


Cinque priorità fondamentali per i CFO nel 2023



Superare la tempesta

Sarebbe bello entrare in un periodo più tranquillo dopo tanti anni di turbolenze sui mercati. Sfortunatamente, però, pare che il 2023 non sia l'anno giusto in questo senso: non c'è alcun segno di tregua all'orizzonte. L'aumento dell'inflazione, i conflitti geopolitici in corso e i ritardi accumulati nella supply chain sono solo alcuni dei problemi fin troppo noti che continuano a creare scompiglio nelle aziende di tutto il mondo.

Il fatto che i team dell'area finance si siano abituati alle perturbazioni non significa che siano in grado di superare la tempesta. C'è ancora un ampio margine di miglioramento, da tradurre in un processo di FP&A agile e lineare. Gartner¹ ha recentemente rilevato che il ripensamento della funzione finanziaria è una priorità assoluta per i CFO nel 2023: ciò dimostra che l'impulso al cambiamento non si è arrestato.

Come possono i leader del finance guidare una trasformazione che consenta ai loro team di pianificare in modo più intelligente e reagire con agilità in un ambiente commerciale sempre più imprevedibile? Per capirlo, approfondiremo le cinque imperdibili priorità per l'area finance nel 2023.



Pietro Castelli
Head of Product and
Solution Marketing, Board

¹ [Gartner Survey Identifies the Top 10 Priorities for CFOs in 2023](#) (Gartner) [Online], 10 gennaio 2023

Priorità #1

Navigare tra le perturbazioni

Il 2022 sarà anche passato, ma le perturbazioni che lo hanno accompagnato sono ancora qui. Agli shock della supply chain e alle altre sfide in corso si sono aggiunti i conflitti globali e l'aumento dell'inflazione, creando uno dei contesti più impegnativi che i team di gestione abbiano mai affrontato.

In questi tempi di incertezza, i responsabili finanziari sono chiamati a migliorare la capacità delle imprese di gestire efficacemente i flussi di cassa, utilizzare al meglio il capitale e facilitare la pianificazione e il controllo dei bilanci per garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali strategici.

Purtroppo, però, essere un partner strategico per l'azienda non è così facile. Infatti la maggior parte dei professionisti dell'area finance è ancora alle prese con fogli di calcolo e strumenti di pianificazione obsoleti che non sono in grado di estrarre informazioni utili dai crescenti volumi di dati aziendali. Con l'aumento della pressione per ottenere informazioni business-critical in tempi rapidi, questo approccio non è più sostenibile.

Secondo una ricerca condotta da McKinsey² nel giugno 2022, quasi il 70% dei top performer economici, a fronte di appena la metà dei loro omologhi, utilizza la tecnologia per differenziarsi dalla concorrenza.

Pur riconoscendo l'importanza di una trasformazione nella pianificazione, le divisioni finance continuano a considerare la tecnologia di Financial Planning & Analysis (FP&A) una risorsa che può essere semplicemente incastrata all'interno delle attività esistenti. Si tratta però di un approccio che non può funzionare. La trasformazione della pianificazione richiede un cambiamento sostanziale che richiede competenze, pratiche, leadership e strutture organizzative diverse.

Con le continue perturbazioni che si profilano all'orizzonte, bisogna dare priorità a quelle iniziative capaci di portare l'intero processo di FP&A a un livello di maturità superiore, di rendere la pianificazione un processo decisionale critico, e di promuovere l'efficacia e la responsabilità all'interno dei team amministrativo-finanziari.

La trasformazione intelligente consiste nell'adozione di un approccio alla pianificazione automatizzato e basato sui fatti aziendali, che include strumenti di pianificazione all'avanguardia in grado di risolvere le sfide tradizionali dell'FP&A attraverso i dati, l'automazione e la collaborazione, oltre a modalità di lavoro più intelligenti che hanno un impatto positivo sulla leadership, sulle competenze funzionali e sul business partnering. Attraverso queste nuove modalità di lavoro digitali, la trasformazione intelligente si estende ben oltre le tecnologie, arrivando a ridefinire: le modalità di collaborazione tra gli stakeholder; l'approccio aziendale al processo decisionale; nonché le modalità di gestione dei processi aziendali.



Con le continue perturbazioni che si profilano all'orizzonte, bisogna dare priorità a quelle iniziative che portano l'intero processo di FP&A a un nuovo livello di maturità.

² Every company is a software company: Six 'must dos' to succeed (McKinsey) [Online], 13 dicembre 2022

Priorità #2

Fare scelte coraggiose

Le buone intenzioni rischiano di diventare un freno per le aziende? Con l'aumento dell'inflazione e molti indicatori di performance poco incoraggianti, si è tentati di ridurre le spese, di rimandare alcune iniziative e di ridimensionare i piani di crescita. Sebbene questa mentalità prudente sia comprensibile, per molte aziende questi tagli potrebbero tuttavia rivelarsi un problema.

In questo momento, i leader di ogni settore stanno facendo scelte strategiche e creando iniziative che mirano a mantenere le loro aziende competitive. Per sopravvivere e prosperare in un mercato in continua evoluzione, bisogna prendere decisioni coraggiose. Ma le scelte coraggiose basate sulle intuizioni non bastano. Le decisioni devono essere rapide e pienamente consapevoli, mantenendo una visione anche sul medio-lungo periodo.

Ritorniamo ai problemi dei tagli alla spesa e, in particolare, agli investimenti nel software: anche se spesso sono tra i primi a essere ridotti quando i profitti sono a rischio, è proprio in quei momenti che dovrebbero ricevere la massima attenzione, soprattutto quando il software che ne deriva consente all'azienda di affrontare le turbolenze del mercato in modo più efficace.

Quest'anno, con le problematiche globali che non accennano a risolversi, la digitalizzazione, la standardizzazione e l'automazione saranno fondamentali per consentire alle aziende di risolvere i problemi dei clienti in modo innovativo e duraturo. Ed è per questo che gli investimenti nella tecnologia sono fondamentali: permettono maggiore efficienza e visibilità a livello aziendale. Fortunatamente, molte aziende hanno già recepito il messaggio. Secondo Gartner³, "l'incertezza macroeconomica e le continue perturbazioni continuano a spingere i leader della pianificazione e dell'analisi finanziaria (FP&A) ad accelerare l'adozione di nuove tecnologie".

Nel contesto dell'FP&A, la trasformazione digitale attraverso le giuste tecnologie consente ai leader dell'area finance di pianificare in modo più intelligente e di reagire in modo più rapido. Le tradizionali barriere tra attività finanziarie e operative possono essere

abbattute per allineare completamente i piani strategici, finanziari e operativi a livello aziendale. Avere sempre a disposizione i numeri giusti (e il quadro completo) apre le porte alla modellazione degli scenari, consentendo ai team finance di simulare rapidamente l'impatto di diverse strategie e condizioni di mercato. Il risultato è una funzione finanziaria in grado di pianificare quasi in tempo reale e di portare l'azienda sulla strada giusta davanti a qualsiasi tipo di sfida in macro e micro-contesti. Come osserva sinteticamente Gartner³, "rendere l'FP&A più agile e predittiva renderà l'area finance un partner strategico migliore per le aziende".

Nel 2023 è meglio investire in strumenti in grado di supportare un processo decisionale audace, che ponga le basi per il successo aziendale.



Le scelte coraggiose basate sulle intuizioni non bastano. Le decisioni devono essere anche intelligenti, rapide e pienamente consapevoli.

³ Gartner Says Cost Pressures and Performance Uncertainty Are Pushing FP&A Towards Greater Technology Adoption (Gartner) [Online], 8 settembre 2022

Priorità #3

Favorire la crescita

Come si può favorire la crescita aziendale in un mercato in costante trasformazione? Con l'incertezza economica che continua a incombere, la salute finanziaria a breve termine, il flusso di cassa e la redditività sono al centro delle preoccupazioni di molte aziende. →L'istinto di proteggere i margini di profitto dell'azienda può indurre a tornare al rigore nella gestione del capitale, ma ridurre gli investimenti nella crescita o concentrarsi sulle opportunità a breve termine può rendere difficile mantenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti nuovi e storici.

Essendoci meno margine di errore, è fondamentale investire in modo più selettivo per raggiungere gli obiettivi a lungo termine senza compromettere la redditività e la salute finanziaria. Ma come si fa a favorire la crescita in tutta l'azienda con lo spettro della recessione all'orizzonte? Grazie alle leve di valore.

Ogni funzione aziendale deve cambiare il proprio focus per stabilire dove può avere l'impatto più significativo sulla crescita e sulla redditività dell'azienda, sia nel breve periodo che a lungo termine. Quali sono i prodotti più redditizi su cui concentrare le vendite, tenendo conto dell'aumento dei costi di materie prime, servizi e consegne? Se il marketing genera un forte aumento della

I team dell'area finance dovrebbero anche lavorare a livello aziendale per analizzare l'intera catena del valore, fungendo da catalizzatore interno.

domanda di un particolare servizio, il costo della fornitura di quantità maggiori sarà sostenibile? La capacità aggiuntiva di una nuova linea di produzione sarebbe superiore ai costi di avviamento, o sarebbe meglio spendere quel denaro in altro modo?

La risposta a queste domande non è così semplice nella pratica, soprattutto considerando i tempi stretti di un mercato in rapida evoluzione. È richiesto un approccio più intelligente alla pianificazione, che consenta di creare immediatamente un modello dell'impatto di ciascuna leva di valore sul resto dell'azienda. In questo modo si ottengono insight che aumentano la responsabilità e l'efficacia, consentendo ai team dell'area finance di promuovere la creazione di valore aziendale e dando la possibilità agli altri reparti di crescere nel modo più redditizio.

I team dell'area finance non dovrebbero lavorare solo per migliorare i profitti: per quanto sia estremamente importante aumentare la liquidità, il capitale circolante, gli incassi e i risparmi sui costi, dovrebbero anche lavorare a livello aziendale per analizzare l'intera catena del valore, fungendo da catalizzatore interno per aiutare tutte le divisioni a creare valore, dalla supply chain al team commerciale, dalla produzione all'IT, dal marketing alle vendite.

Per favorire la crescita è necessario un approccio più intelligente alla pianificazione, che richiede una trasformazione intelligente dell'area finance. Proprio su questo aspetto si concentra la priorità #4.



Priorità #4

Adottare modalità di lavoro più intelligenti

Per i leader del finance è già abbastanza impegnativo navigare in un ambiente complesso e in continua evoluzione come quello odierno, ma ad aggravare la situazione c'è la crescente pressione di dover fornire ai dirigenti insight tempestivi che li aiutino a prendere decisioni migliori e a incrementare il valore d'impresa. Ma il vero problema è come riuscire a fare tutto questo con un team già sovraccarico di lavoro. Certamente non mandando tutti i colleghi in burnout.

In realtà, l'unico modo per soddisfare questa necessità di informazioni, senza compromettere le prestazioni dell'intera azienda, è quello di passare a un nuovo modello operativo. Le capacità di adattare il lavoro in modo rapido e dinamico, di fare di più con le stesse risorse e di affrontare le esigenze più pressanti per l'azienda rappresentano cambiamenti vitali che consentono di far fronte alle richieste poste ai CFO e ai loro team. Quattro delle cinque massime priorità dei CFO identificate in una recente ricerca di Gartner⁴ riguardano la necessità di rimodellare il modo in cui la funzione amministrativo-finanziaria supporta l'azienda: si tratta

L'adozione di una modalità di lavoro (e di pianificazione) più intelligente garantirà ai CFO e ai loro team la possibilità di concentrarsi sul proprio ruolo di partner strategici per l'azienda.



quindi di un argomento all'ordine del giorno per molti professionisti del finance. La ridefinizione del modello operativo nell'area finance richiede l'introduzione di modalità di lavoro più intelligenti, abbinate a un approccio alla pianificazione più rigoroso e basato sui dati, a una maggiore automazione e all'integrazione.

Lo scenario ideale:

- **Consente la pianificazione per eccezioni:** Le aziende impiegano troppo tempo nella pianificazione: in un momento in cui i dati si espandono rapidamente, le decisioni devono essere prese più in fretta. La pianificazione non dovrebbe avvenire in base a un calendario rigido, ma rispondere con agilità alle minacce che causano interferenze e alle opportunità che generano valore.
- **Assicura una gestione basata sulle metriche:** Quando le decisioni vengono delegate, le aziende possono operare in modo più rapido. La gestione delle performance deve però essere in sintonia con gli obiettivi aziendali.
- **Si concentra sulle leve di valore:** Quando le aziende si concentrano sulle leve che determinano la creazione di valore, possono ideare, comunicare e dare priorità a strategie che producano un impatto.
- **È autonomo e asincrono:** In un ambiente distribuito e continuo, la pianificazione deve soddisfare l'esigenza dei team di prendere decisioni e agire al di fuori di un processo formale a cascata.
- **Favorisce l'allineamento continuo:** Le ipotesi e gli scenari di pianificazione si evolvono costantemente in base ai cambiamenti dell'ambiente e alle decisioni prese. La pianificazione deve avvenire in tempo reale per supportare i decision maker con insight sempre aggiornati per ottenere risultati migliori.

L'adozione di una modalità di lavoro (e di pianificazione) più intelligente garantirà ai CFO e ai loro team la possibilità di concentrarsi sul proprio ruolo di partner strategici per l'azienda. Parlando per esperienza, ecco un consiglio fondamentale: i fogli di calcolo non sono in grado di affrontare questo tipo di cambiamento. E nemmeno le rigide soluzioni finanziarie tradizionali. Per questo è necessario investire in una soluzione che consenta di pianificare in modo più intelligente e di ottenere i risultati desiderati.

⁴Gartner Survey Identifies the Top 10 Priorities for CFOs in 2023 (Gartner) [Online], 10 gennaio 2023

Priorità #5

Cercare talenti anche fuori dall'area finanziaria e contabile

La quarta priorità riguarda la necessità di passare a un nuovo modello operativo che consenta al personale di adattare le proprie attività in modo rapido e dinamico grazie a modalità di lavoro più intelligenti.

Ma l'organizzazione della **modalità** di lavoro non è l'unica cosa da cambiare. La gamma di competenze all'interno dei team ha anche un enorme impatto sulla capacità di orientare le strategie aziendali.

I team finance tradizionali sono costituiti da professionisti con background nella contabilità che si concentrano su attività quali il consolidamento dei numeri, la verifica dell'accuratezza dei dati e la generazione dei report di gestione. Questo tipo di competenze è ancora prezioso, ma per diventare partner aziendali strategici è necessario integrare un set di competenze più ampio.

Secondo una ricerca di Board⁵, se i team di FP&A vogliono ottenere un approccio best-in-class che conduca al successo aziendale, devono guardare al di là del solo settore finanziario per creare un team multifunzionale, guidato da un people manager di talento, che comprenda cinque ruoli chiave:

- **Analisti** – Sono in grado di eseguire analisi approfondite per ricavare insight da grandi volumi di dati, andando ben oltre le possibilità di Excel. Possono affinare le loro ricerche e identificare relazioni e modelli progressivamente.
- **Data Architect** – Sono in grado di capire i business driver e l'architettura dei dati, costruiscono modelli basati sui driver e implementano soluzioni analitiche flessibili. Sono il ponte tra IT e finance.
- **Data Scientist** – Utilizzano tecniche scientifiche, matematiche, statistiche, di machine learning e di intelligenza artificiale per estrarre, pulire, organizzare, combinare, analizzare e presentare i dati al fine di aiutare l'azienda nel processo

decisionale. Sono il ponte tra data science e finance.

- **Storyteller** – Hanno la capacità di presentare in modo chiaro e conciso le analisi ai principali stakeholder in modo da catturare la loro attenzione e aiutarli a prendere decisioni rapide. Sanno cosa inserire e cosa escludere per massimizzare l'efficienza del processo decisionale.
- **Influencer** – Hanno la capacità di influenzare i membri senior dell'azienda. Svolgono un ruolo fondamentale nel business partnering strategico, contribuendo a garantire che la narrazione rappresentata dall'FP&A risponda alle esigenze aziendali.

Nonostante la presenza anche di trend economici positivi e un mercato del lavoro ristretto, è necessario investire in uno sviluppo mirato delle competenze o addirittura in assunzioni selettive per inserire questi nuovi ruoli nella divisione FP&A. I team dell'area finance sono chiamati ad assumere un ruolo sempre più strategico, e per fornire orientamenti validi all'intera azienda non bastano le semplici competenze contabili. Servono persone in grado di interpretare e combinare gli insight sulle performance complessive con l'agenda aziendale, aiutando a indirizzare l'organizzazione sulla strada della redditività e della crescita. –Questo passo avanti consente di rendere l'area finance un partner aziendale agile e affidabile, in grado di collaborare con le altre funzioni dell'organizzazione per raggiungere il successo.

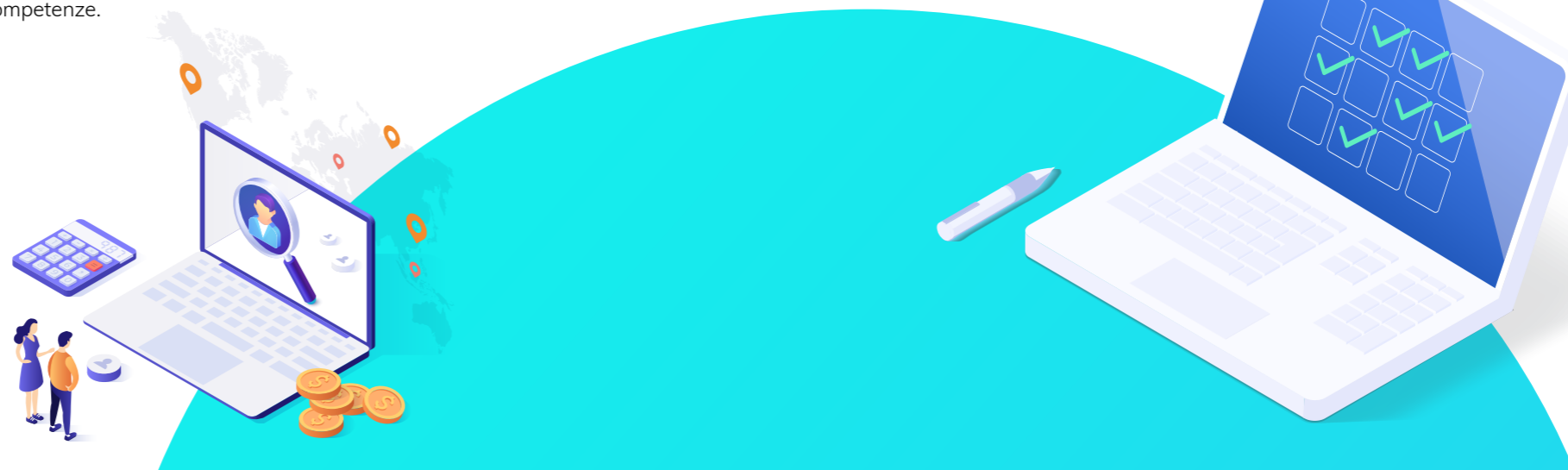
Alcune di queste competenze potrebbero essere già presenti in molti team dell'area finance, oppure potrebbero trovarsi in altri reparti, tra i dipendenti che vogliono passare all'area finance. Ma in ultima analisi, che si tratti di risorse interne o esterne, per andare avanti in un mercato sempre più dirompente, tutti i team dell'area finance hanno bisogno di tali competenze.

Prossimi passi

Ecco quindi cinque priorità fondamentali per rendere più agile la funzione finance nel 2023. Non sorprende che la tecnologia sia un tema ricorrente, con la trasformazione digitale dell'area amministrativo-finanziaria che diventa sempre più cruciale per il successo aziendale. La piattaforma Board di Intelligent Planning sta già aiutando migliaia di professionisti del finance a pianificare in modo più intelligente, portando risultati e promuovendo la trasformazione: la nostra esperienza in questo campo non è in dubbio.

Un ottimo punto di partenza per avviare un percorso di trasformazione dell'area finance è quello di completare il nostro [questionario online sulla maturità dell'FP&A](#). In soli cinque minuti, esso aiuta a indirizzare al meglio i propri sforzi di trasformazione digitale, identificando le aree che richiedono maggiore attenzione.

Per chi sa già quali sono i punti da migliorare nel proprio processo di FP&A, c'è il report di [Gartner® Magic Quadrant™ for Financial Planning Software](#) del 2022, che aiuta a restringere l'elenco dei fornitori di software più adeguati per le proprie esigenze.

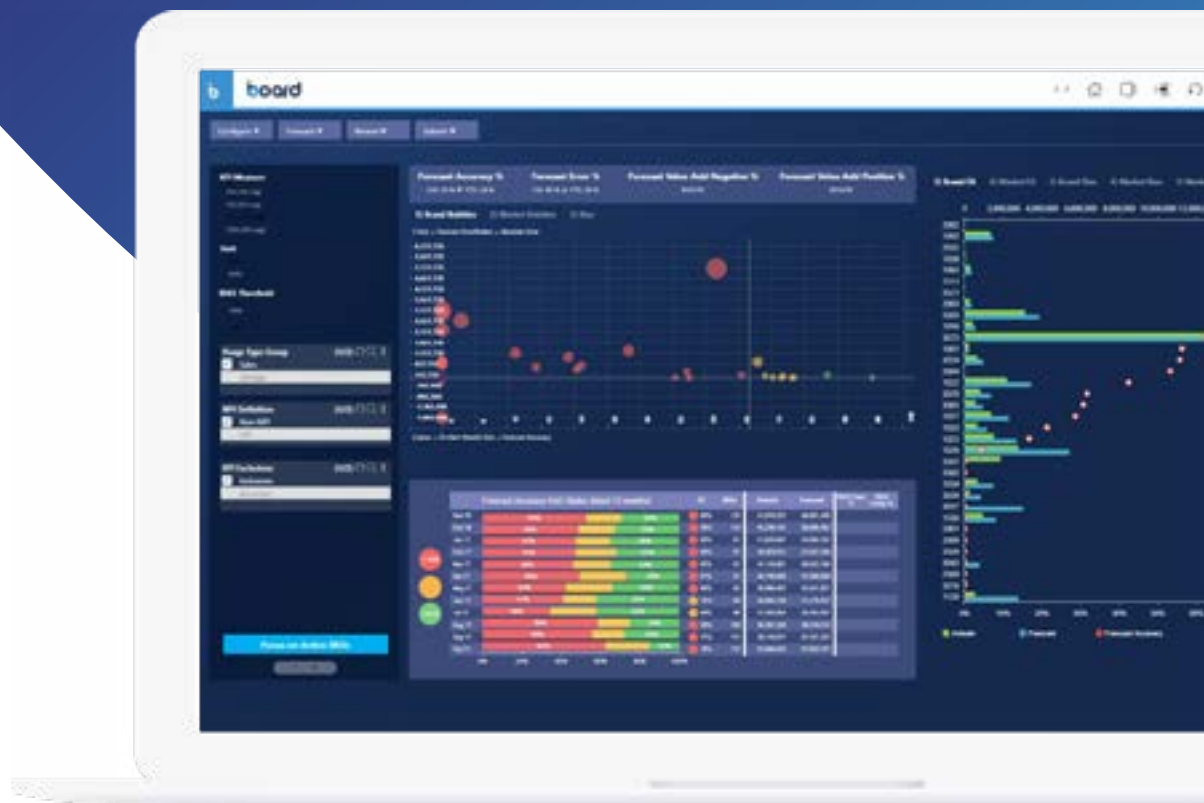


⁵ FP&A Trends (2021), FP&A Board Maturity Model

Board è la piattaforma di Intelligent Planning che consente a oltre 2000 aziende nel mondo di pianificare in modo più agile, ottenere informazioni di valore e migliorare i propri risultati. Board aiuta le aziende leader a trovare gli insight fondamentali che guidano le decisioni aziendali unendo Strategia, Finance e Operation per pianificare in modo più integrato ed efficiente ed avere il pieno controllo delle performance. Scegliendo Board, aziende internazionali come H&M, BASF, Burberry, Toyota, Coca-Cola, KPMG e HSBC hanno trasformato i propri processi di pianificazione.

Fondata nel 1994, Board International oggi conta 25 uffici in tutto il mondo ed è riconosciuta dai principali analisti ed esperti del settore, tra cui BARC, Gartner e IDC.

Vedi Board in azione



www.board.com