



pwc.com/it/ceosurvey

27° Annual Global & Italian CEO Survey

Crescere in un'epoca di continuo cambiamento



Premessa**3****L'esigenza della trasformazione****5**

La continua necessità di trasformarsi

6

Le sfide e i rischi

10

Un cambiamento profondo ed imminente**13**

Lavori in corso sul pianeta

14

Le opportunità dell'intelligenza artificiale

17

Le sfide dell'IA generativa

22

Il manuale per il cambiamento**24**

Trasformare gli ostacoli in opportunità

25

Identificare i passi più importanti

29

Ricalibrare le aspettative in relazione alle priorità climatiche

33

Mettere le persone al centro della trasformazione

36

Sostenere il cambiamento**38****Metodologia, dati demografici e definizioni****40**

00.
Premessa

01.
L'esigenza della
trasformazione

02.
Un cambiamento
profondo ed imminente

03.
Il manuale per
il cambiamento

04.
Sostenere il
cambiamento

05.
Metodologia, dati
demografici e definizioni

Premessa

Con la convergenza di minacce esistenziali, molte aziende hanno intrapreso un percorso di trasformazione del proprio modello di business. Quali sono le forze che spingono o rallentano questa trasformazione? E cosa occorre per avere successo? Queste sono le domande su cui modellare un cambiamento che possa vincere le sfide globali.

Dodici mesi fa, il 40% dei CEO intervistati nel corso dell'annuale Global CEO Survey di PwC riteneva che le proprie aziende non sarebbero state finanziariamente e operativamente sostenibili entro dieci anni se avessero continuato sul percorso già intrapreso.

L'imperativo del cambiamento ha attirato l'attenzione dei nostri clienti. La domanda inevitabile che molti CEO hanno posto a sé stessi e a noi è stata: "Siamo nel 40% o nel 60%?".

Anticipando l'entità dei cambiamenti che li attendevano, questo interrogativo ha mosso i leader verso un approccio più aperto alla trasformazione così da garantire alla propria organizzazione prosperità nel lungo periodo.

53%

dei CEO Italiani pensa che la propria azienda potrebbe non essere economicamente sostenibile entro 10 anni se continua a percorrere la strada attuale.

La Global CEO Survey di quest'anno – la 27° che abbiamo condotto – suggerisce che la grande maggioranza delle aziende ha già intrapreso alcuni passi verso una trasformazione. Pur nel tentativo di apportare cambiamenti significativi ai modelli di business delle proprie aziende, i CEO mostrano tuttavia preoccupazione per la redditività a lungo termine. Benché i 4.702 CEO che hanno risposto alla Survey si siano mostrati più ottimisti riguardo la crescita economica globale rispetto all'anno scorso, il 45% di loro non è ancora sicuro che la propria azienda sopravviverebbe per più di un decennio mantenendo l'attuale assetto organizzativo e produttivo, percentuale che sale al 53% tra i CEO italiani.

A livello globale emergono quattro temi chiave:

- La spinta a trasformarsi si sta intensificando, e i CEO si aspettano una pressione maggiore nei prossimi tre anni rispetto a quella sperimentata negli ultimi cinque da parte di tecnologia, cambiamento climatico e quasi tutti i megatrend che influenzano il business globale.
- È diffusa tra i CEO la percezione di enormi inefficienze in una serie di attività di routine (dai meeting alla gestione delle email). PwC stima che il costo di questa inefficienza equivalga a una tassa sulla produttività di circa 1.000 miliardi di dollari. Globalmente si riscontra una certa fiducia nelle possibilità di efficientamento offerte dall'IA generativa.

- Quattro CEO su dieci riferiscono di aver accettato tassi di rendimento più bassi (tra 1 e 4 punti percentuali in meno) per investimenti a favore del clima rispetto ad altri tipi di investimento. Questo è un chiaro segnale della disponibilità a compiere scelte complesse a favore della sostenibilità.
- Mediamente due terzi dei CEO riferiscono una riallocazione delle risorse (finanziarie e umane) da un anno all'altro pari o inferiore al 20%. Le connessioni positive tra riallocazione, cambiamento e performance finanziaria suggeriscono la necessità di una riallocazione più decisa.



Andrea Toselli
Presidente e Amministratore
Delegato PwC, Italia

I CEO dimostrano di essere sempre più focalizzati sulle tendenze dirompenti all'interno dei propri settori. Sono più consapevoli della necessità di rendere il proprio business sostenibile nel lungo periodo per incrementare le prospettive di redditività, anche sfruttando le aspettative in miglioramento. Che si tratti di accelerare l'innovazione tecnologica o di affrontare le sfide legate alla transizione climatica, il 2024 si prospetta un anno di trasformazione.



00.
Premessa

01.
L'esigenza della trasformazione

02.
Un cambiamento profondo ed imminente

03.
Il manuale per il cambiamento

04.
Sostenere il cambiamento

05.
Metodologia, dati demografici e definizioni

La posta in gioco è alta, come anche la consapevolezza dei CEO della necessità di trasformarsi e ottenere risultati duraturi per gli stakeholder e la società. Per chiarire la natura della sfida e le opportunità associate ai cambiamenti che le aziende dovranno affrontare, abbiamo organizzato il rapporto di quest'anno in nove sezioni secondo tre grandi temi:

01. L'esigenza della trasformazione

Lo stato dell'economia e le preoccupazioni dei CEO riguardo la sostenibilità a lungo termine dei propri modelli di business.

02. Un cambiamento profondo ed imminente

Il cambiamento climatico e l'innovazione tecnologica.

03. Il manuale per il cambiamento

I passi delle imprese per avviare la trasformazione.

Italia



203
Intervistati

88%

8%



3%
del campione preferisce non rispondere

Mondo



4.702
Intervistati

87%

11%



2%
del campione preferisce non rispondere

27th Annual Global CEO Survey di PwC

Figura 1

D: A quanto ammonta il fatturato aziendale (in dollari statunitensi) al termine dell'ultimo esercizio finanziario?
Nota: la domanda è stata posta in termini di dollari statunitensi anche per l'Italia

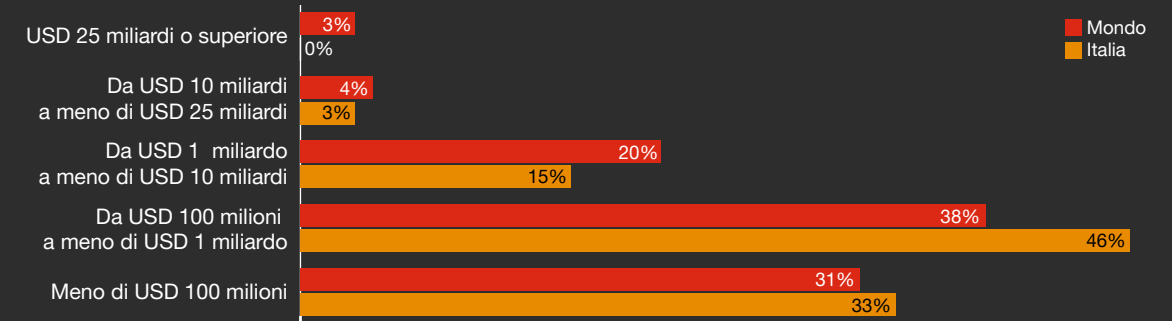


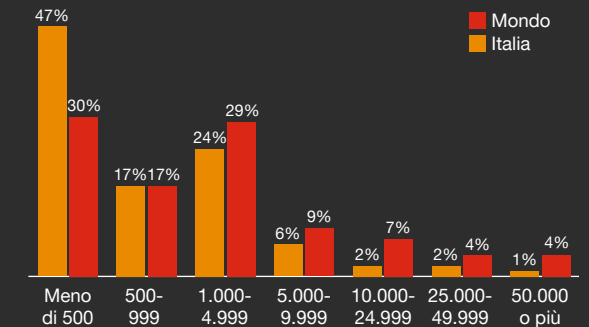
Figura 2

D: La sua azienda è una società privata o quotata in borsa?

	Mondo	Italia
Privata	68%	79%
Quotata in borsa	32%	21%

Figura 3

D: Quanti dipendenti lavorano presso la sua azienda?





01

L'esigenza della trasformazione



00.
Premessa

01.
L'esigenza della
trasformazione

02.
Un cambiamento
profondo ed imminente

03.
Il manuale per
il cambiamento

04.
Sostenere il
cambiamento

05.
Metodologia, dati
demografici e definizioni

L'esigenza della trasformazione

Lo stato dell'economia e le preoccupazioni dei CEO riguardo la sostenibilità a lungo termine dei propri modelli di business.

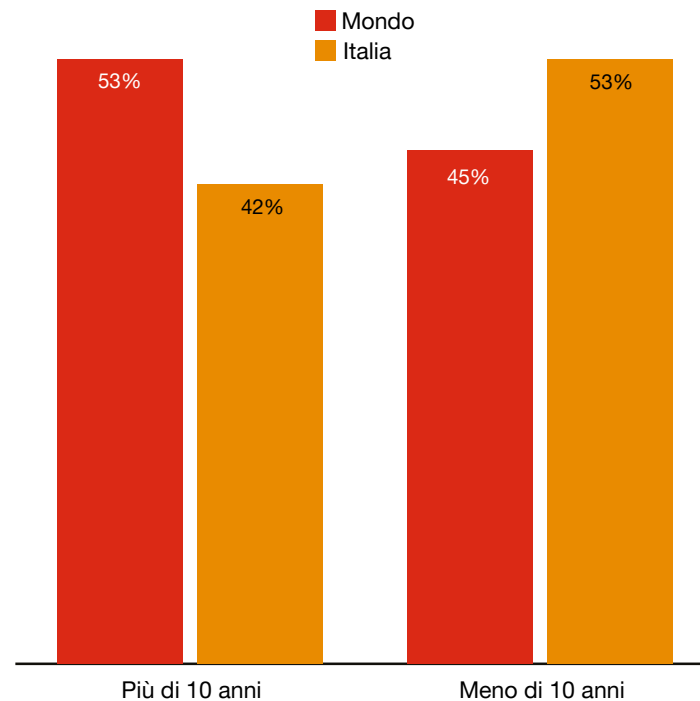
La continua necessità di trasformarsi



L'innovazione tecnologica, i cambiamenti climatici e i *macro-trend globali* in continua accelerazione spingono i CEO al cambiamento: la quasi totalità degli intervistati nella 27° Annual Global CEO Survey di PwC (97% sia a livello globale che italiano) ha dichiarato di aver adottato almeno alcune misure per cambiare il modo in cui la propria azienda opera e crea valore negli ultimi cinque anni. Questo dato riflette in qualche misura uno stato di preoccupazione, infatti il 53% dei CEO italiani (vs. 45% Global) dubita che l'attuale traiettoria della propria azienda li manterrà in attività oltre il prossimo decennio - in aumento dal 45% di appena 12 mesi prima (vs. 39% Global). Tali preoccupazioni sono più rilevanti per le aziende di medie e piccole dimensioni rispetto a quelle più grandi.

Figura 4

D: Se l'azienda continua a percorrere la strada attuale, per quanto tempo ritiene che l'attività imprenditoriale sarà economicamente sostenibile?



L'intensificarsi delle preoccupazioni dei CEO riguardo la sostenibilità della propria azienda non sembra tuttavia riflettere gravi preoccupazioni macroeconomiche a breve termine. I CEO infatti sono meno propensi rispetto a un anno fa a predire un declino della crescita economica globale: il 43% a livello italiano e il 38% a livello globale prevedono un miglioramento della crescita economica per l'anno a venire, contro rispettivamente il 27% e 18% dell'anno scorso. Non mancano tuttavia riserve: il 41% dei CEO italiani (vs. 45% Global) si aspetta un declino della crescita mondiale nei prossimi 12 mesi, e la stessa percentuale si definisce per nulla o poco fiduciosa circa le prospettive di crescita del fatturato della propria azienda nei prossimi 12 mesi (vs. 30% Global).

Figura 5

D: Quali variazioni ritiene che la crescita economica mondiale (ossia il prodotto interno lordo) subirà, eventualmente, nel corso dei prossimi 12 mesi? (Italia)

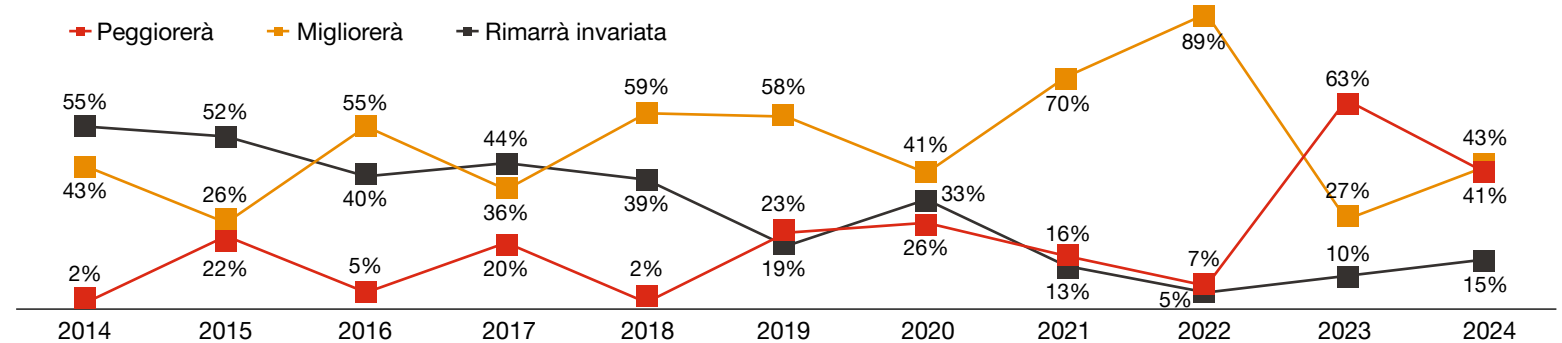
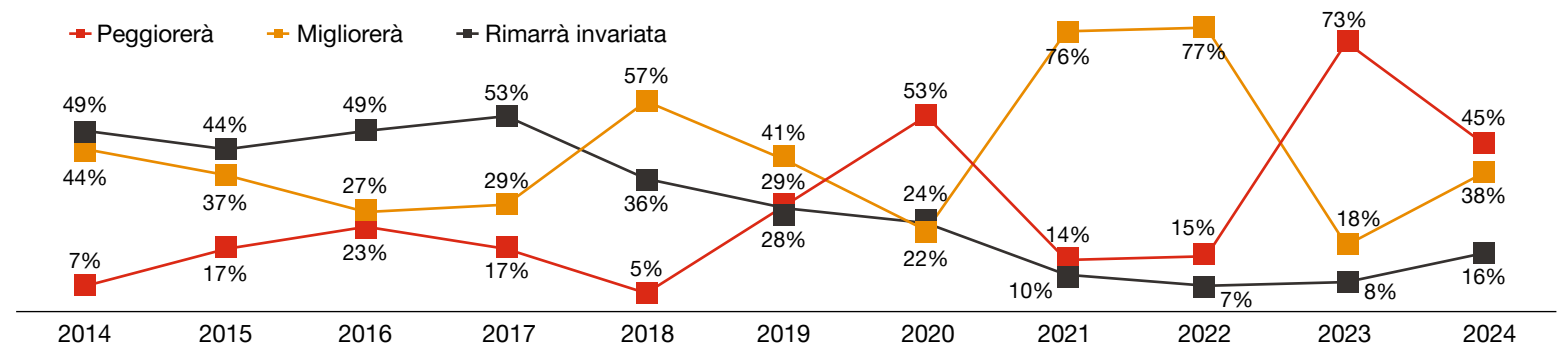


Figura 6

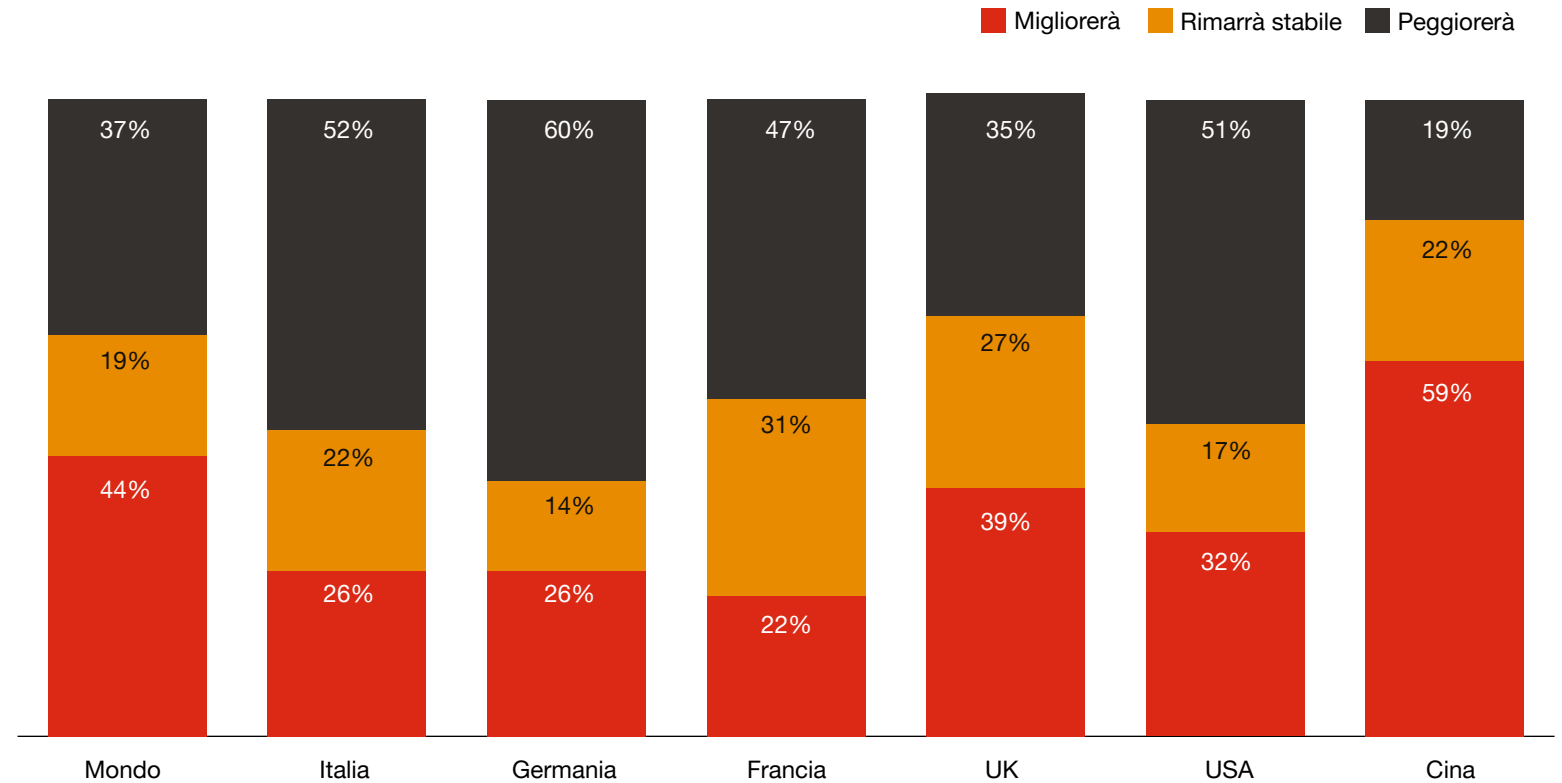
D: Quali variazioni ritiene che la crescita economica mondiale (ossia il prodotto interno lordo) subirà, eventualmente, nel corso dei prossimi 12 mesi? (Mondo)



Diverse invece le prospettive riguardo l'economia nazionale, che risultano diversificate per area geografica. I rapidi rialzi dei tassi d'interesse intrapresi dalle banche centrali dei paesi occidentali sembrano aver influito significativamente in negativo sulle prospettive di crescita: in Italia circa la metà dei CEO si aspetta infatti che la crescita del PIL domestico rallenterà nei prossimi 12 mesi, una preoccupazione condivisa dai CEO degli altri grandi paesi dell'UE, Francia e Germania in particolare, e comune anche agli USA. Lievemente più ottimisti i CEO del Regno Unito, dove però la crescita nel 2023 dovrebbe assestarsi su livelli molto bassi, rendendo più facile un rilancio nel 2024. Situazione opposta nelle economie in via di sviluppo, come ad esempio in Cina, dove le previsioni sono in larga parte positive.

Figura 7

D: Quali variazioni ritiene che la crescita economica nel suo Paese subirà, eventualmente, nel corso dei prossimi 12 mesi?



00.
Premessa

01.
L'esigenza della
trasformazione

02.
Un cambiamento
profondo ed imminente

03.
Il manuale per
il cambiamento

04.
Sostenere il
cambiamento

05.
Metodologia, dati
demografici e definizioni

La prossima mossa: comprendere – e intraprendere – la trasformazione continua

Con l'aumentare delle pressioni esterne, sempre più CEO daranno priorità a grandi azioni per sostenere il cambiamento del modello di business. Benché questo sia necessario, raramente è sufficiente. Le ricerche di PwC mostrano che le aziende migliori si concentrano non solo sul loro modello di business, ma anche sui modelli operativi e tecnologici che lo rendono possibile. Per vincere le sfide che si prospettano, i leader devono considerare una gamma ampia di iniziative e applicarle in combinazione per creare sinergie (come ad esempio investire in partnership per colmare gap di competenze e mantenere il passo con i progressi tecnologici, permettendo all'azienda di concentrarsi su ciò che fa meglio). La ricompensa per aver avuto successo è rilevante: le aziende in grado di evolvere velocemente ottengono un premio di performance (misurato come l'effetto combinato del margine di profitto e della crescita del fatturato) fino a 13 volte superiore a quello delle altre aziende.



00. Premessa	01. L'esigenza della trasformazione	02. Un cambiamento profondo ed imminente	03. Il manuale per il cambiamento	04. Sostenere il cambiamento	05. Metodologia, dati demografici e definizioni
-----------------	--	---	--------------------------------------	---------------------------------	--

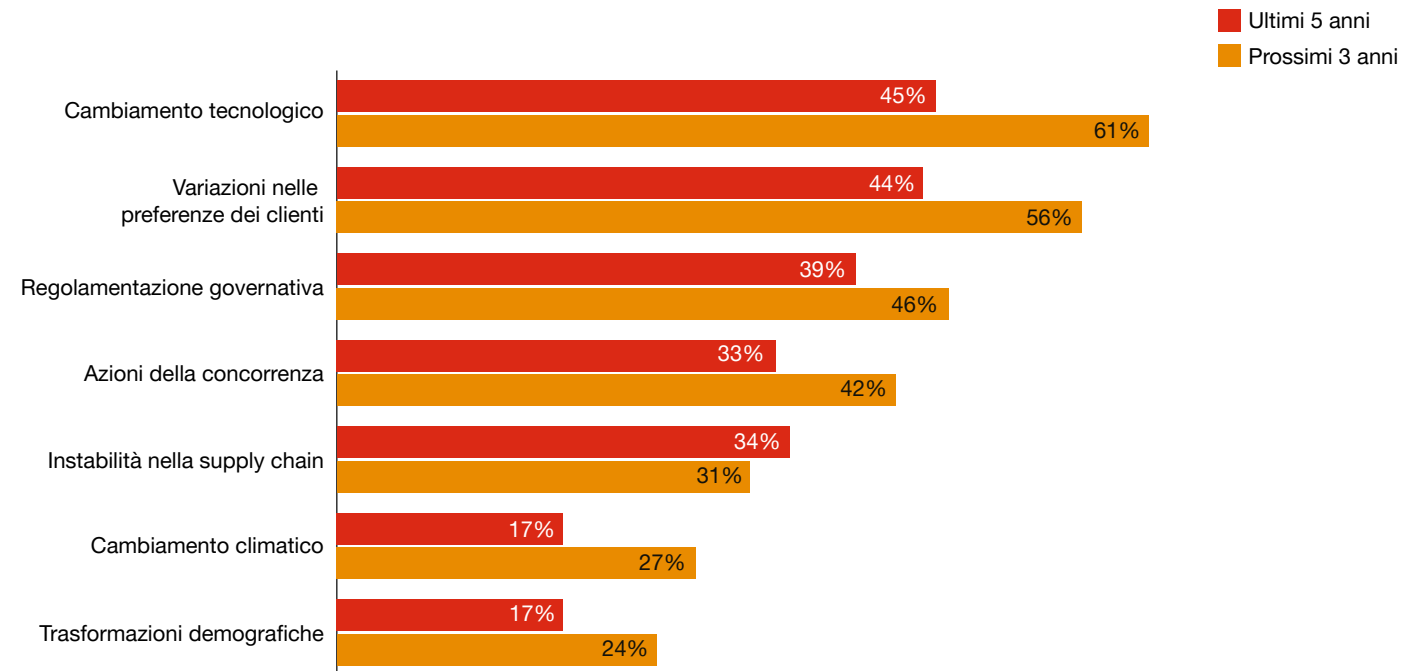
Le sfide e i rischi

Un altro segnale della crescente necessità di trasformarsi è un notevole incremento della pressione che i CEO si aspettano nei prossimi 3 anni da fattori che influenzano il modello di business. Sia a livello globale che nel contesto italiano, rispetto agli ultimi 5 anni i CEO si aspettano che i cambiamenti associati alla tecnologia, alle preferenze dei clienti e al cambiamento climatico abbiano un impatto molto più significativo sul modo in cui creano valore per i diversi stakeholder aziendali. Solo l'impatto dell'instabilità della supply chain diminuisce in termini relativi rispetto ai 5 anni precedenti, un'opinione probabilmente influenzata dalla normalizzazione delle forniture dell'ultimo periodo, ma che potrebbe essere rimessa in discussione dalle recenti tensioni geopolitiche.

Figura 8

D: In che misura i seguenti fattori determineranno cambiamenti nel modo in cui l'azienda crea, distribuisce e acquisisce valore nei prossimi 3 anni? (% risposte «molto» o «moltissimo» Italia).

D: In che misura i seguenti fattori hanno determinato cambiamenti nel modo in cui l'azienda crea, distribuisce e acquisisce valore negli ultimi 5 anni? (% risposte «molto» o «moltissimo» Italia).



00.
Premessa

01.
L'esigenza della
trasformazione

02.
Un cambiamento
profondo ed imminente

03.
Il manuale per
il cambiamento

04.
Sostenere il
cambiamento

05.
Metodologia, dati
demografici e definizioni

L'importanza crescente del cambiamento va letta contestualmente alla percezione che i CEO hanno dei diversi rischi a breve termine, complessivamente diminuita rispetto all'anno scorso. Le fonti di preoccupazione per i prossimi 12 mesi sono geograficamente diversificate: l'inflazione negli Stati Uniti, le tensioni geopolitiche in Europa Centrale e Orientale e nel Medio Oriente, i rischi di attacchi cyber in Europa Occidentale e in Francia e Germania particolarmente.



Inflazione	27%
Volatilità macroeconomica	23%
Rischi di cybersecurity e rischio geopolitico	18%



Rischi di cybersecurity	40%
Inflazione	35%
Volatilità macroeconomica	29%



Rischi di cybersecurity	42%
Cambiamento climatico	35%
Rischio geopolitico	28%



Volatilità macroeconomica	21%
Rischi di cybersecurity	20%
Inflazione	19%



Inflazione	22%
Rischi di cybersecurity	21%
Volatilità macroeconomica	21%



Volatilità macroeconomica	18%
Rischio geopolitico	13%
Inflazione	12%

Il rischio principale individuato dai CEO italiani è rappresentato dall'inflazione, che rallenta i consumi privati ed ha costretto la Banca Centrale Europea ad intraprendere una politica monetaria restrittiva, che a sua volta ha reso più difficile e costoso l'accesso al credito, indebolendo gli investimenti. Un'inflazione persistente potrebbe portare la BCE a mantenere alti i tassi a lungo, costringendo le imprese a una disciplina finanziaria più rigida.

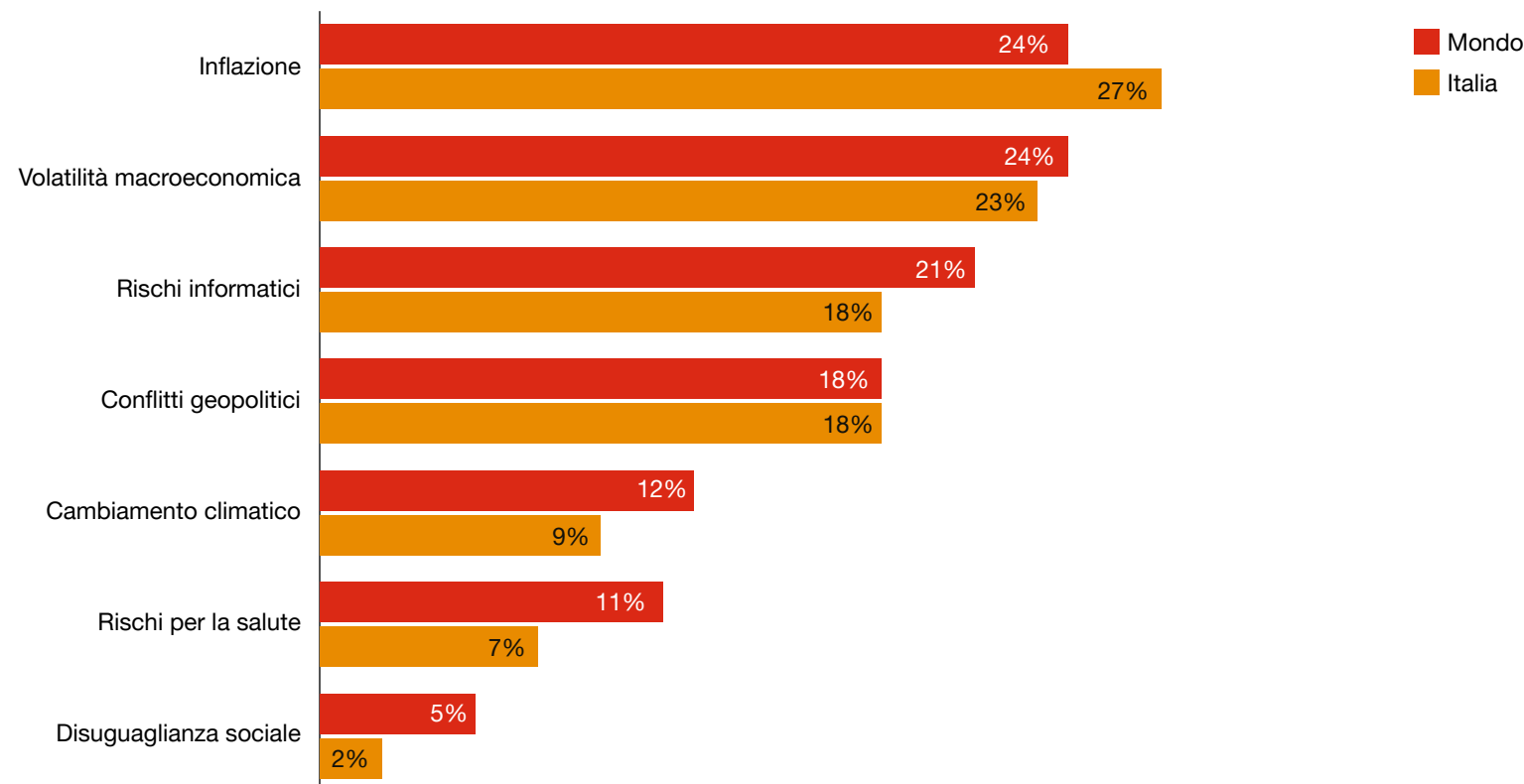
Un credito più costoso comporta infatti la necessità per le aziende di porre maggiore attenzione alla posizione finanziaria netta e alla gestione del capitale circolante, specialmente in uscita dal lungo periodo di credito a basso costo appena trascorso.

La prossima mossa: capire l'interazione tra i macro-trend e come questa impatta il business

Analizzando le tendenze che influenzano l'area geografica ed il settore in cui un'azienda opera, i CEO possono iniziare a identificare le opportunità da valorizzare in relazione ai punti di forza della propria azienda. Considerare, ad esempio, come la tecnologia e il cambiamento climatico potrebbero interagire con la regolamentazione e le preferenze dei clienti per portare ad una *riconfigurazione totale del nostro intero sistema industriale*. In tale ambito, i CEO dovranno valutare cosa vogliono e chiedono tutti gli stakeholder aziendali: non solo i clienti, ma anche i fornitori, i partner commerciali, gli investitori, i regolatori e la società in generale. Il compito dei leader è immaginare l'ecosistema futuro in cui si intende operare: oltre a capire il ruolo di ciascuna azienda, sviluppare una visione chiara su come evolverà l'industry profit pool.

Figura 9

D: In che misura ritiene che la sua azienda sarà esposta alle seguenti minacce nei prossimi 12 mesi? (% di risposte «estremamente» o «fortemente» esposto)





02

Un cambiamento profondo ed imminente



Un cambiamento profondo ed imminente

Due macro-trend che comporteranno profonde trasformazioni: il cambiamento climatico e la transizione tecnologica portata dall'IA generativa.

Lavori in corso sul pianeta

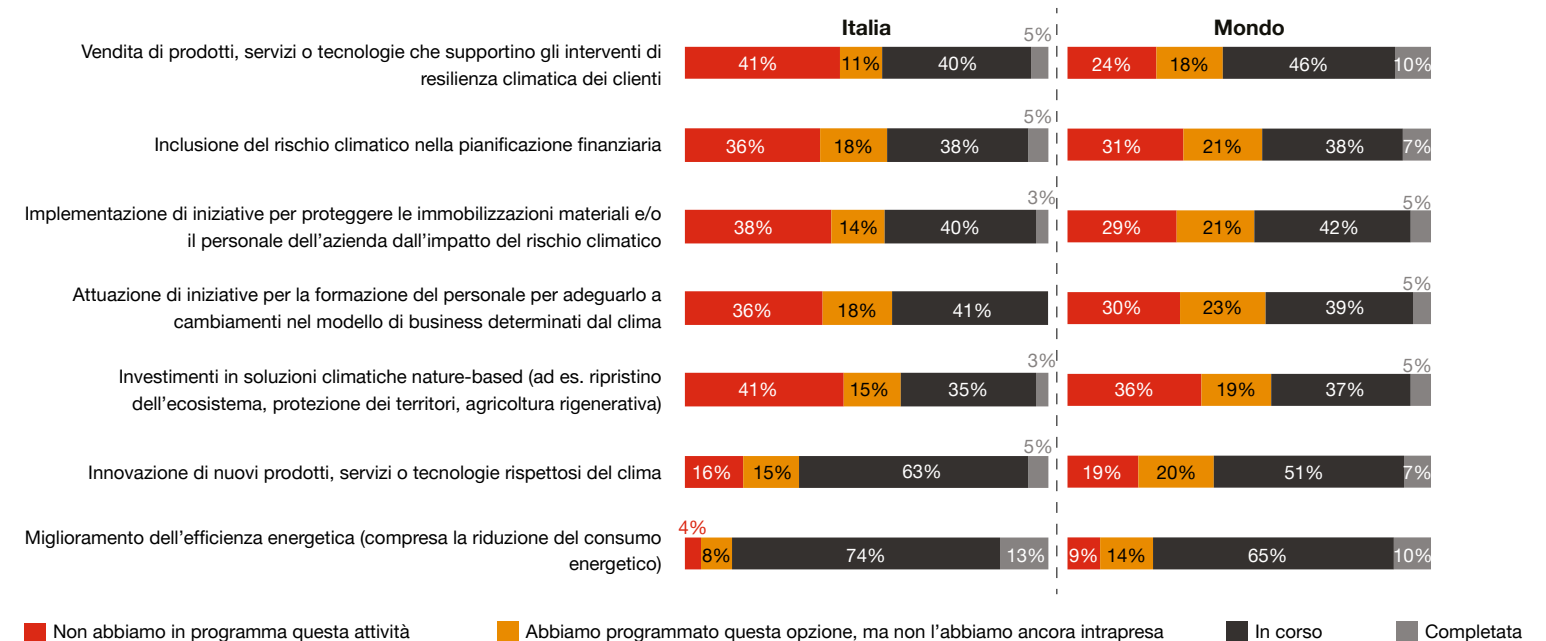
Tra i macro-trend che mettono maggiormente sotto pressione i CEO, il più rilevante è forse il cambiamento climatico. I CEO riportano un successo parziale nel raggiungere gli obiettivi dichiarati: il 74% dei CEO italiani (vs. 65% Global) dichiara di aver avviato iniziative per migliorare l'efficienza energetica, il 13% di averle completate (vs. 10% Global) e il 63% di lavorare all'innovazione di prodotti e servizi sostenibili a livello climatico (vs. 51% Global).

Tuttavia, molti CEO segnalano di non avere un piano continuativo di iniziative per affrontare le sfide introdotte dal cambiamento climatico: meno della metà dei rispondenti ha incluso il rischio climatico nella pianificazione finanziaria o sta lavorando per farlo (43% Italia, 45% Global), mentre circa un terzo (36% Italia, 31% Global) non pianifica di farlo in futuro.

Questo può essere ricondotto al fatto che i CEO abbiano già integrato il rischio climatico nei profili assicurativi in seguito ai recenti eventi meteorologici (senza necessariamente considerare gli impatti a lungo termine del cambiamento climatico), oppure si siano fermati entro i confini della propria azienda senza considerare le interdipendenze e conseguenze sulle catene di approvvigionamento.

Figura 10

D: Riportiamo di seguito un elenco di azioni che le aziende possono intraprendere in relazione al cambiamento climatico. Quale delle seguenti descrizioni illustra al meglio il livello di avanzamento dell'azienda in ciascuna di queste attività?



00. Premessa	01. L'esigenza della trasformazione	02. Un cambiamento profondo ed imminente	03. Il manuale per il cambiamento	04. Sostenere il cambiamento	05. Metodologia, dati demografici e definizioni
-----------------	--	---	--------------------------------------	---------------------------------	--

Nel contesto europeo giocherà da elemento propulsore per il cambiamento l'entrata in vigore a gennaio 2024 della CSRD e i relativi obblighi di compliance che diventeranno via via più stringenti entro il 2028, arrivando a impattare le intere catene del valore.

Tra le altre azioni che i CEO non prevedono di considerare in modo strutturato per combattere il cambiamento climatico, due in particolare hanno forti implicazioni sociali.

La prima è l'aggiornamento e riqualificazione della forza lavoro, una componente importante della transizione equa verso un'economia a zero emissioni. La seconda, ovvero investire in soluzioni climatiche *nature-based*, sarà vitale se si considera



l'altissima **dipendenza dell'economia globale dall'ambiente:** il 55% del PIL globale secondo PwC.

55% 

la percentuale di PIL globale (circa 58.000 miliardi di dollari USA) dipendente moderatamente o fortemente dall'ambiente.¹

¹ PwC, *Managing nature risks: From understanding to action*, aprile 2023.

² PwC, *Global & Italian Trends in Energy, Utilities & Resources: 2023 Mid-Year Update*.

In Italia la questione climatica è strettamente connessa al tema della transizione energetica, pilastro cruciale della transizione ecologica. Il nostro paese infatti, fino ad oggi caratterizzato da una forte dipendenza dal gas naturale, potrebbe migliorare il proprio approvvigionamento energetico in modo sostenibile grazie alla disponibilità di fonti rinnovabili quali solare ed eolico, il cui progresso è stato finora lento anche per ragioni burocratiche.

In questo senso, gli obiettivi di sostenibilità e la strategia di decarbonizzazione della capacità produttiva sono fattori che influenzano profondamente il mercato italiano dell'energia, caratterizzato da operazioni di concentrazione di filiera, conseguenza di un contesto di operatori ancora molto frammentato. Volatilità delle materie prime, inflazione e politica monetaria incidono però sul costo della finanza e sulla valutazione degli asset, motivo per cui è lecito attendersi maggiore attenzione, selettività e prudenza nelle scelte degli investitori.

Nell'ambito della transizione energetica ci si attende che prosegua la convergenza delle strategie di investimento dei fondi di Private Equity e degli investitori Corporate verso asset rinnovabili di tipo "greenfield", beneficiando dello snellimento nelle procedure di permitting. Tuttavia sarà sempre di maggiore interesse il comparto dell'economia circolare, con le filiere del riciclo e degli impianti di biogas/biometano. Le infrastrutture energetiche (reti e stoccaggio) rimangono prioritarie per i fondi di Private Equity, mentre il segmento idrico è di prevalente interesse per i Corporate.²



00.
Premessa

01.
L'esigenza della
trasformazione


02.
**Un cambiamento
profondo ed imminente**

03.
Il manuale per
il cambiamento

04.
Sostenere il
cambiamento

05.
Metodologia, dati
demografici e definizioni

La prossima mossa: guardare a soluzioni *nature-based*

 Il rapido declino degli ecosistemi naturali e un'insufficiente risposta sociale rendono l'impatto ambientale *una sfida sempre più urgente*. PwC stima che, sui 19 principali mercati azionari, il valore complessivo dei valori di borsa più esposti al rischio finanziario legato alla dipendenza dall'ambiente sia di *quasi 45.000 miliardi* di dollari.³ Anche se non sarà facile, i CEO dovranno riuscire a creare modelli di business favorevoli all'ambiente che mitighino i rischi rafforzando i rendimenti finanziari e portando beneficio alla società. Un esempio di azione che affronta contemporaneamente le priorità climatiche e quelle ambientali è il rimboschimento, che oltre a catturare le emissioni migliora la biodiversità, indirizza investimenti verso le economie emergenti.



Paolo Bergamo
CEO di OverIT

Ogni periodo storico è caratterizzato da una nuova consapevolezza. Le aziende "intelligenti" e illuminate prendono l'occasione di rivedere il proprio business con occhi diversi e si pongono la domanda "se dovessi iniziare ora con questa nuova consapevolezza, come la farei?" È importante creare una visione di trasformazione per l'azienda che non sia solo basata su KPI imposte, ma che abbia strutturalmente senso per l'azienda stessa e i fruitori del prodotto e del servizio, altrimenti si rischia di andare in un vicolo cieco senza ritorno.



³ PwC, *Managing nature risks: From understanding to action*, aprile 2023.

00.
Premessa

01.
L'esigenza della
trasformazione

02.
**Un cambiamento
profondo ed imminente**

03.
Il manuale per
il cambiamento

04.
Sostenere il
cambiamento

05.
Metodologia, dati
demografici e definizioni

Le opportunità dell'intelligenza artificiale

Assieme al cambiamento climatico, un secondo macro-trend con implicazioni sistemiche e profonde è l'evoluzione tecnologica. La Survey di quest'anno ha esaminato in particolare l'intelligenza artificiale (IA) generativa, una tecnologia in grado di cambiare significativamente il modo in cui le aziende gestiscono i modelli di business e i processi produttivi.

I CEO sono consapevoli sia della velocità che contraddistingue il cambiamento introdotto dall'IA generativa, che del suo enorme potenziale di *disruption*. Circa un terzo di loro (28% in Italia, 32% a livello globale) ha già introdotto l'IA generativa nella propria azienda, e nel breve termine i CEO prevedono complessivamente diversi effetti positivi sul business, tra cui l'incremento dei ricavi, il miglioramento della qualità dei prodotti offerti e dell'efficienza operativa, e l'aumento della fiducia dei clienti.



Questa tendenza è coerente con la [Global Risk Survey condotta nel 2023 da PwC](#), che ha rilevato che il 60% delle organizzazioni vede l'IA generativa più come opportunità che come rischio.



00. Premessa	01. L'esigenza della trasformazione	02. Un cambiamento profondo ed imminente	03. Il manuale per il cambiamento	04. Sostenere il cambiamento	05. Metodologia, dati demografici e definizioni
-----------------	--	---	--------------------------------------	---------------------------------	--

I dati italiani della CEO Survey rivelano più cautela rispetto alla media globale nel valutare il potenziale di questa nuova tecnologia per la propria azienda: nei prossimi 12 mesi, il miglioramento della capacità di relazionarsi con i diversi stakeholder è atteso dal 38% degli intervistati sul territorio nazionale (vs. 48% Global), l'aumento della qualità dei prodotti o dei servizi offerti dal 47% (vs. 58% Global). In un orizzonte di tre anni, il cambiamento dei modelli di business è previsto dal 59% dei CEO italiani (vs. 70% Global) e l'aumento della concorrenza dal 53% (vs. 68% Global). Oltre due terzi degli intervistati sia a livello italiano che globale è infine convinto che la diffusione e l'adozione di sistemi basati su IA richiederanno nuove competenze (67% in Italia e 69% Global).



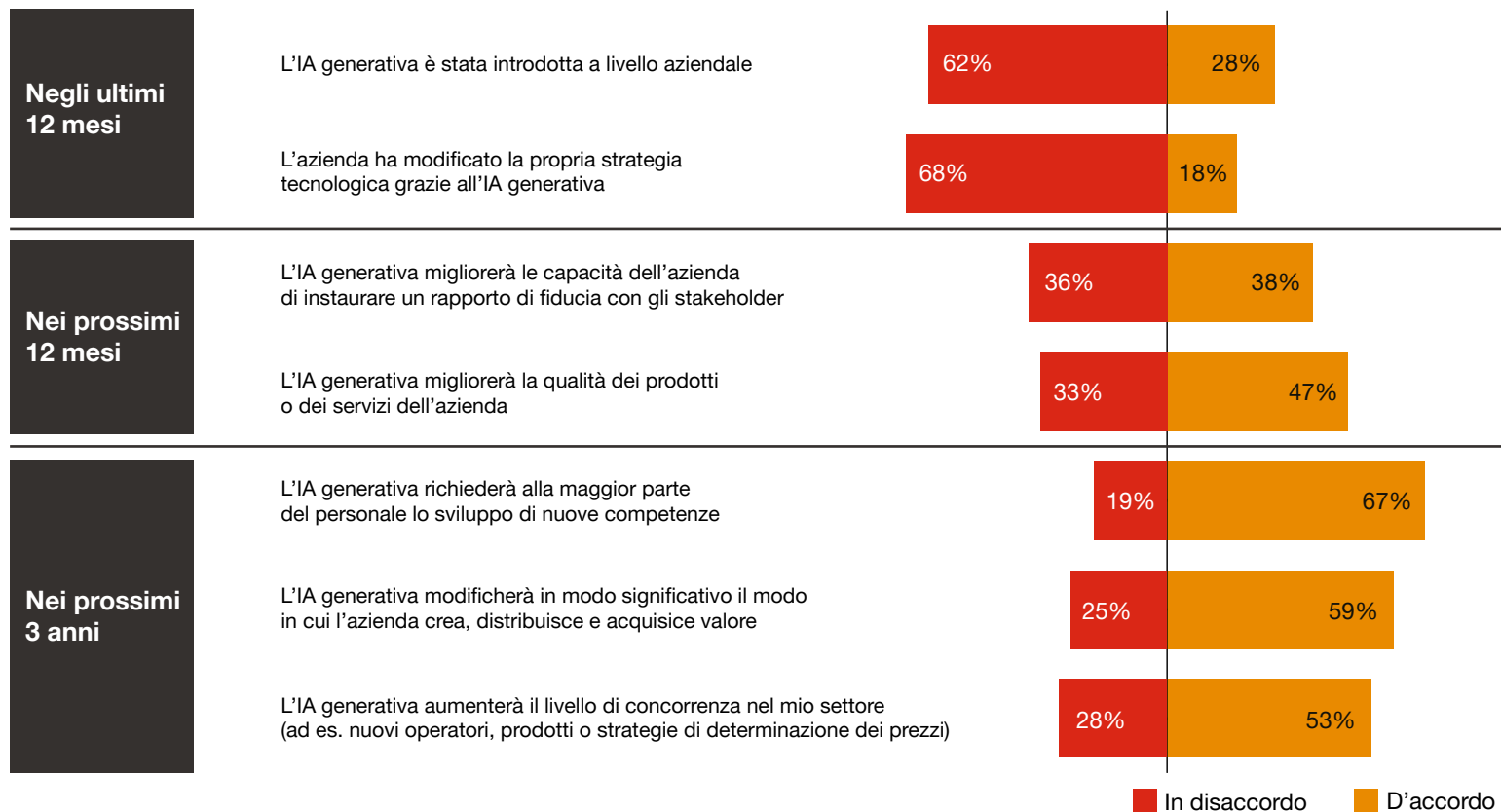
Andrea Toselli
Presidente e Amministratore
Delegato PwC, Italia

Nel giro di tre anni l'IA generativa cambierà il modo in cui l'impresa genera valore secondo il 70% dei CEO mondiali (il 59% in Italia) e per questo dobbiamo imparare ad imparare sempre di più, ovvero accompagnare al sapere tecnico le capacità di analisi strategiche e le competenze umanistiche per acquisire uno spirito critico con un orizzonte di medio periodo.



Figura 11

D: In che misura è d'accordo o in disaccordo con le seguenti affermazioni in merito all'IA? (Italia)



00.
Premessa

01.
L'esigenza della
trasformazione

02.
Un cambiamento
profondo ed imminente

03.
Il manuale per
il cambiamento

04.
Sostenere il
cambiamento

05.
Metodologia, dati
demografici e definizioni

Se chi adotta queste nuove tecnologie è significativamente più propenso degli altri a prevederne il potenziale trasformativo nell'immediato futuro, l'apparente scetticismo dei CEO italiani riguardo l'IA ha diverse motivazioni possibili.

Pur nel contesto dell'arretratezza digitale del nostro Paese, una maggiore cautela nei confronti dell'IA potrebbe essere dovuta alla composizione del tessuto produttivo italiano: la dimensione media ridotta delle aziende comporta un gap di investimenti e quindi una minor conoscenza e diffusione delle nuove tecnologie, che correla con un'aumentata percezione dei possibili rischi connessi all'IA.

Inoltre l'*early adoption* non è sempre sinonimo di vantaggio competitivo: data la velocità esponenziale con cui evolvono queste tecnologie, il gap che si sta creando ora potrà essere colmato rapidamente una volta che la tecnologia avrà raggiunto un livello di sviluppo più avanzato e le sue applicazioni saranno più chiare. Si potrebbe prefigurare in questo senso una "via italiana" all'IA incentrata su alleanze strategiche delle PMI con player più grandi, in modo da mitigare le conseguenze della minore capacità di investimento e della ridotta disponibilità di competenze informatiche, senza disperdere risorse e mantenendo il focus delle attività sul core business aziendale.

A livello sociale, gli effetti dell'IA generativa non sono ancora chiari. Sia a livello globale che sul territorio italiano, circa un quarto dei CEO prevede di ridurre il personale di almeno il 5% nel 2024 in ragione dell'utilizzo dell'IA generativa (19% Italia, 25% Global). La riduzione di personale in alcune aree particolarmente esposte all'automazione da IA può essere compensata da assunzioni in altri settori grazie alle opportunità di crescita che si prospettano.

È interessante notare a questo proposito che proprio nel settore tecnologico, a livello globale, abbiamo rilevato una percentuale di aziende che prevede un aumento del personale del 5% o più nei prossimi 12 mesi tra le più alte (il 56%, vs. una media complessiva di tutti i settori del 39%), a fronte di una previsione di riduzione del personale dovuto all'automazione da IA molto più contenuta (solo 14% delle aziende tech a livello globale prevede una riduzione del 5% o più del personale a seguito dell'adozione dell'IA).

La stessa tendenza si osserva sul territorio italiano guardando a tutti i settori nel complesso: il 19% delle aziende italiane prevede una riduzione del personale pari o superiore al 5% per l'integrazione dell'IA nel sistema produttivo, ma il 43% prevede un incremento complessivo dell'organico della stessa entità.



Alessandro Grandinetti
Partner PwC, Italia

È necessaria una profonda riflessione sugli impatti di questi macrotrend e sulle ricadute strategiche dei prossimi anni. Parimenti centrale il tema delle competenze e della formazione, elemento chiave per l'abilitazione di questi cambiamenti trasformativi, specialmente nell'attuale e prospettico scenario demografico. La recente rimodulazione del PNRR può essere infine un ulteriore elemento di accelerazione della trasformazione. Sono convinto che il nostro Paese saprà interpretare al meglio le opportunità derivanti da questi macrotrend.



00. Premessa	01. L'esigenza della trasformazione	02. Un cambiamento profondo ed imminente	03. Il manuale per il cambiamento	04. Sostenere il cambiamento	05. Metodologia, dati demografici e definizioni
-----------------	--	---	--------------------------------------	---------------------------------	--

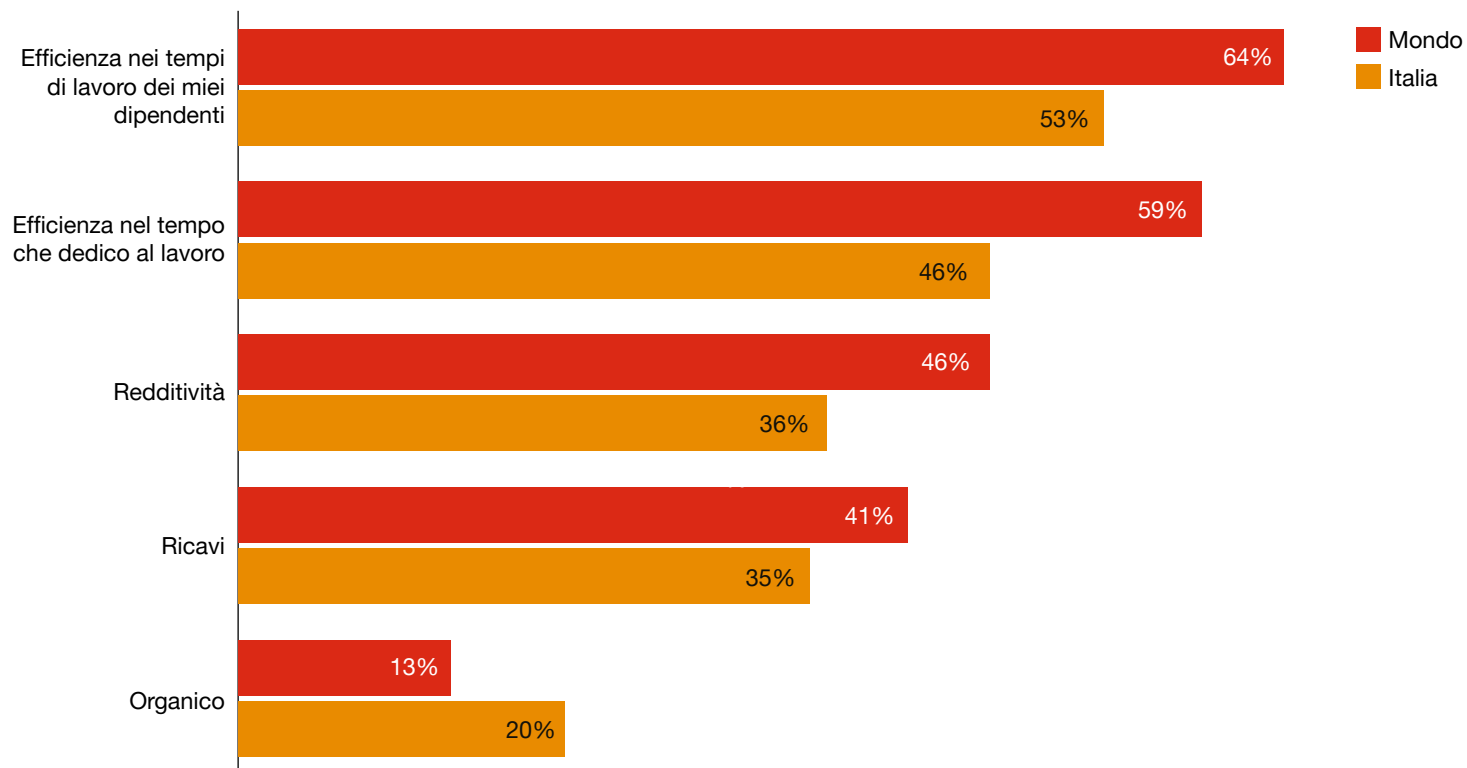
Questi risultati gettano luce sulla centralità del tema delle competenze e della formazione in un contesto di trasformazione tecnologica del business e dei processi produttivi. Come evidenziato da una ricerca di PwC, se si prevede che i compiti maggiormente meccanici e analitici vengano progressivamente automatizzati, sarà sempre più decisivo preparare le persone perché rispondano con agilità e resilienza al cambiamento e siano loro stesse motore di innovazione. La capacità di adattamento, la creatività, la predisposizione a imparare saranno fondamentali per navigare il cambiamento e far sì che la transizione tecnologica sia efficace e sostenibile.⁴



I dati sottolineano la necessità per i CEO di *coinvolgere le persone* nella transizione tecnologica guidata dall'IA generativa. Essere trasparenti, guidati da uno scopo e onesti riguardo ai piani e alle decisioni legati all'IA aiuta i dipendenti a sentirsi più sicuri e proattivi nell'innovazione e nella sperimentazione. I CEO devono accogliere questo aspetto come centrale: comprendere, spiegare e gestire le inevitabili tensioni tra la perdita a breve termine di alcuni posti di lavoro e la creazione a lungo termine di nuove possibilità derivanti dall'IA.

Figura 12

D: In che misura l'IA generativa aumenterà o diminuirà i seguenti fattori aziendali nei prossimi 12 mesi? (% di risposte «aumenterà»)



⁴ Ufficio Studi PwC, *L'intelligenza artificiale e le competenze del futuro*, luglio 2023.

00.
Premessa

01.
L'esigenza della
trasformazione

02.
**Un cambiamento
profondo ed imminente**

03.
Il manuale per
il cambiamento

04.
Sostenere il
cambiamento

05.
Metodologia, dati
demografici e definizioni

La prossima mossa: investire nella strategia IA



In questa *fase iniziale di adozione dell'IA generativa* la maggior parte delle aziende sta ancora definendo obiettivi e potenzialità di utilizzo. Nell'agire, i CEO devono gestire le tensioni tra i potenziali rischi e il desiderio di muoversi rapidamente per cogliere le opportunità. Le aziende leader stanno allineando la strategia sull'IA generativa con le strategie digitali pre-esistenti, migliorando le competenze dei dipendenti e incoraggiando la sperimentazione in tutta l'organizzazione, con un focus sull'identificazione dei reali use cases che possono essere scalati velocemente.

Mentre si rivolgono a prodotti AI-enabled o connessi digitalmente (inclusi i modelli anything-as-a-service), le aziende dovranno



esplorare numerosi scenari per *capire come creare valore insieme ai clienti* e agli altri stakeholder.



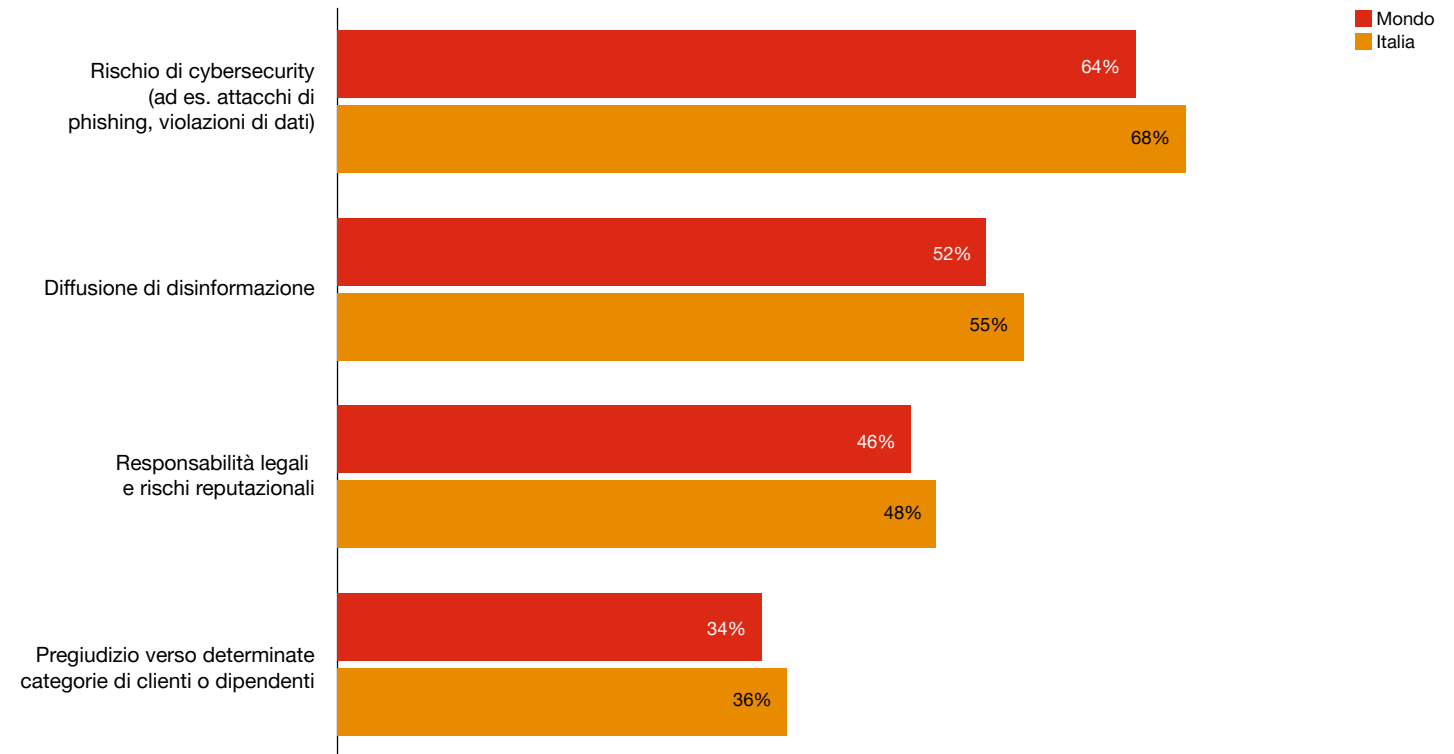
00. Premessa	01. L'esigenza della trasformazione	02. Un cambiamento profondo ed imminente	03. Il manuale per il cambiamento	04. Sostenere il cambiamento	05. Metodologia, dati demografici e definizioni
-----------------	--	---	--------------------------------------	---------------------------------	--

Le sfide dell'IA generativa

Anche se lo slancio verso l'IA generativa è in aumento, diversi esperti nel campo esprimono preoccupazioni sulle potenziali conseguenze non intenzionali legate alla sua adozione. Le risposte alla CEO Survey evidenziano la stessa tendenza: due terzi dei CEO sono preoccupati per i rischi di attacchi cyber (68% Italia, 64% Global) e più della metà concorda sul fatto che aumenterà la diffusione di informazioni errate all'interno della propria azienda (55% Italia, 52% Global). Un terzo dei CEO si aspetta inoltre che l'IA generativa possa innescare trattamenti diversi verso specifici gruppi di dipendenti o clienti (36% Italia, 34% Global), ma una quota considerevole di rispondenti (23% Italia e 29% Global) ritiene che questo tema verrà sempre più attenzionato con la crescente diffusione della tecnologia nel business.

Figura 13

D: In che misura è d'accordo o in disaccordo nel ritenere che l'IA generativa aumenterà i seguenti fattori aziendali nei prossimi 12 mesi? (% di risposte «d'accordo»)



00. Premessa	01. L'esigenza della trasformazione	02. Un cambiamento profondo ed imminente	03. Il manuale per il cambiamento	04. Sostenere il cambiamento	05. Metodologia, dati demografici e definizioni
-----------------	--	---	--------------------------------------	---------------------------------	--

Nel loro insieme, questi risultati sottolineano i rischi associati all'adozione dell'IA generativa in termini di sicurezza, trasparenza, privacy e diritti fondamentali che i CEO dovranno fronteggiare nei prossimi anni. A dicembre 2023 le istituzioni europee hanno trovato un accordo sull'AI Act, la prima regolamentazione al mondo sull'adozione e utilizzo di questi sistemi, sollevando le aziende da gran parte della responsabilità per la gestione di questa tecnologia avanzata.



Come ha affermato
Brando Benifei
 Co-relatore del regolamento al Parlamento Europeo

La prima legislazione orizzontale al mondo sull'intelligenza artificiale manterrà la promessa europea, garantendo che i diritti e le libertà siano al centro dello sviluppo di questa tecnologia rivoluzionaria. La corretta implementazione sarà fondamentale: il Parlamento continuerà a tenere alta l'attenzione, per garantire il sostegno alle nuove idee imprenditoriali con sandbox e regole efficaci per i modelli più potenti.⁵



⁵ Parlamento Europeo, *Artificial Intelligence Act: deal on comprehensive rules for trustworthy AI*, Comunicato stampa, 9 dicembre 2023 (libera traduzione Ufficio Studi PwC).

La prossima mossa: muoversi velocemente, muoversi responsabilmente

La nuova direttiva europea che regola l'adozione dei sistemi di IA generativa è prevista entrare in vigore a gennaio 2026. Nell'esplorazione del potenziale dell'IA generativa per l'operatività delle imprese occorrerà considerare quindi tutte le dimensioni di rischio e adottare una strategia strutturata. Particolare attenzione andrà rivolta alle IA generative considerate ad alto rischio per le quali sarà necessario, prima della commercializzazione nel mercato unico, svolgere un'analisi di impatto sui diritti fondamentali, rispettare un regime di trasparenza (sotto la sorveglianza dell'Ufficio AI della Commissione Europea) e valutare la responsabilità degli attori lungo tutta la catena del valore. I CEO dovranno farsi trovare pronti implementando in questi anni strategie ed azioni che consentano di acquisire le risorse e le conoscenze necessarie per sfruttare le opportunità di questa nuova tecnologia rispettando i limiti imposti dal legislatore, senza dimenticare [la cybersecurity](#).





03

Il manuale per il cambiamento





Il manuale per il cambiamento

Quattro azioni cruciali che le aziende possono intraprendere per avviare la trasformazione.

Trasformare gli ostacoli in opportunità

Armati di una maggiore comprensione delle sfide e delle opportunità associate al rinnovamento aziendale, i CEO possono iniziare a trasformare le prime nelle seconde.

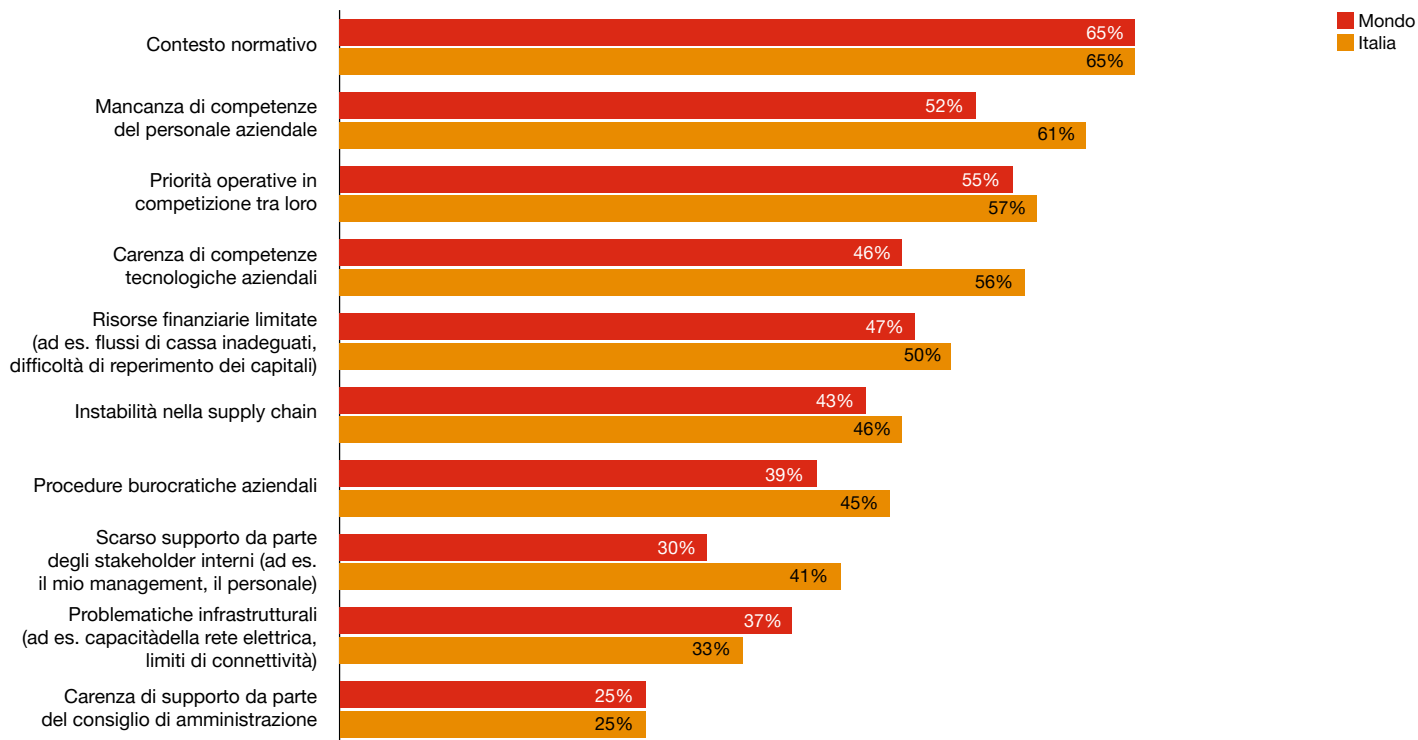
Abbiamo chiesto ai CEO di indicare gli ostacoli che spesso affrontano quando intraprendono processi di cambiamento aziendale su larga scala. Complessivamente, i CEO più preoccupati per la sostenibilità delle loro aziende sono anche più propensi a segnalare l'esistenza di ostacoli al cambiamento, in particolare problemi di finanziamento.

I principali fattori indicati come ostacoli potenziali alla trasformazione della propria azienda sono il contesto normativo (65% dei rispondenti sia a livello globale che italiano) e la mancanza di competenze del personale (61% Italia, 52% Global). È interessante notare che il tema delle competenze preoccupa i CEO italiani e di tutto il mondo più della limitatezza delle risorse finanziarie (50% Italia, 47% Global), dell'instabilità nella supply chain (46% Italia, 43% Global) e delle problematiche infrastrutturali (33% Italia, 37% Global).

Le principali differenze tra i CEO italiani e la media globale si riscontrano nel peso che i primi danno alle procedure burocratiche (identificato dal 45% dei rispondenti italiani come ostacolo alla trasformazione aziendale, vs. 39% Global), allo scarso supporto da parte degli stakeholder interni all'azienda (41% Italia vs. 30% Global), e alla mancanza di competenze del personale.

Figura 14

D: In che misura, eventualmente, i seguenti fattori impediscono all'azienda di cambiare il modo in cui crea, distribuisce e acquisisce valore? (% di risposte «moderatamente», «molto» o «moltissimo»)



00. Premessa	01. L'esigenza della trasformazione	02. Un cambiamento profondo ed imminente	03. Il manuale per il cambiamento	04. Sostenere il cambiamento	05. Metodologia, dati demografici e definizioni
-----------------	--	---	--------------------------------------	---------------------------------	--

La percezione degli ostacoli al cambiamento varia a livello dei singoli settori. Emerge in particolare una più sentita preoccupazione per la catena di approvvigionamento o per carenze infrastrutturali in quei settori che hanno delocalizzato una parte significativa della catena del valore o che sono fortemente dipendenti dalle esportazioni. Le recenti interruzioni dei valichi alpini e le tensioni lungo le rotte marittime potrebbero impattare significativamente le imprese più esposte.



Andrea Toselli
Presidente e Amministratore
Delegato PwC, Italia

Sono convinto del fatto che bisogna preparare una strategia di medio termine, anche perché il mondo sta cambiando con una velocità superiore rispetto a qualche anno fa. È proprio la capacità di stare al passo della rapida evoluzione a preoccuparci maggiormente. Nella nostra realtà, negli ultimi 10 anni, ci siamo triplicati e l'età media si è mantenuta costante: 30 anni e prevediamo di inserire nei prossimi sei mesi ancora 1.500 persone, arrivando a circa 3mila in un anno, per la maggior parte neo laureati perché vogliamo che crescano con noi seguendo la nostra formazione.



**Il campione di risposte è di poco inferiore agli standard solitamente ammessi dalle ricerche PwC. Benché le risposte forniscano un'overview generale del settore in Italia, segnaliamo che esse sono quantitativamente al di sotto della soglia di 30 risposte (27) e pertanto vanno considerate come puramente indicative.*

Risultati italiani per settore

	Technology, Media & Telecommunications	69% Mancanza di competenze del personale	61% Risorse finanziarie limitate	61% Mancanza di capacità tecnologiche aziendali	58% Contesto normativo
	Industrial manufacturing & Automotive	64% Priorità operative in competizione	57% Mancanza di capacità tecnologiche aziendali	57% Contesto normativo	55% Mancanza di competenze del personale
	Health industries & Pharma	88% Contesto normativo	72% Mancanza di competenze del personale	53% Priorità operative in competizione	50% Instabilità nella supply chain
	Consumer markets	67% Contesto normativo	61% Priorità operative in competizione	59% Mancanza di competenze del personale	57% Instabilità nella supply chain
	Energy, Utilities & Resources*	63% Mancanza di competenze del personale	60% Priorità operative in competizione	59% Risorse finanziarie limitate	59% Problematiche infrastrutturali

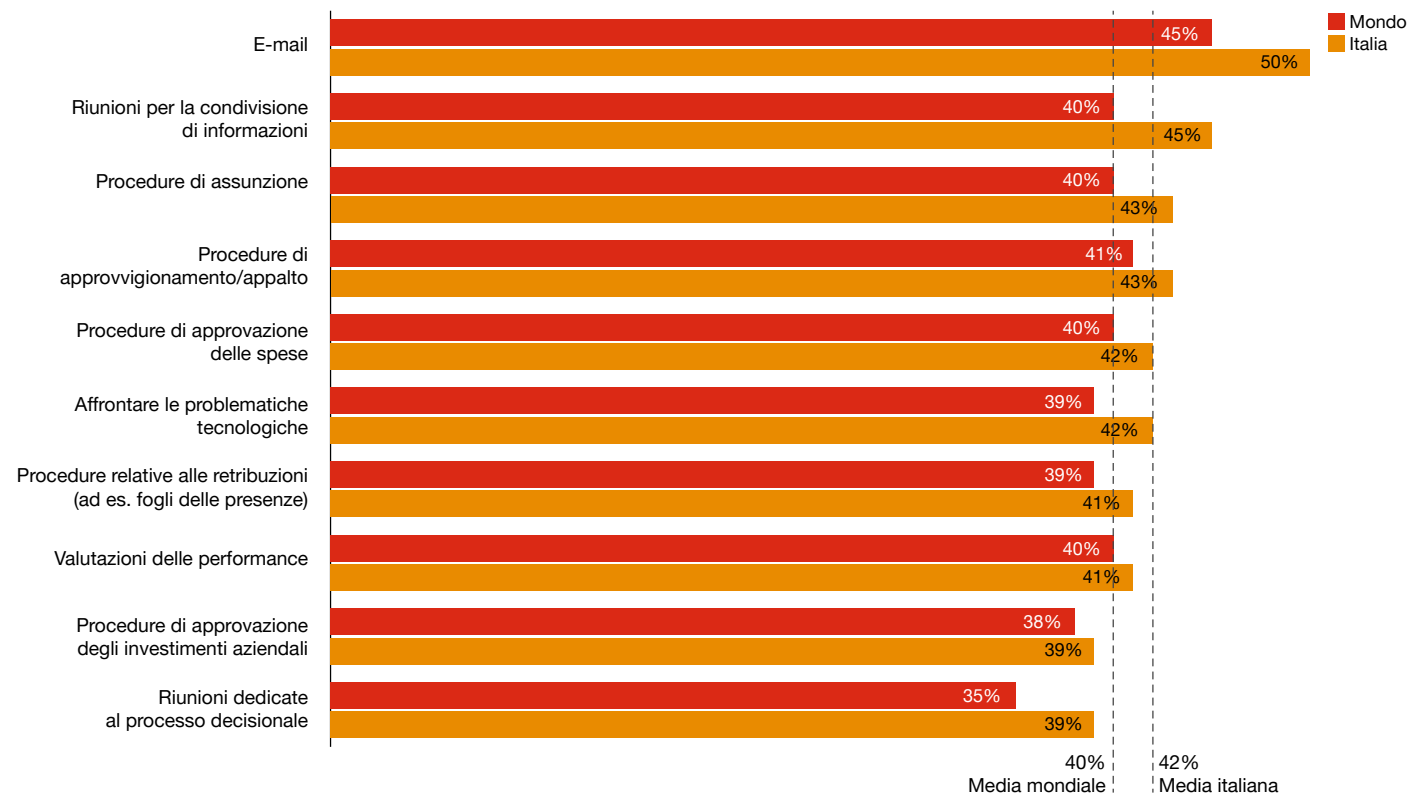
00. Premessa	01. L'esigenza della trasformazione	02. Un cambiamento profondo ed imminente	03. Il manuale per il cambiamento	04. Sostenere il cambiamento	05. Metodologia, dati demografici e definizioni
-----------------	--	---	--------------------------------------	---------------------------------	--

Se alcuni degli ostacoli percepiti vanno al di là della dimensione aziendale, molti aspetti rientrano invece nell'ambito d'intervento dei CEO, come i processi burocratici, l'esistenza di priorità operative in competizione, la formazione del personale e l'efficienza operativa. A questo riguardo i CEO hanno dichiarato di percepire come inefficiente circa la metà del tempo speso per la condivisione di informazioni e circa il 40% del tempo impiegato in procedure burocratiche (assunzioni, appalti, approvazioni). I CEO italiani in particolare esprimono una proporzione di inefficienza superiore alla media globale su tutte le dimensioni indagate.

La stima conservativa elaborata da PwC del costo di tale inefficienza è pari a una tassa autoimposta di 1.000 miliardi di dollari sulla produttività aziendale, equivalente a circa il 7% del PIL globale a parità di potere d'acquisto. È ciò che Cass Sunstein (Harvard Law School) chiamerebbe una "sludge tax" (letteralmente "tassa di pantano", dovuta cioè ad elevati costi di transazione).

Figura 15

D: Quale percentuale del tempo dedicato dall'azienda alle seguenti attività/processi è inefficiente?



00. Premessa	01. L'esigenza della trasformazione	02. Un cambiamento profondo ed imminente	03. Il manuale per il cambiamento	04. Sostenere il cambiamento	05. Metodologia, dati demografici e definizioni
-----------------	--	---	--------------------------------------	---------------------------------	--

Un'altra azione da sempre in cima all'agenda dei CEO è la riduzione dei costi. Occorre fare una distinzione tra la riduzione dei costi come necessità e la trasformazione della struttura di costi come opportunità di crescita. Storicamente gli interventi sui costi sono stati tattici, in un'ottica short-term e con l'obiettivo principale di liberare liquidità o sostenere temporaneamente i margini in attesa di una ripresa di mercato. Ora si tende ad adottare una visione più ampia, utilizzando la trasformazione dei costi come chiave per riposizionare alcune parti del business e ridefinire il loro modello operativo. Leve tradizionali sul procurement, ottimizzazione dei processi e outsourcing vengono adesso affiancate da azioni di lungo termine che comportano la revisione dell'architettura organizzativa, il miglioramento delle competenze della forza lavoro, partnership strategiche con i fornitori e attività di Value Creation attraverso l'intera catena del valore.

L'efficienza si sta ridefinendo in un contesto prettamente italiano affiancata dall'utilizzo di tecnologia globale.

Con l'evoluzione degli strumenti digitali, dell'intelligenza artificiale, dell'automazione e dell'eccellenza produttiva, i CEO stanno andando oltre la semplice revisione dei costi, scegliendo complessi programmi di ottimizzazione che riposizionano l'intera struttura.

In molti settori si stanno ridefinendo gli standard operativi, anche in quelli caratterizzati da forti tradizioni artigianali dove l'equilibrio tra efficienza operativa e prodotto non è sempre stato di facile definizione.

La differenziazione fra "cost cutting" e Cost Optimisation sarà quindi una delle assi portanti del successo per le aziende nei prossimi cinque anni. Molti CEO stanno cogliendo l'opportunità di rivedere la propria struttura dei costi, non solo per superare le attuali tempeste, ma per investire con una visione a lungo termine in elementi che creeranno una struttura di costi sostenibile.



La prossima mossa: coinvolgere, potenziare e abilitare le persone

I CEO e gli altri leader della C-suite possono fare molto per ridurre le inefficienze e superare le barriere al cambiamento, ma non tutto. Pertanto è fondamentale che leadership e dipendenti siano allineati sulle priorità del cambiamento, e che costruiscano una cultura della fiducia in cui i dipendenti si sentano sicuri nel proporre nuovi modelli operativi. Il primo passo è identificare l'esistenza di differenze tra la posizione dei leader e quella dei lavoratori.



Ad esempio, i dipendenti sembrano globalmente meno ottimisti dei CEO sul ruolo dell'IA: nel sondaggio Hopes and Fears condotto da PwC nel 2023, solo il 31% dei lavoratori intervistati ha espresso l'aspettativa di un miglioramento della propria produttività ed efficienza nei prossimi 5 anni grazie all'adozione dell'IA generativa. Per costruire fiducia bisogna puntare sulla trasparenza, invitando i dipendenti a ricoprire un ruolo attivo nella trasformazione. L'innovazione bottom-up è un approccio che aiuta i dipendenti a sviluppare competenze e ad applicarle immediatamente, così come la predisposizione di percorsi di carriera disegnati attorno alle competenze e non alle mansioni: essi garantiscono ai dipendenti più autonomia e opportunità man mano che il lavoro (e il mondo) cambia.



00. Premessa	01. L'esigenza della trasformazione	02. Un cambiamento profondo ed imminente	03. Il manuale per il cambiamento	04. Sostenere il cambiamento	05. Metodologia, dati demografici e definizioni
-----------------	--	---	--------------------------------------	---------------------------------	--

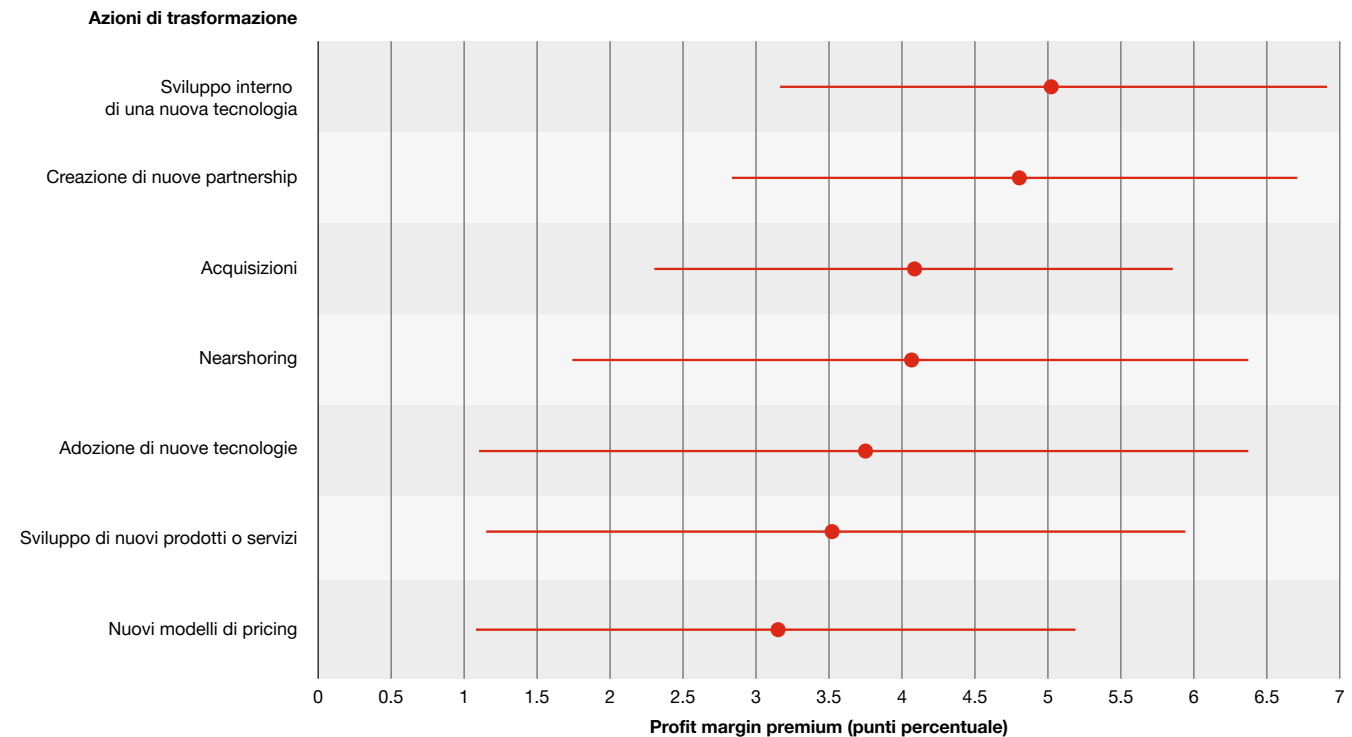
Identificare i passi più importanti

I progressi concreti nelle trasformazioni si ottengono quando i leader e le aziende intraprendono iniziative significative per far evolvere il modo in cui creano valore. L'analisi dei dati della Survey di quest'anno ha mostrato una correlazione positiva tra i margini di profitto dichiarati e l'aver intrapreso iniziative aziendali che hanno avuto un significativo effetto sul modello di business, come lo sviluppo e l'implementazione della tecnologia, l'adozione di modelli di prezzo innovativi, o l'attuazione di acquisizioni e partnership strategiche. Questo è vero sia considerando le singole azioni volte al cambiamento, sia osservando un indice composto di trasformazione che abbiamo creato. I dati mostrano margini dal 3 al 5% più alti per le imprese che hanno messo in atto azioni con un impatto significativo sui modelli di business rispetto ai cambiamenti con impatto limitato.

Figura 16: Le azioni di trasformazione sono associate a profit margin più alti

D: In che misura le seguenti azioni hanno avuto un impatto sul modo in cui l'azienda ha creato, distribuito, acquisito valore negli ultimi 5 anni?

D: Quali sono stati i profit margin della sua azienda nell'anno fiscale conclusosi più di recente?



00.
Premessa

01.
L'esigenza della
trasformazione

02.
Un cambiamento
profondo ed imminente

03.
Il manuale per
il cambiamento

04.
Sostenere il
cambiamento

05.
Metodologia, dati
demografici e definizioni

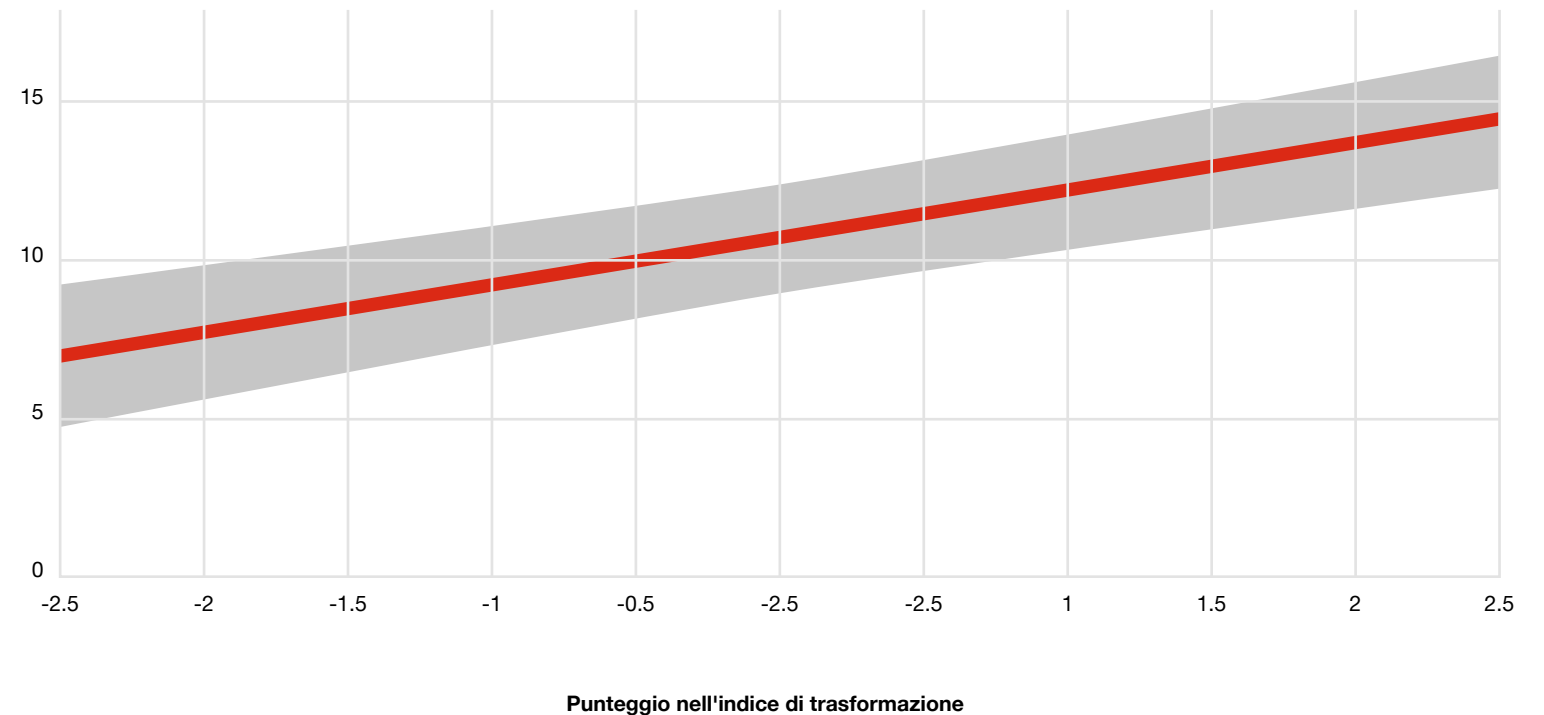
Questo è vero non solo considerando le singole azioni volte al cambiamento, ma anche secondo un *Indice di trasformazione* che restituisce il livello di trasformazione di un'azienda sulla base delle azioni intraprese negli ultimi cinque anni.⁶



⁶ Per l'elaborazione dell'indice si rimanda alla sezione "Metodologia, dati demografici e definizioni".

Figura 17: Punteggi maggiori nell'indice di trasformazione sono correlati a profit margin più alti

Profit margin



Punteggio nell'indice di trasformazione

00. Premessa	01. L'esigenza della trasformazione	02. Un cambiamento profondo ed imminente	03. Il manuale per il cambiamento	04. Sostenere il cambiamento	05. Metodologia, dati demografici e definizioni
-----------------	--	---	--------------------------------------	---------------------------------	--

Le mosse corrette per ciascuna azienda saranno ovviamente diverse a seconda della singola strategia, modello operativo, contesto industriale e contesto competitivo. Due temi spiccano in particolare.

Il primo è la criticità della rapida riallocazione delle risorse finanziarie e umane, un attributo riconosciuto delle aziende ad alte prestazioni: livelli più elevati di riallocazione annuale si associano a livelli maggiori di trasformazione e a margini di profitto più alti. Quasi due terzi dei CEO hanno riferito una riallocazione delle risorse inferiore al 20% da un anno all'altro (63% Italia, 64% Global), e un terzo circa ridistribuisce meno del 10% delle risorse ogni anno (30% Italia, 28% Global).

30% 

dei CEO italiani riassegnano meno del 10% delle proprie risorse umane e finanziarie ogni anno.



Il secondo tema centrale è la capacità di guardare oltre il perimetro aziendale e valorizzare gli ecosistemi di business. Ricerche di PwC rilevano che è spesso possibile *creare più valore* lavorando *oltre i confini classici del settore* — attraverso joint venture o alleanze — per fornire le soluzioni di cui i clienti hanno bisogno. Le aziende che operano in modo coordinato nei propri ecosistemi hanno un time to market 1,7 volte più rapido, 1,2 volte più probabilità di essere più flessibili e agili, e 2,3 volte più probabilità di essere altamente innovative.

Figura 18

D: Quale quota di risorse (umane e finanziarie) viene riassegnata ogni anno tra le varie attività? (ad es. lo 0% indica l'assenza di variazioni da un anno all'altro, mentre valori più elevati indicano variazioni più marcate)

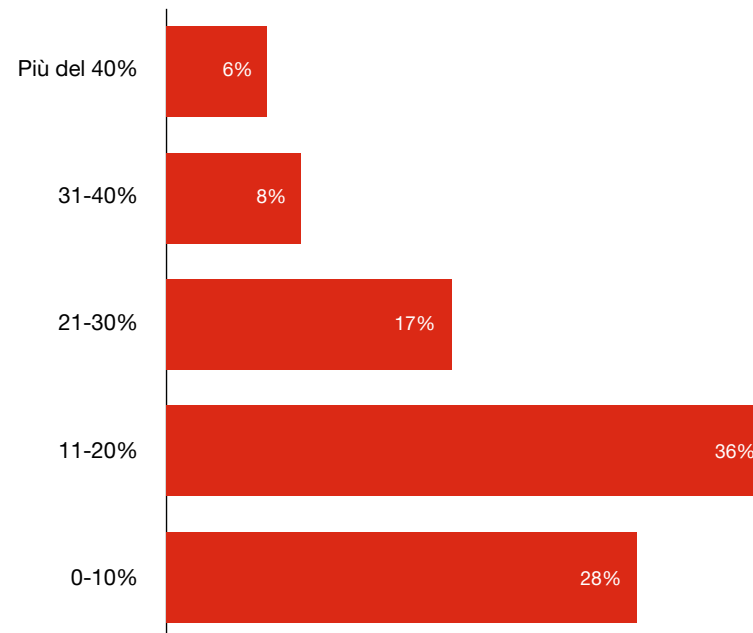
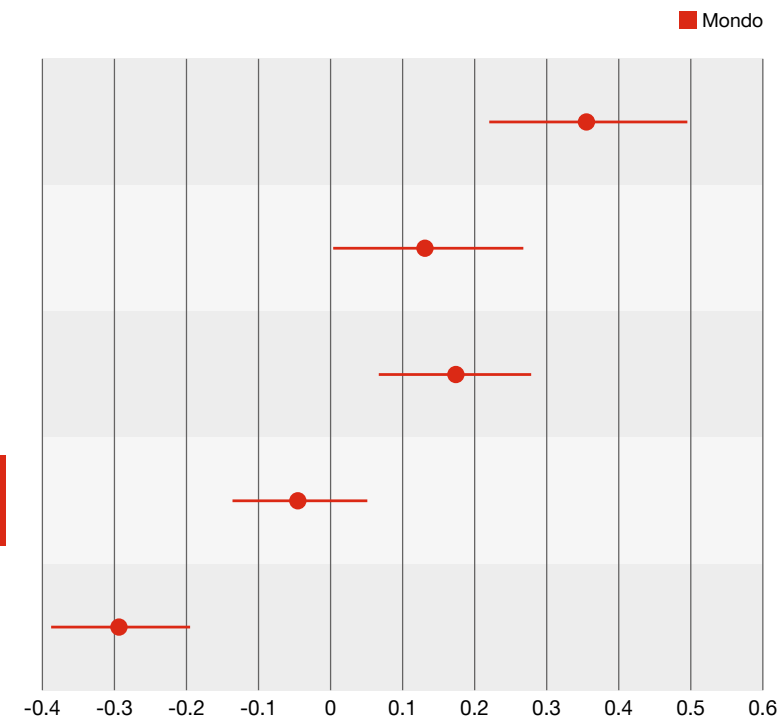


Figura 19: Indice di trasformazione associato



00.
Premessa

01.
L'esigenza della
trasformazione

02.
Un cambiamento
profondo ed imminente

03.
Il manuale per
il cambiamento

04.
Sostenere il
cambiamento

05.
Metodologia, dati
demografici e definizioni

Uno strumento cruciale per la trasformazione delle società che molti grandi gruppi italiani stanno già attuando è la cosiddetta Portfolio Optimisation, ossia una review degli asset di una società volta ad allineare il portafoglio di attività con la strategia aziendale. In particolare, tale ottimizzazione consta nell'identificazione degli:

- Assets strategici (core business) su cui puntare per la crescita futura, che devono essere protetti da eventuali criticità macro o microeconomiche ed efficientati mediante azioni mirate, interne (ad esempio: investimenti in R&D, digitalizzazione, operational & organisational improvement) o esterne (ad esempio: acquisizioni, JV);
- Asset che non fanno parte del portafoglio ma ritenuti fondamentali per il posizionamento strategico obiettivo della società (future business), da acquisire tramite operazioni di M&A o da sviluppare internamente;
- Asset che fanno parte del portafoglio ma non sono allineati con la strategia aziendale (non-core business) e quindi devono essere dismessi, possibilmente previa ristrutturazione, efficientamento o riposizionamento strategico per poterli valorizzare al meglio. Questi disinvestimenti genereranno capitale utile per gli investimenti nei core e future business.

La Portfolio Optimisation è una review strategica che dovrebbe essere effettuata regolarmente ma diventa particolarmente cruciale in contesti difficili di mercato.



Nicola Anzivino
Partner PwC, Italia

Le conversazioni con i nostri clienti in ambito creazione di valore si concentrano sul tema *transact to transform* e *transform to transact*, ovvero la reale possibilità di trasformare l'azienda attraverso *strategic M&A*, sia nell'ottica di acquisire nuove competenze distintive per reinventare il proprio business model, sia in quella di rivedere il proprio portafoglio di business con operazione di *carve out*. La dismissione di business *non core* consente di reinvestire nelle attività capaci di generare valore per tutti gli stakeholder aziendali nel medio periodo. In entrambi i casi la preparazione strategica, finanziaria, fiscale e legale è essenziale per realizzare un'operazione straordinaria di successo sia *buy side* che *sell side*.



00. Premessa	01. L'esigenza della trasformazione	02. Un cambiamento profondo ed imminente	03. Il manuale per il cambiamento	04. Sostenere il cambiamento	05. Metodologia, dati demografici e definizioni
-----------------	--	---	--------------------------------------	---------------------------------	--

La prossima mossa: capire come creare valore

I CEO e i loro team devono avere un'idea chiara di come le loro decisioni, progetti o investimenti creano valore, e devono essere disposti a prendere decisioni difficili, che si tratti di ridistribuire risorse dalle attività storiche o di ridefinire i confini del settore e i partner di un'azienda. L'esigenza di ridefinire le proprie attività anche ripensando i modelli tradizionali di business viene percepita chiaramente dalle aziende.



Come testimoniato da
Stefano Scolari
CEO di Acciaierie Bertoli Safau

Stiamo lavorando su alcune direttrici per evolvere il nostro modello di business storico: credo che produrre solo acciaio non sia più sufficiente, vogliamo passare da essere produttori di acciaio ad essere fornitori di soluzioni per i nostri clienti.



Vale anche la pena ricordare che *l'allocazione strategica delle risorse* può avvenire a più livelli. Questo include anche le decisioni su quali attività sono - o dovrebbero essere - nel portafoglio di un'azienda, così come la gamma di competenze necessarie per *operare a 360 gradi*.



Ricalibrare le aspettative in relazione alle priorità climatiche



Il cambiamento climatico apre la strada a diverse sfide ma presenta *anche delle opportunità*. Mentre una percentuale abbastanza esigua dei CEO intervistati ha rilevato l'incidenza del cambiamento climatico sul modo in cui la propria azienda ha creato valore negli ultimi 5 anni (17% Italia, 22% Global), circa un terzo (27% Italia, 30% Global) si aspetta che il cambiamento climatico modifichi il modo in cui creeranno valore nei prossimi 3 anni.



Anche per questo motivo il 39% dei CEO italiani (e il 41% dei CEO di tutto il mondo, tra cui oltre la metà delle aziende chimiche) afferma che le proprie aziende nel 2023 hanno accettato rendimenti minimi più bassi per gli investimenti *climate friendly* rispetto ad alternative non *green*.

Il dato è coerente con *l'indagine di PwC sul sentiment degli investitori* a livello globale, che ha rilevato come due terzi dei rispondenti ritiene che nel 2024 le aziende avrebbero dovuto fare investimenti su tematiche ESG anche al costo di ridurre la redditività a breve termine.



I requisiti di rendimento (*hurdle rate*) sono input critici per le decisioni di allocazione delle risorse finanziarie aziendali; la flessibilità mostrata dai CEO su questo aspetto è dunque un segno di potenziale progresso sul cambiamento climatico. *Ricerche correlate di PwC* rintracciano anche segnali di cambiamento dell'interesse degli investitori privati per la *green tech*, orientandosi verso settori a maggiore intensità di emissioni così da ottenere un impatto più rilevante.

Tale orientamento è a riprova della sempre maggiore consapevolezza dei CEO che le tematiche ESG abbiano un impatto concreto e reale non solo sulla sostenibilità ambientale, sociale e di governance delle aziende, ma anche sulla loro sostenibilità economica e quindi sull'operatività. Tali tematiche necessitano quindi l'integrazione della strategia di sostenibilità nel core business e nei piani industriali, e l'accettazione di rendimenti minimi più bassi nel breve periodo è una scelta lungimirante in vista di una maggiore resilienza del business a medio-lungo termine.

D'altro canto, la reticenza del restante 60% dei CEO sul ruolo delle tematiche ESG come leva per creare valore economico è giustificabile considerando i due principali limiti associabili alla loro gestione, ovvero impatti economici più complessi da calcolare (ma non per questo assenti o poco rilevanti), e benefici concentrati nel medio-lungo periodo (2-5 anni).

Gli investitori e gli operatori dei mercati finanziari presentano invece una maturità maggiore rispetto al contributo delle tematiche ESG, considerandole già come importanti leve per ridurre l'esposizione al rischio e creare valore economico e finanziario, e ritenendo fondamentale la loro integrazione nelle decisioni aziendali. Occorre quindi sviluppare strategie aziendali omnicomprensive che abilitino investimenti più stabili e sicuri rispetto ad altre realtà che non riescono a cogliere l'impatto del cambiamento in atto.

Figura 20: Negli ultimi 12 mesi l'azienda ha accettato tassi di rendimento inferiori da investimenti green rispetto ad investimenti alternativi?

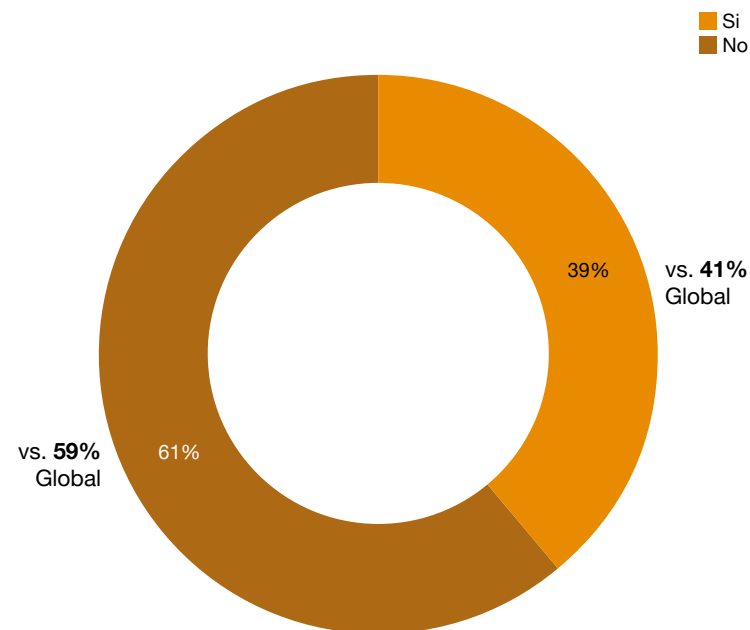
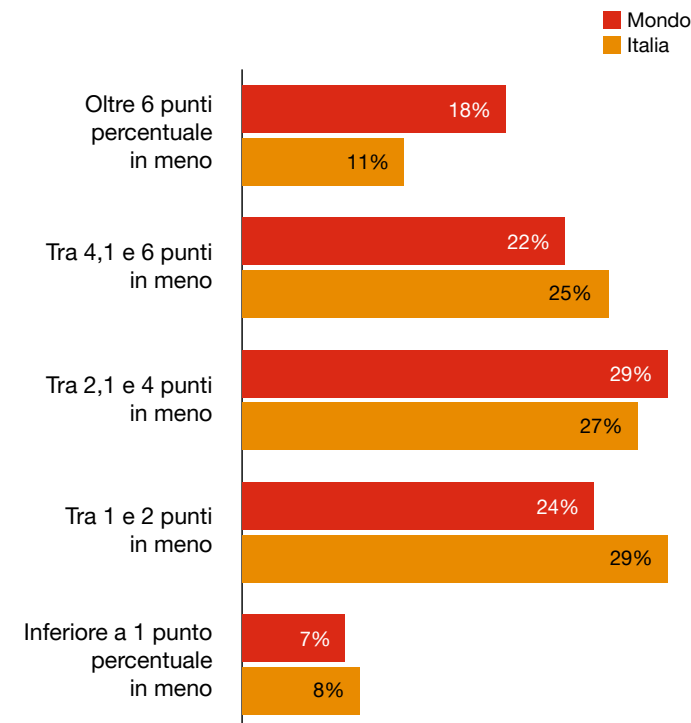


Figura 21: Differenziale di rendimento ritenuto accettabile sugli investimenti green



D: Negli ultimi 12 mesi, nel valutare gli investimenti a favore del clima (ad es. la transizione verso operazioni efficienti sotto il profilo energetico, lo sviluppo di prodotti e servizi più ecologici, l'implementazione di tecnologie per la riduzione delle emissioni), l'azienda ha accettato tassi di rendimento inferiori rispetto ad altri investimenti?

00. Premessa	01. L'esigenza della trasformazione	02. Un cambiamento profondo ed imminente	03. Il manuale per il cambiamento	04. Sostenere il cambiamento	05. Metodologia, dati demografici e definizioni
-----------------	--	---	--------------------------------------	---------------------------------	--

Nonostante questi segnali positivi, il 61% dei CEO italiani non è disposto ad accettare tassi di rendimento inferiori per investimenti green, e oltre un terzo di chi invece si dice disponibile tollererebbe rendimenti ridotti solo fino ad un massimo di 2 punti percentuali. Il dato diventa ancora più significativo considerando che un terzo dei CEO italiani ha dichiarato di avere molta o moltissima preoccupazione per la limitatezza delle risorse finanziarie (vs. 24% Global). Tale preoccupazione mette in luce una realtà economica che richiede strategie o strumenti che bilancino la necessità di rendimenti competitivi con l'impegno verso pratiche aziendali più sostenibili.

Le imprese oggi accolgono le tematiche rilevanti in ambito innovazione non solo nella pianificazione e prioritizzazione dei loro investimenti ma anche in un nuovo linguaggio condiviso. La disponibilità di fondi pubblici nazionali ed europei ha infatti favorito un sostanziale allineamento dei piani di investimento delle imprese rispetto agli obiettivi di policy nazionali e alle strategie europee di transizione digitale ed ecologica. In questo contesto, l'utilizzo degli strumenti di supporto finanziario pubblico, quali ad esempio i fondi resi disponibili dal PNRR, rappresentano una soluzione per affrontare le sfide finanziarie e incentivare gli investimenti green; tali fondi offrono ai CEO la possibilità di integrare strategie sostenibili nei loro modelli di business mantenendo la priorità sulla redditività degli investimenti.

La presenza di risorse finanziarie pubbliche, inoltre, attrae investimenti privati in settori ed operazioni sostenibili altrimenti non remunerative, come nei casi di nuove tecnologie ed infrastrutture abilitanti la transizione ecologica nei settori dei trasporti, della metallurgia e nella produzione di energia da fonti rinnovabili. Nel contesto italiano il PNRR si sta caratterizzando quale opportunità per ridefinire gli strumenti di incentivazione, in particolare focalizzandosi su quelli che hanno finora garantito una maggiore efficacia. I Contratti di Sviluppo, il Fondo Transizione Industriale e i Crediti di Imposta sono un esempio di questo assunto. La replicabilità di tali strumenti anche in ambiti più vasti rispetto a quelli previsti inizialmente, consente inoltre di mettere un correttivo all'effetto spiazzamento prodotto dalla pluralità delle risorse nazionali ed europee. Il recente aggiornamento del PNRR e l'integrazione di REPower EU, hanno dimostrato una flessibilità dello strumento finora non preventivata. Sono state infatti accolte alcune esigenze del mercato in ambiti trasversali di interesse nazionale, tra cui il supporto alle tecnologie Net Zero che intersecano settori strategici quali l'ambiente, l'economia circolare, lo sviluppo industriale. Grazie ai temi di decarbonizzazione e di transizione energetica, digitale e industriale, mai come in questi ultimi due anni i contributi pubblici sia in forma di sovvenzione che di finanza agevolata sono stati così ingenti in quantità e in numero. In questi ambiti la disponibilità di contributi è sicuramente ancora superiore alle capacità progettuali delle imprese.



La prossima mossa: collaborare con il **CFO** sulla **strategia climatica**



Considerando la loro tradizionale attenzione al valore e alle prestazioni a lungo termine, i CFO sono i partner naturali per i CEO su questioni come l'allocazione delle risorse, gli investimenti in conto capitale a lungo termine, le fusioni e acquisizioni per costruire **modelli di business più sostenibili**. Il CFO e la funzione finance hanno tutti gli strumenti – previsioni, budget, allocazione delle risorse e gestione del rischio – per portare la sostenibilità a 360 gradi **nel cuore della strategia** aziendale e individuare gli interventi con un **più grande impatto sulla decarbonizzazione**, la sostenibilità sociale e l'ambiente.



Per i CEO che cercano una **trasformazione più rapida attraverso fusioni e acquisizioni**, joint venture e alleanze, una più forte collaborazione con il CFO è particolarmente vantaggiosa, sia in un approccio concreto alle valutazioni che nella comunicazione del valore agli investitori.

00. Premessa	01. L'esigenza della trasformazione	02. Un cambiamento profondo ed imminente	03. Il manuale per il cambiamento	04. Sostenere il cambiamento	05. Metodologia, dati demografici e definizioni
-----------------	--	---	--------------------------------------	---------------------------------	--

Mettere le persone al centro della trasformazione

Il tema delle competenze è sempre più centrale per i CEO e per il futuro delle aziende, specialmente in Italia, dove la preoccupazione per la formazione del personale è maggiore rispetto alla media globale e in crescita rispetto all'anno scorso, quando la percentuale dei CEO a ritenere particolarmente sfidante il tema delle competenze per il futuro dell'azienda era del 52% (quasi 10 punti percentuali in meno del dato di quest'anno).

La fase di trasformazione digitale a cui stiamo assistendo sta profondamente cambiando i modelli di business e i processi aziendali che si sono affermati negli ultimi decenni. I CEO infatti hanno individuato nell'adozione di nuove tecnologie (sia da fornitori esterni che sviluppate *in-house*) il principale strumento con cui hanno migliorato il modo in cui l'azienda ha creato valore negli ultimi 5 anni, e il cambiamento tecnologico è il fattore che più ci si aspetta impatterà il modo di operare nei prossimi 3 anni.

Figura 22

D: In che misura le seguenti azioni hanno avuto un impatto sul modo in cui l'azienda ha creato, distribuito, acquisito valore negli ultimi cinque anni? (% risposte «molto» o «moltissimo»)

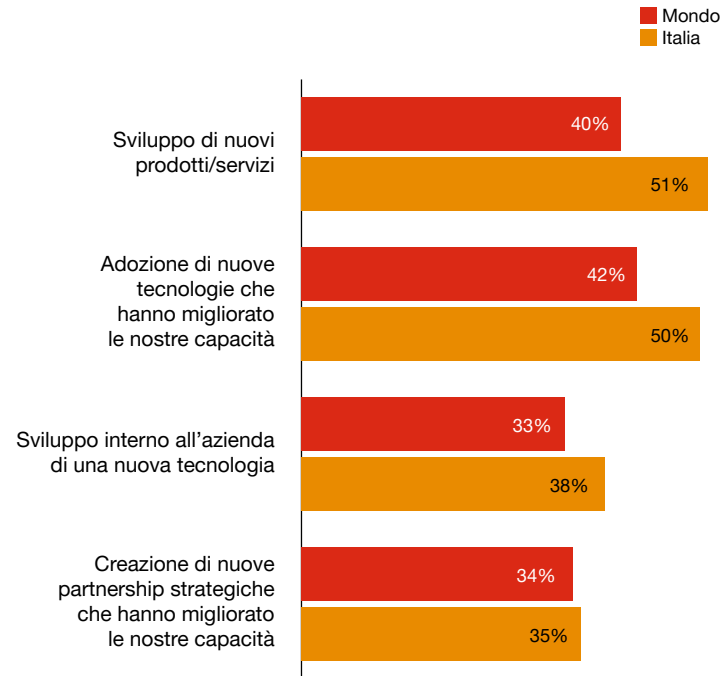
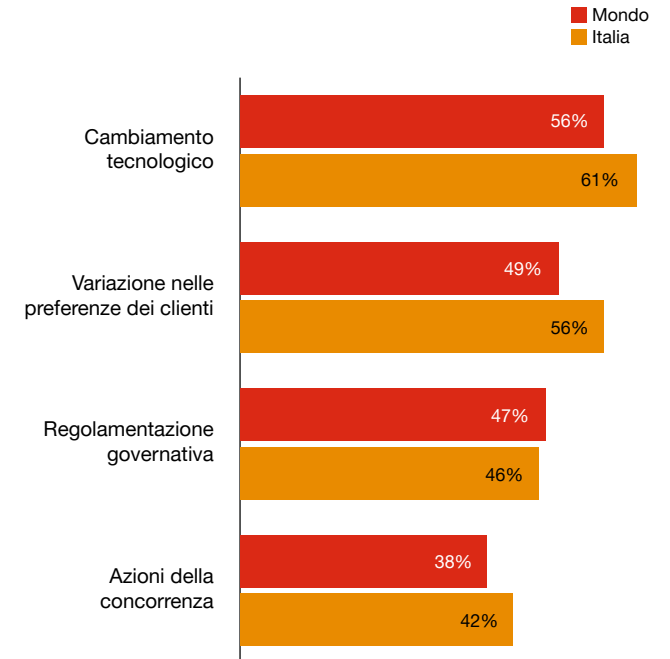


Figura 23

D: In che misura i seguenti fattori determineranno cambiamenti nel modo in cui l'azienda crea, distribuisce e acquisisce valore nei prossimi 3 anni? (% risposte «molto» o «moltissimo»)



00. Premessa	01. L'esigenza della trasformazione	02. Un cambiamento profondo ed imminente	03. Il manuale per il cambiamento	04. Sostenere il cambiamento	05. Metodologia, dati demografici e definizioni
-----------------	--	---	--------------------------------------	---------------------------------	--

Questo rapido cambiamento richiede personale competente che sappia utilizzare e trarre vantaggio dalle opportunità delle nuove tecnologie. Per questo, nei prossimi anni, la formazione diverrà un elemento ancora più decisivo per il successo delle aziende: per sfruttare al meglio le tecnologie emergenti, alle risorse sarà richiesto non solo di essere competenti, ma anche agili e resilienti.

La diffusione delle nuove tecnologie digitali e dell'IA infatti ha accelerato la velocità con cui le competenze tecniche in generale – e quelle digitali in particolare – diventano obsolete e necessitano di essere aggiornate. Come sottolineato da [una recente ricerca di PwC](#),⁷ una formazione prettamente tecnica e *top-down* non sarà più sostenibile nel breve periodo: occorrerà puntare sullo sviluppo pieno della persona, includendo tutte le competenze caratteriali che rendono le persone flessibili, innovative e in grado di continuare a imparare.



Andrea Toselli
Presidente e Amministratore
Delegato PwC, Italia

Abbiamo riscontrato grosse carenze soprattutto in ambito tecnologico. In Italia dobbiamo far leva sulla nostra cultura da cui dobbiamo trarre vantaggio, perché si tratta di una competenza su cui puntano di meno in paesi come gli USA, dove si dà per scontato che per risolvere molti problemi si usi direttamente ChatGPT, ma in questo modo si corre un forte rischio di massificazione.



La prossima mossa: investire nelle *character skills*

All'interno di qualsiasi organizzazione sociale, nessuna trasformazione (sia essa digitale, ambientale o dei modelli di business) può avvenire senza il coinvolgimento attivo delle persone e delle loro energie. Perché le persone siano resilienti, innovatrici e promotrici del cambiamento, le competenze tecniche devono essere integrate e sostenute dall'insieme di abilità personali, emotive e sociali che garantiscono non solo una migliore acquisizione e comunicazione della conoscenza, ma anche un approccio positivo, funzionale e di successo a tutti gli ambiti della vita. È necessario quindi promuovere uno sviluppo pieno della persona in cui le abilità caratteriali, sociali ed emotive come la capacità di collaborare e comunicare, la proattività, l'apertura mentale, la flessibilità e l'estroversione diventino il centro d'attenzione e azione per la formazione del futuro. È fondamentale passare da una formazione di merito a una formazione di metodo, ovvero perseguire l'ideale – per usare le parole del filosofo e sociologo Edgar Morin – «di menti ben fatte piuttosto che piene».

⁷ Ufficio Studi PwC, *Formarsi per crescere*, agosto 2023



04

Sostenere il cambiamento



00.
Premessa

01.
L'esigenza della
trasformazione

02.
Un cambiamento
profondo ed imminente

03.
Il manuale per
il cambiamento

04.
**Sostenere il
cambiamento**

05.
Metodologia, dati
demografici e definizioni

Sostenere il cambiamento

I risultati della Survey di quest'anno riflettono la consapevolezza tra i CEO di stare navigando attraverso momenti critici di evoluzione strategica, evidenziando un senso di urgenza senza precedenti e una tendenza all'azione. I dati suggeriscono anche che la leadership è sempre più decisiva per mantenere alta la passione, sfidare lo status quo e aumentare lo slancio creativo.



In un [recente articolo di PwC strategy+business](#), Ryan Hawk, Nadia Kubis e Blair Sheppard hanno descritto una serie di priorità critiche per i leader orientati alla trasformazione.

La prima di queste è l'opportunità di valutare l'espansione del proprio team per includere esperti in aree emergenti che sono fondamentali per il successo futuro dell'azienda, come la regolamentazione climatica o l'IA. Inoltre è fondamentale far sì che l'intera leadership - così come i sistemi di governance e controllo - sia responsabile del cambiamento, piuttosto che distribuire a business unit o leader operativi iniziative specifiche. Molte organizzazioni avranno bisogno di nuovi meccanismi per tenere conto del fatto che le risposte a molte domande ancora non esistono, oltre a nuovi paradigmi per risolvere problemi e di nuovi modi di monitorare i progressi e premiare le persone.

Inoltre, i CEO hanno bisogno di un piano per comunicare e far comprendere l'urgenza che stanno affrontando, in modo che tutti possano contribuire a individuare parte della soluzione.

Infine, per i CEO che sono seriamente orientati al cambiamento, sarà necessario imparare a riconoscere le preoccupazioni dei dipendenti, coinvolgere attivamente le persone nel percorso di trasformazione, incoraggiare e favorire con tutti i mezzi disponibili l'apertura al cambiamento, la capacità di adattamento e apprendimento, la flessibilità e il potenziale di resilienza del capitale umano.

Questi principi devono guidare i CEO nel disegnare la strategia necessaria affinché gli approcci consolidati alla creazione di valore possano evolvere. L'era di continuo cambiamento in cui viviamo offre opportunità senza precedenti per rimodellare sia le organizzazioni che noi stessi, per superare gli ostacoli esterni, e trasformare le aspirazioni di business in realtà operative.



Andrea Toselli
Presidente e Amministratore
Delegato PwC, Italia

Come nell'edizione precedente della Survey, i dati suggeriscono un alto grado di incertezza per i CEO, che però si stanno attivando: stanno trasformando i propri modelli di business, investendo in tecnologia e competenze, e gestendo i rischi e le opportunità presentate dalla transizione climatica. Per prosperare nel breve e nel lungo periodo, creare fiducia e fornire un valore duraturo e a lungo termine, le aziende devono reinventare il proprio business in un'ottica di rinnovamento continuo e sempre più rapido.



00.
Premessa

01.
L'esigenza della
trasformazione

02.
Un cambiamento
profondo ed imminente

03.
Il manuale per
il cambiamento

04.
Sostenere il
cambiamento

05.
Metodologia, dati
demografici e definizioni

Metodologia, dati demografici e definizioni

PwC ha intervistato 4.702 CEO in 105 paesi e territori dal 2 ottobre al 10 novembre 2023. Nell'aggregato globale i dati nazionali sono pesati proporzionalmente al PIL nominale del paese. I dati a livello di settore e di singolo paese non sono ponderati. Le interviste sono state condotte in modo confidenziale e nel pieno rispetto della privacy e dell'anonimato.

Le 203 aziende italiane rispondenti operano nei seguenti settori: Consumer Markets; Industrial Manufacturing and Automotive; Technology, Media and Telecommunications; Health Industries; Energy, Utilities and Resources; Financial Services.

Note

Non tutte le percentuali nei grafici raggiungono il 100%, effetto delle risposte a scelta multipla e/o della scelta di rappresentare solo alcuni tipi di risposta.

Le interviste e la ricerca sono state condotte da PwC in Italia in coordinamento con PwC Research, il nostro centro di eccellenza per la ricerca primaria e i servizi di consulenza basati sulle evidenze a livello globale. (<https://www.pwc.co.uk/pwcresearch>).

I dati italiani presentati in questo rapporto sono stati analizzati dal nostro team di ricerca locale, l'Ufficio Studi.

Stima del costo dell'inefficienza

Combinando i dati del sondaggio di quest'anno con dati selezionati da altre fonti, abbiamo calcolato un costo totale dell'inefficienza che varia da 10 a 20 migliaia di miliardi di dollari, pari a una percentuale tra il 7% e il 13% del PIL globale a parità di potere d'acquisto. Le assunzioni su cui queste stime sono state costruite sono le seguenti:

- La percentuale del tempo totale considerata inefficiente è data dalla somma delle stime del tempo medio considerato inefficiente nelle riunioni e nel lavoro amministrativo.
 - Stima per le riunioni: abbiamo moltiplicato la stima del tempo considerato inefficiente nelle riunioni programmate (media: 40% del tempo della riunione) per la stima del tempo trascorso in riunioni in una settimana (15% del tempo totale settimanale, stima basata su ricerche che suggeriscono una media di sei ore di riunioni programmate a settimana, cfr. Rogelberg, Scott, & Kello, 2007).
 - Stima per il lavoro amministrativo: abbiamo moltiplicato la stima del tempo amministrativo considerato inefficiente (media: 38% del tempo impiegato in questa mansione) per la stima della percentuale media del tempo trascorso in compiti amministrativi in una settimana (tra il 12,5 e il 38% del tempo totale settimanale, stima basata su ricerche che suggeriscono un minimo di cinque ore e una media di 15 ore di lavoro amministrativo a settimana, cfr. West Monroe, 2018).

- Le spese salariali per dipendente sono state stimate dividendo la spesa per retribuzioni stimata per ciascuna azienda (reddito autodichiarato moltiplicato per 0,15) per il numero autodichiarato di dipendenti dell'azienda.
- Statista stima il numero totale di dipendenti a livello globale a 3,39 miliardi.

Elaborazione dell'indice di trasformazione

Abbiamo chiesto ai CEO fino a che punto varie azioni hanno influenzato il modo in cui la loro azienda ha creato, distribuito e acquisito valore negli ultimi cinque anni. Queste azioni includono l'attuazione di acquisizioni e nuove partnership strategiche, l'implementazione di modelli di prezzo innovativi, lo sviluppo di prodotti o servizi nuovi, lo spostamento a una catena di fornitura regionale, l'adozione e lo sviluppo in-house di nuove tecnologie. Abbiamo poi combinato le risposte a questa domanda in un indice utilizzando l'analisi fattoriale, un metodo statistico che permette la combinazione di risposte individuali in un singolo fattore comune. Infine, per ciascun CEO abbiamo calcolato un numero che rappresenta il loro livello di trasformazione, ovvero un punteggio dell'indice composto di trasformazione. I valori del punteggio dell'indice rappresentano la deviazione standard dalla media; un punteggio più alto dell'indice indica maggior trasformazione.



Nicola Anzivino
Partner PwC, Italia
nicola.anzivino@pwc.com

Alessandro Grandinetti
Partner PwC, Italia
alessandro.grandinetti@pwc.com

Sandro Bicocchi
Director PwC, Ufficio Studi
e Relazioni Istituzionali
sandro.bicocchi@pwc.com

Per approfondimenti di settore:

Emanuela Pettenò
Partner PwC, Consumer
Markets Leader, Italia
emanuela.petteno@pwc.com

Andrea Fortuna
Partner PwC, Health
Industries Leader, Italia
andrea.fortuna@pwc.com

Giorgio Biscardini
Partner PwC Strategy&, Energy
Utilities & Resources Leader Italia
giorgio.biscardini@pwc.com

Vincenzo Grassi
Partner PwC, Industrial Manufacturing
& Automotive Leader, Italia
vincenzo.grassi@pwc.com

Maria Teresa Capobianco
Partner PwC, Technology Media
and Telecommunications Leader, Italia
maria.teresa.capobianco@pwc.com

Lorenzo Pini Prato
Partner PwC, Financial Service
Leader, Italia
lorenzo.pini.prato@pwc.com