

TRASFORMARE LA FUNZIONE DI TESORERIA

**Come l'innovazione
nella tesoreria migliora
i risultati aziendali**

Indice

Introduzione	3
1. L'evoluzione della tesoreria aziendale	4
1.1 Un panorama in continuo cambiamento	4
1.2 Un ambito di competenza sempre più ampio	6
1.3 Quando la tecnologia apre nuove opportunità	7
2. Gli effetti della complessità	11
2.1 La complessità dei sistemi tradizionali limita la crescita	11
2.2 Tecnologie obsolete	13
2.3 Difficoltà di previsione	13
2.4 Attività manuali	14
3. Migliorare le performance finanziarie con una tesoreria all'avanguardia	15
3.1 Una strategia più efficace per la visibilità	15
3.2 Unificare l'intero ciclo di vita del denaro	16
3.3 Dalla visibilità all'esecuzione in tempo reale	18
3.4 La giusta combinazione di talento ed expertise al servizio dei processi di tesoreria	19
3.5 La tesoreria sta emergendo come motore di un più ampio cambiamento aziendale	19
4. Scegliere la soluzione più adatta	20
4.1 Perché ottimizzare la rete dei partner finanziari	20
4.2 Adottare uno stack finanziario unificato e su misura non è mai stato così importante	22
4.3 Selezionare attentamente i partner adatti allo scopo	22

Introduzione



I responsabili della tesoreria stanno andando oltre l'ottimizzazione della liquidità come attività isolata: oggi puntano a migliorare l'intero flusso che va dai pagamenti in ingresso a quelli in uscita, mettendo al centro la customer experience. Questo cambiamento segnerà l'evoluzione della funzione finance.

ETHAN TANDOWSKY
CFO, ADYEN

~300

CFO, responsabili della tesoreria aziendale, finance e payment manager

>30

Interviste approfondite e indagini quantitative



Numerosi insight da esperti di tutto l'ecosistema

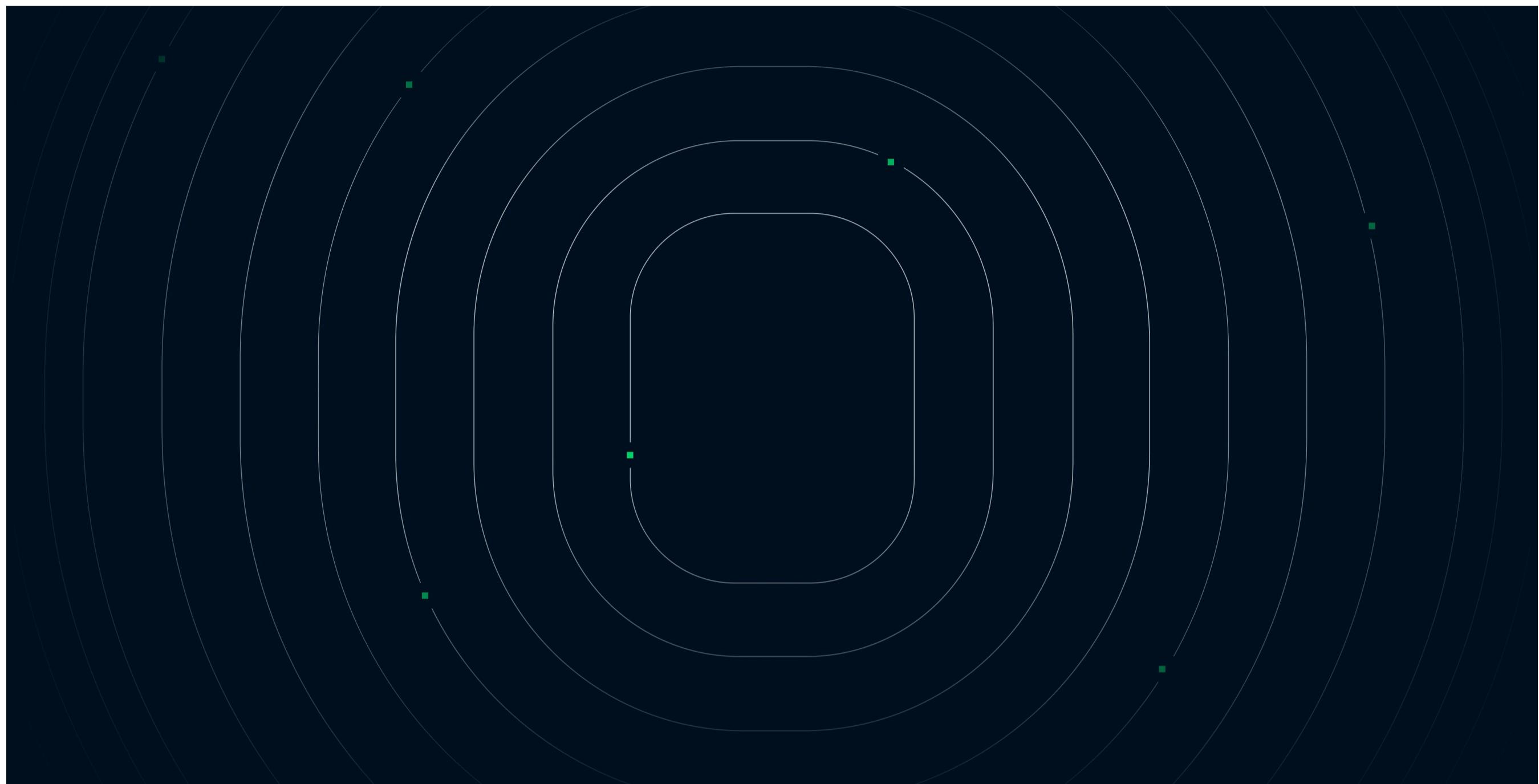
I CFO hanno un nuovo obiettivo: rendere l'area finance un vero e proprio motore di crescita.

L'ottimizzazione del capitale circolante si è ormai affermata come un fattore importante per la resilienza e la competitività: ridurre la liquidità immobilizzata in scorte, crediti e debiti consente di liberare risorse e rafforzare il bilancio, offrendo ai CFO nuove opportunità di investimento per sostenere la crescita aziendale. In questo contesto, la tesoreria aziendale assume un ruolo centrale, poiché la gestione efficace dei flussi di denaro lungo tutta la catena del valore, dagli incassi ai payout, determina la velocità con cui il capitale si muove e permette di trasformare la liquidità bloccata in fondi pronti per essere reinvestiti.

Tuttavia, la frammentazione rimane una sfida significativa: la presenza di molteplici fornitori rallenta la circolazione del denaro e limita la visibilità in tempo reale, tanto che il 48% dei CFO indica la trasparenza e l'accuratezza nella previsione della liquidità tra le principali criticità.

Sullo sfondo di questo scenario, Adyen e Boston Consulting Group hanno condotto un'indagine coinvolgendo responsabili finance provenienti da Stati Uniti, Regno Unito ed Europa in merito al futuro della loro funzione aziendale. I risultati mostrano come la semplificazione della struttura tecnologica sia fondamentale per sfruttare appieno il potenziale della tesoreria. Questo report approfondisce come un approccio unificato e intelligente alla tesoreria possa ottimizzare la liquidità in tempo reale e consentire di spostare il denaro alla velocità richiesta dai clienti, sostenendo così il nuovo mandato di crescita affidato ai CFO.

1. L'evoluzione della tesoreria aziendale



1.1 Un panorama in continuo cambiamento

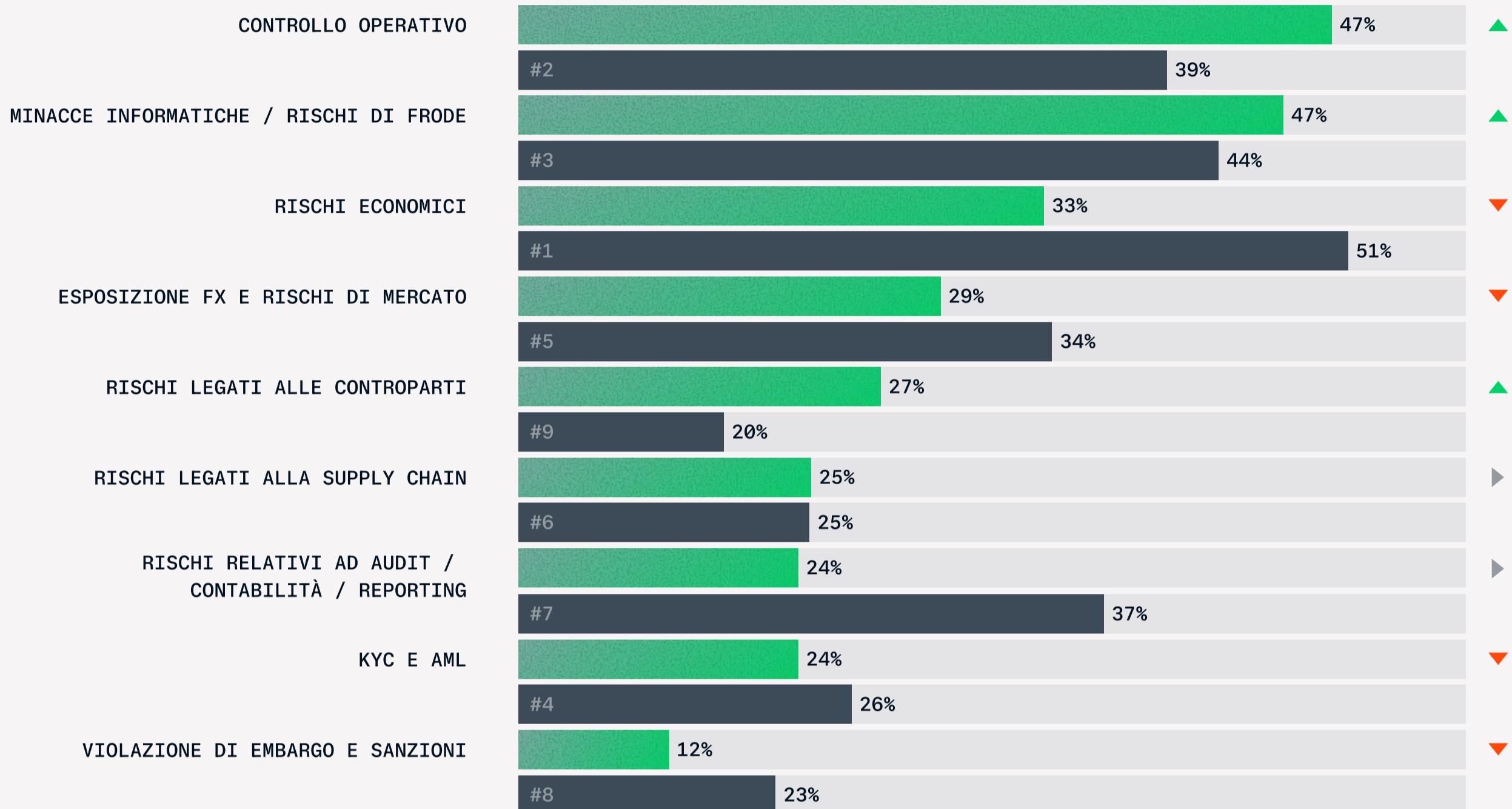
La missione centrale del responsabile della tesoreria resta la stessa, ma la posta in gioco è sempre più alta.

I responsabili della tesoreria aziendale ricoprono un ruolo sempre più complesso. Pur mantenendo invariata la sua missione principale, ovvero garantire visibilità sulla liquidità, fornire previsioni accurate e ottimizzare le risorse, il contesto economico attuale e i nuovi rischi aggiungono ulteriori livelli di complessità. I cicli dei tassi di interesse e l'incertezza dei mercati hanno reso più oneroso colmare i gap di liquidità tramite credito a breve termine, riducendo il margine di errore nelle decisioni finanziarie. Allo stesso tempo, la frammentazione operativa, le minacce informatiche e le frodi sono ormai tra le maggiori preoccupazioni dei team di tesoreria, tanto che quasi la metà degli intervistati le indica tra le tre priorità principali.

Il controllo operativo assume quindi un'importanza cruciale e comprende l'approvazione, l'esecuzione e la riconciliazione dei pagamenti in un contesto in cui i sistemi sono sempre più frammentati. I rischi legati a cyber attacchi e frodi continuano a crescere, complice la crescente sofisticazione e diffusione degli attacchi a livello globale.

I 3 principali rischi per le attività di tesoreria secondo gli intervistati (%)

■ 2025 ■ 2018



Fonti: BCG/BNPP Corporate Treasury Insights Survey, 2018; Adyen and BCG Intelligent Money Movement Survey, 2025; N = 255

//

Crescendo, la gestione del rischio di cambio,
della liquidità e dei futuri movimenti di fondi dei clienti
è diventata una priorità per tutto il team.

DIRETTORE, AZIENDA LEADER NEL SETTORE MARKETPLACE RETAIL

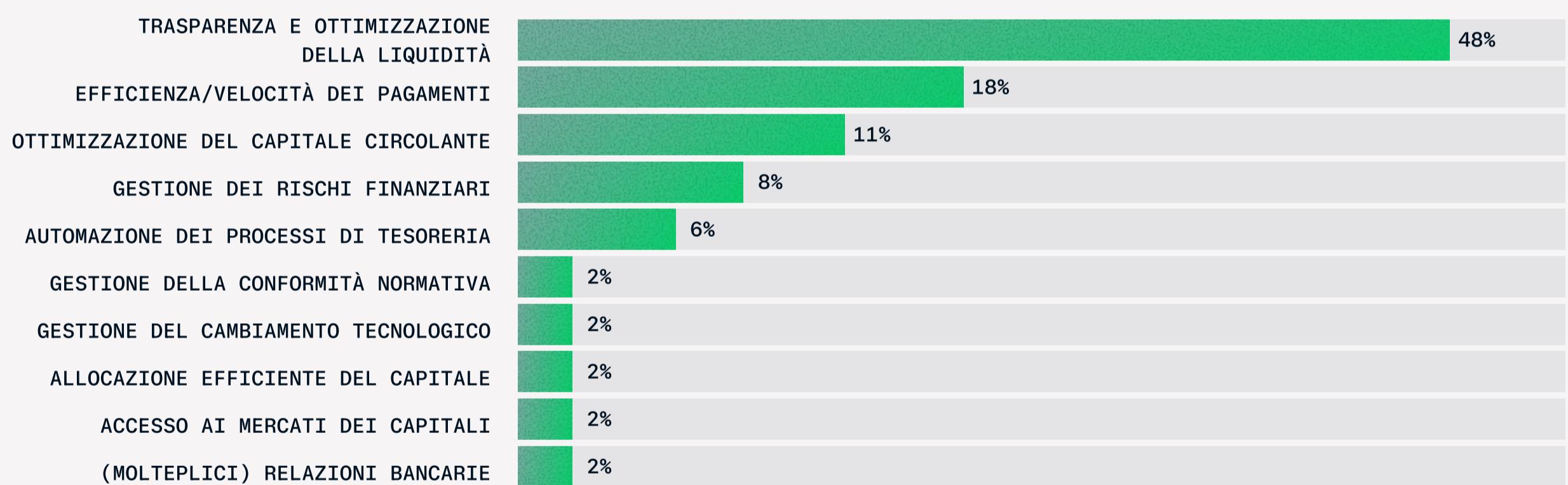
1.2 Un ambito di competenza sempre più ampio

Gestire l'intero flusso di denaro, dai pay-in ai pay-out. Il denaro deve muoversi con la stessa rapidità delle interazioni digitali che alimenta.

I confini tradizionali tra le attività di tesoreria e quelle di pagamento si stanno facendo sempre più sfumati. In tutti i settori, il campo d'azione dei team di tesoreria si sta ampliando fino a comprendere l'intero ciclo di movimentazione del denaro, dai pay-in ai payout, operando alla velocità richiesta da clienti e fornitori. I CFO intervistati evidenziano questo cambiamento, indicando l'efficienza e la rapidità dei pagamenti come la seconda sfida più rilevante per la tesoreria aziendale oggi.

La principale sfida nella tesoreria aziendale

Secondo i CFO intervistati (%)



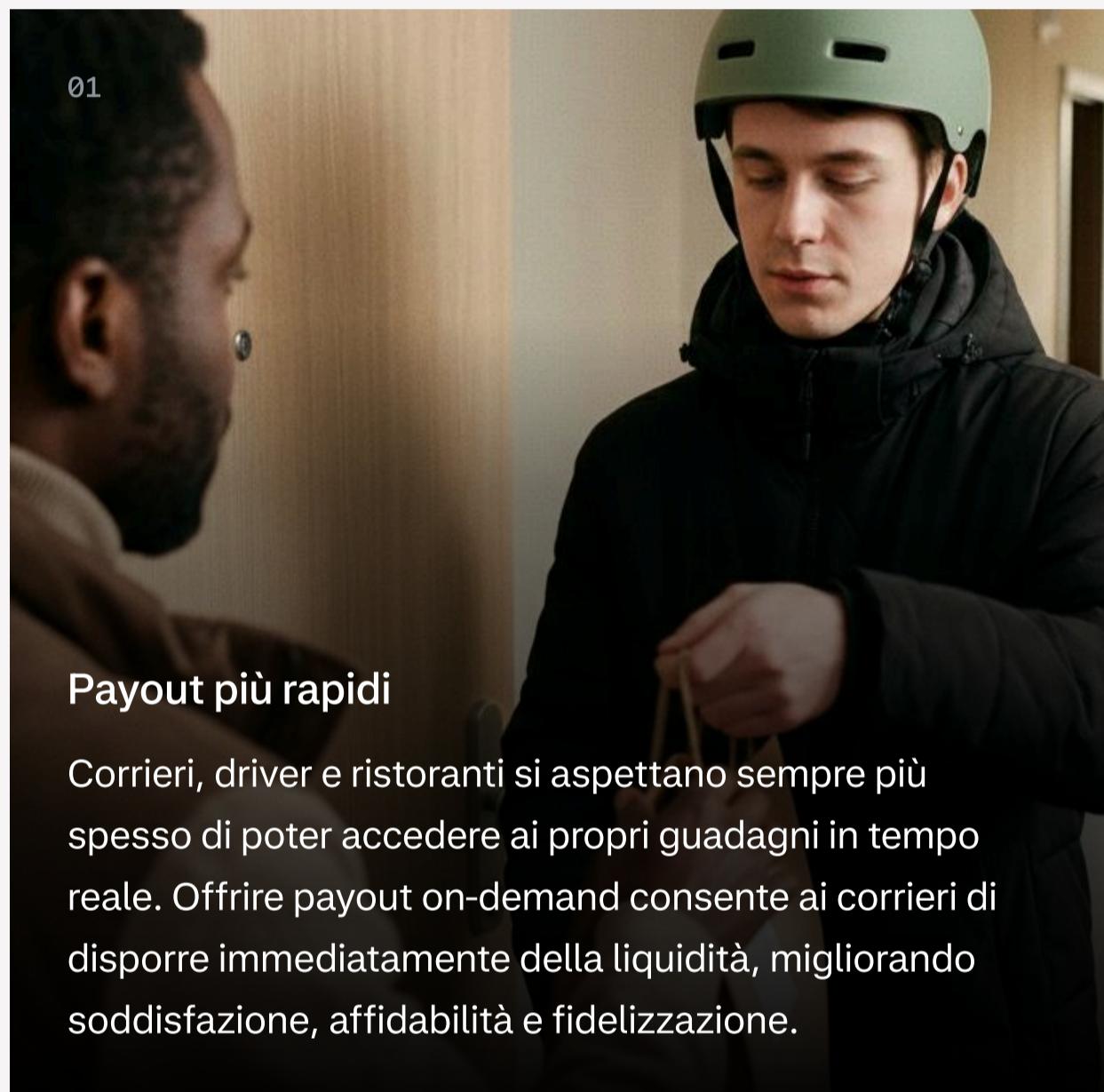
Fonte: Adyen e BCG Intelligent Money Movement Survey, 2025; N = 62



Una soluzione che integri sia i pay-in che i payout rappresenta lo standard di eccellenza. Questo approccio consente una maggiore flessibilità nell'ottimizzare la gestione dei pagamenti dei sinistri: permette di velocizzare i casi a basso rischio, migliorando così l'esperienza del cliente, e di introdurre controlli aggiuntivi nei casi in cui vi sia il rischio di frode.

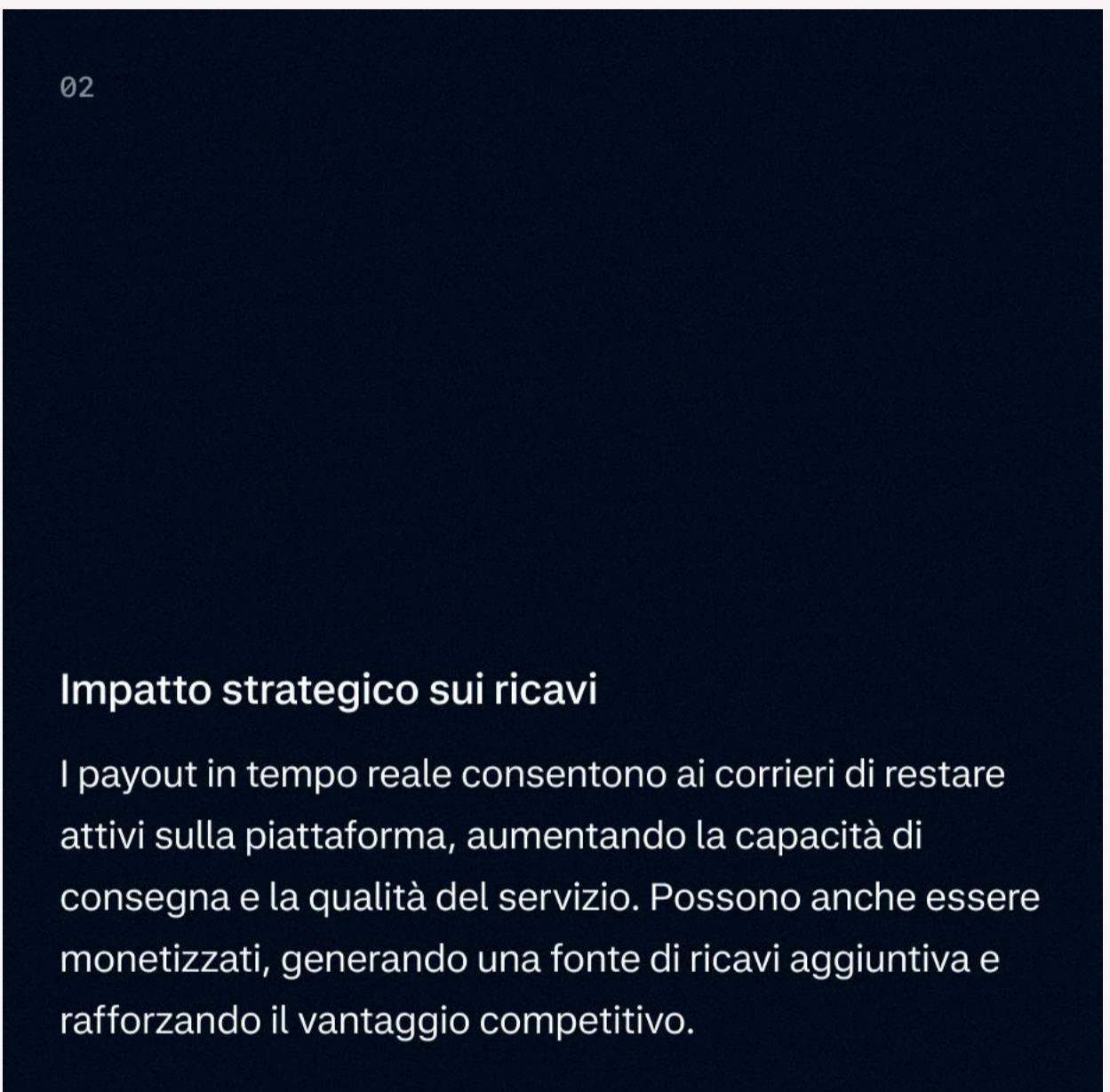
L'economia digitale sta trasformando profondamente il modo in cui si crea e si scambia valore. Stanno emergendo nuove value chain, definite da servizi in tempo reale e aspettative di soddisfazione immediata.

Accelerare il food delivery grazie a flussi di denaro rapidi



Oggi le aziende si aspettano di poter disporre dei fondi immediatamente dopo il pagamento da parte del cliente, senza dover attendere il completamento del processo di settlement. Nella platform economy, pay-in e payout sono integrati direttamente nell'esperienza dell'utente. In questi modelli di business, la velocità con cui vengono effettuati i payout è un elemento chiave per favorire la fidelizzazione sia dei clienti sia dei collaboratori.

Payout più rapidi aiutano le piattaforme di food delivery ad attrarre e fidelizzare i migliori driver e ristoranti.



1.3 Quando la tecnologia apre nuove opportunità

L'innovazione tecnologica in ambito finanziario apre nuove opportunità, permettendo ai responsabili della tesoreria aziendale di trasferire il denaro in modo sempre più rapido e preciso.

Le nuove tecnologie stanno ampliando le possibilità e, allo stesso tempo, innalzando le aspettative. Oggi, team interni, clienti e partner esterni si aspettano flussi di denaro immediati e disponibili su richiesta, superando il tradizionale modello dei pagamenti programmati a intervalli regolari. I payout in tempo reale sono ormai diventati il punto di riferimento per alcune esperienze utente, ma portano con sé anche nuove complessità: il denaro viene trasferito in tempi più rapidi e con maggiore variabilità, il che comporta una pressione aggiuntiva sul capitale circolante.

Innovazioni che impattano sulla tesoreria aziendale:



01

Pagamenti in tempo reale e nuovi sistemi di pagamento

Dai bonifici istantanei SEPA ai pagamenti in tempo reale (RTP), il regolamento immediato è ormai diventato lo standard di riferimento nei principali mercati. Con l'affermarsi dei pagamenti account-to-account e dei nuovi modelli di settlement, si ottiene una maggiore flessibilità e una movimentazione dei fondi oltre confine più rapida.

Il potenziale delle stablecoin

I responsabili della tesoreria vedono un grande potenziale nell'infrastruttura delle stablecoin e nei depositi tokenizzati. Le previsioni indicano che le stablecoin diventeranno una componente standard nei pagamenti B2B non appena raggiungeranno la maturità a livello di mercato e regolamentazione. Queste nuove modalità di pagamento vengono esplorate con attenzione come soluzione per centralizzare la liquidità globale in un unico asset digitale ad alta velocità.

RICERCA

~25%

dei partecipanti alla nostra ricerca sta valutando l'utilizzo delle stablecoin o sta sperimentando casi d'uso in tesoreria, ma nessuno ha ancora avviato progetti su larga scala.

Migliori performance finanziarie e tempistiche ottimali per il settore dei viaggi online

01

Entrate complesse

Prevedere il capitale circolante non è semplice: i pagamenti dei clienti arrivano con modalità diverse, come carte, bonifici bancari e metodi locali, in più valute e spesso con tempi di accredito variabili.

03

Flussi in più valute

Gestire flussi in entrata e in uscita in diverse valute aumenta il rischio di cambio e rende le operazioni più complesse, spesso causando ritardi nel settlement.

0

02

Conti multivaluta, conti virtuali e carte virtuali

Questi strumenti migliorano l'efficienza del capitale circolante e aprono nuove opportunità di ricavo grazie alla disponibilità di dati di alta qualità in tempo reale. Offrono ai responsabili della tesoreria la visibilità e il controllo necessari per accelerare o posticipare strategicamente i flussi di cassa in uscita. Le carte virtuali, in particolare, stanno diventando sempre più diffuse.

Per le agenzie di viaggio online globali, allineare le tempistiche dei flussi di cassa in entrata e in uscita è fondamentale per ottenere buone performance finanziarie, poiché una mancata corrispondenza aumenta il rischio di liquidità e limita le possibilità di rendimento.

02

Uscite immediate

La tesoreria deve gestire la liquidità con attenzione per garantire la continuità operativa. Un'OTA può trovarsi ad affrontare elevati fabbisogni di capitale circolante quando i pagamenti alle compagnie aeree sono richiesti prima che i fondi dei clienti siano stati completamente incassati.

04

Uscite differite

Se gestite con attenzione, le uscite differite possono generare interessi attivi e aumentare i rendimenti complessivi. Ad esempio, i payout agli hotel avvengono generalmente 30-45 giorni dopo la prenotazione.

18%

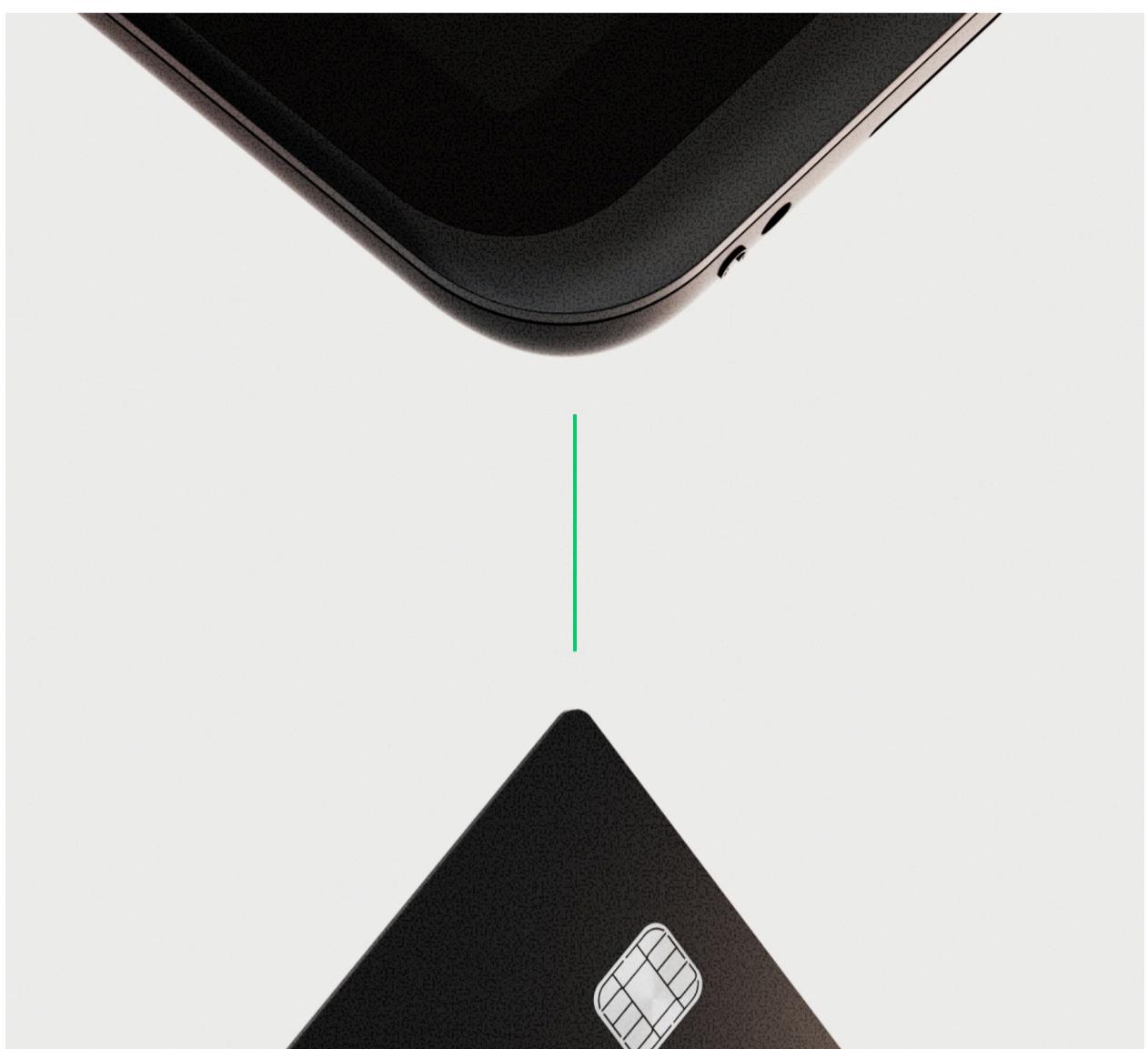
dei CFO indica la rapidità dei pagamenti in entrata e in uscita come la principale sfida di oggi.



03

Connettività in tempo reale

Le connessioni API stanno diventando rapidamente la norma tra i fornitori di prodotti finanziari. Quando sono integrate in modo efficace con i sistemi ERP e TMS, permettono ai responsabili della tesoreria di ottenere una connettività end-to-end e una visibilità in tempo reale su conti e flussi di cassa.



04

Flussi di tesoreria abilitati dall'intelligenza artificiale e dagli AI agent

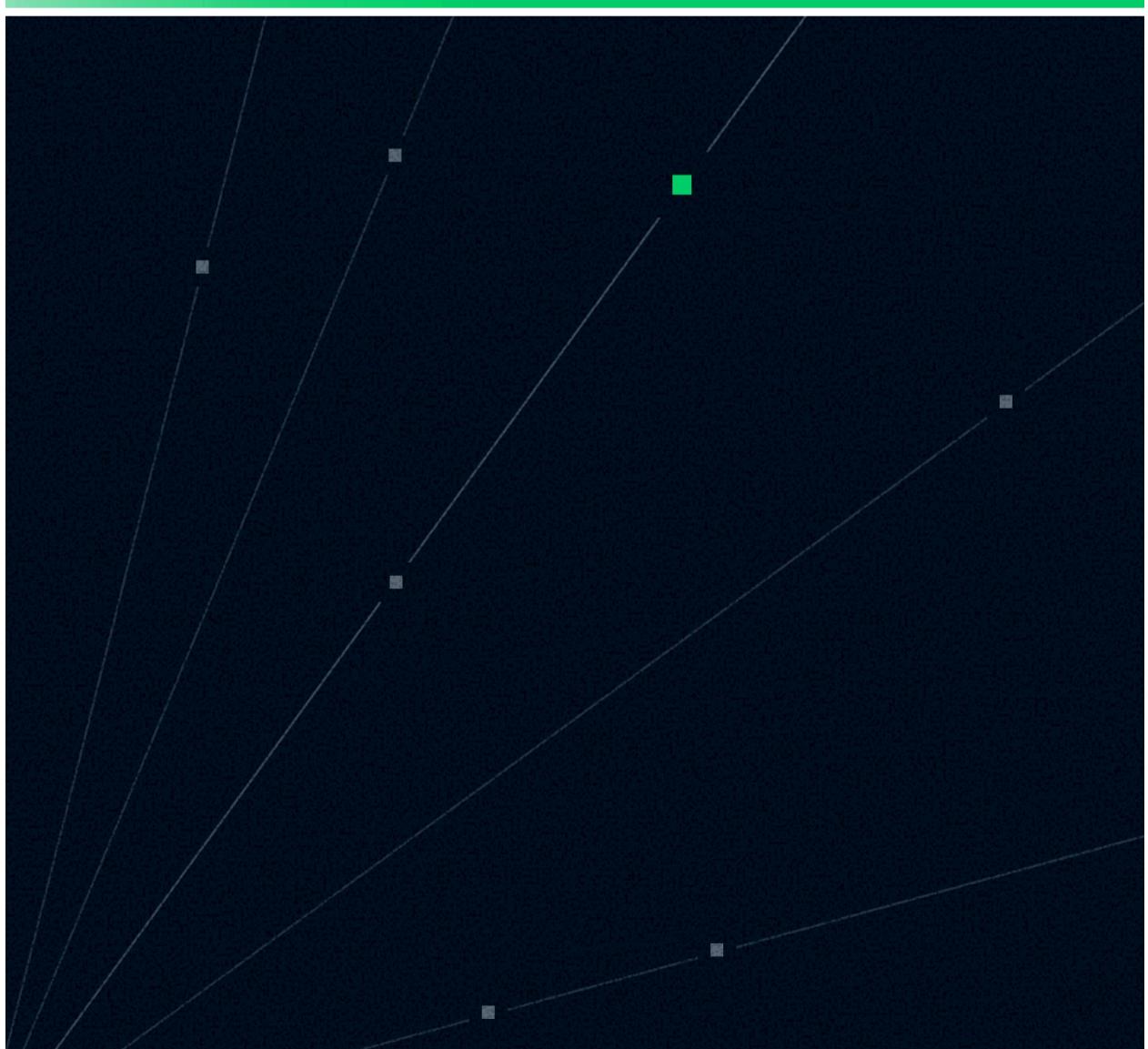
I workflow basati sull'intelligenza artificiale stanno trasformando le attività manuali e l'automazione di base. Possono infatti riconciliare i conti, classificare le transazioni, gestire le eccezioni e fornire una reportistica predittiva. Tuttavia, per sfruttarne appieno il potenziale, è fondamentale disporre di un'infrastruttura solida.



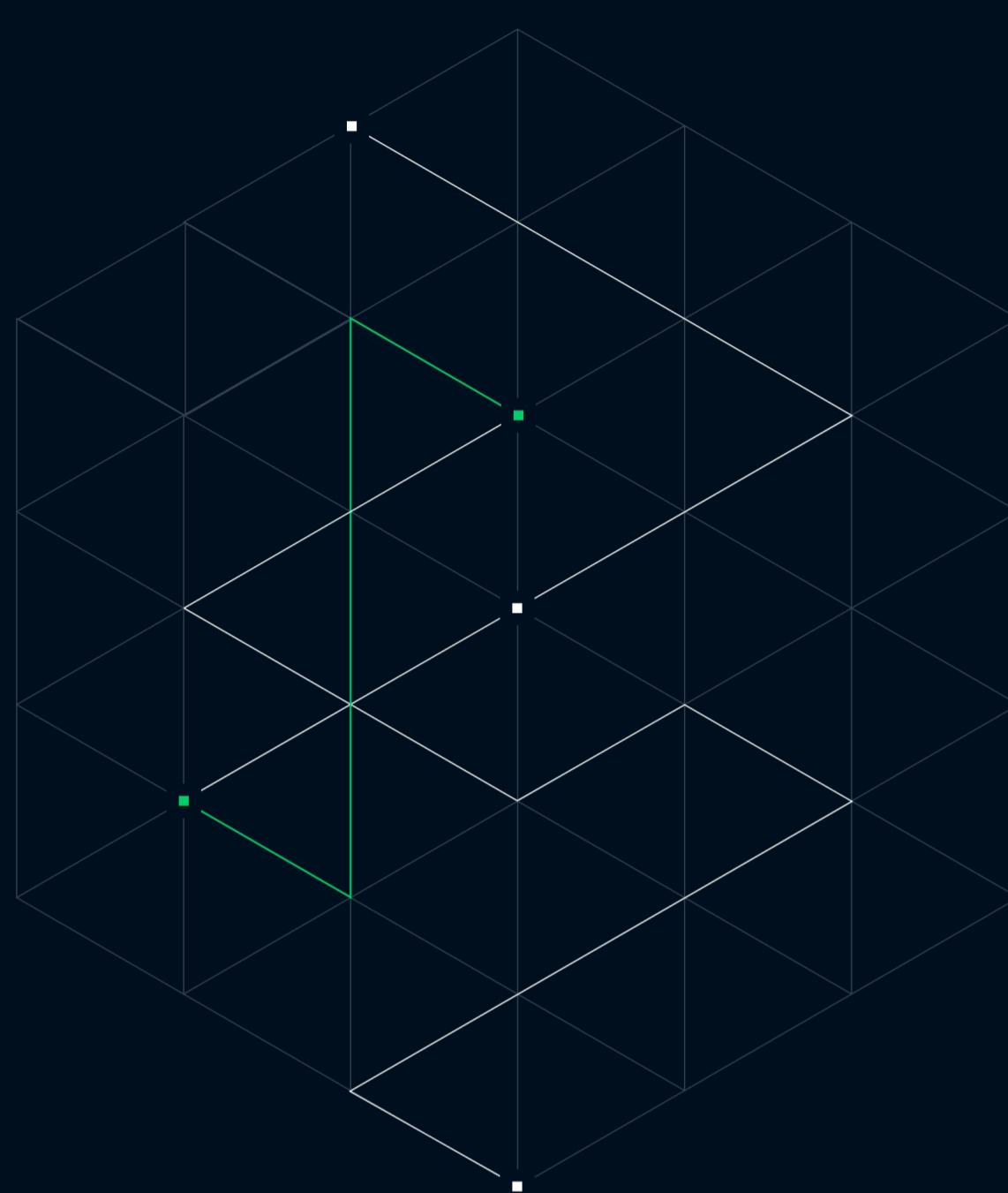
05

Previsioni più accurate e gestione della liquidità in tempo reale

L'intelligenza artificiale permette alla tesoreria di analizzare i dati relativi alle transazioni, ai sistemi ERP e all'andamento aziendale, individuando schemi ricorrenti come la stagionalità o gli investimenti pianificati. In questo modo è possibile ottenere previsioni precise per gestire la liquidità in tempo reale.



2. Gli effetti della complessità



2.1 La complessità dei sistemi tradizionali limita la crescita

La frammentazione dei fornitori riduce la visibilità e aumenta il rischio che la liquidità rimanga bloccata durante i trasferimenti.

In media, la funzione di tesoreria aziendale gestisce:

5–6

Banche principali

40+

Conti bancari

12

Fornitori di servizi di pagamento
in entrata e in uscita

Questi numeri riflettono la complessità dei flussi di denaro, spesso frammentati tra diversi sistemi e fornitori.

Di conseguenza, la visibilità può risultare limitata o parziale, rendendo difficile una previsione accurata: un'impresa su quattro dichiara di avere difficoltà nell'ottimizzare liquidità e capitale circolante.

Per gestire questi flussi, i responsabili della tesoreria si affidano spesso a processi manuali o su misura, che richiedono molte risorse e diventano ancora più complessi quando si sommano a debiti tecnologici derivanti da acquisizioni o da sistemi legacy incompatibili.

L'impatto della complessità sulla liquidità nel settore assicurativo globale

Una compagnia assicurativa globale presente in oltre 25 paesi ha dovuto affrontare problemi di debito tecnico e vincoli normativi, costringendo il personale della tesoreria a concentrarsi su attività manuali anziché sull'analisi strategica.

01

Un gran numero di account

L'azienda si affida a oltre 20 banche e a centinaia di account per separare le diverse business line, le operazioni locali, la gestione dei sinistri, dei premi assicurativi e degli adempimenti normativi.

02

Numerosi payment provider

Gestire a livello globale diverse modalità di pagamento in entrata e in uscita richiede l'integrazione di un elevato numero di provider.

03

Visibilità limitata dei dati

Questa complessità porta a un'integrazione solo parziale dei sistemi ERP e TMS, limitando la visibilità in tempo reale e la possibilità di effettuare previsioni affidabili sulla liquidità.

04

Fondi bloccati

Il pooling a livello nazionale o regionale crea porzioni di liquidità che non vengono ottimizzate su scala globale.



La governance dell'integrità dei dati ha un impatto diretto sulle nostre attività di riconciliazione. La vera difficoltà nasce dal fatto che dipendiamo da numerosi soggetti terzi, spesso frammentati — come broker e banche — il che rende complessa una gestione coerente dei dati.



MATT CORNWALL
HEAD OF TREASURY OPERATIONS EMEA, CHUBB

2.2 Tecnologie obsolete



Tecnologia, modernizzazione e integrazione restano sfide importanti nella gestione della tesoreria e della liquidità. Un debito tecnologico significativo ostacola la rapidità del processo decisionale, la visibilità e una gestione della tesoreria in tempo reale.

CFO INTERVISTATO

Le tecnologie obsolete ostacolano la tesoreria real-time. Le integrazioni legacy si basano ancora su elaborazioni in batch e connessioni host-to-host (H2H) personalizzate.

La tecnologia necessaria per una gestione della tesoreria in tempo reale è ormai sufficientemente evoluta: oggi le API vengono utilizzate per circa il 50% delle connessioni bancarie, i sistemi TMS aggregano informazioni da diversi provider e account, e i sistemi ERP rendono i dati sempre più accessibili. Tuttavia, molti responsabili della tesoreria aziendale non riescono ancora a sfruttare appieno questi progressi. La visibilità real-time dipende dalla qualità, dalla rapidità e dall'affidabilità delle integrazioni bancarie sottostanti. La metà dei tesorieri si affida ancora a connessioni H2H, e la complessità e i rischi legati alla migrazione delle piattaforme principali verso le API spesso ne rallentano l'adozione.

Le tecnologie agentiche avanzate possono aiutare a superare questo ostacolo. Combinando integrazioni in tempo reale e automazione intelligente, i team di tesoreria possono andare oltre i limiti dei sistemi tradizionali, ottenendo una visibilità costante, un processo di decision-making più rapido e un utilizzo più strategico della liquidità.

2.3 Difficoltà di previsione



Previsioni accurate richiedono di sapere dove si trovano i fondi e come si muovono. Raccogliere e aggregare dati relativi ai pay-in e ai payout rappresenta una sfida, ma contribuisce a migliorare i risultati finanziari.



JEYNE CHUN
SVP OF MERCHANT FINANCE AND TREASURY, ADYEN

L'ottimizzazione della liquidità rappresenta una sfida fondamentale, indicata da oltre il 25% degli intervistati.

Per ottenere una visione completa e consolidata dei flussi di cassa, i responsabili della tesoreria devono integrare pienamente i propri sistemi. Grazie a dati completi e a un controllo centralizzato, possono concentrare la liquidità in modo efficiente e massimizzare i rendimenti. Le previsioni vengono spesso personalizzate tenendo conto della stagionalità, dei dati storici e di altri fattori rilevanti per il business.

Senza previsioni accurate, i responsabili della tesoreria sono costretti a mantenere riserve di cassa operative per coprire eventuali variazioni impreviste. Migliorare la visibilità sui flussi in entrata e in uscita rappresenta una grande opportunità per liberare liquidità bloccata e aumentare la redditività.

2.4 Attività manuali

Le attività manuali distolgono CFO e responsabili della tesoreria dalla creazione di valore aggiunto.

La frammentazione e la complessità rappresentano un notevole spreco di capitale umano nell'area finance. I team di tesoreria dedicano il 10% del loro tempo alla consultazione dei conti, il 13% alla gestione dei rapporti bancari e oltre il 20% alla gestione di pay-in e payout. Anche le attività di base, come la previsione della cassa e la valutazione del capitale circolante in tempo reale, richiedono un impegno significativo. Nonostante le ampie possibilità di automazione, queste attività prevedono spesso controlli e approvazioni manuali, soprattutto quando i processi devono essere modificati.

Anche i CFO affrontano pressioni simili: il 23% del loro tempo è dedicato alla gestione di pay-in e payout, il 10% alla gestione dei rapporti con partner e banche e il 17% alla gestione della liquidità. Queste esigenze impediscono sia ai responsabili della tesoreria che ai CFO di concentrarsi su attività a maggior valore aggiunto, come la gestione del rischio, l'allocazione del capitale e la pianificazione strategica.

Quanto tempo dedicano i team di tesoreria alle attività fondamentali:

20%

Gestione dei pay-in e dei payout

13%

Gestione delle relazioni con le banche

10%

Monitoraggio dei conti

Quanto tempo i CFO dedicano alle principali attività di tesoreria:

23%

Gestione dei pay-in e dei payout

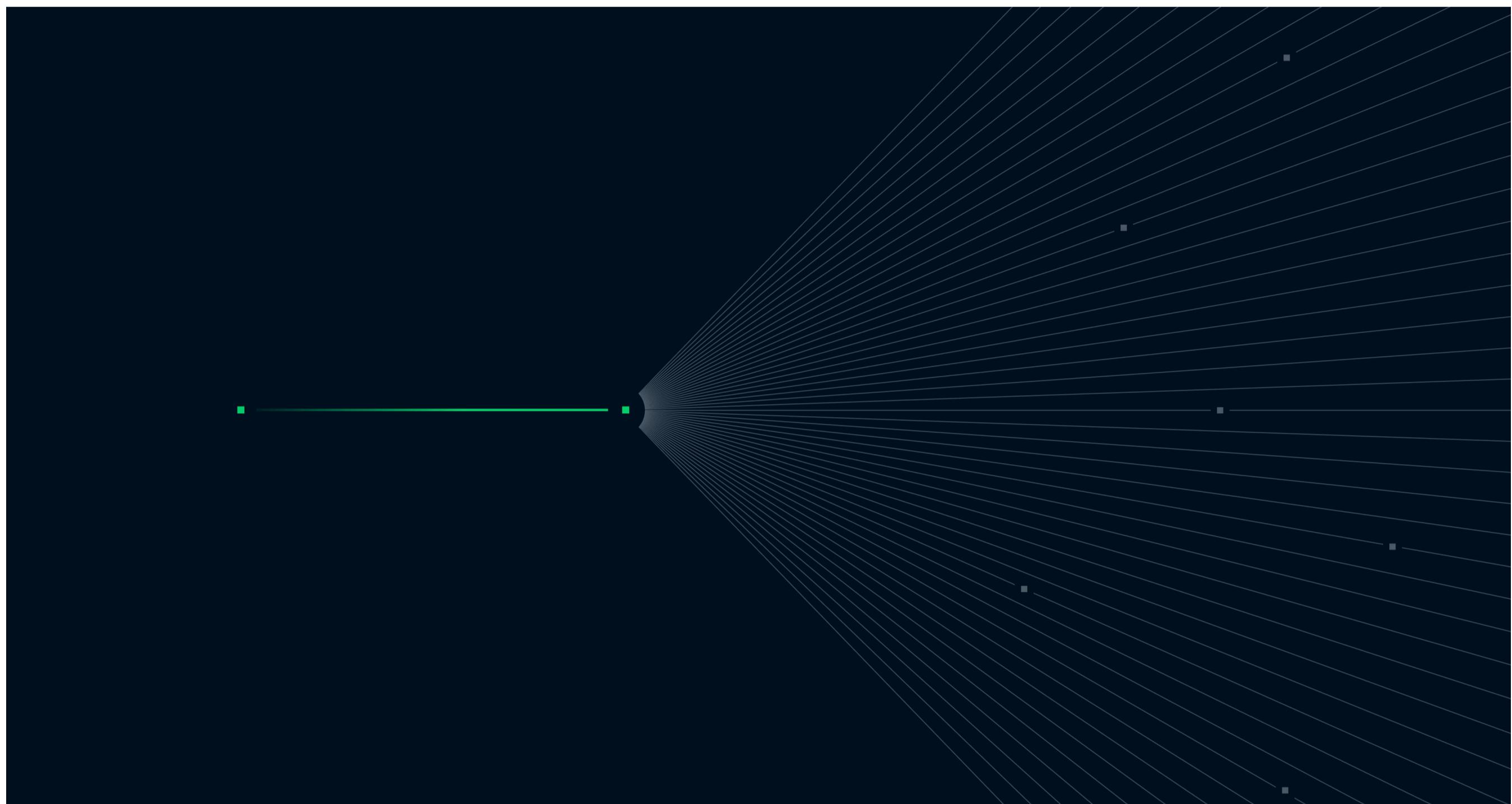
17%

Gestione della liquidità

10%

Gestione dei partner e delle relazioni con le banche

3. Migliorare le performance finanziarie con una tesoreria all'avanguardia



3.1 Una strategia più efficace per la visibilità

I responsabili della tesoreria devono conoscere con precisione dove si trovano i fondi e i loro movimenti.

Oggi, CFO e responsabili della tesoreria hanno spesso un quadro generale incompleto: la visibilità è limitata da una copertura frammentata e da una reportistica statica e basata su dati che fanno riferimento a un momento preciso.

Per ottenere una visione chiara, i team di tesoreria devono monitorare i flussi di cassa di tutta l'azienda in tempo reale. Questo consente loro di individuare i colli di bottiglia, identificare dove il denaro è bloccato e individuare dove può essere reimpiegato.

Una visione dinamica e completa dei movimenti finanziari supporta un processo decisionale più informato e contribuisce a migliorare le performance finanziarie.

**II**

CFO e responsabili della tesoreria hanno l'opportunità di avere una visione unificata di pay-in e payout. In questo modo è possibile ottimizzare la liquidità, accelerare i processi decisionali e garantire una migliore performance finanziaria.

ADRIAN DAVIS
COMMERCIAL LEADER:
FINANCIAL SERVICES & INSURANCE, ADYEN

3.2 Unificare l'intero ciclo di vita del denaro

I responsabili della tesoreria cercano di ottimizzare la tecnologia per ottenere un maggiore controllo.

Tempi di settlement diversi, canali di pagamento differenti e requisiti di pagamento specifici possono rapidamente portare a flussi di cassa non ottimizzati o a un capitale circolante bloccato.

Oggi, i responsabili della tesoreria possono risolvere queste complessità con l'integrazione dei flussi in entrata e di quelli in uscita su un'unica piattaforma, ottenendo così una visibilità completa e un maggiore controllo sui movimenti di denaro all'interno e all'esterno dell'azienda.

Con il controllo sui flussi di pagamento, i tesorieri pongono le basi per funzionalità più avanzate e automatizzate, dal settlement intelligente e dalla gestione in batch, fino alla liquidità predittiva e all'ottimizzazione del rendimento in tempo reale.

Come la moderna tecnologia di tesoreria massimizza l'efficienza lungo l'intero ciclo di vita del denaro

1

Settlement e batching intelligenti

Invece di eseguire batch di liquidazione a intervalli fissi, l'intelligenza artificiale può determinare il batching ottimale in tempo reale bilanciando le variabili che influenzano costi e velocità.

Ciò riduce l'inefficienza dell'elaborazione di batch parzialmente vuoti e garantisce che i pagamenti prioritari arrivino sempre secondo le aspettative.

2

Liquidità e finanziamenti predittivi

I margini di sicurezza reattivi possono essere sostituiti da previsioni predittive. Questo risolve il problema del cash drag, riducendo la necessità di mantenere ingenti riserve di liquidità inutilizzate. Inoltre, ciò diminuisce le commissioni per scoperti, evita situazioni di emergenza nella ricerca di fondi e ottimizza il ricorso alle linee di credito.

I modelli di intelligenza artificiale possono prevedere il fabbisogno di liquidità su orizzonti giornalieri e settimanali analizzando gli andamenti storici. Questi modelli intelligenti gestiscono automaticamente i finanziamenti e possono ricaricare immediatamente i conti in modo autonomo.

3

Gestione del rendimento in tempo reale

Le posizioni di liquidità possono essere monitorate in tempo reale. I fondi in eccesso vengono automaticamente investiti in strumenti ad alto rendimento, come fondi monetari o depositi overnight, per massimizzare il rendimento della liquidità.

Invece di lasciare il denaro inattivo su un conto operativo senza interessi, la liquidità inutilizzata genera automaticamente entrate passive. Un'azienda con saldi medi significativi può ottenere un sostanziale miglioramento del rendimento e far sì che la liquidità in eccesso contribuisca direttamente al risultato finale.

3.3 Dalla visibilità all'esecuzione in tempo reale

I responsabili della tesoreria possono sfruttare la visibilità e il controllo in tempo reale per migliorare le prestazioni finanziarie e avere un impatto più significativo sugli obiettivi aziendali più ampi.

Una volta che i responsabili della tesoreria hanno migliorato la visibilità e il controllo sui movimenti di denaro, possono non solo ottimizzare il capitale circolante, ma anche rispondere alle esigenze dell'azienda in aree tradizionalmente al di fuori della portata dei team di tesoreria. Ad esempio, collaborando con altre funzioni aziendali per aumentare la velocità, la visibilità e la flessibilità dei pagamenti, migliorando così l'esperienza di clienti e partner.

Esempi dell'impatto diretto della tesoreria real-time nei vari settori:

1

Piattaforme di delivery on-demand

I payout flessibili possono aiutare ad attrarre e fidelizzare corrieri qualificati. La possibilità di monetizzare questi servizi può generare milioni di entrate aggiuntive.

2

Marketplace retail

Gli embedded payments, in quanto funzionalità principale del prodotto, possono offrire agli acquirenti l'accesso a tutte le opzioni di pagamento, rilasciando al contempo i fondi ai venditori in modo programmatico non appena l'acquirente conferma di aver ricevuto la merce.

3

Agenzie di viaggio online

Le OTA possono trasformare la gestione delle tempistiche di pagamento in una potente strategia di crescita e ripensare l'intero modello, incentrandolo su un capitale circolante finanziato dai clienti.

4

Settore assicurativo

Pagamenti più rapidi per i sinistri possono avere un effetto immediato sull'esperienza del cliente e migliorare le metriche commerciali fondamentali, come l'NPS.

3.4 La giusta combinazione di talento ed expertise al servizio dei processi di tesoreria

La tecnologia da sola non basta. La tesoreria di nuova generazione necessita delle giuste competenze.

Con il cambiamento delle capacità tecnologiche oggi disponibili per le aziende, i team di tesoreria devono considerare anche l'evoluzione delle competenze di cui necessitano all'interno della loro funzione. In particolare, c'è una crescente richiesta di talenti tecnologici, esperti in integrazioni API, automazione dei processi e applicazioni di intelligenza artificiale, per contribuire a realizzare lo stack finanziario che i responsabili della tesoreria stanno ora cercando di costruire.

I tesoreri devono implementare soluzioni su misura per il loro settore e modello di business. Ogni azienda ha requisiti unici, dai metodi di pagamento e dalle funzionalità di pagamento alla copertura regionale e alla velocità delle transazioni. Alcuni processi traggono vantaggio dai movimenti di denaro in tempo reale, mentre altri traggono valore ritardando strategicamente i flussi in uscita. Adattare la tecnologia e il workflow a queste esigenze consente, inoltre, ai responsabili della tesoreria di supportare i partner chiave, ad esempio con termini di pagamento flessibili per i fornitori più importanti.

3.5 La tesoreria sta emergendo come motore di un più ampio cambiamento aziendale

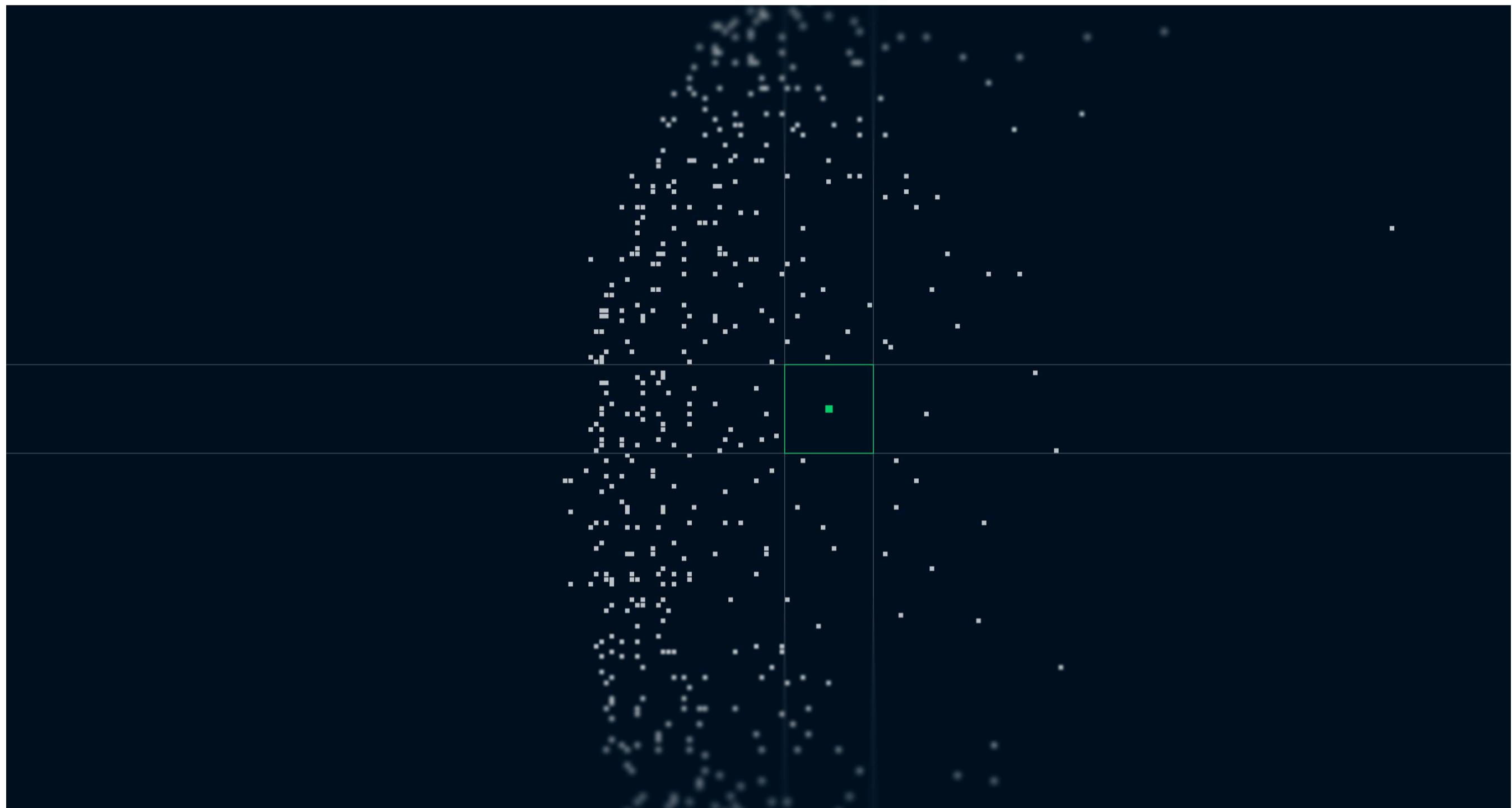
Cambiamento di mentalità: da processi di tesoreria reattivi a risultati aziendali orientati al miglioramento.

I team di tesoreria stanno ampliando il loro focus, dall'ottimizzazione del capitale circolante al supporto diretto degli obiettivi aziendali generali.

Grazie a una maggiore visibilità della liquidità, all'unificazione dei flussi di pagamento e all'automazione in tempo reale, la tesoreria di nuova generazione può contribuire a garantire esperienze clienti eccezionali, migliorando al contempo i risultati finanziari.

Questa evoluzione dimostra che l'area finance può guidare la crescita e la creazione di valore attraverso un approccio unificato e intelligente alla gestione dei flussi di denaro. È questo il cambiamento che definirà l'evoluzione della funzione finance.

4 Scegliere la soluzione più adatta



4.1 Perché ottimizzare la rete dei partner finanziari

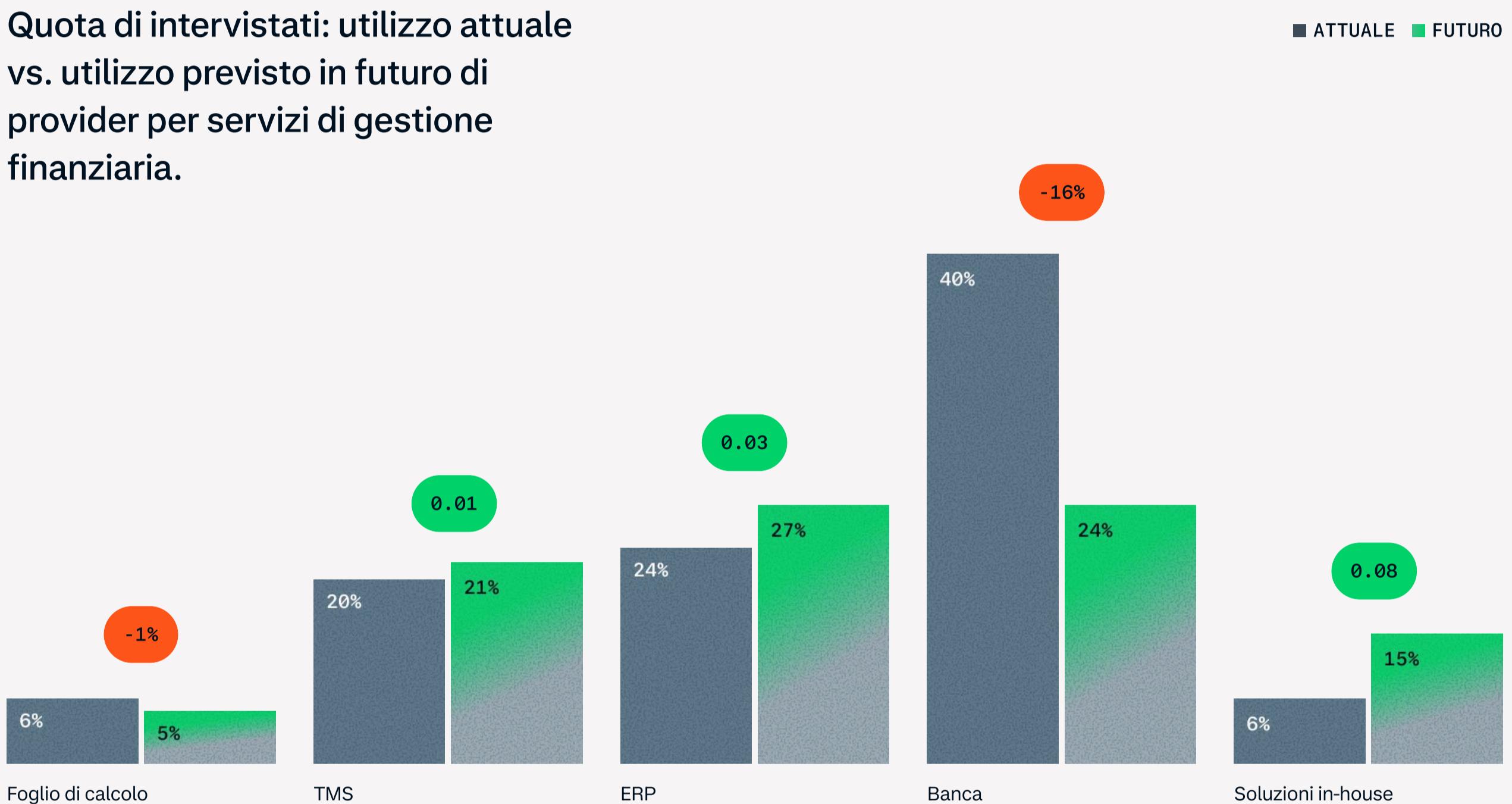
Gestire un panorama complesso di partner finanziari troppo spesso porta a liquidità bloccata, visibilità frammentata, ritardi nella rendicontazione e maggiori costi operativi e di gestione del rischio.

I team della tesoreria stanno pensando in modo proattivo ai partner con cui collaborare e, cosa ancora più importante, a come sfruttare le capacità di ciascun partner per rispondere alle loro esigenze specifiche.

Le banche tradizionali beneficiano di rapporti di fiducia consolidati con i clienti e di un'ampia gamma di servizi; la fiducia nelle banche è aumentata di 6 punti percentuali dal 2018.

Tuttavia, i responsabili della tesoreria prevedono di ridurre significativamente la loro dipendenza dai servizi bancari tradizionali, rivolgendosi sempre più a soluzioni specializzate. Attualmente, le banche supportano circa il 40% delle attività di tesoreria, una quota che i responsabili della tesoreria si aspettano diminuisca di 16 punti percentuali in futuro.

Quota di intervistati: utilizzo attuale vs. utilizzo previsto in futuro di provider per servizi di gestione finanziaria.



Nota: I servizi di gestione dei flussi finanziari includono la visualizzazione dei conti, il cash pooling, la gestione della liquidità a breve termine, l'utilizzo di linee di credito/scoperti, la previsione dei flussi di cassa, la valutazione del capitale circolante in tempo reale, la contabilità e la riconciliazione della liquidità, il netting, la gestione dei crediti, la conversione valutaria.

Fonte: Indagine Adyen e BCG Intelligent Money Movement 2025; analisi BCG

Gestire un panorama complesso di fornitori riduce la visibilità e aumenta i costi operativi. I provider più moderni stanno intervenendo, offrendo una gamma di servizi volti a risolvere i pain point della tesoreria. I responsabili di quest'area dovranno selezionare i partner giusti, in grado di generare benefici senza compromettere la resilienza operativa e garantendo comunque una diversificazione del rischio di controparte.

4.2 Adottare uno stack finanziario unificato e su misura non è mai stato così importante



Il panorama dei fornitori di servizi per la tesoreria aziendale si è ampliato oltre le banche, con l'arrivo di software provider e fintech specializzate. I partner vincenti saranno quelli in grado di supportare CFO e responsabili della tesoreria nella trasformazione dei processi attuali verso una tesoreria automatizzata e real-time, che sfrutti dati e intelligenza artificiale.



MARKUS AMPENBERGER
MANAGING DIRECTOR AND PARTNER, BCG

Il 74% degli intervistati afferma di essere propenso a utilizzare una soluzione integrata di gestione finanziaria che copra l'intero ciclo dei flussi di cassa.

I responsabili finanziari hanno l'opportunità di chiedere di più alla propria infrastruttura finanziaria. L'obiettivo è andare oltre un insieme frammentato di fornitori, puntando verso una struttura più unificata, capace di offrire tutte le funzionalità necessarie alla tesoreria, senza il peso operativo di una complessità superflua.

Raramente un singolo fornitore soddisfa tutti i requisiti. Per questo motivo, le tesorerie più avanzate stanno riducendo la frammentazione lavorando con un numero minore di partner, scelti per la loro complementarità.

I partner tecnologici giusti offrono molto più della semplice affidabilità: garantiscono una visione unificata dell'intero ciclo di gestione dei flussi di denaro. Integrando pay-in e payout su una piattaforma moderna, i team di tesoreria ottengono visibilità e controllo in tempo reale, permettendo alle operazioni finanziarie di supportare in modo più diretto la performance aziendale.

4.3 Selezionare attentamente i partner adatti allo scopo

CFO e responsabili della tesoreria hanno maggiore libertà di scegliere partner in linea con i loro obiettivi aziendali e dotati delle giuste competenze tecnologiche. La sfida non è più l'accesso agli strumenti, ma la capacità di fare le scelte giuste.

Le seguenti domande possono aiutare i responsabili finanziari a valutare i potenziali partner e a creare un ecosistema di tesoreria adatto alle sfide future:

Visione strategica

- Quali sono i nostri obiettivi aziendali e finanziari a breve e lungo termine e in che modo la tesoreria dovrebbe supportarli?
- In che misura i nostri attuali fornitori e la nostra tesoreria supportano questi obiettivi?
- Quale impatto possono avere la tesoreria e l'area finance sull'intera organizzazione?

Setup della tesoreria

- Dobbiamo gestire i flussi finanziari a livello globale, regionale o nazionale?
- Che tipo di configurazione e di quali fornitori abbiamo bisogno per farlo: banche, specialisti della tesoreria, provider tecnologici o una combinazione di tutti quelli citati?
- Quali sono le criticità e i limiti che la nostra tesoreria deve affrontare (ad esempio visibilità in tempo reale, velocità di regolamento, automazione della liquidità, previsioni, competenza di settore, costi operativi, velocità di trasformazione)?

Capacità esecutive e rischi

- Disponiamo delle competenze interne necessarie per sfruttare appieno il valore delle nuove tecnologie?
- Abbiamo la capacità tecnica per integrare in modo efficiente i nuovi fornitori?
- Quale livello di tutela normativa è adeguato alle nostre esigenze?
- Quanto dipendono i potenziali partner da terze parti (ad esempio licenze bancarie o infrastrutture)?



La tesoreria aziendale è a un punto di svolta. Fornitori affidabili, tecnologie moderne, infrastrutture di pagamento adeguate e la volontà della funzione finance di unificare e migliorare sono già presenti. È il momento per i CFO di chiedere di più dalla propria tesoreria e dai partner che la supportano.



STANISLAS NOWICKI
MANAGING DIRECTOR AND PARTNER, BCG

ABOUT ADYEN

Adyen è la piattaforma tecnologico finanziaria scelta dalle aziende leader. Offrendo funzionalità di pagamento end-to-end, insight basati sui dati e prodotti finanziari in un'unica soluzione globale, Adyen aiuta le aziende a raggiungere le proprie ambizioni più rapidamente. Con uffici in tutto il mondo, Adyen collabora con aziende del calibro di Meta, Uber, H&M, eBay e Microsoft.

ABOUT BCG

Boston Consulting Group collabora con i leader del mondo aziendale e della società per affrontare le sfide più importanti e cogliere le maggiori opportunità. BCG è stata pioniera nella strategia aziendale fin dalla sua fondazione nel 1963. Oggi lavoriamo a stretto contatto con i clienti per adottare un approccio trasformativo volto a favorire tutti gli stakeholder, consentendo alle organizzazioni di crescere, costruire un vantaggio competitivo sostenibile e generare un impatto sociale positivo.

I nostri team, globali e diversificati, vantano una profonda competenza settoriale e funzionale e una gamma di prospettive che mettono in discussione lo status quo e innescano il cambiamento. BCG fornisce soluzioni attraverso servizi di consulenza manageriale all'avanguardia, tecnologia e design, nonché iniziative aziendali e digitali. Lavoriamo secondo un modello collaborativo unico all'interno dell'azienda e a tutti i livelli dell'organizzazione del cliente, con l'obiettivo di aiutare i nostri clienti a prosperare e consentire loro di rendere il mondo un posto migliore.