

A professional woman in a light-colored blouse and dark trousers stands with her hands on her hips, looking out of a large window. The window offers a panoramic view of a city skyline. On the desk in front of her, there is a laptop, a smartphone, a coffee cup, and some papers. The background is a bright, modern office interior.

26th Annual Global & Italian CEO Survey

# Affrontare le sfide di oggi per vincere quelle di domani

Trasformare la propria azienda e renderla  
economicamente sostenibile

*pwc.com/it/ceosurvey*

**pwc**

# Indice

## Introduzione

3

## La corsa al futuro

4

Per quanto ancora le vostre aziende saranno economicamente sostenibili?

5

Cambiamento climatico: una corsa contro il tempo per le aziende

7

Dovreste anticipare i vostri rischi?

9

## Le sfide di oggi

11

Quanto il contesto attuale influisce sulla vostra visione del domani?

12

Le vostre strategie relative alla resilienza sono compatibili con quelle sul capitale umano?

14

Con l'aumento dei rischi geopolitici, a quali potenziali evoluzioni vi state preparando?

16

## Un'agenda equilibrata

18

Quanto tempo e quanti capitali state investendo nel futuro?

19

Quanto siete coinvolti nel processo di rinnovamento delle vostre aziende?

21

Che tipo di ecosistema state costruendo?

22

## Introduzione

Il 45% dei CEO intervistati in Italia (vs circa 40% Global) ritiene che, se le proprie organizzazioni continueranno a percorrere la strada attuale, non saranno economicamente sostenibili tra 10 anni.

Questo dato sottolinea un duplice imperativo: la necessità di affrontare le sfide quotidiane e quella di prepararsi a cogliere le opportunità di domani. Infatti, la maggior parte dei 4.410 CEO provenienti da 105 Paesi che hanno risposto alla 26a CEO Survey PwC, di cui 112 italiani, ritiene di fondamentale importanza per il futuro reinventare le proprie aziende. Allo stesso tempo, i CEO si trovano a fronteggiare ardue sfide sul breve termine, a partire dall'economia globale, che per il 63% di loro (vs circa 75% Global) registrerà un calo della crescita nei prossimi 12 mesi.

Abbiamo organizzato la sintesi dell'indagine di quest'anno in nove domande, che possono essere ricondotte a tre gruppi di "azioni necessarie" per operare nel nostro mondo a doppio imperativo:

- **La corsa al futuro:** le prime tre domande - sul rischio potenziale di disruption delle attività produttive, sulle strategie aziendali per affrontare il cambiamento climatico e sugli orizzonti temporali dei rischi critici - riflettono le sfide che i CEO devono fronteggiare per affrontare le minacce a lungo termine per le loro imprese, per la società e per il pianeta stesso.

- **Le sfide di oggi:** le tre domande successive - sul rapporto tra le condizioni di oggi e le prospettive di domani, tra le strategie di resilienza aziendale e il mantenimento dei livelli occupazionali, e tra la geopolitica e i piani di emergenza - trattano le tensioni quotidiane che i leader globali e italiani devono affrontare mentre le condizioni macroeconomiche si deteriorano, l'incertezza aumenta e l'inflazione raggiunge livelli non sperimentati negli ultimi decenni.
- **Un'agenda equilibrata:** le ultime tre domande – inerenti al tempo e al capitale che i CEO investono nel futuro, il loro ruolo di leader per guidare e stimolare il cambiamento e gli ecosistemi che stanno costruendo per creare nuove fonti di valore - evidenziano l'equilibrio a cui i CEO devono aspirare per realizzare il loro duplice imperativo. I dati che presenteremo mostrano come i CEO siano già alle prese con tali questioni, anche se a volte senza che le stesse siano riconosciute appieno. Rendendole esplicite speriamo di aiutare i leader a individuare sfide e opportunità.

Lungo l'analisi dei risultati della Survey suggeriamo anche delle priorità d'azione basate sulla ricerca e sull'esperienza di PwC nell'aiutare i leader ad affrontare questi problemi. Il duplice imperativo che i CEO di oggi si trovano ad affrontare è una sfida di prim'ordine, ma anche un'opportunità per guidare con determinazione l'impresa e sostenerla nello svolgere il ruolo di cui la società ha disperatamente bisogno: un catalizzatore di innovazione e una comunità di risolutori che agisca per il lungo termine.



01

## La corsa al futuro



## Per quanto ancora le vostre aziende saranno economicamente sostenibili?

I CEO sono consapevoli del rischio di potenziale disruption delle loro attività e delle conseguenze da esso derivanti. Circa il 45% dei CEO italiani (vs circa 40% Global) ritiene che, se le loro aziende continueranno a percorrere la strada attuale, smetteranno di essere economicamente sostenibili entro i prossimi dieci anni.

A livello Global, in questo senso si sono espressi coerentemente i CEO di diversi settori: dalla tecnologia alle telecomunicazioni, dalla sanità al mondo industriale.

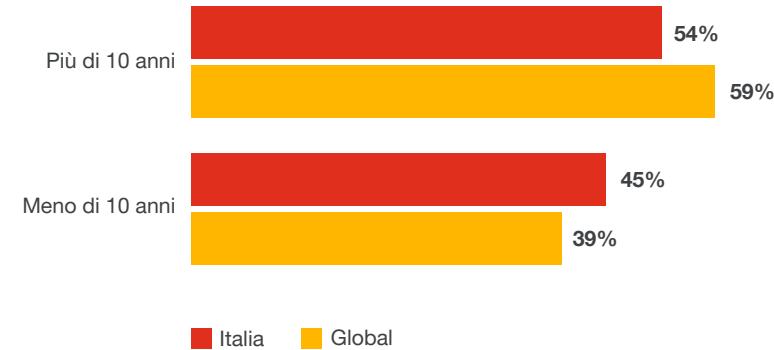
Alla domanda che indaga quali siano gli elementi che più probabilmente influenzano la redditività del loro settore nei prossimi 10 anni, i CEO italiani hanno indicato come primo fattore per rilevanza le modifiche alla regolamentazione (63% vs 53% a livello Global). A seguire i CEO considerano una sfida la variazione nelle preferenze dei clienti (56% Italia e Global) e la carenza di competenze aziendali (52% Italia e Global). Il 49% dei CEO, invece, indica la transizione verso nuove fonti energetiche (vs 37% Global) e le tecnologie "disruptive" (49% Italia e Global). Inoltre, circa un terzo dei CEO intervistati ha individuato come fattore di influenza sulla redditività del proprio settore i potenziali nuovi ingressi di competitor dai settori adiacenti (27% Italia vs 29% Global).



**Andrea Toselli**, Presidente e Amministratore Delegato di PwC Italia, afferma: "La consapevolezza dei CEO italiani sulle sfide che li attendono è diversa rispetto al passato e questo li rende più reattivi."

**Figura 1:** Il 45% dei CEO Italiani (vs circa 40% Global) pensa che se la propria azienda continuerà a percorrere la strada attuale smetterà di essere economicamente sostenibile entro i prossimi dieci anni.

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



Il 45% di loro ritiene che, se le organizzazioni continueranno sulla strada attuale, non saranno più sostenibili entro i prossimi 10 anni. Hanno compreso l'importanza di concentrarsi per fronteggiare le sfide di oggi, che derivano da scenari più articolati e instabili rispetto ad un tempo".





Da questi dati emerge la consapevolezza dei leader di oggi rispetto alla straordinarietà dei tempi che stiamo vivendo, caratterizzati da cinque megatrend – climate change, tecnologie “disruptive”, cambiamenti demografici, tensioni a livello mondiale e instabilità sociale - che stanno ridisegnando il contesto in cui crescono le aziende. Sebbene tutti questi elementi esistano da tempo, la loro portata, la loro influenza e la loro interdipendenza sono in continuo aumento, con un diverso impatto a seconda dei settori e delle aree geografiche.

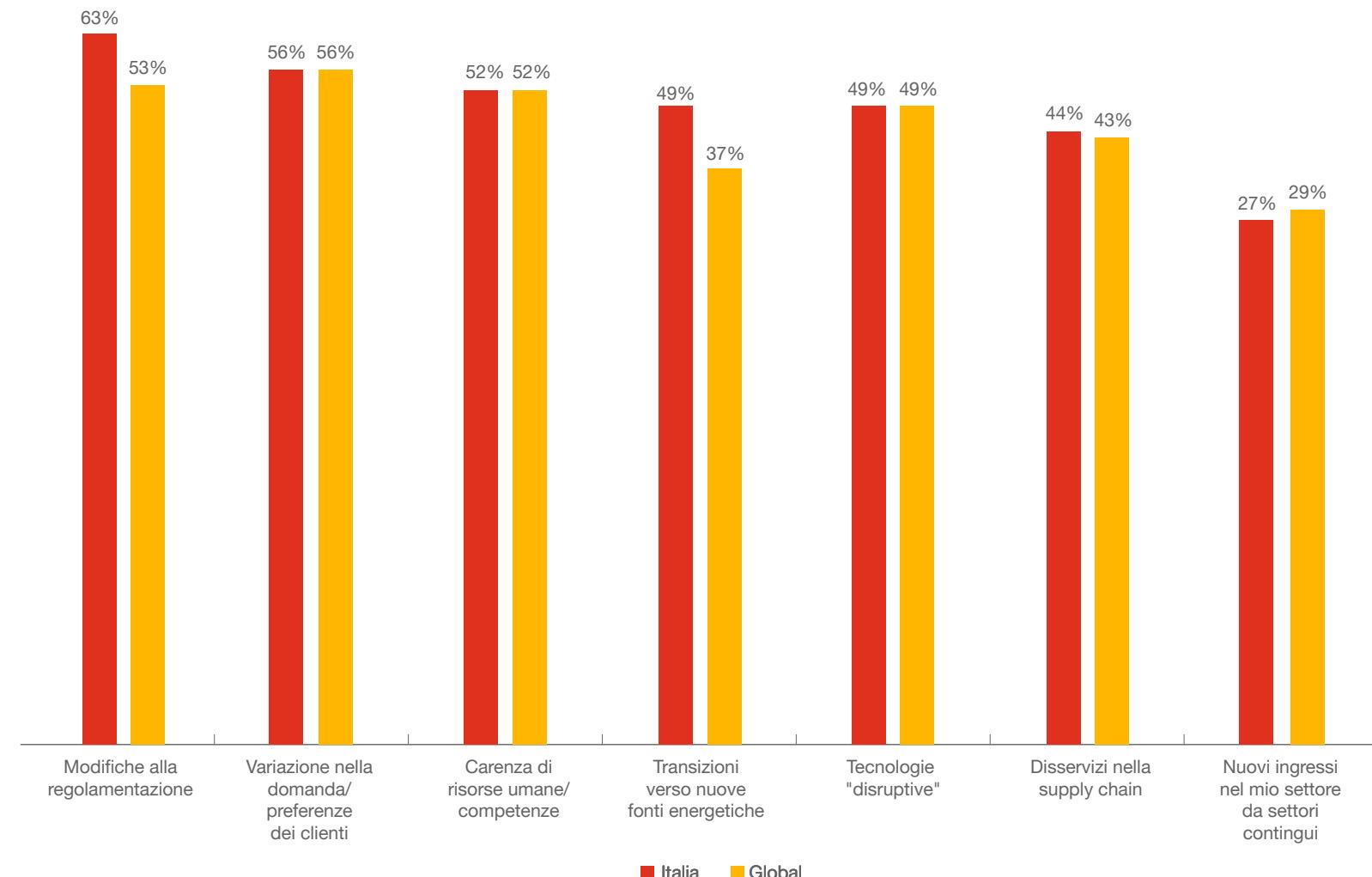
#### Le prossime mosse: reimaginare e scegliere

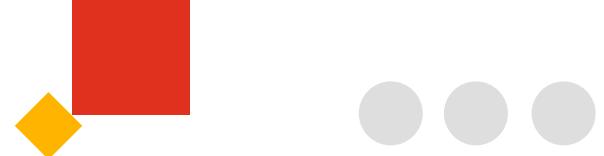
Come descritto dagli esperti di PwC nel libro del 2022 “Beyond Digital” il punto di partenza per una trasformazione aziendale di questo tipo è spesso una riconfigurazione del posto dell’azienda nel mondo economico, guardando oltre l’attuale portafoglio di attività e prodotti per determinare quale valore un’organizzazione creerà e per chi.



**Figura 2: Le sfide per la redditività secondo i CEO per i prossimi 10 anni.**

D: In che misura ritiene che i seguenti fattori avranno un impatto (ossia un aumento o una diminuzione) sulla redditività del vostro settore nei prossimi 10 anni? (Somma delle risposte «molto» e «moltissimo»).





## Cambiamento climatico: una corsa contro il tempo per le aziende

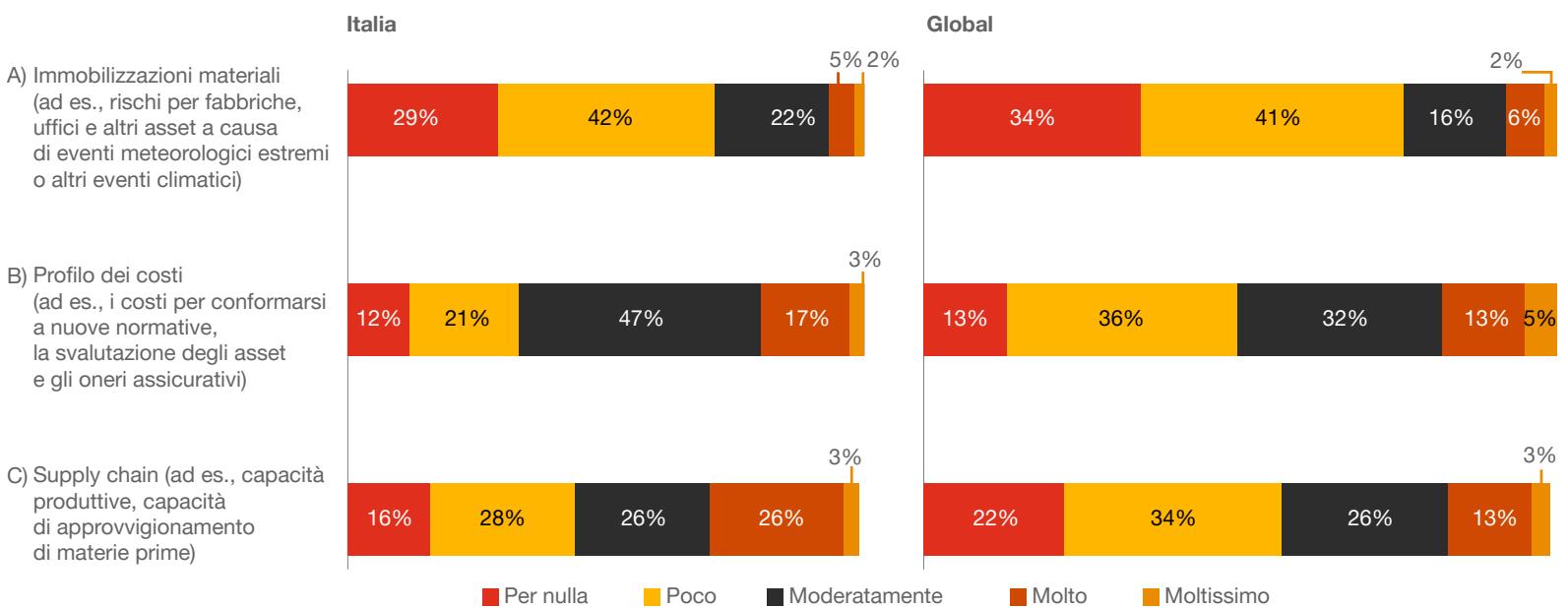
La corsa contro il tempo dei CEO è particolarmente impegnativa quando si tratta di cambiamenti climatici. I CEO a livello Global e Italia si aspettano un forte impatto sulle proprie attività dettato dai cambiamenti climatici nei prossimi 12 mesi.

In particolare, circa il 67% dei CEO italiani (vs 50% Global) prevede un impatto significativo sul profilo dei costi. L'effetto sulla supply chain preoccupa invece il 55% dei CEO (vs 42% Global), mentre una minor percentuale è allarmata per i danni causati dal clima alle proprie immobilizzazioni materiali (29% Italia vs 24% Global).



**Figura 3: Preoccupazioni dei CEO circa l'impatto del rischio climatico sull'attività nei prossimi 12 mesi.**

D: In che misura ritiene che le seguenti aree della sua attività saranno influenzate dal rischio climatico nei prossimi 12 mesi?



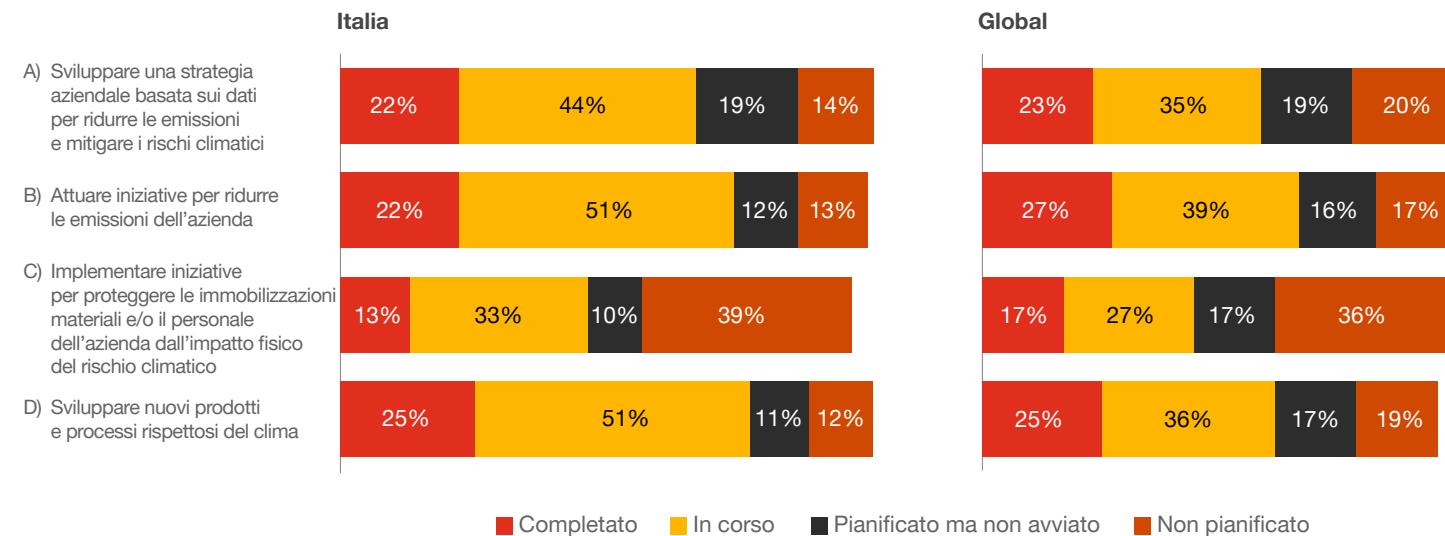


Un'analisi approfondita dell'indagine mostra come i CEO che si sentono più esposti al cambiamento climatico siano anche quelli che prendono più iniziative per affrontarlo.

Questo tipo di approccio reattivo è comprensibile, poiché la sfida posta dal cambiamento climatico richiede una reazione coordinata e organizzata nel lungo termine.

**Figura 4:** Preparazione delle aziende per i rischi derivanti dal climate change.

D: Di seguito viene riportato un elenco di azioni che le aziende possono intraprendere per prepararsi al rischio di cambiamento climatico. Quale affermazione definisce al meglio il livello di avanzamento dell'azienda in merito a queste azioni?



In tema di riduzione delle emissioni, **Andrea Toselli, Presidente e Amministratore Delegato di PwC Italia**, pone particolare enfasi sulle rinnovabili: “Siamo virtuosi ma solo il 22% delle aziende ha già sviluppato una strategia in merito.”

La straordinaria flessibilità italiana è una risorsa e consentirà ai nostri CEO di superare la crisi con maggiore successo rispetto ad ambienti più strutturati come quelli anglosassoni.”

In Italia, solo il 22% dei CEO ha già sviluppato una strategia aziendale per ridurre le emissioni basata sui dati (in linea con il 23% a livello Global), una quota più alta dichiara di starla pianificando, mentre ben il 14% attualmente non prevede azioni concrete (vs 20% Global).

Misurare e comunicare i progressi agli stakeholder è un'altra grande sfida. In [una recente indagine di PwC](#), l'87% degli investitori globali ha dichiarato di ritenere che le rendicontazioni aziendali contengano affermazioni non sufficienti rispetto alla sostenibilità, al punto da poter essere ricondotte al “greenwashing”.

#### La prossima mossa: scomporre il problema

L'esperienza di PwC dimostra che per i leader è fondamentale [scomporre la sfida climatica](#) in modo da poter gestire e affrontare i singoli problemi. Ad esempio, invece di considerare il rischio climatico solo come un problema astratto, sarebbe opportuno considerare i potenziali rischi lungo la filiera produttiva.

I leader che cercano di ridurre le emissioni generate nella catena del valore a monte e a valle della propria azienda (Scope 3) dovrebbero concentrarsi sul 20% dei fornitori che di solito generano l'80% di queste emissioni.

Sarebbe poi opportuno che si concentrassero su modelli dettagliati e su processi precisi per stimare, quantificare ed estrapolare i dati delle emissioni dello Scope 3 a livello complessivo.



## Dovreste anticipare i vostri rischi?

Il cambiamento climatico è una preoccupazione caratterizzata da un orizzonte temporale particolarmente lungo al punto che la sua portata diventa chiara solo guardando all'insieme più ampio delle varie minacce. Non stupisce quindi che le sue conseguenze nel prossimo anno preoccupino meno di altri fattori (15% Italia vs 14% Global).

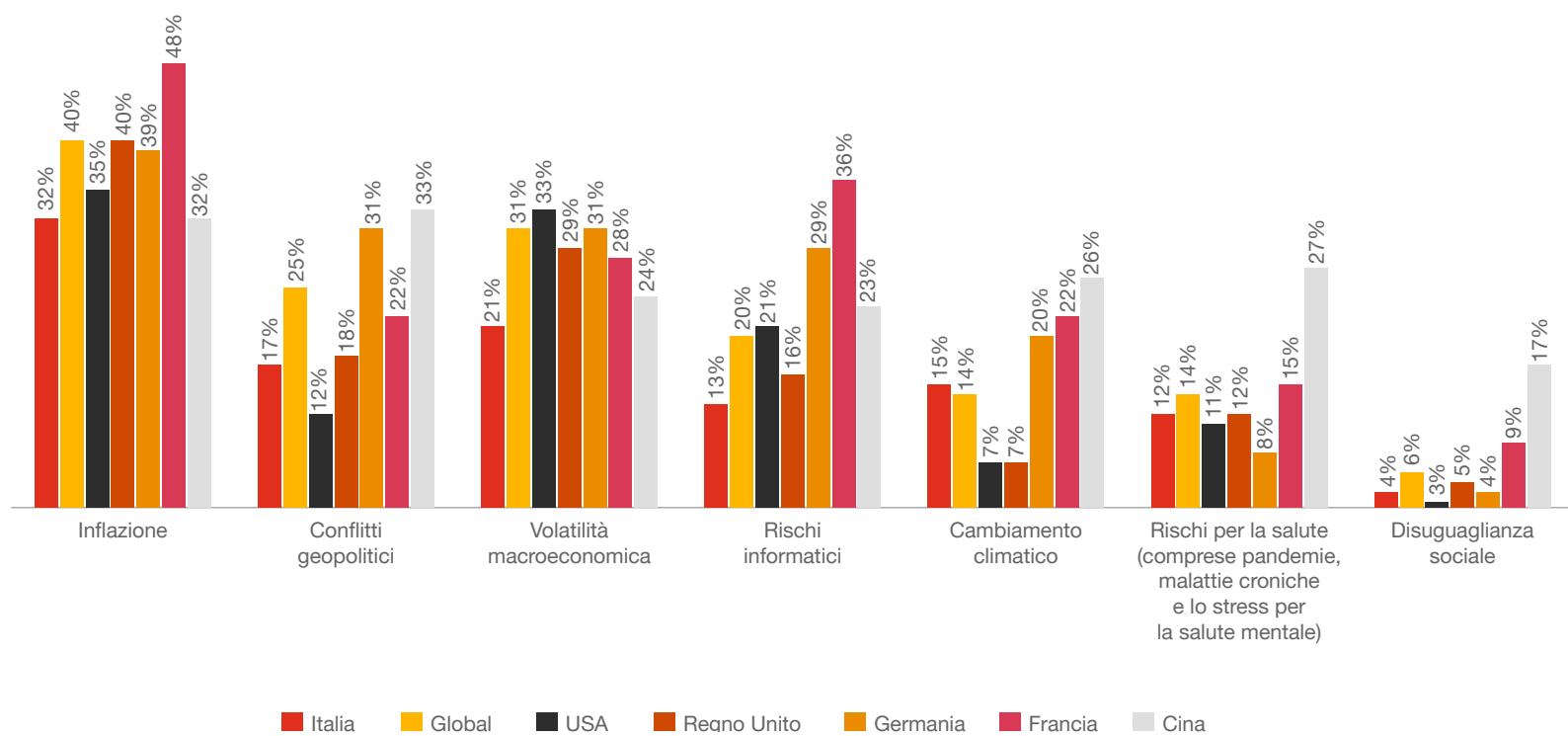
I CEO italiani, dal punto di vista finanziario, si sentono più esposti all'inflazione (32% Italia vs 40% Global), alla volatilità macroeconomica (21% Italia vs 31% Global) e ai conflitti geopolitici (17% Italia vs 25% Global) nei prossimi 12 mesi. Sono tutti e tre problemi immediati, che possono alimentarsi e rafforzarsi a vicenda.

Ad esempio, le banche centrali hanno dovuto rivedere al rialzo i tassi di interesse a seguito delle tensioni geopolitiche dovute al conflitto in Ucraina, in aggiunta ai problemi di approvvigionamento delle materie prime (soprattutto gas e petrolio), rinforzando la dinamica inflattiva già in corso dalla fine del 2021.

Il contrasto all'aumento dei prezzi con politiche monetarie restrittive rischia però di ridurre investimenti e consumi, rallentando la crescita economica.

**Figura 5: Preoccupazione per le potenziali minacce economiche, ambientali, politiche e sociali (12 mesi).**

*D: In che misura ritiene che la sua azienda sarà esposta alle seguenti principali minacce nei prossimi 12 mesi? (Risposta «Estremamente esposta» e «Fortemente esposta»).*



Il quadro cambia per le prospettive a cinque anni dei CEO. In questo arco temporale i primi fattori di preoccupazione per i CEO italiani restano l'inflazione (25% vs 28% Global), i conflitti geopolitici (25% vs 25% Global) e la volatilità macroeconomica (24% vs 29% Global). Tuttavia, rispetto alle prospettive a 12 mesi, nel medio termine (5 anni) aumenta notevolmente la quota di CEO preoccupata per i rischi informatici (20% vs 25% Global) e i cambiamenti climatici (21% vs 22% Global), che rientrano tra le minacce ad alto rischio individuate dai CEO.

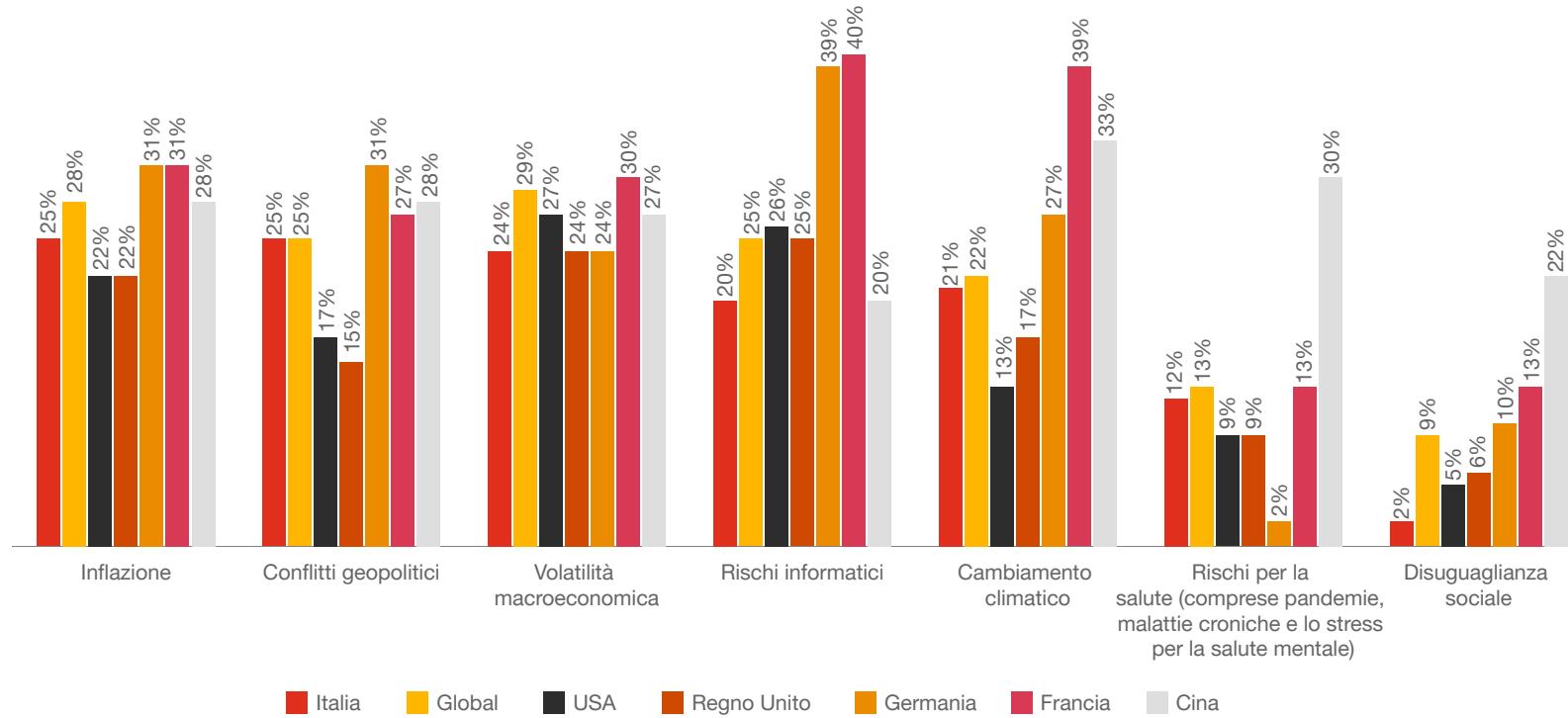
La limitata corrispondenza tra le preoccupazioni nei diversi orizzonti temporali porta a chiedersi se i CEO non corrano il rischio di concentrarsi eccessivamente sulle minacce del presente perdendo la visione del medio periodo. Ad esempio, nel caso della cybersecurity, è possibile che importanti investimenti tecnologici aziendali - come il lancio di una nuova app rivolta ai consumatori, lo sviluppo di una linea di business basata sull'intelligenza artificiale, o l'espansione in un nuovo mercato - creino inavvertitamente ulteriori vulnerabilità informatiche nel medio termine.

#### La prossima mossa: mobilitare la C-suite

I CEO devono sempre essere all'avanguardia per svolgere un ruolo fondamentale nell'affrontare le sfide informatiche: dal parlare pubblicamente del loro impegno nel campo della cybersecurity all'utilizzo della loro influenza per ispirare cambiamenti e creare un fronte unito contro gli attacchi informatici. Secondo la nostra recente ricerca *Digital Trust Insights*, un contributo fondamentale ai miglioramenti della cybersecurity nelle aziende leader è dato dalla collaborazione e dalla sponsorizzazione della C-suite, volta a valorizzare al meglio gli investimenti sostenuti per la mitigazione del rischio.

**Figura 6: Preoccupazione per le potenziali minacce economiche, ambientali, politiche e sociali (5 anni).**

*D: In che misura ritiene che la sua azienda sarà esposta alle seguenti principali minacce nei prossimi 5 anni? (Risposta «Estremamente esposta» e «Fortemente esposta»).*



02

## Le sfide di oggi





## Quanto il contesto attuale influenza sulla vostra visione del domani?

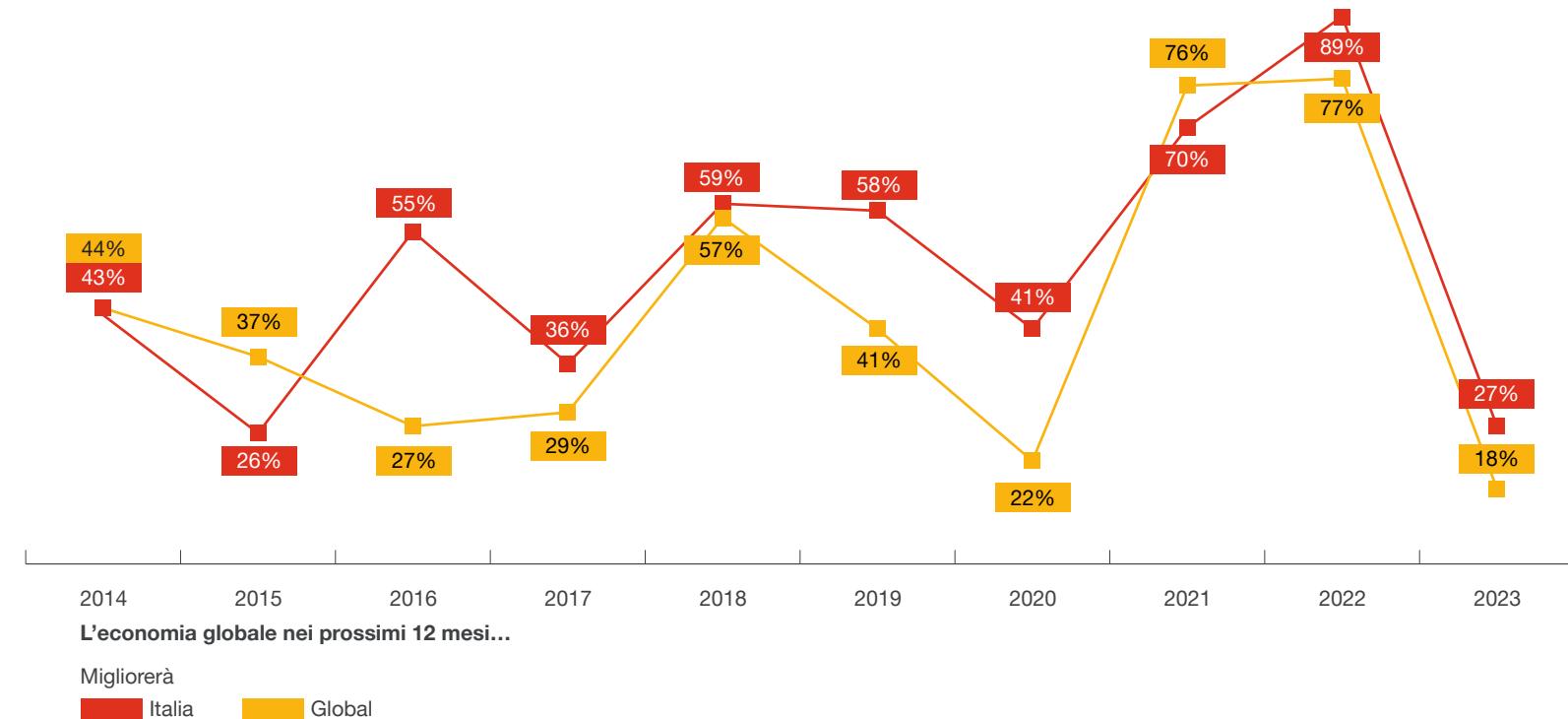
La più grande sfida a breve termine che i CEO devono affrontare è lo stato dell'economia globale. Non sorprende che il 63% dei CEO italiani che hanno partecipato alla Survey di quest'anno prevedano un calo della crescita economica globale nei prossimi 12 mesi, dato comunque migliore di quello registrato a livello Global, dove il 73% dei CEO si dicono pessimisti. Queste aspettative, che riguardano tutte le principali economie, rappresentano una netta inversione di tendenza rispetto all'anno scorso, quando l'89% dei CEO (vs 77% Global) prevedeva un miglioramento della crescita globale.

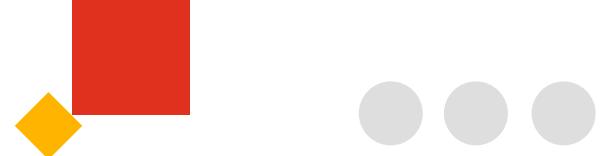
L'ottimismo dell'anno scorso, che rifletteva la speranza che le condizioni economiche continuassero a migliorare con il superamento della crisi pandemica, è stato impattato dallo scatenarsi del più grande conflitto in Europa dalla Seconda Guerra Mondiale e dai suoi effetti a catena, come l'aumento dei prezzi dell'energia, delle materie prime e l'accelerazione dell'inflazione generale di retribuzioni e prezzi.



**Figura 7: Percezione dei CEO globali e italiani circa il trend futuro dell'economia mondiale.**

D: *Quali variazioni ritiene che la crescita economica (ossia il prodotto interno lordo) subirà, eventualmente, nei prossimi 12 mesi nell'economia mondiale?*





Dai dati della Survey è possibile inquadrare l'effetto che le tensioni geopolitiche e il conseguente rallentamento della ripresa economica post-Covid 19 hanno avuto sulla fiducia dei CEO circa le prospettive di crescita della propria azienda nei prossimi 12 mesi. Il livello di fiducia dei CEO è calato rispetto all'anno scorso, sia in Italia che a livello Global dove è stata registrata una diminuzione pari a circa il 25%. Questo calo è stato significativamente inferiore al crollo del 2008 (oltre il 50% a livello Global), ma maggiore rispetto a qualsiasi altro degli ultimi 15 anni.

Ci sono state delle eccezioni: i CEO di Africa, Brasile, Cina, Giappone e Medio Oriente sono fiduciosi nelle loro prospettive di crescita come lo erano l'anno scorso e, in generale, sono più fiduciosi nelle loro prospettive di crescita dei ricavi a tre anni. Tuttavia, a livello Global, le prospettive di ricavi a breve termine sono deboli, in particolare per i CEO del settore immobiliare e del private equity, che risentono dell'aumento dei costi del capitale e delle condizioni di liquidità più rigide.

Coerentemente a questo clima di incertezza solo il 37% dei CEO intervistati in Italia si aspetta una crescita del fatturato nei prossimi 12 mesi, dato nettamente inferiore al 42% registrato a livello Global ma in linea con altri Paesi europei: 36% Francia, 35% Germania, 26% Spagna. Il dato è in continuo calo a livello europeo già dal 2021.

#### **La prossima mossa: guidare il cambiamento partendo dai Consigli di Amministrazione**

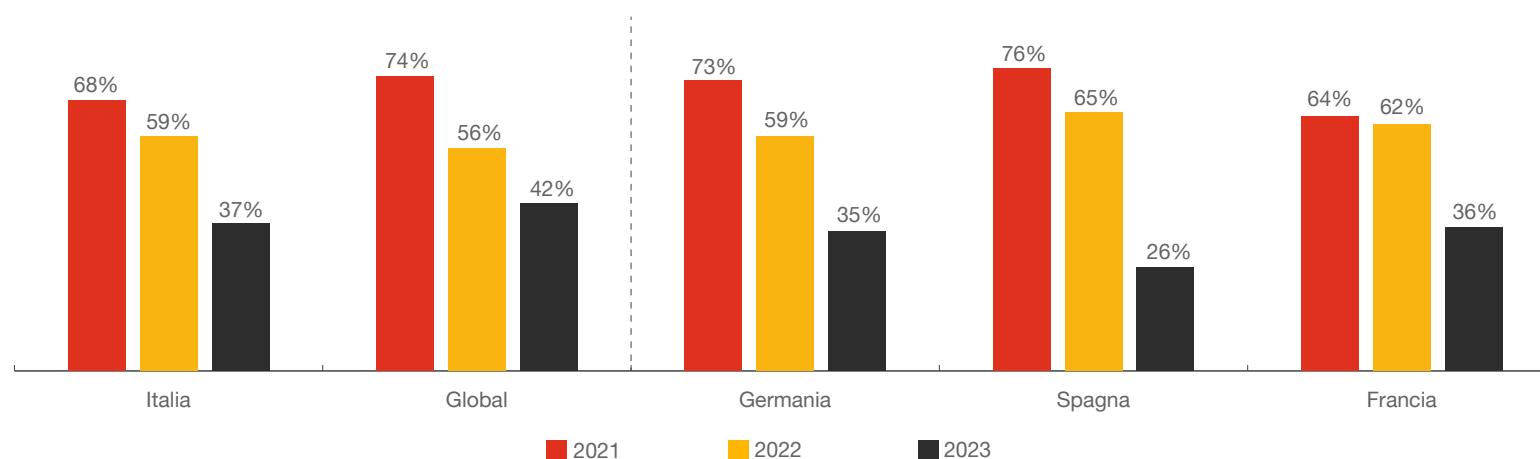
Il notevole cambiamento rispetto all'anno precedente nelle previsioni dei CEO porta a porsi una domanda: l'ottimismo di un anno fa è stato sostituito da un eccessivo pessimismo?

Dopotutto, anche i CEO sono persone e in quanto tali sono suscettibili, come tutti noi, agli effetti di vari cognitive bias che una vasta serie di ricerche di economia comportamentale ha dimostrato essere molto diffusi.

Il centro di corporate governance di PwC ha evidenziato una serie di approcci per combattere i pregiudizi nei consigli di amministrazione, come la sollecitazione di opinioni attraverso consultazioni indipendenti o questionari, l'apertura di discussioni per considerare le possibilità trascurate (ad esempio, chiedendo: "Cosa sperano di fare i nostri concorrenti; Cosa temono che potremmo fare?") e l'assegnazione di un ruolo di "devil's advocate" per le discussioni critiche.

**Figura 8:** Anche la fiducia dei CEO nelle prospettive di crescita della propria azienda è diminuita drasticamente.

D: Quanto è convinto delle prospettive di crescita dei ricavi della sua azienda nei prossimi 12 mesi?  
(Risposta «Estremamente fiducioso» e «Molto fiducioso»).





## Le vostre strategie relative alla resilienza sono compatibili con quelle sul capitale umano?

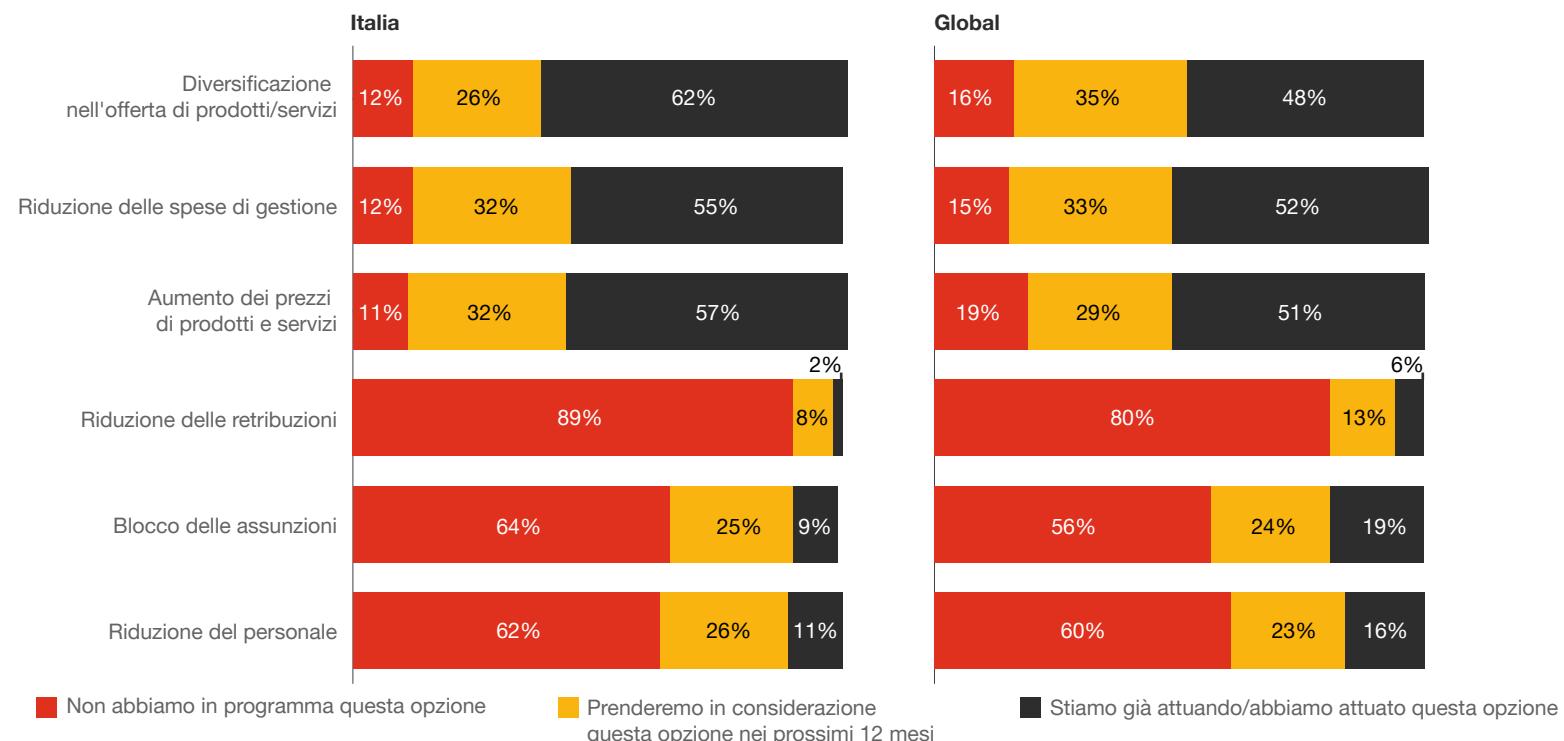
In risposta alle sfide economiche a breve termine, i CEO affermano di star adottando misure per stimolare la crescita dei ricavi e ridurre i costi aziendali. È interessante notare che, sebbene il 55% dei CEO italiani (vs 52% Global) dichiari di aver già avviato un taglio dei costi, solo il 9% (vs 19% Global) ha bloccato le assunzioni e solo l'11% (vs 16% Global) ha ridotto il numero dei propri dipendenti.

Questi numeri sono in netto contrasto con quanto dichiarato dai CEO a livello Global tra ottobre e novembre 2008 quando circa il doppio di loro aveva previsto riduzioni del personale a breve termine.



**Figura 9:** In risposta all'attuale contesto, i CEO riferiscono di aver tagliato i costi e di aver stimolato la crescita dei ricavi, ma la maggior parte non prevede di ridurre la forza lavoro.

D: Quali fra le seguenti opzioni descrivono al meglio le azioni che l'azienda sta valutando per attenuare l'esposizione a potenziali sfide e volatilità economica nei prossimi 12 mesi?





I dati dell'analisi suggeriscono che i CEO stanno cercando di limitare i tagli del personale. In parte, la decisione è determinata dalla loro recente esperienza poiché in molti Paesi si è assistito ad un aumento dei tassi di dimissione dei dipendenti: un fenomeno che è stato definito "Great Resignation". La maggior parte degli intervistati ritiene che questi già elevati tassi di dimissione continueranno a crescere: la quota di CEO che ne prevede un aumento è maggiore di quella che ne prevede il calo. Anche per il 38% dei CEO italiani (vs 36% Global) i tassi di dimissione aumenteranno.

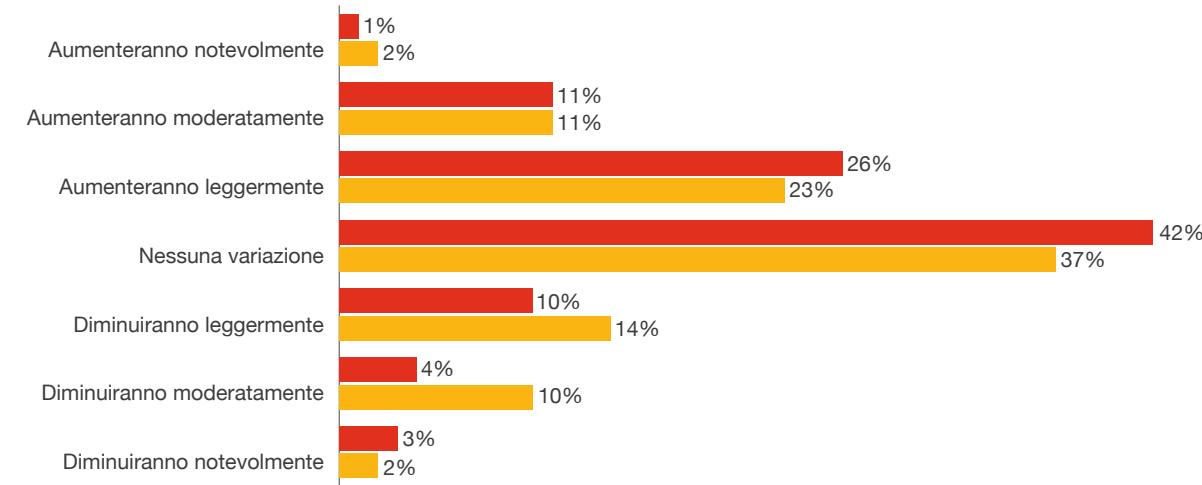
#### La prossima mossa sui talenti

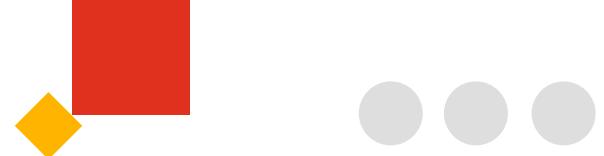
Se, come molti CEO prevedono, trattenere i talenti continuerà a costituire una sfida impegnativa anche in presenza di un deterioramento delle condizioni economiche, coinvolgere i dipendenti nella vita aziendale resterà una priorità fondamentale. Una [ricerca di PwC](#) suggerisce ai leader alcuni dei fattori chiave per la valorizzazione dei talenti: flessibilità, retribuzione equa, lavoro appagante e l'opportunità di dare il meglio di sé sul posto di lavoro.

Creare condizioni per lo sviluppo di queste leve può aiutare i CEO a controllare i tassi di dimissione con una visione di lungo periodo.

**Figura 10:** I CEO si aspettano che gli attuali tassi di abbandono dei dipendenti continuino a essere ampiamente inalterati.

D: Come ritiene che varieranno i tassi di dimissioni/pensionamento dei dipendenti dell'azienda nei prossimi 12 mesi?





## Con l'aumento dei rischi geopolitici, a quali potenziali evoluzioni vi state preparando?

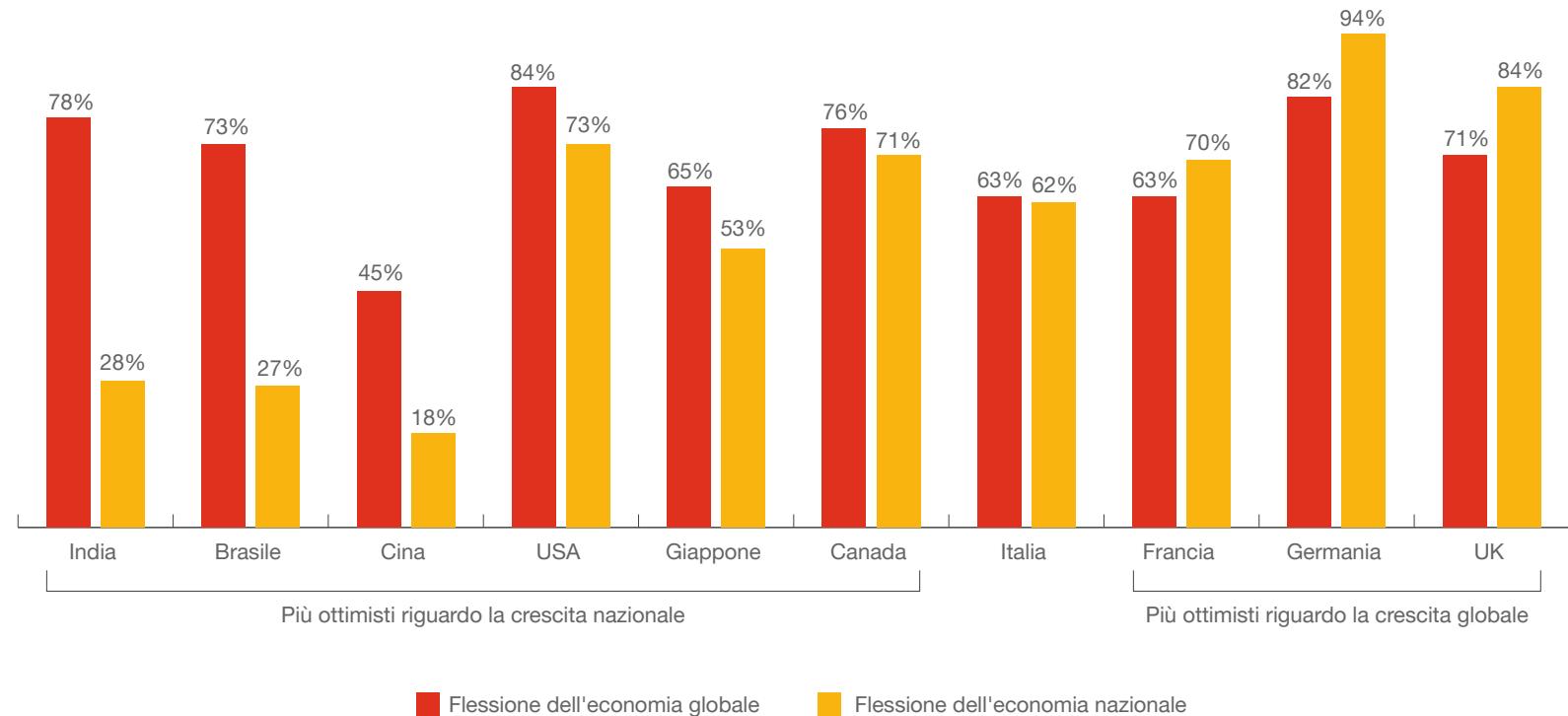
Gli ultimi avvenimenti mondiali hanno accresciuto l'importanza dell'analisi geopolitica e hanno inciso in molti modi anche sulle prospettive dei leader riguardo l'andamento dell'economia globale stessa. I CEO delle aziende di Brasile, Canada, Cina, India, Giappone e Stati Uniti sono più ottimisti sulle prospettive di crescita a breve termine dei loro Paesi che su quelle del mondo nel suo complesso.

La crescente enfasi sugli interessi nazionali a discapito di quelli globali rappresenta un'accelerazione delle tendenze in atto da tempo, con il venir meno del consenso post guerra fredda sull'apertura al commercio internazionale libero da attriti.

I CEO italiani invece si aspettano un calo allineato sia per l'economia del nostro paese che per quella del resto del mondo (rispettivamente il 62% e il 63%). In Europa tendenzialmente, in ragione delle aspettative di un inverno potenzialmente complesso, i CEO di Francia, Germania e Regno Unito prevedono che la crescita dei loro mercati nazionali sarà inferiore a quella dell'economia globale.

**Figura 11:** I leader di molte grandi economie sono più ottimisti sulle prospettive di crescita a breve termine dei loro paesi rispetto all'economia globale.

D: *Quali variazioni ritiene che la crescita economica (ossia il prodotto interno lordo) subirà, eventualmente, nei prossimi 12 mesi nell'economia mondiale/ nell'economia del suo territorio?*





I CEO italiani attenti alla loro esposizione ai rischi geopolitici, interrogati rispetto a quali azioni siano state intraprese hanno dichiarato che: il 48% (vs 48% Global) ha aumentato gli investimenti nella cybersicurezza o nella privacy dei dati, il 43% si è impegnato per la diversificazione di prodotti e servizi (vs 41% Global), mentre il 38% (vs 46% Global) ha modificato la propria presenza sui mercati. Le aree d'intervento variano a seconda delle dimensioni delle aziende. Per le aziende più grandi, la cybersecurity è prioritaria sia in Italia (49%) che a livello Global (55%). Le aziende di piccole e medie dimensioni, invece, concentrano i loro sforzi nella diversificazione della propria presenza sui mercati al fine di raggiungere un maggior grado di flessibilità commerciale ed operativa (51% Italia vs 44% Global).

#### La prossima mossa rispetto alla supply chain

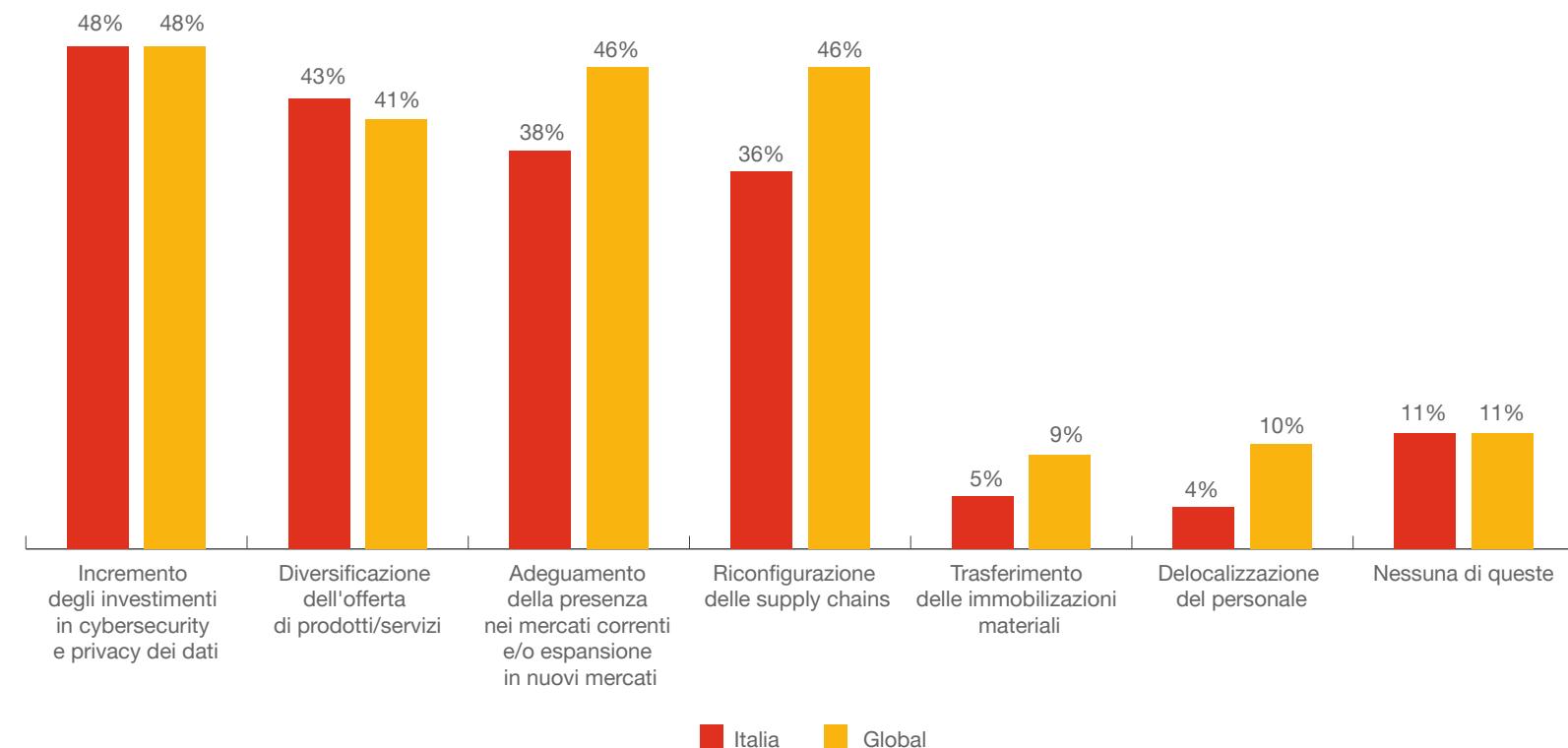
La recente esperienza di PwC ha evidenziato il perseguitamento di scelte strategiche e prudenziali in relazione alla supply chain nell'incertezza odierna. Il primo passo è la pianificazione di scenari che comprendano una serie di interruzioni più ampie - non solo l'impatto immediato di eventi estremi, ma anche le loro ramificazioni a cascata sull'intera supply chain. I leader stanno inoltre creando delle strutture di controllo della supply chain con l'ausilio dell'intelligenza artificiale – come dashboard interattive, metriche aziendali chiave e strumenti personalizzati per i responsabili delle decisioni lungo la supply chain.

La struttura di controllo consente alle organizzazioni di comprendere, dare priorità e risolvere i problemi critici in tempo reale, ad esempio spostando le risorse tra le varie fasi della rete di fornitura.

Aumentare la resilienza della supply chain è una priorità crescente per diverse organizzazioni almeno dal 2020, quando la pandemia ha messo in evidenza la fragilità di molti sistemi fortemente integrati.

**Figura 12:** I CEO stanno aumentando gli investimenti informatici, adeguando le catene di fornitura e modificando la loro presenza sui mercati in risposta ai conflitti geopolitici.

D: Quali fra le seguenti azioni l'azienda sta eventualmente valutando per attenuare l'esposizione ai conflitti geopolitici nei prossimi 12 mesi?



03

## Un'agenda equilibrata





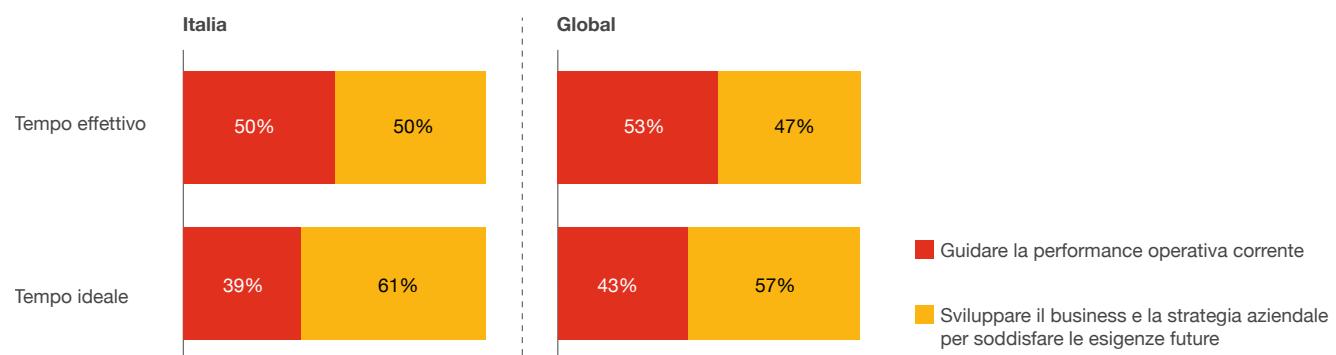
## Quanto tempo e quanti capitali state investendo nel futuro?

Per gestire il duplice imperativo definito dalle nostre prime sei domande i CEO devono trovare un equilibrio, a partire dalla propria agenda professionale. Abbiamo chiesto ai CEO come allocano il loro tempo tra una serie di priorità, tra cui la gestione delle performance operative correnti e dei clienti, la visione sul futuro dell'azienda, il confronto con i dipendenti, l'interazione con gli investitori, il consiglio di amministrazione e altri stakeholder esterni.

Dalla Survey emerge che il 50% del tempo dei CEO italiani è impiegato nella guida delle performance operative correnti (vs 53% Global), ma se potessero ridisegnare i loro impegni, i CEO dedicherebbero solo il 39%

**Figura 13:** I CEO vogliono impiegare più tempo nel reinventare il loro business.

*D: In media, durante il suo orario di lavoro che percentuale di tempo dedica a ciascuno dei seguenti aspetti?*



del loro tempo a questa attività (vs 43% Global) e il restante 61% (vs 57% Global) a sviluppare il business e le strategie aziendali in modo da soddisfare le esigenze future dei diversi stakeholders.

La necessità di ricercare un nuovo equilibrio per i CEO riguarda sia l'agenda che l'allocazione delle risorse aziendali. Gli investimenti tecnologici sono una priorità assoluta: il 78% (vs 76% Global) delle aziende italiane si concentrano sull'automazione, il 77% sull'up-skilling (vs 72% Global) e il 72% (vs 69% Global) sull'implementazione di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale.

Per circa il 59% dei CEO italiani (vs circa 60% Global) la motivazione alla base di questi investimenti è la necessità di trasformare l'azienda per il futuro, mentre per il 42% (vs circa 40% Global) è preservare l'attività attuale. Questo rapporto di 60/40 è conforme alle classiche direttive degli investimenti finanziari tra equity e bond, e rappresenta un altro aspetto dell'equilibrio che i CEO stanno cercando di raggiungere nelle loro aziende.



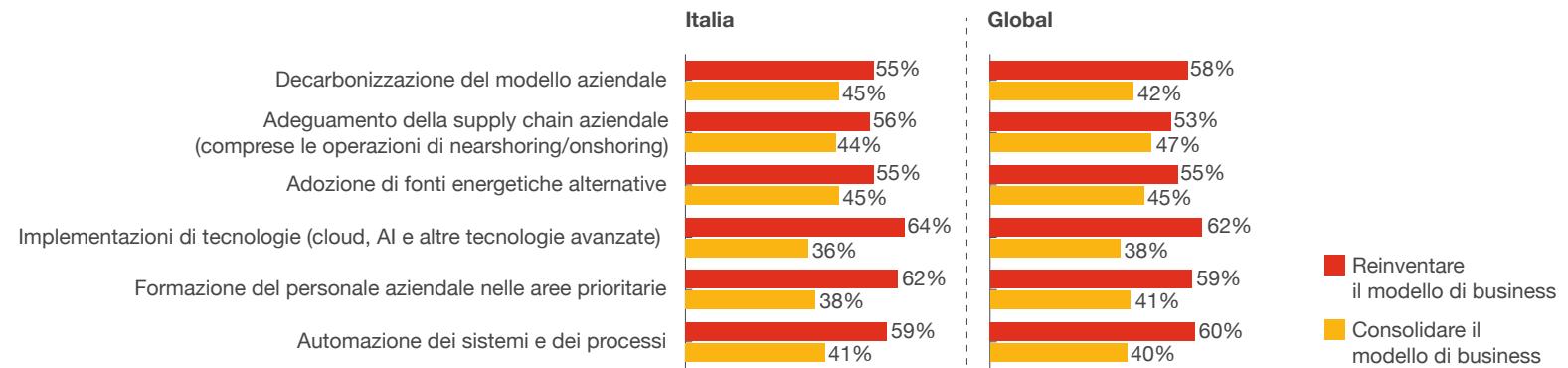
## Le prossime mosse: consolidare e reinventare i propri modelli di business

Per capire come questo equilibrio ideale tenti di tradursi nella pratica, possiamo osservare in quali settori i CEO prevedono di concentrare i propri investimenti per i prossimi 12 mesi e per quale motivo.

Per ridisegnare i propri modelli di business, ad esempio, i CEO italiani dicono di voler investire nell'implementazione di nuove tecnologie (64% vs 62% Global), nella formazione del personale nelle aree prioritarie (62% vs 59% Global) e nell'automazione di sistemi e processi (59% vs 60% Global), concentrandosi quindi principalmente sull'innovazione in senso lato.

**Figura 14:** Si profilano investimenti orientati alla tecnologia e alla reinvenzione del business per molti CEO italiani e globali.

*D: Quali dei seguenti investimenti realizzerà eventualmente l'azienda nei prossimi 12 mesi?  
Per ciascuno degli ambiti di investimento selezionati, indicare sulla scala la percentuale di investimento allocata per preservare il business attuale rispetto a ripensare il business del futuro.*



Posta loro la stessa domanda rispetto agli investimenti diretti a consolidare i modelli di business attuali, le prime aree indicate sono state la decarbonizzazione del modello aziendale (45% vs 42% Global) e l'adozione di fonti energetiche alternative (45% Italia e Global). Dunque, i CEO italiani sono consapevoli che per stabilizzare la propria posizione sul mercato è necessario mantenere alta l'attenzione sui temi energetici ed ecologici.

In quest'ottica di equilibri, per reinventare ma allo stesso tempo consolidare il modello di business, appare dunque una priorità per i CEO programmare investimenti che combinino tecnologia e sostenibilità per capitalizzare le opportunità associate ai temi ESG.



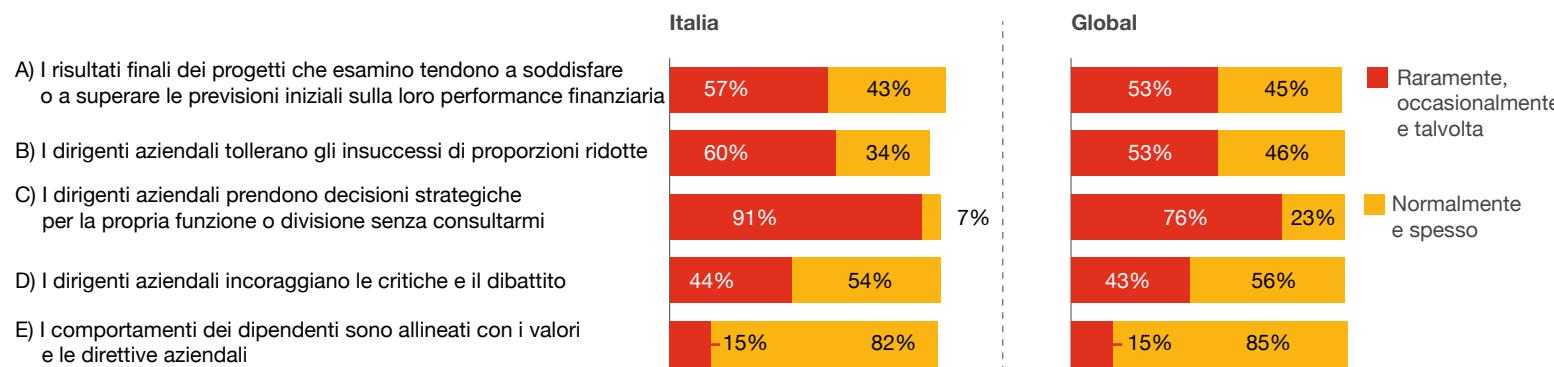


## Quanto siete coinvolti nel processo di rinnovamento delle vostre aziende?

Per rinnovare l'azienda e allo stesso tempo affrontare le sfide operative a breve termine, i CEO hanno bisogno dell'aiuto di tutti i loro collaboratori in egual misura dalla C-suite ai nuovi assunti. Le aziende che riescono a coinvolgere e responsabilizzare di più i propri dipendenti innovano più rapidamente e agiscono in modo più efficace per ottenere risultati concreti. Per i CEO che ambiscono ad ottenere questi risultati, la Survey di quest'anno indica alcune criticità e aree di opportunità.

**Figura 15:** Molti CEO si chiedono se le precondizioni fondamentali per l'empowerment organizzativo e l'imprenditorialità siano presenti nelle loro aziende.

D: Per ciascuna delle seguenti affermazioni, indichi la frequenza con cui si verificano nella sua azienda



Il 91% dei CEO italiani (vs 76% Global) ha dichiarato che i loro dirigenti raramente prendono decisioni strategiche autonome per la loro funzione o divisione senza consultarli. La responsabilizzazione e l'autonomia organizzativa bilanciata dalla condivisione con il leader aziendale contribuiscono in modo determinante a un'efficace riallocazione delle risorse aziendali, che rappresenta una leva fondamentale per i dirigenti che cercano di imprimere un cambiamento significativo alla direzione aziendale.

Il 60% (vs 53% Global) ha dichiarato che spesso i loro dirigenti non tollerano i piccoli fallimenti, mentre il 57% (vs 53% Global) che i risultati finali dei progetti spesso tendono a non soddisfare o addirittura a non superare le previsioni iniziali sulla loro performance finanziaria.

### La prossima mossa per la leadership

Dati come questi suggeriscono che in molte organizzazioni non ci sono ancora le condizioni affinché i manager e i dipendenti siano in grado di orientarsi autonomamente verso nuove importanti opportunità o individuare e rispondere a minacce dirompenti.

Nei prossimi anni, guidare il cambiamento e il rinnovamento aziendale sarà un'attività particolarmente importante per i CEO e i loro top team, e i dati suggeriscono che sarà necessario adottare un modello di leadership "condiviso", perché un cambiamento radicale è possibile solo quando tutti si sentono coinvolti. I CEO devono impegnarsi per definire una visione condivisa, per dare ai propri colleghi la possibilità di prendere decisioni e per essere degli esempi di questo cambiamento in prima persona.

I CEO possono stimolare il dinamismo a livello di progetto incoraggiando l'innovazione e l'assunzione di rischi su piccola scala, scoraggiando i processi di approvazione eccessivamente centralizzati per le iniziative minori e ideando "kill switches" per garantire che questi progetti non vadano fuori controllo.



## Che tipo di ecosistema state costruendo?

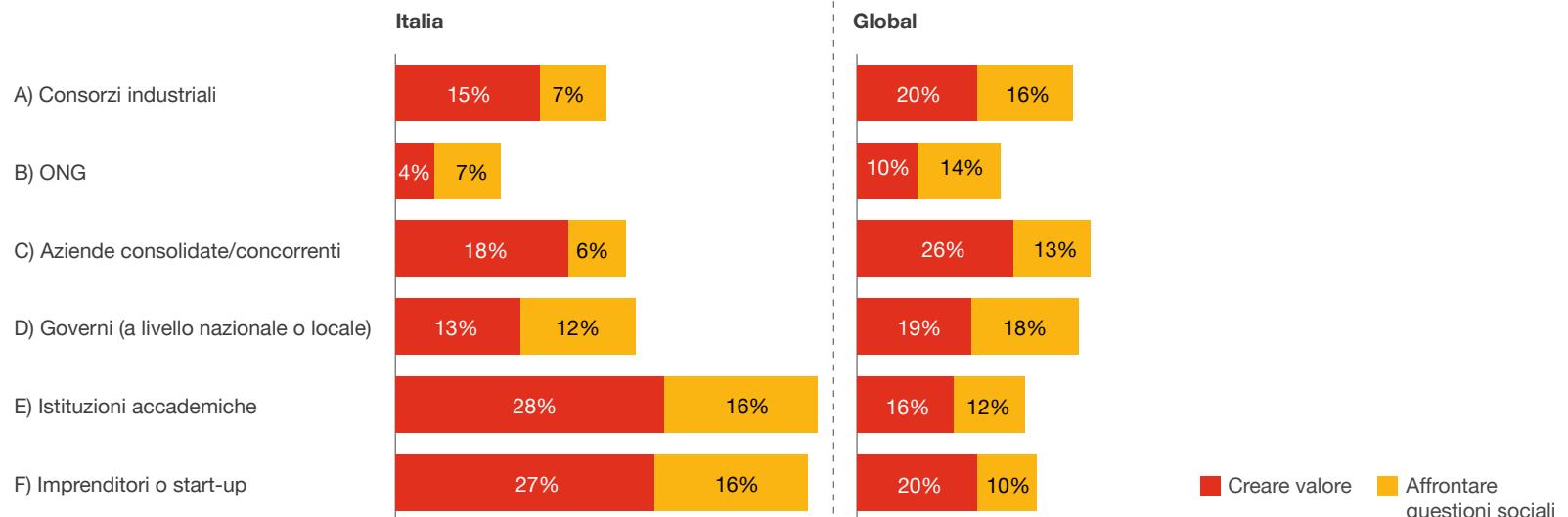
La diversità e la complessità delle sfide aziendali odiere impongono la capacità di collaborare oltre i confini della propria azienda. Per avere una visione di queste dinamiche, abbiamo chiesto ai CEO come costituiscano le partnership, con chi e con quali obiettivi.

I risultati mostrano che le aziende si relazionano con un'ampia rete di collaboratori e che questi vengono spesso coinvolti per creare nuove fonti di valore per il business.

In particolare, i CEO italiani prediligono le collaborazioni con istituzioni accademiche, imprenditori, start-up e governi sia per la creazione di valore che per affrontare le questioni sociali.

**Figura 16:** Le aziende sono più disposte a collaborare per creare valore che per risolvere questioni sociali.

D: In che misura l'azienda sta collaborando con i seguenti gruppi per creare valore (ad es. sviluppare nuovi prodotti/entrare in nuovi mercati)/affrontare le questioni sociali (ad es. cambiamento climatico, diseguaglianza socio-economica, diversità, equità e inclusione).

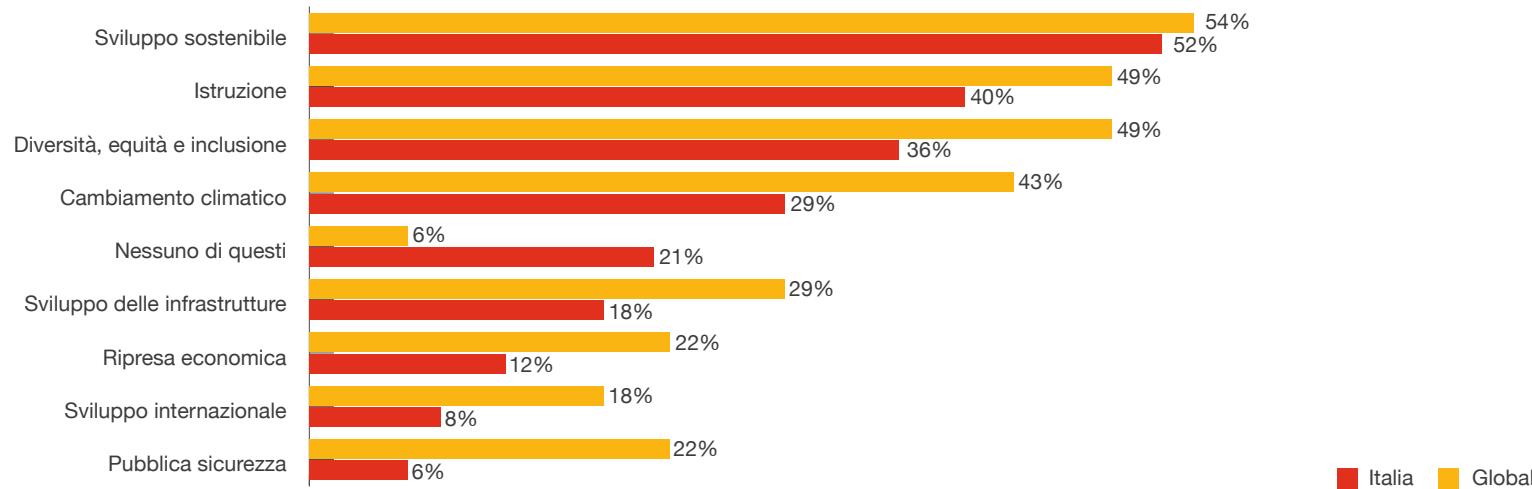


Stando ai risultati della Survey, le aziende più grandi, sia italiane che a livello Global, sono più propense ad affrontare le sfide sociali attraverso la collaborazione con istituzioni di vario tipo.

La propensione alla collaborazione tra imprese e governi per raggiungere obiettivi sociali differisce a seconda dei Paesi e delle aree di riferimento: è particolarmente diffusa in Africa, Asia e Medio Oriente e nei settori dell'energia e dei servizi pubblici.

**Figura 17:** I CEO collaborano con enti non commerciali per affrontare i temi dello sviluppo sostenibile, dell'istruzione, della DE&I e del cambiamento climatico.

D: In quali dei seguenti ambiti l'azienda sta collaborando con organizzazioni senza scopo di lucro per affrontare le questioni sociali?



**Note:** Domanda elaborata sui rispondenti che alla domanda precedente hanno risposto «Poco», «Moderatamente», «Molto» o «Moltissimo».

### La prossima mossa: impegnarsi nella collaborazione

Il nostro lavoro nello sviluppo di strategie ESG suggerisce che è più facile creare valore sia per il business che per la società quando le organizzazioni gestiscono la collaborazione e la creazione di ecosistemi con intento strategico e attenzione.

I CEO devono imprimere alle loro organizzazioni un'identità e indirizzarle verso un'area di interesse ESG, e poi rendere concreto l'impegno. Questo spesso implica la mappatura degli interessi degli stakeholders, l'identificazione dei talenti, delle tecnologie, dei processi e delle intuizioni strategiche che questi partner possono fornire. In tale ambito, è fondamentale la creazione di un rapporto di fiducia attraverso la reciprocità e la formazione di una cultura aziendale che abbracci la collaborazione a prescindere dalle tradizionali linee istituzionali.





## Fiducia, leadership e conversazioni con i vertici aziendali

La fiducia aiuta le aziende e gli individui a “crescere insieme”, ad affrontare le sfide di oggi cogliendo le opportunità del domani. Un’analisi dei risultati della CEO Survey dello scorso anno ha evidenziato una relazione statisticamente significativa tra la *fiducia dei clienti e i risultati finanziari* delle aziende. I dati suggeriscono inoltre che le *aziende in cui è riposta maggiore fiducia siano anche quelle con una visione a lungo termine più sviluppata*. In particolare, è più probabile che abbiano assunto impegni net zero e che abbiano legato i risultati non finanziari (i.e. diversità e rappresentanza di genere) alle retribuzioni.

La fiducia diventa sempre più importante e il suo ruolo si intreccia con l’evoluzione del concetto di leadership, dovuta alla maggiore complessità delle dinamiche degli stakeholder, alla crescente necessità del settore privato di aiutare a risolvere importanti problemi sociali, alla frattura del consenso post guerra fredda e all’intensificarsi delle tensioni sociali e geopolitiche.

I CEO hanno avuto un posto in prima linea in questo senso e spesso hanno partecipato a questi cambiamenti, in misura maggiore rispetto a molti dei loro diretti collaboratori. Dai dati dell’analisi emerge che un dialogo esplicito con il top management sulle implicazioni di questi cambiamenti per la leadership può aiutare i CEO a rafforzare e valorizzare l’apporto strategico della C-suite, consentendo una maggiore focalizzazione sul futuro.

Ci auguriamo che i dati emersi dalle domande della CEO Survey di quest’anno arricchiscano queste conversazioni, permettendo ai leader e alle loro organizzazioni di superare lo status quo e di reinventarsi.





## Contatti

**Nicola Anzivino**  
Partner  
[nicola.anzivino@pwc.com](mailto:nicola.anzivino@pwc.com)

**Sandro Bicocchi**  
Director | PwC Ufficio Studi  
[sandro.bicocchi@pwc.com](mailto:sandro.bicocchi@pwc.com)

