

Studio IBM: con la diffusione dell'AI a livello aziendale, i CFO assumono un ruolo sempre più importante nella trasformazione

Datum 8.10.2026

Subjekt IBM Italia

Region Taliansko

Kategorie Bankovníctvo, financie a investície, IT a komunikácie, Veda a výskum

- **Quasi sette CFO italiani su dieci dichiarano che il proprio ruolo si è esteso alla leadership della strategia tecnologica o di AI aziendale, rispetto a una media globale del 62%.**

- **Entro il 2030, il 61% dei CFO italiani prevede di contribuire alla definizione di linee guida finanziarie ed etiche per l'AI.**

MILANO, 8 ottobre 2026 - Un nuovo studio globale dell'IBM (NYSE: IBM) Institute for Business Value evidenzia che, con la crescente integrazione dell'intelligenza artificiale nelle attività operative e nei processi decisionali aziendali, i Chief Financial Officer stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante nel definire le priorità legate all'AI, tradurre la strategia in azione e orientare gli investimenti e l'allocatione del capitale. Tra i CFO italiani questa evoluzione risulta ancora più marcata, così come il divario tra ambizioni e livello di preparazione.

Lo studio*, condotto su 1.500 CFO, di cui 51 in Italia, mostra come il mandato dei responsabili finanziari stia cambiando. Quasi sette intervistati italiani su dieci, il 69%, dichiarano che negli ultimi due anni il proprio ruolo si è esteso alla leadership della strategia tecnologica o di AI aziendale. Si tratta di una percentuale superiore sia alla media globale, pari al 62%, sia a quella europea, pari al 65%. Oltre la metà dei CFO italiani, il 55%, segnala inoltre una maggiore autorità nella gestione del portafoglio e nella riallocazione del capitale, mentre il 53% dichiara di avere assunto maggiori responsabilità nella definizione dei modelli di business e delle strategie di crescita. Questi ultimi dati risultano sostanzialmente in linea con il quadro internazionale, dove le percentuali si attestano rispettivamente al 56% e al 54%. Nonostante l'ampliamento del ruolo, nessuno dei CFO italiani intervistati ritiene che la funzione Finance abbia raggiunto un livello di preparazione tale da sostenere pienamente la trasformazione, con l'AI integrata in modo sistematico e su larga scala nei flussi di lavoro e nei processi decisionali. A livello globale, la percentuale è pari al 6%.

Guardando al 2030, il 61% dei CFO italiani prevede di assumere maggiori responsabilità nella definizione delle linee guida finanziarie ed etiche per l'AI. Allo stesso tempo, il 67% si aspetta di supervisionare l'allocatione del capitale supportata dall'AI e i processi decisionali autonomi, una prospettiva condivisa soltanto dalla metà dei CFO a livello mondiale. La maggioranza degli intervistati italiani, il 53%, prevede inoltre di svolgere un ruolo più rilevante nella definizione dei modelli operativi, delle strategie per i lavoratori e della struttura organizzativa. Solo quattro CFO italiani su dieci si aspettano invece una maggiore focalizzazione sulla creazione di valore aziendale e sulla strategia di portafoglio, una percentuale nettamente inferiore al 52% registrato a livello globale.

Nella prefazione dello studio, **Jim Kavanaugh, Chief Financial Officer di IBM**, scrive:
«Storicamente, il CFO era considerato il garante della stabilità, responsabile della disciplina

finanziaria e del controllo dei rischi. Queste responsabilità restano essenziali. Oggi, tuttavia, non è più sufficiente che i CFO e i loro team si limitino a valutare le decisioni. Devono contribuire a definirle fin dall'inizio, collegando la strategia all'esecuzione, gli insight all'azione e la tecnologia alla creazione di valore».

Lo studio identifica, inoltre, un gruppo di **CFO AI-first**, le cui organizzazioni dimostrano capacità avanzate in ambiti quali strategia aziendale, governance dell'AI, intelligence integrata, allocazione del capitale e pianificazione di lungo periodo. Rispetto agli altri CFO, questi leader hanno una probabilità doppia di contribuire alla progettazione di sperimentazioni di nuovi modelli di business su scala aziendale o di guidare iniziative potenzialmente in grado di trasformare il proprio settore.

Ulteriori evidenze dello studio

Gli insight basati sui dati stanno cambiando l'approccio dei CFO all'allocazione del capitale

- Il 48% dei CFO a livello globale, rispetto al 43% in Italia, dichiara che la propria organizzazione aggiorna frequentemente l'allocazione del capitale destinato agli investimenti in AI e alla crescita utilizzando insight in tempo reale basati sui dati. Il 38% a livello globale e il 43% in Italia afferma invece di adottare un approccio basato sui dati, ma ancora lento nell'adeguarsi ai cambiamenti.
- Il 48% dei CFO a livello globale e il 51% in Italia dichiara che la funzione Finance monitora attivamente il valore generato dall'AI e rialloca il capitale di conseguenza. Tuttavia, solo l'8% a livello globale e il 2% in Italia afferma che la funzione Finance guida gli obiettivi aziendali di creazione di valore attraverso l'AI e dispone di meccanismi automatizzati di investimento collegati ai risultati raggiunti.
- Soltanto il 6% degli intervistati a livello globale e il 4% in Italia consente all'AI di raccomandare o realizzare riallocazioni del capitale all'interno di linee guida prestabilite.

La funzione Finance sviluppa competenze di AI più rapidamente di quanto riprogetti il lavoro attorno a questa tecnologia

- Quasi la metà dei CFO a livello globale, il 48%, e il 55% di quelli italiani descrive la funzione Finance come in una fase di sviluppo. In questa fase, le competenze specifiche di AI restano concentrate in determinati ruoli, team o casi d'uso e non sono ancora diffuse su larga scala all'interno della funzione.
- Il 42% dei CFO a livello globale e il 41% in Italia ritiene che la funzione Finance abbia raggiunto un elevato livello di preparazione all'AI, con team dotati delle competenze necessarie per estenderne l'utilizzo su larga scala.
- Solo il 6% degli intervistati a livello globale descrive la funzione Finance come pienamente pronta alla trasformazione, con l'AI integrata in modo sistematico nei flussi di lavoro e nei processi decisionali su larga scala.

A livello globale, le organizzazioni guidate da CFO AI-first registrano una maggiore capacità di esecuzione e risultati migliori

- Tra il 2022 e il 2024, le organizzazioni guidate da CFO AI-first hanno registrato tassi di crescita dei ricavi superiori del 23% rispetto alle organizzazioni comparabili.
- I CFO AI-first hanno una probabilità superiore del 18% di dichiarare che la propria organizzazione attua efficacemente la strategia aziendale.
- Le organizzazioni guidate da CFO AI-first approvano i finanziamenti per nuove iniziative di AI il 15% più rapidamente rispetto alle organizzazioni comparabili.

“Per i CFO, l’obiettivo è chiaro: la funzione finanziaria deve andare oltre la semplice chiusura dei conti per contribuire attivamente alle decisioni che guidano l’azienda. Ma questa trasformazione non parte dagli agenti di intelligenza artificiale; parte dalla base. Collegare i sistemi, migliorare l’affidabilità dei dati, riprogettare i processi e coinvolgere le persone sono elementi essenziali per far passare gli agenti di intelligenza artificiale dalla fase pilota a quella di vera e propria leva strategica”, afferma **Filippo Moroni, Senior Partner Global Strategic Sales di IBM Consulting Italia**. *“Assumendosi i compiti di routine e fornendo una visione in tempo reale dei crediti, della liquidità e delle attività di controllo, gli agenti di AI possono aiutare i direttori finanziari ad anticipare gli eventi anziché limitarsi a reagire, simulando scenari, reindirizzando il capitale e definendo i limiti entro i quali opera l’intelligenza artificiale. Questo è il cambiamento che molti CFO italiani stanno affrontando oggi.”*

Lo studio include anche un playbook dedicato ai CFO, che illustra come collegare strategia aziendale, governance dell’AI, processi decisionali, allocazione del capitale e flessibilità di lungo periodo per generare valore. Il report completo è disponibile sul sito dell’IBM Institute for Business Value.

Lo studio raccoglie inoltre le prospettive di CFO appartenenti a diversi settori su come i responsabili finanziari stiano trasformando le ambizioni legate all’AI in un’esecuzione disciplinata. Una selezione delle loro dichiarazioni è riportata nell’appendice.

Metodologia dello studio

L’IBM Institute for Business Value, in collaborazione con Oxford Economics, ha condotto, tra febbraio e aprile 2026, un’indagine su 1.500 CFO e senior leader con responsabilità equivalenti nella funzione Finance, distribuiti in 33 aree geografiche, di cui 51 in Italia, e in 26 settori.

È stato sviluppato un indicatore composito delle performance sulla base delle valutazioni fornite dagli intervistati relativamente alla crescita dell’organizzazione, all’efficienza e alla produttività, all’agilità e alla capacità di adattamento e alla preparazione nella gestione dei rischi rispetto ai concorrenti.

Ulteriori analisi sono state condotte per individuare le capacità organizzative, le pratiche di leadership e gli approcci agli investimenti maggiormente associati a risultati di business più solidi.

IBM Institute for Business Value

L’IBM Institute for Business Value, il think tank di thought leadership di IBM, combina ricerca globale e dati sulle performance con le competenze di esperti di settore e accademici di primo piano, offrendo insight che aiutano i leader aziendali a prendere decisioni più informate.

Per ulteriori contenuti di thought leadership, visitare il sito dell’IBM Institute for Business Value.

Per ricevere nuovi insight, è possibile iscriversi alla newsletter IdeaWatch.

Informazioni su IBM

IBM è un fornitore leader a livello globale di hybrid cloud, intelligenza artificiale e servizi di consulenza. Aiuta le aziende in oltre 175 Paesi a valorizzare gli insight derivanti dai propri dati, semplificare i processi aziendali, ridurre i costi e ottenere un vantaggio competitivo nei rispettivi settori. Migliaia di enti pubblici e aziende che operano in ambiti infrastrutturali critici, quali servizi finanziari, telecomunicazioni e sanità, si affidano alla piattaforma hybrid cloud di IBM e a Red Hat OpenShift per realizzare la propria trasformazione digitale in modo rapido, efficiente e sicuro. Le

innovazioni di IBM nell'AI, nel quantum computing, nelle soluzioni cloud specifiche per settore e nella consulenza offrono ai clienti opzioni aperte e flessibili. Tutto questo è sostenuto dall'impegno di lunga data di IBM per la fiducia, la trasparenza, la responsabilità, l'inclusione e il servizio.

Per ulteriori informazioni, visitare il sito IBM.

Contatti:

Paola Piacentini, IBM External Relations Leader

email: paola_piacentini@it.ibm.com

tel. + 39 335 1270646

Prospettive dei leader finanziari

«In futuro vogliamo affidare all'AI la generazione delle previsioni e concentrare il contributo delle persone sui processi decisionali di livello più elevato». **Koichi Takahashi**, Member of the Board and Senior Executive Officer, CFO, Daikin Industries

«Se i dati rilevanti possono essere generati rapidamente e offrire indicazioni su ciò che potrebbe accadere, possiamo prendere decisioni in modo proattivo anziché reattivo». **Mitsuru Hashimoto**, Executive Officer, Chief General Manager, Corporate Planning & Finance Center, Yamaha Motor Co., Ltd.

«L'allocazione del capitale dovrebbe essere gestita in modo dinamico e riesaminata costantemente, in funzione dell'evoluzione delle opportunità e delle condizioni». **Hisako Takada**, Senior Executive Officer and CFO, Advantest

«Considerata l'attuale velocità del cambiamento, è essenziale restare attenti alle nuove opportunità. Anziché destinare tutti gli investimenti nell'ambito del processo di definizione del budget, è quindi opportuno mantenere una quota di risorse disponibile da indirizzare verso nuove iniziative nel momento in cui iniziano a svilupparsi». **Lindsey Crossland**, Group CFO, KPMG UK

«La funzione Finance deve integrare analytics e insight per consentire all'azienda di prendere decisioni migliori. A quel punto, dobbiamo fare un passo indietro e lasciare che il business faccia ciò che è necessario». **Erika Taurel**, CFO, Lummus Technology

<https://it.newsroom.ibm.com/cfo-study-2026>