Economy nei Paesi UE (Dati in miliardi di Euro relativi all'anno 2020 e tasso di crescita CAGR nel periodo 2015 - 2020).

Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023

Analoghe considerazioni possono essere tratte analizzando i dati relativi all'incidenza della “data economy” rispetto al PIL dei differenti Stati: come evidenziato nella figura che segue, l'Italia si colloca al quart'ultimo posto in Europa con valori che non solo sono inferiori rispetto ai Paesi “best in class” e a Francia e Germania, ma sono addirittura distanti rispetto alla media degli Stati UE.

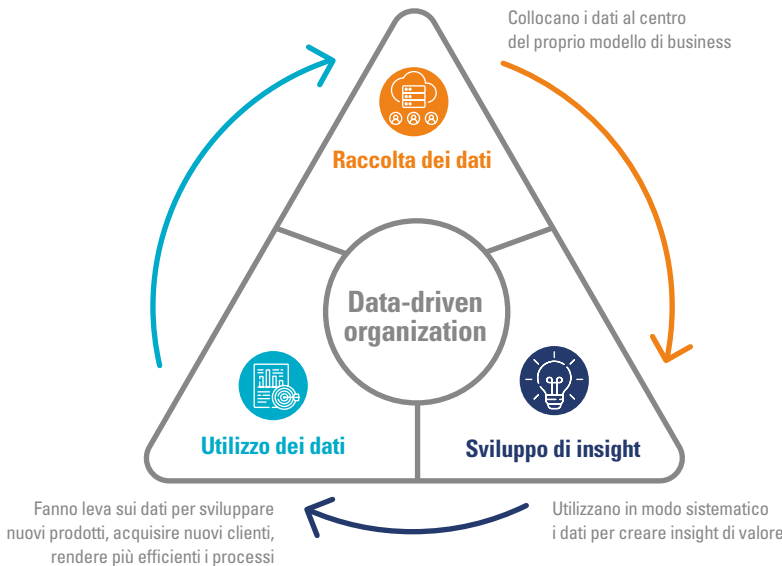


**Figura 11 |**

Incidenza della Data Economy rispetto al PIL nei Paesi UE (Dati in % relativi all'anno 2020).

Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023

La crescente importanza dei dati nella vita economica e sociale ha portato alla nascita del paradigma delle “data-driven organization” che pongono l’informazione al centro della loro operatività e adottano processi strutturati per il continuo miglioramento della qualità del patrimonio informativo disponibile.



**Figura 12 |**

Modello di funzionamento delle “Data-driven organization”.

Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023

Le “data-driven organization” sono aziende che sono riuscite a sviluppare processi virtuosi per:

- la raccolta, la gestione e la conservazione dei dati interni ed esterni relativi al proprio modello di business e ai processi aziendali;
- l'identificazione delle informazioni di valore (insight), utilizzate per alimentare i processi di innovazione e di miglioramento continuo dei livelli di efficacia esterna e di efficienza interna;
- la valorizzazione del patrimonio informativo a disposizione per creare nuovi prodotti/servizi, ampliare la base clientela, accrescere la customer intimacy e il livello di servizio offerto, rendere più efficiente i processi interni, etc.

Così facendo, le aziende riescono ad innescare una spirale virtuosa di continuo miglioramento in cui il monitoraggio dei risultati rispetto ai target definiti permette di:

- identificare le opportunità di miglioramento necessarie per il raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- mettere a punto le regole e gli interventi per migliorare continuamente la qualità dei dati;
- implementare gli opportuni interventi di adeguamento.

**Figura 13 |**  
Processi di  
miglioramento  
della qualità dei dati.  
Fonte: Elaborazioni  
di The European House  
- Ambrosetti su dati  
Commissione Europea,  
2023



**Evidenza 6:**

**I dati hanno una valenza strategica perché permettono di prendere decisioni di business in modo più consapevole e ragionato: la cultura della qualità dell'informazione deve essere quindi un mantra a livello aziendale e deve permeare l'operatività di tutta l'organizzazione**

Durante gli approfondimenti effettuati nel percorso sviluppato con i CFO e i CIO è chiaramente emerso come la qualità dei dati sia diventata uno dei maggiori problemi che richiedono l'attenzione da parte di tutta la struttura. Questa tendenza è legata al fatto che le aziende fanno sempre più affidamento sui dati per la gestione strategica, per la misurazione delle performance e per la valutazione dei rischi aziendali.

L'aumento della qualità dei dati porta molti aspetti positivi ed è diventata una priorità assoluta per aiutare le organizzazioni ad implementare i propri programmi di sviluppo, contenere i costi ed introdurre nuovi elementi di flessibilità gestionale.

Visto l'elevato utilizzo dei dati che viene effettuato dalla funzione finance, in molte organizzazioni è stata assegnata a questa funzione la responsabilità della qualità dei dati. In molti casi, per conseguire questi obiettivi il finance è chiamato ad adottare tecniche per la standardizzazione delle informazioni, effettuare pulizie alle basi informative disponibili oppure integrarle con dati non disponibili in automatico.

In altre realtà, soprattutto nelle grandi aziende, si è optato per creare una figura organizzativa "ad hoc" – il Chief Data Officer (CDO) – con la responsabilità di garantire la qualità, la completezza e la consistenza delle informazioni utilizzate nei processi interni e nella comunicazione verso l'esterno.

### **Evidenza 7:**

**La capacità di combinare l'utilizzo di dati prodotti all'interno dell'azienda con informazioni pubbliche e/o con informazioni messe a disposizione da fornitori e clienti permette alle aziende più virtuose di cogliere una maggiore quantità di insight e di accrescere il vantaggio competitivo**

Nel corso del 2021 la Commissione Europea ha condotto una survey su un campione di circa 10.000 aziende sull'uso dei dati nei processi di business<sup>4</sup>.

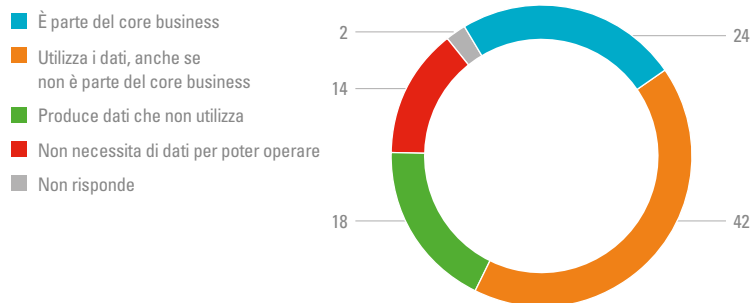
I risultati della survey evidenziano che la maggioranza delle aziende utilizza i dati che produce nei propri processi operativi, sia perché rientra nella propria missione (nel 24% dei casi l'utilizzo dei dati è parte del core business aziendale) sia perché consente di conseguire vantaggi competitivi (42% dei casi).

Emerge comunque che una quota rilevante di aziende (circa il 18%) produce dati che non utilizza ed un ulteriore 14% dei rispondenti alla survey indica che riesce ad operare senza sfruttare il patrimonio informativo disponibile.

Il fattore dimensionale influisce sulle modalità di utilizzo dei dati: si evidenzia infatti una correlazione positiva tra la grandezza e la complessità dell'azienda e le forme di utilizzo del patrimonio informativo: come è ragionevole aspettarsi, le aziende di dimensioni medio-grandi hanno un modello di business maggiormente data-driven rispetto alle aziende di dimensioni inferiori.

---

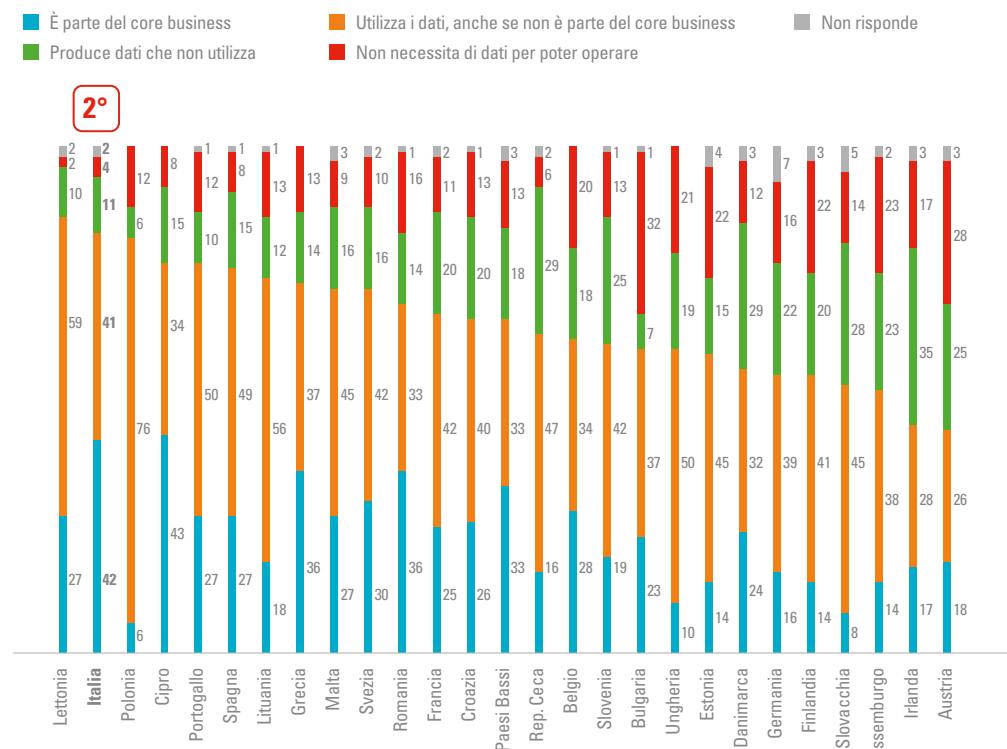
<sup>4</sup> Il campione è composto da aziende di tutte le classi dimensionali (micro, piccole, medie e grandi); l'Italia è lo Stato maggiormente rappresentato nel campione con 642 aziende coinvolte



**Figura 14 |** Utilizzo dei dati da parte delle aziende oggetto della survey (Dati in %).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023

Le aziende italiane – seppure di dimensioni mediamente inferiori rispetto a quelle di altri Paesi UE – si collocano in posizioni di avanguardia per l'utilizzo dei dati nei processi operativi e di business, mostrando una maggiore propensione a far leva su questo fattore rispetto a quanto riscontrato nel campione di imprese di altri Stati europei, quali ad esempio Germania e Francia.

**Figura 15 |** Utilizzo dei dati da parte delle aziende dei Paesi UE (Dati in %).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023



Circa la metà delle aziende indagate attraverso la survey utilizza i dati con frequenza almeno mensile. Si tratta di un'indicazione molto forte che evidenzia l'importanza strategica di disporre di dati aggiornati per supportare i processi operativi delle differenti strutture e i processi decisionali.

Emergono comportamenti differenziati tra le aziende medio-grandi che hanno una frequenza di utilizzo molto più ravvicinata rispetto alle aziende medio-piccole:

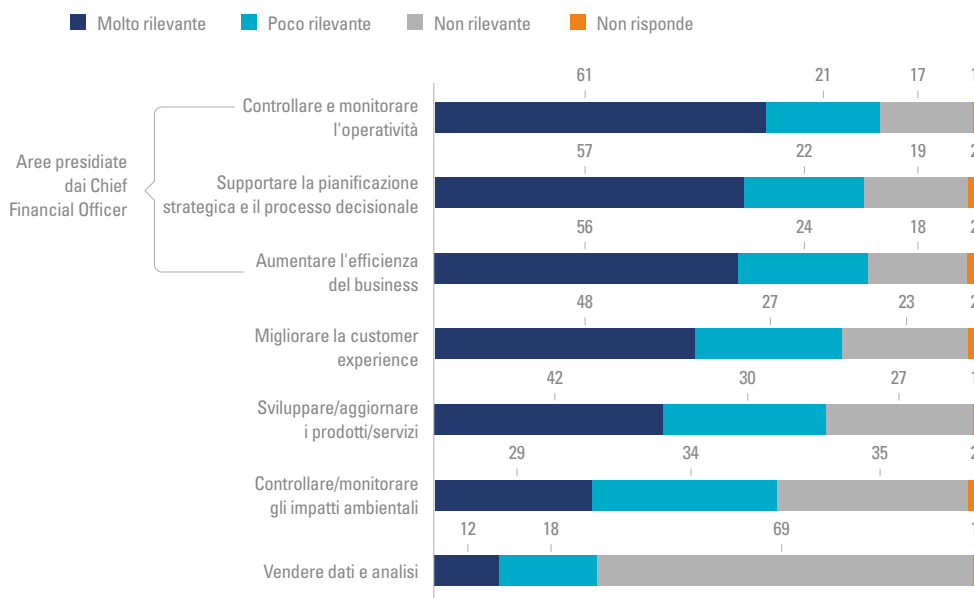
- in particolare, il 40% delle aziende grandi e il 34% di quelle medie analizzano i dati con frequenza almeno settimanale;
- mentre circa il 30% delle aziende di dimensioni piccole e micro analizzano i dati con cadenza trimestrale o superiore.

L'appartenenza a settori merceologici differenti non è un driver rilevante che dà origine a comportamenti disomogenei all'interno del campione di aziende indagato dalla survey.

La survey mette in evidenza che attraverso i dati le aziende riescono a migliorare i processi operativi e decisionali. L'utilizzo dei dati permette infatti di rendere più efficienti i processi di business e consente ai vertici di prendere decisioni in modo più consapevole e suffragato da evidenze concrete dei possibili impatti delle differenti opzioni disponibili.

Come evidenziato nella figura seguente, le aree che traggono maggior beneficio dalla disponibilità dei dati sono quelle tipicamente presiedute dai Chief Financial Officer, vale a dire:

- le attività di controllo e di monitoraggio dell'operatività aziendale;
- la pianificazione strategica e il supporto al processo decisionale;
- l'individuazione e l'attuazione di azioni per accrescere l'efficienza del business.



La disponibilità di informazioni sembra avere invece una minore rilevanza ai fini dell'ideazione di nuovi prodotti/servizi oppure per migliorare il livello del servizio offerto al cliente.

Le aziende coinvolte nella survey dichiarano di effettuare un limitato utilizzo dei dati ai fini di soddisfare gli adempimenti connessi alla sostenibilità. Come emerso anche durante i Tavoli di Lavoro, questa situazione è comunque contingente e sarà molto probabilmente destinata rapidamente ad evolvere in misura significativa nel prossimo futuro alla luce anche dell'entrata in vigore a Gennaio 2023 della Direttiva del Consiglio Europeo relativa alla comunicazione societaria sulla sostenibilità. Come già evidenziato, la Direttiva amplierà progressivamente la platea delle imprese chiamate a pubblicare informazioni dettagliate sui temi della sostenibilità e ciò di fatto obbligherà un maggior numero di aziende a gestire i processi di raccolta, consuntivazione e utilizzo dei dati per la produzione degli adempimenti previsti dalla normativa.

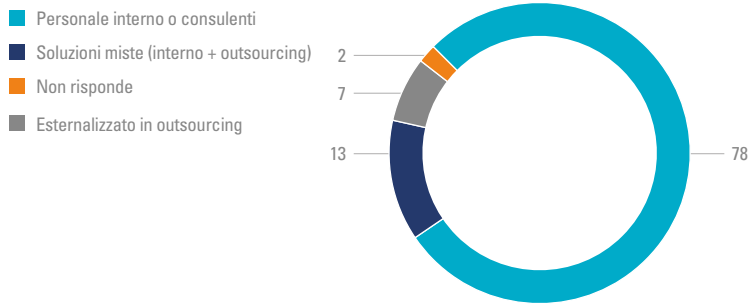
Le informazioni hanno una valenza strategica per le aziende e – come confermato dai rispondenti alla survey – è preferibile mantenere all'interno della struttura i processi gestionali e il know-how delle risorse responsabili delle attività connesse ai dati.

**Figura 16 |**

Motivazioni per l'utilizzo dei dati da parte delle aziende dei Paesi UE (Dati in % - Risposte multiple).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023

**Figura 17 |**

Responsabilità di esecuzione delle analisi dei dati (Dati in %). Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023



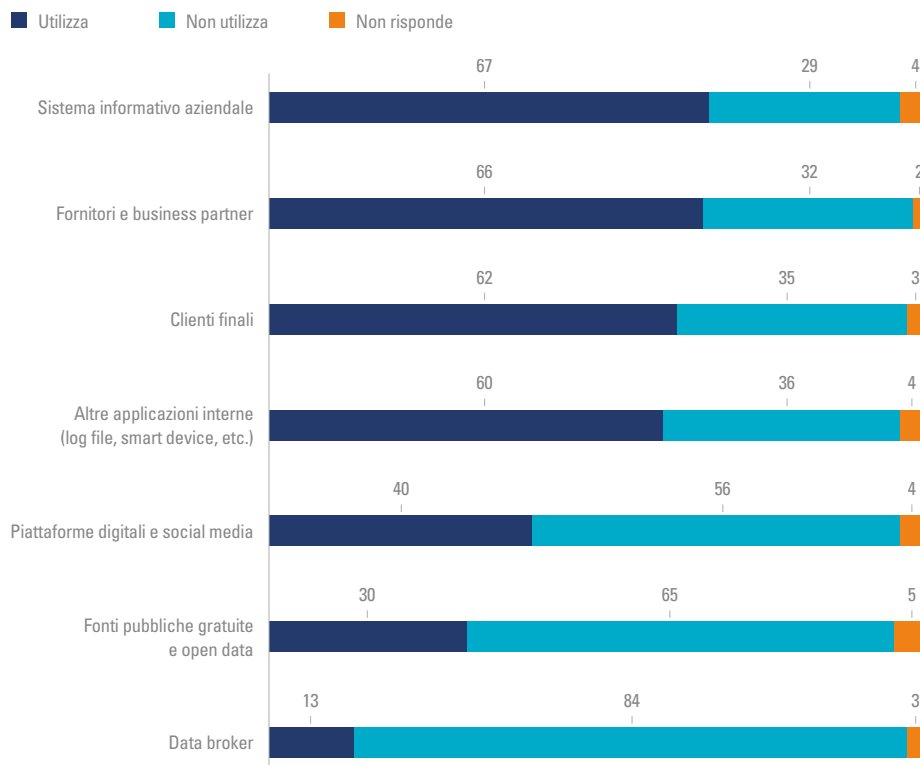
Infatti, come evidenziato dal grafico, nel 91% dei casi le aziende utilizzano personale interno per l'analisi dei dati oppure adottano soluzioni miste che prevedono il ricorso a risorse interne per svolgere le attività a maggior valore aggiunto e l'utilizzo di forme di outsourcing per svolgere le attività più ripetitive e standardizzate.

Le scelte di esternalizzazione ad outsourcer le attività relative ai dati sono più diffuse nelle aziende di medio-grandi dimensioni (11% delle aziende coinvolte nella survey); mentre sono molto più ridotte nelle aziende di dimensioni minori (6-7% delle aziende piccole e micro).

È interessante osservare come si stia ampliando la gamma delle fonti da cui le aziende acquisiscono i dati. A fianco della fonte privilegiata costituita dal sistema informativo interno che continua ad essere la principale infrastruttura applicativa per la conservazione delle informazioni, le aziende ricorrono sempre più spesso a sorgenti esterne, in primis ai dati messi a disposizione da fornitori, da clienti e dalle piattaforme social e digital.

Con riferimento ai sistemi interni, le applicazioni che dispongono del patrimonio informativo più ampio e variegato sono quelle in dotazione della funzione Amministrazione-Finanza-Controllo, i sistemi per la gestione delle risorse umane e le applicazioni a supporto dei processi di CRM.

È stata rilevata una correlazione positiva tra fattore dimensionale delle aziende e ampiezza delle fonti utilizzate, a conferma del fatto che le realtà maggiormente strutturate e con processi più consolidati sono quelle più interessate ad utilizzare tutte le opportunità offerta dalla tecnologia e dall'innovazione per creare forme di vantaggio competitivo duraturo.



Dal punto di vista tecnologico, l'aumentato volume dei dati da gestire ha portato le aziende a ricercare soluzioni in grado di:

- garantire sempre maggiori livelli di flessibilità e parametri di costo ancorati all'effettivo utilizzo delle risorse elaborative;
- contenere gli investimenti richiesti per dotarsi di infrastrutture tecnologiche di supporto;
- ridurre i rischi di obsolescenza tecnologica a cui sono esposte le infrastrutture proprietarie;
- focalizzare le competenze delle risorse sui processi-chiave, riducendo vincoli e impatti posti dalla cronica carenza di risorse con adeguate skill sull'information technology.

Per superare le criticità sopra riportate, un numero sempre maggiore di aziende ha trovato una valida risposta nella disponibilità di architetture di cloud computing, descritte nel dettaglio nel Paragrafo successivo della Ricerca.

**Figura 18 |** Fonti delle informazioni (Dati in % - Risposta multipla). Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023

## 2.4 Flessibilità operativa offerta dal cloud computing

---

Il cloud computing è un termine generico con cui si indica l'erogazione di servizi tecnologici ed informatici ad una pluralità di utenti che vi possono accedere attraverso il canale Internet.

I servizi di cloud computing sono offerti secondo modelli di servizio “pay-per-use”, caratterizzati per una forte scalabilità e per la flessibilità di utilizzo in funzione delle esigenze e dei carichi di lavoro.

Il mercato dei servizi di cloud computing si articola in differenti componenti:

- **System Infrastructure-as-a-Service (IaaS)**  
È l'offerta di servizi cloud on-demand relativi alla capacità elaborativa integrati da capacità di storage dei dati e di connettività necessarie per gestire l'accesso degli utenti al sistema informativo.
- **Desktop-as-a-Service (DaaS)**  
È un servizio di cloud computing che fornisce desktop virtualizzati agli utenti che possono utilizzarli sempre tramite il canale Internet. Gli utenti possono accedere alla propria postazione virtuale da qualsiasi dispositivo e possono lavorare oppure operare da qualsiasi luogo in cui si trovano purché siano connessi digitalmente al cloud.
- **Platform-as-a-Service (PaaS)**  
Sono i servizi cloud relativi a piattaforme di elaborazione e componenti applicativi di middleware, quali ad esempio: Application Programming Interface (API), Business Analytics, Internet-of-Things (IoT), etc.
- **Application-as-a-Service (SaaS)**  
Permette alle aziende di disporre di soluzioni software gestite in cloud da un outsourcer (fornitore) ed erogate ad una pluralità di clienti attraverso contratti di servizio.
- **Business Process-as-a-Service (BPaaS)**  
È relativo all'offerta in outsourcing dei processi aziendali (BPO) fruibili da una pluralità di utenti attraverso la connessione alle architetture di cloud computing.

### **Evidenza 8:**

**Le evoluzioni dei comportamenti dei consumatori, l'emergere di nuovi modelli di consumo basati sempre più sulla digitalizzazione, le frequenti discontinuità tecnologiche "obbligano" le aziende ad essere flessibili e resilienti: l'adozione di soluzioni di cloud computing è una risposta sempre più diffusa nel mondo business e nella Pubblica Amministrazione per accrescere i livelli di elasticità e snellezza**

In particolare, come evidenziato anche dalla figura riportata nel seguito, le architetture di cloud computing sono sempre più diffuse in ambito business e nella Pubblica Amministrazione in quanto permettono di conseguire una serie di vantaggi rilevanti, in termini di:

- **Scalabilità**

L'utilizzo delle infrastrutture elaborative può essere agevolmente modulato in base alle necessità effettive delle aziende che, di fatto, sono tenute a pagare un canone solo per il reale consumo delle risorse.

- **Accessibilità**

Il cloud computing consente agli utenti di accedere ai dati e alle applicazioni da qualsiasi luogo dotato di connessione a Internet.

- **Variabilizzazione dei costi**

Il cloud computing permette di trasformare i costi fissi legati all'acquisto dell'infrastruttura tecnologica in costi variabili collegati all'effettivo utilizzo delle risorse, riducendo gli investimenti e le esigenze di CAPEX delle aziende.

- **Flessibilità operativa**

I servizi di cloud computing possono essere facilmente integrati con altre tecnologie presenti nelle aziende oppure presso altri provider, facilitando l'automazione dei processi e la condivisione delle informazioni tra differenti attori.

- **Focalizzazione delle competenze**

Ricorrendo all'esternalizzazione delle risorse informatiche, la funzione IT può dedicarsi maggiormente agli obiettivi aziendali, riducendo anche le necessità di dotarsi di competenze tecnologiche specialistiche.

- **Affidabilità/disponibilità**

I fornitori dei servizi di cloud computing dispongono di strutture elaborative ridondate e adottano misure di sicurezza avanzate per garantire un'elevata disponibilità del servizio e la protezione/sicurezza dei dati attraverso strumenti di backup, siti di disaster recovery, etc.

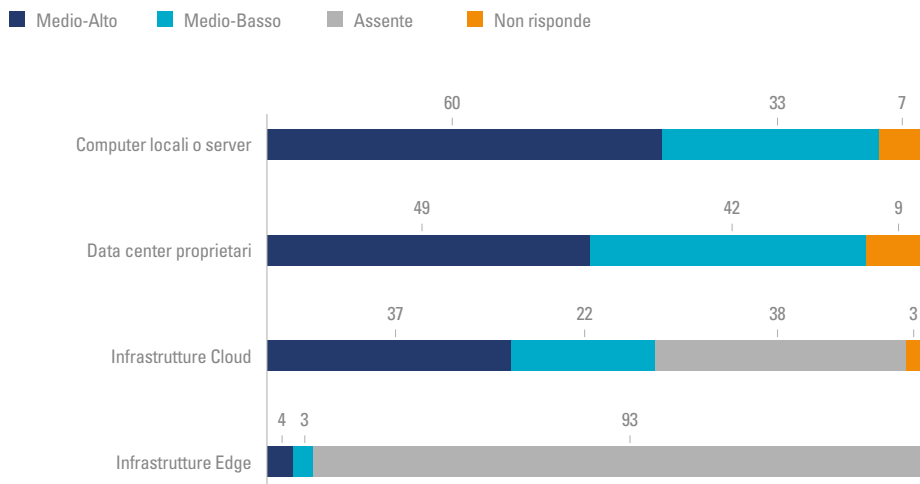
- **Aggiornamento automatico**

Ricorrendo al cloud computing, le aziende possono beneficiare dell'ultima versione disponibile delle soluzioni informatiche, eliminando la necessità di effettuare costosi ed impegnativi progetti di aggiornamento alla release software più recente.

Inoltre, attraverso le soluzioni cloud viene meno la necessità di dover curare internamente le attività per far evolvere ed ampliare le funzionalità disponibili e di dover gestire direttamente gli adeguamenti normativi.

**Figura 19 |**

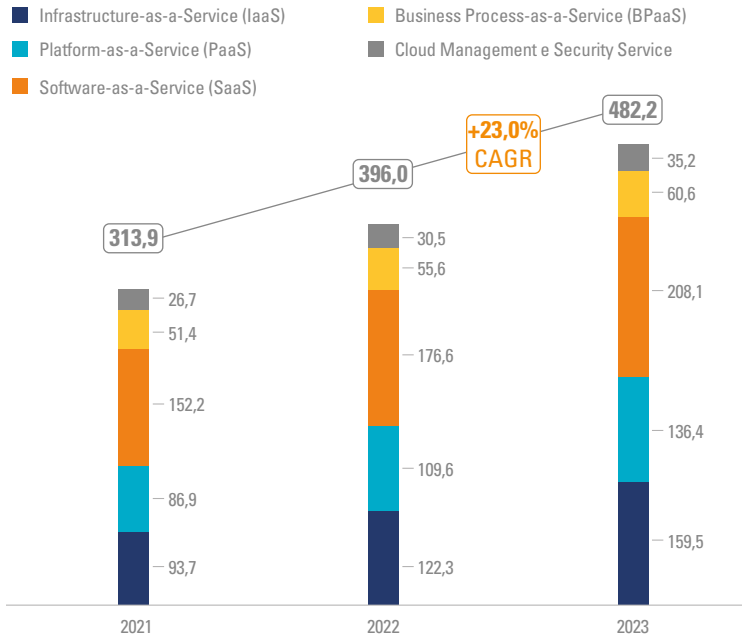
Utilizzo delle architetture di conservazione dei dati (Dati in % - Risposta multipla).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023



Il cloud computing è maggiormente diffuso nelle aziende di medio-grandi dimensioni, sempre più alla ricerca di flessibilità nelle scelte di investimento e di variabilizzazione della struttura dei costi operativi; mentre le infrastrutture proprietarie restano la principale forma di conservazione dei dati soprattutto nelle aziende minori. Gli elevati standard di sicurezza che caratterizzano le architetture di cloud computing le rendono sempre più adatte anche per la conservazione di dati di natura personale.

A livello mondiale il business del cloud computing è in continua espansione, con un valore di mercato pari a oltre 310 miliardi di dollari nel 2021, con previsioni di crescita del 23% CAGR nel biennio 2022-2023.

I servizi di Software-as-a-Service sono quelli più diffusi tra le comunità business: sviluppano un fatturato pari a circa il 50% del volume complessivo. Sono invece i servizi di Infrastrutture-as-a-Service quelli che offrono maggiori potenzialità di crescita nel tempo (+30% CAGR nel biennio 2022-2023).



**Figura 20 |** Valore del mercato dei servizi di cloud computing (Dati in miliardi di USD relativi al periodo 2021 - 2023). Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissioni Europea, 2023

Da un punto di vista strettamente tecnico, le infrastrutture di cloud computing possono essere pubbliche o private.

Nel caso di infrastrutture pubbliche l'offerta di servizi è rivolta ad una pluralità di soggetti operanti anche in settori economici non omogenei e con esigenze di potenza elaborativa e di modelli di servizio differenziati in funzione delle caratteristiche del business e della natura dei servizi esternalizzati.

Nel caso di cloud privato, l'infrastruttura è di tipo dedicato ed è rivolta esclusivamente ad ospitare le componenti applicative esternalizzate da una o più aziende specifiche.

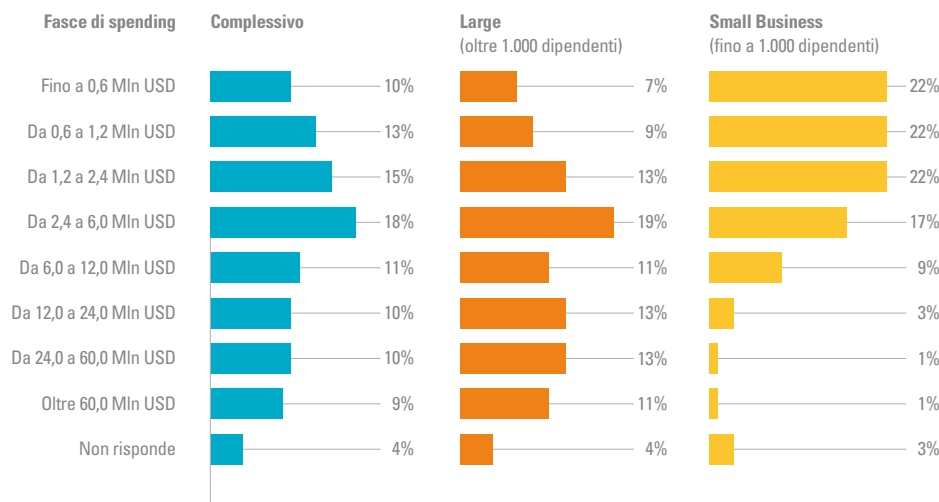
Dopo l'epoca delle infrastrutture on-premise (ossia un data center direttamente installato dalle aziende nella propria sede) che hanno evidenziato molteplici problematiche (elevati investimenti iniziali, vincoli di scalabilità, bassi livelli di elasticità, rischi di obsolescenza tecnologica, necessità di dotarsi di adeguati profili di risorse con competenze IT, etc.), un numero sempre maggiore di aziende è attratto dai servizi di cloud computing pubblici.

Il modello di servizio del cloud pubblico prevede che l'infrastruttura sia di proprietà di un Cloud Service Provider (CSP), che mette a disposizione le proprie architetture ad una pluralità di utenti, aziende e/o enti pubblici. Come abbiamo visto, questo assetto da un lato porta ad avere benefici in termini di scalabilità, flessibilità e variabilizzazione dei costi, dall'altro presenta alcuni inconvenienti legati alla perdita di competenze interne e alla maggiore esposizione di propri dati a soggetti terzi.

In questa situazione, il cloud ibrido è una soluzione che mette a disposizione degli operatori una combinazione di soluzioni di cloud privato (on-premise) e di cloud pubblico. Con le configurazioni ibride, i dati vengono distribuiti su varie piattaforme, consentendo alle applicazioni di gestire in modo flessibile i carichi di lavoro; il modello di servizio prevede inoltre che alcune applicazioni legacy possano continuare a funzionare su infrastrutture locali on-premise dell'azienda, collegate alla piattaforma complessiva in cloud che ospita il patrimonio dati e il landscape applicativo.

Inoltre, in una configurazione ibrida le organizzazioni tendono a gestire le informazioni più sensibili alle tematiche di data privacy sul cloud privato e quelle meno esposte ad attacchi cyber sul cloud pubblico, in un mix finalizzato a minimizzare i rischi.

Una survey internazionale effettuata su un campione di circa 750 aziende (americane, europee, asiatiche) evidenzia che i servizi di cloud computing hanno un peso sempre maggiore nel budget IT, soprattutto delle imprese di dimensione più rilevanti.

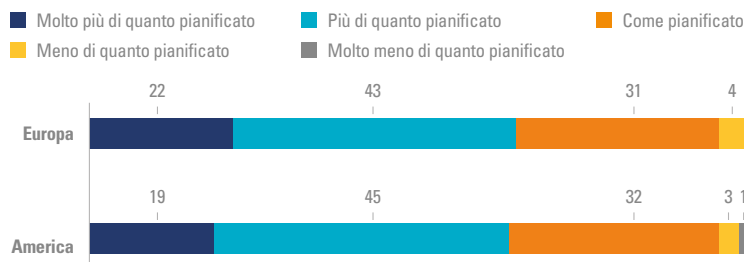


**Figura 21 |**

Spending in servizi di cloud computing rilevato attraverso una survey su un campione di 753 aziende internazionali (Dati in % relativi al 2021).

Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Flexera, 2023

La crisi pandemica con la conseguente ampia diffusione dei modelli di smart working ha ulteriormente accelerato i livelli di diffusione del cloud computing, con velocità di adesione e percorsi di sviluppo pienamente paragonabili nelle differenti aree geografiche in cui sono dislocate le aziende che hanno partecipato alla survey.



**Figura 22 |**

Adozione delle soluzioni di cloud computing per area geografica rilevata attraverso una survey su un campione di 753 aziende internazionali (Dati in % relativi al 2021).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Flexera, 2023

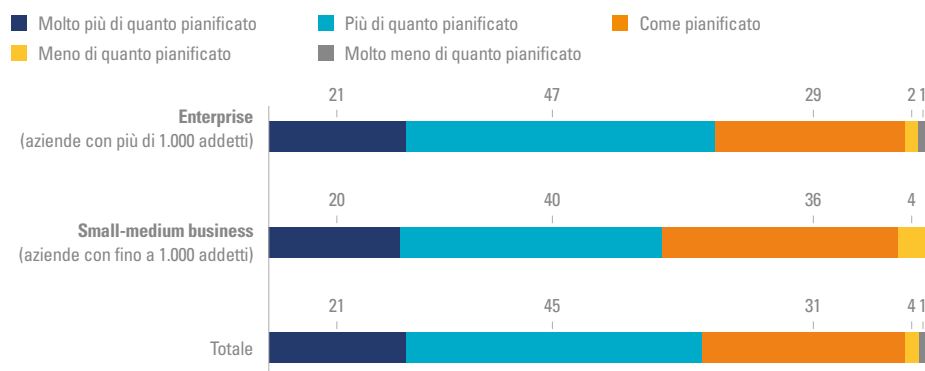
Le grandi aziende classificabili come Enterprise<sup>5</sup> hanno aumentato in misura più estesa l'utilizzo dei servizi di cloud computing. In particolare, la survey evidenzia che:

- il 68% delle aziende fa un utilizzo del cloud maggiore rispetto a quanto originariamente previsto prima della crisi pandemica;
- il 29% dei casi utilizza il cloud con la stessa intensità e nella stessa misura pianificata;
- solo il 3% fa un utilizzo del cloud inferiore rispetto a quanto originariamente pianificato.

Il modello di adozione implementato dalle aziende appartenenti al segmento “Small-medium business” non si discosta nel complesso in misura rilevante rispetto a quello del segmento “Enterprise”, a riprova del fatto che è in atto un processo di revisione complessiva delle architetture tecnologiche che investe tutti gli ecosistemi indipendentemente dal fattore dimensionale.

### Figura 23 |

Adozione delle soluzioni di cloud computing per classe dimensionale delle aziende rilevata attraverso una survey su un campione di 753 aziende internazionali (Dati in % relativi al 2021).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Flexera, 2023



Anche nell'ambito dell'Unione Europea i tassi di adozione del cloud computing sono in crescita come certificato dalle indagini e dalla relazione annuale fatta dalla Commissione Europea.

Infatti, nel 2021, in media il 41% delle aziende ha fatto ricorso a questa modalità di erogazione dei servizi tecnologici, con

<sup>5</sup> Ai fini della survey le aziende con almeno 1.000 addetti sono classificate come Enterprise; mentre le aziende con maestranze inferiori a 1.000 addetti sono state classificate nel segmento Small-medium business

una crescita rispetto all'anno precedente quantificata in circa 5 punti percentuali.

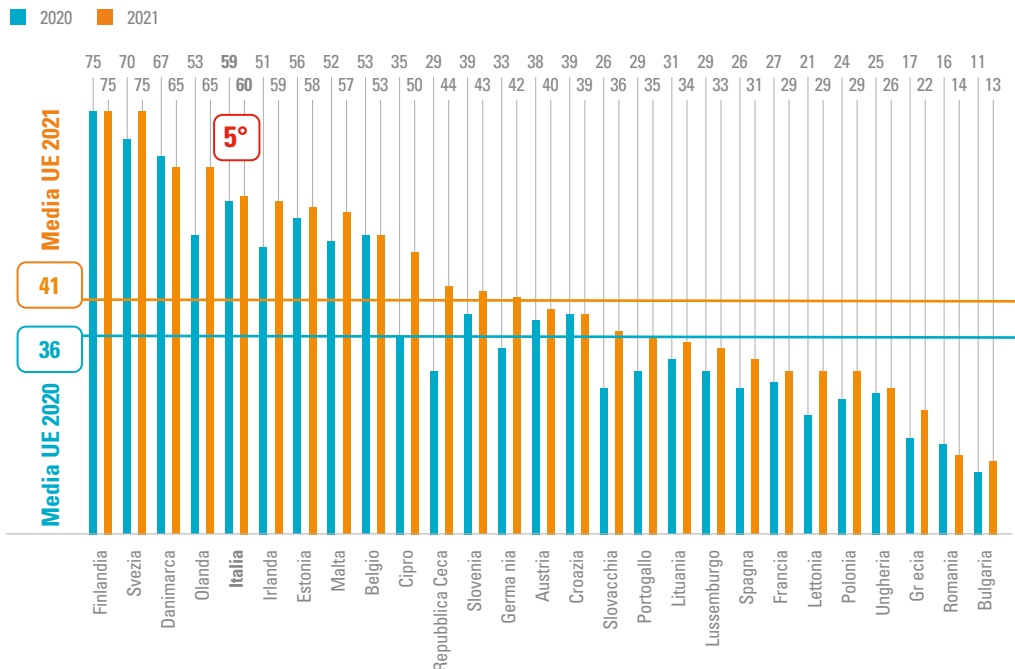
È presente comunque una forte variabilità tra Paese e Paese con gli Stati del Nord Europa che si collocano in vetta alle classifiche di utilizzo e le Nazioni dell'Europa Centrale che si posizionano nell'ultimo quartile.

L'Italia si trova nella fascia più elevata del ranking europeo, con un livello di diffusione ampiamente maggiore rispetto alla media dei Paesi UE (60 aziende su 100 nel 2021), con un forte balzo in avanti rispetto ai livelli pre-pandemici (nel 2018 solo 23 aziende su 100 facevano utilizzo dei servizi cloud).

**Figura 24 |**

Adozione delle soluzioni di cloud computing nelle aziende dell'Unione Europea (Dati in % relativi al biennio 2020 - 2021).

Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissioni Europea, 2023



A livello internazionale, il modello di cloud che si sta diffondendo più rapidamente è quello ibrido caratterizzato per la presenza sia di servizi erogati attraverso “cloud on-premise” (modello privato) sia di servizi disponibili nel cosiddetto cloud pubblico.

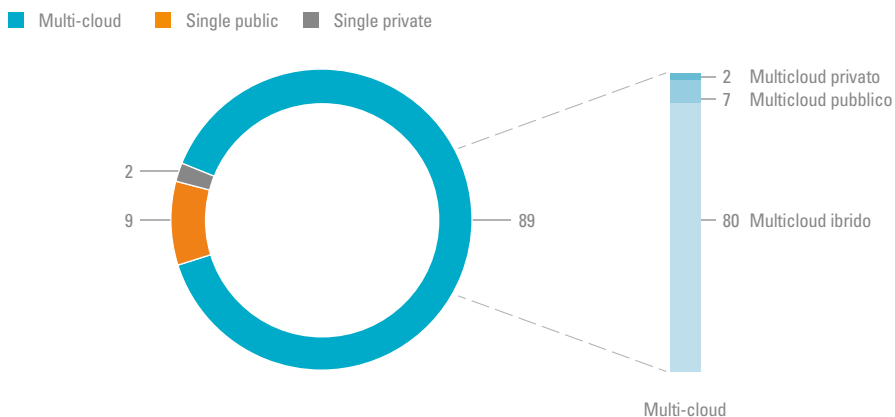
Infatti, come evidenziato nella figura riportata nel seguito il 98% delle aziende rispondenti alla survey dichiara di adottare soluzioni di cloud pubblico che nell'89% dei casi si configura come multi-cloud e nel 9% dei casi come single-public. Solo il 2% dei rispondenti adotta il modello single-private.

**Figura 25 |**

Strategia di utilizzo dei servizi di cloud computing rilevata attraverso una survey su un campione di 753 aziende internazionali (Dati in % relativi al 2021).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Flexera, 2023

L'utilizzo di servizi multi-cloud offerti da una pluralità di fornitori è dettata prevalentemente da:

- motivazioni economiche: i fornitori tendono ad applicare forme di pricing più favorevoli se messi in competizione tra di loro;
- esigenze di flessibilità operativa ancora più elevata;
- più ampie possibilità di ridurre i rischi operativi e tecnologici nonché le dipendenze da un'unica fornitura (cosiddetto effetto vendor lock-in).



### **Evidenza 9:**

**Il ricorso al cloud computing per esternalizzare le operation IT permette alle aziende di mitigare gli impatti relativi alla scarsità delle competenze informatiche: le aziende devono comunque mantenere al proprio interno team tecnici e centri di competenza per erogare servizi di supporto alle funzioni interne e per monitorare i servizi resi dall'outsourcer**

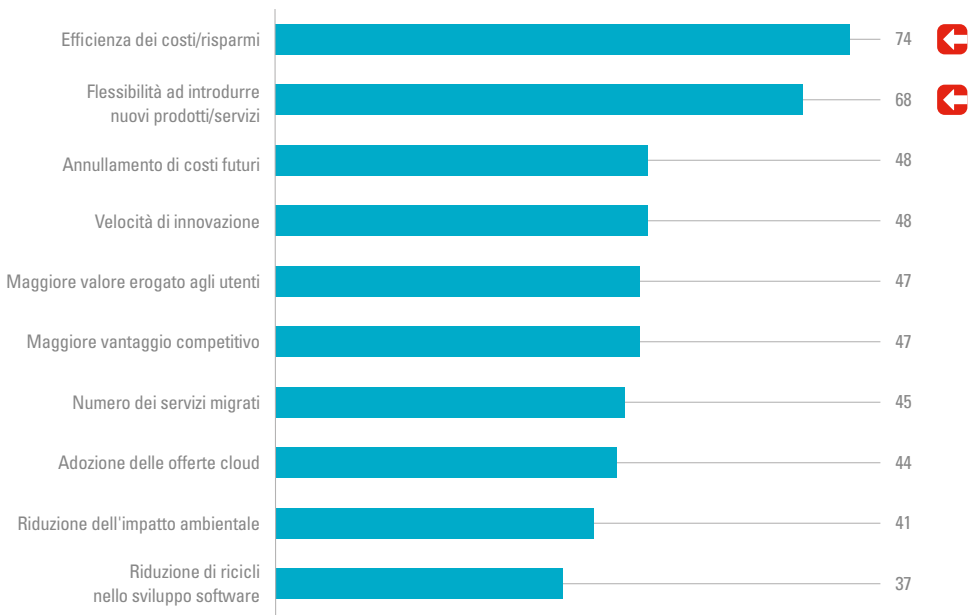
Secondo la survey, i principali benefici che le aziende riescono a cogliere dal cloud computing sono relativi ai maggiori livelli di efficienza e di risparmio che questo tipo di architetture offrono.

Un ulteriore beneficio riguarda le attività di ricerca e sviluppo: disponendo di maggiore flessibilità nella progettazione di nuovi prodotti e servizi, le aziende attraverso il cloud possono ridurre il time-to-market e far leva su infrastrutture ready-to-use prontamente disponibili ed utilizzabili per contenere gli investimenti iniziali richiesti.

Le aziende coinvolte nella survey attribuiscono un peso minore alle motivazioni più “tradizionali” collegate all’adozione di servizi tecnologici, quali ad esempio:

- il maggior valore offerto al cliente;
- la maggior velocità con cui possono essere introdotte le innovazioni;
- l’opportunità di creare un vantaggio competitivo duraturo;
- le tematiche connesse alla sostenibilità.

**➔** Aree di maggiore impatto per la funzione finance



**Figura 26 |** Benefici conseguibili attraverso il cloud computing rilevati attraverso una survey su un campione di 753 aziende internazionali (Dati in % relativi al 2021). Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Flexera, 2023

La survey evidenzia che le aziende che adottano il cloud computing devono essere consapevoli dei rischi potenziali che corrono e devono identificare le forme di mitigazione più appropriate. Tra i possibili inconvenienti di questa scelta vanno annoverati:

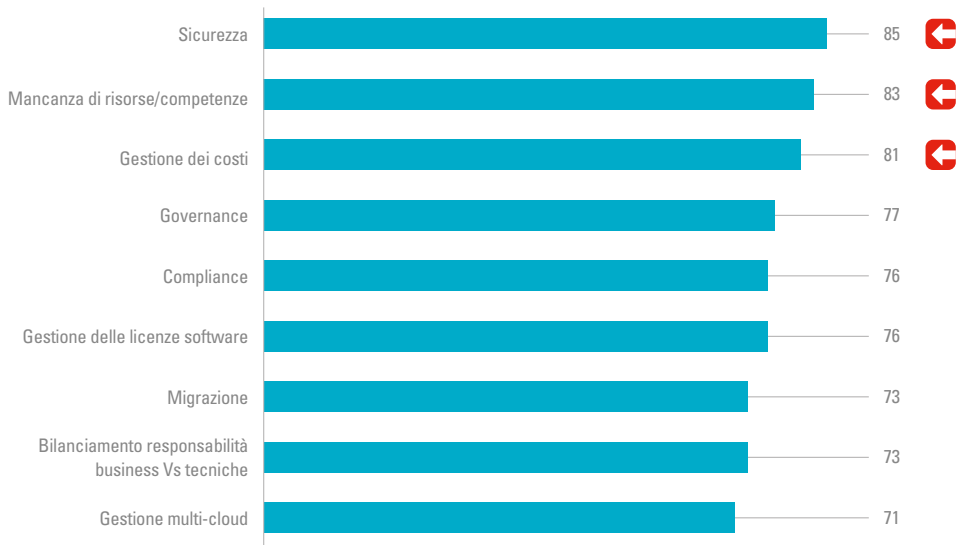
- i maggiori rischi collegati alla sicurezza e alla protezione dei dati;
- gli aspetti economici connessi alla dinamica dei costi;
- la necessità per le aziende di mantenere comunque al proprio interno competenze tecnologiche specialistiche, malgrado la decisione di esternalizzare i servizi IT.

In particolare, le competenze di cui è necessario dotarsi sono i profili di business analyst, di project manager, di service manager, etc.

Risultano invece meno rilevanti le tematiche relative a:

- la governance del servizio e la gestione di una pluralità di fornitori che offrono servizi di cloud computing;
- la gestione degli aspetti connessi alla compliance;
- gli aspetti tecnologici relativi alla migrazione del patrimonio informativo oppure la gestione delle licenze software.

 Aree di maggiore impatto per la funzione finance



Come evidenziato anche durante i Tavoli di Lavoro, il moderno CFO è un leader della trasformazione digitale che si concentra sull'armonizzazione della crescita dei ricavi, sull'ottimizzazione dei costi e sull'allineamento degli investimenti rispetto alle priorità di business.

Come componente del leadership team dell'azienda, il CFO si trova nella posizione ideale per allineare le priorità aziendali con le priorità dell'IT relativamente all'utilizzo di tecnologie di cloud computing.

Questa considerazione evidenzia il valore e i benefici che comportamenti allineati tra CFO e responsabili delle tecnologie (Chief Information Officer/Chief Data Officer) possono apportare all'azienda. Un approccio collegiale sta diventando sempre più la norma, anche se recenti indagini condotte all'interno di un panel di aziende internazionali evidenziano che il CFO sta assumendo un peso sempre maggiore nell'influenzare le scelte tecnologiche<sup>6</sup>.

Nelle aziende più virtuose CFO e CIO/CDO operano in modo sinergico soprattutto in tre ambiti:

**Figura 27 |** Principali sfide poste dall'adozione del cloud computing rilevate attraverso una survey su un campione di 753 aziende internazionali (Dati in % relativi al 2021).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Flexera, 2023

6 Fonte: Gartner Group

- **Condivisione delle priorità tecnologiche**  
I team della funzione finance e della funzione tecnologica operano a stretto contatto per valutare l'utilizzo delle infrastrutture cloud adottando modelli che consentono di misurare il contributo di queste architetture alle performance aziendali e alla creazione del valore economico.  
La governance dei costi del cloud diventa quindi un obiettivo condiviso tra funzione finance e dipartimento IT, stante la forte correlazione esistenti tra l'ottimizzazione dei servizi di cloud computing e i risultati aziendali.
- **Ottimizzazione degli investimenti (da CAPEX a OPEX)**  
Come evidenziato anche negli approfondimenti effettuati durante la Ricerca, i CFO possono ottimizzare le performance aziendali anche attraverso il contenimento dei costi operativi.  
Pertanto, in prima istanza, potrebbero essere poco propensi ad accettare soluzioni tecnologiche che portano ad aumentare questa voce del Conto Economico.  
Questa considerazione è ancora più valida tenendo conto che tradizionalmente il budget della funzione IT è focalizzato sugli investimenti in conto capitale (CAPEX) per l'acquisto delle infrastrutture elaborative e per l'attuazione dei progetti.  
Gli investimenti associati a queste iniziative – avendo un'utilità pluriennale – vengono solitamente ammortizzati nel tempo permettendo di ottenere anche benefici fiscali.  
Occorre comunque evidenziare che un vantaggio legato all'adozione di soluzioni OPEX risiede nella possibilità di ottimizzare gli investimenti e quindi anche la struttura del passivo aziendale focalizzando le risorse disponibili verso le iniziative aziendali più critiche e più meritevoli di ottenere un sostegno finanziario.  
Focalizzarsi sulle aspettative di ottimizzazione del valore generato piuttosto che sul contenimento dei costi operativi è un principio particolarmente attuale, visto da un lato il rapido aumento del costo del denaro che ha portato le aziende a rivedere i propri piani di sviluppo e dall'altro i rischi di obsolescenza che caratterizzano gli investimenti in nuove tecnologie.
- **Adozione di modelli di governance del cloud**  
Visti i crescenti tassi di adozione del cloud, le aziende rischiano di perdere il controllo sull'utilizzo delle risorse elaborative con la concreta prospettiva di trovarsi a dover fronteggiare

situazioni di costi fuori controllo e di possibili tensioni con i fornitori.

Come evidenziato anche dal team di professionisti coinvolti nella Ricerca, i CFO devono collaborare con CIO/CDO per aumentare la consapevolezza dei costi del cloud in tutta l'organizzazione, a partire in primis dagli utenti dei servizi stessi. La creazione di una serie coerente di metriche che colleghino i KPI tecnologici ai risultati finanziari è la soluzione che molte aziende stanno adottando per promuovere il cambiamento culturale all'interno delle organizzazioni.

In sintesi, dalle considerazioni sopra riportate emerge con chiarezza l'evidenza che mano a mano che le organizzazioni spostano una parte sempre maggiore delle loro tecnologie verso il cloud computing, i CFO sono chiamati a fornire ai manager della funzione IT le valutazioni ex-ante per indirizzare le scelte di adozione e gli strumenti di reporting ex-post con i KPI e le metriche necessarie per misurare il maggior valore generato e per tenere sotto controllo i costi.

## 2.5 Come rafforzare i modelli di collaborazione tra CFO e CIO

---

Nel 2022 Workday ha lanciato una survey coinvolgendo un campione di 1.060 aziende<sup>7</sup> a livello mondiale per indagare come i cambiamenti dei modelli di business e i trend emergenti relativi all'adozione delle nuove tecnologie stanno modificando le relazioni tra la funzione Amministrazione-Finanza-Controllo e la funzione Information Technology.

Focalizzando l'attenzione sui processi finance, la survey evidenzia che i CFO hanno un ruolo di primo piano nel processo di trasformazione digitale delle aziende in quanto dispongono delle leve operative e delle competenze necessarie per identificare dove e come si genera valore all'interno dell'azienda e possono quindi indirizzare i processi di investimento in nuove tecnologie nelle business unit più attrattive in termini di capacità di fornire in chiave prospettica i maggiori contributi ai risultati aziendali.

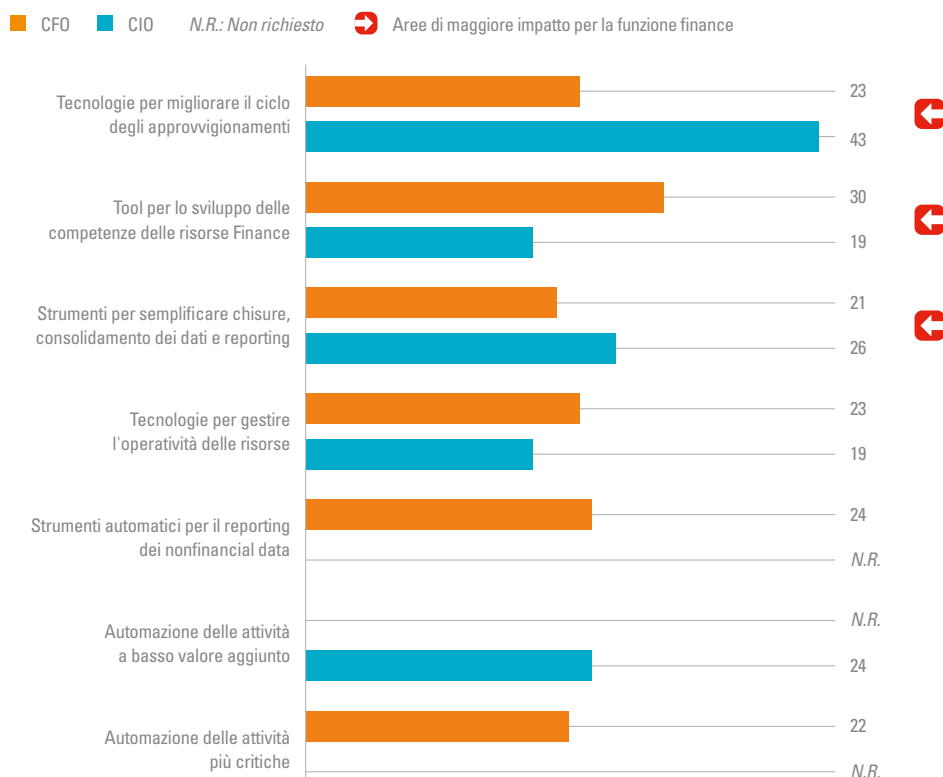
Come evidenziato dalla figura riportata nel seguito, i benefici più rilevanti si riscontrano nella gestione dei processi di approvvigionamento che traggono vantaggio dalla possibilità di stringere collegamenti sempre più stretti con fornitori e clienti, con cui le aziende si scambiano non solo materie prime/semilavorati, servizi e prodotti finiti ma anche flussi informativi più o meno strutturati.

La digitalizzazione permette pertanto di integrare un maggior numero di fonti dati e di arricchire la qualità dei flussi informativi e del reporting che la funzione AFC mette a disposizione degli altri stakeholder aziendali.

Appaiono invece meno rilevanti i vantaggi che la digitalizzazione abilita relativamente all'automazione di processi a più basso valore aggiunto e/o delle attività più critiche.

---

<sup>7</sup> Le aziende che compongono il campione sono dislocate in tutte le aree geografiche: 23% nel Nord America, 45% nella regione EMEA e il restante 32% nella regione Asia-Pacifico. Il 19% delle aziende fanno parte del segmento Small business (< 500 dipendenti), il 65% sono aziende del segmento Medium enterprise (500 – 3.500 dipendenti) e il restante 16% è rappresentato da aziende del segmento Large enterprise (> 3.500 dipendenti). Sono stati coinvolti i C-Level delle aziende (16% del totale) e i loro riporti: C-1 Director (30% del totale) e C-2 Responsabili di Unità (54% del totale)



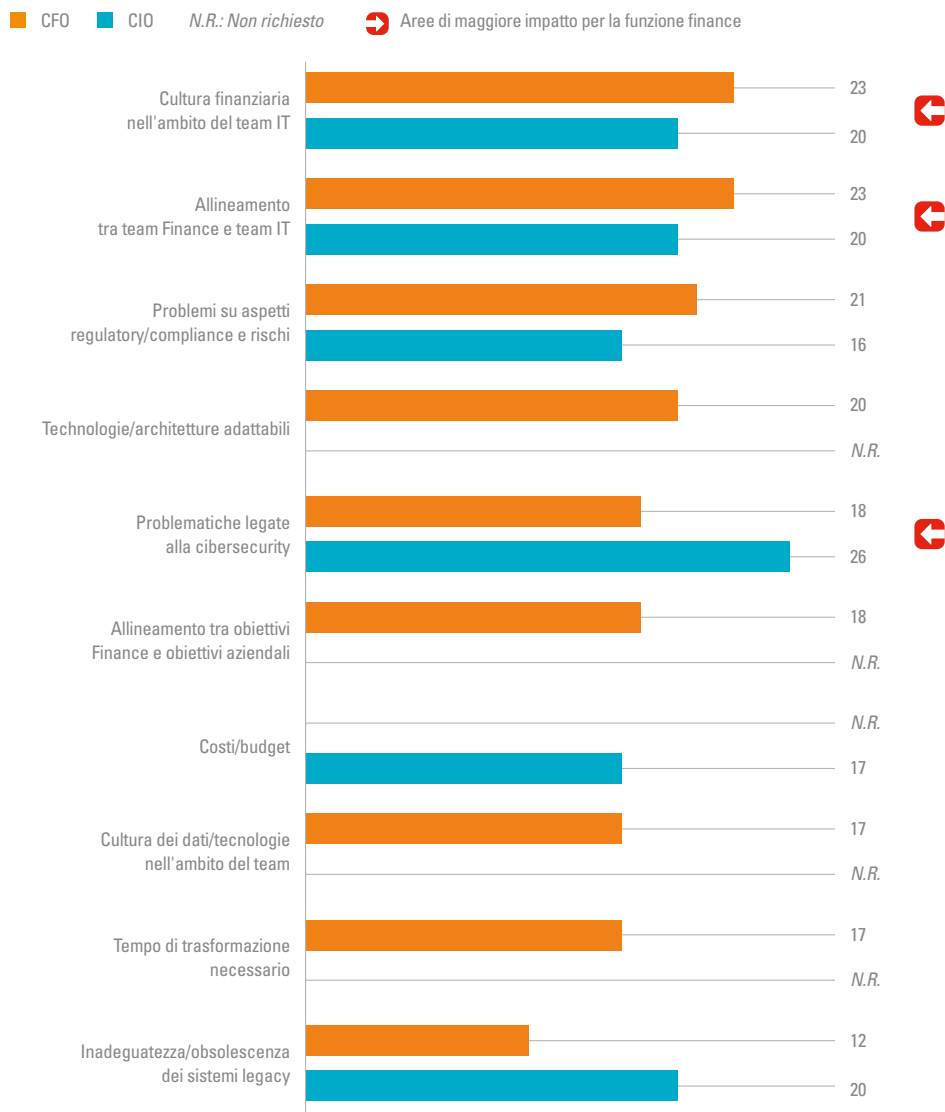
Secondo la survey, oltre la metà dei CIO coinvolti evidenzia che la funzione finance è portatrice in misura sempre più estesa da un lato di nuove istanze di evoluzione delle architetture delle applicazioni informatiche utilizzate e dall'altro di ampliare continuamente la disponibilità dei dati per la produzione degli adempimenti obbligatori, per la pianificazione strategica e il budgeting, per la misurazione delle performance aziendali, per il monitoraggio e il controllo dei rischi aziendali, etc.

In molte situazioni, le nuove richieste pervengono alla struttura IT mentre i CIO stanno focalizzando gli sforzi del dipartimento tecnologico sul consolidamento delle infrastrutture informatiche per semplificare il landscape applicativo ed ottimizzare investimenti, costi correnti e competenze.

Quindi, emerge con chiarezza un quadro che evidenzia l'urgenza di allineare la funzione finance e la funzione IT sulle priorità connesse alla digitalizzazione e all'attuazione degli investimenti tecnologici necessari per supportare il business aziendale.

**Figura 28 |** Vantaggi conseguiti con la digitalizzazione della funzione Finance rilevati attraverso una survey su un campione di 1.060 aziende internazionali (Dati in % relativi al 2022 – Risposte multiple). Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Workday, 2023

In tal modo, diviene possibile sfruttare maggiormente le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e al contempo accrescere i livelli di collaborazione tra le differenti strutture aziendali.

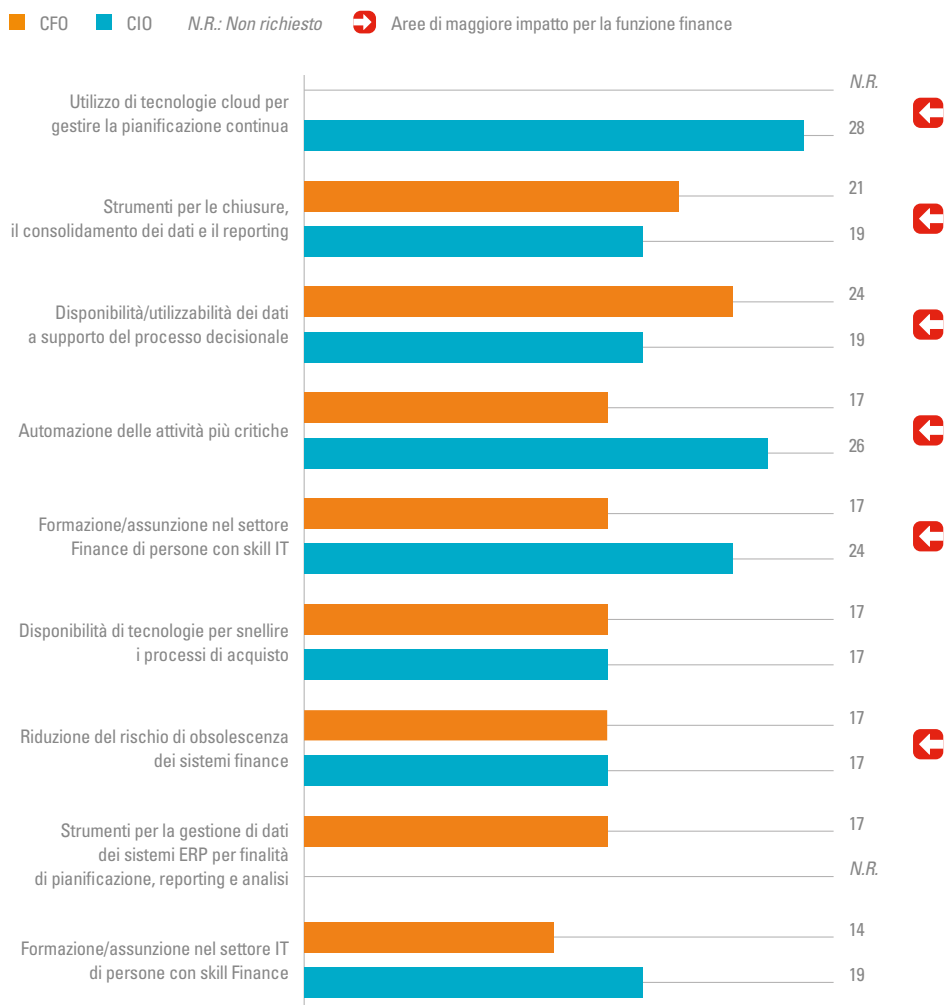


**Figura 29 |**

Barriere alla trasformazione digitale della funzione Finance rilevate attraverso una survey su un campione di 1.060 aziende internazionali (Dati in % relativi al 2022 – Risposte multiple). Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Workday, 2023

Pur con differenti livelli di urgenza dettati sia dagli obiettivi specifici assegnati alla funzione finance e all'IT sia dalle priorità assegnate dal top management, i CFO e i CIO sono concordi nell'identificare le priorità di investimento da affrontare nel prossimo futuro per accrescere il livello di digitalizzazione dei processi AFC. In particolare, secondo l'indagine condotta da Workday le aree maggiormente urgenti riguardano:

- la disponibilità di strumenti evoluti a supporto della pianificazione continua (approccio adattivo).  
In particolare, emerge che le soluzioni cloud sono quelle maggiormente rispondenti da un lato alle esigenze dei CFO di disporre di strumenti in costante evoluzione e dall'altro delle esigenze proprie dei CIO di stabilizzare l'assetto dell'architettura del sistema informativo e di tenere sotto controllo gli investimenti in nuove tecnologie e le necessità di ampliare le competenze/skill delle risorse.
- l'automazione dei processi di routine tipici della funzione finance, quali ad esempio gli strumenti per la gestione delle chiusure contabili, il consolidamento dei dati e la produzione del reporting da indirizzare ai differenti stakeholder interni ed esterni.  
Rientrano in questo ambito gli strumenti che automatizzano i task più critici nell'ambito dei processi finance, la cui linearizzazione e semplificazione permette di contenere le tempistiche di produzione degli adempimenti rispettando i cut-off interni ed esterni ed evitando interruzioni nei cicli di lavorazione e consolidamento delle informazioni.
- l'ampliamento delle basi informative a disposizione del CFO per supportare il processo decisionale.  
L'arricchimento dei dati a disposizione non passa solo attraverso processi interni di raccolta e conservazione delle informazioni; richiede sempre di più anche una più stretta connessione con le fonti esterne, siano esse rappresentate dai dati di fornitori e clienti, da informazioni desumibili dai comportamenti di utenti e prospect sui canali social, etc.
- l'inserimento all'interno della funzione finance di risorse con competenze digital per facilitare le modalità di interazione tra la funzione AFC e la funzione IT.



**Figura 30 |**

Investimenti prioritari nei prossimi due anni per accrescere il livello di digitalizzazione della funzione Finance rilevati attraverso una survey su un campione di 1.060 aziende internazionali (Dati in % relativi al 2022 – Risposte multiple). Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Workday, 2023

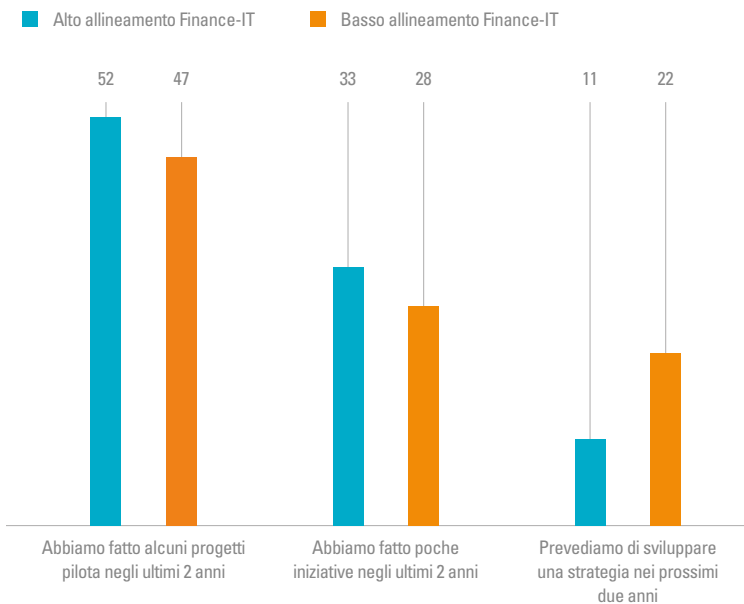
La capacità di stabilire relazioni di partnership tra CFO e CIO/CDO sta diventando sempre di più la chiave di volta per la digitalizzazione dei processi finance e per la massimizzazione dei benefici abilitati dall'innovazione tecnologica.

In tale direzione, i risultati della survey evidenziano che esiste una rilevante correlazione tra i risultati conseguiti relativa-

mente alla trasformazione digitale e il livello di allineamento dei team Finance e IT.

Come evidenziato nella figura riportata nel seguito che sintetizza un importante messaggio chiave di questa Ricerca, le aziende in cui i rapporti tra finance e IT sono più stretti e coesi hanno sviluppato un più ampio numero di iniziative progettuali di successo sul tema della trasformazione digitale.

L'allineamento tra i team genera quindi una serie di benefici concretamente tangibili e misurabili: ad esempio, l'IT fornisce regolarmente consulenza sulle tecnologie e sugli strumenti più idonei per supportare l'operatività della funzione finance; viceversa, l'unità AFC supporta i team tecnologici nel comprendere le strategie e gli obiettivi aziendali, nel valutare le metriche con cui viene misurata la funzione IT, nel quantificare i benefici quali-quantitativi degli investimenti tecnologici, etc.

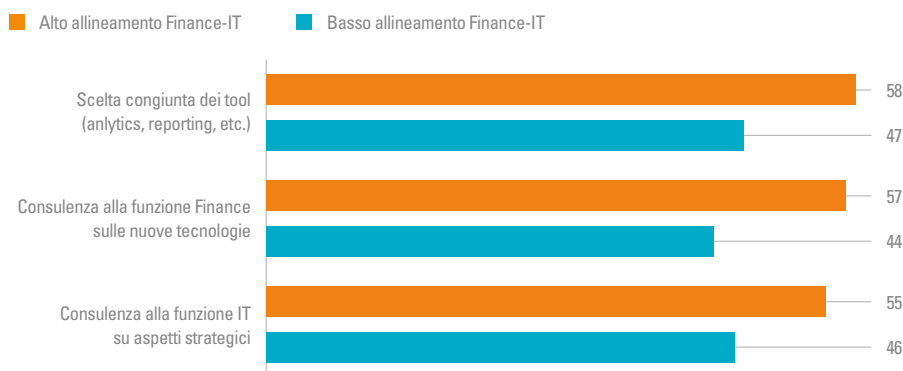


**Figura 31 |** Stato del livello di digitalizzazione della funzione finance rilevato attraverso una survey su un campione di 1.060 aziende internazionali (Dati in % relativi al 2022 – Risposte multiple).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Workday, 2023

Per accrescere i livelli di allineamento tra le due funzioni è necessario che finance e IT sviluppino la capacità di ascolto reciproco, l'entusiasmo per realizzare iniziative/progetti comuni imparando quindi a collaborare assieme, la comprensione delle esigenze e delle istanze che ciascun team indirizza all'altro e viceversa.

Da questo punto di vista, la presenza di competenze tecnologiche all'interno della funzione finance e di competenze sulle tematiche AFC nella funzione IT può essere un utile strumento per facilitare lo sviluppo di un clima collaborativo e di uno spirito di coesione, facilitando la contaminazione delle idee e la diffusione dell'innovazione.

La trasformazione digitale e l'innovazione tecnologica offrono ai CIO un'opportunità preziosa per riconfigurare la funzione IT da centro di Servizio in centro in grado di creare Valore Economico per l'azienda, accrescendo la propria visibilità all'interno del management team e valorizzando le competenze e le professionalità delle risorse che vi operano.



**Figura 32 |**

Aree di cooperazione tra funzione Finance e funzione IT rilevate attraverso una survey su un campione di 1.060 aziende internazionali (Dati in % relativi al 2022 – Risposte multiple).

Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Workday, 2023

In sintesi, l'emergenza sanitaria e il conflitto scoppiato in Europa hanno portato le aziende a ridefinire le proprie priorità sfruttando al massimo le opportunità offerte da architetture flessibili qual è il cloud computing, introducendo un utilizzo sempre più esteso del patrimonio informativo a disposizione e adottando meccanismi e strumenti sempre più evoluti e puntuali per la gestione dei rischi e per il monitoraggio delle performance aziendali”.

Le forti criticità emerse nell'ultimo triennio hanno messo in discussione la continuità aziendale di molte realtà imprenditoriali anche ben consolidate ed alcune di esse non sono riuscite a sopravvivere.

Per altre aziende la crisi è stata vista invece come un'opportunità per reimpostare il proprio modello di business, per far evolvere i processi operativi e per innovare le architetture informatiche all'insegna della flessibilità, dell'utilizzo esteso dei dati e dell'automazione.

Sebbene la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica siano entrate a buon diritto nella vita comune di milioni di cittadini e nella gestione aziendale corrente, sono presenti ancora molti gap in tema di disponibilità di risorse con le competenze tecnologiche appropriate così come permangono vere e proprie barriere (silos) che non agevolano la comunicazione e la collaborazione interna.

Non volendo in questa sede approfondire le implicazioni complessive a livello di sistema-Paese, si vuole comunque evidenziare che i CFO di successo devono essere in grado di costruire un rapporto di partnership con tutti i componenti C-Level del management aziendale, dall'IT manager all'HR officer, dal responsabile del marketing al responsabile commerciale, e così via.

In particolare, la relazione tra CFO e CIO è fondamentale per garantire da un lato l'attuazione degli investimenti in innovazione richiesti dal management e dall'altro per assicurare che la funzione finance disponga delle migliori piattaforme applicative necessarie per gestire l'azienda e per farla prosperare in un ambiente competitivo sempre più complesso e volatile.



# 03

**Sviluppo del capitale umano  
ed evoluzione verso modelli  
organizzativi basati  
sulla coopetizione:  
opportunità e sfide per i CFO**

## 3.1 Introduzione

---

Il terzo capitolo del White Paper approfondisce gli impatti delle nuove tecnologie e della digitalizzazione sui modelli organizzativi di funzionamento della funzione Amministrazione-Finanza-Controllo ed analizza gli effetti dei sopracitati trend sul sistema delle competenze richieste ai CFO in primis e più in generale agli addetti della funzione finance.

In particolare, anche sulla base delle informazioni raccolte durante l'attuazione dei Tavoli di Lavoro che hanno visto la partecipazione sia di rappresentanti della funzione finance sia di rappresentanti della funzione organizzazione e risorse umane, vengono approfondite le principali istanze che i Chief Financial Officer e la funzione AFC indirizza ai Chief Human Resource Officer (CHRO) e ai Chief Operating Officer (COO) in tema di nuovi modelli organizzativi e di sviluppo delle competenze delle risorse.

Analogamente, anche i CHRO e i COO sono portatori di una serie di esigenze e di istanze che vengono indirizzate verso la funzione finance. Vengono quindi approfonditi anche questi aspetti, con il fattivo contributo e l'apporto di esperienze concrete da parte del team di professionisti coinvolti durante l'attuazione dei Tavoli di Lavoro.

In particolare, durante l'attuazione dei Tavoli di Lavoro sono emersi tre principali trend evolutivi che, caratterizzando le organizzazioni aziendali moderne, meritano di essere approfonditi:

- l'elevata importanza che, in un ambiente sempre più tecnologico e digitale, mantiene il **fattore umano**.  
In particolare, le imprese hanno compreso l'importanza da un lato che le persone rappresentano davvero la risorsa aziendale più importante e strategica e dall'altro che – essendo per l'appunto una fonte molto importante su cui si basa il vantaggio competitivo – sono anche un motivo di “preoccupazione”.  
Ne discende che lo **sviluppo delle competenze e del capitale umano** è diventato un must per tutte le organizzazioni: questo principio vale – come vedremo più avanti – anche per i team della funzione finance.
- la rapida evoluzione dei modelli di business, l'introduzione costante di tecnologie innovative e l'accelerazione nello scambio

delle informazioni stanno modificando radicalmente le modalità di funzionamento dei mercati, richiedendo sempre di più alle aziende la capacità di sapersi adeguare con tempestività e prontezza in uno scenario in continuo cambiamento.

In questo contesto, la diffusione di nuovi **paradigmi organizzativi** basati sulla **snellezza**, sulla **flessibilità**, sull'essere "**agile**" rappresenta una risposta efficace per operare in ambienti sempre più complessi e sfidanti.

- da ultimo, le aziende si trovano contemporaneamente da un lato a **competere l'una contro l'altra** e dall'altro a **cooperare per condividere i risultati di iniziative e progetti sviluppati congiuntamente**.

Nel mondo business si stanno affermando e diffondendo i **modelli collaborativi e co-opetitivi** tra le aziende.

Ci sono molte ragioni che possono spingere due concorrenti a cooperare assieme: può essere un modo per risparmiare sui costi, per evitare duplicazioni di investimenti e per mitigare i possibili rischi aziendali.

In altri casi, una delle due parti è più brava in un ambito, mentre l'altra è più affermata in un altro ramo di operatività. Pertanto, ci può essere un proficuo beneficio nella condivisione e nello scambio delle competenze.



**Figura 1 |**  
Principali fattori che influenzano le relazioni tra CFO e CHRO/COO.  
Fonte: The European House - Ambrosetti, 2023

Nel seguito del Capitolo vengono approfonditi i sopracitati temi e viene esaminato come le forme concrete di collaborazione tra CFO e CHRO/COO possono apportare benefici all'interno delle aziende.

## **3.2 Sviluppo del capitale cognitivo e centralità del modello delle competenze**

---

Come evidenziato nel Paragrafo 1.3 della Ricerca, l'Italia si colloca nella seconda fascia tra i Paesi UE per livello di digitalizzazione dell'economia e della società (il cosiddetto indice DESI), con valori che si posizionano non solo al di sotto rispetto ai principali competitor europei (Francia, Germania, Spagna, economie del nord Europa) ma anche inferiori rispetto al dato medio a livello di Unione Europea.

Per sostenere gli obiettivi legati alla duplice transizione dei Paesi europei (digital transition e green transition) e per ridare slancio alla ripresa economico-sociale dell'Europa uscita dalla crisi pandemica, la Commissione Europea ha avviato il programma “Twin Transition” per la transizione Digitale e la transizione Verde, stanziando risorse per circa 806,9 miliardi di Euro (a prezzi 2022), di cui:

- 723,8 miliardi di Euro sono relativi al Dispositivo Europeo per la Ripresa e la Resilienza (Recovery and Resilience Facility), ripartiti secondo un mix 47% - 53% tra sovvenzioni e prestiti;
- 50,6 miliardi di Euro riguardano il fondo “REACT – EU” che ha integrato le dotazioni del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) e del Fondo Sociale Europeo (FSE) per il periodo 2014-2020;
- 32,5 miliardi di Euro afferiscono a fondi europei creati per conseguire specifici obiettivi (es. sviluppo rurale).

Per l'accesso ai fondi messi a disposizione dall'Unione Europea, ogni Paese ha predisposto il proprio Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, vale a dire ha elaborato un documento in cui vengono illustrate le iniziative, i progetti e le modalità con

cui intende investire i fondi che verranno messi a disposizione<sup>1</sup>.

La Commissione Europea ha fissato obiettivi minimi di allocazione delle risorse a digitalizzazione e transizione verde, entrambi ampliamenti superati dalle scelte effettuate dagli Stati dell'Unione<sup>2</sup>.

L'Italia ha presentato all'UE il proprio Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ricevendo risorse per circa 191,5 Miliardi di Euro, di cui circa 68,9 sotto forma di sovvenzioni e i restanti 122,6 sotto forma di prestiti. Nel PNRR italiano le risorse finanziarie allocate per la digitalizzazione ammontano a circa 48,1 miliardi, pari al 25% del totale.

Le risorse finanziarie che l'Italia ha ricevuto per la digitalizzazione saranno utilizzate per effettuare importanti investimenti in progetti-chiave per il sistema-Paese e per conseguire importanti miglioramenti nelle classifiche europee relative alla **diffusione del digitale** e allo **sviluppo delle competenze digitali di base e avanzate**.

Con riferimento a questo specifico aspetto, il nostro Paese si posiziona stabilmente nelle posizioni di retroguardia per diffusione delle competenze digitali, occupando il 25° posto all'interno della classifica UE relativa al DESI, come illustrato nella figura riportata nel seguito.

- 1 In particolare, il PNRR descrive quali progetti si intende realizzare grazie ai fondi comunitari. Il piano delinea inoltre come tali risorse saranno gestite e presenta anche un calendario di riforme collegate, finalizzate all'attuazione del piano e alla modernizzazione del Paese. Il piano recepisce le linee guida emanate dalla Commissione Europea, prevedendo un'articolazione delle differenti progettualità su tre assi principali: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica ed inclusione sociale
- 2 In particolare, gli Stati Membri nel loro complesso hanno allocato quasi il 40% delle risorse alla Green Transition (rispetto ad un target del 37%) e il 26,5% delle risorse alla Digital Transition (rispetto ad un target del 20%)

### Evidenza 1:

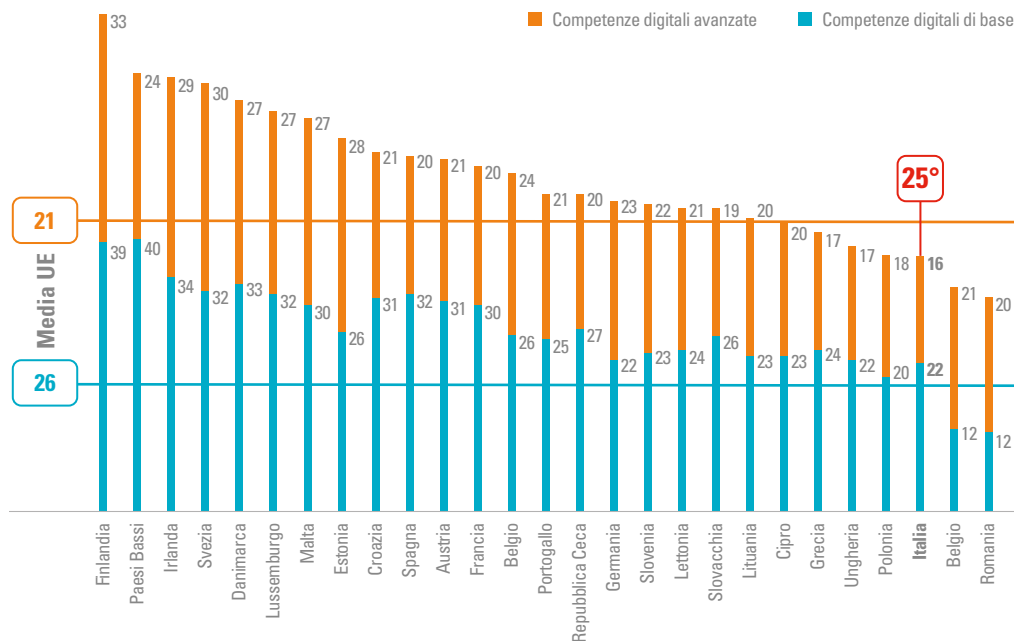
**Al pari di molte altre professioni, la digitalizzazione dell'economia ha fatto emergere la necessità per i team della funzione finance di sviluppare nuove competenze: al fianco delle conoscenze "tradizionali" tipiche della professione, viene sempre più richiesto di disporre di skill manageriali e competenze digitali per indirizzare le scelte strategiche e le decisioni che i vertici sono chiamati a prendere**

**Figura 2 |**

Indice DESI 2022  
relativo ai 27 Paesi UE  
(Dati in % relativi  
al 2022).

Fonte: Elaborazioni  
di The European House  
- Ambrosetti su dati  
Commissione Europea,  
2023

In particolare, come evidenziato nella figura riportata nel seguito, l'Italia esprime posizioni di debolezza sia con riferimento alle competenze digitali di base sia con riferimento a quelle avanzate, con valori che si posizionano al di sotto dei Paesi europei in entrambi gli indicatori.



Di anno in anno il ritardo del nostro Paese sulle competenze digitali si sta ampliando sia rispetto ai valori medi riferiti ai 27 Stati della UE sia rispetto alle principali nazioni con cui l'Italia si confronta in Europa (principalmente, Germania, Francia e Spagna).

La criticità delle competenze riguarda anche la funzione finance. Infatti, come evidenzia una recente analisi condotta a livello internazionale da Workday<sup>3</sup>, i CFO hanno rivisto la loro visione sulle sfide più importanti che riguardano la loro area di operatività.

In particolare, mentre durante la crisi pandemica la principale sfida per i CFO era come far sopravvivere le aziende in un contesto sfavorevole, nei tempi più recenti, invece, l'obiettivo prevalente che si sono dati è tornato ad essere quello di individuare le modalità più idonee per migliorare le performance.

Quindi, se fino a poco tempo fa, le sfide più difficili da superare erano legate alle capacità di gestire team da remoto, alle esigenze di spingere sui livelli di automazione e di integrazione dei sistemi e alla misurazione della produttività dei dipendenti, più recentemente questi aspetti stanno perdendo di importanza.

Altre tematiche stanno assumendo una rilevanza crescente nell'agenda dei CFO: in particolare, i temi più caldi riguardano il miglioramento delle capacità di previsione e di budgeting, l'ottimizzazione dei processi per creare efficienza e la qualità dei dati per supportare al meglio il processo decisionale.

Per affrontare queste sfide le aziende dovranno investire per colmare i gap di competenze presenti tra gli staff della funzione finance. Infatti, anche come emerso durante i confronti nei Tavoli di Lavoro, i CFO evidenziano la necessità di disporre di risorse in grado di avere una visione complessiva del business aziendale, rafforzando le competenze dei propri collaboratori sui temi relativi alla pianificazione strategica unitamente a quelle di corporate finance (M&A, conoscenza dei mercati finanziari, etc.).

3 Si veda la ricerca "Building the road to sustainable growth – Global midmarket report CFO-CHRO sentiment study - 2022"

## Evidenza 2:

**Per sviluppare una visione d'assieme dell'azienda e del funzionamento delle singole unità operative, diventa sempre più necessario strutturare programmi di upskilling e reskilling delle competenze delle risorse AFC aventi un profilo professionale tradizionale**

Tra le cause che stanno portando ad un progressivo ampliamento della **forbice relativa alle competenze** va annoverata sicuramente la limitata diffusione delle **attività di formazione e di sviluppo professionale** delle risorse in attività lavorativa.

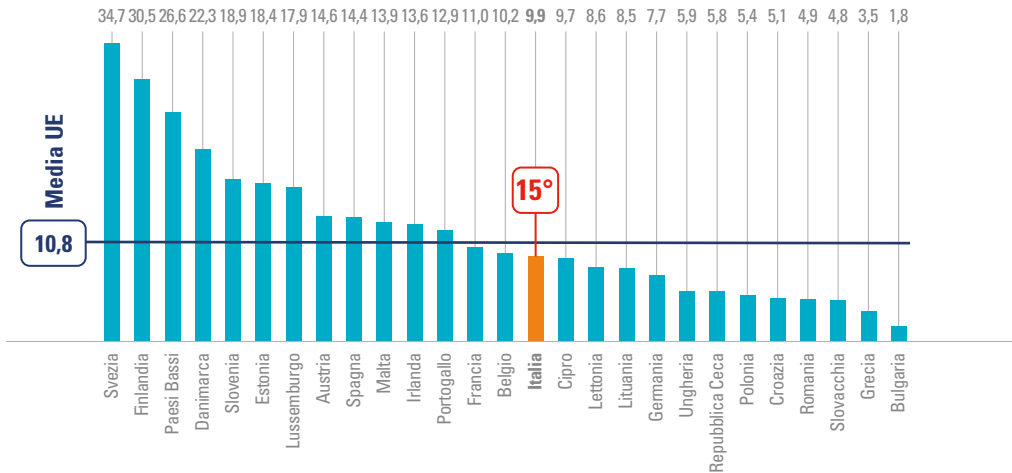
Come evidenziato nella figura riportata nel seguito, in Italia solo circa il 10% delle persone in età lavorativa dichiara di aver effettuato attività di formazione nelle quattro settimane antecedenti l'indagine.

La formazione è invece molto più diffusa tra le economie del Nord Europa (Svezia, Finlandia, Paesi Bassi, Danimarca) e nei Paesi di più recente ingresso nella UE che stanno sviluppando il proprio ecosistema produttivo (Slovenia, Estonia).

Il posizionamento del nostro Paese è anche largamente dipendente dalle caratteristiche del tessuto produttivo italiano connotato per la diffusa presenza di imprese di dimensioni minori e molto frequentemente a conduzione familiare in tutti i principali settori della nostra economia.

In particolare, questa specificità del sistema economico italiano rappresenta un fattore che sicuramente pone vincoli e resistenze da parte delle aziende a strutturare programmi a medio-lungo termine per la formazione e per lo sviluppo delle competenze delle risorse.

Anche la partecipazione a corsi di aggiornamento e a seminari esterni non è sicuramente facilitata, tenendo conto anche delle difficoltà che le PMI segnalano nel trovare adeguate sostituzioni alle persone che partecipano ad attività di formazione.



In particolare, come evidenziato anche durante i Tavoli di Lavoro, le aziende di maggiore dimensione risultano più avanzate rispetto alle PMI.

Da questo punto di vista, anche le forme di incentivazione messe a punto dall'Esecutivo per facilitare lo sviluppo delle competenze presentano delle indubbie complessità per le imprese più piccole, che hanno ancora necessità di essere guidate.

Non ci si deve quindi nascondere: il gap delle competenze è largamente diffuso nelle aziende e, senza interventi strutturali e correttivi efficaci, sarà destinato ad ampliarsi ulteriormente nel tempo.

Tuttavia, con l'ampliamento della platea di realtà che possono accedere agli incentivi, si dà la possibilità anche alle PMI di attuare concretamente il percorso di trasformazione digitale e fare un importante salto di qualità con riferimento alle competenze, alle professionalità e alle specializzazioni presenti in azienda.

A detta del team di professionisti coinvolti nella Ricerca, le forme di incentivazione presenti (crediti di imposta, etc.) rappresentano un valido strumento per combattere lo skill gap esistente, creando nuove competenze e favorendo l'accesso al mercato del lavoro anche alle persone con limitata esperienza.

**Figura 3 |** Attività di formazione e training nelle 4 settimane precedenti nei Paesi UE effettuate dalla popolazione in età lavorativa nella fascia 25 - 64 anni (Dati in % relativi al 2021).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023

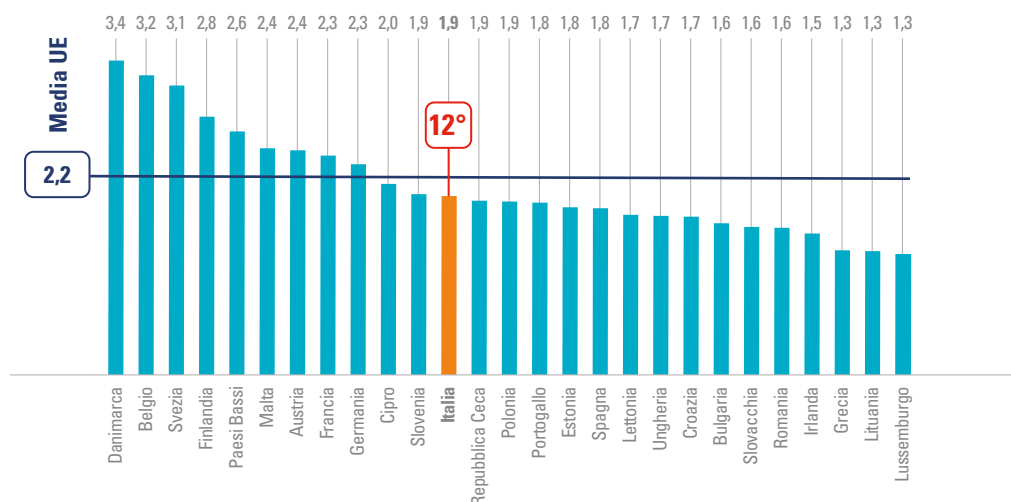
È stato comunque evidenziato che per cogliere pienamente le opportunità disponibili attraverso i nuovi strumenti di agevolazione, sia richiesto anche un forte cambiamento culturale soprattutto tra le PMI che porti a:

- promuovere l'innovazione a tutti i livelli;
- investire in talenti;
- sviluppare le competenze e le skill delle persone;
- valorizzare la comunicazione aperta a tutti i livelli all'interno dell'azienda.

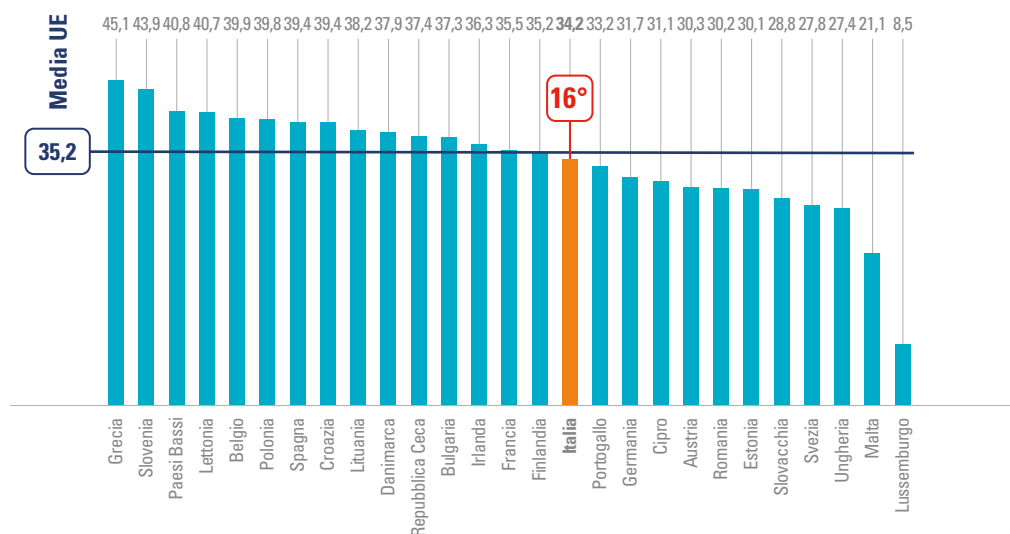
**Figura 4 |**  
Spesa pubblica  
in attività di istruzione  
secondaria  
e terziaria nei Paesi UE  
(Dati in % rispetto  
al PIL; 2019).  
Fonte: Elaborazioni  
di The European House  
- Ambrosetti su dati  
Commissione Europea,  
2023

Un'altra importante concausa che contribuisce al ritardo del nostro Paese sul tema delle competenze digitali è rappresentata dal sistema scolastico ai differenti livelli.

In particolare, come evidenziato nella figura riportata nel seguito, l'Italia investe nell'istruzione secondaria e terziaria solo l'1,9% del Prodotto Interno Lordo. Questi dati pongono il nostro Paese al di sotto del valore medio dei Paesi UE (circa il 2,2% del PIL) e distante rispetto sia ai best performer del nord Europa sia rispetto ai benchmark tradizionali con cui siamo abituati a confrontarci (Germania e Francia).

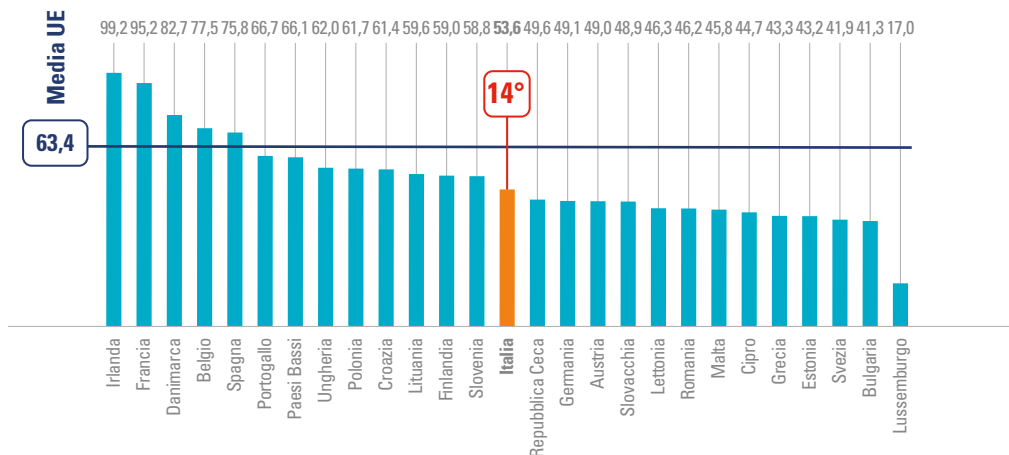


I limitati investimenti pubblici nel settore dell'education hanno a loro volta un impatto anche sull'accesso al ciclo degli studi terziari. Come evidenziato nella figura riportata nel seguito, solo poco più di un terzo dei giovani di età compresa nella fascia 20 – 24 anni è iscritto ad un corso universitario.



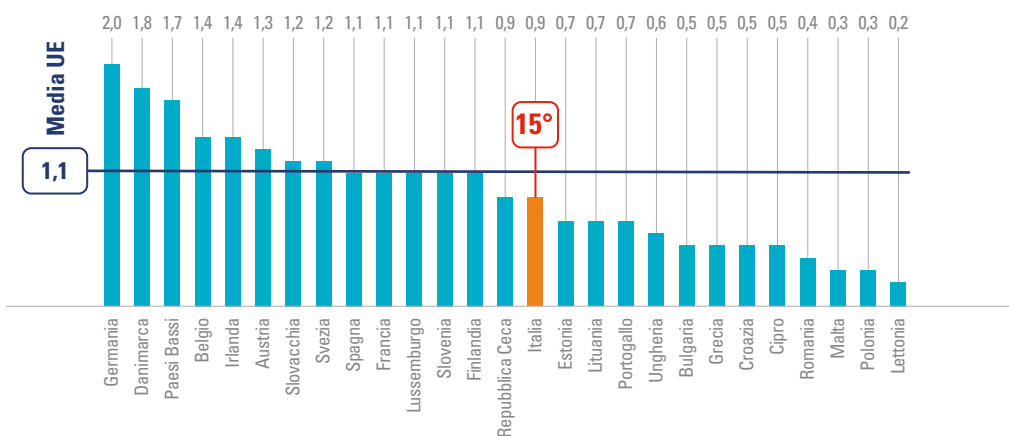
Anche con riferimento al numero dei laureati, si evidenzia un ulteriore punto di debolezza del nostro Paese rispetto agli altri Stati della UE: in particolare, 53 persone su 1.000 adulti in fascia di età compresa tra i 20 e 29 anni hanno un diploma di laurea e solo 1 giovane su 1.000 ha conseguito un dottorato di ricerca.

**Figura 5 |** Studenti iscritti al sistema terziario nei Paesi UE (Dati in % sulla popolazione nella fascia di età 20 – 24 anni relativi al 2019).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023



**Figura 6 |**

Persones con titolo di studio terziario nei Paesi UE (Dati riferiti a 1.000 persone nella fascia di età 20 – 29 anni relativi al 2020) - Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023



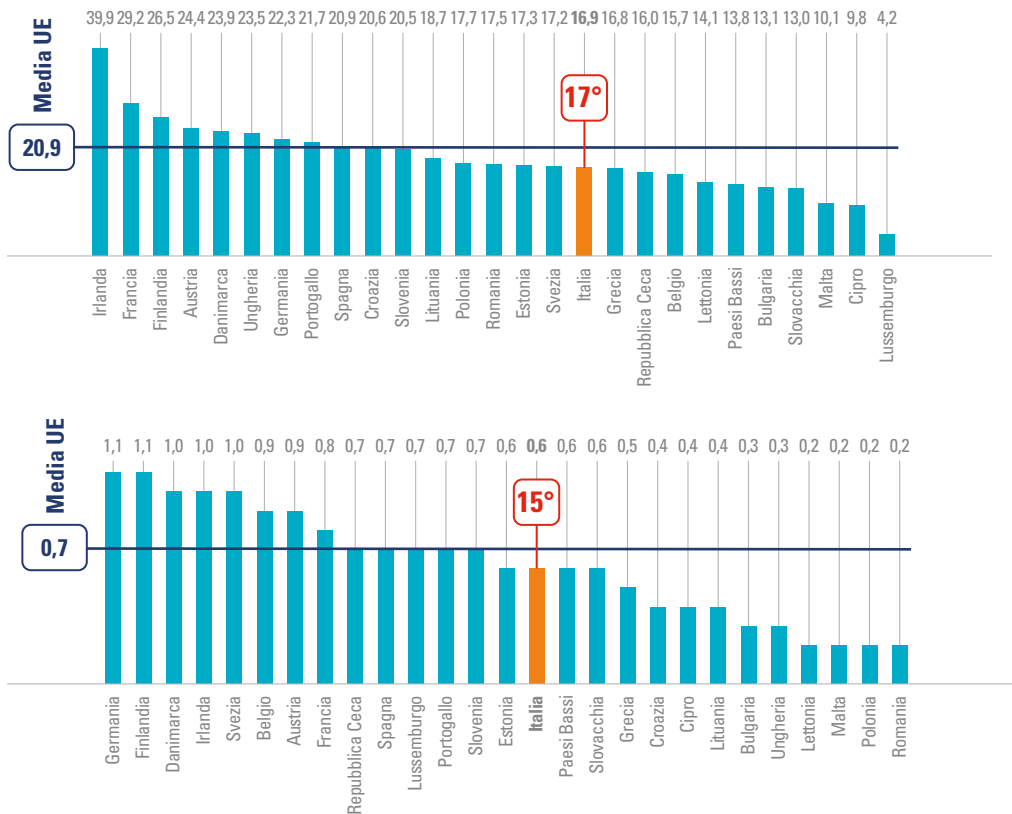
**Figura 7 |**

Persones che hanno conseguito il dottorato nei Paesi UE (Dati riferiti a 1.000 persone nella fascia di età 20 – 29 anni relativi 2020) - Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023

Questi dati collocano il nostro Paese rispettivamente al 14° posto e al 15° posto nel ranking europeo con valori che si discostano in misura sensibile rispetto agli Stati più virtuosi e posizionano l'Italia al di sotto della media degli Stati UE.

Analizzando il posizionamento del nostro Paese in tema di competenze tecnologiche, occorre evidenziare che solo 16,9 su mille giovani italiani d'età compresa tra i 20 e i 29 anni ha una laurea in discipline STEM<sup>4</sup>, fondamentali per il futuro del Paese e per la digitalizzazione. Anche su questo indicatore, l'Italia è al di sotto della media UE (20,9 laureati su 1.000 persone) ed è ancora una volta lontana da Paesi benchmark come Francia (29,2 su 1.000) e Germania (22,3 su 1.000). Analogamente, anche con riferimento ai dottorati in discipline STEM l'Italia presenta un gap rispetto ai principali Stati europei con valori che si collocano al di sotto della media.

**Figura 8 |**  
Laureati in discipline STEM nei Paesi UE  
(Dati riferiti a 1.000 persone nella fascia di età 20 – 29 anni relativi al 2020).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023



**Figura 9 |**

Persone con un dottorato in discipline STEM nei Paesi UE (Dati riferiti a 1.000 persone nella fascia di età 20 – 29 anni; 2020) - Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023

4 Le lauree in discipline STEM sono relative alle seguenti aree di studio: Scienze, Tecnologia, Ingegneria e Matematica

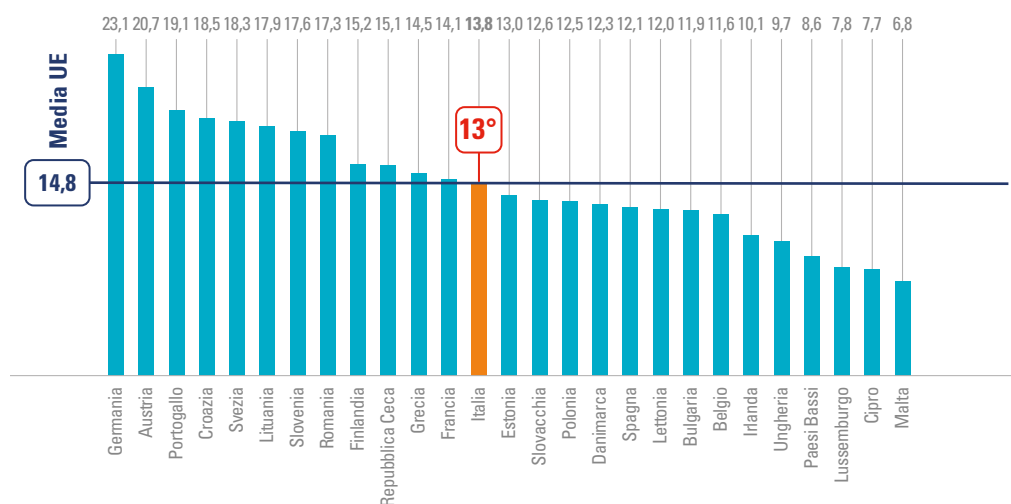
Per colmare il gap che caratterizza l'Italia rispetto ai principali Paesi europei occorrerebbe incentivare il più possibile lo sviluppo delle competenze soprattutto tra le fasce di popolazione più giovane, favorendo anche con provvedimenti di sostegno economico, la partecipazione degli studenti a corsi di laurea relativi alle discipline STEM.

**Figura 10 |**

Studenti iscritti a corsi di laurea in ingegneria (% degli iscritti all'università nel 2020).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023

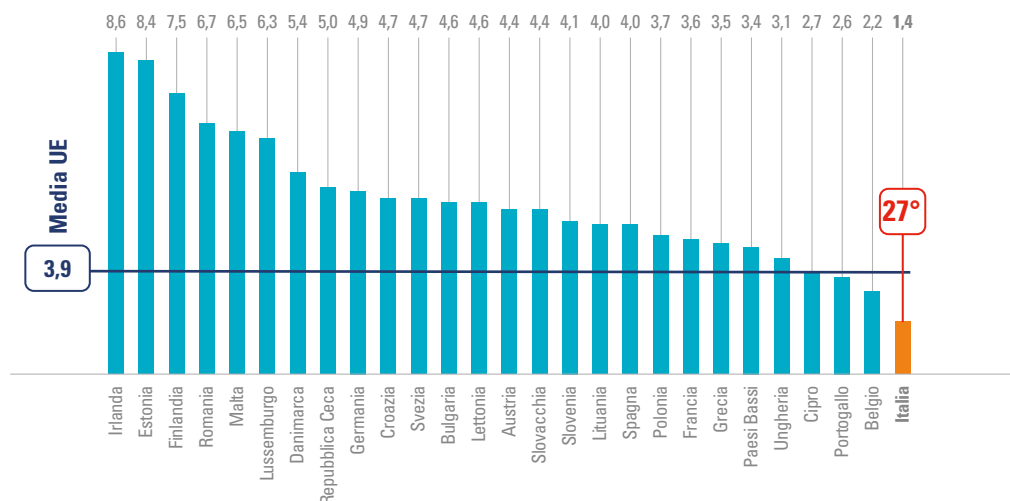
Ad esempio, in termini assoluti la Germania ha circa 379.000 studenti in più iscritti a corsi di laurea in ingegneria rispetto all'Italia. Rapportando i dati rispetto alla popolazione e al numero dei giovani, ciò equivale ad affermare che all'Italia mancano all'appello 97.000 ingegneri rispetto alla Germania.

Si tratta di un salto di qualità molto rilevante che viene richiesto al sistema-Paese.



Anche con riferimento ai corsi di laurea in informatica – altra importante fucina per lo sviluppo delle competenze digitali – l'Italia si colloca all'ultimo posto in Europa per numero di studenti, con un'incidenza pari all'1,4% del totale degli iscritti a corsi universitari.

Per colmare il gap rispetto alla Germania, all'Italia servirebbero 130.000 studenti iscritti a corsi di laurea in informatica in più che andrebbero ad aggiungersi a 40.000 attualmente presenti.



### Evidenza 3:

**Accanto al tema delle competenze, per i CFO diventa sempre più urgente sviluppare le conoscenze tecnologiche e le “soft skill” necessarie per risolvere le criticità, gestire gli aspetti negoziali, dialogare e comunicare in modo efficace con i differenti stakeholder aziendali**

**Figura 11 |**

Studenti iscritti a corsi di laurea in informatica (% degli iscritti all'università nel 2020).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati Commissione Europea, 2023

Gli anni più recenti hanno evidenziato che le soft skill hanno un'importanza primaria all'interno dell'ecosistema business delle imprese. Questa affermazione trova piena applicazione anche con riferimento ai Chief Financial Officer.

In particolare, i moderni responsabili della funzione finance devono dimostrare non solo di disporre di competenze tecnico-specialistiche avanzate, ma anche di essere in possesso di:

- elevate abilità a relazionarsi con il top management e con il team di C-Level responsabili delle differenti funzioni aziendali;
- capacità organizzative richieste per gestire in modo flessibile la propria unità operativa;

- doti comunicative per poter interloquire in modo efficace con la comunità degli stakeholder esterni (mercati e sistema finanziario, regulator, azionisti, etc.) oltre che con i referenti interni;
- capacità di lavorare sotto pressione per rispettare le scadenze di produzione dell'informativa aziendale e del reporting, rese sempre più stringenti dal mutato quadro economico e dall'aumentata pressione competitiva;
- qualità di team building per motivare le risorse al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- flessibilità operativa unita a una forte motivazione al conseguimento dei risultati aziendali;
- affidabilità e senso etico per favorire il conseguimento dei traguardi aziendali lungo tutte le tre dimensioni in cui si articola la sostenibilità.

Come evidenziato nel Capitolo 2 della presente Ricerca, le nuove tecnologie stanno investendo pienamente il sistema economico-sociale in cui viviamo e stanno rivoluzionando l'operatività di tutte le strutture aziendali, inclusa anche la funzione finance.

In particolare, volendo focalizzare l'impatto delle nuove tecnologie al solo mondo finance, i CFO hanno evidenziato i seguenti tre trend che stanno emergendo con forza nell'ecosistema business:

- l'importanza delle tecnologie per l'automazione per abilitare la semplificazione dei processi aziendali;
- la valenza che nelle organizzazioni moderne stanno assumendo i dati, il cui utilizzo è vitale per gestire in modo efficace e flessibile i processi di pianificazione aziendale, la produzione del reporting per il management e il governo dei rischi;
- i vantaggi ottenibili dalle aziende dall'utilizzo di architetture tecnologiche di cloud computing flessibili e fruibili a costi variabili.

I sopracitati trend tecnologici hanno implicazioni anche in termini di competenze di cui le aziende devono dotarsi.

I CFO moderni sono molto diversi rispetto ai loro predecessori perché il ruolo stesso della funzione è cambiato in modo repentino negli ultimi anni. Come abbiamo evidenziato, quello che era un ruolo in cui erano premianti le competenze specialistiche sui temi contabili ed economico-finanziari, si è ora evo-

luto in una posizione con caratteristiche più manageriali e con competenze che devono spaziare in numerose aree dell'azienda tra cui le risorse umane, le tecnologie, le operation, le vendite e il marketing, etc.

Le competenze tecnologiche sono diventate quindi un fattore-chiave da valutare nell'ambito del processo di assunzione di un nuovo CFO.

Come chiaramente emerso durante il confronto con il team di professionisti che hanno partecipato ai Tavoli di Lavoro, le aziende si aspettano che i direttori finanziari siano esperti delle differenti opzioni tecnologiche disponibili sul mercato per semplificare le operation, massimizzare le opportunità di crescita e di creazione del valore, facilitare il top management nel processo decisionale, etc.

In particolare, la trasformazione in corso sta accelerando la necessità per i CFO di sviluppare anche una serie di altre **competenze interconnesse**: da quelle digitali a quelle della sostenibilità e della comunicazione.



**Figura 12 |**

Nuovo modello delle competenze dei CFO.

Fonte: The European House - Ambrosetti, 2023

Come evidenziato all'interno del Capitolo 1 della presente Ricerca, tra le **competenze specialistiche avanzate** possiamo annoverare quelle relative alla capacità di affiancare il top management aziendale nella conduzione aziendale e nel governo

dei fattori di rischio che possono minacciare lo stato di salute dell'impresa.

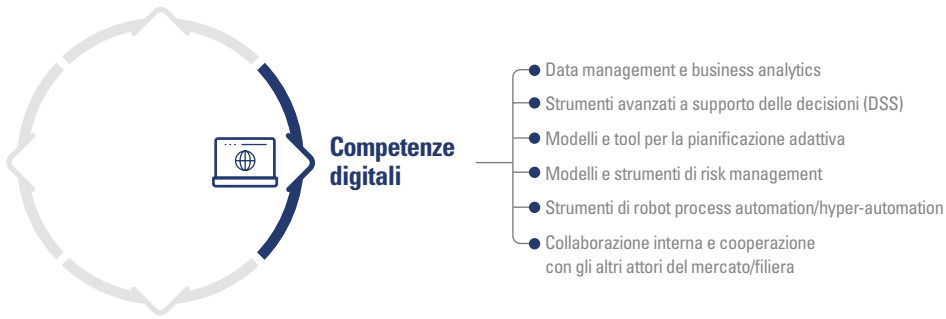


**Figura 13 |**  
Nuovo modello  
delle competenze  
dei CFO: Competenze  
specialistiche  
avanzate.  
Fonte: The European  
House - Ambrosetti,  
2023

Con riferimento alle **competenze digitali**, i CFO più dinamici potranno essere chiamati anche a ricoprire un ruolo di “tech evangelist” facendosi portatori delle nuove istanze tecnologiche che emergono di volta in volta, sapendone valutare sia le implicazioni collegate al loro utilizzo sia le tecniche necessarie per analizzare gli investimenti in tecnologia e quantificare il ritorno in termini di maggiore creazione di valore.

La digitalizzazione è un obiettivo primario che la stragrande maggioranza delle aziende persegue e sta diventando un'area chiave in cui il management dovrà essere esperto. I CFO, come il resto dei C-Level, dovranno parlare il linguaggio della trasformazione digitale e dell'adattamento tecnologico per collaborare efficacemente al conseguimento degli obiettivi aziendali.

I moderni CFO sono chiamati a creare il valore aziendale, non solo a gestire i numeri dell'azienda. Per fare ciò, le competenze specialistiche e l'acume finanziario sono senza dubbio le principali qualità che deve possedere un valido direttore finanziario; subito dopo nel ranking delle capacità troviamo comunque le competenze tecnologiche: quindi, si può affermare che, nel mercato attuale, un CFO per essere veramente efficace nel proprio ruolo deve possedere entrambe queste caratteristiche.



Il CFO non è più solo un “esperto di numeri”, ma sta diventando una figura di collegamento fra la realtà aziendale e il mercato per creare nuovi processi che rendano l’azienda sempre più competitiva e innovativa.

Oltre alle competenze finanziarie tipiche della professione e le competenze digitali, il CFO dovrà possedere quindi doti di leadership e capacità di comunicazione.

In particolare, ai CFO viene attribuito sempre di più il compito di comunicare in modo efficace non solo i dati economico-finanziari dell’azienda bensì la visione strategica, declinata in relazione anche agli interessi tipici dei differenti stakeholder con cui si relaziona l’impresa.

Questo richiede nuove skill, quali ad esempio la capacità di sapere bilanciare gli aspetti finanziari e non finanziari, un’ampia conoscenza del modello di business e dell’organizzazione dell’azienda, la capacità di far leva anche sui nuovi strumenti di comunicazione per poter entrare in contatto con una platea sempre più estesa di potenziali stakeholder, etc.

**Figura 14 |**  
Nuovo modello delle competenze dei CFO:  
Competenze digitali.  
Fonte: The European House - Ambrosetti, 2023



**Figura 15 |**  
Nuovo modello delle competenze dei CFO: Competenze sulla comunicazione.  
Fonte: The European House - Ambrosetti, 2023

Il moderno CFO ha un ruolo sempre più rilevante nella governance delle tematiche connesse alla sostenibilità.

La sostenibilità sta diventando sempre più importante per le aziende che adottano un approccio proattivo sul fronte ESG, in quanto rappresenta un importante volano per lo sviluppo del business e per la crescita delle performance.

Nelle aziende più virtuose sui temi ESG, il CFO è tra le figure chiave che dovranno guidare questo cambio di paradigma. In particolare, come evidenziato anche nella figura riportata nel seguito, il Chief Financial Officer, disponendo di una visione complessiva del business e di tutte le strutture interne, è la figura manageriale che ha il profilo delle competenze più adatto per guidare l'azienda in questo percorso di transizione.

**Figura 16 |**

Nuovo modello delle competenze dei CFO:  
Competenze sulla comunicazione - Fonte:  
The European House - Ambrosetti, 2023



### 3.3 Evoluzione verso organizzazioni sempre più resilienti: il paradigma della “lean organization”

---

A livello mondiale si parla ormai da anni di “**lean organization**”, intesa come un modello organizzativo di gestione aziendale basato sull’efficienza e sulla creazione di valore per tutti gli stakeholder con cui l’impresa si relaziona.

Questi risultati vengono raggiunti attraverso tecniche che puntano alla massimizzazione dell’efficienza operativa, all’eliminazione di processi inutili e ritardi, alla semplificazione delle fasi di lavoro, all’ottimizzazione dei workflow.

Più in generale, si può affermare che le “lean organization” tendono ad ottimizzare tutti i fattori utilizzati nei cicli di lavorazione per accrescere la produttività aziendale e la capacità di competere in modo efficace sul mercato.

La prima evidenza, di matrice macroeconomica, relativa al fenomeno “lean” mette in luce il divario di produttività e competitività dell’Italia rispetto agli altri Paesi europei.

**Evidenza 4:**

**Nelle organizzazioni moderne, “human capital” e “intangible” sono importanti asset che contribuiscono alle performance aziendali e alla generazione di valore**

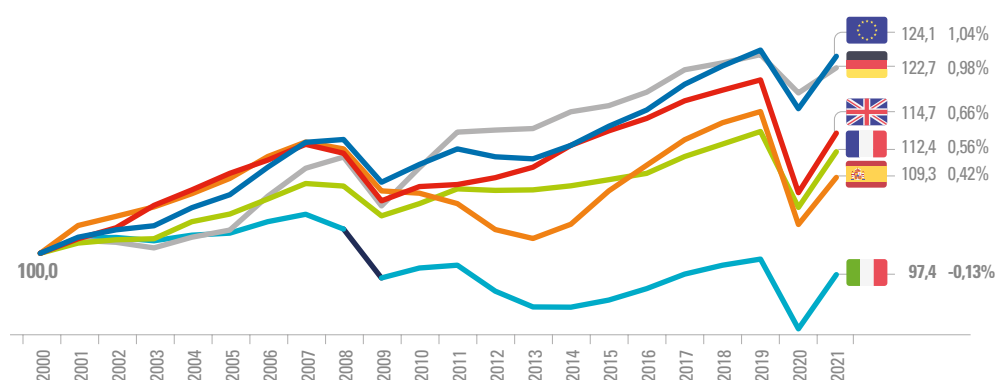
Osservando l’arco temporale compreso tra il 2000 e il 2021, l’Italia risulta essere il fanalino di coda in Europa per crescita media del PIL con una variazione pari al -0,13% CAGR.

Rispetto ai principali peer europei, il gap è molto ampio: ad esempio, la Germania è cresciuta di circa l’1%, il Regno Unito dello 0,66%, la Francia dello 0,56% e la Spagna dello 0,42%.

Rapportando la crescita del PIL italiano rispetto alla media europea lo scarto è ancora più ampio: circa 120 basis point. Infatti, il PIL dei Paesi UE nel periodo considerato è cresciuto ad un tasso medio CAGR pari all’1,04%.

Questi dati confermano quindi la situazione di debolezza del nostro Paese sul tema della crescita economica.

**Figura 17 |**  
PIL pro-capite  
in alcuni Paesi UE  
(Numero indice – Anno  
base 2000 = 100 –  
Dati relativi al periodo  
2000 - 2021).  
Fonte: Elaborazioni  
di The European House  
- Ambrosetti  
su dati OCSE, 2023



A contribuire negativamente alla crescita del PIL italiano sono state le cosiddette Energie del Sistema, meglio note anche come Multi-Factor Productivity (MFP), che rappresentano un punto di debolezza strutturale che caratterizza il nostro Paese<sup>5</sup>.

Come evidenziato nella figura riportata nel seguito, il contributo delle Energie di Sistema fa riferimento ad una pluralità di aspetti:



Le Energie del Sistema sono collegate a diversi elementi intangibili che possono, secondo le analisi svolte, riguardare anche il livello di digitalizzazione delle imprese e la loro capacità di generare valore dai dati. In particolare, le nuove tecnologie abilitano l'adozione di nuovi modelli di gestione aziendale che possono contribuire positivamente allo sviluppo delle Energie di Sistema a livello di singola azienda.

**Figura 18 |**  
Principali componenti  
delle Energie  
del Sistema. Fonte:  
The European House -  
Ambrosetti, 2023

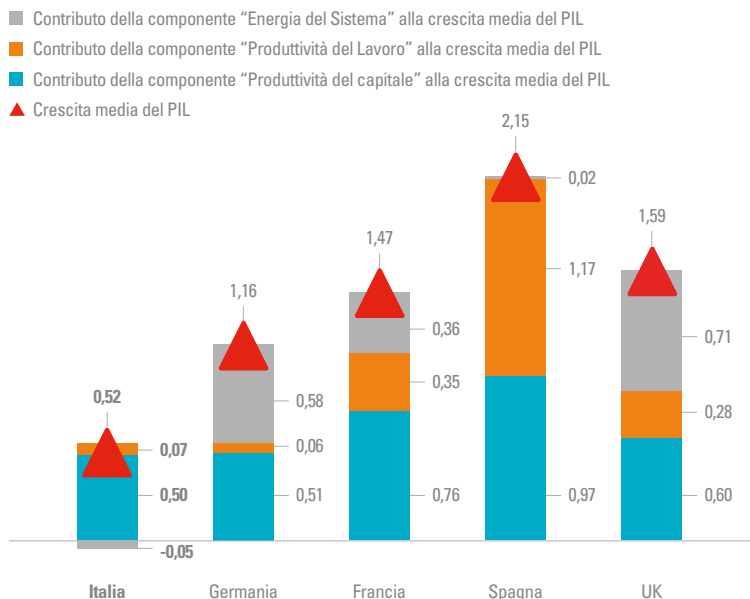
Come indicato nella figura riportata nel seguito, la scomposizione dei tassi di crescita del PIL del nostro Paese evidenzia un contributo negativo fornito dalle Energie del Sistema<sup>6</sup>.

- 5 La produttività di un sistema economico è definita come il rapporto fra gli output prodotti e gli input utilizzati. La misura utilizzata per quantificare l'output prodotto è il valore aggiunto creato dal sistema economico. Tra gli input si possono considerare il fattore capitale e il fattore lavoro (numero di occupati o numero di ore lavorate). Vi è una quota più o meno ampia di valore aggiunto non imputabile né al fattore capitale né al fattore lavoro. Tale quota viene generata dalle Energie del Sistema (in economia MFP: multifactor productivity), vale a dire: pratiche manageriali, formazione, allocazione ottimale del capitale umano, digitalizzazione, attenzione alla sostenibilità, supporto fornito dalla P.A. all'attività imprenditoriale, etc
- 6 Il contributo delle Energie di Sistema al PIL di un Paese deve essere analizzato con un calcolo residuale dell'output di crescita non dovuta a variazioni di produttività di lavoro e di capitale

Per contro, nelle altre principali economie europee le Energie del Sistema hanno contribuito positivamente allo sviluppo economico e alla crescita del PIL, con l'unica eccezione rappresentata dalla Spagna che ha registrato un apporto pressoché nullo.

**Figura 19 |**

Tasso di crescita del PIL e sue componenti  
(Dati in % relativi al periodo 1995 - 2021).  
Fonte: Elaborazioni di The European House - Ambrosetti su dati OCSE, 2023



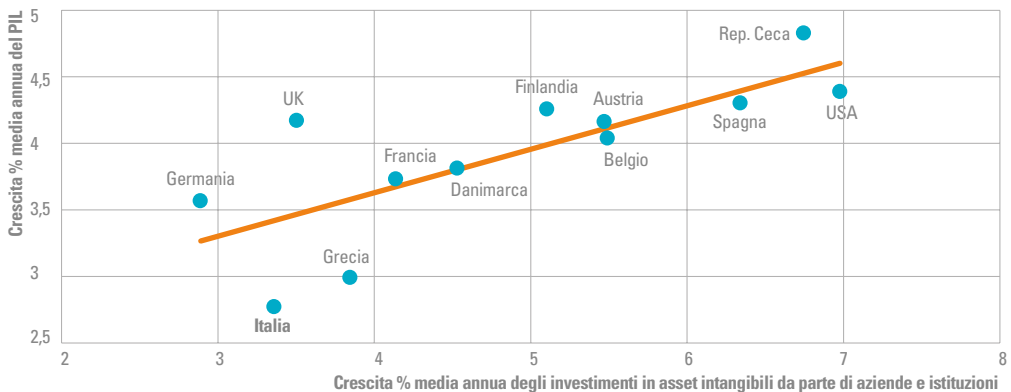
Per favorire la crescita ed aumentare il contributo che le Energie del Sistema possono offrire allo sviluppo del sistema economico, le aziende devono accrescere gli investimenti in asset intangibile. In particolare, tra gli asset intangibile, quelli che contribuiscono maggiormente allo sviluppo economico sono rappresentati da:

- **Proprietà intellettuale**  
Comprende i brevetti, i marchi registrati, i diritti di copyright e il know-how aziendale.
- **Capitale umano**  
Rappresenta l'insieme delle conoscenze e delle competenze possedute dai dipendenti.
- **Brand equity**  
Corrisponde all'effetto che il riconoscimento del brand può produrre sulla percezione del prodotto ed è strettamente legato alla brand awareness, ossia alla capacità di un marchio di essere riconosciuto dal pubblico target.

- **Effetto rete**

Definisce la relazione di incremento positivo tra il valore di un prodotto o di un servizio e il numero di persone che lo usano.

Come indicato nella figura riportata nel seguito, le analisi empiriche evidenziano che è presente una correlazione positiva tra la crescita degli investimenti in asset intangibili da parte di aziende e istituzioni private e pubbliche e la crescita economica del PIL della nazione stessa.



**Figura 20 |**

Correlazione tra la crescita degli investimenti in asset intangibili e la crescita del PIL (Dati relativi al periodo 1995-2019). Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati INTAN-INVEST e IMF, 2023

Tra il 1995 e il 2019, gli investimenti in asset intangibili in Italia sono aumentati ad un ritmo tra i più bassi in Europa e nelle economie occidentali, apportando un contributo limitato alla crescita, che – come abbiamo visto – è stata a sua volta tra le più basse a livello europeo.

Passando da un quadro macro-economico ad una visione a livello aziendale, emerge che gli asset intangibili (marchi, brevetti, licenze, diritti d'autore, know-how aziendale, etc.) sono diventati la componente dell'attivo più importante dei bilanci delle imprese.

Infatti, mentre nel 1975 gli asset intangibili pesavano per circa il 17% degli attivi delle prime 500 aziende americane che compongono l'indice borsistico S&P500, nel 2020 l'incidenza degli intangible aveva raggiunto la soglia del 90%<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Fonte: Standard & Poor's

A livello europeo si osserva una tendenza simile a quanto rilevato negli Stati Uniti anche se di entità inferiore.

Infatti, la percentuale degli investimenti in asset intangibili risulta in aumento, seppur in maniera meno evidente rispetto a quanto osservato in USA: in particolare, considerando le prime 350 aziende europee che compongono l'indice S&P350 Europe, il peso degli investimenti in asset intangibili rispetto al totale degli attivi è passato dal 71% nel 2005 al 75% nel 2020<sup>8</sup>.

#### Figura 21 |

Investimenti in intangibile in alcuni Paesi europei (Dati in MLD € e tasso di crescita CAGR relativi al periodo 1995 - 2019).  
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati INTAN-INVEST, 2023

Focalizzando l'attenzione sui principali stati europei, nell'arco temporale 1995 - 2019 gli investimenti in asset intangibili di Francia, Germania, Regno Unito e Italia sono raddoppiati, con tassi di crescita CAGR nel range 3-4%.

Diversa la situazione per la Spagna che, pur presentando ancora un rilevante divario in valore assoluto degli investimenti, ha registrato i tassi di crescita CAGR più elevati (oltre il 6%) ed ha di fatto quadruplicato il valore degli intangibile.



8 Fonte: Standard & Poor's

**Evidenza 5:**

**Le organizzazioni snelle e flessibili sono quelle che traggono i maggiori benefici dalla digitalizzazione dei processi**

Come abbiamo visto in precedenza, l'adozione di un approccio "lean" ha consentito alle aziende di successo di ottenere performance elevate.

Tuttavia, proprio le aziende che con iterazioni successive hanno introdotto modalità di lavoro sempre più snelle e flessibili sono quelle che stanno conseguendo incrementi di produttività sempre più contenuti, con un effetto marginale quindi che si sta approssimando allo zero.

Il potenziale delle tecnologie digitali per accrescere le performance aziendali e trasformare i processi di lavoro è un dato di fatto ampiamente riconosciuto; tuttavia, come evidenziato anche durante il percorso della Ricerca, non è sempre agevole trovare l'approccio giusto per cogliere efficacemente i vantaggi legati alla digitalizzazione. Infatti, in molte organizzazioni è ancora prevalente un approccio "a silos" che rende difficile e complesso coordinare efficacemente il lavoro di differenti unità organizzative, rischiando di vanificare i benefici concretamente conseguibili attraverso le nuove tecnologie digitali.

Per superare queste criticità, si sta diffondendo un approccio che vede l'adozione di principi di lean organization nella trasformazione digitale. Si tratta di una possibile opzione per accrescere l'efficacia delle nuove iniziative e per ottenere una rilevante semplificazione del processo facilitando l'implementazione con successo del programma di trasformazione digitale.

Naturalmente, ogni azienda dovrà identificare il proprio insieme di tecnologie da implementare, in relazione alle caratteristiche specifiche del settore e del business, agli assetti organizzativi adottati e alle priorità implementative definite dal management.

Nella realizzazione dei progetti di digital lean management le aziende evidenziano che è vincente adottare un approccio olistico ed integrato, viste anche le interconnessioni che caratterizzano gli elementi specifici delle tecnologie digitali. Naturalmente, gli interventi possono essere applicati a tutte le unità organizzative della struttura, dalla produzione alla logistica, dalle funzioni di supporto al finance.

La capacità di digitalizzare in modo efficace ed efficiente i processi di un'organizzazione è, senza dubbio, una fonte di vantaggio competitivo per il futuro. Identificare e integrare le tecnologie digitali più appropriate richiede una profonda comprensione di tutti i processi aziendali, nonché una solida conoscenza delle soluzioni disponibili e della loro maturità.

È importante quindi che la trasformazione digitale sia accompagnata anche da una revisione dei processi in chiave lean in modo che vengano progressivamente abbattute le barriere e gli ostacoli al cambiamento, consentendo quindi il pieno dispiegamento degli effetti della digitalizzazione.

**Evidenza 6:**

**Il CFO è sempre più frequentemente parte attiva nei processi di change management e di business transformation aziendale con un ruolo chiave sia nei confronti della compagine dei C-Level sia all'interno della struttura finance**

Man mano che le aziende si allontanano dagli schemi tradizionali di funzionamento del business verso modelli organizzativi sempre più lean e verso processi sempre più digitalizzati, i CFO sono regolarmente coinvolti direttamente e sono parte attiva nei processi di trasformazione aziendale.

In particolare, come emerso anche durante il percorso della Ricerca, i CFO sono i migliori conoscitori dei dati finanziari dell'azienda ed hanno anche le giuste competenze e informazioni per supportare il Top Management nel verificare come l'a-

zienda potrebbe funzionare, attuando complessi programmi di trasformazione lungo le dimensioni business, organizzazione e tecnologie.

Quindi, i CFO sono nella posizione migliore per definire la baseline corrente dei dati economico-finanziario-patrimoniali su cui si baseranno gli obiettivi di trasformazione aziendale. Conoscendo il punto di partenza diviene più agevole misurare i risultati incrementali e i benefici associati al processo di trasformazione.

Nell'ambito di un processo di trasformazione in molti casi è necessario definire delle priorità ed effettuare scelte che possono portare a dover privilegiare degli interventi e dei progetti a discapito di altri.

La presenza di vincoli legati al tempo limitato disponibile, alla scarsità di risorse finanziarie a disposizione, alle competenze presenti in azienda obbligano in molti casi a dover operare delle scelte. In tali contesti, il CFO ha un ruolo chiave nell'indirizzare le decisioni ed allocare in modo ottimale le risorse disponibili: grazie alle proprie competenze nella valutazione degli investimenti e dei progetti può facilitare il processo di valutazione individuando le iniziative più promettenti che offrono combinazioni di return-risk più attrattive.

Inoltre, il CFO unitamente agli specialisti del finance supporta attivamente il management team durante l'implementazione del processo di business transformation assicurandosi che le singole unità e funzioni aziendali abbiano chiari gli obiettivi da conseguire.

In particolare, come emerso anche durante i Tavoli di Lavoro, i CFO sono sempre più spesso chiamati a supportare le differenti funzioni aziendali nel definire le opportunità in grado di massimizzare la generazione di valore e nel monitoraggio sul raggiungimento dei target economico-finanziari definiti.

## 3.4 Nuove modalità di relazionarsi tra le aziende: l'affermarsi di modelli collaborativi e co-opetitivi nell'ecosistema aziendale

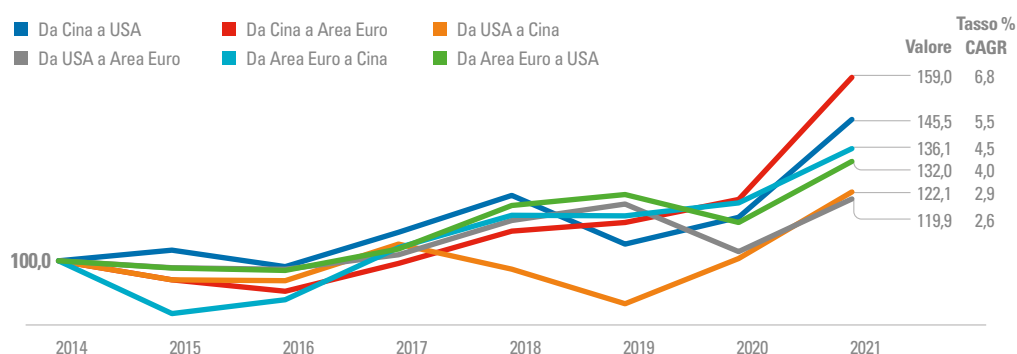
La crisi pandemica relativa al Covid-19 e il successivo periodo bellico hanno evidenziato, tra le altre cose, che i sistemi economici sono sempre più strettamente collegati ed interdipendenti tra di loro.

A livello macroeconomico, un valido indicatore per misurare le interdipendenze tra le varie aree geografiche è rappresentato dai flussi delle esportazioni – importazioni tra singoli Paesi oppure tra differenti zone economiche.

Come evidenziato nel grafico riportato nel seguito, nel periodo 2014 – 2021 il flusso delle esportazioni è aumentato in tutte le aree geografiche prese in considerazione.

La pandemia ha favorito le tendenze in corso portando ad accelerare le interdipendenze tra le differenti aree geografiche prese in esame.

**Figura 22 |**  
Flussi delle esportazioni tra le principali economie mondiali (Numero indice – Anno base 2014 = 100 – Dati relativi al periodo 2014 – 2021).  
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OCSE, 2023



In particolare, dai dati riportati emerge un fatto per certi versi sorprendente: l'esplosione della crisi pandemica ha portato i Paesi dell'area Euro ad accrescere la dipendenza dalle importazioni di beni e servizi dalla Cina, con tassi di crescita nel periodo 2014 – 2021 più elevati rispetto a quelli delle esportazioni della Cina verso Stati Uniti.

È interessante anche evidenziare come nel periodo considerato le esportazioni dei Paesi dell'area Euro verso la Cina siano cresciute molto più velocemente rispetto a quanto siano riusciti a fare gli Stati Uniti (4,5% CAGR Vs. 2,9% CAGR).

Lo stesso trend vale con riferimento alle relazioni tra Paesi dell'area Euro e Stati Uniti: le esportazioni verso gli Stati Uniti sono cresciute del 4% CAGR mentre le esportazioni americane verso i Paesi dell'area Euro hanno registrato un trend positivo del 2,6% CAGR.

I sopracitati dati mostrano una interdipendenza sempre più elevata tra le aree geopolitiche mondiali evidenziando come i singoli Stati possano trarre benefici dalla cooperazione economica a livello mondiale e che lo sviluppo delle relazioni internazionali ha favorito la crescita degli scambi economici.

#### **Evidenza 7:**

**In contesti aziendali sempre più complessi e mutevoli, le aziende devono sapersi continuamente reinventare e trasformare in organizzazioni sempre più aperte e collaborative**

Passando ad analizzare i fenomeni a livello business, emerge con chiarezza il trend che vede il diffondersi a livello aziendale dei modelli organizzativi di cooperazione tra i differenti ecosistemi e tra le realtà imprenditoriali che li compongono.

Il modello di cooperazione presente all'interno di un settore è fortemente influenzato da una pluralità di fattori, tra cui dobbiamo evidenziare le dinamiche competitive interne e il posizionamento aziendale, le caratteristiche della filiera produttiva e della catena del valore, gli stili di management adottati dalle aziende, etc.

In particolare, sono numerosi i fattori che possono influenzare il livello di cooperazione tra le aziende. Tra questi possiamo annoverare:

- il grado di concentrazione che caratterizza il settore e la presenza di un numero più o meno ampio di concorrenti che operano nel mercato;
- la presenza di barriere più o meno elevate che proteggono il settore dalle minacce esterne, ivi compresa la possibilità che nuovi entranti possano occupare l'arena competitiva;
- la presenza e la diffusione di prodotti succedanei che potrebbero ridurre le dimensioni del mercato effettivo dell'azienda;
- il potere di mercato di aziende clienti e fornitrici che potrebbe tradursi in scelte di integrazione a monte e/o a valle oppure in decisioni di entrare in nuovi mercati.

Ancora focalizzando l'attenzione sugli aspetti relativi all'innovazione, i principali driver da prendere in considerazione riguardano:

- la diffusione a tutti i livelli aziendali dei modelli di innovazione;
- l'impulso dato dal management team allo sviluppo dell'Open Innovation;
- il livello di apertura e condivisione delle informazioni con altri stakeholder della catena del valore del business.

#### **Evidenza 8:**

**I modelli organizzativi collaborativi e co-operativi offrono maggiori opportunità alle aziende di sopravvivere superando i limiti dei modelli "a silos" e di operare con la flessibilità richiesta dal mercato**

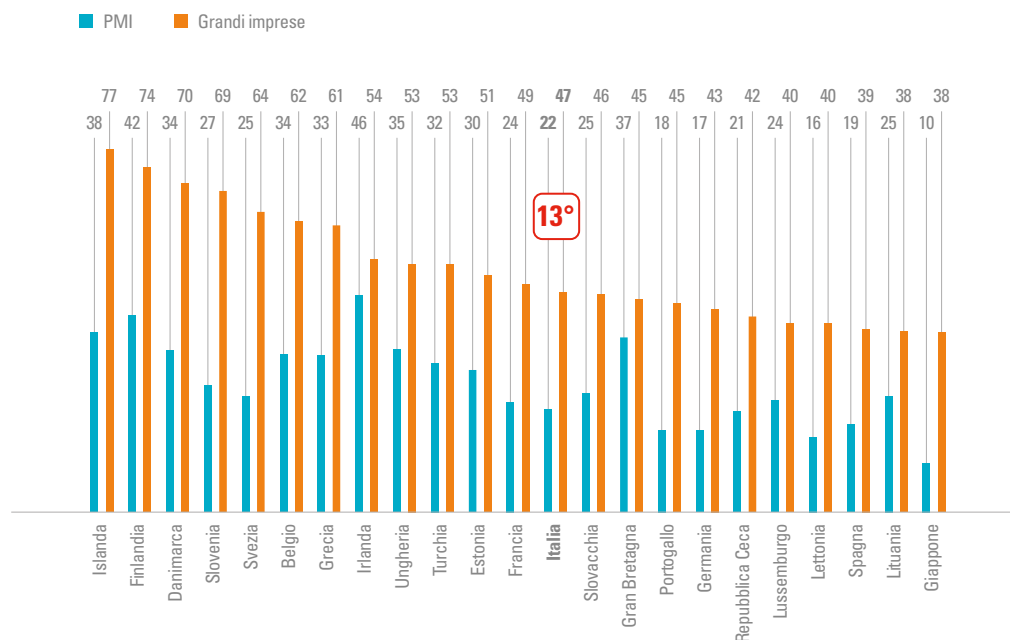
Gli approfondimenti effettuati hanno portato ad individuare un ambito in cui è possibile trarre vantaggio da una stretta collaborazione tra le aziende: si tratta delle attività di ricerca e sviluppo e più in generale dell'innovazione.

Come evidenziato nella figura riportata nel seguito, i livelli di collaborazione tra le aziende sui temi dell'innovazione sono molto differenziati, anche in relazione alla dislocazione geografica e alla fascia dimensionale delle aziende.

Le aziende di maggiori dimensioni sono quelle più aperte e predisposte a sperimentare con maggiore successo l'adozione di modelli di collaborazione per svolgere attività di ricerca e innovazione; mentre, le PMI sono coinvolte in misura minore nello sviluppo di modelli di rete e di innovazione condivisa.

Analizzando i dati relativi alle differenti geografie, si evidenzia che l'Italia si colloca in una posizione intermedia del ranking a livello di Paesi UE con valori molto distanti rispetto ai best in class. In particolare, è da sottolineare il dato relativo alle nostre piccole-medie imprese: solo 1 PMI italiana su 5 adotta modelli di collaborazione, evidenziando una bassa propensione all'apertura e al confronto con altri interlocutori e la presenza di remore ad adottare modelli di open innovation.

**Figura 23 |**  
Diffusione dei modelli di cooperazione nelle attività di innovazione (Dati in % relativi al 2021).  
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati OCSE, 2023



**Evidenza 9:**

**La digitalizzazione crea nuove opportunità per le aziende per interagire tra di loro e rappresenta un importante fattore che sta accelerando la diffusione di paradigmi di collaborazione e di coopetizione tra le aziende**

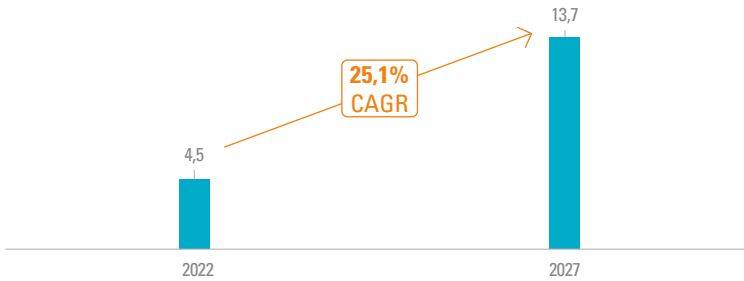
L'emergere di nuove tecnologie digitali, la diffusione dei dispositivi interconnessi IoT, l'aumento esponenziale dei dati prodotti a livello mondiale, la disponibilità di forme di connettività sempre più veloci stanno facilitando la diffusione di nuove forme di collaborazione tra le aziende basate sulla condivisione delle informazioni (open data) e sui modelli di Open Innovation.

Le API (Application Programming Interface) sono oggi l'elemento trainante del business e del modello di cooperazione tra le aziende, in grado di generare un vero e proprio ecosistema con ricavi su base continuativa di dimensioni crescenti.

La diffusione delle API ha portato alla creazione di un vero e proprio ecosistema ed è stato coniato il termine di API economy per descrivere questo nuovo modello economico che sta emergendo.

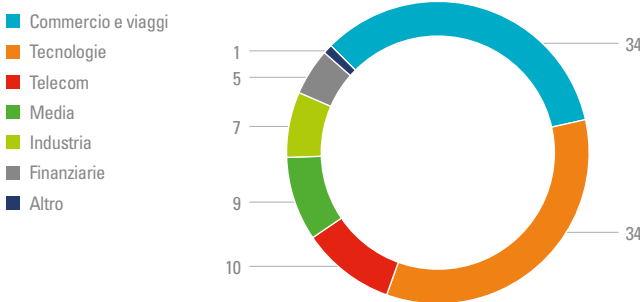
L'adozione delle API in modo strutturato e standardizzato non ha soltanto una finalità interna di ottimizzare tempi e investimenti informatici, ma permette di creare un catalogo di soluzioni, le librerie di soluzioni di business, da proporre ad acquirenti e partner esterni.

Le API hanno un altissimo valore commerciale: a livello mondiale, le stime indicano che nel 2022 il valore del mercato delle API è stato pari a circa 4,5 Mld di dollari, con prospettive di crescita a doppia cifra nel successivo quinquennio per raggiungere un volume d'affari atteso pari a circa 13,7 Mld di dollari nel 2027.



**Figura 24 |**  
Mercato mondiale delle API (Dati in Mld USD relativi al 2021).  
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Markets and Markets Research, 2023

Sulla base delle statistiche disponibili a livello mondiale, i livelli di diffusione delle API sono più elevati tra le aziende che operano nel settore dei servizi (commercio, viaggi, utenze, tecnologie) rispetto alle aziende dei comparti finanziario ed industriale.



**Figura 25 |**  
Livelli di utilizzo delle API a livello mondiale (Dati in % basati sui volumi di traffico generato relativi al 2020).  
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Apigee – Google Cloud, 2023

Numerosi sono i vantaggi per le imprese connessi alla diffusione delle API, tra cui si può annoverare la possibilità di:

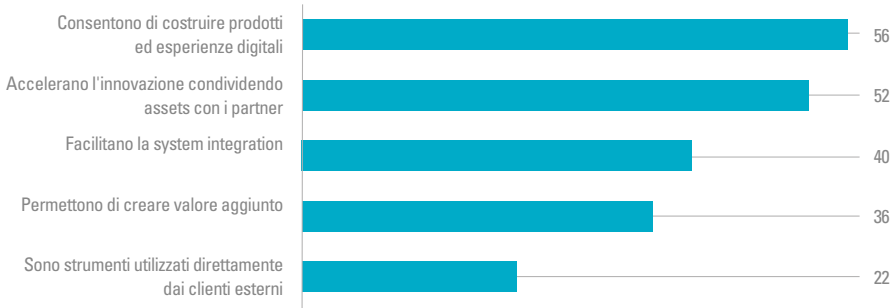
- **costruire nuovi prodotti ed esperienze digitali innovative.**

Infatti, attraverso le API è possibile accelerare i processi di progettazione di nuovi prodotti grazie all'utilizzo di componenti informatiche prontamente integrabili.

- **accelerare l'innovazione e la condivisione dei risultati con i partner.**

La disponibilità di API aperte (Open API) accessibili da terzi permette di semplificare i processi di progettazione di nuovi prodotti/servizi grazie all'utilizzo di componenti informatiche prontamente integrabili.

- **rendere più efficaci e tempestive le attività di system integration** in quanto offrono nuove funzionalità già “pronte all’uso”.



**Figura 26 |**

Vantaggi legati all'utilizzo della API (Dati in % – Risposte multiple; 2020).

Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Apigee – Google Cloud, 2023

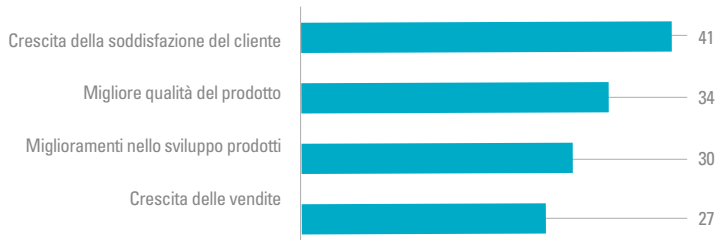
Focalizzando l'attenzione sui vantaggi percepiti dal cliente finale, emerge che attraverso l'utilizzo di funzionalità che incorporano API è possibile:

- aumentare il livello di soddisfazione del cliente;
- offrire prodotti con più elevati livelli di qualità e maggiormente apprezzati dai clienti;
- conseguire benefici rilevanti nel ciclo di sviluppo riducendo i tempi di lancio sul mercato dei nuovi prodotti;
- costruire nuovi servizi ed esperienze digitali innovative.

**Figura 27 |**

Benefici per i clienti finali dello sviluppo di forme di collaborazione tra imprese (Dati in % – Risposte multiple; 2020).

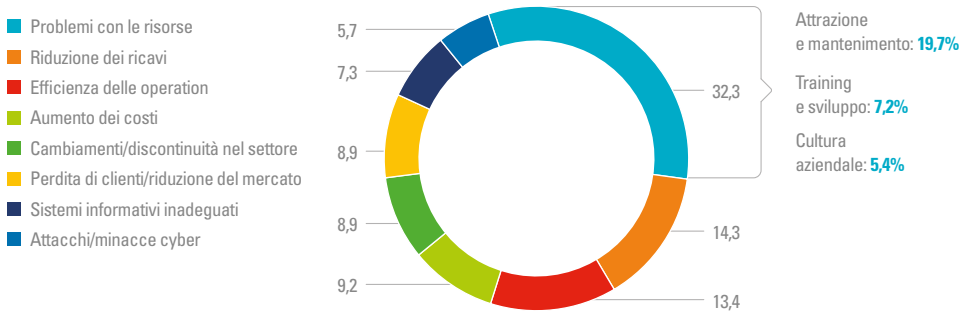
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Apigee – Google Cloud, 2023



## 3.5 Come rafforzare i modelli di collaborazione tra CFO e CHRO/COO

Nel 2022 Workday ha lanciato una survey coinvolgendo un campione di 500 CFO e CHRO di aziende leader<sup>9</sup> a livello mondiale per indagare gli obiettivi che il management si è prefissato di conseguire ed approfondire i driver e le azioni che il Vertice intende mettere in campo per migliorare le performance, accrescere le capacità di generare valore per gli azionisti e sviluppare il capitale umano e i talenti.

Secondo i rispondenti alla survey, il capitale umano è la principale criticità che le aziende dovranno affrontare e gestire. In particolare, come evidenziato nel grafico riportato nel seguito, per circa 1 rispondente su 3 sono le risorse umane ad essere il principale punto di attenzione per le aziende. Seguono a distanza gli aspetti legati alla crescita del business, all'efficienza operativa e all'evoluzione dei costi.



Focalizzando l'attenzione sulle risorse umane, emerge che l'elemento più importante è rappresentato dalle capacità di attrazione e di mantenimento dei talenti all'interno dell'organizzazione aziendale. Seguono gli aspetti relativi al training e allo sviluppo delle competenze delle risorse e quindi la componente relativa alla comunicazione e alla condivisione degli obiettivi aziendali.

**Figura 28 |** Principali sfide per le aziende (Dati in % – Risposte multiple; 2021).  
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Workday, 2023

<sup>9</sup> Fonte: Workday

Secondo la survey di Workday, le competenze sono indicate come la principale barriera alla trasformazione delle aziende dalla maggior parte dei rispondenti all'indagine unitamente all'assenza di una cultura organizzativa unitaria e allineata sugli obiettivi da conseguire.

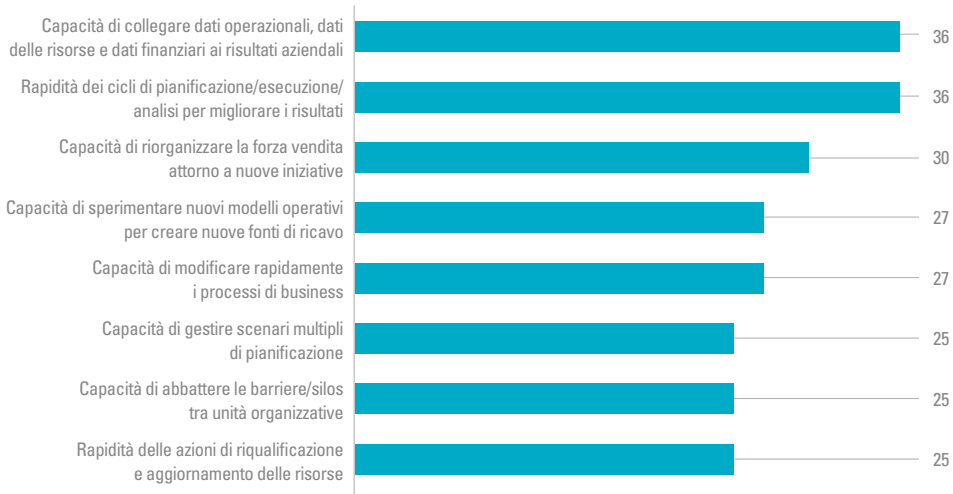
Questi aspetti soft hanno una rilevanza ben più elevata rispetto agli aspetti legati alle tecnologie e alla digitalizzazione (es.: disponibilità di dati qualità, utilizzo degli analytics, sicurezza, etc.) e rispetto alle pressioni provenienti dall'ambiente esterno che possono minacciare la continuità aziendale.

Le evidenze che emergono dalla survey hanno trovato conferma dal team di professionisti coinvolti nella presente Ricerca: in particolare, i CFO e i CHRO/COO che hanno partecipato ai Tavoli di Lavoro hanno evidenziato la necessità di rafforzare le competenze delle strutture finance con riferimento alla pianificazione aziendale, all'analisi finanziaria, alla business intelligence e all'utilizzo dei dati. Si tratta di aspetti particolarmente qualificanti per individuare le opportunità di sviluppo aziendale più promettenti e per monitorare in modo più stringente i rischi che l'impresa dovrà affrontare.

**Figura 29 |**  
Barriere alla trasformazione delle aziende (Dati in % – Risposte multiple; 2021).  
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Workday, 2023



In particolare, come evidenziato nella figura riportata nel seguito, le aziende sono sempre più alla ricerca di figure professionali per il settore finance con competenze sull'analisi dei dati e sulla pianificazione aziendale a medio-lungo periodo e sulla definizione dei programmi operativi annuali (budget) degli obiettivi da conseguire.



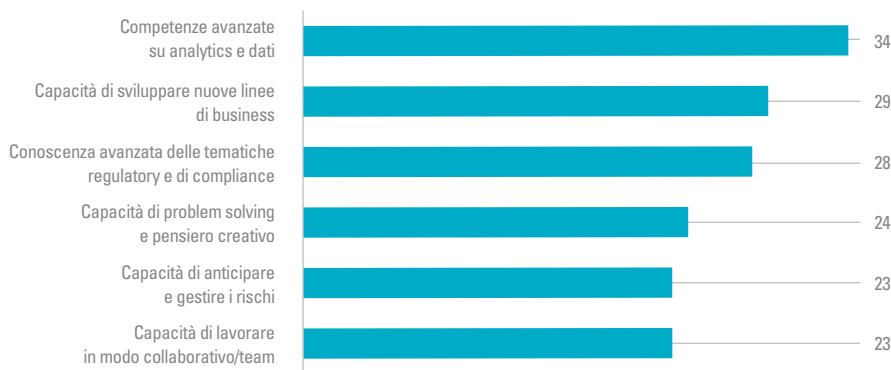
Per governare la moltitudine di dati esterni e interni presenti in azienda e ricavarne informazioni utili per la definizione di nuove strategie o per il monitoraggio dei rischi, le aziende necessitano di nuovi strumenti che consentano di sintetizzare le informazioni disponibili per cogliere i “veri” insight.

La disponibilità di strumenti evoluti è comunque una condizione necessaria ma non sufficiente e sta diventando sempre più importante disporre nei team finance di nuove competenze digitali che permettano di integrare ed arricchire i profili tradizionali delle skill presenti nella funzione AFC.

Le nuove aree di competenza e i nuovi talenti da integrare all'interno delle strutture sono rappresentati dai data scientist, dagli statistici e dai system specialist necessari per governare le aziende in un contesto competitivo sempre più complesso e sfidante.

**Figura 30 |** Competenze operative richieste dalle aziende (Dati in % – Risposte multiple; 2021).  
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Workday, 2023

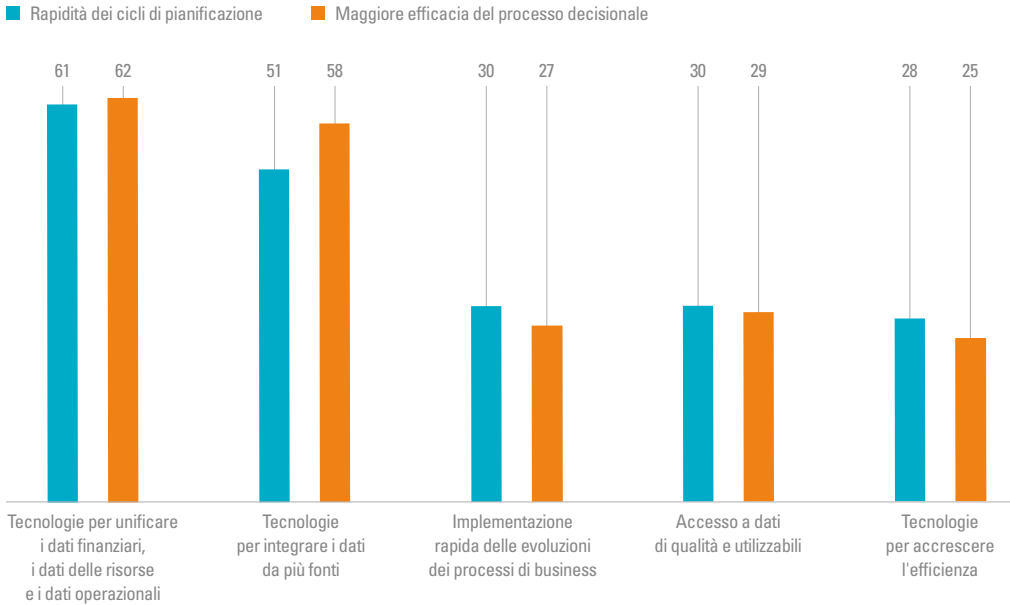
In particolare, la figura riportata nel seguito indica che le competenze sui dati sono diventate la risorsa più scarsa e più ambita all'interno delle aziende, superando di gran lunga le qualità specialistiche tipiche della professione e le soft skill.



**Figura 31 |**  
Importanza delle competenze operative richieste dalle aziende (Dati in % – Risposte multiple; 2021).  
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Workday, 2023

Le competenze sulle nuove tecnologie e sull'utilizzo dei dati sono particolarmente apprezzate nell'ambito dei processi di pianificazione aziendale in quanto agevolano il processo di messa a fattor comune delle informazioni provenienti anche da fonti non omogenee e la capacità di porle in correlazione tra di loro per trasformarle in insight a supporto dei processi decisionali.

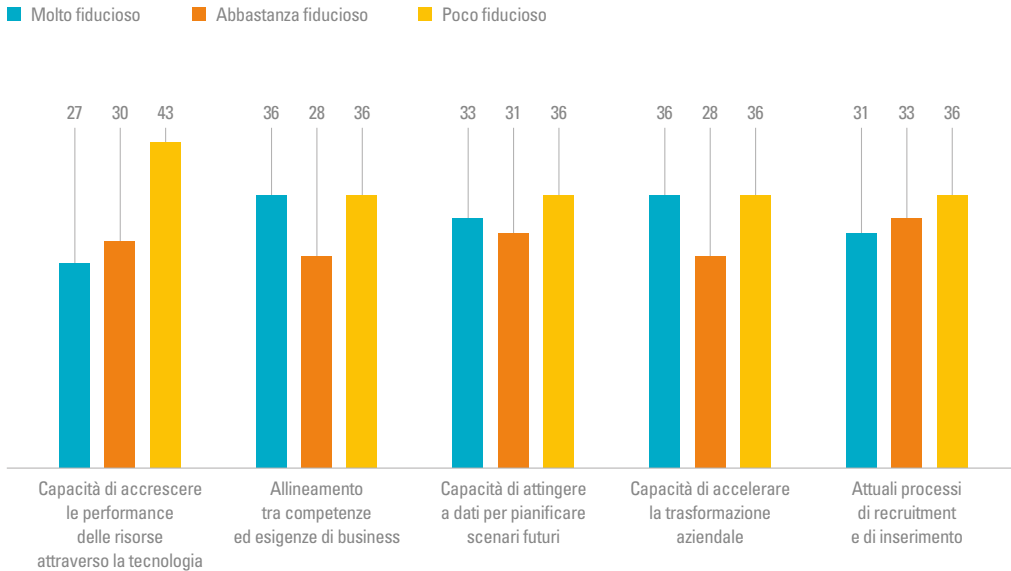
L'aspetto più innovativo che si sta delineando – peraltro confermato dal team di CFO e di CHRO coinvolti nella Ricerca – è il connubio sempre più stretto tra processo decisionale e capacità di analisi dei dati, con la conseguenza che per le aziende e, in particolare per la funzione finance, diventa imprescindibile dotarsi di competenze specialistiche e di strumenti all'avanguardia in grado di soddisfare le nuove esigenze che stanno emergendo.



Si evidenzia inoltre che – stante la limitata disponibilità dell’offerta presente sul mercato – CFO e CHRO in molti contesti devono valutare anche altri percorsi per dotare l’azienda di queste competenze, attuando programmi anche complessi di reskilling e upskilling di risorse già inserite negli organigrammi aziendali.

A tal proposito, occorre comunque evidenziare come secondo la ricerca di Workday, una parte rilevante del team di CHRO coinvolto nella survey ha evidenziato perplessità e spazi di miglioramento relativamente alle capacità della tecnologia di accrescere le competenze e le skill delle risorse.

**Figura 32 |** Priorità delle competenze operative richieste dalle aziende (Dati in % – Risposte multiple; 2022).  
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Workday, 2023



**Figura 33 |**  
Opinione dei CHRO sulle capacità della tecnologia di accrescere le competenze delle risorse (Dati in % – Risposte multiple; 2021).  
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Workday, 2023

Ciò rende quindi ancora più complessa la gestione del dilemma su come adeguare il mix delle competenze della funzione finance e, più in generale, di tutte le strutture aziendali all’evolversi delle esigenze di mercato e al diffondersi dell’innovazione e delle nuove tecnologie digitali.

Per risolvere questa situazione di impasse si rende sempre più urgente accrescere i livelli di cooperazione reciproca e sviluppare un continuo allineamento tra la funzione finance da un lato e la funzione organizzazione e risorse umane dall’altro.

In particolare, con il progresso delle tecnologie digitali, per i CHRO/COO è fondamentale adottare approcci “agile” e sapersi adattare facilmente alle esigenze di evoluzione delle competenze delle strutture aziendali inserendo tempestivamente nuovi profili per colmare gap presenti negli organici oppure introducendo nuove skill che devono essere presenti in azienda.

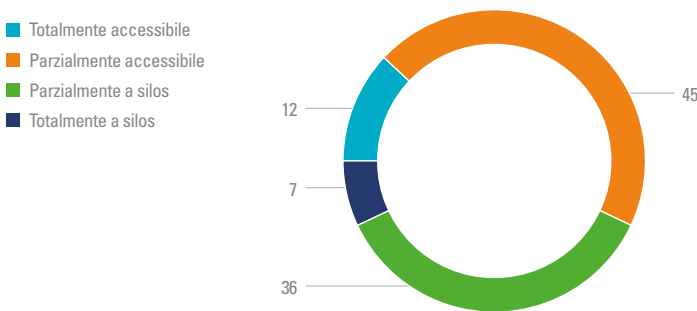
I manager delle strutture finance, della funzione organizzazione e dell’area delle risorse umane coinvolti nella Ricerca hanno evidenziato l’importanza di sviluppare un rapporto collaborativo e un continuo e proficuo dialogo tra di loro, mettendo in luce come in tal modo le risorse sono maggiormente propense a

lavorare in team e ad operare congiuntamente in iniziative che coinvolgono più funzioni aziendali.

Un ulteriore aspetto qualificante emerso durante i Tavoli di Lavoro è rappresentato dalla necessità di sviluppare una cultura aziendale omogenea, che faciliti l'innovazione in azienda, l'introduzione di nuove tecnologie e l'attuazione del percorso di digital transformation.

Da questo punto di vista, CHRO e COO hanno un ruolo proattivo di primo piano nel favorire la creazione di un clima favorevole e di una cultura aziendale ispirata alla collaborazione e alla condivisione degli obiettivi.

In particolare, è stato evidenziato che un ulteriore fattore soft che occorre abbattere sia rappresentato dalla presenza di veri e propri silos organizzativi che di fatto costituiscono una barriera alla contaminazione delle competenze e delle esperienze sviluppate dalle differenti strutture aziendali.



**Figura 32 |**  
Priorità delle competenze operative richieste dalle aziende (Dati in % – Risposte multiple; 2022).  
Fonte: elaborazione The European House - Ambrosetti su dati Workday, 2023

Infatti, come evidenziato dalla ricerca svolta da Workday, circa il 43% dei rispondenti alla survey indica la presenza di veri e propri silos che non facilitano l'utilizzo delle informazioni all'interno delle aziende.

Anche in questo caso si tratta di una importante sfida che CFO e CHRO/COO devono vincere assieme cooperando attivamente per creare una cultura aziendale omogenea e condivisa all'interno dell'organizzazione.



# 04

## **Considerazioni conclusive e raccomandazioni**

## 4.1 Considerazioni conclusive

---

La Ricerca si è posta l'obiettivo di identificare i principali fattori che sono alla base dell'evoluzione dei modelli di funzionamento della funzione finance nelle aziende di successo e gli sviluppi che stanno emergendo nel ruolo del Chief Financial Officer, quale figura centrale con un peso sempre maggiore all'interno dell'organizzazione.

A tal fine, durante il percorso di approfondimento, sono state analizzate le istanze di cambiamento provenienti dall'ambiente esterno alle aziende e il ruolo che tecnologie ed innovazione da un lato e nuovi modelli organizzativi e sistema delle competenze dall'altro rivestono nel processo di evoluzione della professione di CFO e, più in generale, nella trasformazione della funzione finance in un centro di creazione del valore e nel braccio destro del top management e dei C-Level responsabili delle differenti strutture operative.

In particolare, la Ricerca mette in luce un segnale molto rilevante che si sta imponendo con forza agli occhi di tutti gli addetti ai lavori negli ultimi anni, complice anche l'emergere della crisi pandemica e della successiva crisi internazionale: in tale contesto, i CFO hanno avuto l'opportunità di sviluppare una relazione privilegiata con i vertici aziendali, rivestendo un ruolo chiave all'interno del processo di definizione e di implementazione delle strategie aziendali e nel governo dei rischi.

Rispetto quindi agli schemi tradizionali prevalenti fino a poco tempo fa, sta emergendo un nuovo modello di CFO chiamato ad esercitare la propria professione in un contesto caratterizzato per la presenza di mercati sempre più volatili e per l'emergere di istanze di sviluppo sostenibile sempre più diffuse tra i consumatori finali.

In situazioni fortemente dinamiche quali quelle che stiamo vivendo in questi anni, le strutture finance hanno saputo reagire prontamente mettendo a disposizione dei Vertici e delle unità operative i flussi informativi e gli strumenti di reporting necessari per guidare le aziende in condizioni di mercato sempre più complessi.

Per affiancare in modo efficace i Vertici aziendali nella gestione delle aziende, i CFO hanno evidenziato l'importanza di dispor-

re di una pluralità di fonti di dati interne ed esterne per poter costruire un quadro dettagliato sull'evoluzione attesa dello scenario economico e sui possibili impatti sull'operatività aziendale.

In particolare, è emerso con chiarezza l'importanza di utilizzare il patrimonio informativo disponibile in azienda e quello ottenibile da fonti esterne per cogliere i segnali deboli che potrebbero avere impatti sulle performance aziendali oppure per evidenziare rischi che potrebbero addirittura minacciarne l'esistenza.

L'utilizzo dei dati è una condizione necessaria ma non sufficiente: la disponibilità delle informazioni deve essere affiancata anche da strumenti di supporto evoluti e flessibili per gestire cicli di pianificazione molto ravvicinati nel tempo, secondo un approccio adattivo e iterativo.

In periodi molto turbolenti, anche la strumentazione di supporto deve quindi poter evolvere molto rapidamente: questa tendenza è stata condivisa dalla comunità di CFO coinvolti nella Ricerca. In particolare, è stata evidenziata l'importanza di disporre di modelli di what-if analysis, scenario planning e sensitivity analysis unitamente a strumenti di risk management.

La crescente digitalizzazione sta investendo tutte le strutture aziendali e la funzione finance non fa eccezioni a questa regola: i CFO sono portatori nei confronti dei referenti delle tecnologie di esigenze ed istanze di efficienza operativa, di snellimento dei processi, di eliminazione della materialità e di riduzione di ricicli nelle lavorazioni massive che possono dar luogo ad errori e/o ad allungamenti nelle tempistiche pianificate.

La funzione IT è quindi investita da una maggior volume di richieste provenienti dalla funzione AFC che fino a pochi anni fa aveva espresso esigenze più circoscritte, legate principalmente alla necessità di far evolvere i sistemi finance prevalentemente per recepire gli adeguamenti obbligatori dettati dalle nuove normative emanate a livello nazionale e internazionale (es.: adozione dei principi contabili IFRS, etc.).

L'introduzione di nuove forme di automazione e la diffusione del cloud computing stanno sempre di più diventando la risposta che i responsabili delle tecnologie propongono per soddisfare le esigenze della funzione finance.

In particolare, il cloud computing si sta diffondendo sempre di più tra le aziende in quanto permette ai CIO/CDO di semplificare il landscape applicativo gestito internamente e consente ai CFO di ottimizzare le esigenze di investimento; mentre per i CHRO/COO rappresenta una valida soluzione per governare in modo più efficace il tema delle competenze aziendali.

Si tratta di una situazione di “Win-Win” che accomuna i responsabili della funzione finance, della funzione information technology e della funzione organizzazione e risorse umane.

In questo senso, appare evidente come il CFO stia assumendo un peso sempre maggiore nell’influenzare le scelte tecnologiche all’interno delle aziende: da un punto di vista organizzativo, emerge con forza l’esigenza delle aziende di adottare meccanismi improntati sulla cooperazione tra CFO e CIO/CDO e sulla stretta collaborazione tra le strutture operative che compongono le due funzioni.

Il lavoro di team, la condivisione degli obiettivi, il supporto reciproco sono i fattori che rendono le organizzazioni più resilienti, favoriscono la contaminazione delle skill e delle conoscenze, mitigano gli effetti della scarsità delle competenze tecnologiche che caratterizza il nostro Paese ed agevolano le attività di reskilling e di upskilling delle risorse.

Un altro aspetto qualificante della Ricerca è stato quello di indagare i rapporti che si instaurano tra i CFO e i responsabili dell’Organizzazione (COO) e i referenti delle Risorse Umane (CHRO).

Come è stato osservato dalla comunità di professionisti coinvolti nella Ricerca, sono notevolmente aumentate le forme di interazione fra queste strutture operative.

In particolare, le aziende più virtuose hanno sviluppato modelli di cooperazione che vedono da un lato i CFO nel ruolo di abilitatori del processo di trasformazione e di evoluzione organizzativa (es.: definizione degli obiettivi aziendali, disegno del sistema premiante, etc.) e dall’altro i COO/CHRO come figure chiave che collaborano con il finance nella linearizzazione dei processi aziendali e nello sviluppo del capitale umano (competenze specialistiche, conoscenze tecnologiche, soft skill).

In sintesi, quindi i moderni CFO dovranno affiancare alle competenze tradizionali tipiche della professione, una serie di nuove skill professionali sempre più necessarie per:

- supportare il management nell'implementazione delle nuove strategie aziendali, nelle scelte di investimento e nell'attento governo dei rischi aziendali;
- cogliere utili insight dall'ampia disponibilità di dati tipica delle data-driven organization;
- utilizzare tecnologiche innovative best of breed per razionalizzare i processi aziendali e creare efficienza operativa;
- dialogare con una comunità sempre più ampia di interlocutori e gestire i processi di negoziazione coinvolgendo un'ampia gamma di stakeholder interni ed esterni all'azienda.

## 4.2 Raccomandazioni

---

Come confermato dai partecipanti alle attività di stakeholder engagement, Workday e The European House - Ambrosetti ritengono fondamentale sfruttare le potenzialità dell'innovazione e della digitalizzazione e le evoluzioni ai modelli organizzativi e agli stili manageriali per abilitare nuovi modi di fare impresa basati anche sui concetti di resilienza e di sostenibilità in ottica ESG.

A tal fine, si ritiene necessario suggerire alla comunità imprenditoriale e ai vertici aziendali di indirizzare le **strategie di sviluppo e di innovazione digitale lungo le seguenti sette direttrici**:

### 1. ATTENZIONE ALL'ECOSISTEMA ESTERNO

Occorre definire il modello di business aziendale in coerenza con l'ecosistema esterno, valutando caso per caso e settore per settore l'opportunità e la necessità di adottare schemi di cooperazione con partner e/o competitor;

### 2. FINANCE SEMPRE PIÙ STRATEGICA

La funzione finance deve essere attivamente coinvolta nella formulazione della strategia aziendale ampliando progressivamente il ruolo tradizionalmente ricoperto fino ad oggi;

### **3. METRICHE ESG ESSENZIALI**

Occorre affiancare, alle tradizionali misure di performance basate sulla contribuzione delle diverse linee di business alla generazione di valore, nuovi modelli di misurazione e nuove metriche (KPI) che tengano conto anche della sostenibilità sociale e ambientale, in aggiunta alla dimensione economica;

### **4. RISING RISKS**

Diventa sempre più urgente diffondere a tutti i livelli della struttura organizzativa la cultura del rischio promuovendo la condivisione dei modelli e delle metriche di monitoraggio e favorendo la diffusione a tutte le strutture delle capacità di identificare gli eventi aleatori che possono minare la sopravvivenza aziendale;

### **5. CAPITALE UMANO REALMENTE AL CENTRO**

Per accrescere il vantaggio competitivo le aziende devono cogliere tutte le opportunità di valorizzazione del capitale umano quale presupposto irrinunciabile per creare team molto motivati ed orientati al conseguimento dei target di performance definiti;

### **6. SKILLS CONTAMINATION**

Le aziende devono sviluppare un clima interno favorevole alla collaborazione a tutti i livelli dell'organizzazione favorendo la contaminazione delle competenze, lo spirito di team e lo sviluppo di una cultura orientata al lavoro di squadra;

### **7. TECHNOLOGY TOP OF MIND**

Per conseguire pienamente i benefici legati alla digitalizzazione occorre adottare le architetture applicative più idonee in relazione al modello di business che l'azienda persegue privilegiando le soluzioni che offrono maggiori gradi di libertà e garantiscono i livelli di flessibilità più elevati per fronteggiare le nuove sfide poste dai mercati e per soddisfare le esigenze in continua evoluzione dei consumatori.



## Italia

### » MILANO

**The European House - Ambrosetti**  
Via F. Albani, 21  
20149 Milano  
Tel. +39 02 46753 1  
Fax +39 02 46753 333  
ambrosetti@ambrosetti.eu

### » ROMA

**The European House - Ambrosetti**  
Via Po, 22  
00198 Roma  
Tel. +39 06 8550951  
Fax +39 06 8554858

### » BOLOGNA

**The European House - Ambrosetti**  
Via Persicetana Vecchia, 26  
40132 Bologna  
Tel. +39 051 268078  
Fax +39 051 268392

## Europa

### » GERMANIA

**GLC Glücksburg Consulting AG**  
Bülrowstraße 9  
22763 Hamburg  
Tel. +49 40 8540 060  
Fax +49 40 8540 0638  
amburgo@ambrosetti.eu

### GLC Glücksburg Consulting AG

Albrechtstraße 14 b  
10117 Berlin  
Tel. +49 30 8803 320  
Fax +49 30 8803 3299  
berlino@ambrosetti.eu

### » REGNO UNITO

**Ambrosetti Group Ltd.**  
1 Fore Street, Ground Flr  
London EC2Y 5EJ  
Tel. +44 (0)7588199988  
london@ambrosetti.eu

### » SPAGNA

**Ambrosetti Consultores**  
Castelló n° 19 Madrid, 28001  
Tel. +34 91 575 1954  
Fax +34 91 575 1950  
madrid@ambrosetti.eu

### » TURCHIA

**Consulta**  
Kore Şehitleri Caddesi Üsteğmen  
Mehmet Gönenc Sorak No. 3 34394  
Zincirlikuyu-Şişli-Istanbul  
Tel. +90 212 3473400  
Fax +90 212 3479270  
istanbul@ambrosetti.eu

## Mondo

### » ASEAN COUNTRIES – SINGAPORE

**The European House - Ambrosetti**  
(Singapore) Consulting Pte. Ltd.  
1 Kay Siang Road #12-02  
Singapore 248922  
Tel. +65 90998391  
Fax +65 6372 0091  
singapore@ambrosetti.eu

### » ASEAN COUNTRIES – TAILANDIA

**Mahanakorn Partners Group Co., Ltd.**  
Kian Gwan House III, 9th Floor,  
152 Wireless Rd., Lumpini,  
Pathumwan, Bangkok, 10330,  
Thailand  
Tel. +66 (0) 2651 5107  
Fax +66 (0) 2651 5108  
bangkok@ambrosetti.eu

### » CINA

**Ambrosetti (Beijing) Consulting Ltd.**  
No.762, 6th Floor, Block 15  
Xinzhaoyiyuan, Chaoyang District  
Beijing, 100024  
Tel. +86 10 5757 2521  
beijing@ambrosetti.eu

### Ambrosetti (Shanghai) Consulting Ltd.

No. 1102 Suhe Mansion,  
No.638 Hengfeng Road,  
Zhabei District  
Shanghai, 200070  
Tel. +86 21 5237 7151  
Fax +86 21 5237 7152  
shanghai@ambrosetti.eu

### Bai Shi Barbatelli & Partners Commercial Consulting Shanghai Company Ltd (Shanghai)

No. 517 Suhe Mansion,  
No.638 Hengfeng Road,  
Zhabei District  
Shanghai, 200070  
Tel. +86 21 62719197  
Fax +86 21 62719070  
shanghai-partner@ambrosetti.eu

### » COREA

**HebronStar Strategy Consultants**  
4F, Ilsin bldg.,  
Teheraro37gil 27,  
Gangnam-gu, Seoul  
Tel. +82 2 417 9322  
Fax +82 2 417 9333  
seoul@ambrosetti.eu

### » GIAPPONE

**Corporate Directions, Inc. (CDI)**  
Tennoz First Tower 23F  
2-2-4 Higashi Shinagawa,  
Shinagawa-ku  
Tokyo, 140-0002  
Tel. +81 3 5783 4640  
Fax +81 3 5783 4630  
tokyo@ambrosetti.eu

### » IRAN

**The European House – Ambrosetti**  
Middle East  
u.12, 330 Dolat St., Kaveh Blvd  
ZIP Code: 1944683466 – Tehran –  
Iran  
Tel. +98.(0)21.22571258  
Mob. (UAE) +971.56.1311.532  
Mob. (IT) +39.340.592.1349  
Mob. (IR) +98.912.8450.321  
Fax. +98.(0)21.22571261  
teheran@ambrosetti.eu

### » SUDAFRICA

**Grow To The Power of n Consulting**  
Suite F9, Building 27  
Thornhill Office Park – Bekker Road  
Vorna Valley, Midrand  
South Africa 1685  
Tel. 0861 102 182 (local)  
Tel. +27(0)11 805 0491 (international)  
Fax 086 501 2969  
johannesburg@ambrosetti.eu