



Foto: Fonte shutterstock

Come si affronta un momento molto difficile

Come stanno reagendo le aziende a questo periodo complicato da conflitti e cambiamenti climatici, e quali decisioni stanno prendendo per il futuro? Per scoprirlo, Arthur D. Little ha analizzato le azioni intraprese dai CEO di diversi settori e in diverse aree geografiche

Nonostante sia facile scoraggiarsi nei tempi attuali caratterizzati da sfide a breve termine, come l'inflazione, e le questioni a lungo termine, come il cambiamento climatico e la pandemia globale che continua a causare morte e sconvolgimenti, la ricerca Arthur D. L (ADL) dimostra che, a livello globale, i CEO delle aziende più grandi hanno una visione ottimistica e vedono le opportunità che derivano dalle turbolenze. Hanno un focus sulla crescita e sono fiduciosi che la combinazione di strutture organizzative rafforzate dalla pandemia e investimenti in innovazione consentirà loro di prosperare, e non solo sopravvivere. In tutti i settori e le aree geografiche stanno ponendo attenzione alla crescita, ottimizzando i costi, costruendo organizzazioni agili che possono innovare aumentando la produttività.

Il pensiero e le azioni dei CEO non variano soltanto tra le aree geografiche ma anche in relazione ai settori, con le tendenze attuali e future che li influenzano in modi distinti. Alcuni settori stanno attraversando una trasformazione più radicale di altri, in particolare quelli guidati dalla convergenza, che sta aprendo nuove opportunità ma aggiungendo complessità.

3 aree e 5 tendenze

Queste differenze tra i settori sono particolarmente evidenziate in tre aree. La prima è l'ottimismo per il futuro: l'80% degli amministratori delegati delle società di energia e servizi di pubblica utilità ritiene che le prospettive economiche globali miglioreranno o rimarranno stabili nei prossimi 3-5 anni. Positivo anche il settore delle telecomunicazioni, che dimostra di essere una parte critica del lavoro e della vita quoti-

diana di tutti. Al contrario, le industrie che non sono in grado di beneficiare della crisi, come i servizi finanziari, sono estremamente pessimiste, con il 59% in quel settore che prevede un calo dell'economia globale. La seconda area riguarda le opinioni sull'importanza delle strategie di crescita/investimento: quasi un quarto delle aziende manifatturiere (23%) ritiene che la crescita li aiuterà ad attrarre, trattenere e motivare i migliori talenti, più che in tutti gli altri settori. La crescita è considerata critica per garantire la salute a lungo termine dell'organizzazione, in particolare nei settori dell'energia e dei servizi di pubblica utilità (48%), a dimostrazione della trasformazione su larga scala in atto. I servizi finanziari sono guidati principalmente dalle aspettative degli investitori e del consiglio di amministrazione (51%), riflettendo la natura più tradizionale del settore. Terza e ultima area,

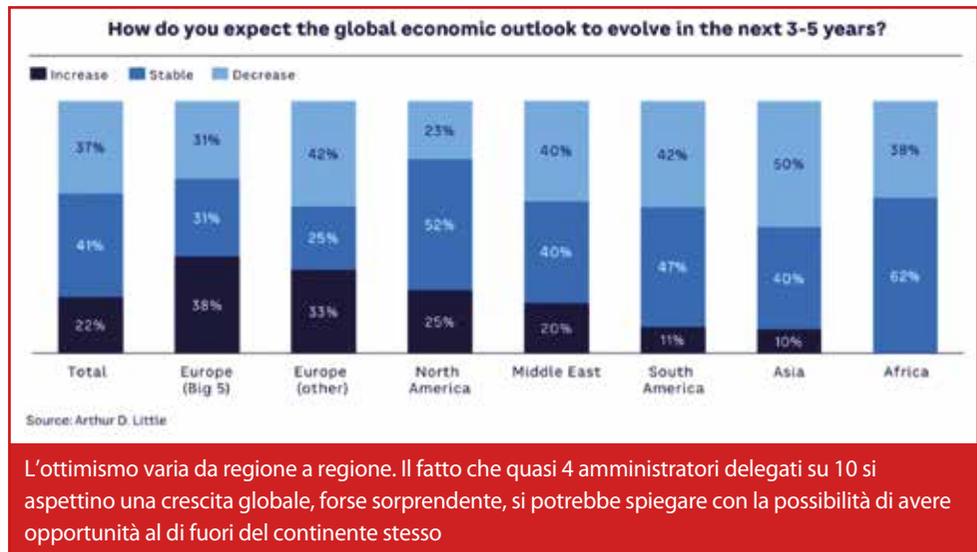
le leve che i CEO si aspettano per guidare la crescita. Infatti, meno di un terzo (29%) delle società di servizi finanziari aumenterà i propri investimenti per la crescita, con il 10% che li ridurrà. Quasi due terzi (65%) dei CEO di energia e servizi di pubblica utilità aumenteranno la spesa in quest'area, 62% dei quali nel settore manifatturiero. In entrambi i casi, per loro le trasformazioni radicali richieste per la sostenibilità sono fattori chiave. Perciò sulla base delle 5 tendenze generali emerse dal sondaggio ADL del 2023 sono stati definiti 10 imperativi del CEO per aiutare le aziende a rimanere competitive, sia ora che in futuro.

Trend n. 1: costruire un nuovo futuro per l'azienda

Analisi: 4 amministratori delegati su 10, con sede nelle 5 grandi economie europee (Germania, Francia, Regno Unito, Italia, Spagna), si aspettano una crescita globale anche grazie a un focus sulle opportunità al di fuori del continente stesso. I CEO negli Stati Uniti sono più cauti, con oltre la metà che non prevede alcuna crescita nello stesso periodo di tempo. Solo il 10% dei colleghi asiatici prevede prospettive economiche positive in questo lasso di tempo. Il 30% prevede di crescere più velocemente del mercato; quasi tre quarti di loro aumenteranno i loro investimenti nella crescita. Anche un amministratore delegato su 5 che pianifica un approccio difensivo prevede di investire di più rispetto agli ultimi 3 anni.

Raccomandazioni: Perseguire una strategia orientata alla crescita. La stragrande maggioranza delle aziende mantiene o aumenta i propri investimenti nella crescita. Andando avanti, ciò significa una revisione fondamentale dei piani strategici e delle priorità per riflettere questo desiderio di crescita. Le aziende ora devono sviluppare strategie per identificare nuovi mercati, segmenti di clientela e nuovi prodotti per modellare attivamente il portafoglio aziendale del futuro, tenendo d'occhio la redditività. Il sondaggio mostra che i CEO ritengono che l'attuale clima economico sia un'unica opportunità di espansione e diversificazione che può essere colta solo attraverso una strategia orientata alla crescita.

Analisi: Complessivamente, il 58% dei CEO a livello globale ha affermato che l'intervento del governo ha fornito un utile supporto per la crescita a breve o lungo termine, con solo il 7% che lo vede negativamente. Le preoccupazioni sono più forti in Africa (15%) e in Europa (10%), ma la stragrande maggioranza vede positiva-



mente l'intervento dei governi oppure con una visione neutrale.

Raccomandazioni: Impegnarsi in modo proattivo con le parti interessate del governo. I CEO si rendono conto che i governi stanno ristrutturando e rivedendo la regolamentazione per rispondere alle crisi sociali. Le aziende che si impegnano in modo costruttivo con i responsabili politici saranno in grado di garantire il proprio futuro. Le aziende devono plasmare attivamente politiche e normative, in particolare sulla decarbonizzazione e la sostenibilità, per diventare le vincitrici del futuro.

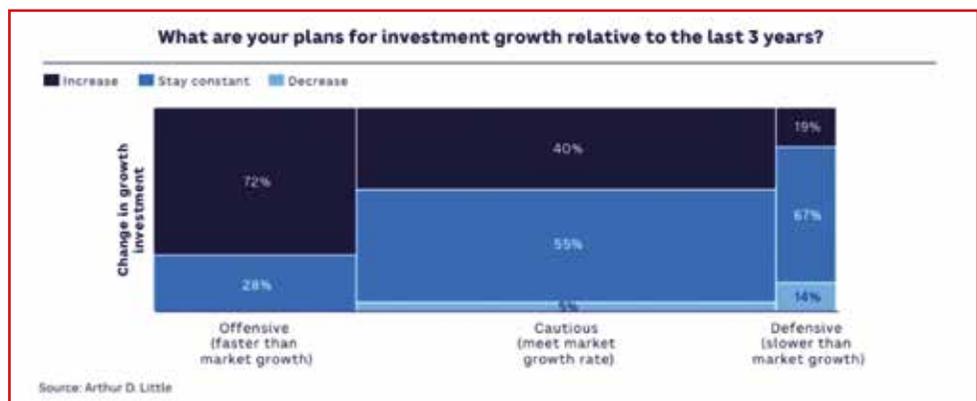
Trend n. 2: guida un programma ambidestro

Analisi: Il 30% in più ha in programma di entrare in nuove aree geografiche, innescando allo stesso tempo lo sviluppo di nuovi prodotti, ed

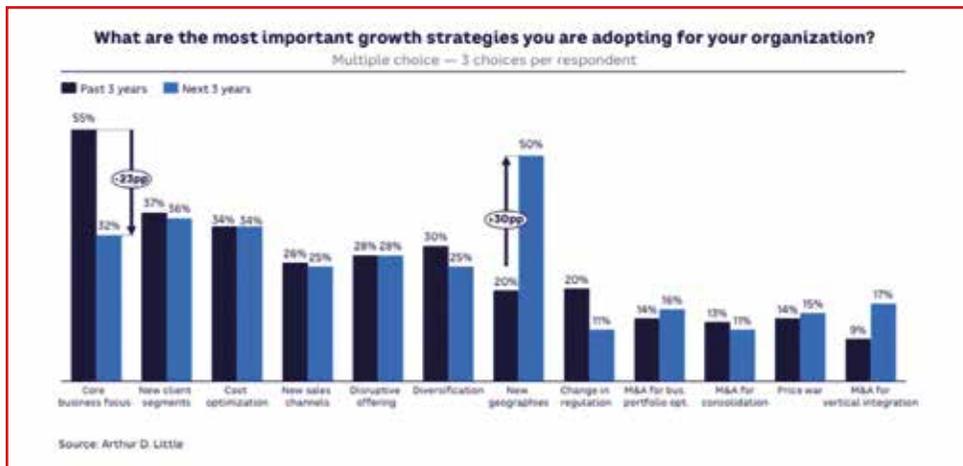
è pronto a esplorare diversi modelli di business. L'innovazione è la chiave: si registra un calo del 23% della focalizzazione sul core business come driver di crescita, rispetto agli ultimi 3 anni. Le questioni ambientali e del cambiamento climatico sono al centro dell'attenzione in Europa, Nord America e Asia, ma ricevono meno attenzione in altre regioni. Il rischio informatico è considerato un fattore chiave e urgente dal 15% dei CEO in Africa, dal 14% in Asia e dal 13% in Medio Oriente e Africa (MEA)/Sud America, davanti ai loro omologhi in Europa e Nord America.

Raccomandazioni: Equilibrare l'allocatione delle risorse tra ottimizzazione e priorità di crescita/rinnovo, costruendo un equilibrio con il giusto livello di dispiegamento di capitale e forza lavoro e tra innovazione e iniziative di ottimizzazione.

Analisi: Degli intervistati, l'89% ha affermato che le proprie attività di crescita organica hanno



Mentre i CEO sono impegnati a risparmiare sui costi e a risolvere problemi, la maggioranza riferisce di pianificare la crescita, o almeno la stabilità, e si prepara al mondo post-crisi



Una forte percentuale del campione intervistato sta ora ponendo l'accento sull'innovazione come leva per andare avanti e crescere, insieme all'ottimizzazione delle operazioni esistenti

soddisfatto o superato le aspettative. Allo stesso tempo, il 25% ritiene che i contributi delle attività di M&A (fusione e acquisizioni) siano scesi al di sotto delle aspettative, con tassi di successo per M&A per il consolidamento ancora peggiori, con il 38% degli amministratori delegati scontento dei risultati di questa attività.

Raccomandazioni: Sviluppare fusioni e acquisizioni programmatiche come leva strategica raddoppiando i clienti esistenti. Gli amministratori delegati hanno espresso insoddisfazione per i programmi di fusione e acquisizione esistenti. Ciò è dovuto principalmente alle politiche fiscali espansive che gonfiano i prezzi e le valutazioni degli asset. Il nuovo contesto inflazionistico ha temperato le valutazioni e, con il calo dei multipli P/E, riteniamo che gli obiettivi di acquisizione siano diventati strategicamente accessibili. Pur continuando a concentrarsi fortemente sui clienti esistenti, i CEO possono lasciarsi alle spalle le delusioni di fusioni e acquisizioni passate per costruire iniziative di fusioni e acquisizioni programmatiche supportate da capacità di integrazione ponderate.

Trend n. 3: dare forma all'organizzazione

Analisi: Il 91% dei CEO ritiene che l'attuale configurazione e struttura dell'organizzazione sia sufficientemente solida da soddisfare le proprie priorità aziendali. Il principale obiettivo di miglioramento organizzativo è un nuovo sguardo all'automazione (68% degli intervistati), l'adozione di modalità di lavoro agili (65% degli intervistati) e la creazione di metriche KPI/prestazioni che riflettano sia la dimensione delle

prestazioni rispetto alla crescita, sia l'hard contro il soft competenze (68% degli intervistati). I CEO faticano ad attrarre in modo organico nuove capacità e talenti e si concentrano sull'acquisizione di essi tramite cacciatori di teste, capitale di rischio aziendale o acquisizione diretta. Meno di un quarto (21%) dei dipendenti chiave viene sviluppato internamente e i cacciatori di teste sono l'opzione preferita dal 29% delle aziende. È probabile che una maggiore attenzione alla diversità, all'equità e all'inclusione (DEI) aiuti ad attrarre e trattenere i talenti a lungo termine.

Raccomandazioni: Colmare le lacune di capacità. I CEO ritengono che ora non sia il momento di indulgere in perdite di tempo in

cambiamenti della struttura organizzativa ma piuttosto per rafforzare l'organizzazione esistente. Di conseguenza, le aziende dovrebbero ricercare e sviluppare in modo proattivo i talenti giusti, internamente, tramite acquisizione o cacciatori di teste. Allo stesso tempo, le aziende dovrebbero concentrarsi sull'incoraggiare una maggiore diversità organizzativa ampliando la gamma di esperienze e background dei potenziali dipendenti e soddisfare le mutevoli esigenze aziendali e dei clienti.

Raccomandazioni: Costruire l'agilità organizzativa. Le aziende dovrebbero sforzarsi di abbattere i silo, incoraggiare il team interfunzionale e la collaborazione, e incoraggiare una maggiore assunzione di rischi e innovazione. Allo stesso tempo, la revisione di KPI/aree di responsabilità chiave e obiettivi e risultati chiave per incoraggiare e incentivare l'innovazione contribuirà a creare la giusta motivazione per i dipendenti a pensare fuori dagli schemi.

Trend n. 4: sfruttare la tecnologia

Analisi: I CEO si stanno concentrando sull'innovazione tecnologica per guidare la crescita. L'approccio con la tecnologia mostra un cambiamento radicale tra il passato e il futuro. Dimezzata l'attenzione alla trasformazione digitale, (fino a raggiungere solo il 42% in futuro), poiché le tendenze tecnologiche tradizionali come la digitalizzazione sono diventate comuni all'interno delle organizzazioni. Inoltre stanno contemplando il futuro con menti aperte: il



Uno sguardo più approfondito alle strategie di crescita mostra un crescente divario tra leader e ritardatari. I CEO di successo hanno costruito strategie ambiziose che combinano crescita e ottimizzazione e ora sono concentrati sull'esecuzione incessante dei loro piani

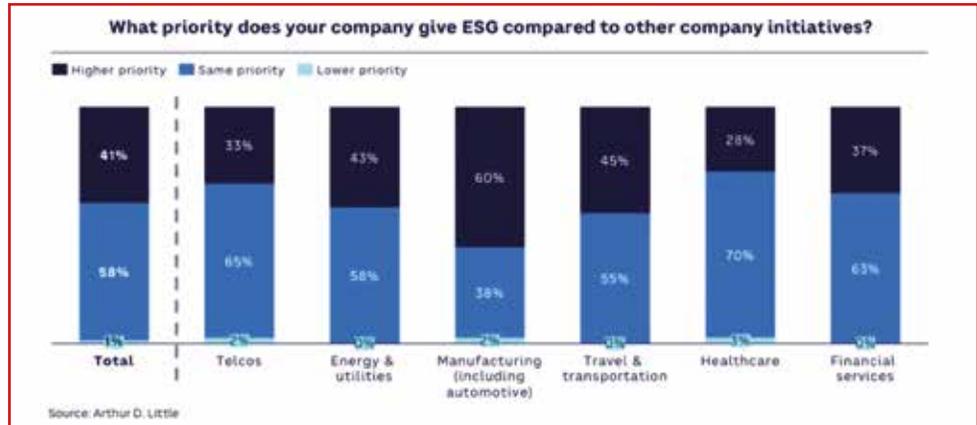
60% desidera esplorare nuove tecnologie e il 27% ritiene che il Metaverso e la realtà virtuale (VR) avranno un impatto sulla loro attività.

Raccomandazioni: Costruire un programma completo di trasformazione tecnologica oltre la digitalizzazione dei processi. Il Covid-19 ha spinto le aziende ad abbracciare la digitalizzazione dei processi, guidando la riduzione dei costi e abilitando l'home working. I CEO riconoscono che la tecnologia è un fattore chiave per la crescita, l'innovazione e l'ottimizzazione dei costi. Andando avanti, le aziende devono adottare tecnologie più recenti come l'intelligenza artificiale, la robotica e il Metaverso per aumentare i ricavi, consentire l'innovazione e sostenere/garantire la differenziazione del mercato.

Raccomandazioni: Investire nel ridimensionamento dell'utilizzo della tecnologia dal progetto pilota. I CEO si rendono conto che le tecnologie avanzate devono essere incorporate nei modelli di business per guidare la piena realizzazione del valore. Andando avanti, le aziende dovrebbero ridimensionare gli investimenti in nuove tecnologie, allontanandosi da progetti pilota e sandbox. Poiché gli investimenti nella tecnologia sono in scala, le aziende potrebbero prendere in considerazione la misurazione del ritorno sull'investimento nella tecnologia (RoIT) e incorporarlo nei cruscotti aziendali e dei dipendenti.

Trend n. 5: mettere ESG al centro

Analisi: I fattori ESG (Environmental, Social and Governance) stanno entrando a far parte



Anche i criteri ESG stanno crescendo d'importanza strategica, con il 41% dei CEO che li considera una priorità maggiore rispetto ad altre iniziative. Solo l'1% li classifica come una priorità inferiore

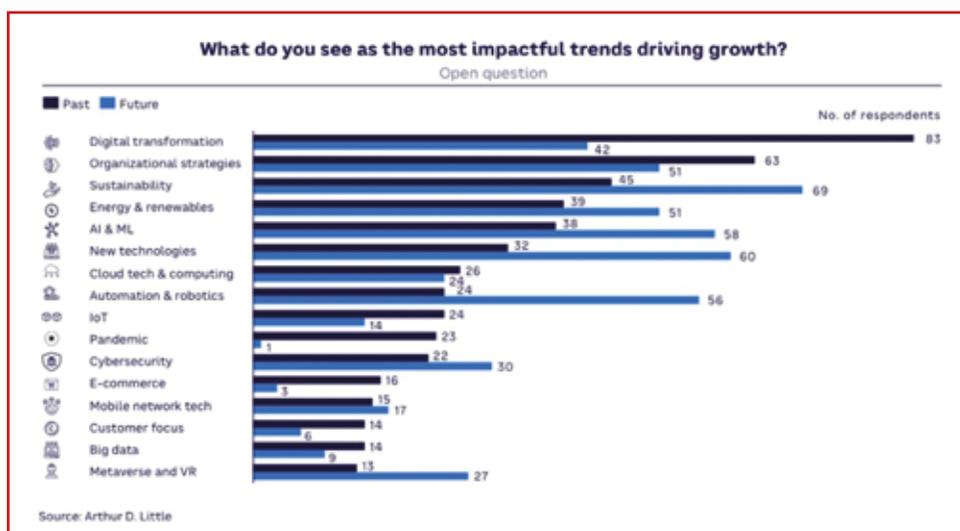
a pieno titolo dell'agenda dei CEO e sono sempre più visti come un'opportunità piuttosto che una minaccia. Mentre due terzi ammettono di perseguire obiettivi e traguardi ESG per motivi di conformità, l'80% li vede come una fonte di vantaggio competitivo, mentre il 67% cita l'attrazione dei consumatori come ulteriore motivo per perseguire strategie più ecologiche e sostenibili. Anche i criteri ESG stanno crescendo in importanza strategica, con il 41% di essi che li considera una priorità maggiore rispetto ad altre iniziative. Solo l'1% li classifica come una priorità inferiore. Non sorprende che ci sia una chiara differenza tra i settori: il 60% delle aziende manifatturiere ad alta intensità di carbonio li considera una

priorità maggiore, rispetto a solo il 28% delle aziende sanitarie.

Raccomandazioni: Passare dall'intento all'azione su ESG. I CEO stanno iniziando a vedere i fattori ESG come un costo positivo e non solo come un costo di conformità. Le aziende devono porre la sostenibilità al centro del loro modello di business e interagire con clienti, fornitori e autorità di regolamentazione. Allo stesso tempo, essi dovrebbero creare e guidare molteplici iniziative strategiche che sostengano il raggiungimento degli obiettivi ESG e creino una cultura di azioni ESG positive nell'azienda.

Raccomandazioni: Fare e mantenere audaci scommesse ESG. I CEO progressisti ritengono che i fattori ESG possano essere una fonte di futura differenziazione del modello di business e favorire una maggiore acquisizione e fidelizzazione dei clienti. Di conseguenza, le aziende potrebbero creare audaci scommesse ESG come la cessione di operazioni ad alta intensità di carbonio, investimenti in nuove tecnologie (come la cattura e lo stoccaggio del carbonio) e creare un modello di business verde end-to-end. La raccolta di finanziamenti verdi per finanziare queste scommesse diventerà sempre più importante.

Arthur D. Little - www.adlittle.com/en



Come abbiamo visto, i CEO si stanno concentrando sull'innovazione tecnologica per guidare la crescita. L'approccio con la tecnologia mostra un cambiamento radicale tra il passato e il futuro



Arthur D. Little
2023 CEO
Insights Study