

Titolo: L'evoluzione del ruolo del CFO nella fase post Nuovo Coronavirus

di Carmine Scoglio, Vice Presidente ANDAF

Abstract:

L'esplosione del Nuovo Coronavirus sta comportando gravi riflessi sull'economia e sulla liquidità delle imprese.

In un contesto di alta imprevedibilità sarà molto più complesso per il CFO garantire un efficace presidio dei processi di pianificazione, budgeting e di reporting.

Tuttavia, questi avrà l'opportunità di rafforzare la valenza strategica del proprio ruolo facendo leva sull'ottimizzazione del cash flow e degli investimenti – privilegiando quelli in tecnologie digitali – e quindi ponendosi a fianco del CEO nella definizione del nuovo modello di business e nell'implementazione di una nuova strategia, da formalizzare in un valido piano industriale che risulti apprezzato dagli investitori.

Articolo:

La diffusione generalizzata sul territorio mondiale del contagio da virus Sars-Cov-2 (c.d. Nuovo Coronavirus) sta comportando gravi riflessi negativi a livello macroeconomico e chiaramente anche sull'economia delle singole imprese.

E' evidenza di questi giorni, come tutto ciò stia generando delle grandi carenze di liquidità, prevalentemente per le imprese di medie e piccole dimensioni, con conseguenti difficoltà ad onorare gli impegni assunti. E ancora, l'utilizzo dello *smart working* il cui ricorso si è diffuso a livello universale in pochi giorni, così come la riconversione produttiva di molte imprese sono solo alcuni esempi di quanto sta accadendo oggi e che lasciano presagire l'imprevedibilità di un futuro ancora più incerto e di un ritorno alla normalità che non potrà mai essere la stessa di prima caratterizzato da tempistiche altrettanto sconosciute.

Va da sé la difficoltà per il CFO di garantire un efficace presidio dei processi di pianificazione, *budgeting* e di *reporting*, con inevitabile approssimazione della qualità delle informazioni rese al vertice aziendale, che risulteranno quindi meno attendibili ai fini decisionali.

Ma dietro ai rischi e all'incertezza più profonda si nascondono sempre delle opportunità, così l'impresa potrà giocare d'anticipo rispetto ad altri concorrenti e diversificare la propria produzione individuando nuovi prodotti e servizi più profittevoli, ridefinire la propria catena di fornitura, ristrutturare e digitalizzare i propri processi, rivedere la propria strategia e quindi il modello di business adottato.

In questo contesto, il ruolo del CFO è assolutamente cruciale nella misura in cui dovrà, attraverso una forte integrazione dei diversi sistemi di controllo, garantire informazioni sempre più tempestive e questo anche ai fini della valutazione degli impatti dell'emergenza sanitaria sulle strategie aziendali.

Non solo, in un palese contesto di tensione finanziaria e di crisi di liquidità, Il CFO dovrà ribadire la valenza strategica del proprio ruolo ponendosi al fianco del CEO nella definizione di una nuova strategia e del modello di business ma ancor prima attraverso una puntuale valutazione e ridefinizione della struttura finanziaria dell'impresa.

Il CFO dovrà infatti favorire l'implementazione di tutte le azioni funzionali ad un miglioramento del *cash flow* e all'ottimizzazione degli investimenti, privilegiando quelli che guardano al futuro e che in particolare sono rivolti alla digitalizzazione (ed eventualmente alla riconversione), così come delle scelte di finanziamento per garantire la sostenibilità di quest'ultime rispetto alla capacità di indebitamento dell'impresa (soprattutto con riferimento al breve periodo).

Il CFO saprà guidare quindi il CEO o potrà addirittura enfatizzare il proprio ruolo assumendo il governo di tali azioni che, tra le altre, possono concretizzarsi in acquisizioni di imprese strategiche finalizzate a realizzare economie di scala o a rafforzare la posizione dell'impresa in eventuali nuovi mercati piuttosto che, di converso o in parallelo, nella realizzazione di un piano di dismissioni utile a ridurre l'indebitamento complessivo. E ancora, il CFO dovrà puntare al perseguimento dell'efficienza attraverso la razionalizzazione dei costi senza che questa sia attuata tramite tagli lineari e indiscriminati dalle risorse agli investimenti ma, al contrario, attraverso la semplificazione dei processi (non solo quelli del *Finance*) per cogliere i benefici derivanti dalla digitalizzazione anche con l'introduzione di strumenti innovativi quali l'intelligenza artificiale le analisi predittive.

Chi scrive ha più volte sottolineato, prima dell'esplosione del Nuovo Coronavirus, l'importanza del ruolo del CFO quale *leader* della trasformazione digitale. Questo oggi è ancor più vero essendo fondamentale investire in strumenti e tecnologie digitali oltre

che nell'acquisizione di nuove competenze. Anche così l'impresa riuscirà ad acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti al momento della ripresa economica.

Il CFO svolgerà chiaramente un ruolo importantissimo anche nella preparazione del piano industriale attesa l'importanza di presentare un documento convincente al fine di suscitare l'interesse di investitori e finanziatori.

Di qui l'importanza delle previsioni economico-finanziarie formulate nel piano che possono essere accompagnate da un'analisi di sensibilità in grado d'illustrare quanto e come si modificano i risultati attesi cambiando le assunzioni poste alla loro base e d'individuare accanto ad uno scenario neutrale (normal case), definito sulla base delle ipotesi su cui poggia il piano, anche uno peggiorativo (worst case) ed uno migliorativo (best case).

Ma è utile ribadirlo, le più attendibili e flessibili previsioni economiche finanziarie devono essere basate su una valida strategia e su un *business model* vincente e soprattutto fattibile.

Proprio per questo il CFO avrà l'opportunità di rafforzare la valenza strategica del proprio ruolo nella definizione e nell'implementazione di una nuova strategia. Non esistono soluzioni pronte all'uso per il periodo post Nuovo Coronavirus, ma è chiaro che l'impresa dovrà cambiare nelle direzioni indicate (stabilità finanziaria, digitalizzazione, riconversione etc) se vorrà sopravvivere e magari sviluppare un vantaggio competitivo ed il CFO sarà protagonista indiscusso del cambiamento.