

Deloitte.



**European CFO Survey
Autunno 2018 | Italia**
Winter is coming

Indice



01

02

03

04

05

01

Lo scenario economico

Pagina 8

02

**Nuvoloso con
possibili piogge**

Pagina 11

03

**Prospettive serene a
discapito delle previsioni**

Pagina 16

04

**Alla ricerca di un
ventaglio di talenti**

Pagina 24

05

**La European
CFO Survey**

Pagina 29

Introduzione



01

02

03

04

05

Benvenuti all'ottava edizione della Deloitte European CFO Survey che fotografa i pareri e le opinioni dei CFO di 20 paesi europei riguardo il clima di mercato ed economico della seconda metà del 2018. Gli eventi economici e politici che hanno caratterizzato gli ultimi mesi hanno intaccato la fiducia dei CFO, sebbene le loro aspettative per i mesi a venire rimangano piuttosto positive, in particolare tra i CFO dei paesi dell'eurozona. In particolare, sembra che a guidare l'orientamento strategico dei CFO siano tendenze strutturali più che cicliche.

Considerata l'attuale carenza di manodopera qualificata che continua a preoccupare notevolmente i CFO di tutta Europa, le domande speciali di questa edizione si sono focalizzate sull'analisi dei talenti, la mancanza di competenze specifiche e le strategie attualmente adottate per affrontare la situazione.

La European CFO Survey è un elemento importante del Deloitte EMEA CFO Programme, un'iniziativa che riunisce team multidisciplinari formati da alti dirigenti di

Deloitte ed esperti provenienti da ogni parte d'Europa per aiutare i CFO ad affrontare con successo le sfide e le richieste specifiche del loro ruolo. Per noi è importante avere una comprensione chiara di quelli che i CFO considerano i loro principali ambiti d'interesse e preoccupazioni.

Nel complesso, il Deloitte EMEA CFO Programme aiuta a informare, sviluppare, abilitare e collegare in rete la comunità dei CFO nella regione mediante offerte che includono la Deloitte Next Generation CFO Academy e i CFO Transition Lab, finalizzati ad assistere i CFO nelle transizioni e trasformazioni a livello direzionale.

Desideriamo ringraziare tutti i CFO che hanno trovato il tempo di partecipare a questa edizione della Deloitte European CFO Survey. Speriamo che il report offra uno stimolo interessante per le vostre discussioni.

Riccardo Raffo
Partner e CFO Program Leader per l'Italia

Executive summary

Gli eventi economici e politici degli ultimi mesi hanno intaccato la fiducia dei CFO in tutta Europa, tanto che in media sono diventati chiaramente più pessimisti rispetto all'inizio dell'anno. Con un numero crescente di CFO che percepisce il contesto economico e finanziario esterno come altamente incerto, anche la disponibilità ad assumere rischi in bilancio è diminuita rispetto a sei mesi fa.

Nonostante il peggioramento del clima, le aspettative per il futuro rimangono piuttosto positive. In particolare, la maggioranza dei CFO continua a essere disposta a investire e ad aumentare la propria forza lavoro - anche se, a questo proposito, le opinioni dei CFO nei paesi interni o esterni all'eurozona divergono notevolmente: i CFO dell'eurozona sono infatti più rialzisti.

Di conseguenza, i rischi e le priorità strategiche percepite dai CFO non cambiano drasticamente rispetto all'edizione della primavera 2018. Sebbene le preoccupazioni circa i rischi geopolitici e le prospettive

economiche assumano maggior rilievo nelle riflessioni dei CFO, la carenza di manodopera qualificata rimane il rischio che percepiscono maggiormente. Inoltre, la maggioranza dei CFO continua a privilegiare le strategie espansionistiche.

Più che i fattori ciclici, alla base di questo orientamento strategico potrebbe esserci una ragione strutturale, vale a dire la necessità di stare al passo con i cambiamenti tecnologici e con i nuovi concorrenti disruptive. Da qui la crescente attenzione dei CFO allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi e alla digitalizzazione. I CFO sembrano quindi avere un approccio mirato al lungo termine, anche se, per via del delicato contesto economico e politico attuale, potrebbe rivelarsi sempre più difficile trovare un equilibrio tra breve e lungo termine.

Questa edizione dell'indagine si è concentrata sulla carenza di competenze, con l'obiettivo di comprendere meglio quale tipo di carenze le aziende stiano attualmente vivendo e cosa stiano facendo per affrontare

la questione. La maggior parte dei CFO riferisce una carenza di lavoratori dotati delle conoscenze tecniche e dell'esperienza lavorativa necessarie - anche se in paesi in cui il mercato del lavoro è particolarmente in contrazione, il timore principale è legato alla mancanza generale di lavoratori piuttosto che alla mancanza di competenze specifiche. Nelle aziende, la forza lavoro è percepita come sottoqualificata, il che spiega perché i salari non sono aumentati nonostante la contrazione dei mercati del lavoro: i lavoratori sottoqualificati non possono essere produttivi come dovrebbero e la scarsa produttività tende a soffocare la crescita salariale (si veda anche la rubrica **'Monday Briefing'** di Deloitte).



01

02

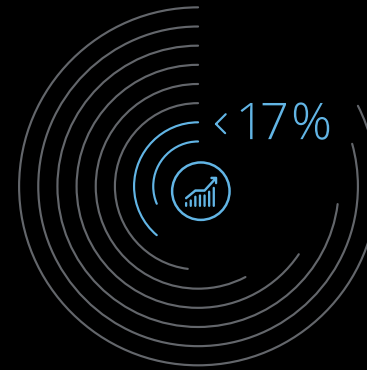
03

04

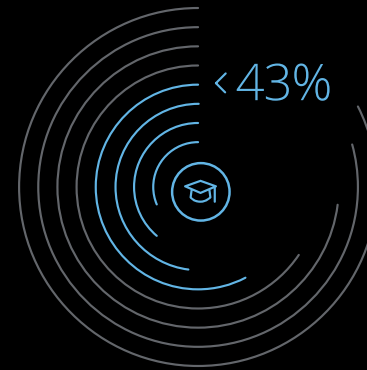
05

Nel frattempo, le aziende stanno affrontando la questione della carenza di manodopera in diversi modi: aumentando l'automazione, offrendo un ambiente più attraente e attingendo a una più ampia rete di lavoratori esterni all'azienda. L'outsourcing e l'offshoring dei processi aziendali - due strategie che solo una decina di anni fa erano la tipica risposta alle necessità dei mercati del lavoro, non sono più popolari. Le crescenti incertezze riguardo al futuro del commercio internazionale compromettono le catene di rifornimento globali e gli accordi di outsourcing, dando così ulteriore impulso a una maggiore automazione. Le guerre commerciali potrebbero portarsi a casa le fabbriche, ma non necessariamente si portano a casa gli stessi lavori che sono stati esternalizzati.

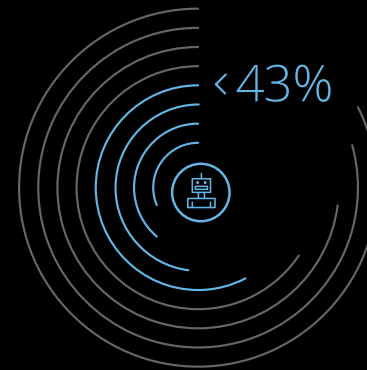
Solo una minoranza dei CFO riferisce che la propria azienda sta esaminando bacini di manodopera non tradizionali, come i lavoratori più anziani o i genitori che tornano a lavoro. In un continente come l'Europa caratterizzato dall'invecchiamento e dalla riduzione del bacino di manodopera, questo potrebbe rappresentare nel medio termine un errore di valutazione strategica.



Una percentuale netta del 17% dei CFO pianifica di aumentare la propria spesa in conto capitale durante i prossimi 12 mesi.



Il 43% dei CFO dichiara le difficoltà della propria azienda nel trovare personale con l'appropriata competenza tecnica.



il 43% dei CFO dichiara che la propria azienda fa largo utilizzo di sistemi di automazione avanzata per compensare la scarsità di lavoro altamente qualificato.



01

02

03

04

05

Italia

Cresce l'incertezza e crolla l'ottimismo

Dopo un inizio positivo dell'anno, il sentiment dei CFO italiani è stato fortemente influenzato dai cambiamenti che si sono verificati negli ultimi mesi sia nel contesto politico ed economico locale che estero. Infatti, nella seconda metà del 2018 l'ottimismo dei CFO italiani ha raggiunto il livello più basso mai raggiunto: -4% (-29 pp rispetto al primo semestre dell'anno). La situazione è talmente tesa che persino l'incertezza sul futuro delle aziende italiane raggiunge un picco del 62%, il livello più alto dall'inizio delle rilevazioni nel 2015.

Incertezze, sfide e rischi

Attualmente, la precaria situazione politica ed economica del nostro Paese, nonché i recenti contrasti con l'Unione Europea, rappresentano la più grande preoccupazione per i direttori finanziari italiani, che sono costretti a prendere importanti decisioni strategiche per le proprie aziende in un

ambiente molto instabile. Il 42% dei CFO si preoccupa di una crescente instabilità interna originata da molteplici fattori, tra cui il protezionismo che si sta diffondendo in tutto il paese dopo le elezioni generali tenutesi all'inizio del 2018.

Le questioni politiche continuano ad essere la prima preoccupazione dei CFO e la principale sfida che deve essere affrontata nei prossimi sei mesi per il 44% dei CFO. Infatti, l'introduzione di ulteriori nuove normative potrebbe creare uno scenario ancora più complicato per il processo decisionale del CFO.

Inoltre, le inquietudini legate a una possibile contrazione della domanda interna sono comuni al 25% degli intervistati.

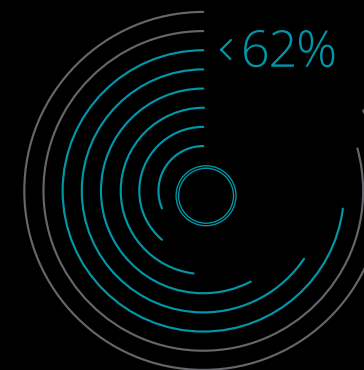
Infine, dato il delicato equilibrio politico ed economico internazionale, la paura di una recessione economica globale è aumentata dalla scorsa primavera e riguarda il 25% degli intervistati.

I rischi sono numerosi, ma resta alta la volontà di investire

La propensione al rischio dei nostri CFO è messa a dura prova dal contesto, la percentuale netta si attesta al -53% (-33 punti percentuali dalla primavera 2018), indice che questo non è percepito come un buon momento per affrontare ulteriori rischi.

Ad ogni modo, considerato l'umore piuttosto pessimista, un segnale positivo è rappresentato dalle intenzioni di investimento dei CFO italiani. Sebbene le intenzioni relative al CAPEX siano diminuite dalla scorsa primavera (-12 punti percentuali), il 29% dei direttori finanziari continua a dichiarare il desiderio di aumentare i propri investimenti nei prossimi 12 mesi.

In particolare, la loro volontà di investire nella digitalizzazione delle proprie aziende è molto alta: risulta essere infatti la seconda strategia più adottata dai CFO italiani per il prossimo anno, seconda solo alla riduzione dei costi.



Il 62% dei CFO in Italia considera alto l'attuale livello di incertezza.

Il livello più alto dall'inizio delle rilevazioni



01

02

03

04

05



01

02

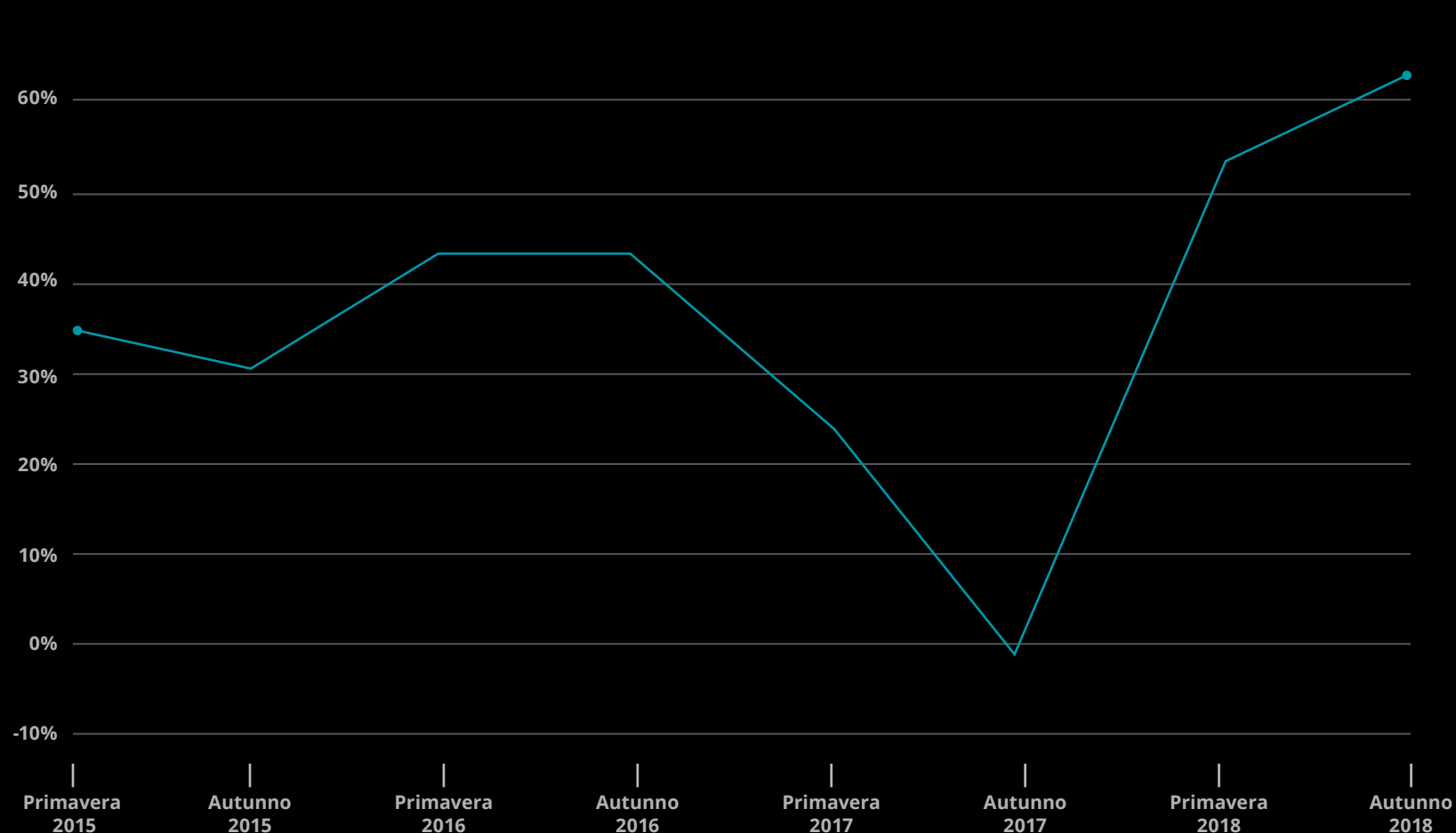
03

04

05

Grafico Italia / Incertezza finanziaria ed economica percepita dai CFO italiani

Il livello di incertezza percepita è notevolmente aumentato nel 2018.



Highlights

I sentiment dei CFO italiani sulle prospettive finanziarie della propria azienda diventa negativo (-4%). L'ottimismo è diminuito di 29 pp dalla primavera del 2018.

Coerentemente con questo pessimismo generale, la percezione dell'incertezza esterna rimane molto alta raggiungendo un picco del 62% (+ 9 punti percentuali negli ultimi sei mesi), il più alto di sempre.

Le esternalità sembrano influenzare fortemente la propensione al rischio dei CFO: la percentuale netta scende a -53% (-33 punti dalla primavera 2018), indicando che questo non è il momento migliore per affrontare rischi maggiori.

L'attenzione agli investimenti è ancora alta: il 29% dei CFO esprime il desiderio di aumentare il CAPEX nei prossimi 12 mesi; in particolare la digitalizzazione è tra le migliori strategie che verranno adottate nel prossimo futuro.

01 Lo scenario economico



01

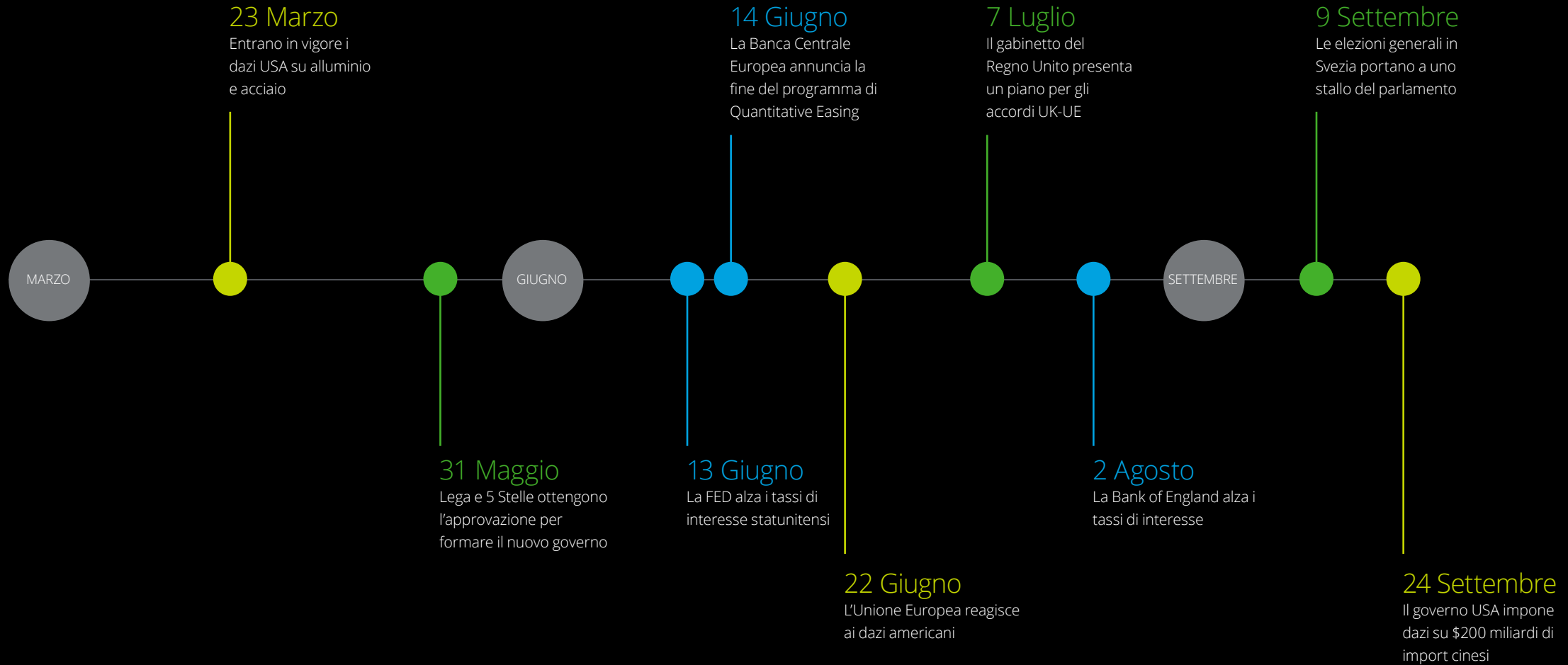
02

03

04

05

Uno sguardo ai sei mesi passati



● Evento finanziario ● Evento politico ● Evento commerciale



- 01
- 02
- 03
- 04
- 05

Aggiornamento dello scenario macroeconomico

All'inizio del 2018, l'economia mondiale godeva di ottima salute. Il 2017 si era concluso con una nota positiva e si prevedeva che l'attività economica avrebbe continuato a essere forte anche nell'anno seguente. Il commercio, gli investimenti e la produzione industriale erano in ripresa. L'annuncio in marzo di un'intesa sui termini di un periodo di transizione aveva alleviato i timori di un turbolento post-Brexit, alimentando le speranze che una più ampia intesa con il Regno Unito fosse presto realizzabile.

Da allora molte cose sono successe. La maggior parte delle banche centrali si è preoccupata meno della debolezza economica e più dell'inflazione e ha iniziato a inasprire le condizioni monetarie, sebbene a ritmi diversi. Mentre la Federal Reserve statunitense ha aumentato il tasso d'interesse già tre volte quest'anno, la Bank of England lo ha fatto solo una volta. E mentre la Banca centrale europea ha annunciato la fine del proprio programma di acquisto di obbligazioni il prossimo dicembre, il suo primo aumento dei tassi di interesse probabilmente non arriverà prima

della fine del 2019. Il ritmo più rapido degli aumenti dei tassi di interesse da parte della Federal Reserve statunitense ha rafforzato il dollaro rispetto ad altre valute, rendendo il debito denominato in dollari più costoso per coprire i mercati emergenti, aumentandone le sofferenze finanziarie. L'Argentina e il Pakistan hanno già chiesto il salvataggio del Fondo monetario internazionale (FMI). Anche l'economia turca è in difficoltà e il tutto è aggravato dagli scontri geopolitici.

Negli ultimi mesi si sono verificati attriti internazionali anche sotto altre forme. Le schermaglie commerciali iniziate nel marzo 2018 sono da allora evolute in una guerra commerciale più sostanziale. Le tariffe americane riguardano ora \$200 miliardi di importazioni cinesi, mentre le misure di ritorsione da parte della Cina riguardano \$60 miliardi di merci americane. L'Unione europea e la Russia hanno imposto dazi all'importazione di merci statunitensi in risposta alle tariffe statunitensi su acciaio e alluminio ([Peterson Institute for International Economics](#)). L'atmosfera nel commercio mondiale è ad oggi piuttosto tesa.

Da un punto di vista politico, negli ultimi mesi si è assistito a un aumento dell'incertezza. In Italia, il nuovo governo ha fatto costose promesse agli elettori e minacciato di liquidare le precedenti riforme pensionistiche. Sembra probabile uno scontro con la Commissione europea, che nel peggiore dei casi potrebbe mettere sotto pressione l'euro. Tensioni politiche si sono registrate anche in altri paesi. In Germania, la coalizione di governo ha affrontato gravi disaccordi interni nel corso dell'estate. In Svezia, le elezioni generali di settembre hanno dato vita a un parlamento in stallo, con un partito politico populista che ha guadagnato terreno. Per quanto riguarda la Brexit, gli ultimi mesi sono stati caratterizzati da una serie di buone e cattive notizie, senza che emergesse ancora alcuna chiarezza sul percorso da seguire.

Con così tanti rischi di un peggioramento, non c'è da stupirsi che nell'ultimo [IMF World Economic Outlook](#) (ottobre 2018) le proiezioni di crescita per l'anno in corso e per il prossimo

siano state riviste al ribasso. Ciononostante, in molti paesi europei la crescita economica dovrebbe rimanere stabile per un certo periodo e al di sopra del suo potenziale a medio termine. Nell'eurozona in particolare, i consumi privati e un forte mercato del lavoro sono stati i principali motori di crescita, rendendo la ripresa economica abbastanza resistente ai rischi esterni ([Deloitte insights, Global Economic Outlook](#)). Tuttavia, anche se è improbabile che l'Europa sarà presto vittima di una recessione economica, è forse giunto il momento di sfruttare le attuali condizioni favorevoli per prepararsi al peggio. L'inverno è alle porte.



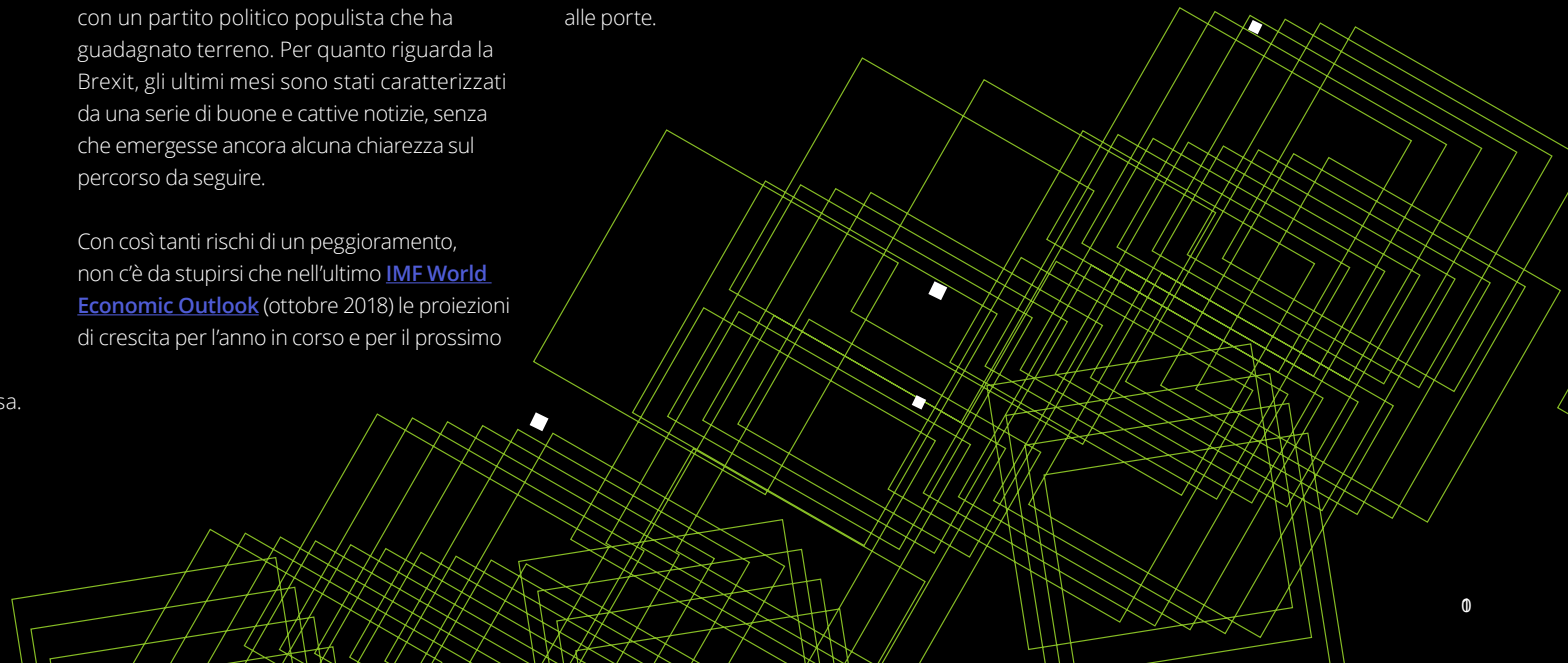
01

02

03

04

05



02 Nuvoloso con possibili piogge



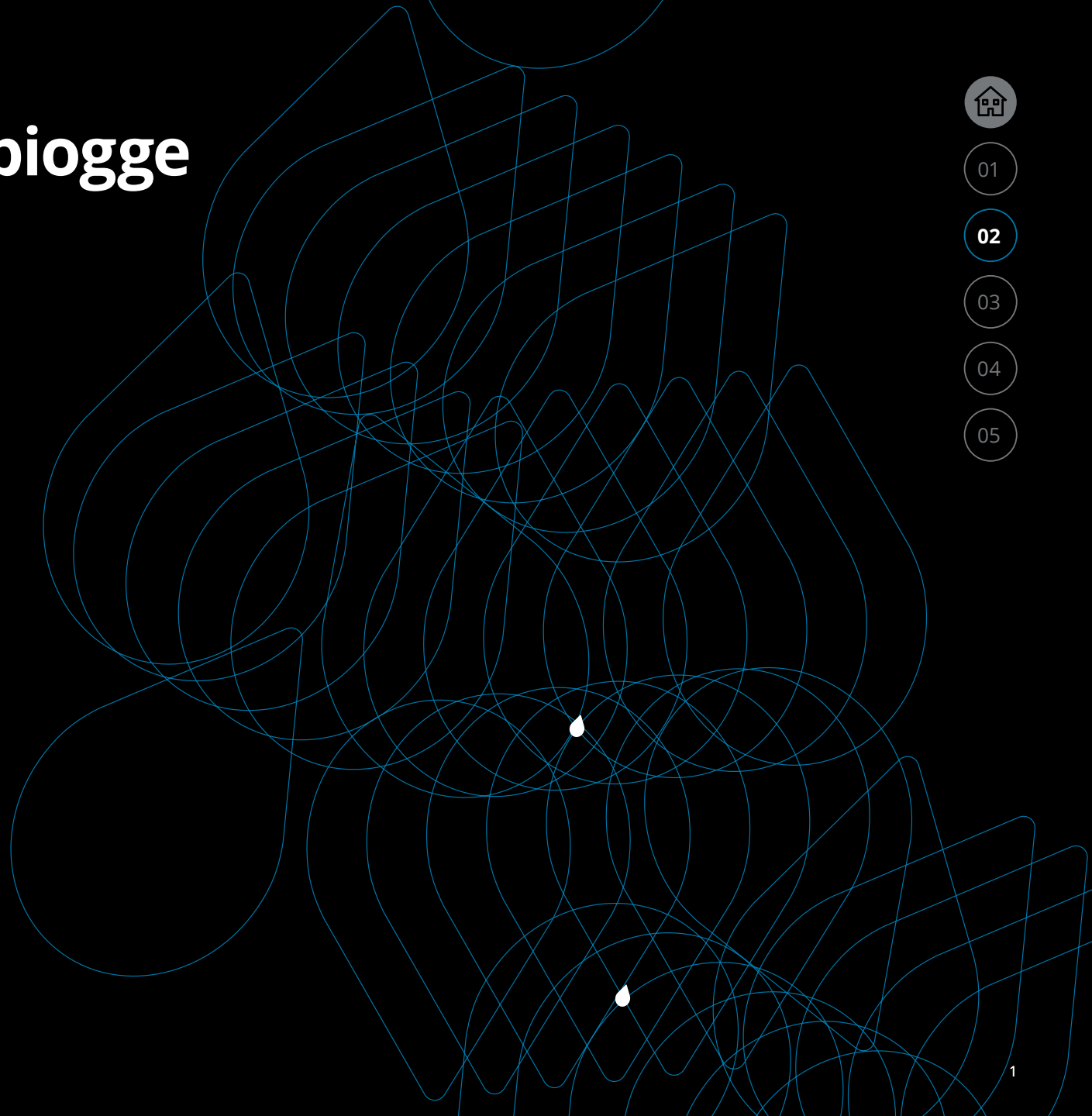
01

02

03

04

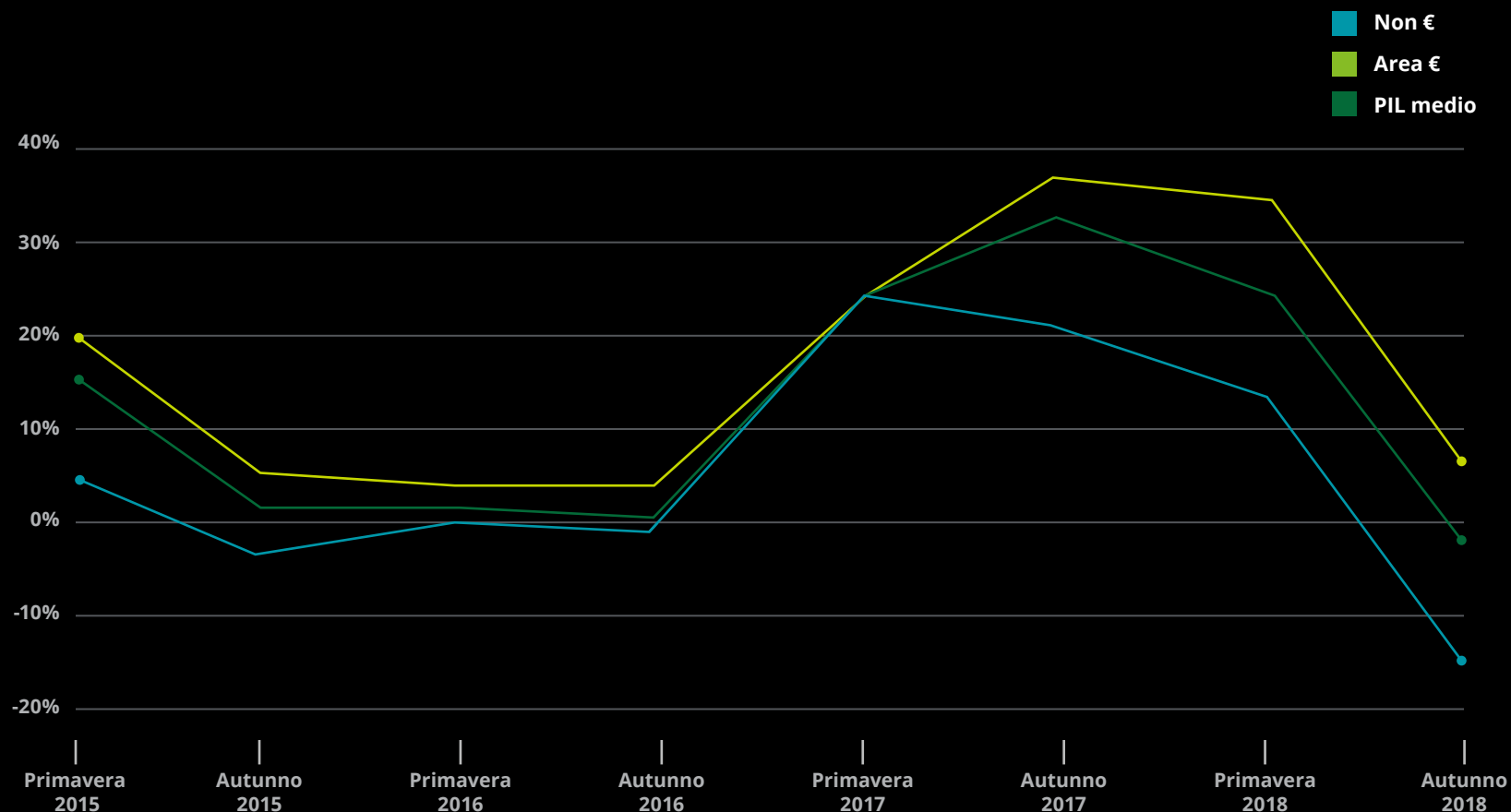
05



Perdita di fiducia

Grafico 1 / Prospettive finanziarie nel tempo (percentuale netta %)

Rispetto a tre mesi fa, che cosa pensa delle prospettive finanziarie della sua azienda?*



La percentuale netta di CFO che si sentono più sicuri delle prospettive finanziarie delle proprie aziende rispetto a tre mesi fa è sceso di 28 punti percentuali rispetto alla precedente edizione dello European CFO Survey della primavera 2018. La percentuale di CFO che si sente meno ottimista è più che raddoppiata, dal 12% al 26%, mentre la percentuale che si sente più ottimista è scesa dal 38% al 25%. Di conseguenza, per la prima volta a partire dall'inizio delle rilevazioni nella primavera 2015, la percentuale netta tra i più ottimisti e i più pessimisti è ora negativa (-2%).

Il calo di fiducia dei CFO è simile sia all'interno che all'esterno dell'eurozona (rispettivamente -27 e -29 punti percentuali). Al di fuori dell'eurozona, un calo di fiducia era già evidente nell'indagine dell'autunno 2017 e da allora l'ottimismo dei CFO è stato sostanzialmente inferiore rispetto all'eurozona. Pertanto, mentre all'interno dell'eurozona la percentuale netta è ancora positiva (8%) e superiore al valore più basso raggiunto nell'autunno 2016, nei paesi esterni non euro la percentuale netta ha raggiunto il minimo storico del -16%. Nel complesso, il divario di sentiment che si è manifestato all'inizio del 2017 rimane e i CFO nelle due aree continuano in media a mostrare diversi livelli di fiducia (Grafico 1).



01

02

03

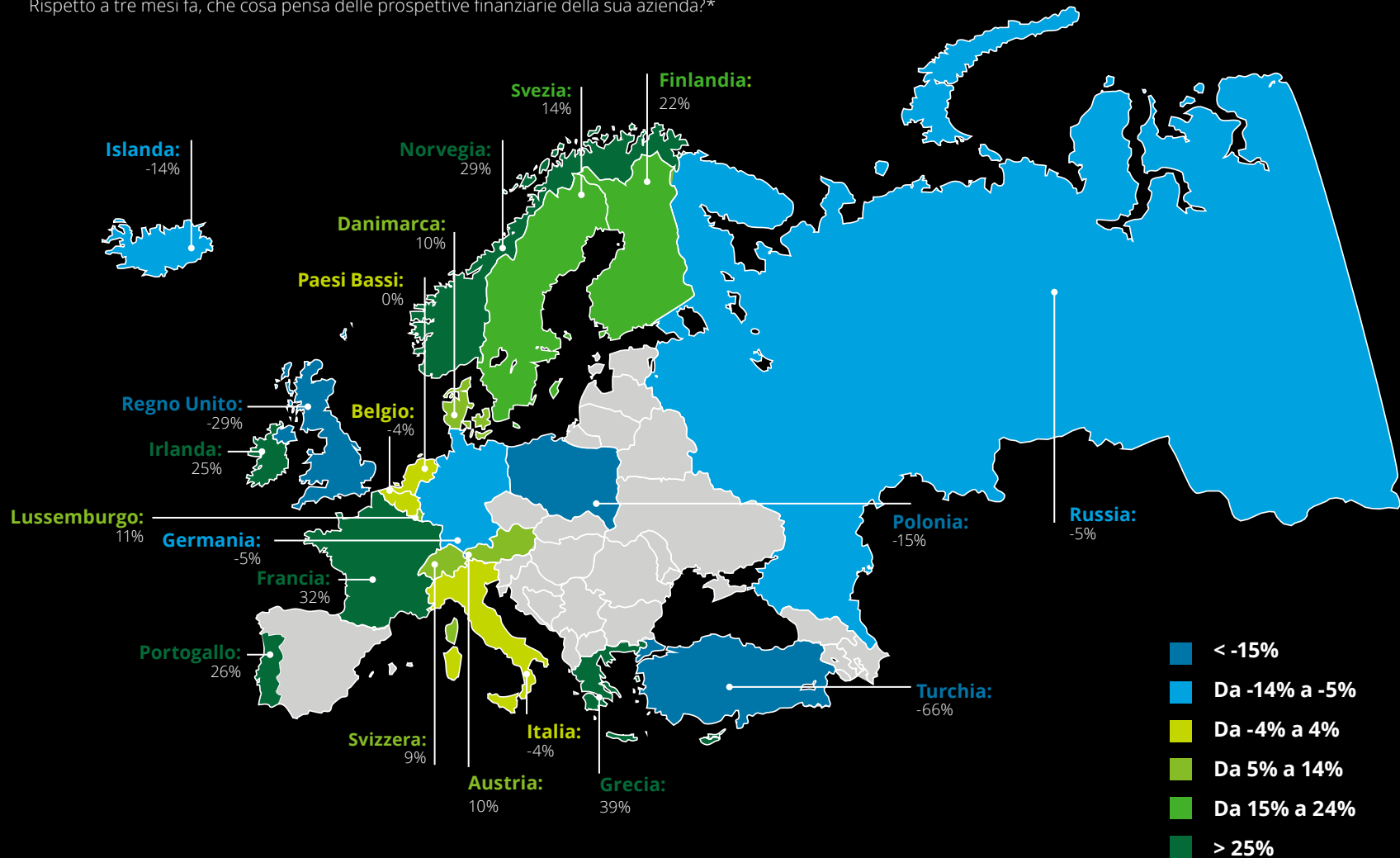
04

05

*Nota: Per un'analisi dei risultati paese per paese, si prega di visitare i grafici interattivi alla pagina: www.deloitte.com/europeancfosurvey

Grafico 2 / Prospettive finanziarie (percentuale netta %)

Rispetto a tre mesi fa, che cosa pensa delle prospettive finanziarie della sua azienda?*



La fiducia è calata in tutti i paesi presenti nel campione, ad eccezione della Grecia, dove la percentuale netta è di fatto aumentata di 3 punti percentuali. La Grecia è ora il paese con la più alta percentuale netta di CFO che si sentono più fiduciosi per il futuro rispetto al passato recente.

In Turchia, all'estremo opposto, la percentuale netta dei CFO che si sentono più ottimisti circa le prospettive finanziarie della propria azienda è sceso di 71 punti percentuali. Chiaramente, il forte deprezzamento delle valute e l'aumento dei tassi di interesse, accompagnato da dati sull'inflazione ai massimi livelli in 15 anni, pesano negativamente sul sentimento dei CFO. Nel Regno Unito, il livello di pessimismo raggiunge quasi i livelli del dopo referendum per la Brexit (autunno 2016): è interessante notare che il calo di fiducia (di 26 punti percentuali rispetto all'indagine della primavera 2018) si è verificato in un momento di notizie relativamente positive sull'attività economica, con la disoccupazione al livello più basso dal 1975 e una crescita economica abbastanza forte da convincere la Bank of England ad aumentare il tasso di interesse in agosto. Sembra quindi che l'incertezza circa la Brexit e la reale possibilità di un esito negativo prevalgano sulle più positive notizie sulla crescita.

Il cambiamento dell'attuale stato d'animo è visibile anche nel livello di incertezza percepito e nella disponibilità dei CFO ad assumere rischi. Una percentuale netta del 55% dei CFO ritiene che l'attuale livello di incertezza finanziaria ed economica sia elevato, con un aumento di 11 punti percentuali rispetto all'edizione dell'indagine della primavera 2018.

*Nota: Per un'analisi dei risultati paese per paese, si prega di visitare i grafici interattivi alla pagina: www.deloitte.com/europeancfosurvey

*Nota: In Danimarca, Finlandia, Norvegia, Italia e Polonia, la domanda specificava un periodo di sei mesi.



01

02

03

04

05

L'incertezza percepita è aumentata maggiormente tra i CFO dell'eurozona

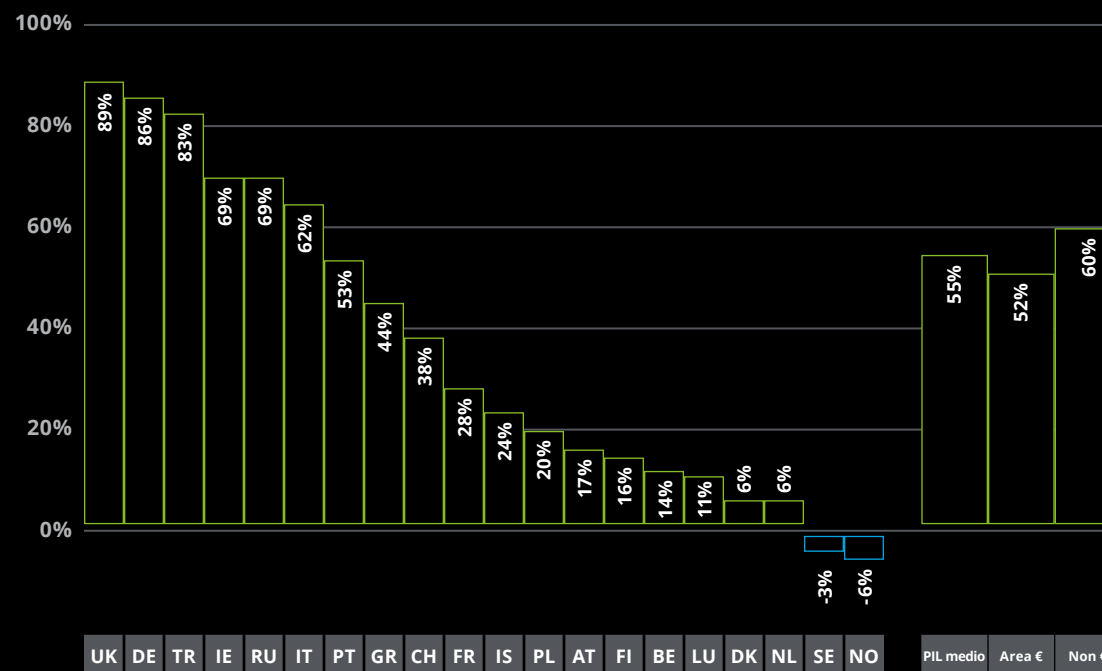
Sebbene i CFO dei paesi dell'eurozona continuano in media a percepire un livello di incertezza inferiore rispetto ai loro omologhi esterni all'eurozona, il divario si è ridotto rispetto all'indagine della primavera 2018 (Grafico 3), principalmente grazie ai recenti sviluppi nel panorama politico. L'incertezza percepita è aumentata particolarmente in Irlanda (+45 punti percentuali), riflettendo i timori circa l'effetto della politica commerciale degli Stati Uniti sugli scambi commerciali irlandesi con gli Stati Uniti e l'Unione Europea, nonché i timori circa l'accordo su Brexit e la questione irrisolta del confine con il Regno Unito. Anche in Italia, dove il nuovo governo ha avviato un contenzioso con la Commissione europea e ha spinto la legislazione per rovesciare le precedenti riforme del mercato del lavoro, il livello di incertezza percepito è aumentato per la seconda indagine

consecutiva. L'Italia è ora l'unico paese dell'eurozona in cui la percentuale netta delle opinioni sull'incertezza è al suo livello più alto dall'inizio della serie di CFO Survey. La Grecia è l'unico paese in cui l'atmosfera è meno intimorita: rispetto all'edizione precedente dell'indagine, un numero minore di CFO ritiene che il livello di incertezza che li circonda sia elevato (un calo di 37 punti percentuali).

I CFO dei paesi esterni all'eurozona hanno sentimenti contrastanti. Le incertezze e le tensioni sugli affari interni e internazionali sono particolarmente elevate tra i CFO di Regno Unito, Turchia e Russia. Al contrario, i recenti eventi macroeconomici e politici non hanno influenzato i CFO norvegesi e svedesi e l'incertezza percepita tra di loro è in calo dall'autunno 2016.

Grafico 3 / Incertezza finanziaria ed economica esterna (percentuale netta %)

Come giudicherebbe il livello complessivo di incertezza finanziaria ed economica esterna che deve affrontare la sua impresa?*



*Nota: Per un'analisi dei risultati paese per paese, si prega di visitare i grafici interattivi alla pagina: www.deloitte.com/europeancfosurvey



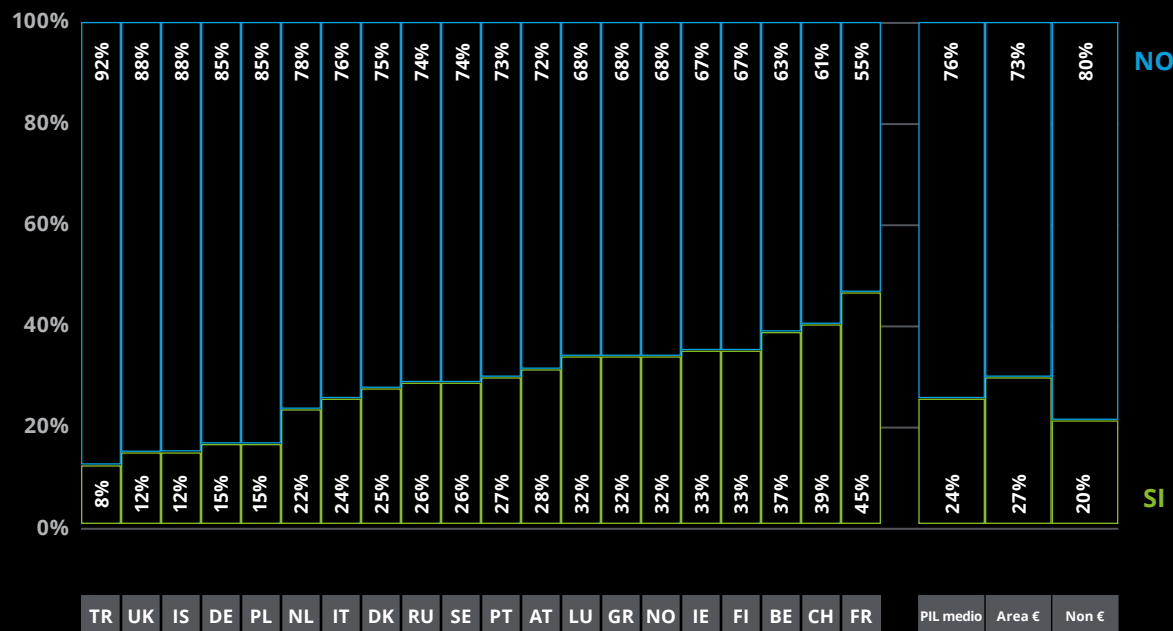
CFO più cauti nell'assunzione di rischi

CFO sono sempre più cauti nell'assunzione di rischi. Solo un CFO su quattro (24%) ritiene che questo sia il momento giusto per assumere maggiori rischi sui propri bilanci, cosicché la percentuale netta negativa è pari a -52%, il più basso dall'inizio delle CFO Survey nel 2015 (Grafico 4). Il divario tra la propensione al rischio dei CFO all'interno e all'esterno dell'eurozona, registrato per la prima volta nell'indagine dell'autunno 2017, si è ridotto. La percentuale netta è sceso di 27 punti percentuali tra i CFO all'interno dell'eurozona e di soli 9 punti percentuali tra i CFO dei paesi europei al di fuori dell'eurozona.

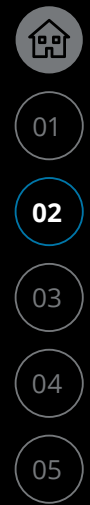
Ancora una volta, l'unico paese in controtendenza è la Grecia, dove la percentuale netta dei CFO disposti ad assumere maggiori rischi è aumentato di 12 punti percentuali ed è ora al suo livello più alto dall'inizio della raccolta dei dati in Grecia (primavera 2016). Nel complesso, la fine ufficiale dello scorso agosto a quasi 10 anni di salvataggi sembra aver rafforzato la fiducia tra i CFO: in questa edizione dell'autunno 2018 i CFO greci sono stati gli unici a mostrare un aumento dell'ottimismo e una maggiore disponibilità ad assumersi il rischio, nonché i maggiori cali di incertezza percepita rispetto all'edizione della primavera 2018. Il paese può finalmente ricominciare a concentrarsi sulla crescita.

Grafico 4 / Propensione al rischio (percentuale netta %)

Questo è un buon momento per assumere più rischi nel bilancio della sua impresa?*



*Nota: Per un'analisi dei risultati paese per paese, si prega di visitare i grafici interattivi alla pagina: www.deloitte.com/europeancfosurvey



03 Prospettive serene a discapito delle previsioni



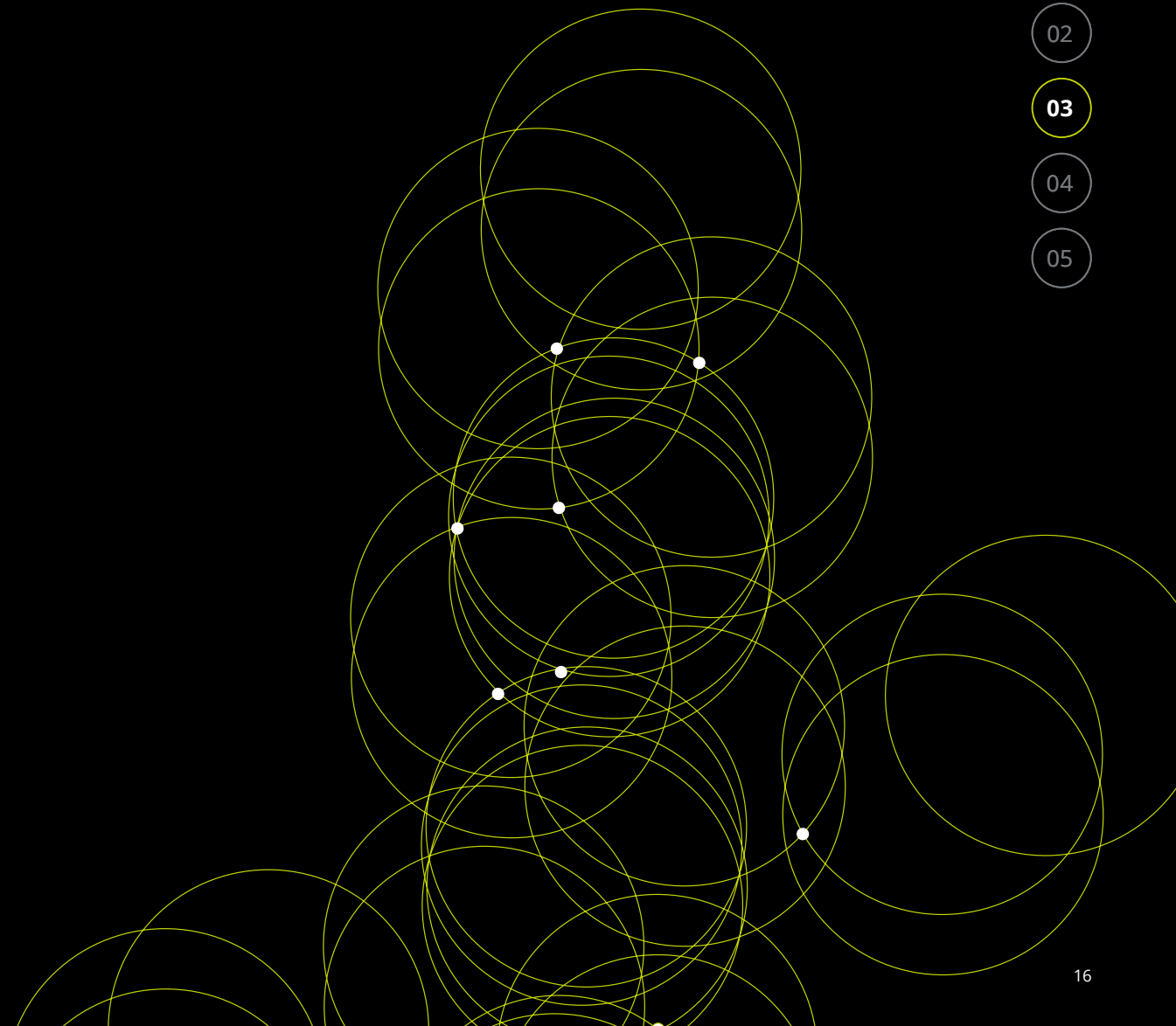
01

02

03

04

05



Aspettative per i ricavi in calo rispetto a quelle per i margini operativi

Mentre il sentiment dei CFO sulla situazione attuale è piuttosto cupo, le loro prospettive per i prossimi 12 mesi sono un po' più positive, in particolare nell'eurozona. Pur avendo registrato una generale diminuzione delle percentuali nette, queste rimangono positive, il che significa che un numero maggiore di CFO si aspetta un miglioramento rispetto le aspettative di ricavi, utili, spesa in conto capitale e posti di lavoro.

Infatti, le aspettative dei CFO continuano a essere positive sia per i ricavi che per i margini operativi. Nel complesso, una percentuale netta del 41% dei CFO prevede una crescita dei ricavi delle proprie aziende e una percentuale netta del 12% prevede un miglioramento dei margini operativi nei prossimi 12 mesi. Tuttavia, mentre la percentuale netta delle aspettative sui ricavi è diminuito di 22 punti percentuali rispetto alla precedente edizione dell'indagine, il calo delle aspettative sui margini di profitto è stato inferiore (-11 punti percentuali).



01

02

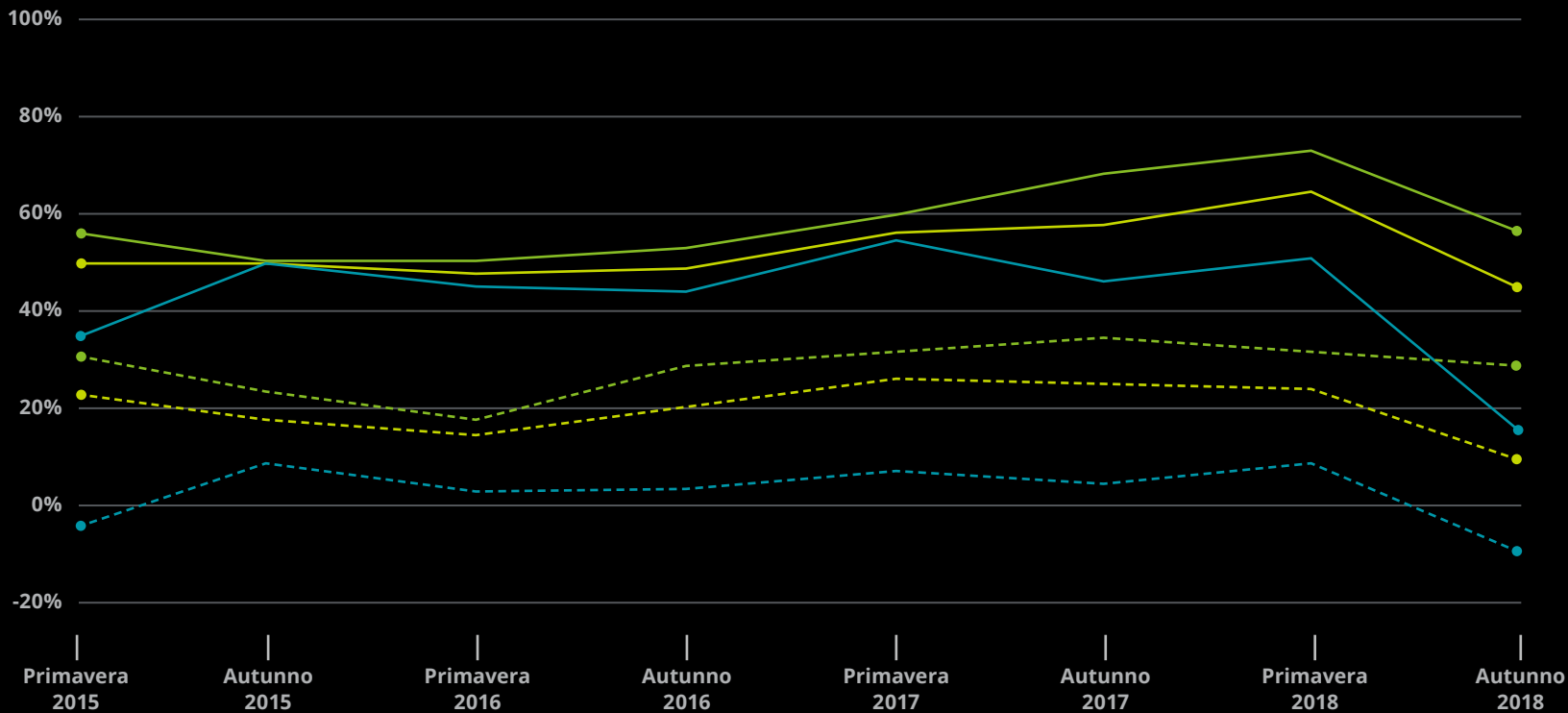
03

04

05

Grafico 5 / Ricavi e margini per paese nel tempo (percentuale netta %)

A suo parere, come è probabile che cambieranno i ricavi/margini della sua azienda nei prossimi 12 mesi?*



Sia per i ricavi che per i profitti, le aspettative differiscono tra i CFO all'interno e all'esterno dell'eurozona. I CFO dell'eurozona sono infatti più positivi riguardo al futuro. Per entrambi i parametri, le percentuali nette rimangono positive e ben al di sopra del livello minimo raggiunto nella primavera 2016. Al contrario, le aspettative dei CFO al di fuori dell'eurozona, sia per i ricavi che per i margini, sono al livello più basso dall'inizio della serie di CFO Survey nel 2015 e per i margini operativi sono addirittura diventati negativi (Grafico 5).

Le opinioni dei paesi al di fuori dell'eurozona variano notevolmente. Il calo del sentiment e la tendenza negativa generale sono stati determinati principalmente dal crollo delle aspettative dei CFO nel Regno Unito e in Turchia, mentre in altri paesi non appartenenti all'eurozona le aspettative su ricavi e margini sono state più stabili e rimangono positive. In Norvegia le aspettative sono addirittura migliorate, con l'aumento dei prezzi del petrolio e del gas naturale che ha avuto un effetto favorevole per le prospettive economiche del paese.

Ricavi

- Non €
- Area €
- PIL medio

Margini

- ▨ Non €
- ▨ Area €
- ▨ PIL medio

*Nota: Per un'analisi dei risultati paese per paese, si prega di visitare i grafici interattivi alla pagina: www.deloitte.com/europeancfosurvey
 *Nota: Nel Regno Unito, ai CFO è stato chiesto: "Come è probabile che cambieranno i ricavi/margini delle aziende britanniche nei prossimi 12 mesi?"



Gli investimenti e le aspettative in materia di assunzioni rimangono elevati, in particolare nell'eurozona

Gli investimenti e le intenzioni di assunzione rimangono complessivamente positivi, anche se in calo rispetto all'indagine della primavera 2018 (Grafico 6). Una percentuale netta di +17% dei CFO prevede di aumentare la spesa in conto capitale (CAPEX) nei prossimi 12 mesi (-15 punti percentuali), mentre una percentuale netta del 13% dei CFO prevede un aumento del numero di dipendenti (-12 punti percentuali).

Anche in questo caso, le prospettive sia per gli investimenti che per l'occupazione rimangono più positive nei paesi dell'eurozona, ma, come per le aspettative

sui ricavi e sui margini, le aspettative aggregate negative dei CFO esterni all'eurozona sono dovute principalmente a un forte calo delle percentuali nette sia per la Turchia che per il Regno Unito. Le intenzioni di assunzione nell'eurozona sono diminuite solo marginalmente (di 4 punti percentuali) e la percentuale netta è ancora superiore a quello di un anno fa. Poiché le aziende prevedono di aumentare le dimensioni della propria forza lavoro in un mercato del lavoro relativamente in contrazione (il tasso di disoccupazione nell'eurozona è al livello più basso dal 2008), i salari cominceranno necessariamente ad aumentare nei prossimi mesi. I CFO

prevedono tuttavia un calo dei ricavi piuttosto che un calo dei margini operativi. Sembra quindi che stiano pianificando di trasferire parte dei loro maggiori costi del lavoro ai clienti per proteggere i loro margini e prevedono pertanto un calo dei ricavi. In tal caso, i risultati dell'indagine dimostrano che nell'eurozona si stanno accumulando pressioni inflazionistiche. Tuttavia, il processo potrebbe richiedere un certo tempo, a meno che i CFO non siano ancora attenti a questo sviluppo. In media, i CFO prevedono un tasso di inflazione nell'eurozona del 2,04%, prossimo a quello attuale.



01

02

03

04

05



01

02

03

04

05

Grafico 6 / Spesa in conto capitale e numero di dipendenti nel tempo (percentuale netta %)

A suo parere, come è probabile che cambierà la spesa in conto capitale/il numero di dipendenti della sua azienda nei prossimi 12 mesi?*

CAPEX

Dipendenti

PIL medio

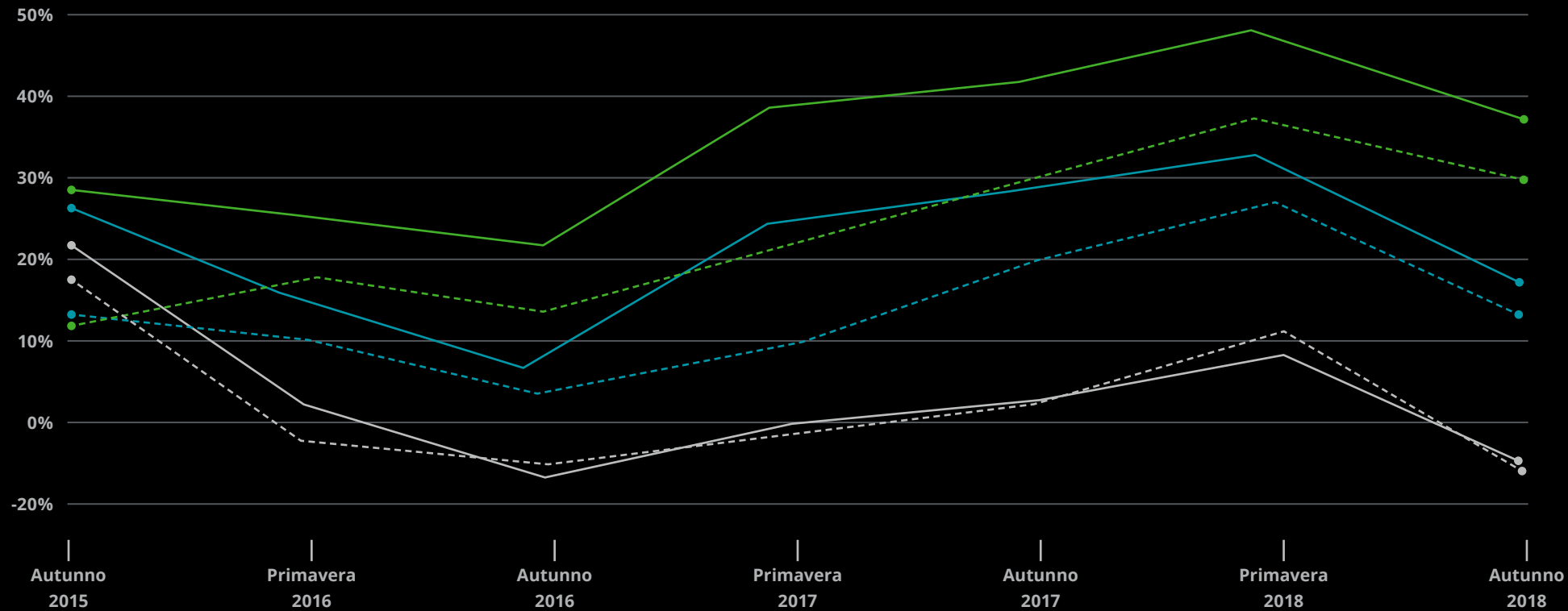
PIL medio

Area €

Area €

Non €

Non €



*Nota: Per un'analisi dei risultati paese per paese, si prega di visitare i grafici interattivi alla pagina: www.deloitte.com/europeancfosurvey

*Nota: Nel Regno Unito, ai CFO è stato chiesto: "Come è probabile che cambieranno le previsioni di assunzione/spesa in conto capitale delle aziende britanniche nei prossimi 12 mesi?" In Finlandia la domanda specificava un periodo di sei mesi.



01

02

03

04

05

Grafico 7 / Spesa in conto capitale e numero di dipendenti per settore (Variazione assoluta rispetto alla primavera 2018 in punti percentuali)

A suo parere, come è probabile che cambierà la spesa in conto capitale/il numero di dipendenti della sua azienda nei prossimi 12 mesi?*

Come sono cambiate le intenzioni di assunzione e di spesa in conto capitale nei vari settori?

In molti settori i CFO hanno rivisto al ribasso le loro aspettative riguardo alla spesa in conto capitale e al numero di dipendenti, ma non è così ovunque. Due settori sono degni di nota a questo proposito. Nei settori dell'energia, dei servizi pubblici e minerario i CFO hanno rivisto al rialzo le proprie intenzioni sia in termini di capex che di assunzione. I prezzi del petrolio sono aumentati e a settembre hanno raggiunto il massimo livello in quattro anni, in quanto le sanzioni statunitensi contro l'Iran e i disservizi in Venezuela comporteranno difficoltà di approvvigionamento. Per i CFO di questo settore è quindi un buon momento per aumentare i salari e investire capitali.

I CFO nel settore dei trasporti e della logistica, d'altro canto, hanno ridotto drasticamente le loro intenzioni di assunzione (al 17% la percentuale netta è ancora positiva, ma 29 punti percentuali in meno rispetto al Survey della primavera 2018), anche se una percentuale netta del 46% dei CFO prevede di aumentare la propria spesa in conto capitale – la percentuale netta più alta in tutti i settori. È forse significativo che in questo settore i CFO segnalano una generale carenza di lavoratori piuttosto che una carenza di competenze specifiche (si veda il capitolo sui talenti), il che suggerisce che potrebbe verificarsi una sostituzione della (scarsa) manodopera con il capitale.

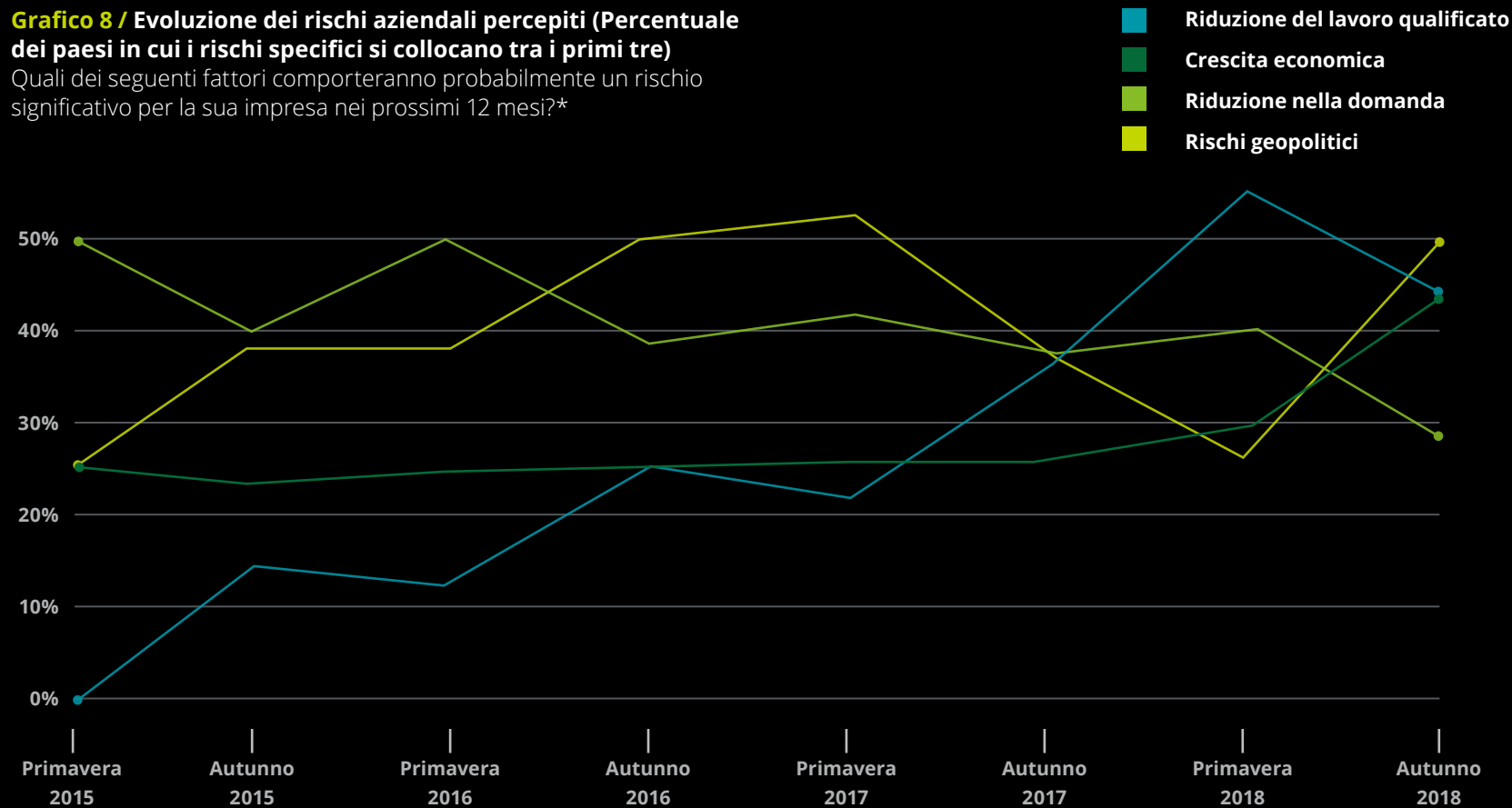


*Nota: Per un'analisi dei risultati paese per paese, si prega di visitare i grafici interattivi alla pagina: www.deloitte.com/europeancfosurvey

I rischi geopolitici sono di nuovo in testa alla classifica, ma la carenza di manodopera qualificata continua a destare preoccupazione

Grafico 8 / Evoluzione dei rischi aziendali percepiti (Percentuale dei paesi in cui i rischi specifici si collocano tra i primi tre)

Quali dei seguenti fattori comporteranno probabilmente un rischio significativo per la sua impresa nei prossimi 12 mesi?*



*Nota: Per un'analisi dei risultati paese per paese, si prega di visitare i grafici interattivi alla pagina: www.deloitte.com/europeancfosurvey

Nel corso delle passate edizioni di questa indagine si è registrato un costante aumento del numero di CFO che indicano la "carenza di manodopera qualificata" come uno dei principali fattori di rischio per le proprie aziende. Nell'edizione della primavera 2018 è stata una delle tre principali preoccupazioni in oltre metà dei paesi oggetto d'indagine. In questa edizione dell'autunno 2018 le preoccupazioni riguardo ai rischi geopolitici hanno superato quelle riguardo alla carenza di manodopera qualificata e sono stati tra i primi tre rischi menzionati nella metà dei paesi. Anche i CFO sembrano essere sempre più preoccupati dalle prospettive economiche generali: questa volta sono state indicate dai CFO di 9 dei 20 paesi partecipanti (Grafico 8).

Considerati gli sviluppi verificatisi negli ultimi mesi, non sorprende che i rischi geopolitici e le incertezze economiche abbiano assunto un ruolo di primo piano nelle riflessioni dei CFO. Tuttavia, la mancanza di manodopera qualificata rimane tra le prime tre preoccupazioni in 9 paesi su 20 (45%) ed è il rischio che più spesso si colloca al primo posto. Ciò conferma ulteriormente l'idea che si tratti di una preoccupazione a lungo termine per le aziende, che è dunque improbabile che scompaia anche quando il ciclo economico si invertirà.

Gli accresciuti timori per un calo della domanda erano tra i primi tre rischi in sei paesi - due in meno rispetto all'edizione precedente - a sostegno dell'opinione generale che, sebbene lo stato d'animo sia cambiato e i CFO vedano ora più nuvole all'orizzonte, la crescita economica in Europa rimarrà stabile anche se con un ritmo meno sostenuto.



01

02

03

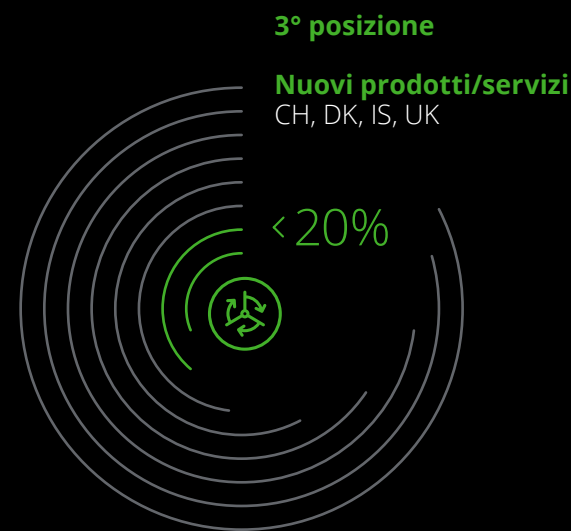
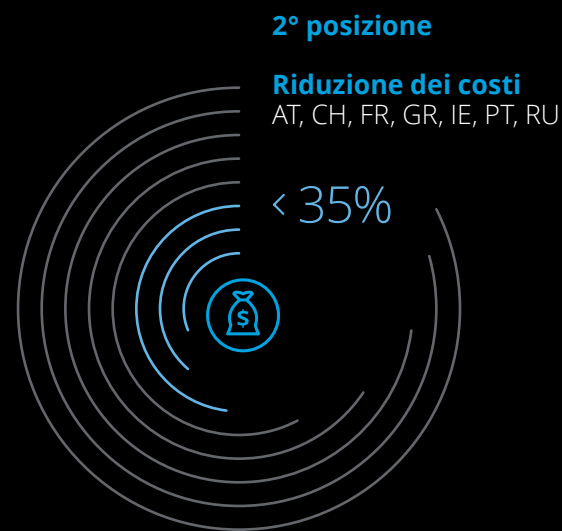
04

05

Priorità strategiche

Grafico 9 / Priorità strategiche nei prossimi 12 mesi

Indichi per favore in che misura le seguenti strategie saranno probabilmente una priorità per la sua azienda nei prossimi 12 mesi.*



CFO riservano maggiore attenzione alle strategie espansionistiche. 14 paesi su 20 - tre in più rispetto all'edizione precedente - hanno inserito tra le prime tre strategie più espansionistiche che difensive, con la "crescita organica" che continua a essere la strategia espansionistica privilegiata (Grafico 9).

A prima vista, ciò può sembrare sorprendente, visto il calo di fiducia registrato e il raffreddamento delle aspettative per il prossimo futuro. È tuttavia coerente con il quadro più generale dei CFO sempre più diffidenti ma non disperati. Inoltre, se la prossima recessione sta per materializzarsi, i CFO potrebbero voler utilizzare questa finestra di opportunità (mentre la crescita è ancora positiva) per adottare strategie espansionistiche e preparare le loro aziende a tempi peggiori.

Potrebbe esserci un altro motivo per cui i CFO potrebbero preferire di attenersi a strategie espansionistiche in questo momento, vale a dire il cambiamento tecnologico. Anche se ora avremmo potuto raggiungere il culmine del ciclo economico, le aziende devono stare al passo con il cambiamento tecnologico e con il conseguente sconvolgimento dei modelli di business. In un certo senso, c'è bisogno di correre per potersi fermare. A questo proposito è quindi interessante notare che lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi è una delle prime tre strategie tra i CFO di 9 paesi su 20 - due in più rispetto all'edizione precedente. Analogamente, la digitalizzazione è una delle tre strategie principali in 4 paesi su 20 - rispetto a 1 solo su 20 nella primavera del 2018.



01

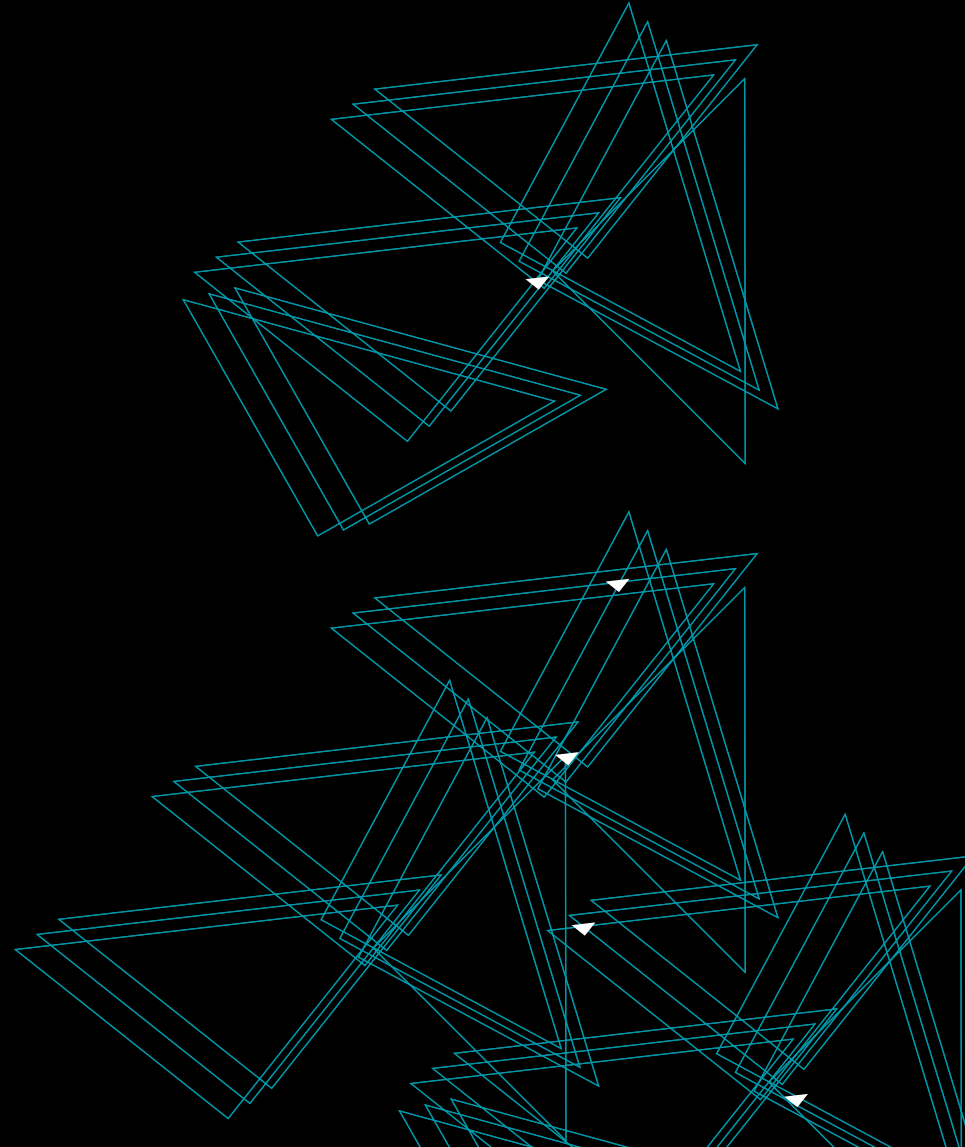
02

03

04

05

04 Alla ricerca di un ventaglio di talenti



01

02

03

04

05

Uno sguardo ravvicinato alla carenza di lavoro qualificato

La carenza di manodopera qualificata è una preoccupazione crescente per le aziende di tutta Europa e ciò è in parte dovuto al fatto che il mercato del lavoro è attualmente in contrazione. I tassi di disoccupazione sono in calo da diversi anni e in alcuni paesi, come il Regno Unito e la Germania, hanno raggiunto minimi storici, rendendo difficile per i datori di lavoro trovare i talenti di cui hanno bisogno.

Anche i cambiamenti demografici e il progresso tecnologico sono motivo di preoccupazione per la carenza di competenze. I cambiamenti demografici incidono sull'offerta: poiché il numero di giovani che entrano nel mercato del lavoro è inferiore a quello dei lavoratori in pensione,

le dimensioni della forza lavoro si ridurranno. Un semplice calcolo basato sulle proiezioni della popolazione dell'ONU e sui dati Eurostat sui tassi di attività mostra che, entro soli cinque anni, il numero di lavoratori del gruppo dei 28 paesi dell'UE diminuirà di circa il 2% (ovvero 6 milioni di lavoratori) se i tassi di attività per età e sesso rimarranno come sono oggi. Il progresso tecnologico incide tuttavia sulla domanda.

Secondo un'indagine condotta dal [Forum economico mondiale](#) (FEM) nel 2016, oltre un terzo delle competenze di base auspiccate cambierebbe entro il 2020. L'interazione di questi due fattori implica che il problema della manodopera qualificata persisterà, indipendentemente dal ciclo economico.

Come evidenziato nel breakout box, il termine "mancanza di manodopera qualificata" può riferirsi a situazioni diverse che presentano sfide diverse. Le domande specifiche di questa edizione dello European CFO Survey mirano pertanto a far luce sulla natura dei problemi che le aziende devono affrontare quando si riferiscono alla carenza di competenze.

Carenza o deficit di competenze?

Sebbene il termine "mancanza di manodopera qualificata" sia ampiamente utilizzato, la definizione non è chiara e potrebbe avere significati diversi per persone diverse. La letteratura esistente distingue due concetti (ad esempio, Green et al.1998; Banca europea per gli investimenti, 2017).

Carenza di competenze: si verifica quando, per una particolare occupazione, l'offerta di lavoratori qualificati, disponibili e disposti a lavorare nelle condizioni di mercato esistenti non soddisfa la domanda. Ad esempio, un ospedale potrebbe aver bisogno di infermieri, ma non ci sono abbastanza infermieri qualificati da assumere.

Deficit di competenze: si verifica quando il gruppo di lavoratori disponibili è sottoqualificato rispetto al livello auspicato, impedendo così che contribuiscano in modo ottimale al conseguimento degli obiettivi aziendali. Per continuare seguendo l'esempio che precede, potrebbe esserci un numero sufficiente di infermieri qualificati pronti a lavorare e l'ospedale alla fine ne assumerà alcuni. Questi non dispongono tuttavia di alcune competenze richieste (ad esempio, la conoscenza di una procedura specifica o di un nuovo software; capacità critiche di comunicazione), cosicché il datore di lavoro può ancora esprimere preoccupazioni circa la mancanza di competenze, anche se non vi è una carenza in termini di numero di lavoratori in grado di svolgere il lavoro.

Entrambi i tipi di carenza possono prevalere sull'intero spettro della distribuzione delle competenze e presentano sfide diverse (BEI, 2017). Mentre il problema del numero troppo basso di persone qualificate richiede, ad esempio, un aumento dei tassi di iscrizione a determinate materie o corsi, i deficit di competenze richiedono una revisione dei curricula dei corsi esistenti per riorientarli in funzione delle esigenze del mercato.



01

02

03

04

05

Deficit piuttosto che carenze

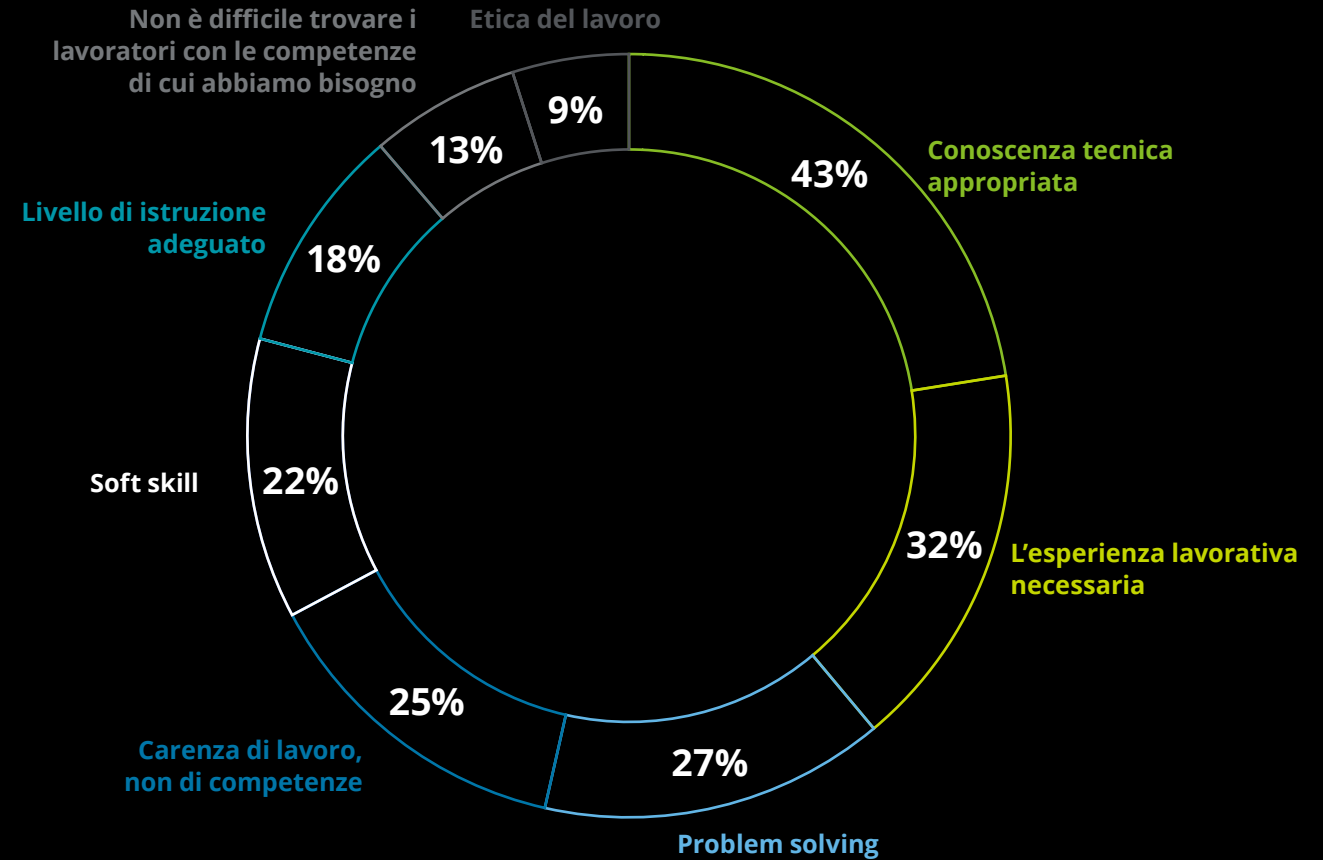
In generale, sembra che le aziende stiano attualmente sperimentando un deficit di competenze piuttosto che una carenza di competenze. Stando agli intervistati, coloro che sono alla ricerca di lavoro sono per lo più privi di "conoscenze tecniche adeguate" (40%), a cui fanno seguito quelli privi dell'"esperienza lavorativa necessaria" (30%). Un CFO su cinque considera "il problem solving/l'adattabilità" una competenza difficile da trovare (Grafico 10). Questi risultati riflettono le sfide che i cambiamenti tecnologici rappresentano sia per le aziende che per la forza lavoro. Sono necessarie conoscenze tecniche specifiche per stare al passo con i cambiamenti tecnologici, ma poiché le conoscenze specifiche diventano molto rapidamente obsolete, le aziende sono alla ricerca di lavoratori con un alto grado di agilità mentale in grado di adattarsi ai cambiamenti.

Una vera e propria carenza di competenze, nel senso che non ci sono abbastanza lavoratori qualificati per soddisfare la domanda, è un problema per un quarto degli intervistati.

Vi sono comunque differenze tra i paesi, a seconda delle condizioni del mercato del lavoro locale. Ad esempio, in **Germania**, dove il mercato del lavoro è particolarmente in contrazione, la maggioranza dei CFO (44%) ha scelto l'opzione "mancanza di manodopera piuttosto che di competenze". D'altro canto, nei paesi in cui il mercato del lavoro è più debole, i CFO hanno individuato più spesso come problema principale il deficit di competenze - ad esempio in **Grecia**, dove la mancanza di competenze trasversali e di problem solving/adattabilità sono rispettivamente la prima e la seconda opzione più scelta.

Grafico 10 / Competenze difficili da trovare nella forza lavoro (%)

Quali sono attualmente le competenze più difficili da reperire per la sua azienda?*



*Nota: Per un'analisi dei risultati paese per paese, si prega di visitare i grafici interattivi alla pagina: www.deloitte.com/europeancfosurvey

*Nota: gli intervistati possono selezionare più di un'opzione, quindi le percentuali si aggiungono a più di 100.



01

02

03

04

05

L'automazione è in, l'outsourcing è out

Secondo gli intervistati, le aziende europee stanno seguendo una strategia multidimensionale per affrontare la carenza di competenze (Grafico 11). In primo luogo, stanno promuovendo ulteriormente l'automazione: il 43% dei CFO riferisce che la propria azienda sta ricorrendo ampiamente a questa strategia. Solo il 16% si concentra sull'outsourcing dei processi aziendali e ancor meno (12%) sull'offshoring - due strategie che solo pochi anni fa erano la tipica risposta delle aziende alle strozzature del mercato del lavoro e all'aumento del costo del lavoro. Apparentemente, la tecnologia ha fatto progressi sufficienti a rendere sempre più conveniente per le aziende ritrasferire la produzione in Europa ([Dachs et al., 2017](#)).

I CFO indicano inoltre di offrire ai lavoratori un ambiente di lavoro più attraente (40%) piuttosto che migliorare i pacchetti retributivi (20%). Da un punto di vista economico, ciò sorprende, in quanto un cambiamento dei prezzi (in questo caso, un aumento dei salari) è il meccanismo principale per compensare gli squilibri del mercato. Inoltre, frenare l'aumento delle retribuzioni è una strategia che potrebbe ritorcersi contro in un mercato del lavoro in contrazione, in quanto i lavoratori insoddisfatti dei loro salari potrebbero decidere di smettere di lavorare e cercare altrove un'opportunità migliore. Negli Stati Uniti nel 2017, ad esempio, il tasso di dimissioni volontarie nella maggior parte dei settori è tornato ai livelli del 2007 ([Conference Board, 2018](#)).

Tuttavia, una strategia volta a migliorare le condizioni di lavoro piuttosto che a pagare una retribuzione più elevata è coerente con il fatto che la maggior parte delle aziende soffre di una carenza di competenze. Se le aziende percepiscono che i lavoratori sono sottoqualificati, potrebbe essere opportuno non favorire troppo in fretta l'aumento della retribuzione, quando i loro dipendenti, pur essendo in grado di svolgere il lavoro, non sono produttivi come dovrebbero essere e devono quindi investire nella formazione e nell'aggiornamento professionale (che è in effetti la quarta strategia più comune), aumentando i costi correlati all'occupazione.

Anche altri fattori possono svolgere un ruolo importante e le politiche salariali a livello aziendale potrebbero (ad esempio, [Tan and Zago, 2017](#)). Le aziende potrebbero anche cercare di mobilitare le risorse interne investendo in primo luogo nella formazione e nel miglioramento delle condizioni di lavoro, piuttosto che assumere nuovo personale con retribuzioni più elevate ([ZEW, 2017](#)). I dati mostrano inoltre che le imprese si affidano sempre più spesso a un gruppo più ampio di lavoratori per colmare i propri deficit di competenze. Un terzo dei CFO indica che, per far fronte al problema, la



01

02

03

04

05



01

02

03

04

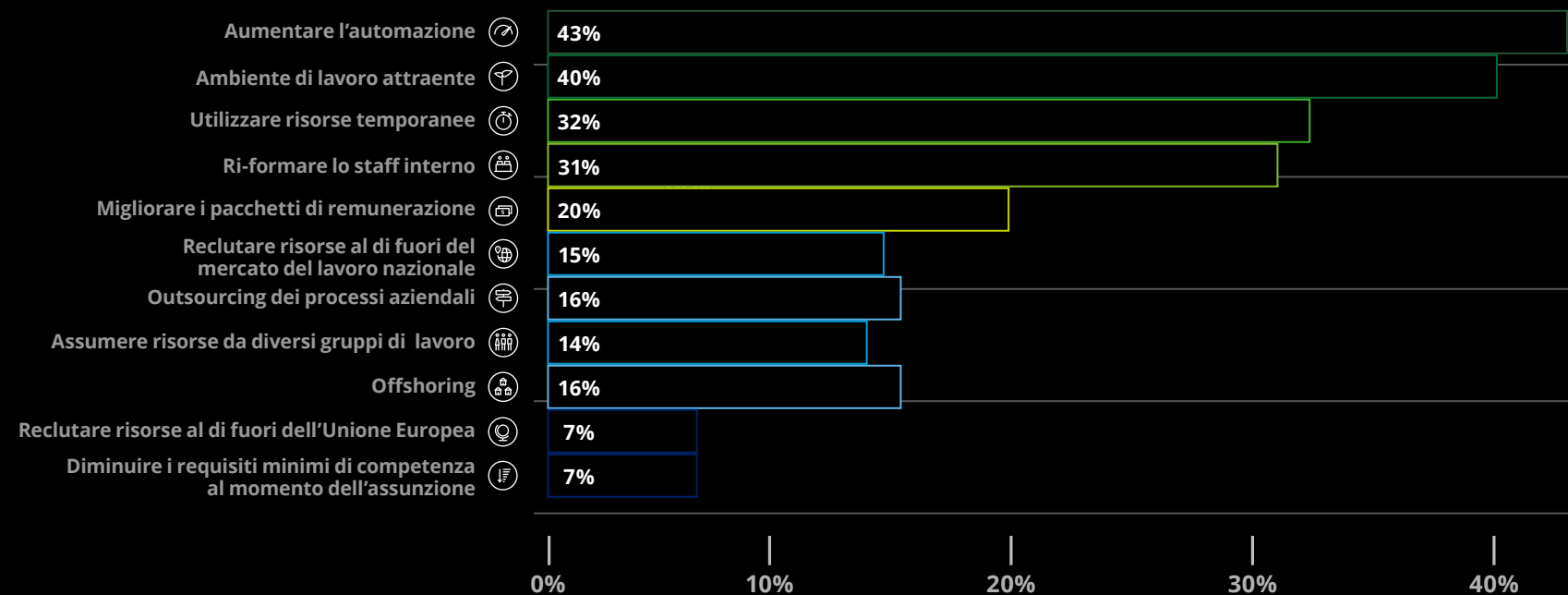
05

loro azienda utilizza in larga misura risorse di lavoro temporanee. Tuttavia, sfruttare i vantaggi di un gruppo flessibile di lavoratori comporta delle sfide. Secondo i più recenti [Human Capital Trends](#) di Deloitte, solo una minoranza di aziende ha definito politiche e prassi per gestire i lavoratori esterni non tradizionali. Oltre al costo opportunità di non capitalizzare su modalità di lavoro alternative, i nuovi modelli di forza lavoro possono creare una serie di rischi (ad esempio, legali, di sicurezza, di privacy). In prospettiva, le aziende devono adottare un approccio più sistematico alla gestione dei lavoratori non tradizionali.

Infine, una percentuale molto bassa di CFO (12%) ha indicato di assumere personale proveniente da diversi gruppi di lavoro (ad esempio, lavoratori più anziani e genitori che tornano a lavoro) per far fronte alla carenza di competenze. In un continente che invecchia come l'Europa, la mancata considerazione di bacini di manodopera non tradizionali potrebbe rivelarsi un errore strategico.

Grafico 11 / Strategie per affrontare le carenze di competenze (% in larghissima/larga misura)

In che misura la sua azienda ricorre a quanto indicato qui di seguito per far fronte alla carenza di manodopera (qualificata)?*



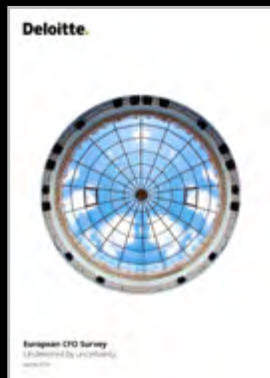
*Nota: Per un'analisi dei risultati paese per paese, si prega di visitare i grafici interattivi alla pagina: www.deloitte.com/europeancfosurvey

05 La European CFO Survey

La European CFO Survey è parte di una produzione globale di ricerche che hanno come obiettivo quello di mappare le intenzioni, il sentiment e le opinioni presenti e future dei Chief Financial Officer.

La survey, al suo quarto anno consecutivo, rappresenta il parere di **1.373 CFO** di 20 paesi europei: Austria, Belgio, Danimarca, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Islanda, Italia, Paesi Bassi, Norvegia, Polonia, Portogallo, Regno Unito, Russia, Spagna, Svezia, Svizzera e Turchia.

La serie



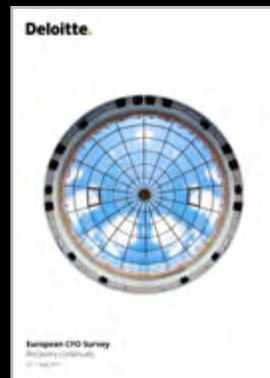
European CFO Survey Spring 2018

L'incertezza non frena i CFO



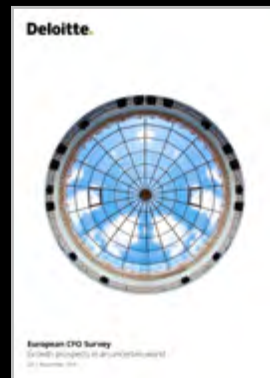
European CFO Survey Autumn 2017

I CFO guardano oltre



European CFO Survey Spring 2017

La ripresa continua



European CFO Survey Autumn 2016

Prospettive di crescita in un mondo incerto

Riconoscimenti

Desideriamo ringraziare tutti i CFO partecipanti per il loro contributo allo svolgimento dell'indagine. Desideriamo inoltre dedicare un caloroso ringraziamento a Alan Flanagan, Partner e EMEA CFO Program Lead, Michela Coppola, EMEA CFO Survey Lead e a tutti i colleghi dell'EMEA Research Centre che sono i fautori e i veri promotori dell'indagine.



01

02

03

04

05



01

02

03

04

05

I dati

I risultati discussi nella presente relazione sono rappresentativi dei pareri di 1.373 CFO raccolti tra agosto e settembre 2018.

Alcuni dei grafici contenuti nell'indagine mostrano i risultati sotto forma di valore indicizzato (percentuale netta). Questa è calcolata sottraendo la percentuale degli intervistati che hanno dato una risposta negativa dalla percentuale di quelli che hanno dato una risposta positiva; le risposte che non sono né positive né negative sono considerate neutre. A causa dell'arrotondamento, non tutte le percentuali mostrate nei grafici danno un totale di 100.

Per contattarci, potete inviarci un'e-mail all'indirizzo itclientsandindustries@deloitte.it

Breakdown per Paese

Paese	Percentuale
Germania	13%
Danimarca	8%
Norvegia	8%
Svizzera	8%
Svezia	8%
Italia	7%
Regno Unito	7%
Portogallo	6%
Islanda	5%
Belgio	4%
Francia	4%
Irlanda	4%
Russia	3%
Grecia	3%
Finlandia	3%
Turchia	2%
Austria	2%
Polonia	1%
Lussemburgo	1%
Paesi Bassi	1%

Breakdown per industry

Industry	Percentuale
Consumer business	22%
Manufacturing	20%
Financial services	13%
Technology, media & telecommunications	9%
Construction	8%
Energy, utilities, mining	8%
Life sciences	6%
Business & professional services	4%
Public sector	1%
Altro	10%

Breakdown per dimensione dell'azienda

Dimensione	Percentuale
Tra i 100 e i 999 milioni di euro	46%
Meno di 100 milioni di euro	33%
Oltre un miliardo di euro	20%

Riferimenti

1. *World Economic Outlook. Challenges to steady growth*, Fondo monetario internazionale, ottobre 2018.
2. *Eurozone: Consumption and employment drive growth*, Deloitte Insights, 2018.
3. *The meaning and determinants of skills shortages*, Green, F. Machin, S. & Wilkinson D. Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 1998.
4. *Investment Report 2017/2018. From recovery to sustainable growth*, Banca europea per gli investimenti, 2017.
5. *The Future of Jobs*, Forum economico mondiale, 2016.
6. *Bringing it all back home? Backshoring of manufacturing activities and the adoption of Industry 4.0 technologies*, Dachs, B., Kinkel, S. and Jaeger, A. MPRA Paper 83167, Università di Monaco
7. *Global Labour market Outlook 2018* Research Report 1657, The Conference Board, 2018.
8. *Occupational Shortage and Labour Market Adjustments: a Theory of Islands*, Tan, J., Zago, R., Social Science Research Network (SSRN), 2018.
9. *Fachkräftemangel: Reaktionen der Betriebe sowie Auswirkungen auf Investitionsentscheidungen und Wachstum*, ZEW Discussion Paper, 2017.
10. *Global Human Capital Trends*, Deloitte, 2018.



01

02

03

04

05

Contatti

Italia

Ricardo Raffo

Partner, CFO Programme Lead
+ 39 02 8332 2380
+ 39 348 8898378
rraffo@deloitte.it

Valeria Scaramuzzi

C&I Eminence and Market
Insight Manager
+39 3463180466
vscaramuzzi@deloitte.it

Marzia Casale

C&I Eminence and Market
Insight Specialist
+39 3483335427
mcasale@deloitte.it

Austria

Guido Eperjesi

Director, Clients & Industries
Deloitte Austria
+43 1 537 00 2522
geperjesi@deloitte.at

Belgio

Thierry Van Schoubroeck

Partner, Finance Transformation
Deloitte Belgium
+32 2 600 61 91
tvanschoubroeck@deloitte.com

Danimarca

Kim Hendil Tegner

Equity Partner, CFO Services
Deloitte Denmark
+45 30 93 64 46
ktegner@deloitte.dk

Finlandia

Tuomo Salmi

Partner, CFO Programme Lead
Deloitte Finland
+358 207 555 381
tuomo.salmi@deloitte.fi

Francia

Anne Philipona-Hintzy

Partner, CFO Survey Lead
Deloitte France
+33 3 83 95 64 72
aphiliponahintzy@deloitte.fr

Germania

Alexander Boersch

Director, Head of Research
Deloitte GmbH
+49 89 29036 8689
aboersch@deloitte.de

Grecia

Panagiotis Chormovitis

Partner, Financial Advisory Services
Deloitte Greece
+30 210 6781 316
pchormovitis@deloitte.gr

Irlanda

Daniel Gaffney

Partner, S&O Finance Transformation
Deloitte Ireland
+353 1 417 2349
dgaffney@deloitte.ie

Islanda

Haraldur Ingi Birgisson

Clients & Industries Lead
Deloitte Iceland
+354 580 3305
Haraldur.Ingi.Birgisson@deloitte.is

Lussemburgo

Pierre Masset

Partner, CFO Services Lead
Deloitte Luxembourg
+352 451 452 756
pmasset@deloitte.lu

Norvegia

Andreas Enger

Head of Monitor Deloitte
Deloitte Norway
+47 901 31 228
aenger@deloitte.no

Paesi Bassi

Frank Geelen

EMEA Lead Partner Finance
Transformation & CFO Programme
Deloitte Netherlands
+31 882 884 659
FGeelen@deloitte.nl

Polonia

Justyna Starosielec

CFO Programme Marketing Lead
Deloitte Poland
+48 696 687 110
jstarosielec@deloittece.com

Portogallo

Nelson Fontainhas

CFO Survey Lead
Deloitte Portugal
+351 2135 67100
nfontainhas@deloitte.pt

Regno Unito

Ian Stewart

Chief Economist
Deloitte LLP
+44 2070 079 386
istewart@deloitte.co.uk

Russia

Lora Zemlyanskaya

Research Centre Lead
Deloitte CIS
+7 495 787 0600
lzemlyanskaya@deloitte.ru

Svezia

Henrik Nilsson

Partner, CFO Survey Lead
Deloitte Sweden
+46 73 397 11 02
henilsson@deloitte.se

Svizzera

Michael Grampp

Chief Economist, Head of Research
Deloitte AG
+41 582 796 817
mgrampp@deloitte.ch

Turchia

Cem Sezgin

CFO Services Lead
Deloitte Turkey
+90 212 366 60 36
csezgin@Deloitte.com

EMEA Research Centre

Michela Coppola

European CFO Survey Lead
Deloitte GmbH
+49 89 29036 8099
micoppola@deloitte.de



01

02

03

04

05

powered by

The CFO Programme

Deloitte.

Deloitte fornisce servizi di revisione contabile, consulenza, gestione dei rischi, consulenza finanziaria, servizi di carattere fiscale e correlati a clienti pubblici e privati distribuiti in vari settori. Con una rete globale di società collegate in più di 150 paesi e territori, Deloitte offre competenze di portata globale e assistenza di alta qualità ai clienti, fornendo loro le conoscenze di cui hanno bisogno per affrontare le sfide aziendali più complesse.

La presente pubblicazione ha finalità esclusivamente informative e divulgative e non potrà essere utilizzata come riferimento per situazioni specifiche; l'applicazione dei principi esposti dipenderà dalle rispettive circostanze coinvolte, pertanto si consiglia di rivolgersi a un consulente prima di agire o astenersi dall'agire sulla base di contenuti della presente pubblicazione. La presente pubblicazione e le informazioni in essa contenute sono fornite "tal quali" e Deloitte University EMEA CVBA non rilascia alcuna dichiarazione o garanzia, espressa o implicita, a tale riguardo e non garantisce che la pubblicazione o le informazioni siano prive di errori o soddisfino criteri specifici di performance o qualità. Deloitte University EMEA CVBA non è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque agisca o si astenga dall'agire in conseguenza ai contenuti della presente pubblicazione.

© 2018 Deloitte University EMEA CVBA

Editore responsabile: Deloitte University EMEA CVBA, con sede legale in B-1831 Diegem, Berkenlaan 8b.