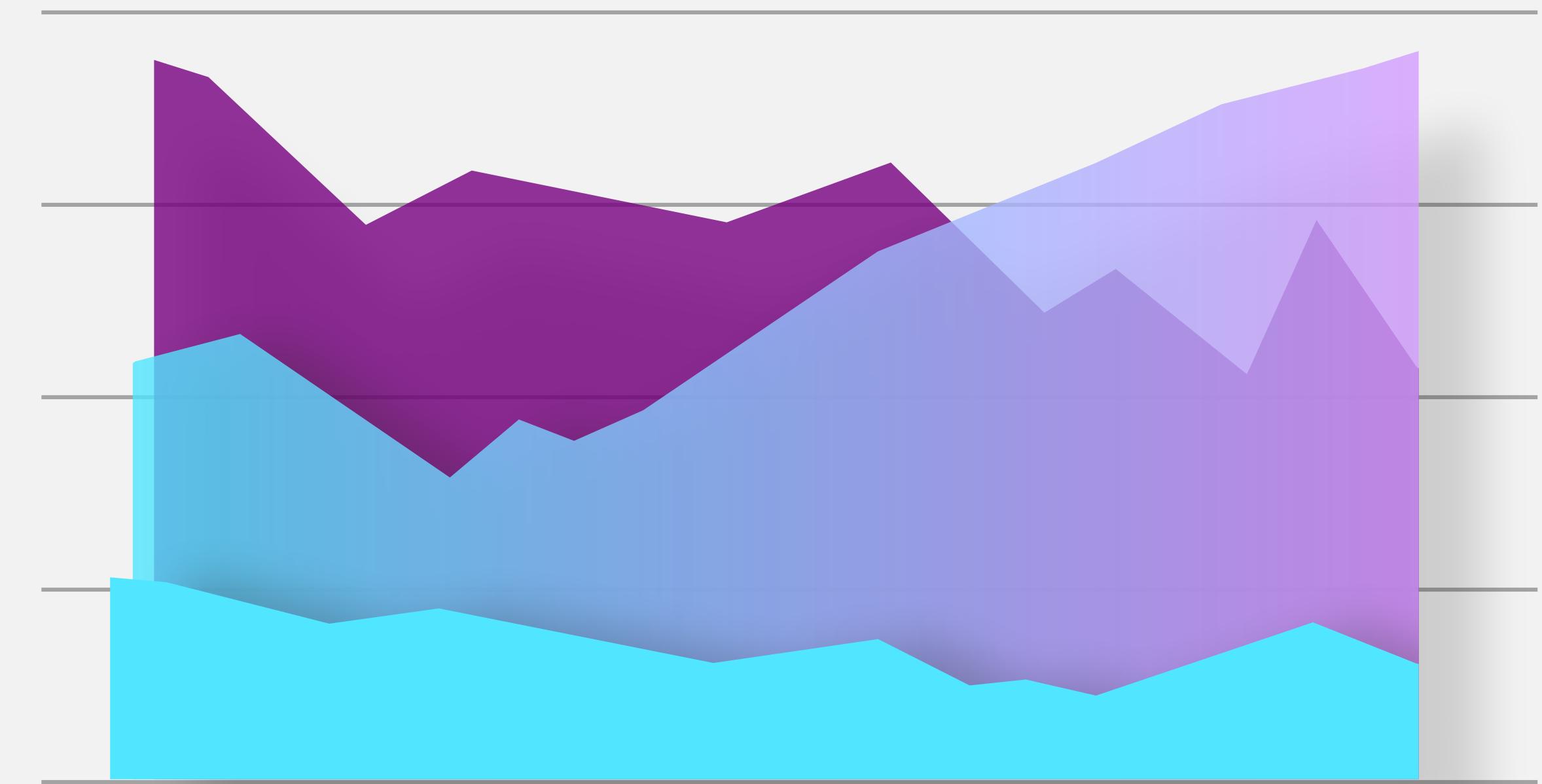
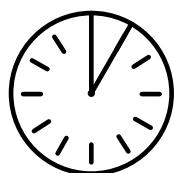


# 9 tendenze emergenti per il CFO del futuro



# A chi è rivolto questo e-Book

CFO e altri leader del settore finanziario interessati a conoscere le principali tendenze che influiranno su reparti e aziende nei prossimi anni.



Tempo di lettura stimato: 12 minuti

## Indice

### Introduzione

In un mondo in rapido mutamento, la figura del CFO strategico è più centrale che mai ..... Pagina 4

### Tendenze in materia di resilienza

Sopravvivere e avere successo affrontando il rischio e il cambiamento ..... Pagina 5

### Tendenze in materia di talenti

Come i CFO sviluppano e implementano le strategie che riguardano le persone ..... Pagina 11

### Tendenze in materia di innovazione

L'adozione di nuovi modelli di business sarà una strategia vincente ..... Pagina 16

### Da esperto di numeri a partner strategico

..... Pagina 20

# Sintesi del documento

I CFO offrono un approccio basato sui dati e informazioni strategiche per potenziare il vantaggio competitivo.

Questo report evidenzia nove importanti tendenze che i CFO devono conoscere.

## 1 Maggiori responsabilità in termini di segnalazione e gestione di rischi complessi

Dai cambiamenti climatici ai rischi informatici, i CFO devono conoscere una vasta gamma di rischi e il loro potenziale impatto sui profitti.

## 2 Maggiore domanda di dati finanziari fruibili nell'intera azienda

Dati accurati e convalidati saranno ancora importanti per le principali attività finanziarie, ma velocizzare la distribuzione di dati utili per i processi decisionali sarà un aspetto sempre più critico.

## 3 Maggiore uso di strumenti di pianificazione basati sul cloud e self-service

In un mondo incerto, le funzioni di pianificazione e previsione passano dai tradizionali e lunghi processi finanziari ad altre parti dell'azienda.

## 4 Maggiore attenzione e investimento in formazione e sviluppo

In un mercato del lavoro difficile, le aziende stanno ponendo grande enfasi sul miglioramento delle competenze dei talenti esistenti, all'interno e all'esterno del reparto finanziario.

## 5 Partecipazione del CFO alla strategia di lavoro ibrido

Con l'impatto sui profitti dei programmi di ritorno al lavoro, i CFO dovranno assumere un ruolo più importante nell'analisi dei costi e dei vantaggi del lavoro ibrido e remoto.

## 6 Talenti della finanza più efficienti grazie all'intelligenza artificiale e all'automazione

Implementando forme di automazione più avanzate, i CFO potranno semplificare i flussi di lavoro end-to-end per un'efficienza radicalmente migliorata.

## 7 Maggiore attenzione alle transazioni strategiche

Livelli più elevati di attività riguardanti fusioni e acquisizioni, joint venture e partnership continueranno, mentre le aziende cercano di velocizzare la modernizzazione.

## 8 Forte domanda di nuovi modelli di business digitali

Le opportunità di profitto derivanti da prodotti e servizi abilitati per il digitale stanno di nuovo diventando una priorità assoluta.

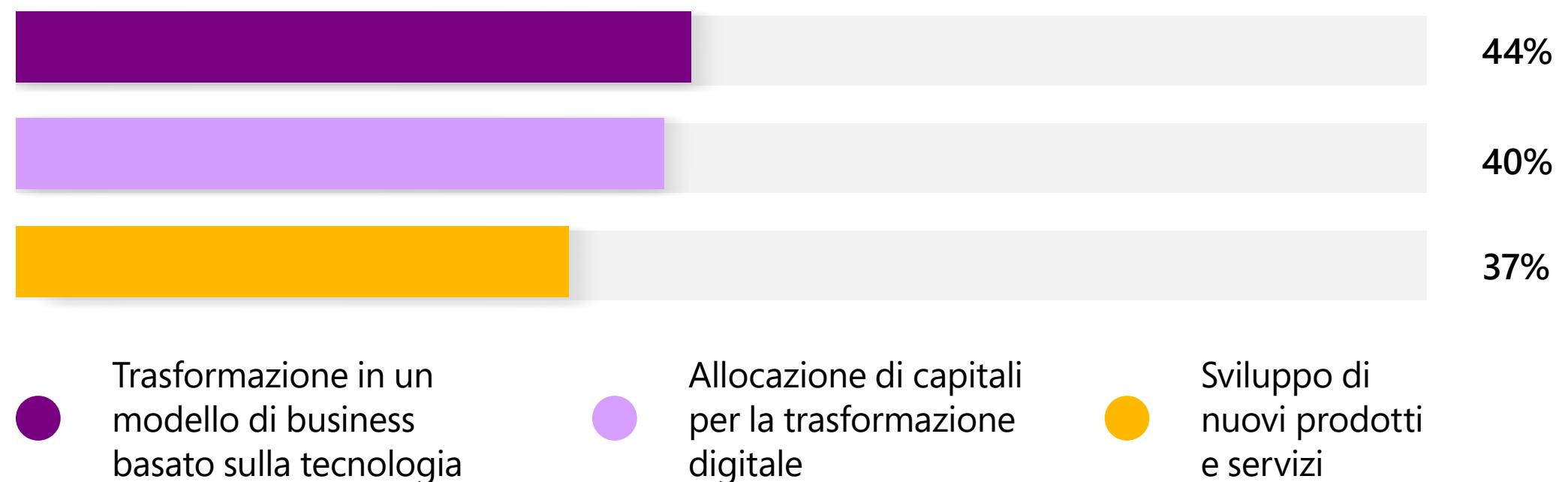
## 9 ROI derivante dai dati attraverso l'attenzione alle competenze e alla cultura

Fino ad oggi, l'analisi dei dati ha richiesto ingenti investimenti ma ha prodotto bassi rendimenti. Per raggiungere i propri obiettivi, le aziende investiranno di più in cultura e competenze sui dati.

# Introduzione

## In un mondo in rapido mutamento, la figura del CFO strategico è più centrale che mai

Il ruolo del CFO è cresciuto costantemente, da esperto di numeri a promotore della strategia aziendale: una tendenza destinata a continuare. Le sfide poste dalla pandemia sono un esempio eclatante di interruzione che richiede un'azione da parte dei leader finanziari, ma è solo una delle tante sfide strategiche che li aspettano. Quando ai CFO è stato chiesto di indicare in quali aree avrebbero svolto un ruolo critico nei prossimi cinque anni, le risposte principali sono state la trasformazione in un modello di business basato sulla tecnologia (44%), l'allocazione di capitali per la trasformazione digitale (40%) e lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi (37%).<sup>1</sup>



Il successo è fondamentale. La differenza nei risultati finanziari tra le aziende più performanti e le altre è impressionante. Secondo McKinsey, tra il mese di dicembre 2018 e il mese di maggio 2020, il profitto economico annuo implicito nel mercato della fascia di aziende più alta è cresciuto di 335 miliardi di USD. Le aziende incluse nella fascia più bassa hanno perso 303 miliardi di USD. Lo studio conclude che il crescente divario è dovuto all'accelerazione delle tendenze pre-crisi.

Le aziende più performanti, inoltre, perseguono importanti mosse strategiche in tutte le fasi del ciclo aziendale. I CFO devono trovare il modo di guidare la strategia aziendale e reinventare il futuro, anziché limitarsi a riferire sul passato. Questo richiederà nuovi approcci mentali e nuove tecnologie.

**Questo e-Book identifica nove tendenze che influiscono sugli aspetti finanziari o richiedono il contributo e la prospettiva del CFO strategico.**

<sup>1</sup> "How future-ready CFOs are driving real-time business performance" (Come i CFO del futuro favoriscono performance aziendali in tempo reale), Tata Consultancy Services, 2019.

# Tendenze in materia di resilienza

## Sopravvivere e avere successo affrontando il rischio e il cambiamento

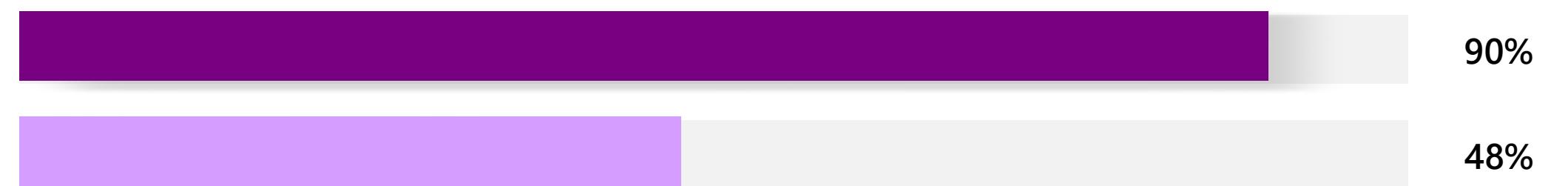
Affrontando disagi senza precedenti, i CFO hanno accolto la sfida e aiutato le proprie aziende ad adattarsi a circostanze in rapido cambiamento. Ora si trovano nelle condizioni di incrementare quegli investimenti per affermarsi in una nuova realtà.



# 1 I CFO si trovano di fronte a maggiori responsabilità in termini di segnalazione e gestione di rischi complessi

Diversi organismi internazionali affermano che le interruzioni stanno diventando più gravi e frequenti in molteplici aree, tra cui incertezza globale, rischio geopolitico, incidenti informatici e calamità naturali.<sup>2</sup>

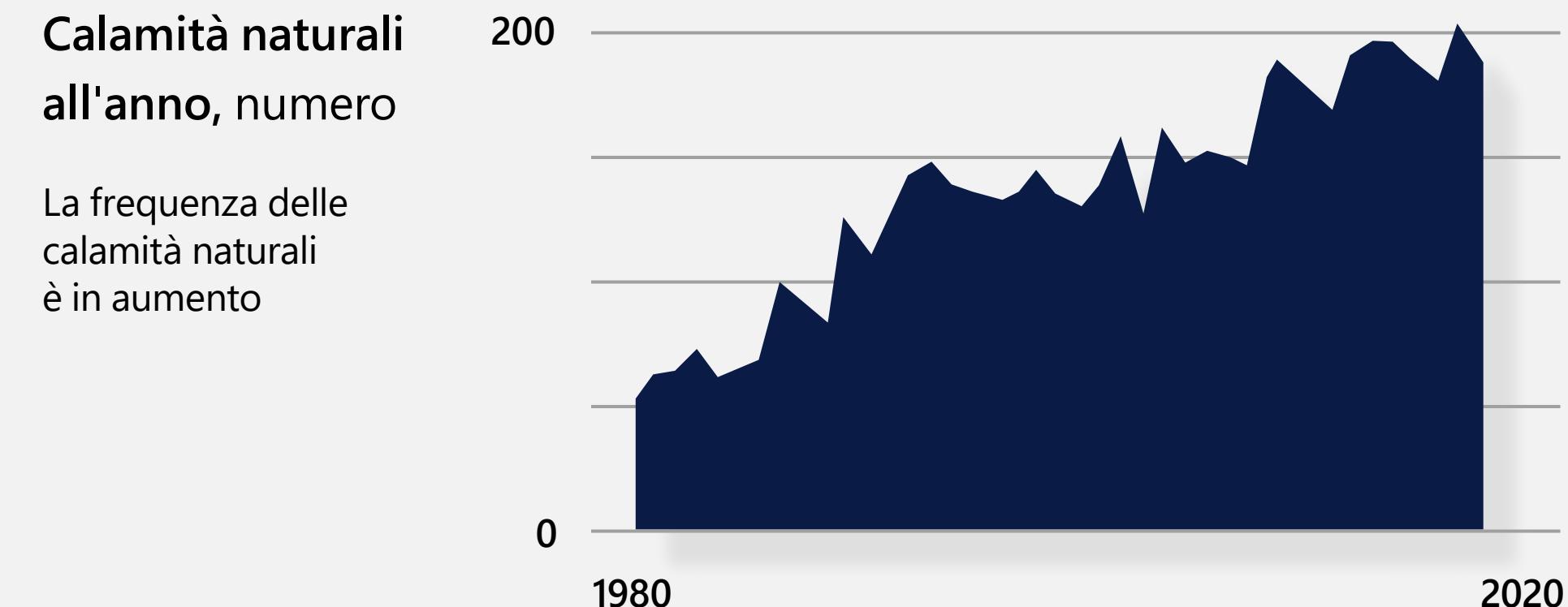
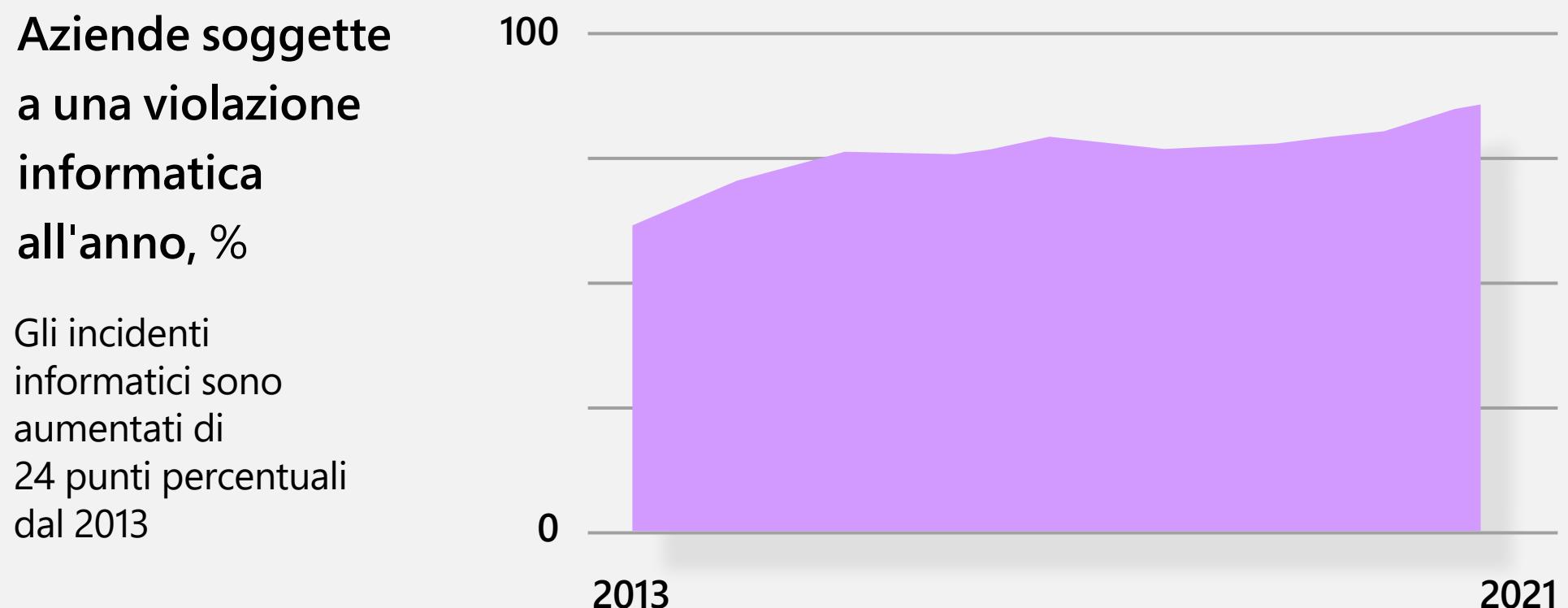
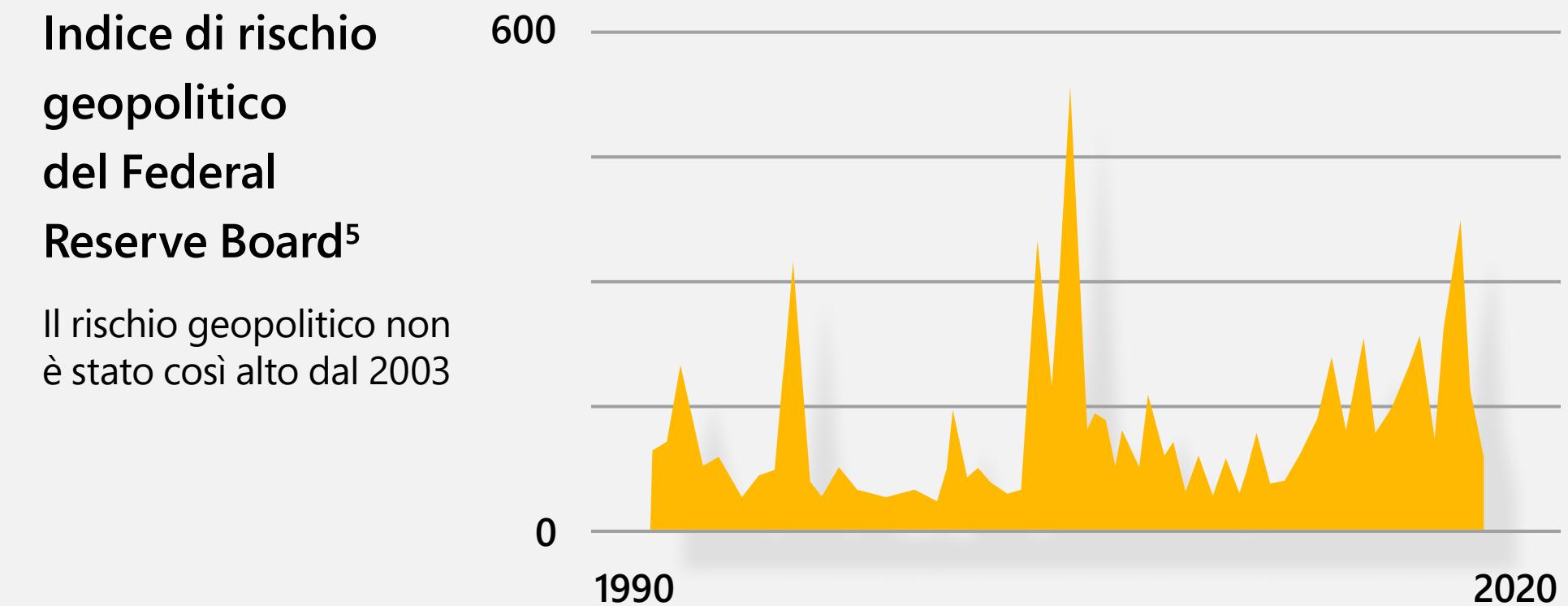
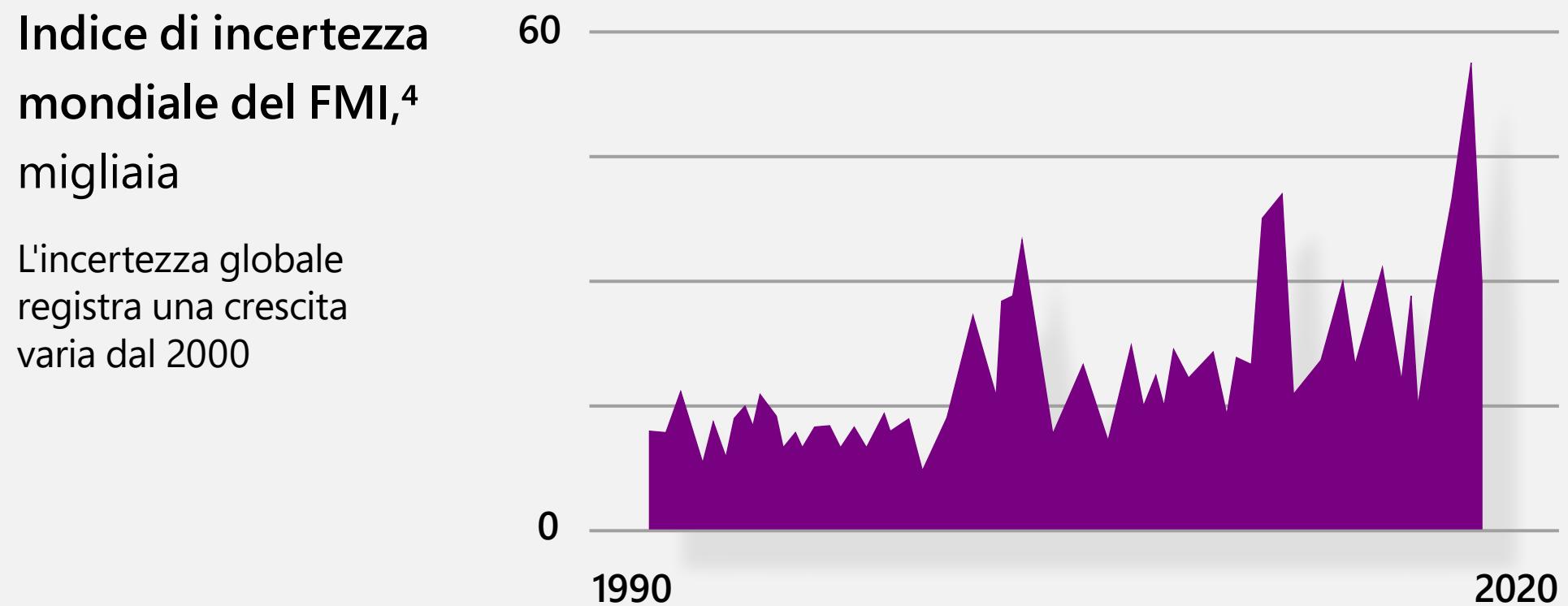
In un mondo sempre più interconnesso, i CFO devono affrontare questi problemi e il relativo impatto sul business. Ad esempio, oltre il 90% dei leader finanziari ha riferito a Deloitte di ritenere che i cambiamenti climatici comprometteranno la propria azienda e il 48% afferma che la lotta ai cambiamenti climatici è una priorità.<sup>3</sup>



- Ritiene che i cambiamenti climatici comprometteranno la propria azienda
- La lotta ai cambiamenti climatici è una priorità

<sup>2</sup> "The resilience imperative: Succeeding in uncertain times" (L'imperativo della resilienza: ottenere successo in tempi incerti), McKinsey, 2021.

<sup>3</sup> "The Fourth Industrial Revolution: At the intersection of readiness and responsibility" (La quarta rivoluzione industriale: al crocevia tra preparazione e responsabilità), Deloitte Development, 2020.

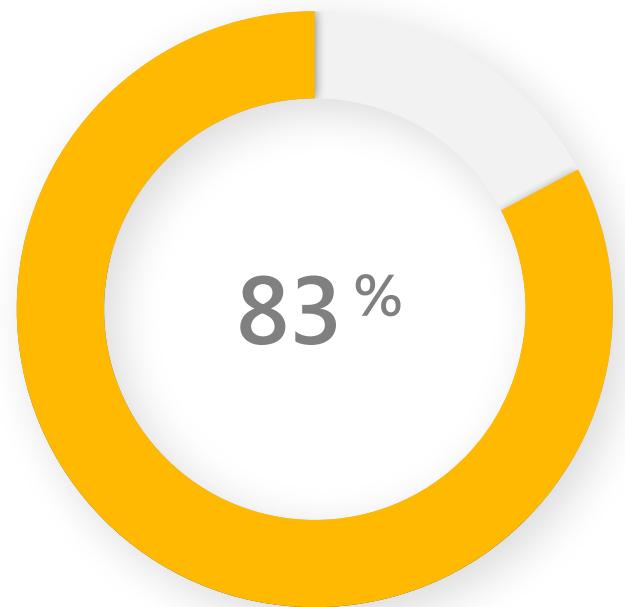


<sup>4</sup> Basato sulla percentuale della parola "incerto" (o delle sue varianti) nei report nazionali dell'Economist Intelligence Unit, senza data.

<sup>5</sup> Risultati della ricerca di testo automatica negli archivi elettronici di 11 giornali: Boston Globo, Chicago Tribune, Daily Telegraph, Financial Times, Globe and Mail, Guardian, Los Angeles Times, New York Times, Times, Wall Street Journal e Washington Post. L'indice è stato calcolato contando il numero di articoli correlati al rischio geopolitico in ciascun giornale per ogni mese (come percentuale del numero totale di articoli). Fonte: CyberEdge, Swiss Re.

Sempre più di frequente, le aziende cercano di andare oltre i requisiti normativi minimi quando si tratta di questioni ambientali, sociali e di governance e di questioni relative alla diversità, all'equità e all'inclusione. La maggior parte dei CFO non solo considera queste aree una priorità, ma prevede anche di aumentare gli investimenti correlati.<sup>6</sup>

Queste attività offrono significativi vantaggi in termini di reputazione, dal momento che l'83% dei consumatori si aspetta che le aziende definiscano attivamente buone pratiche per le questioni ambientali, sociali e di governance.<sup>7</sup> Inoltre, il 79% dei CFO concorda sul fatto che "gli investitori chiedono sempre più di frequente di fornire un maggior numero di informazioni su come l'azienda crea valore per tutti i principali stakeholder, non solo per gli azionisti".<sup>8</sup> In sostanza, una comunicazione trasparente su questioni come il cambiamento climatico può contribuire a migliorare l'allocazione dei capitali, la gestione del rischio e la pianificazione strategica.<sup>9</sup>



**L'83% dei consumatori si aspetta che le aziende definiscano attivamente buone pratiche per le questioni ambientali, sociali e di governance.<sup>7</sup>**

I CFO strategici promuoveranno conversazioni su come le aziende rispondono alle tendenze legate alle questioni ambientali, sociali e di governance e a quelle relative alla diversità, all'equità, all'inclusione e al rischio globale. Essi sono in una posizione unica per identificare effetti materiali e potenziali risultati di varie linee d'azione.

Una visione olistica e una curiosità ad ampio raggio sono essenziali. Anche se questi problemi sono complessi, può essere utile iniziare con strumenti e framework esistenti. Ad esempio, la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures offre una metodologia di base per misurare l'impatto finanziario del rischio legato al clima.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> "[CFOs aren't waiting for normal. They're ready now](#)" (I CFO non stanno aspettando la normalità, sono già pronti), GrantThornton, 2021.

<sup>7</sup> "[Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG](#)" (Oltre l'adeguamento: consumatori e dipendenti chiedono alle aziende di fare di più per l'ambiente, il sociale e la governance), PwC, senza data.

<sup>8</sup> "[How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow?](#)" (CFO: come evolvere oggi per riformulare la finanza del futuro), Ernst & Young, 2020.

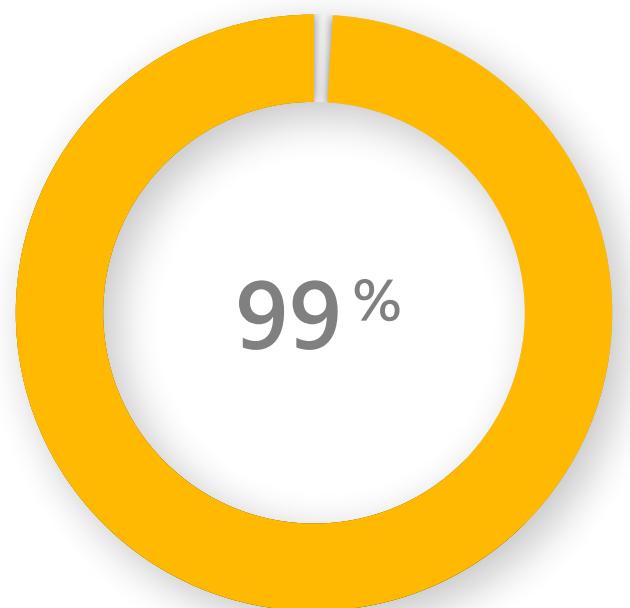
<sup>9</sup> "[Climate change presents financial risk to the global economy](#)" (I cambiamenti climatici rappresentano un rischio finanziario per l'economia globale), Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, senza data.

## 2 Le business unit hanno una crescente esigenza di dati utili per i processi decisionali

I reparti finanziari del passato erano allineati sull'uso di report con cadenze trimestrali e annuali. Oggi, le business unit vogliono dati finanziari aggiornati per prendere decisioni in tempo reale. Tra i CFO intervistati da Accenture, il 99% vorrebbe usare dati in tempo reale per migliorare il processo decisionale, ma solo il 16% può farlo.<sup>10</sup>

Per distribuire dati finanziari utili per i processi decisionali, i CFO devono guardare oltre i report tradizionali e offrire all'azienda dati finanziari fruibili. McKinsey ha stimato che "le migliori aziende finanziarie... cercano i dati presenti in azienda che possono essere utili ai diversi responsabili funzionali e delle business unit per migliorare le performance".<sup>11</sup>

I leader finanziari tendono a lavorare a più stretto contatto con i potenziali consumatori di dati nell'ambito aziendale per comprendere come i dati finanziari possano aiutarli a prendere decisioni migliori. Può pertanto essere necessario riorganizzare i report in base alle esigenze dell'utente piuttosto che alle tradizionali funzioni finanziarie e rendere disponibili i dati attraverso strumenti che i dipendenti possano comprendere e usare facilmente, come ad esempio soluzioni intuitive di business intelligence e visualizzazione. Le nuove tecnologie, come gli assistenti vocali che consentono di eseguire query sui dati usando il linguaggio naturale, contribuiranno a colmare il divario.



Tra i CFO intervistati da Accenture, il 99% vorrebbe usare dati in tempo reale per migliorare il processo decisionale, ma solo il 16% può farlo.<sup>10</sup>

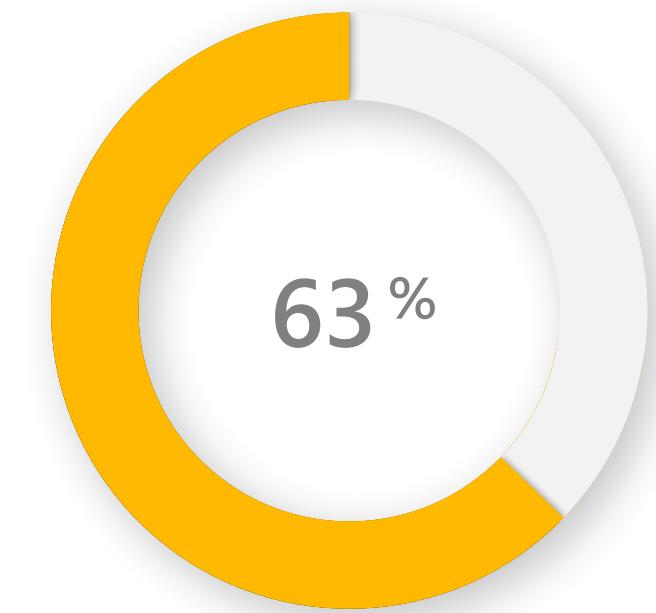
<sup>10</sup> "The Power of the Finance Operating Model" (La potenza del modello operativo finanziario), Accenture, 2020.

<sup>11</sup> "A primer in resilience: A conversation with Kevin Carmody" (Manuale di resilienza: conversazione con Kevin Carmody), McKinsey, 2020.

### 3 La pianificazione è più importante che mai, con nuove tecniche e tecnologie in primo piano

In diversi segmenti di mercato, l'89% dei CFO afferma che il proprio settore è diventato più dinamico negli ultimi anni.<sup>12</sup> Per adattarsi al ritmo del cambiamento servono migliori capacità di pianificazione. L'analisi e la pianificazione finanziarie sono tradizionalmente laboriose, con attività manuali che prevedono l'uso di fogli di calcolo complessi. Tradizionalmente, il reparto finanziario è il custode di queste funzioni. Senza funzionalità di pianificazione finanziaria mature, i report possono richiedere mesi.

Un numero crescente di decisori chiederà previsioni ogni 30 giorni o meno per poter rispondere ai mutevoli segnali contenuti nei dati. La pianificazione e le previsioni dovranno perciò essere condotte direttamente nei reparti aziendali. La pianificazione self-service è cresciuta fino a diventare la principale tendenza nel software di pianificazione, con il 63% delle aziende che la adotta. Ed è una tendenza destinata a continuare.<sup>13</sup> Anche l'uso di software di pianificazione basato sul cloud è notevolmente aumentato, dall'8% nel 2016 al 38% nel 2021.<sup>13</sup> Queste piattaforme offrono in genere distribuzione e ROI rapidi, esperienze utente moderne e risultati rapidi grazie a risorse di elaborazione scalabili.



**La pianificazione self-service è cresciuta fino a diventare la principale tendenza nel software di pianificazione, con il 63% delle aziende che la adotta. Ed è una tendenza destinata a continuare.<sup>13</sup>**

In risposta a un ambiente sempre più dinamico, le aziende adotteranno funzionalità avanzate di pianificazione scenario e simulazione. Tramite modelli matematici e parametri variabili, esse puntano a misurare l'impatto delle decisioni attuali sugli eventi futuri. In realtà, il 90% delle aziende afferma di usare già queste tecniche o che prevede di farlo a breve. Con le loro competenze quantitative, i CFO coordineranno l'adozione della simulazione e della pianificazione dello scenario.

<sup>12</sup> "Fast Results are a Must for Corporate Management" (I risultati rapidi costituiscono una necessità per la gestione aziendale), BARC, 2020.

<sup>13</sup> "Infographic: Increase in Self-Service Planning in Business Departments: A Sign of the Times" (Infografica: Aumento della pianificazione self-service nei reparti aziendali, un segno dei tempi), BARC, 2021.

# Tendenze in materia di talenti

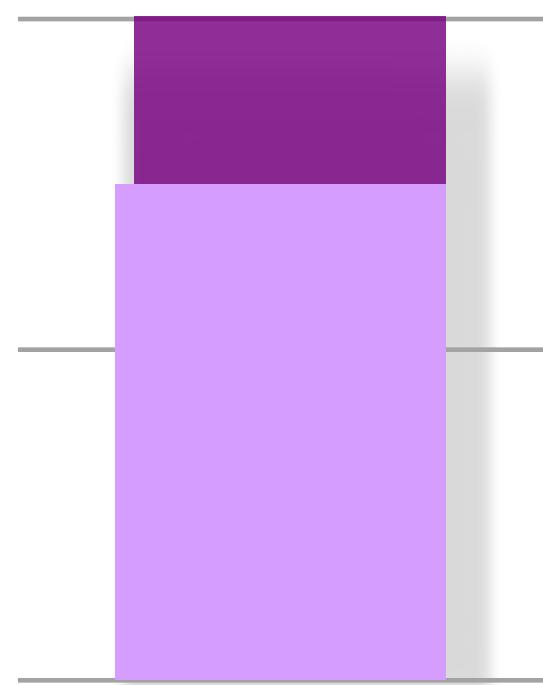
**Come i CFO sviluppano e implementano le strategie che riguardano le persone**

Con i disagi nei mercati e i cambiamenti nelle aspettative dei dipendenti, le aziende devono concentrarsi sulla capacità di attrarre e trattenere persone di talento. In un ambiente di lavoro competitivo, molte cercheranno di usare al meglio la forza lavoro di cui già dispongono, migliorando le strategie di lavoro ibrido e remoto e usando la tecnologia per fare in modo che le persone si dedichino ad attività a valore aggiunto. I CFO contribuiscono alla conversazione sul capitale umano con dati, informazioni strategiche e un impegno per la collaborazione e la trasparenza.



## 4 I leader attribuiscono un'importanza sempre maggiore alla formazione

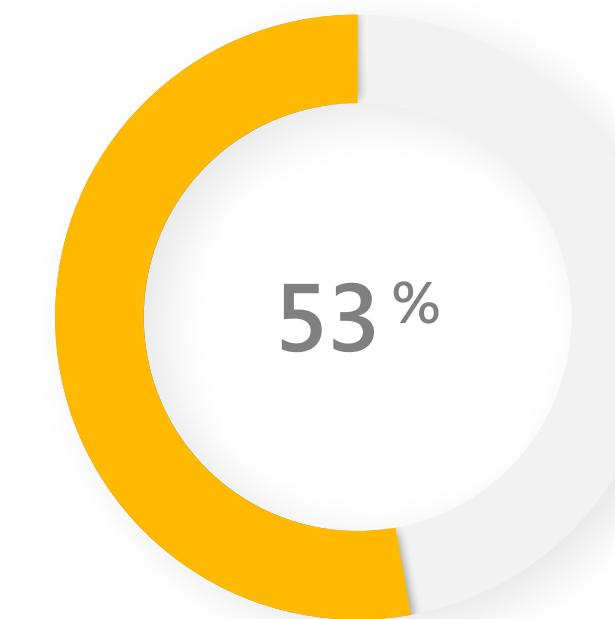
L'impiego ottimale dei talenti diventerà una priorità ancora maggiore in tutti i settori e le aziende. Il valore percepito dello sviluppo delle capacità è aumentato sensibilmente negli ultimi due anni, con il 78% dei leader che oggi lo indica come un aspetto molto o estremamente importante rispetto al 59% prima del COVID-19.<sup>14</sup>



Percentuale di leader secondo cui lo sviluppo delle capacità è "molto" o "estremamente" importante

- Dopo il COVID-19
- Prima del COVID-19

La riqualificazione dei dipendenti è di gran lunga il metodo preferito per colmare le lacune relative alle capacità, con più della metà dei leader (53%) che lo ritiene l'approccio migliore. Questa percentuale supera le percentuali combinate di coloro che hanno citato assunzioni, ridistribuzioni e contratti. Alla domanda sul valore che l'azienda attribuisce alla formazione, il 67% degli imprenditori risponde "alto" o "molto alto" e il 41% dichiara di dedicare più tempo alla formazione ufficiale e allo sviluppo di competenze.



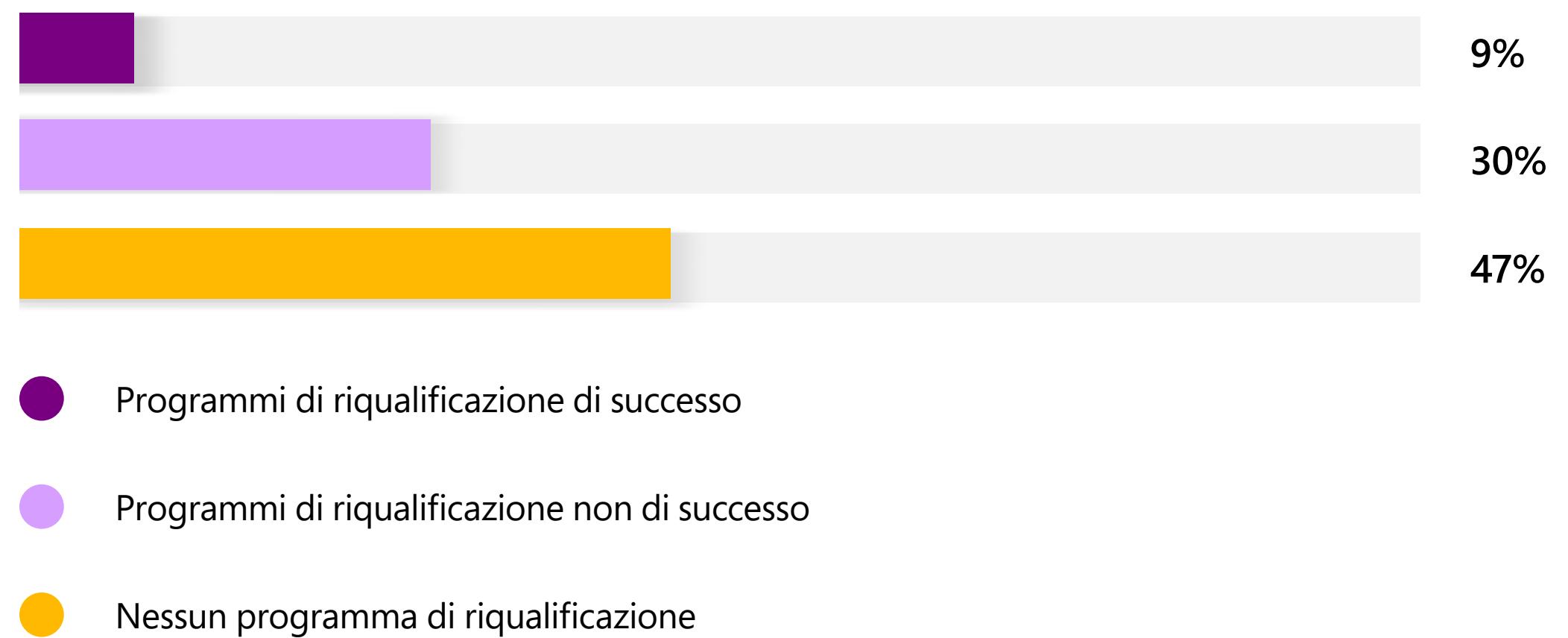
**La riqualificazione dei dipendenti è di gran lunga il metodo preferito per colmare le lacune relative alle capacità, con più della metà dei leader (53%) che lo ritiene l'approccio migliore.**

<sup>14</sup> "Rethink capabilities to emerge stronger from COVID-19" (Ripensare le capacità per emergere più forti dal COVID-19), McKinsey, 2020.

I CFO saranno chiamati ad aiutare a ricavare il budget per queste attività. Gli studi effettuati durante la recessione del 2008 hanno dimostrato che il taglio dei budget destinati alla formazione ha come effetto il ritardo degli investimenti, anziché il risparmio sui costi.<sup>15</sup>

Non c'è motivo di aspettare. Le aziende apprendono dalle iniziative di riqualificazione e sono più preparate ad affrontare i cambiamenti, anche se gli investimenti iniziali non hanno avuto successo. Tra coloro che ritenevano che i propri programmi di riqualificazione hanno avuto successo, solo il 9% ha affermato di essere impreparato ad affrontare i cambiamenti del mercato e della tecnologia.<sup>15</sup> Tra coloro che ritenevano che i propri programmi non hanno avuto successo, il 30% si è sentito impreparato ad affrontare i cambiamenti. Tuttavia, tra coloro che non avevano ancora iniziato il percorso di riqualificazione, quasi la metà (47%) ha affermato di essere impreparato. Con il tempo, un investimento prolungato in persone di talento produrrà eccellenti rendimenti.

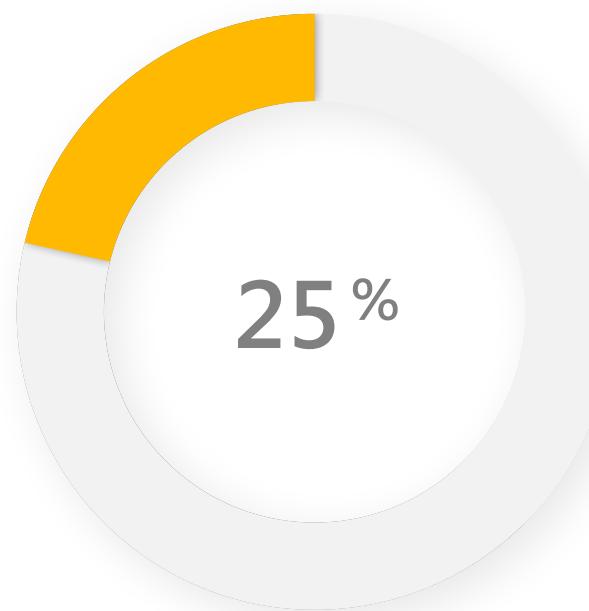
Percentuale di intervistati che afferma di essere stati **impreparati** ad affrontare i cambiamenti del mercato e della tecnologia



<sup>15</sup> "To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now" (Per emergere più forti dalla crisi causata dal COVID-19, le aziende devono iniziare subito a riqualificare la forza lavoro), McKinsey, 2020.

## 5 Le aziende chiederanno ai CFO di definire una strategia di lavoro remoto e ibrido

La possibilità di lavorare da remoto, almeno per una parte del tempo, è stata dimostrata in modo convincente in molti settori. Uno studio stima infatti che tra il 20% e il 25% della forza lavoro nelle economie avanzate potrebbe lavorare da casa da 3 a 5 giorni alla settimana senza effetti economici negativi.<sup>16</sup> Le aziende cercano di ottenere vantaggi finanziari da questo cambiamento, come rilevato da un sondaggio in cui si evidenzia che, in media, le aziende intendono ridurre del 30% lo spazio per uffici.<sup>16</sup>



**Tra il 20% e il 25% della forza lavoro nelle economie avanzate potrebbe lavorare da casa da 3 a 5 giorni alla settimana senza effetti economici negativi.<sup>16</sup>**

Come in altri reparti, i CFO hanno affrontato il passaggio al lavoro remoto adottando nuove tecnologie di collaborazione e procedure di lavoro. Un'ampia maggioranza (71%) afferma che continuerà a lavorare da remoto o per lo più da remoto.<sup>17</sup>

Più in generale, i CFO stanno contribuendo alla complessa e rischiosa sfida di determinare i tempi e la velocità del ritorno al lavoro. Questo non include soltanto la sede fisica dei dipendenti, ma anche il modo in cui le aziende possono crescere e reagire in modo diverso senza un team che lavora normalmente in ufficio.

Dal momento che non esiste una strategia universale per una transizione come questa, i bravi dirigenti finanziari dovranno prevedere e modellare gli attributi specifici della propria azienda per sviluppare una strategia efficace. Alcune aziende, ad esempio, cercheranno di rendere permanenti le riunioni remote con i clienti per ridurre i costi e l'impatto ambientale del trasporto aereo. Altre vedranno invece come un vantaggio competitivo il ritorno, prima possibile, alle riunioni di persona. I CFO contribuiranno a identificare l'impatto finanziario di tali decisioni per identificare l'approccio giusto alle esigenze della propria azienda.

<sup>16</sup> "The future of work after COVID-19" (Il futuro del lavoro dopo il COVID-19), McKinsey, 2021.

<sup>17</sup> "CFOs Taking More Prominent Strategic and Enterprise-Building Responsibilities Following Their Critical COVID-19 Work, New Survey Shows" (I CFO si assumono maggiori responsabilità strategiche e di sviluppo aziendale dopo l'importante lavoro svolto durante la pandemia da COVID-19, rivela un nuovo sondaggio), CFO, 2020.

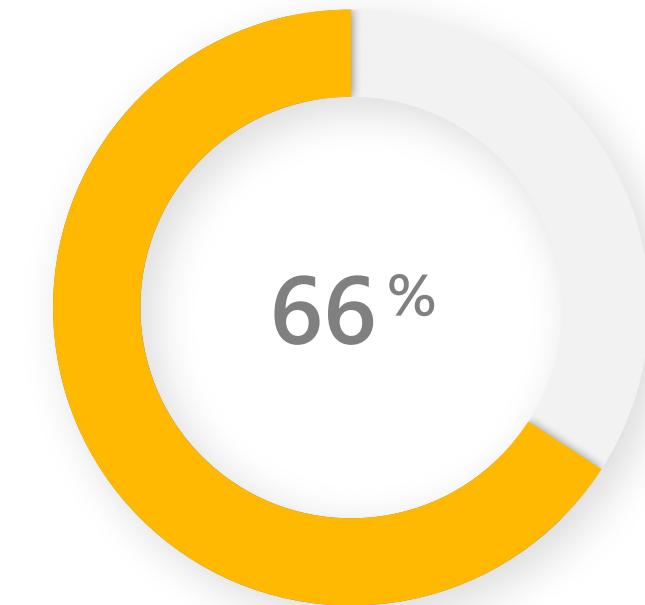
## 6 Automazione e intelligenza artificiale aiuteranno i reparti finanziari a perseguire attività strategiche

I CFO continueranno a cercare modi per liberare il personale dalle attività ripetitive che caratterizzano le attività finanziarie tradizionali. Per farlo, si affideranno sempre di più all'intelligenza artificiale e all'automazione.

L'automazione semplice è diffusa: l'80% dei leader finanziari indica che almeno il 5% della propria forza lavoro è costituita da tecnologie RPA (Robotic Process Automation) o di altro tipo.<sup>17</sup> Inoltre, un sondaggio di Gartner® della fine del 2020 ha indicato la "RPA e altre tecnologie di automazione dei flussi di lavoro nel settore finanziario" come una delle "5 principali priorità digitali per i CFO nel 2021" e ha rivelato che il 66% dei "CFO prevede di dedicare più tempo a [questo] aspetto".<sup>18</sup>

Tuttavia, come sottolinea Gartner®, "L'uso della tecnologia RPA, ovvero la scelta de facto per l'automazione tra i team finanziari, è cresciuto in modo esponenziale, offrendo velocità, efficienza e ottimizzazione dei costi. Ma la tecnologia RPA non offre una facile scalabilità. I CFO devono ora concentrarsi su altre tecnologie, come chatbot, intelligenza artificiale e apprendimento automatico, che comprendono processi sempre più dinamici e complessi che necessitano del giudizio umano".<sup>19</sup>

GARTNER è un marchio registrato e un marchio di servizio di Gartner, Inc. e/o delle sue società affiliate negli Stati Uniti e a livello internazionale ed è utilizzato nel presente documento con autorizzazione ufficiale. Tutti i diritti sono riservati.



Un sondaggio di Gartner® della fine del 2020 ha indicato la "RPA e altre tecnologie di automazione dei flussi di lavoro nel settore finanziario" come una delle "5 principali priorità digitali per i CFO nel 2021" e ha rivelato che il 66% dei "CFO prevede di dedicare più tempo a [questo] aspetto".<sup>18</sup>

Per raggiungere questo obiettivo, i decisori avranno bisogno di una strategia olistica. Alla domanda sui motivi che li spingono a implementare l'automazione, il 90% dei CFO risponde che l'automazione riduce le attività manuali dispendiose in termini di tempo. Solo il 32% indica il risparmio sui costi come il principale vantaggio dell'automazione.<sup>20</sup> Le aziende finanziarie all'avanguardia, abilitate per il digitale, dedicano più tempo ad attività più redditizie, come la preparazione di analisi predittive e la collaborazione diretta con gli stakeholder aziendali.<sup>21</sup>

<sup>17</sup> ["CFOs Taking More Prominent Strategic and Enterprise-Building Responsibilities Following Their Critical COVID-19 Work, New Survey Shows"](#) (I CFO si assumono maggiori responsabilità strategiche e di sviluppo aziendale dopo l'importante lavoro svolto durante la pandemia da COVID-19, rivela un nuovo sondaggio), CFO, 2020.

<sup>18</sup> ["Gartner® CFO Survey Reveals A Dramatic Digital Acceleration Since COVID-19"](#) (Sondaggio di Gartner® tra i CFO rivela una forte accelerazione digitale dall'inizio della pandemia da COVID-19), Gartner®, 2020.

<sup>19</sup> ["Smarter with Gartner® Top Priorities for Finance Leaders in 2021"](#) (Smarter with Gartner®, Principali priorità per i leader finanziari nel 2021), Jackie Wiles, 13 gennaio 2021.

<sup>20</sup> ["CFOs Are Ready for Digital Transformation in 2021, New Survey Shows"](#) (I CFO sono pronti per la trasformazione digitale nel 2021, rivela un nuovo sondaggio), CFO, 2021.

<sup>21</sup> ["Digital World-Class Finance: Reaching New Heights in Peak Performance"](#) (Finanza digitale all'avanguardia: come raggiungere nuovi traguardi nei picchi di performance), The Hackett Group, 2021.

## Tendenze in materia di innovazione

### L'adozione di nuovi modelli di business sarà una strategia vincente

Con la tecnologia che sta diventando ancora più importante per i ricavi e la redditività, i CFO saranno sempre più coinvolti nella ricerca di nuove opportunità digitali. Mentre solo il 13% dei CFO è attualmente coinvolto con i CIO per promuovere la digitalizzazione, il 93% ritiene che il proprio coinvolgimento aumenterà in modo significativo nei prossimi cinque anni.<sup>22</sup> Secondo il 70% dei leader finanziari, questa partecipazione si estenderà anche alla strategia degli ecosistemi e delle piattaforme.<sup>23</sup> Collaborando a stretto contatto con il reparto IT e acquisendo maggiori competenze tecnologiche, i CFO aiuteranno le proprie aziende a identificare gli investimenti giusti.

<sup>22</sup> "Finance of the Future: Being a Resilient Digital CFO" (Finanza del futuro: come essere un CFO digitale resiliente), KPMG, 2021.

<sup>23</sup> "How CFOs can build resilience in response to a changed reality" (Come i CFO possono creare resilienza in risposta a una realtà mutata), Ernst & Young, 2020.

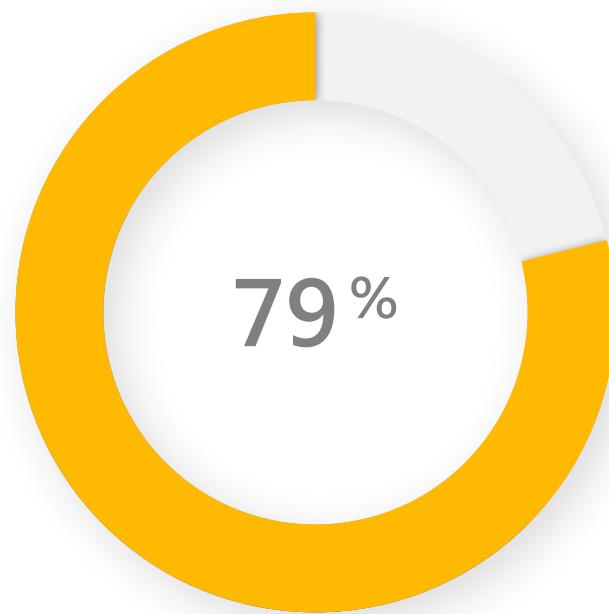


## 7 Transazioni e investimenti strategici saranno al centro di una rinnovata attenzione

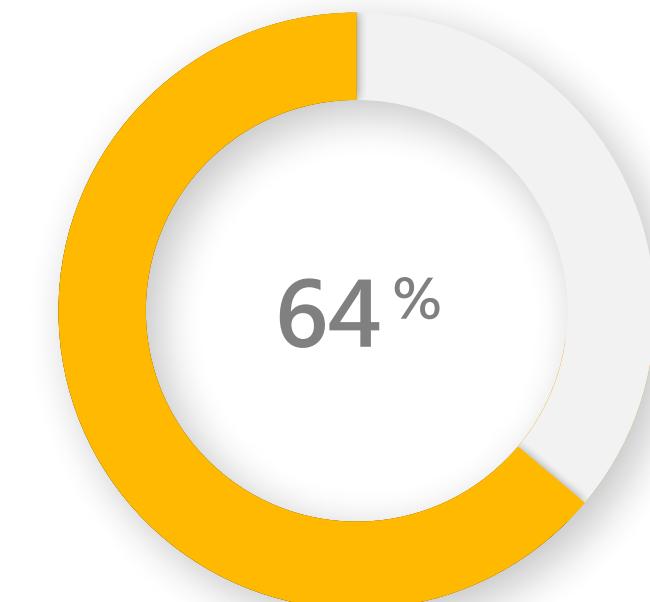
La seconda metà del 2020 ha registrato il più alto volume di attività di fusione e acquisizione.<sup>24</sup>

Questo slancio è destinato a continuare, con aziende che cercheranno di diventare più agili e resilienti acquisendo giovani aziende tecnologiche e concorrenti nativi digitali.

Le modifiche alla politica fiscale per le aziende potrebbero favorire un'ulteriore crescita delle transazioni strategiche, con il 79% delle aziende che dichiara di voler incrementare le strategie di fusione e acquisizione, le partnership e le joint venture in caso di rialzo delle aliquote fiscali.<sup>25</sup> Un altro potenziale fattore di cambiamento è costituito dalle politiche che incentivano i processi di onshoring che, secondo il 64% delle aziende, favorirebbero un maggiore investimento nella produzione nazionale.



**Le modifiche alla politica fiscale per le aziende potrebbero favorire un'ulteriore crescita delle transazioni strategiche, con il 79% delle aziende che dichiara di voler incrementare le strategie di fusione e acquisizione, le partnership e le joint venture in caso di rialzo delle aliquote fiscali.<sup>25</sup>**



**Un altro potenziale fattore di cambiamento è costituito dalle politiche che incentivano i processi di onshoring che, secondo il 64% delle aziende, favorirebbero un maggiore investimento nella produzione nazionale.**

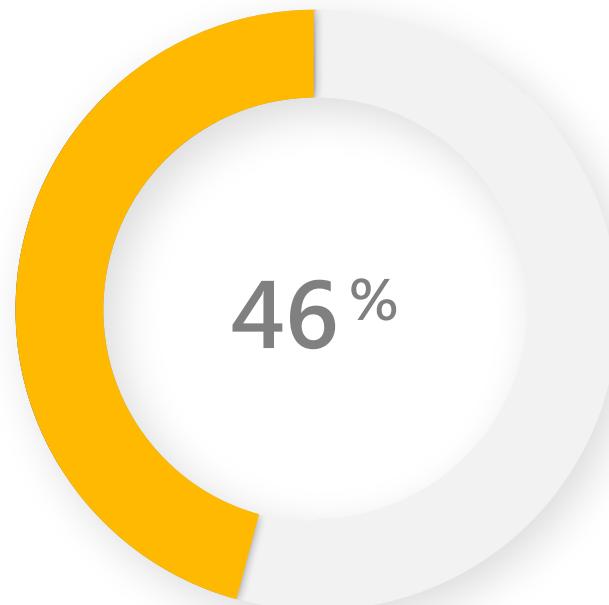
I CFO stanno lavorando a livello interfunzionale per garantire che le loro aziende siano posizionate per la crescita futura. Ciò significa investire in talenti e tecnologia, investire in ricerca e sviluppo e semplificare le transazioni strategiche per creare un'azienda solida e competitiva.

<sup>24</sup> "Will COVID-19 turbo-charge M&A and transformation?" (Il COVID-19 darà nuovo slancio alle attività di fusione e acquisizione e alla trasformazione?), Ernst & Young, 2021.

<sup>25</sup> "US executives rethink corporate strategies in anticipation of post-election legislation, regulation, and policy changes" (I dirigenti statunitensi ripensano le strategie aziendali in vista della legislazione, delle normative e dei cambiamenti politici post-elettorali), Ernst & Young, 2020.

## 8 Nuovi modelli di business digitali offriranno straordinarie opportunità di profitto

Con le aziende che mirano a un'ulteriore crescita dei profitti, la digitalizzazione diventerà sempre più interessante in tutti i settori. Il 43% dei CFO afferma infatti che aggiungere funzionalità digitali ai prodotti esistenti è la principale priorità strategica per il futuro, con il 29% che colloca la velocità di commercializzazione al primo posto.<sup>26</sup> Quasi la metà (46%) dei CFO vede l'esplosione dell'economia digitale come un'importante opportunità di crescita.<sup>27</sup>



Quasi la metà (46%) dei CFO vede l'esplosione dell'economia digitale come un'importante opportunità di crescita.<sup>27</sup>

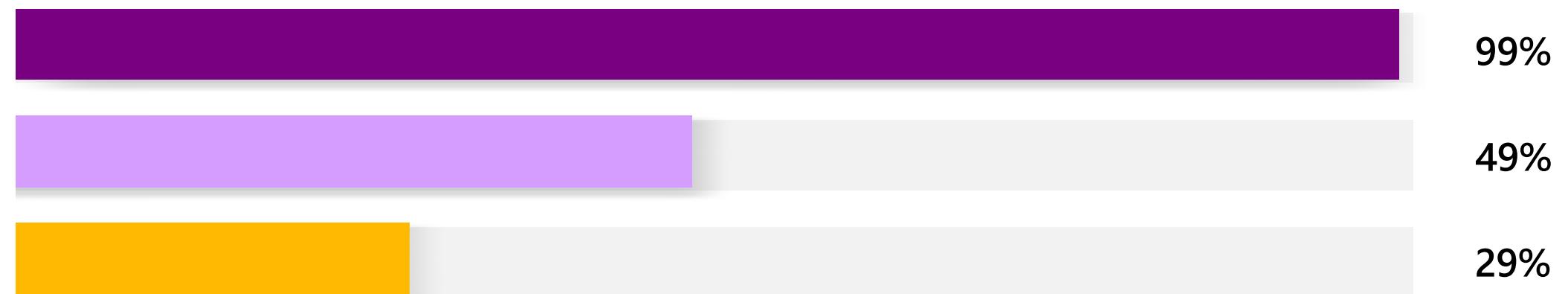
Aziende di tutti i tipi usano dispositivi e dati connessi per offrire nuovi modelli di business come servizio mentre il commercio digitale continua a crescere. Nel corso dell'espansione a nuove aree di business, i CFO devono aiutare a valutare le opportunità e controllare i costi. Tra i vantaggi dei modelli di business digitali ci sono: flussi di entrate ricorrenti, maggiore resilienza attraverso la diversificazione, margini più elevati e un maggiore flusso di cassa.

<sup>26</sup> "Finance of the Future: Being a Resilient Digital CFO" (Finanza del futuro: come essere un CFO digitale resiliente), KPMG, 2021.

<sup>27</sup> "From defense to offense: CFOs look to drive growth in a digital economy" (Dalla difesa all'attacco: i CFO puntano a guidare la crescita in un'economia digitale), PwC, 2021.

## 9 Intelligenza artificiale e analisi offriranno un notevole vantaggio competitivo alle aziende che vincono la sfida della cultura

Praticamente tutte le aziende – in un sondaggio, il 99% – investono attivamente in Big Data e intelligenza artificiale.<sup>28</sup> Eppure solo il 49% afferma di promuovere l'innovazione con i dati e solo il 29% sta ottenendo risultati aziendali trasformativi. C'è chiaramente un margine significativo per un ulteriore ROI derivante dagli investimenti in dati.



- Il 99% delle aziende investe in intelligenza artificiale, ma solo
- Il 49% afferma di promuovere l'innovazione con i dati
- Il 29% afferma di ottenere risultati aziendali trasformativi

Il divario riguarda più le persone e i processi che la tecnologia. Le aziende che si concentrano sulla creazione di una cultura basata sui dati supereranno di gran lunga la concorrenza per quanto riguarda la capacità di ottenere valore dai dati.

Ciò si tradurrà in una rinnovata attenzione alle assunzioni e alla formazione correlata alle competenze in materia di dati. Oggi, il 66% delle aziende dichiara di non disporre delle risorse umane necessarie per usare al meglio le funzionalità di Advanced Analytics.<sup>29</sup> Le aziende che si concentrano sullo sviluppo di competenze in quest'area riusciranno a favorire un processo decisionale migliore, tempi di risposta più rapidi e una profonda innovazione.

La situazione è simile quando si parla di intelligenza artificiale. Secondo Gartner<sup>®</sup>, "Entro i prossimi anni, i CFO devono investire nell'intelligenza artificiale (IA); in caso contrario, le loro aziende saranno destinate a restare indietro".<sup>30</sup> Per farlo, essi non dovranno limitarsi all'uso dell'intelligenza artificiale semplicemente per modernizzare il reparto finanziario. Chi pensa in grande relativamente alle opportunità di trasformazione aziendale offerte dall'intelligenza artificiale ed è disposto a sperimentare nuovi approcci e tecnologie otterrà risultati più significativi.

<sup>28</sup> "Big Data and AI Executive Survey 2021" (Sondaggio tra i dirigenti su Big Data e IA del 2021), NewVantage Partners, 2021.

<sup>29</sup> "Infographic: The Future of Analytics" (Infografica: Il futuro dell'analisi), BARC, 2020.

<sup>30</sup> "Gartner<sup>®</sup> Says CFOs Have a Limited Window to Derive Competitive Advantage from Artificial Intelligence" (Gartner<sup>®</sup> afferma che i CFO hanno poco tempo per trarre un vantaggio competitivo dall'intelligenza artificiale), Gartner<sup>®</sup>, 2021.

# Da esperto di numeri a partner strategico

Il ruolo del CFO non solo si è notevolmente evoluto, ma il passo dell'evoluzione è accelerato. La domanda di informazioni e competenze basate sui dati che i CFO e i loro team portano all'azienda non è mai stata così elevata e continua a crescere. Caratterizzato da rischi complessi, potenziali disagi e mutevoli aspettative dei clienti, il lavoro del CFO è tutt'altro che noioso. Anche se attualmente il ruolo è estremamente impegnativo, il 76% dei leader finanziari afferma che questo è un momento incredibilmente entusiasmante per essere un CFO.<sup>31</sup>

Microsoft si impegna ad aiutare il reparto finanziario a diventare un partner strategico dell'azienda attraverso tecnologie scalabili basate sul cloud, business intelligence di facile utilizzo e soluzioni aperte e flessibili per soddisfare l'intera gamma di esigenze aziendali. Aiutiamo i reparti finanziari a distribuire i dati all'azienda, a favorire decisioni strategiche con l'intelligenza artificiale e ad automatizzare i processi finanziari lavorando al contempo per ridurre la complessità e il rischio.

**Richiedi una demo live di Dynamics 365 >**

<sup>31</sup> "How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow?" (CFO: come evolvere oggi per riformulare la finanza del futuro), Ernst & Young, 2020.

