

Dati, Algoritmi e Resilienza: il nuovo DNA della Funzione Finance

Le Principali evidenze della "Global Finance Trends Survey 2025"

La **Global Finance Trends Survey 2025** di **Protiviti** ha l'obiettivo di rilevare e analizzare le priorità, le sfide e le strategie dei Finance leader a livello mondiale, in un contesto di forte volatilità economica e geopolitica. Il sondaggio ha coinvolto oltre **940 professionisti** tra CFO, VP Finance, Direttori e Manager di area, provenienti da aziende pubbliche e private, enti governativi e organizzazioni di ogni settore e dimensione. Il campione è internazionale: il 38% degli intervistati opera negli Stati Uniti, il 10% in Italia, il resto tra Regno Unito, Germania, Asia-Pacifico e altri Paesi.

Principali evidenze

Il contesto economico globale è segnato da incertezza e tensioni geopolitiche, con effetti diretti sui CFO e sulle funzioni Finance. I leader finanziari stanno rafforzando le capacità di previsione e resilienza tramite l'uso di analisi di scenario, pianificazione strategica e strumenti di Intelligenza Artificiale.

Tra i risultati principali:

1. **Sicurezza e privacy dei dati rimangono la priorità numero uno.**
2. **I dazi hanno un impatto da moderato ad alto** su redditività e reporting (**59%-62%**).
3. **Il 72% delle organizzazioni utilizza già l'Intelligenza Artificiale**, in forte crescita dal 34% dell'anno precedente.
4. Le **capacità del Financial Planning & Analysis (FP&A)** sono considerate fondamentali per decisioni rapide e basate su dati.
5. **L'abilitazione tecnologica** (ERP, cloud, automazione) **porta benefici tangibili in efficienza e costi.**

Priorità per CFO e Finance Leaders

Le priorità principali del 2025 vedono al primo posto sicurezza e privacy dei dati, seguita da pianificazione strategica, analisi di redditività e process improvement. L'attenzione cresce anche per ESG, Change Management e Intelligenza Artificiale. Rispetto al 2024 emergono differenze significative: l'AI guadagna posizioni e l'ESG diventa un punto critico, mentre la leadership interna e la gestione del cambiamento sono sempre più rilevanti.

Impatto di dazi e dinamiche geopolitiche

I CFO si trovano al centro della gestione dell'impatto dei dazi e delle guerre commerciali. Il 41% dei CFO e VP Finance è molto fiducioso nella capacità della propria organizzazione di affrontare questa sfida, anche se nelle società quotate la fiducia cala al 41% contro l'88% di quelle non quotate. Gli impatti principali sono: 64% difficoltà di forecasting, 62% impatti negati moderati sulla capacità di preparare report finanziari affidabili, 59% redditività ridotta. Gli impatti (almeno moderati) dei dazi sulla profittabilità sono più sentiti dai Leader Finance USA (70%), seguiti da EU (60%) e da Asia-Pacific (43%). Le risposte strategiche ai dazi e alle tensioni geopolitiche includono: il rafforzamento della comunicazione con i fornitori (60%), una maggior attenzione alla gestione del rischio terze parti (52%), e la diversificazione geografica delle supply chain (35%). Circa la metà (51%) dei Leader Finance dichiara, invece, di non aver modificato la propria strategia di offshoring o business process outsourcing in risposta ai dazi. Il focus rimane su FP&A, gestione dei rischi e strategie di pricing.

Accelerazione dell'Intelligenza Artificiale (AI)

Il 72% delle funzioni Finance usa l'AI, di cui il 27% con una strategia definita. L'adozione include sia AI generativa che agentica, con applicazioni in automazione (66%), forecasting (58%), gestione dei rischi (57%) e compliance (48%). L'AI agentica consente simulazioni di supply chain e cash flow, ottimizzazione dei costi e controlli GRC continui. Tuttavia, solo il 23% delle società quotate si colloca nei livelli più alti di maturità nell'adozione dell'AI. I CFO sono chiamati a guidare la governance dell'AI e le misure per l'uso etico e responsabile della stessa in azienda.

FP&A come priorità numero uno

L'ottimizzazione dei processi di FP&A è vista come cruciale per la gestione di mercati instabili. Gli strumenti di automazione (59%), la razionalizzazione tecnologica (57%) e il cloud (57%) hanno portato benefici misurabili in riduzione dei costi. Tuttavia, solo il 28% riporta progressi con l'AI, indicando che i ritorni saranno di lungo termine. La direzione è verso una FP&A olistica, integrata e collaborativa, con strumenti predittivi, modelli driver-based e analytics self-service. Le organizzazioni che adottano tale approccio migliorano la negoziazione con i fornitori, l'ottimizzazione dei costi e la capacità di adattamento rapido.

Efficienza attraverso soluzioni tecnologiche

Le piattaforme e le soluzioni digitali (cloud, ERP, automazione, advanced analytics) sono considerate cruciali per la resilienza, l'ottimizzazione costi e la cybersecurity. La trasformazione dei processi (22%) e l'ERP (21%) emergono come strumenti chiave. AI e machine learning hanno ROI più bassi nel breve termine, ma restano parte della strategia. I CFO devono valutare attentamente i rischi della non-modernizzazione, e devono garantire una data governance robusta, in collaborazione con i CIO, implementando architetture agili, scalabili e sicure.

AI e nuove sfide di Cybersecurity

La crescente adozione dell'AI porta nuove vulnerabilità: bias, accountability, malware adattivo. Il 70% dei leader segnala preoccupazioni aggiuntive su cybersecurity. L'AI è usata sia dagli attaccanti (malware polimorfico, identità sintetiche) che dai difensori (threat detection autonoma, log analysis avanzata, sistemi di difesa dinamici). Il contesto regolatorio è in rapida evoluzione (SEC negli USA, NIS2 in Europa). Il 25% degli incidenti è legato a terze parti. I CFO devono collaborare con i CISO sui temi di governance dell'AI, disclosure, cyber assurance e aggiornamenti costanti al Board.

Considerazioni conclusive

I CFO si trovano ad operare in un contesto caratterizzato da complessità e rapide trasformazioni. Dalla volatilità legata ai dazi e alle politiche commerciali globali, all'incertezza economica persistente, fino alla crescente adozione

dell'Intelligenza Artificiale e dell'importanza della sicurezza dei dati, le funzioni Finance sono chiamate ad agire con trasparenza, agilità e soprattutto con una visione guidata dai dati.

Ne emerge una funzione Finance al centro di una trasformazione profonda, guidata da:

- **Digitalizzazione e AI:** la maturità tecnologica è ormai un fattore critico per la resilienza e la capacità di previsione.
- **Sicurezza e privacy:** la protezione dei dati è la sfida numero uno, soprattutto con l'aumento dell'uso di AI e l'aumento dei rischi di cybersecurity.
- **FP&A evoluto:** la pianificazione finanziaria e l'analisi dei dati sono sempre più integrate con la strategia aziendale e supportate da strumenti avanzati.
- **Gestione del rischio:** i CFO sono chiamati a coordinare risposte cross-funzionali a dazi, volatilità e nuove normative, con un ruolo centrale nella governance.

Guardando al futuro, il ruolo dei CFO e dei Finance leader sarà sempre più centrale all'interno delle organizzazioni, con l'obiettivo di anticipare le disruption, gestire i rischi e sbloccare nuove fonti di valore. Abbracciando l'innovazione, rafforzando la collaborazione trasversale, investendo negli strumenti e nelle competenze necessarie per prosperare, e monitorando con attenzione gli investimenti correlati, le funzioni Finance possono trasformare le sfide di oggi nei vantaggi competitivi di domani. Per compiere questo percorso, i CFO dovranno quindi porsi al centro del cambiamento per raccogliere la sfida che il ruolo sempre più interdisciplinare e complesso gli pone davanti.

Gli insight emersi dalla survey di quest'anno offrono una vera e propria roadmap per farlo – dando alla funzione Finance non solo la capacità di prevedere ciò che verrà, ma anche di plasmarlo.

Come Protiviti può aiutare i clienti ad affrontare le sfide Finance?

Protiviti si propone come partner strategico per i CFO e i Finance leader, offrendo:

- Consulenza su governance, sicurezza e privacy dei dati
- Supporto nell'adozione e ottimizzazione di soluzioni AI e digitali
- Progetti di trasformazione FP&A e reporting
- Gestione dei rischi integrata nei processi decisionali e di pianificazione e compliance normativa
- Sviluppo di una cultura data-driven e di leadership interna

Grazie a una presenza globale e a una profonda conoscenza dei processi Finance, Protiviti aiuta le organizzazioni a trasformare le sfide di oggi in opportunità di crescita, anticipando il cambiamento e rafforzando la resilienza finanziaria.

Per saperne di più scarica il report completo: [Finance Trends & CFO Priorities 2025 | Protiviti Italy](#)

Contatti

Guido Zanetti
Managing Director
guido.zanetti@protiviti.com

Pietro Frattini
Director
pietro.frattini@protiviti.com

Chiara Laguzzi
Associate Director
chiara.laguzzi@protiviti.com

Giulio Spadoni
Director
giulio.spadoni@protiviti.com