

28° Annual Global CEO Survey di PwC

Guardando al futuro

Le strategie delle imprese
per costruire il domani

pwc.com/it/ceosurvey



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



Indice

Premessa	3
1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro	5
2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze	10
2.1 - GenAI: crescono efficienza, fiducia e aspettative, ma la strada è ancora lunga	11
2.2 - Le competenze come pilastro per la sostenibilità a lungo termine	15
3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere	17
4. La necessità di accelerare la trasformazione	21
5. L'importanza della qualità dei processi decisionali	25
6. I prossimi passi per la leadership del futuro	27
6.1 - Essere guida nel cambiamento	28
6.2 - Riallocare per innovare	29
6.3 - Costruire fiducia per accelerare il cambiamento	30
6.4 - Incoraggiare una prospettiva di lungo periodo	31
6.5 - Strutturare i processi decisionali	31
6.6 - Dare forma al futuro dell'azienda	32
6.7 - Accelerare la trasformazione	32
Conclusioni	33
Contatti	35



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



Premessa

La 28° Annual Global CEO Survey di PwC ha raccolto quest'anno le risposte di 4.701 amministratori delegati di tutto il mondo, 122 in Italia. Molti di loro hanno dimostrato di essere reattivi di fronte alle sfide e pronti a cogliere il potenziale di crescita insito nei fenomeni che definiscono la nostra epoca, investendo nell'intelligenza artificiale generativa (GenAI), affrontando le opportunità e le minacce poste dal cambiamento climatico e trasformando processi e modelli di business per creare valore attraverso nuove strade. Molti altri, tuttavia, si stanno muovendo lentamente, vincolati da culture aziendali e processi che portano all'inerzia.

I leader sono chiamati a prendere iniziativa e a diffondere la cultura del cambiamento, prendendo decisioni strategiche complesse che guardino oltre l'orizzonte temporale del proprio mandato. Una cultura organizzativa flessibile e aperta, accanto a processi decisionali solidi e strutturati, risultano cruciali affinché le aziende possano riadattare il proprio modello di business alle nuove sfide che caratterizzano il presente.

Principali risultati di quest'anno

Ottimismo per la crescita economica globale, ma preoccupazione per la sostenibilità a lungo termine della propria azienda. Il 64% dei CEO italiani prevede che la crescita economica mondiale aumenterà nei prossimi 12 mesi (in aumento dal 43% dell'anno scorso e dal 27% di due anni fa). In crescita anche il dato a livello globale, con il 58% dei CEO ottimisti verso il prossimo anno (in aumento dal 38% dell'anno scorso e dal 18% di due anni fa). Il 45% dei CEO italiani si aspetta, inoltre, di aumentare il numero di dipendenti nell'anno a venire, mentre solo il 9% prevede di effettuare tagli all'organico. Tuttavia, in linea con il sondaggio dello scorso anno, più della metà dei CEO italiani ritiene che con il percorso attuale la propria azienda non sarà più economicamente sostenibile entro dieci anni.

Le competenze sono una priorità per i CEO italiani e globali. Al primo posto tra le minacce individuate per il prossimo anno si evidenzia la mancanza di competenze chiave della forza lavoro, a cui si sente particolarmente esposto più di un terzo delle aziende italiane (vs. 23% a livello globale). Lo *skill gap* in Italia preoccupa più della volatilità macroeconomica e dell'inflazione.

GenAI: crescono efficienza, fiducia e aspettative. Il 60% dei CEO italiani (vs. 49% a livello globale) si aspetta che i propri investimenti in questa tecnologia porteranno ad un aumento della redditività già entro la fine di quest'anno. Particolarmente ridotta e nettamente al di sotto della media globale la percentuale di CEO italiani che dichiara di non fidarsi dell'integrazione dell'IA nei processi della propria azienda (1,6% vs. 5%). L'anno scorso la percentuale di CEO che vedeva nell'IA un fattore di aumento del rischio in termini di sicurezza era il 19%. Benché la maggior parte dei CEO che ha implementato una o più soluzioni basate sulla GenAI affermi di non avere ancora sperimentato particolari cambiamenti in termini di redditività e fatturato, oltre il 40% di loro ha sperimentato un miglioramento dell'efficienza propria e dei dipendenti.



I risultati della 28° PwC CEO Survey evidenziano un diffuso ottimismo riguardo all'impatto della tecnologia per le imprese. La GenAI, in particolare, è riconosciuta come una leva strategica per la trasformazione dei modelli di business e per la sostenibilità economica a lungo termine. La proattività delle aziende italiane in ricerca e innovazione, insieme ad una cultura organizzativa flessibile e orientata al cambiamento, sono dei segnali molto positivi, soprattutto se confrontati con i competitor europei. Tuttavia, il processo di trasformazione è complesso e richiede un approccio integrato che coinvolga infrastrutture, competenze e aree di integrazione tecnologica. A questo proposito è fondamentale che il sistema Paese sostenga le organizzazioni nel concretizzare i cambiamenti, favorendo sinergie tra i vari attori per facilitare il trasferimento di conoscenza e ridurre il divario tra centri di ricerca, aziende e tutti i soggetti coinvolti nell'ecosistema più allargato.

Stefano Bravo, Partner PwC Italia

1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



Rallenta il *climate-friendly*. Nel corso del 2024 solo il 20% dei CEO italiani (vs. 33% a livello globale) riporta un aumento dei ricavi dalla vendita di prodotti o servizi a seguito di investimenti *climate-friendly*, mentre il 69% non ha riscontrato effetti sui ricavi (vs. 56% a livello globale). Rispetto all'anno scorso, inoltre, si è registrata una netta diminuzione di chi ha accettato tassi di rendimento inferiori al fine di realizzare investimenti sostenibili: l'anno scorso i CEO italiani disponibili ad un minore rendimento erano il 39% (vs. 41% a livello globale) mentre quest'anno solo il 21% (vs. 25% a livello globale).

Il ritmo della trasformazione è ancora lento. Nonostante l'accelerazione degli investimenti in R&D, l'espansione in nuovi settori e lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi innovativi, il ritmo a cui le aziende italiane si stanno innovando è piuttosto lento: in media, solo il 4% dei ricavi negli ultimi cinque anni è derivato da nuove attività aggiunte dalle aziende nello stesso periodo.

L'importanza della qualità dei processi decisionali per sostenere la trasformazione. Gli ostacoli alla trasformazione includono processi decisionali deboli, una ridotta riallocazione delle risorse da un anno all'altro e un disallineamento tra la durata limitata del mandato di molti CEO e l'orizzonte di lungo termine dei fenomeni in atto.

Italia



122 Intervistati

90%

9%



1% del campione preferisce non rispondere

Mondo



4.701 Intervistati

90%

9%



1% del campione preferisce non rispondere

28° 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

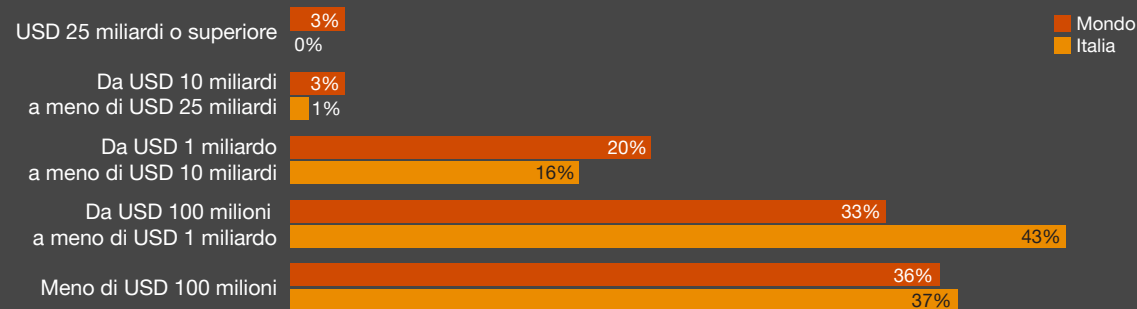


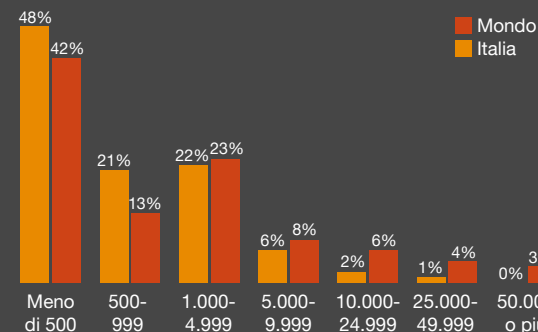
Figura 2

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

	Mondo (%)	Italia (%)
Privata	62%	84%
Quotata in borsa	38%	16%

Figura 3

D: Quanti dipendenti lavorano presso la sua azienda?



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro



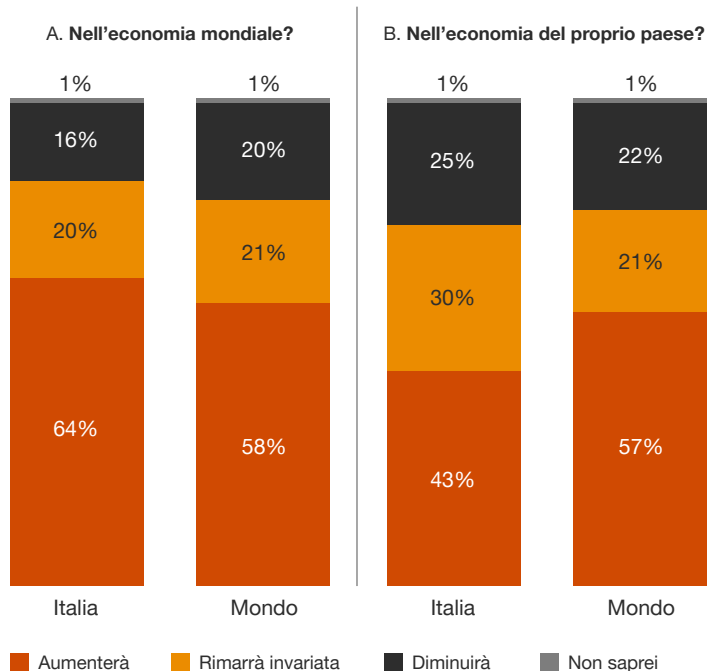


Nonostante le attuali tensioni geopolitiche e commerciali, i CEO italiani si dichiarano ottimisti circa l'evoluzione dell'economia mondiale. Il 64% si aspetta un miglioramento della crescita economica mondiale nei prossimi 12 mesi, una percentuale più elevata rispetto alla media globale del 58% di quest'anno, e rispetto al 43% del sondaggio dell'anno scorso e al 27% di due anni fa. Meno diffusa invece la fiducia nella crescita economica nazionale, prospettata solo dal 43% degli intervistati italiani. Dato comunque più positivo di quello registrato in Germania (dove solo il 16% degli intervistati ha espresso fiducia per la crescita economica del paese) e Francia (24%). Più positivi i CEO di UK (61%), Spagna (72%), e USA (66%).

Si mantiene alta la fiducia dei CEO italiani rispetto alle prospettive per la propria azienda: il 64% si dichiara molto o moderatamente fiducioso circa un aumento del fatturato nei prossimi 12 mesi (vs. una media globale del 74%) e tale percentuale sale fino all'80% relativamente ai prossimi tre anni (vs. media globale 84%). La percentuale di CEO che si aspetta di aumentare il numero di dipendenti nell'anno a venire (45%) è cinque volte quella di chi prevede di ridurlo (9%). Contrariamente alle più cupe previsioni di sostituzione del capitale umano per mezzo dell'automazione, non solo **l'adozione dell'IA si accompagna a previsioni di crescita della forza lavoro per un numero significativo di aziende**, ma stiamo assistendo di anno in anno ad un aumento del numero di aziende italiane che prevedono di incrementare l'organico (45% dal 43% dell'anno scorso) e una diminuzione di quelle che prevedono dei tagli (9% dal 12% dell'anno scorso).

Figura 4

D: Come crede che cambierà nei prossimi 12 mesi la crescita economica (i.e. il Pil)



Molto interessante anche il dato relativo alla quota di investimenti che rimane sul territorio nazionale: il 68% delle aziende italiane infatti dichiara di investire la quasi totalità della spesa in conto capitale nel proprio paese (a livello globale la percentuale arriva al 58%).

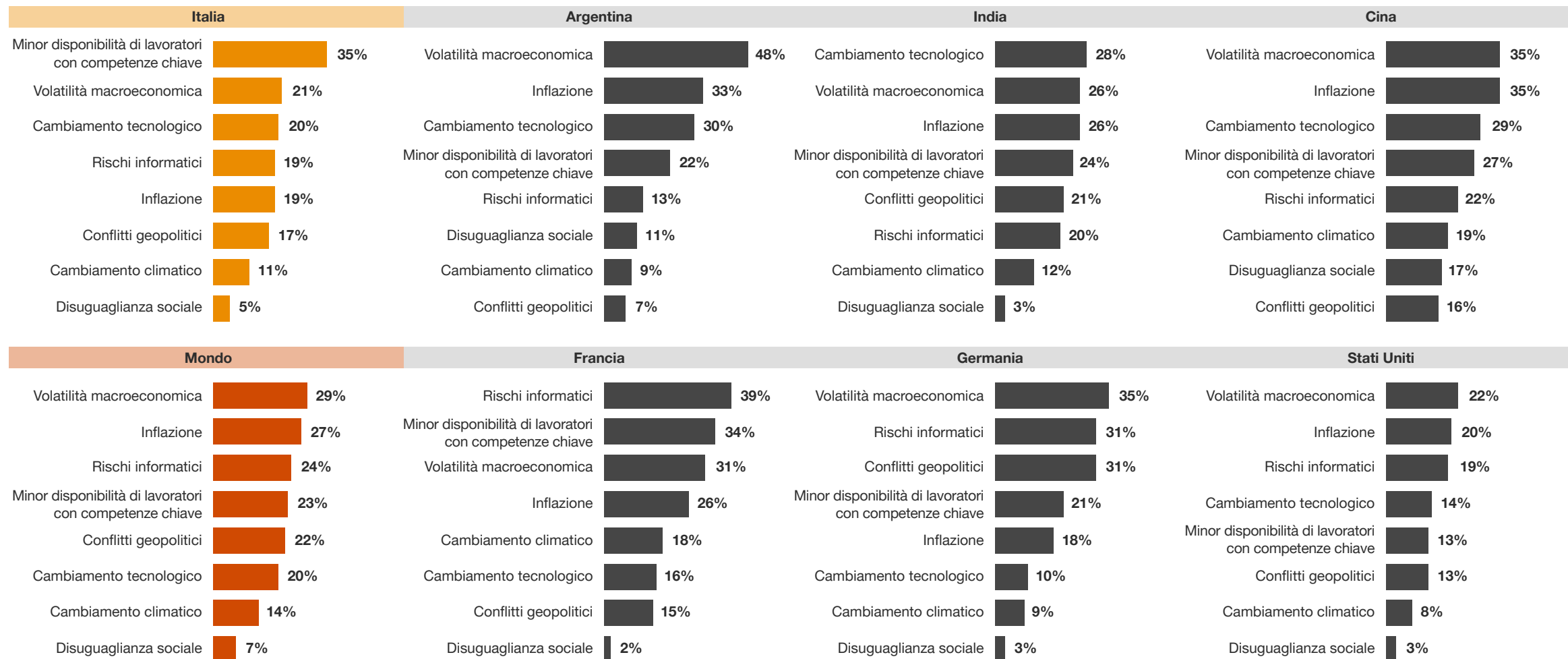


Per quanto riguarda le sfide che si affacciano sul futuro, a livello globale è la volatilità macroeconomica ad essere più diffusamente citata come minaccia per l'anno a venire, ma emergono forti differenze tra i diversi territori.



Figura 5

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





Complessivamente, la preoccupazione principale dei CEO a livello globale è la volatilità macroeconomica, per ragioni diverse a seconda del paese. In Francia e Germania, ad esempio, si sta vivendo una fase di crescita stagnante, con alti tassi di inflazione e difficoltà del settore industriale, aggravate dalle sfide legate all'energia. Anche la Cina sta attraversando una fase di crisi economica, dovuta a diversi fattori: un rallentamento della crescita causata da una domanda debole, gli effetti a lungo termine della crisi immobiliare che ha generato un eccessivo indebitamento e che ora non contribuisce più alla crescita, dopo aver rappresentato un terzo del valore dell'economia per decenni, e un livello di indebitamento che supera il 300% del PIL.

Accanto alla volatilità macroeconomica, le aziende si sentono particolarmente esposte alla minaccia dell'inflazione (in particolare in Argentina, che pur in miglioramento rispetto al 140% del 2024 ha chiuso l'anno al 45%) e al rischio di cybersecurity, una delle principali preoccupazioni per i CEO americani e francesi. Negli Stati Uniti questo deriva principalmente dai numerosi attacchi informatici subiti nell'ultimo anno da aziende ed enti governativi, come il caso del recente attacco al Dipartimento del Tesoro. In Francia, invece, la

cybersecurity è da sempre una priorità nelle politiche pubbliche, anche per la presenza di infrastrutture strategiche nel settore nucleare, come dimostra la nuova strategia nazionale per la cybersecurity pubblicata quest'anno, che risulta essere ancora più stringente rispetto alla precedente.

I CEO indiani si sentono particolarmente esposti al cambiamento tecnologico (al terzo posto tra le preoccupazioni dei CEO italiani), probabilmente a causa della concentrazione del Paese su servizi di base facilmente a rischio sostituzione per opera dell'integrazione dell'intelligenza artificiale.

Infine, la carenza di competenze chiave nella forza lavoro (prima fonte di preoccupazione per i CEO italiani) è un problema che riguarda anche le principali economie con percentuali che vanno dal 13% negli Stati Uniti al 34% in Francia e 35% in Italia. Questo fenomeno riflette la tendenza globale di crescente difficoltà nel reperire competenze avanzate in settori cruciali come la tecnologia e l'ingegneria e riguarda soprattutto settori emergenti come l'intelligenza artificiale e la cybersecurity.

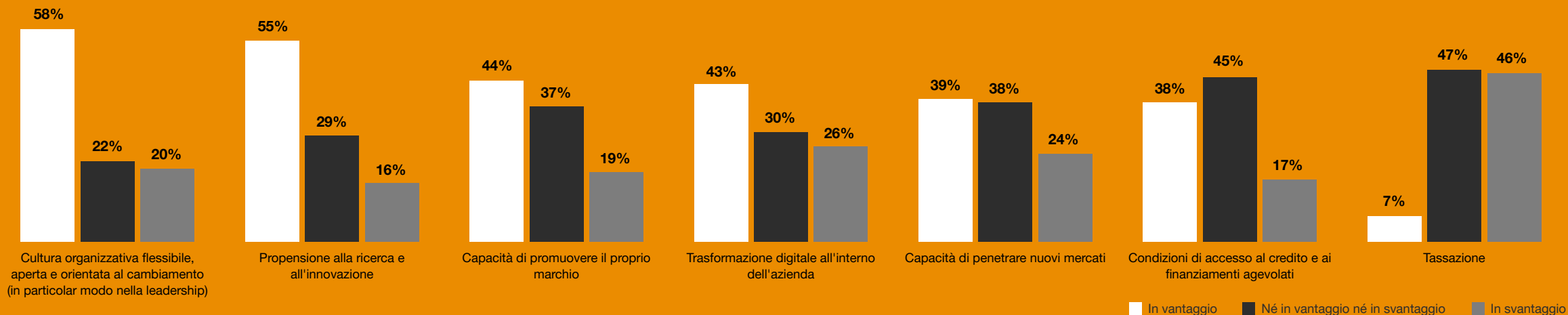




Figura 6

D: Quanto ritiene che la sua azienda sia in vantaggio o svantaggio rispetto ai suoi concorrenti europei nei seguenti ambiti?

Italia



Ai CEO italiani è stato chiesto di esprimere quanto si percepissero in vantaggio o svantaggio rispetto ai propri competitor europei su diversi aspetti, interni ed esterni all'azienda, che definiscono la competitività sul mercato delle aziende. Fatta salva la voce "tassazione", dove comunque la percezione di uno svantaggio non è maggioritaria (quasi la metà dei CEO la ritiene in linea con la situazione europea), per tutte le dimensioni indagate è più diffusa la percezione di vivere una situazione di vantaggio rispetto ai competitor europei. Le dimensioni in cui il vantaggio è percepito con più forza sono la cultura organizzativa flessibile, aperta e orientata al cambiamento (il 58% dei rispondenti si sente avvantaggiato), la proattività verso la ricerca e l'innovazione

(55% dei rispondenti) e l'abilità nel promuovere il marchio aziendale (44% dei rispondenti). Al contrario, le dimensioni dove la percentuale di CEO che dichiara uno svantaggio è più alta sono - dopo la tassazione - la trasformazione digitale all'interno dell'azienda e la capacità di entrare in nuovi mercati.

La proattività verso la ricerca e l'innovazione sottolinea una crescente consapevolezza dell'importanza dell'innovazione nell'affrontare le incertezze del mercato globale e stimolare la crescita economica. La spesa in ricerca e sviluppo intra-muros delle imprese italiane complessivamente è aumentata del 46,5% dal 2012 al 2022 (dati Istat). I dati preliminari stimano

un rallentamento della spesa per ricerca e sviluppo per il 2023 e una ripresa nel 2024 (+4,6% sul 2023). Le aziende italiane sono orientate agli investimenti in tecnologie emergenti, ma il processo di trasformazione tecnologica è complesso e richiede la compresenza di più fattori interdipendenti come lo sviluppo infrastrutturale, il potenziamento delle competenze della forza lavoro e una comprensione approfondita non solo delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie, ma anche delle attività o aree in cui è più opportuno integrarle (e quest'ultime possono differire anche di molto a seconda del contesto aziendale, dei processi produttivi e dei singoli team).

1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



2

Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: **intelligenza artificiale e competenze**

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



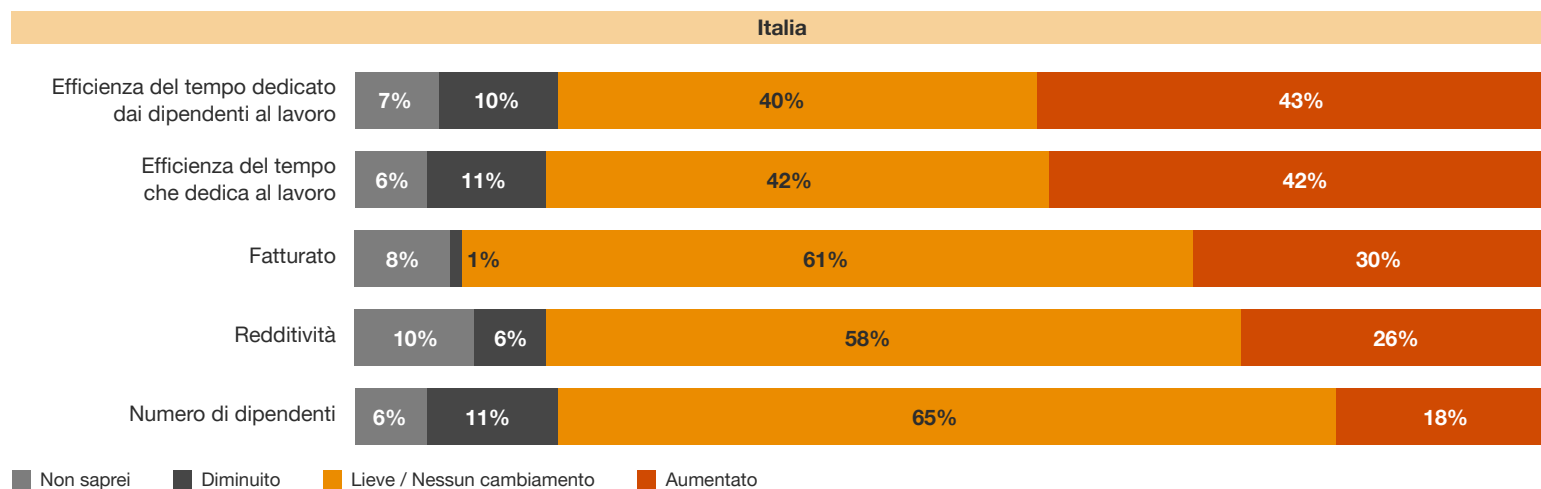
In un contesto di continua evoluzione tecnologica, l'adozione dell'IA sta trasformando radicalmente i modelli di business, aumentando l'efficienza e creando nuove opportunità di crescita. Tuttavia, per sfruttare appieno queste innovazioni, è essenziale investire nel potenziamento delle competenze, sia tecniche che trasversali, dei dipendenti. I CEO, consapevoli della rapidità del cambiamento, devono porsi come leader nella gestione della trasformazione, formando una forza lavoro agile, capace di adattarsi velocemente alle nuove sfide e in grado di guidare l'innovazione.

2.1 – GenAI: crescono efficienza, fiducia e aspettative, ma la strada è ancora lunga

L'integrazione dell'intelligenza artificiale nelle realtà aziendali italiane è lontana dall'essere compiuta (solo il 5% delle imprese con 10 o più addetti utilizza tecnologie basate sull'IA, contro una media europea dell'8%). Non a caso proprio il cambiamento tecnologico è tra le principali fonti di preoccupazione per i CEO italiani, a dimostrare la diffusa consapevolezza della necessità della trasformazione digitale per la sostenibilità del business.

Figura 7.a

D: Negli ultimi 12 mesi come ha inciso l'adozione dell'intelligenza artificiale (IA) generativa sui seguenti aspetti della sua realtà aziendale? (% calcolata sui rispondenti che hanno dichiarato di aver adottato l'IA generativa in modo significativo negli ultimi 12 mesi)





La maggior parte dei CEO che ha implementato una o più soluzioni basate sulla GenAI afferma di non avere ancora sperimentato particolari cambiamenti sia in termini di redditività che di fatturato, ma oltre il 40% di loro ha sperimentato un miglioramento dell'efficienza propria e dei dipendenti. I dati sono leggermente più bassi della media globale e delle aspettative che i CEO avevano condiviso con noi un anno fa, quando oltre la metà si aspettava un incremento dell'efficienza, e più di un terzo un incremento sia di fatturato che di redditività per l'anno successivo. Si riscontra, inoltre, una percentuale costante di aziende che ha sperimentato un peggioramento su tutte le dimensioni indagate, che raggiunge l'11% per quanto riguarda l'efficienza del tempo dedicato al lavoro.

Non calano tuttavia l'ottimismo e la fiducia verso il futuro: il 60% dei CEO italiani si aspetta che la GenAI aumenti la redditività della propria azienda nei prossimi 12 mesi (vs. 49% dato globale e 36% dell'anno passato). Particolarmente ridotta e nettamente al di sotto della media globale è infatti la percentuale di CEO italiani che dichiara di non fidarsi dell'integrazione dell'IA nei processi della propria azienda (1,6% vs. 5%). Solo l'anno scorso la percentuale di CEO che vedeva nell'IA un fattore di aumento del rischio in termini di sicurezza era il 19%.

Inoltre, solamente l'11% dei CEO italiani intervistati ha registrato negli ultimi 12 mesi una riduzione dell'organico della propria impresa a seguito dell'integrazione della GenAI nei processi aziendali, a fronte di una grande maggioranza (65%) che afferma di non aver sperimentato alcun cambiamento e del 18% che riporta un'espansione.

Figura 7.b

D: Negli ultimi 12 mesi come ha inciso l'adozione dell'intelligenza artificiale (IA) generativa sui seguenti aspetti della sua realtà aziendale? (somma delle risposte «Ha aumentato leggermente», «Ha aumentato moderatamente», «Ha aumentato notevolmente»)

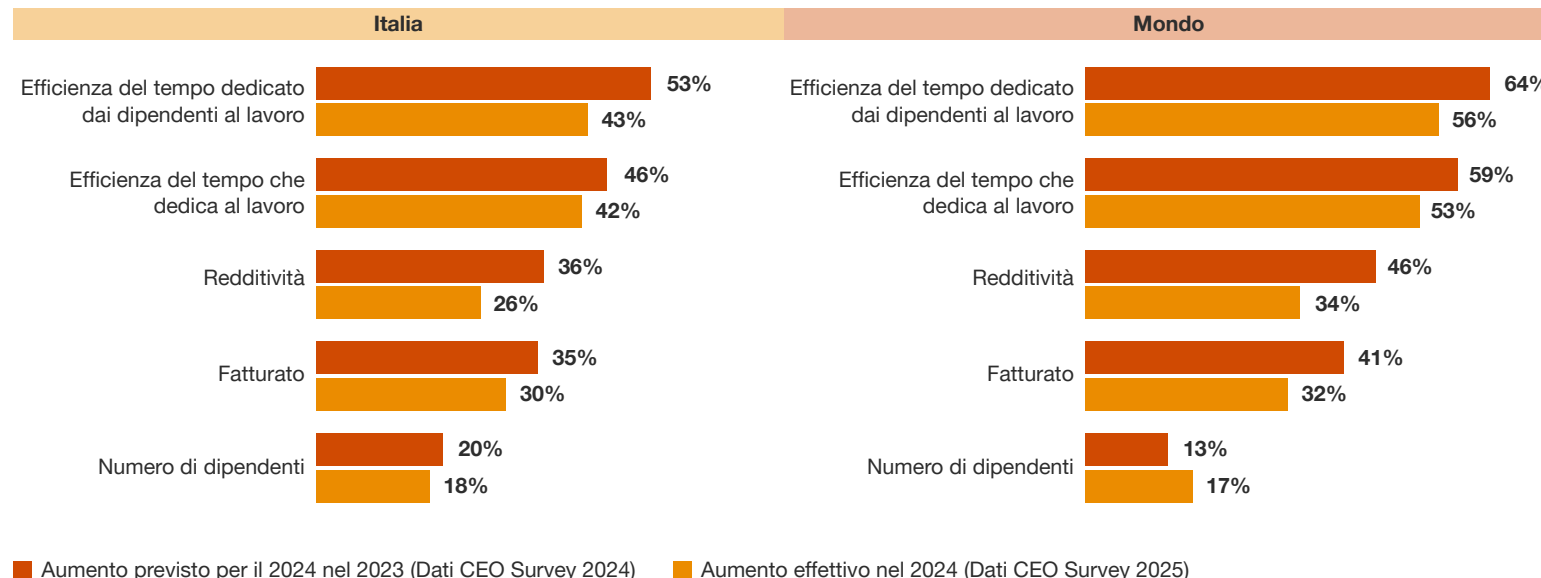
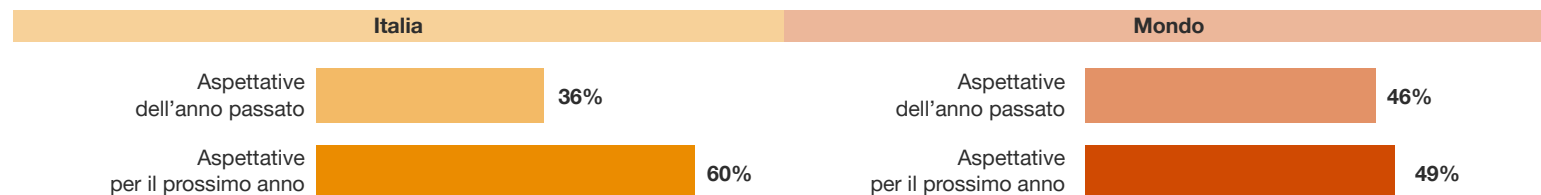


Figura 8

D: Come ritiene che la redditività della sua azienda cambierà a causa dell'IA generativa nei prossimi 12 mesi? (% di risposte «Aumenterà leggermente», «Aumenterà moderatamente», «Aumenterà notevolmente»)



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: **intelligenza artificiale e competenze**

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

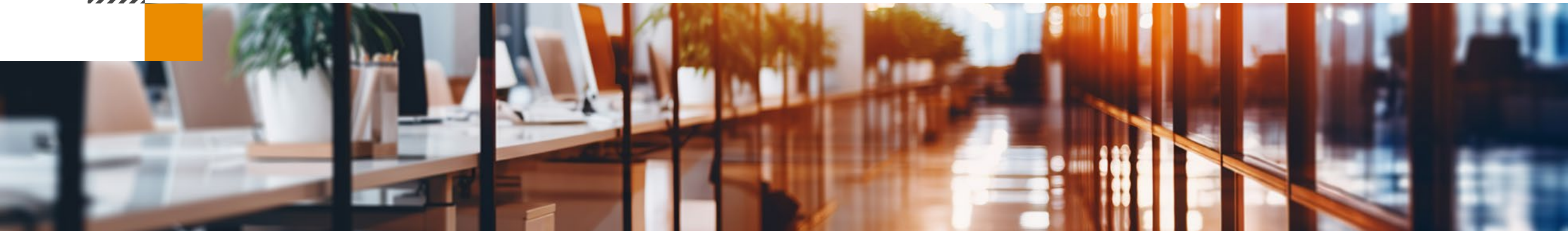
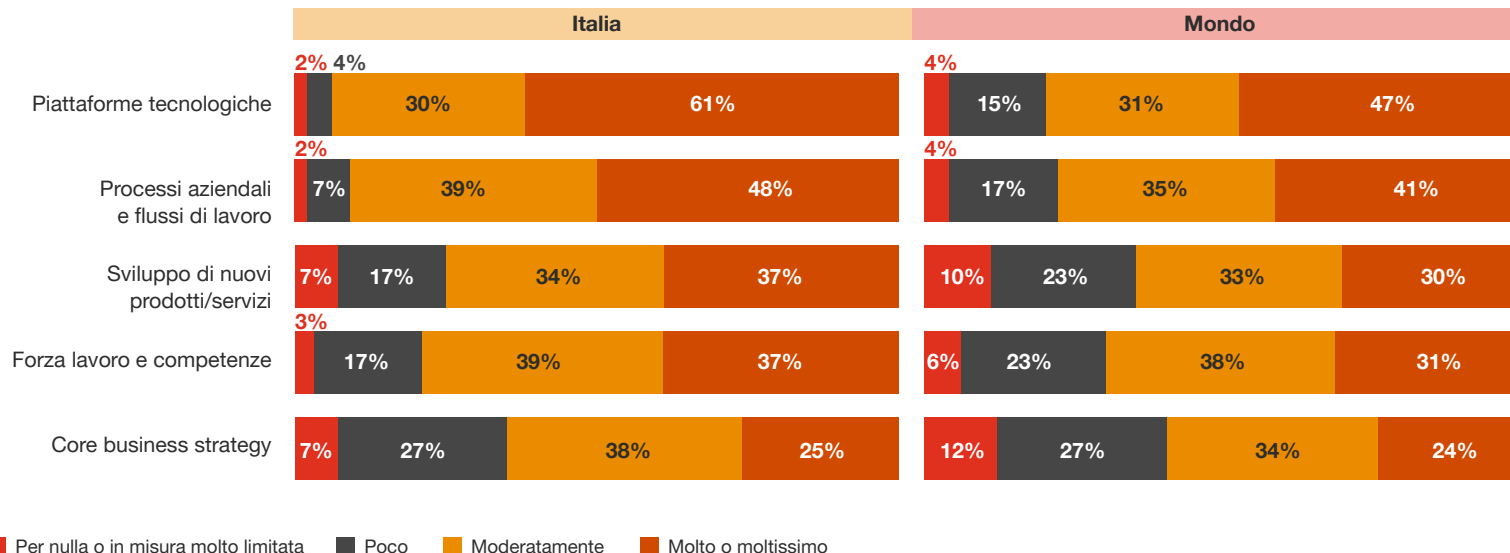
Contatti



Figura 9

D: Secondo la sua opinione, in quale misura l'IA (inclusa l'IA generativa) verrà sistematicamente integrata dalla sua azienda nelle seguenti aree nei prossimi 3 anni?

Guardando al futuro, quasi la metà dei CEO a livello globale afferma che la priorità principale per i prossimi tre anni è l'integrazione dell'IA (inclusa la GenAI) nelle piattaforme tecnologiche, nei processi aziendali e nei flussi di lavoro. Una percentuale più ridotta sta pianificando di utilizzare l'IA per sviluppare nuovi prodotti e servizi o per ridisegnare la propria core business strategy. Tuttavia, solo un terzo dei CEO sta pianificando di integrare l'IA nella propria strategia di sviluppo delle competenze e della forza lavoro. Le priorità per i CEO italiani sono le stesse ma con percentuali generalmente più ampie specie per ciò che concerne l'integrazione nelle piattaforme tecnologiche (61% vs. 47% a livello globale).



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: **intelligenza artificiale e competenze**

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



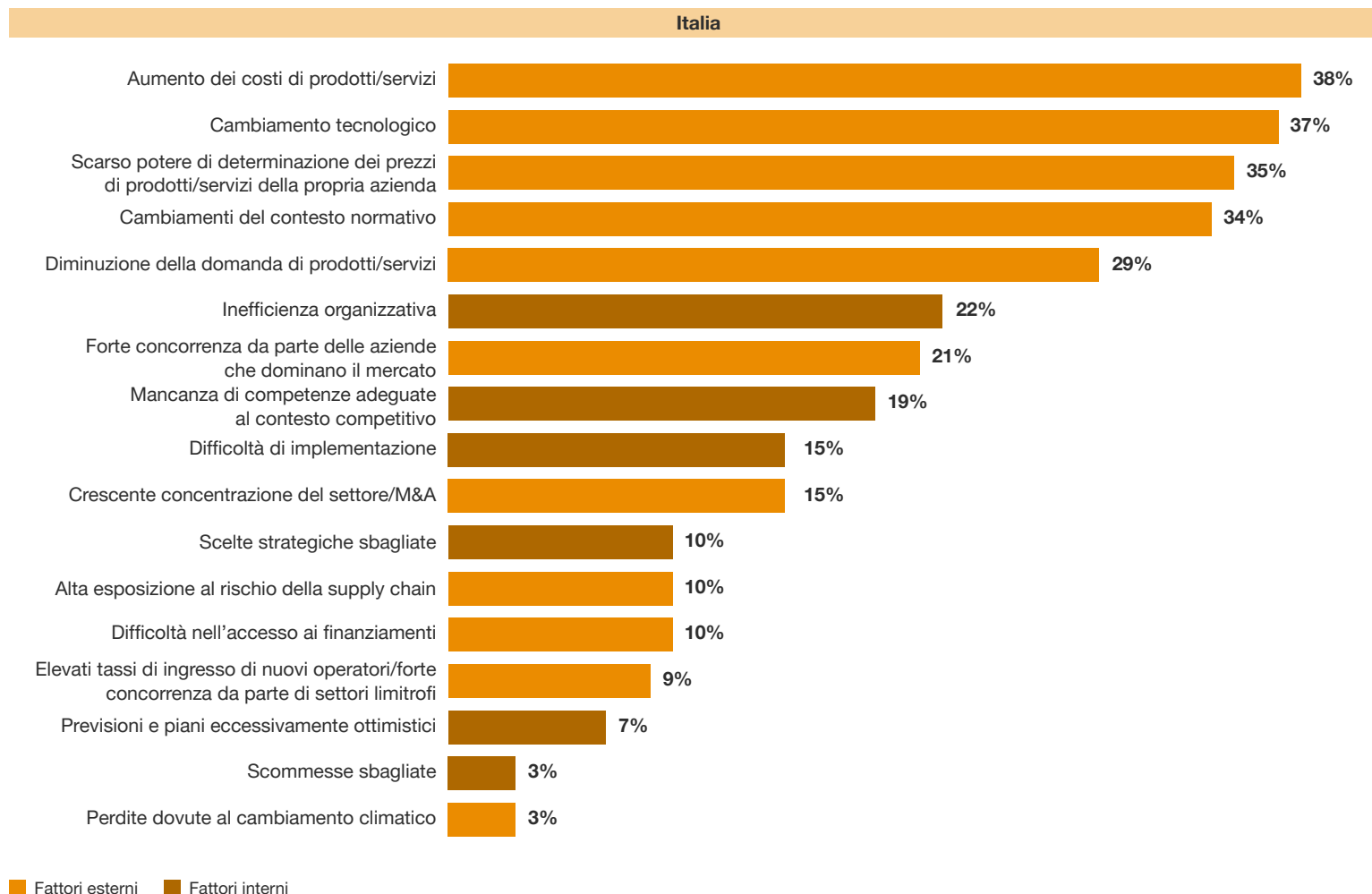
Saper cogliere il potenziale del cambiamento tecnologico si rivela essenziale per la sostenibilità economica a lungo termine dell'azienda. Coloro che ritengono che il proprio modello di business sia sulla giusta strada per mantenersi sostenibile oltre i prossimi 10 anni riportano l'evoluzione tecnologica come fattore chiave per lo sviluppo aziendale. Inoltre i CEO che si fidano dell'IA hanno riportato maggiori ricavi dovuti alla GenAI negli ultimi 12 mesi e si aspettano che questa tecnologia sostenga la crescita della redditività nel prossimo anno. Questi CEO sono anche più propensi a procedere con l'integrazione della GenAI nelle piattaforme tecnologiche, nei processi aziendali e nei flussi di lavoro.

Coerentemente con questi risultati, la difficoltà nell'implementazione del cambiamento tecnologico emerge come seconda causa di insostenibilità del business nel medio-lungo periodo per le aziende italiane.



Figura 10

D: Quali fattori ritiene che influenzeranno maggiormente la sostenibilità economica della sua azienda? (% calcolata sui rispondenti che hanno dichiarato che la loro azienda sarà economicamente sostenibile per meno di 10 anni se continua a percorrere la strada attuale)





2.2 – Le competenze come pilastro per la sostenibilità a lungo termine

La 28° Annual Global CEO Survey ha evidenziato per l'Italia una diffusa preoccupazione per la mancanza di competenze chiave nella forza lavoro. Nella CEO Survey dello scorso anno il 25% dei leader intervistati vedeva nel divario di competenze uno dei principali fattori che avrebbero ostacolato la crescita della propria azienda. Nel sondaggio di quest'anno, il 35% dei CEO italiani (vs. 23% a livello globale) ha individuato nello *skill gap* la principale minaccia per l'anno a venire, seguita da volatilità macroeconomica e cambiamento tecnologico.

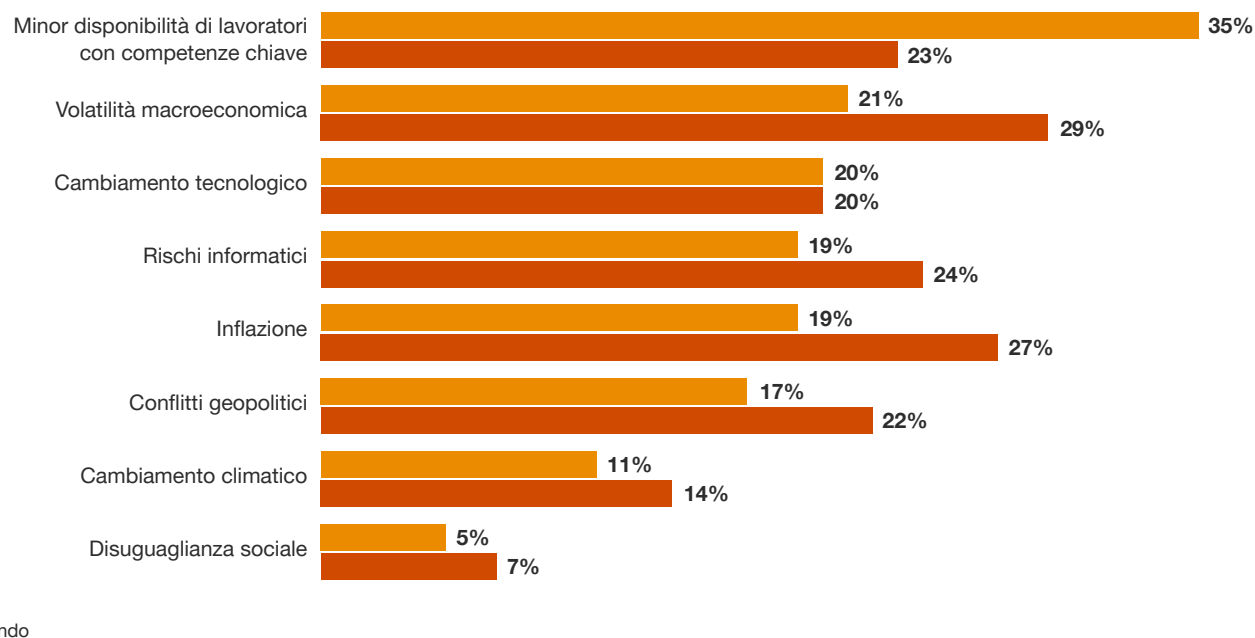
L'implementazione di nuove tecnologie rappresenta una preoccupazione per il 20% dei CEO intervistati, una percentuale superiore a quella registrata in Germania, Francia e negli Stati Uniti. Questo dato evidenzia una filiera tecnologicamente meno innovativa rispetto ai principali competitor e la preoccupazione per l'incertezza riguardo ai cambiamenti che l'intelligenza artificiale potrebbe apportare. Inoltre, l'evoluzione delle tecnologie comporterà un cambiamento nelle competenze richieste dai datori di lavoro. La preoccupazione già esistente per le competenze chiave potrebbe quindi intensificare quella relativa all'implementazione delle nuove tecnologie, alimentando ulteriormente l'incertezza sul futuro delle risorse umane ed economiche necessarie per affrontare le sfide imposte dall'innovazione tecnologica.

In Italia il gap tra fabbisogno e offerta di competenze risulta in crescita: secondo i dati Unioncamere, nel 2023 la difficoltà di reperimento di personale qualificato ha riguardato circa il 45% delle assunzioni (2,5 milioni in valore assoluto), in crescita rispetto al 26% del 2019. Le competenze delle risorse umane

rappresentano un pilastro fondamentale per la sostenibilità e il successo aziendale, e la capacità di colmare lo *skill gap* non è solo una questione strategica, ma una condizione indispensabile per rispondere alle sfide del presente e garantire la competitività nel futuro.

Figura 11

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



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: **intelligenza artificiale e competenze**

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti

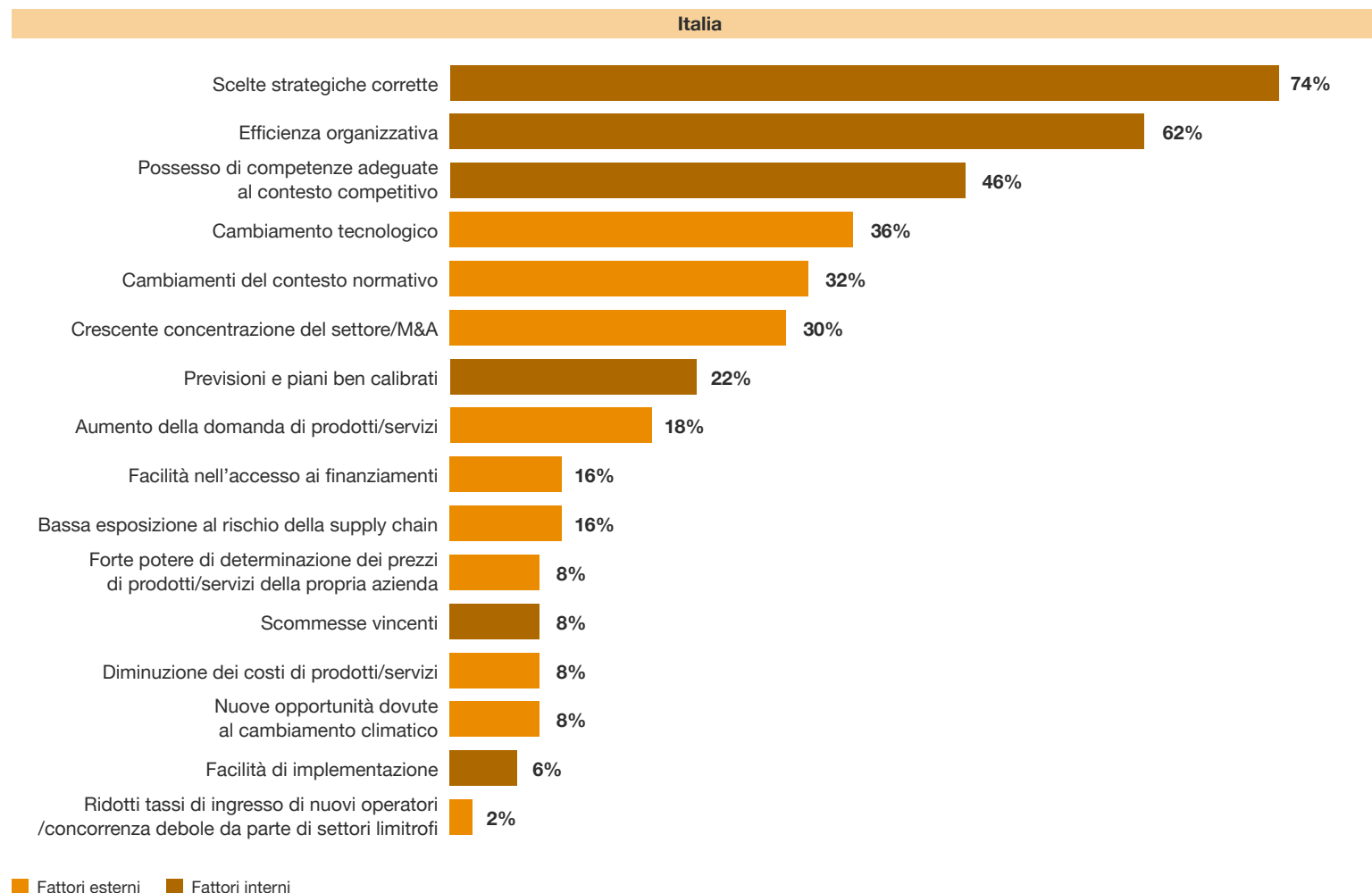


Il possesso di competenze adeguate risulta essere al terzo posto nella classifica dei fattori che influenzano maggiormente la sostenibilità delle aziende nel medio-lungo periodo, con una percentuale di risposta del 46% significativamente superiore alla media globale del 33%.



Figura 12

D: Quali fattori ritiene che influenzeranno maggiormente la sostenibilità economica della sua azienda? (% calcolata sui rispondenti che hanno dichiarato che la loro azienda sarà economicamente sostenibile per più di 10 anni se continua a percorrere la strada attuale)



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



3

L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

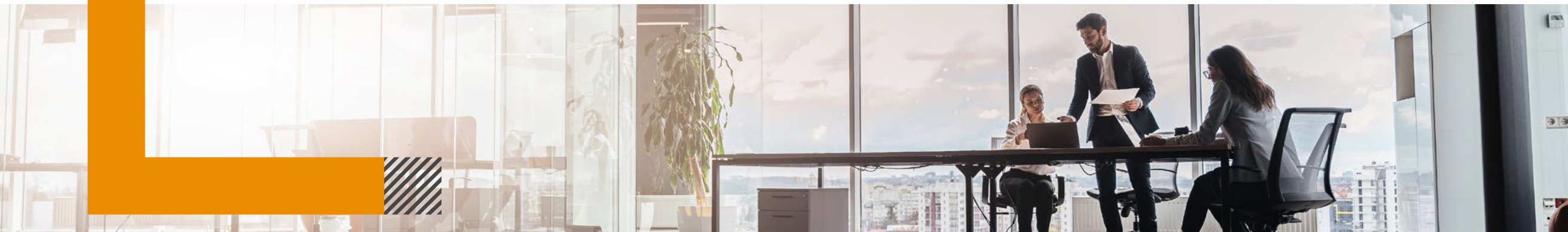
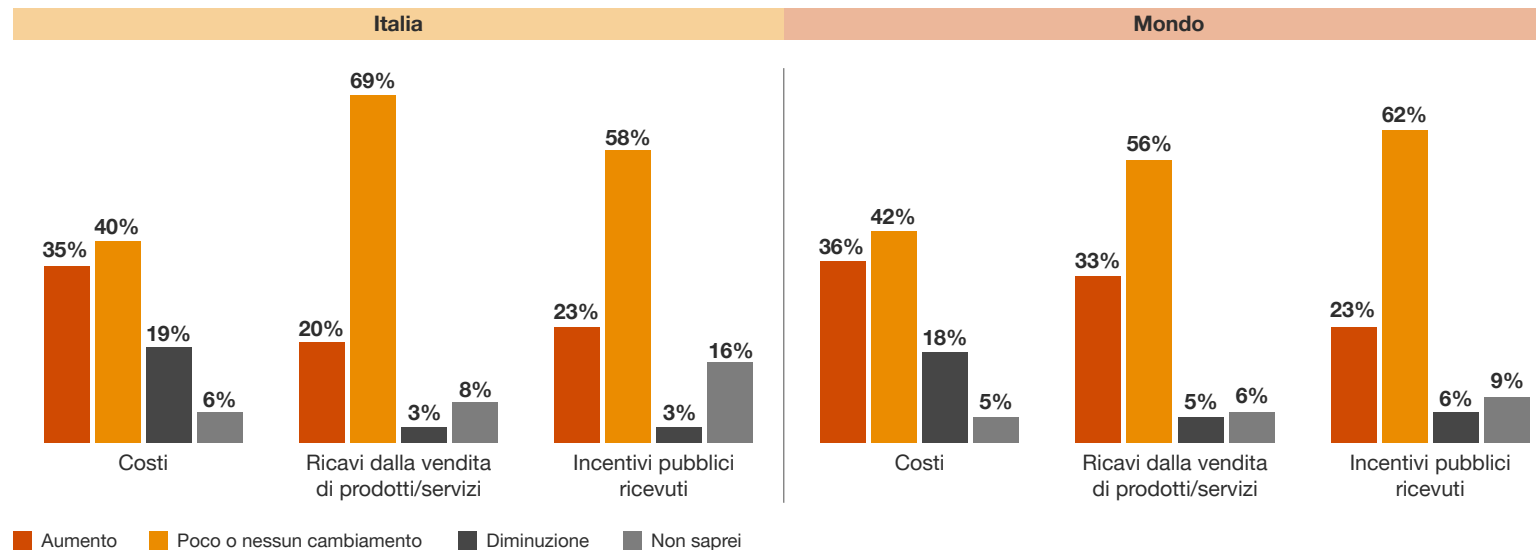
Contatti



Alla richiesta di valutare l'impatto sui risultati aziendali dei propri investimenti *climate-friendly* negli ultimi cinque anni, oltre due terzi dei CEO italiani ha dichiarato di non avere ancora sperimentato un impatto significativo sui risultati aziendali. Benché dai risultati emerga che questi investimenti abbiano portato a un aumento dei ricavi con una frequenza sei volte maggiore rispetto ai casi in cui li abbiano diminuiti, resta tuttavia molto bassa (20%) la percentuale di CEO che in Italia ha riscontrato una crescita di questi ultimi (vs. 33% dato globale), a fronte di un 35% che riporta un aumento dei costi e di solo un 23% che riporta un aumento degli incentivi pubblici ricevuti.

Figura 13

D: In quale misura gli investimenti *climate-friendly* avviati dalla sua compagnia negli ultimi 5 anni hanno provocato l'aumento o la riduzione delle seguenti voci? (% calcolata sui rispondenti che hanno dichiarato di aver effettuato investimenti *climate-friendly* negli ultimi 5 anni)



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



Figura 14

D: In quale misura gli investimenti climate-friendly avviati dalla sua compagnia negli ultimi 5 anni hanno provocato l'aumento o la riduzione delle seguenti voci? (% di risposte «Aumenterà leggermente», «Aumenterà moderatamente», «Aumenterà notevolmente»)*

I benefici e i costi derivanti dagli investimenti *climate-friendly* non sono distribuiti equamente tra paesi, e le variazioni sono in parte determinate dal mix di incentivi e regolamenti diversi per ciascuno stato. Ad esempio, circa la metà dei CEO in Germania e Francia riporta che effettuare investimenti rispettosi del clima negli ultimi cinque anni ha comportato un aumento dei costi, contro solo un quinto dei loro omologhi statunitensi e circa un terzo dei CEO italiani. D'altro canto, i CEO in Cina sono molto più propensi a segnalare un aumento del fatturato derivante da questi investimenti (60%), nonché ulteriori incentivi governativi ricevuti (46%), rispetto alla media globale.

	Costi	Ricavi dalla vendita di prodotti servizi	Incentivi pubblici ricevuti
Mondo	36%	33%	23%
Brasile	25%	30%	13%
Canada	37%	27%	26%
Cina	29%	60%	46%
Francia	46%	33%	25%
Germania	51%	20%	28%
India	33%	38%	16%
Italia	35%	20%	23%
Giappone	41%	25%	16%
UK	39%	38%	13%
US	22%	20%	13%



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

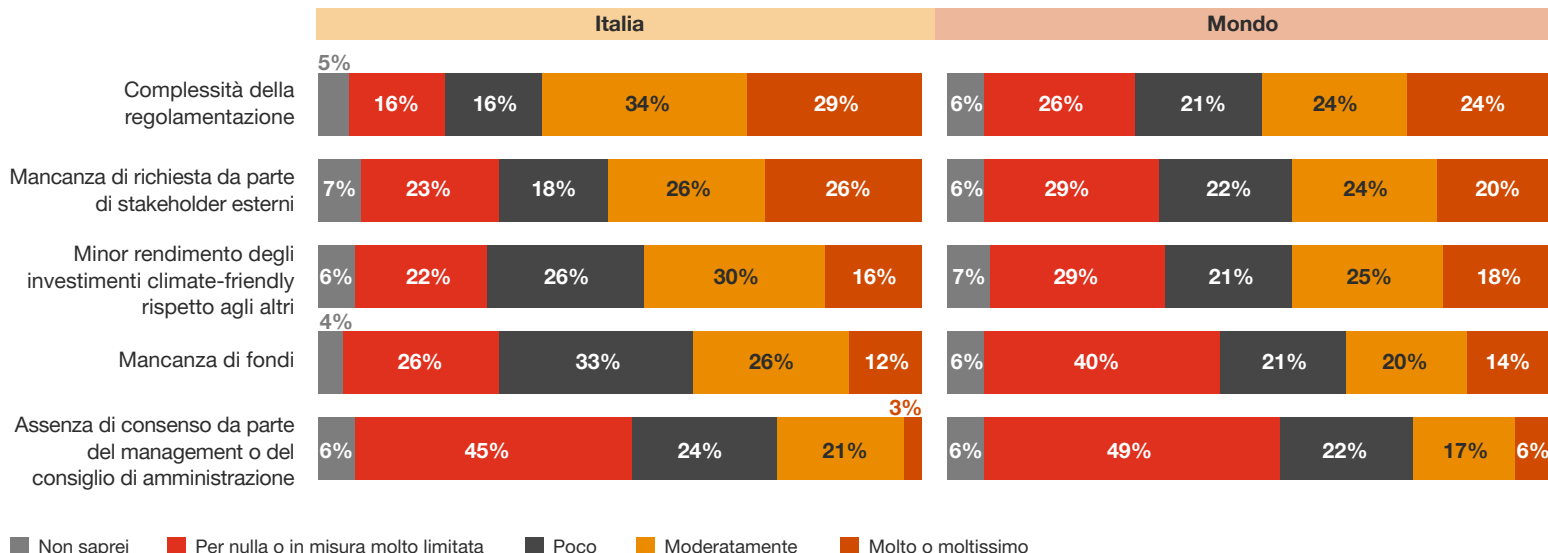
Conclusioni

Contatti



Figura 15

D: In quale misura i seguenti fattori hanno inibito la capacità dell'azienda di avviare investimenti climate-friendly negli ultimi 12 mesi? (% calcolata sui rispondenti che hanno dichiarato di aver effettuato investimenti climate-friendly negli ultimi 12 mesi)



I dati della [CEO Survey dell'anno scorso](#) avevano mostrato un legame tra una vasta gamma di azioni rispettose del clima e una performance finanziaria migliore. Rilevante è anche la recente ricerca della [Harvard Business School](#) pubblicata in PwC's strategy+business, che ha rilevato una crescita più rapida dei ricavi tra le aziende che stanno orientando il proprio portafoglio verso soluzioni *climate-friendly*.

Anche gli investitori sono persuasi da queste evidenze. Nella recente [PwC Global Investor Survey 2024](#), quasi il 70% dei rispondenti ha concordato che le aziende dovrebbero effettuare delle spese per la sostenibilità ESG in ambiti rilevanti per il business, anche qualora questo riducesse la redditività a breve termine.

Il ritardo registrato per l'Italia nel raccogliere i frutti delle azioni a favore del clima potrebbe dipendere da normative particolarmente complesse dovute ad un'incongruenza tra regolamenti locali e nazionali o a improvvise modifiche della legislazione. La complessità normativa è infatti indicata come principale ostacolo all'azione a favore del clima dal 29% dei CEO italiani (vs. 24% media globale). Il secondo fattore d'intralcio all'implementazione di investimenti *climate-friendly* (sia a livello italiano che globale) è il ridotto interesse che gli stakeholder esterni mostrano per queste iniziative (26% a livello italiano e 20% a livello globale). Segue, il minor rendimento degli investimenti *climate-friendly*, che è indicato dal 18% dei CEO a livello globale e dal 16% a livello italiano.



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



4

La necessità di accelerare la trasformazione



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

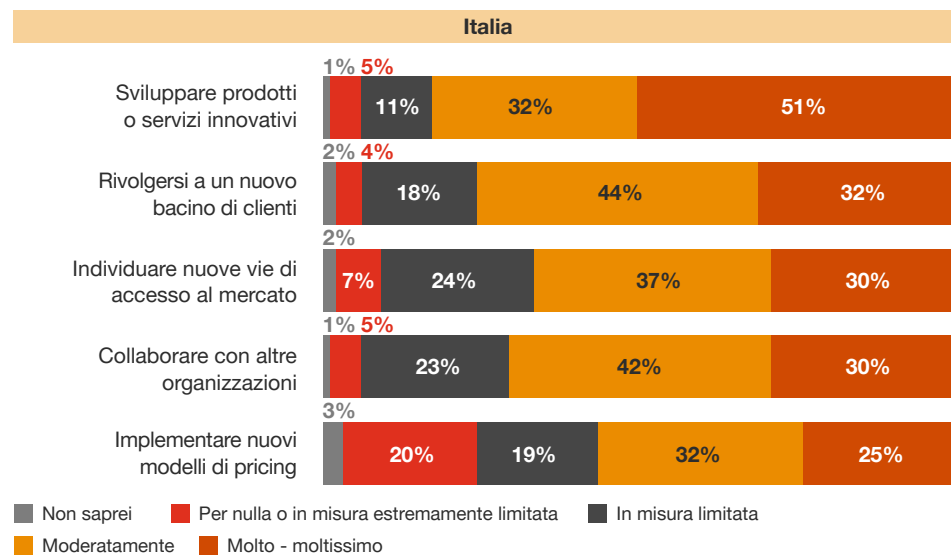
Contatti



In linea con gli ultimi due sondaggi annuali, il 56% dei CEO in Italia (e il 42% a livello globale) afferma che la propria azienda sarà economicamente sostenibile per meno di dieci anni se prosegue sul percorso attuale.

Il 69% dei CEO in Italia riferisce di aver intrapreso almeno un'azione significativa per cambiare il modo in cui la propria azienda crea, distribuisce e cattura valore (vs. 63% a livello globale). Le azioni di trasformazione più comuni sono lo sviluppo di prodotti o servizi innovativi e i cambiamenti per raggiungere nuovi clienti target.

Figura 16
D: In quale misura la sua azienda ha intrapreso una delle seguenti azioni nel corso degli ultimi 5 anni?



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

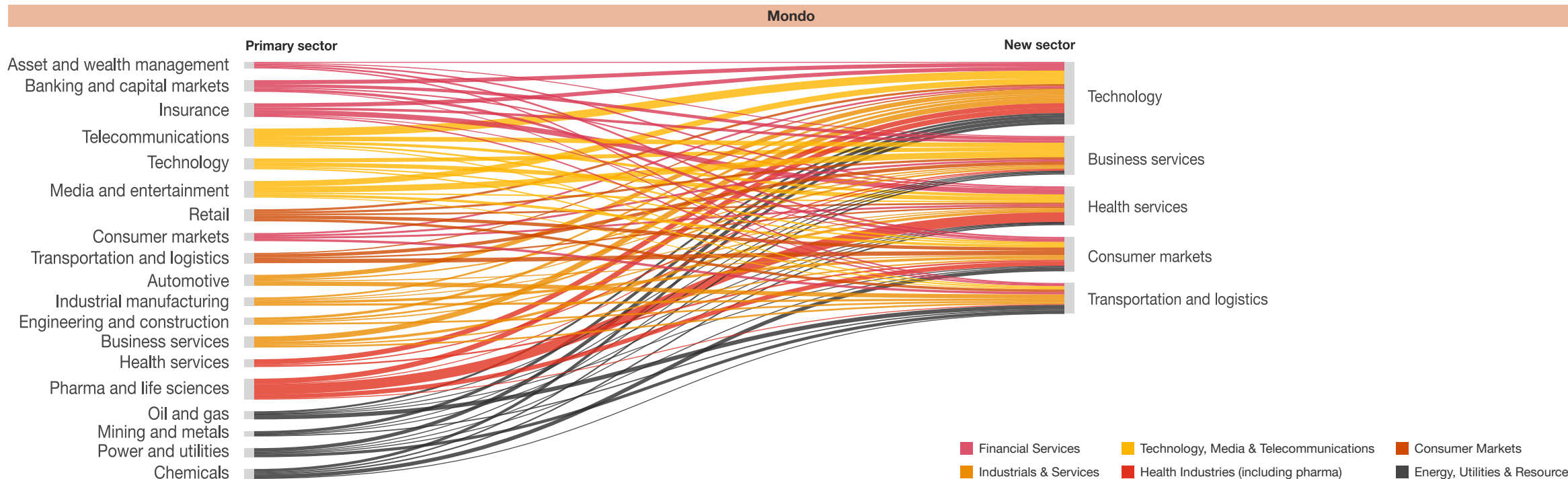
Contatti



Figura 17

D: Negli ultimi 5 anni, la vostra azienda ha iniziato a competere in settori in cui prima non competevo?

D: Indichi i settori in cui la sua azienda ha iniziato ad operare negli ultimi 5 anni (selezionare fino a tre opzioni – dal grafico sono stati esclusi i rispondenti che hanno selezionato il loro stesso settore)



La digitalizzazione ha iniziato a erodere i confini tra i settori, portando a nuove possibilità di crescita trasversali. La complessa interazione tra cambiamento climatico e IA intensificheranno questa tendenza, come dimostrano anche le recenti mosse pionieristiche dei giganti tecnologici nell'ambito della generazione di energia nucleare.

Circa 4 CEO su 10 sia in Italia (44%) e a livello mondiale (38%) affermano che la propria azienda ha iniziato a competere in almeno un nuovo settore negli ultimi cinque anni, e circa un terzo dei CEO che hanno effettuato mosse intersettoriali ha dichiarato che queste rappresentavano più del 20% del fatturato aziendale nel periodo.

A livello globale, tra i settori in cui i CEO affermano di entrare ci sono i servizi aziendali (con nuovi concorrenti provenienti da tecnologia, telecomunicazioni e media), i servizi sanitari (con nuovi concorrenti provenienti da assicurazioni, tecnologia e telecomunicazioni) e i consumer markets (con nuovi concorrenti provenienti da farmaceutica, banche e media).

1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



Nonostante questa propensione e proattività al cambiamento e la consapevolezza che molti leader hanno della necessità di evolvere i propri modelli di business, le azioni messe in campo non sembrano sufficienti a compiere una reale trasformazione. In Italia solo il 4% delle entrate negli ultimi cinque anni è derivato da nuove attività



I CEO che hanno intrapreso più azioni di trasformazione del proprio modello di business riportano un net profit margin più alto, ma serve una strategia che acceleri il cambiamento e permetta di cogliere tutte le possibilità di crescita insite in esso. La riconfigurazione dei settori (che ci si attende **accelerare** nel prossimo decennio) e i mega trend già in corso che caratterizzeranno il futuro (IA, cambiamento climatico, friendshoring, fragilità degli equilibri geopolitici) innescheranno cambiamenti sistemici che imporranno riflessioni sui segmenti di

mercato che offrono maggiori opportunità di sviluppo, sul ruolo che giocheranno i diversi tipi di aziende, fino al cambiamento delle esigenze dei clienti.

Figura 18

D: Quale quota del fatturato della sua azienda degli ultimi 5 anni proviene dalle seguenti fonti?

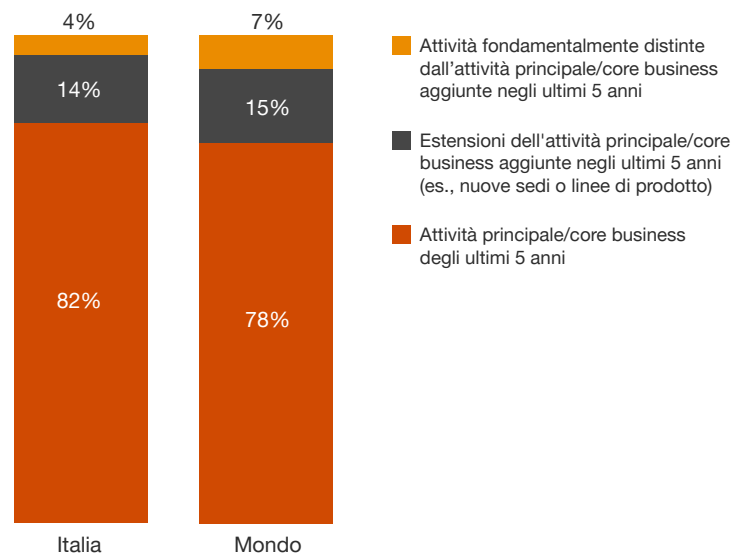
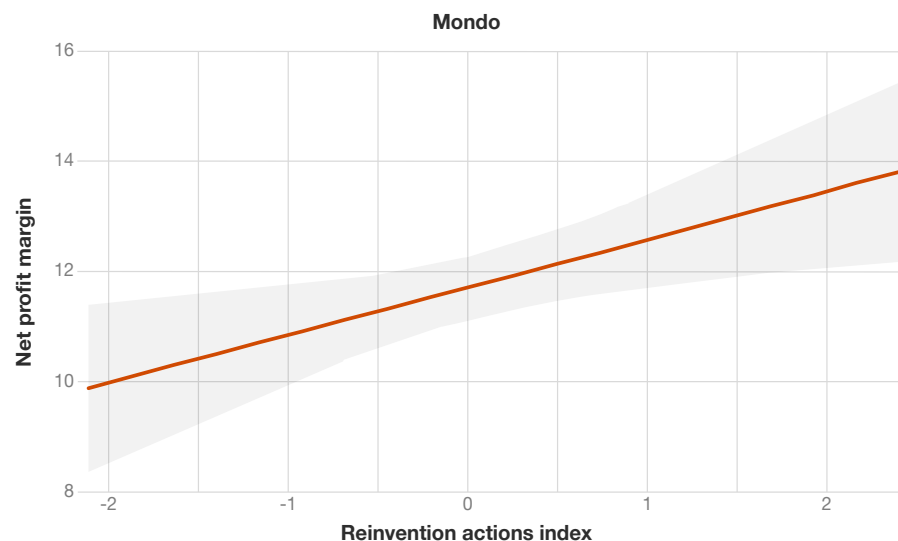


Figura 19

D: In quale misura la sua azienda ha intrapreso una delle seguenti azioni nel corso degli ultimi 5 anni?

D: Qual è stata la crescita del fatturato, il net profit margin (margine netto, ovvero utile netto/fatturato totale) nell'ultimo esercizio fiscale completato?



Nota: I valori del punteggio dell'indice derivano da un'analisi fattoriale che combina quanto le aziende hanno intrapreso le seguenti azioni negli ultimi cinque anni: sviluppato prodotti o servizi innovativi, implementato nuovi modelli di pricing, collaborato con altre organizzazioni, individuato nuove vie di accesso al mercato e si sono rivolte a un nuovo bacino di clienti. I valori del punteggio dell'indice rappresentano le deviazioni standard dalla media: un punteggio più alto indica una maggiore trasformazione. La linea nera rappresenta le previsioni del modello di regressione, aggiustate per il net profit margin (l'anno fiscale precedente all'ultimo), la durata del mandato del CEO, la concentrazione del mercato, la proprietà, il numero di dipendenti, il settore industriale e il territorio; la parte in grigio rappresenta l'intervallo di confidenza del 95%.

1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



5

L'importanza della qualità dei processi decisionali



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



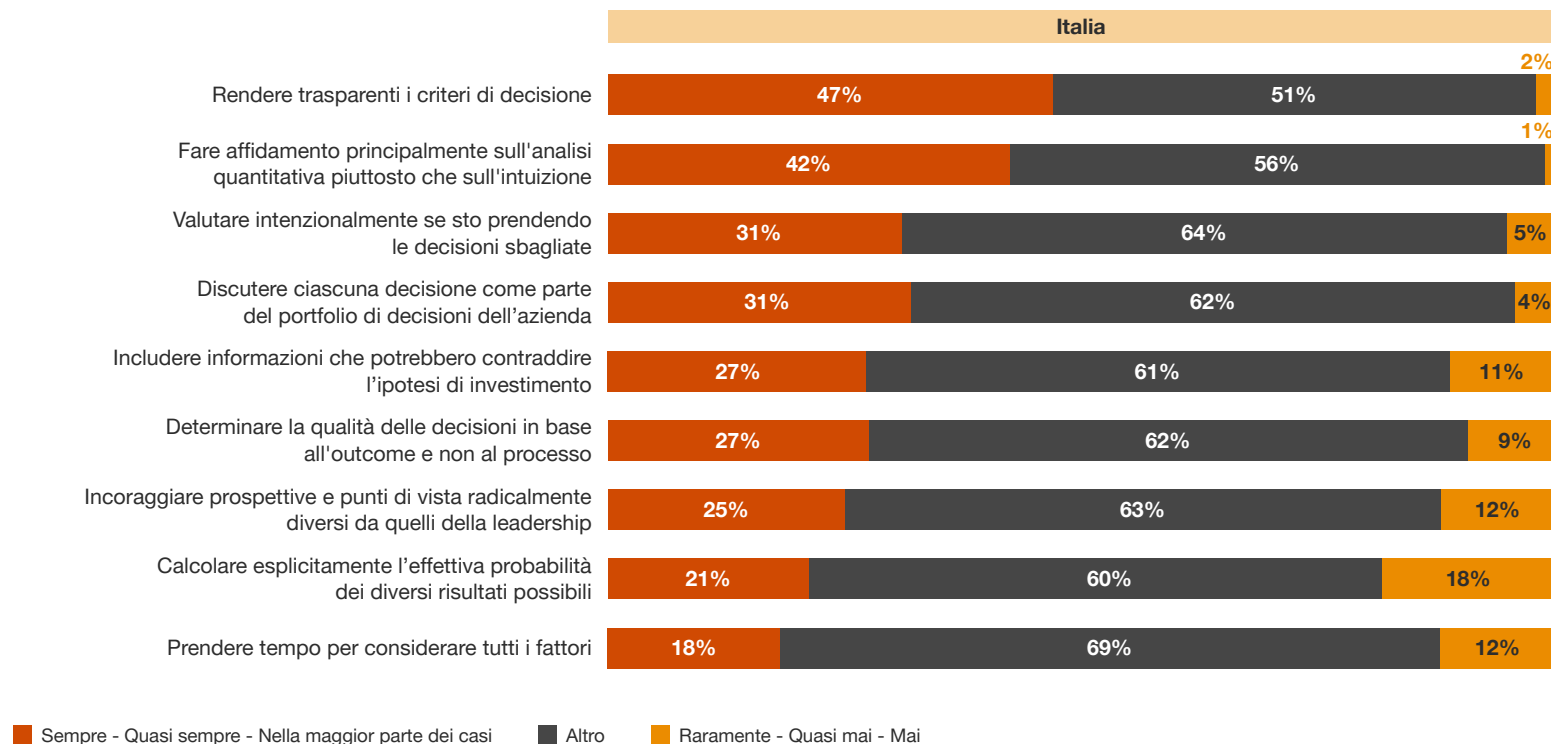
Guidare un'azienda durante un periodo di grandi cambiamenti richiede CEO capaci di tradurre la propria visione in una strategia aziendale attraverso decisioni ben informate, ponderate e imparziali. Questo è ancora più rilevante nel lungo periodo, quando scelte strategiche adeguate possono fare la differenza sulla sostenibilità del business. I CEO sono molto coscienti dell'enorme impatto di una strategia strutturata: il 74% di loro l'ha selezionata come fattore che incide maggiormente sulla tenuta nel tempo dell'azienda.

Tuttavia, la maggior parte dei leader non include in modo sistematico nei propri processi decisionali le seguenti best practices: rendere trasparenti i criteri decisionali (solo il 47% lo fa nella maggior parte dei casi, in linea con la media globale), prendere in considerazione informazioni che potrebbero contraddire la propria opinione (27%), incoraggiare punti di vista diversi da quello della leadership (25%, vs. 34% media globale) e considerare la possibilità di star perseguendo la scelta sbagliata (31%). Questi dati suggeriscono che gran parte dei processi decisionali sono altamente esposti al rischio di *bias di conferma*, ovvero a processi cognitivi che portano a ricercare e selezionare le informazioni in base alle conoscenze pregresse e a non mettere in discussione le proprie credenze, maturando una visione parziale e spesso errata della realtà e compromettendo la qualità delle scelte.

Lo stesso vale per l'attitudine a discutere ogni decisione come parte del portfolio di decisioni dell'azienda (solo un terzo dei CEO italiani lo fa sistematicamente, vs. media globale del 43%), calcolare l'effettiva probabilità dei diversi risultati possibili (21%, in linea con la media globale) e basarsi sull'analisi quantitativa piuttosto che sull'intuizione (42%, in linea con la media globale). Non compiere queste azioni preclude una visione d'insieme necessaria per un processo decisionale informato.

Figura 20

D: Quando prende decisioni strategiche*, quanto spesso compie le seguenti azioni?
(«Altro» include le risposte «Nella metà dei casi» e «Spesso»)



Infine, oltre un quarto dei CEO nella maggior parte dei casi giudica le decisioni strategiche dai risultati e non dalla qualità del processo. Basarsi prevalentemente sugli outcomes è rischioso, perché i risultati possono essere determinati da fattori al di fuori del controllo della leadership. I singoli risultati di per sé non qualificano la bontà o la scarsa qualità dei processi decisionali.

1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



6

I prossimi passi per la leadership del futuro



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



6.1 – Essere guida nel cambiamento

In un contesto segnato da rapide e profonde trasformazioni, il successo delle aziende globali dipende dalla capacità dei loro leader di anticipare il cambiamento e guidare l'organizzazione verso nuovi orizzonti. Per superare alcuni ostacoli sistemici che si interpongono e impattano l'efficacia e la velocità nell'attuazione delle strategie aziendali, i CEO sono chiamati a compiere un percorso che consenta di realizzare il cambiamento che inseguono.

L'intelligenza artificiale si posiziona come una delle tecnologie più dirompenti del nostro tempo, con il potenziale di ridefinire processi operativi e modelli di business. Tuttavia, per liberarne pienamente il valore, è essenziale che i leader comunichino una visione chiara e condivisa della trasformazione in atto, favorendo un clima di sicurezza e apertura al cambiamento. Questo approccio non solo rafforza la fiducia tra i dipendenti, ma stimola anche una maggiore propensione a esplorare le opportunità offerte dall'IA.

La leadership gioca un ruolo cruciale nell'avviare il cambiamento all'interno delle organizzazioni, stabilendo una visione chiara e obiettivi strategici, e determinando il tono delle azioni da

intraprendere. Leader competenti riescono a ispirare fiducia nelle proprie persone, rappresentando l'esempio dei comportamenti attesi e trasmettendo il proprio coinvolgimento attivo nel processo, nella piena consapevolezza che sono le persone - opportunamente guidate e supportate - a rendere il cambiamento possibile.



Secondo [Global Workforce Hopes and Fears 2024](#) di PwC, il 78% dei dipendenti si dichiara pronto ad adattarsi ai nuovi modelli di lavoro, evidenziando una predisposizione che i CEO devono saper valorizzare per sostenere un cambiamento inclusivo e sostenibile. Attraverso iniziative mirate di formazione e sviluppo, i leader possono colmare le lacune di competenze, migliorare la produttività e costruire una base solida di fiducia nei confronti dell'innovazione tecnologica.



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



6.2 – Riallocare per innovare

Per innovare il proprio modello di business è necessario che le aziende siano agili e flessibili nel riallocare le risorse da un'attività ad un'altra, soprattutto quando si vuole investire in business e mercati nuovi. La maggior parte delle aziende manca però di agilità: circa il 60% dei CEO italiani afferma di riassegnare il 10% o meno delle risorse umane di anno in anno (vs. 55% a livello globale), e il 54% di riallocare le risorse finanziarie (vs. 47% a livello globale). Più di due terzi dei CEO in Italia e nel mondo dichiarano di riallocare meno del 20%, un risultato simile a quello del sondaggio dell'anno scorso.

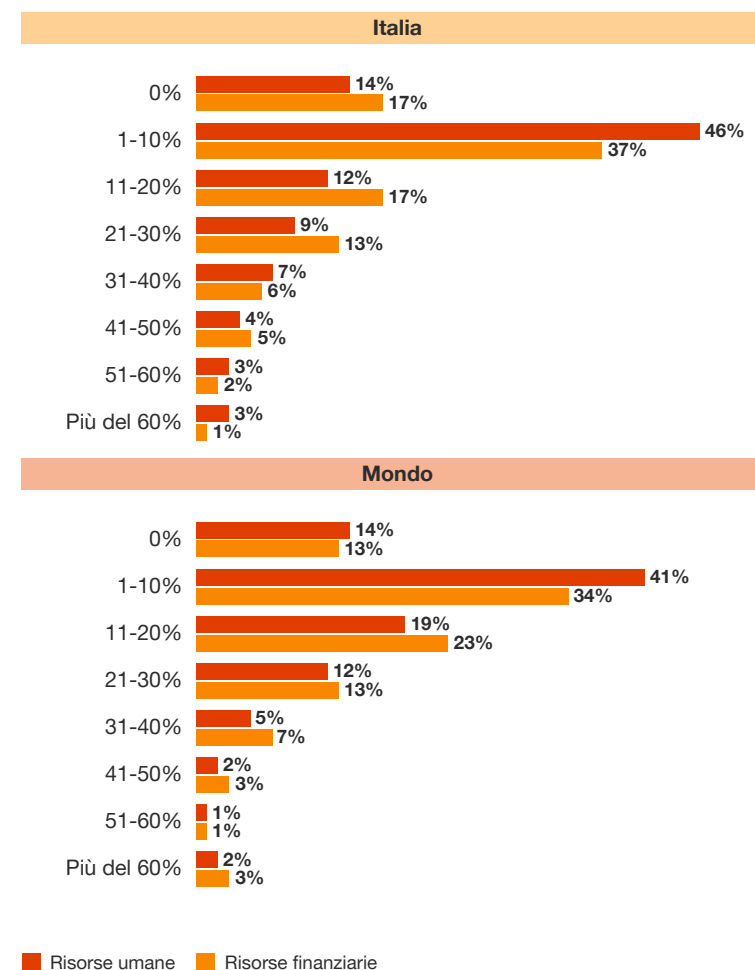
Analizzando i dati globali, emerge come la riallocazione attiva delle persone in particolare è associata a una maggiore redditività. La differenza nel margine di profitto tra una bassa riallocazione delle risorse umane (meno del 10%) e un'alta riallocazione (30–40%) è superiore a 2 punti percentuali. Esiste anche un forte legame tra livelli più elevati di riallocazione delle risorse (sia finanziarie che umane) e la quantità di entrate provenienti da

nuove attività distinte — sottolineando che la trasformazione e la riallocazione dinamica delle risorse vanno di pari passo.

Parallelamente, la maggioranza dei CEO italiani tende ad allocare una quota limitata di risorse al di fuori dei confini nazionali: il 45% evita completamente investimenti internazionali, mentre il 23% si limita a destinare tra l'1% e il 10% delle proprie disponibilità. Questa scelta riflette la preferenza per il mercato domestico, considerato più sicuro per ridurre gli elevati rischi geopolitici (percepiti come una minaccia dalla maggioranza dei CEO) e mantenere un controllo diretto. Tra coloro che scelgono di investire su scala internazionale, le destinazioni principali sono Stati Uniti (34%), Francia (19%), Cina (13%), Germania (13%) e Romania (9%). Questi Paesi, pur offrendo vantaggi competitivi differenti — come l'ampiezza del mercato, i bassi costi di produzione, l'innovazione tecnologica o la vicinanza geografica — sono accomunati dalla presenza di relazioni commerciali e finanziarie consolidate nel tempo, che garantiscono maggiore stabilità e sicurezza nelle transazioni.

Figura 21

D: Quale quota delle risorse aziendali (finanziarie e umane) lei e il suo management avete riallocato tra i vari business dallo scorso anno fiscale a quello attualmente in corso?



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



6.3 – Costruire fiducia per accelerare il cambiamento

Come già evidenziato, la percezione che i CEO hanno dell'impatto dell'IA nei processi aziendali è mediamente positiva, specialmente per quanto riguarda l'efficienza del tempo proprio e dei propri dipendenti. Infatti, oltre il 40% dei CEO riporta un incremento dell'efficienza dovuto all'implementazione dell'IA, mentre solamente il 10% circa riporta un effetto negativo. Oltre 1 CEO su 4 dichiara di aver osservato una maggior redditività a seguito dell'adozione della GenAI (vs. il 6% che ha riscontrato una flessione) e il 30% un aumento del fatturato (vs. 1% che ha riscontrato una flessione). In generale, la maggior parte dei CEO si aspetta che nei prossimi 3 anni l'IA verrà integrata sistematicamente in tutte le aree, comprese la core business strategy e la forza lavoro.

L'alta fiducia dei CEO nei confronti dell'integrazione della GenAI nei processi aziendali (solo l'1,6% dichiara di non fidarsi) non deve però ignorare fattori di scetticismo e timore che possono trattenere i dipendenti. Secondo la [Global Workforce Hopes and Fears 2024](#) di PwC il 47% dei dipendenti non ha mai fatto uso di GenAI, e il 20% teme che l'uso della GenAI diminuirà la propria operatività in termini di efficienza, sicurezza del lavoro (17%) e salario (14%). Tra le motivazioni che trattengono i dipendenti dall'usare queste nuove tecnologie c'è innanzitutto una ritrosia

dovuta alla poca fiducia che l'IA sia un'opportunità per il proprio lavoro (27%) e per la propria carriera (23%). I dipendenti che dichiarano di non aver integrato la GenAI nella propria operatività per mancanza di accesso agli strumenti e a causa di un'avversione del CEO sono rispettivamente il 20% e il 12%.

- Le [pratiche di IA responsabile](#) possono mitigare molti di questi problemi e sono più efficaci se integrate fin dall'inizio nella strategia aziendale. La GenAI è ancora nuova in termini di evoluzione tecnica e ha appena iniziato il percorso verso una diffusa adozione da parte del business, e i CEO rivestono un ruolo cruciale nel trainare il cambiamento. Occorre prevedere misure per gestire i rischi ed evitare la proliferazione di risultati inaccurati, la creazione di contenuti distorti o parziali, o i problemi di proprietà intellettuale. Per catturare il potenziale della GenAI sarà necessario [un approccio sistemico](#) di implementazione e integrazione della tecnologia nelle piattaforme e nei flussi di lavoro, più investimenti nella preparazione dei dati, e programmi efficaci per sviluppare le competenze della forza lavoro. Parallelamente, si renderà necessaria una leadership consapevole delle sfide future, in grado di trasmettere la fiducia nelle possibilità offerte dai cambiamenti tecnologici anche ai dipendenti. Allo stesso modo, raccomandiamo di affrontare proattivamente i potenziali impatti ambientali e sociali legati all'adozione della GenAI, a partire dal monitoraggio delle [emissioni di carbonio](#) dell'azienda.



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



6.4 – Incoraggiare una prospettiva di lungo periodo

Quando abbiamo chiesto ai CEO italiani quanto tempo prevedono di rimanere nel loro ruolo attuale, la metà di essi ha risposto cinque anni o meno. Inoltre, analizzando i dati globali emergono interessanti differenze tra le risposte di coloro che hanno un mandato più breve e chi si aspetta di rimanere più a lungo.

Coloro che hanno dichiarato un mandato lungo hanno maggiori probabilità di:

- intraprendere più di un'azione per trasformare il modello di business della propria azienda (misura che, a sua volta, è associata a margini di profitto più elevati);
- riportare ricavi più alti dovuti agli investimenti nella GenAI ed essere più ottimisti riguardo all'integrazione delle nuove tecnologie nell'anno a venire;
- prestare attenzione alla qualità del processo decisionale, specialmente nelle scelte strategiche.

La ridotta durata del mandato a volte può costituire una minaccia per la crescita aziendale, specie in un momento decisivo come quello che stiamo attraversando, dove alle aziende è chiesto di compiere passi che portano risultati nel medio-lungo periodo per rimanere economicamente sostenibili. Questo non significa che vi debbano essere dei mandati sistematicamente più lunghi per i CEO, ma è necessario incoraggiare una prospettiva di lungo periodo all'interno della leadership aziendale, bilanciando le esigenze di prestazioni a breve termine con l'imperativo di trasformazione nel lungo termine.



6.5 – Structurare i processi decisionali

Le aziende che implementano processi di qualità nel prendere decisioni strategiche riportano margini di profitto più alti. Occorre quindi rafforzare la struttura degli iter decisionali adottando sistematicamente metodi che limitino la formazione di bias, visioni parziali e *misleading*.

I processi decisionali più strutturati portano generalmente a decisioni migliori, soprattutto in condizioni di incertezza, quando intuizione ed esperienza non sono sufficienti ed è necessaria una comprensione profonda di tutti i fattori in gioco. Nell'attuale contesto, caratterizzato da alti livelli di incertezza su più dimensioni e dalla loro interconnessione, la qualità dei processi decisionali è essenziale.

Decisioni relative alla trasformazione tecnologica, alla transizione green e alla riconfigurazione dell'azienda in nuovi settori o attività richiedono un processo decisionale approfondito e *data-driven* che possa aiutare a superare situazioni di stallo e generare una proattività anche in situazioni di incertezza. I dati del nostro

sondaggio lo confermano: i CEO che riportano processi decisionali più solidi sono quelli che innovano maggiormente.

La strutturazione di processi decisionali solidi e *data-driven* è fondamentale anche per contrastare un aspetto che impatta enormemente la possibilità di intraprendere scelte vincenti e nel medio-lungo periodo, ovvero la pervasività dei bias cognitivi. La ridotta tendenza a riallocare le risorse ([benché i dati dimostrino ampiamente i risultati positivi di questa pratica](#)) è in buona parte dovuta a bias cognitivi come la dipendenza eccessiva da parametri di riferimento arbitrari (come il fatturato dell'anno precedente) o la diversificazione *naïve* (ovvero la tendenza ad allocare le risorse equamente tra tutte le opzioni disponibili invece di pesare strategicamente gli investimenti). Per limitare l'impatto di questi bias i CEO possono mettere in atto pratiche quali la revisione dei progetti con piccoli gruppi di stakeholder che godono di un alto grado di indipendenza e la classificazione dei progetti aziendali in base alla redditività o al rendimento sul capitale.

1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



6.6 – Dare forma al futuro dell'azienda

In un panorama in continua evoluzione, caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici e organizzativi, le aziende devono ripensare il concetto stesso di lavoro, integrando le innovazioni in modo strategico e sostenibile. Questa trasformazione richiede una leadership capace di promuovere l'acquisizione di competenze a 360 gradi, combinando le abilità tecniche avanzate con quelle trasversali per generare valore e stimolare l'innovazione.

Per cogliere le opportunità offerte dalla digitalizzazione, le organizzazioni devono adottare un approccio proattivo verso la formazione continua e lo sviluppo delle soft skills. Competenze come la gestione delle emozioni, la leadership empatica e la comunicazione efficace non solo favoriscono la resilienza dei dipendenti, ma risultano irrinunciabili per costruire team coesi e performanti.

In un contesto dove la tecnologia evolve più rapidamente che mai, ripensare il proprio modello di business diventa un punto cruciale. È necessario che le aziende non solo investano in percorsi formativi mirati, ma coltivino le capacità trasversali intrinsecamente umane che garantiscono resilienza, capacità di adattamento e cambiamento e vantaggio competitivo sostenibile nel lungo termine.

6.7 – Accelerare la trasformazione

- La [strada della trasformazione](#) del business inizia con i clienti — e questo principio si applica ugualmente alle aziende B2C e B2B. Nella nostra esperienza, uno sforzo determinato per rifocalizzarsi sui bisogni non soddisfatti, sui punti critici e su ogni altro aspetto dell'esperienza del cliente, può catalizzare l'innovazione. Questo spesso include cambiamenti che portano l'azienda fuori dalla sua zona di comfort — ad esempio, andando oltre lo sviluppo del prodotto per implementare nuovi modelli di pricing, nuove vie di accesso al mercato o nuove collaborazioni che aggiungono valore per i clienti in modi nuovi. Inoltre, raccomandiamo di cercare possibili fattori esterni che potrebbero emergere velocemente e creare bisogni nuovi nei clienti. L'ascesa della GenAI è un esempio di questo tipo. Considerate anche gli [indicatori principali](#) che possono evidenziare che il vostro settore o uno adiacente sia pronto per la trasformazione. Segnali rivelatori includono l'ingresso di nuove aziende sul mercato, un aumento degli investimenti di venture capital o una rapida redistribuzione delle quote di mercato tra gli operatori storici. Anche le collaborazioni sono fonti essenziali di apprendimento nel percorso verso nuovi ambiti di crescita. Oltre a prevedere nuove competenze all'interno del team esecutivo, navigare nella riconfigurazione del settore è un compito per l'intera leadership, con un forte supporto dal consiglio di amministrazione.



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



Conclusioni

Come sarà l'economia mondiale nel 2035? Sebbene molti scenari siano possibili, la risposta dipenderà in gran parte da come governi, aziende e società civile risponderanno all'opportunità storica rappresentata dall'IA e all'imperativo di trasformazione imposto dalla complessità del contesto in cui operiamo (nuovi equilibri geopolitici, cambiamento di prospettiva di clienti e investitori, transizione green, *skill gap*). Le aziende più propense a prosperare in futuro sono quelle che agiscono ora sia per comprendere come queste forze rimodelleranno il proprio settore, sia per reimmaginare i modelli di business, le operazioni, l'uso della tecnologia e dell'energia, e soprattutto il mondo in cui prendono le decisioni e guidano le persone all'interno della propria azienda.

In questo contesto, emergono alcune domande chiave per i CEO:

- State agendo velocemente, consapevolmente e in maniera strutturata per integrare l'IA nelle piattaforme tecnologiche, nei flussi di lavoro e nei processi, e nelle competenze del personale? State dando priorità a pratiche di implementazione responsabile dell'IA per tutelare la fiducia degli stakeholder?
- Quali opportunità non sfruttate esistono per stimolare la crescita dei ricavi e la redditività di prodotti e servizi *climate-friendly* al portfolio aziendale?

- Hai una visione chiara del potenziale di cambiamento e dei possibili percorsi di evoluzione del tuo business e del tuo settore?
- Quali passi puoi intraprendere per migliorare la qualità delle decisioni strategiche della tua azienda? Consideri opportunamente la complessità dei fattori geopolitici, economici, tecnologici e umani nelle scelte che devi prendere?

Il primo passo per ridisegnare il futuro è aprirsi a queste domande e lavorare per formulare risposte coerenti, sviluppando sempre più una visione sistemica di insieme che indirizzi la strategia aziendale all'interno di una visione di insieme come stanno cambiando le esigenze dei clienti e l'ambiente competitivo. La consapevolezza dell'impatto che l'interazione tra condizioni macroeconomiche, riconfigurazioni geopolitiche e altre minacce che potrebbero ancora far deragliare i progressi.

Poi viene l'esecuzione: un insieme chiaro di priorità di cambiamento, alimentato da decisioni di alta qualità e riallocazione delle risorse su larga scala, sostenuti dall'ottimismo su ciò che il domani potrebbe portare.



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



Metodologia del sondaggio

PwC ha intervistato 4.701 CEO in 109 paesi e territori dal 1° ottobre all'8 novembre 2024. Nell'aggregato globale i dati nazionali sono pesati proporzionalmente al PIL nominale del paese. Le interviste sono state condotte in modo confidenziale e nel pieno rispetto della normativa sulla privacy e dell'anonimato. Ulteriori dettagli per regione, paese e settore sono disponibili su richiesta.

Note

Non tutte le percentuali nei grafici raggiungono il 100% per effetto delle risposte a scelta multipla e/o della scelta di rappresentare solo alcune categorie di risposta. Le interviste e l'analisi dei dati a livello globale, le analisi statistiche avanzate e l'aggregazione dei dati a livello territoriale sono state realizzate da [PwC Research](#), il centro di eccellenza di PwC per la ricerca primaria e i servizi di consulenza basati sulle evidenze a livello globale.

Il presente rapporto e le analisi dei dati italiani ivi presentati sono stati realizzati dall'[Ufficio Studi](#) di PwC Italia.



1. L'ottimismo nel presente e le sfide del futuro

2. Due questioni cruciali: intelligenza artificiale e competenze

3. L'azione a favore del clima resta una sfida da vincere

4. La necessità di accelerare la trasformazione

5. L'importanza della qualità dei processi decisionali

6. I prossimi passi per la leadership del futuro

Conclusioni

Contatti



Contatti

Stefano Bravo

Partner PwC Italia

stefano.bravo@pwc.com

Alessandro Grandinetti

Partner PwC Italia

alessandro.grandinetti@pwc.com

Sandro Bicocchi

Partner PwC Italia

sandro.bicocchi@pwc.com

pwc.com/it/ceosurvey



© 2025 PricewaterhouseCoopers Business Services Srl. All rights reserved. PwC refers to PricewaterhouseCoopers Business Services Srl and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/it/struttura for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.

