

Articolo pubblicato per la prima  
volta sul numero 1, anno 2014 di

# Outlook

La rivista del business ad alte performance

A large, light blue chevron graphic pointing to the right, positioned behind the text "High performance. Delivered."

High performance. Delivered.

Finance & Enterprise Performance

## Il nuovo ruolo del CFO come stratega aziendale

di Donniel Schulman e David Axson

Grazie al ruolo cruciale che hanno svolto aiutando le proprie aziende a superare la peggiore crisi economica da generazioni, i CFO hanno esteso la propria influenza ben oltre i confini della funzione Finance. E oggi i direttori finanziari sono chiamati a ricoprire un ruolo da protagonisti nei maggiori processi decisionali strategici che incentivano la crescita dell'azienda.

## Il pregiudizio che il compito dei CFO sia in fondo quello di semplici contabili è ormai ampiamente superato, e da una rapida occhiata alla schiera degli attuali CFO se ne capisce bene il motivo.

Pensiamo per esempio a Stanley Black & Decker, il produttore di utensili con sede nel Connecticut, il cui CFO sta guidando una trasformazione su scala globale delle competenze di analisi e di reporting dell'azienda. Il CFO ha cambiato il processo di forecasting, incentrandolo su driver commerciali più che finanziari. Inoltre, grazie all'adozione di un approccio multi-dimensionale alla rendicontazione della performance, e al ricorso a potenti tecniche di predictive analytics, l'azienda sta strutturando processi più accurati e trasparenti. Questo esercizio ha messo in risalto le capacità del CFO di gestire il cambiamento nell'ambito di un progetto complesso che comporta l'armonizzazione di circa 90 sistemi ERP separati.

Tra i benefici attesi per l'azienda ci sono un portafoglio aziendale più diversificato e un aumento del fatturato di circa il 30% entro metà decennio: non certo un risultato da "semplice contabile".

In effetti il compito essenziale di tutti i CFO – monitorare la solidità finanziaria dell'azienda – è sempre stato uno dei fondamenti di una buona prassi imprenditoriale. E senza le loro competenze finanziarie, e il lavoro chiave di tenuta dei registri e rendicontazione a cui sovrintendono, l'azienda non potrebbe ottemperare agli obblighi di conformità e gestione dei rischi.

Eppure fino a non molto tempo fa i direttori finanziari avevano un ruolo molto limitato nei processi decisionali strategici, e praticamente nessuno nella trasformazione aziendale. Naturalmente, ci si aspettava che si assumessero la responsabilità delle implicazioni finanziarie della strategia, ma quasi tutti restavano essenzialmente concentrati sulla propria funzione.

Oggi non è più così. La recente crisi finanziaria ha portato i CFO alla ribalta: se volevano sopravvivere, le aziende avevano bisogno di fortissime competenze di cost management. E perseguendo una spinta disciplinata verso l'efficienza operativa, molti CFO sono riusciti ad eccellere. Il successo della loro amministrazione finanziaria ha lasciato le casse delle società ben provviste di denaro e ha garantito i consistenti profitti che hanno fatto risalire i mercati azionari.

I successi in campo finanziario hanno influito molto positivamente anche sullo status e sull'influenza dei CFO all'interno delle aziende. Accenture e Oracle hanno recentemente intervistato più di 900 direttori finanziari, un campione rappresentativo di numerosi settori a livello globale (v. box a pagina 5). Di questi, il 71% ha affermato di godere di un livello di influenza strategica sensibilmente maggiore rispetto a tre anni fa, quasi i due terzi (il 65%) hanno constatato di esercitare un'influenza crescente sulla definizione e l'impostazione delle strategie, e quasi la metà (il 47%) ha riferito che la propria influenza sulle attività finalizzate alla trasformazione aziendale è aumentata.

Allo stesso tempo, la crescente rilevanza dei Big Data gioca a loro favore. I CFO sono interessati a integrare dati sempre più corposi su mercati, vendite, clienti e attività interne, allo scopo di accelerare la crescita e migliorare la redditività.

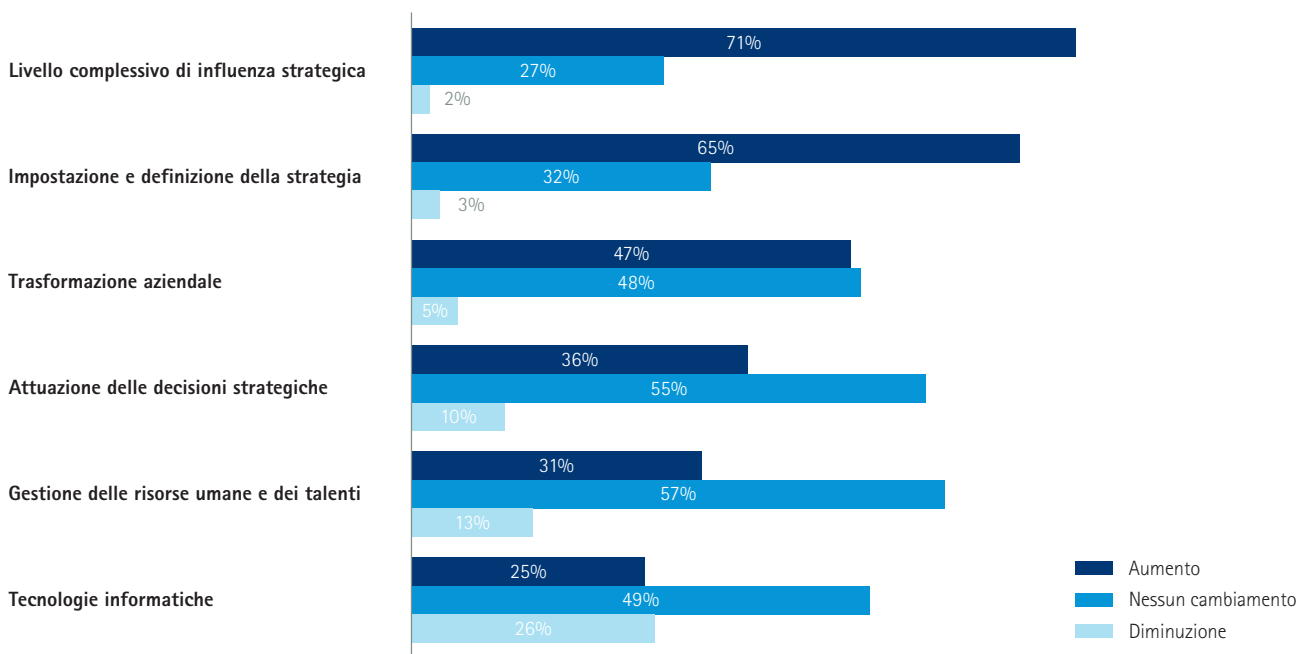
### Una serie di sfide

Non è stata e non sarà una passeggiata. Per adempiere alla loro nuova missione strategica, i CFO devono affrontare diverse sfide. La ripresa economica è ancora fragile: al momento della pubblicazione di questo articolo l'aumento del PIL mondiale per il 2013 era stimato intorno al 2,9%, circa 30 punti base

## Sempre più influenti

Quasi tre quarti dei CFO intervistati ritengono che negli ultimi tre anni la loro influenza strategica in azienda sia aumentata, e quasi i due terzi hanno constatato di esercitare un'influenza crescente sulla definizione e l'impostazione delle strategie.

Nel corso degli ultimi tre anni, come è cambiato il tuo livello di influenza in azienda nelle aree seguenti?



NOTA: a causa degli arrotondamenti è possibile che i totali non corrispondano al 100%.  
Fonte: The CFO as Catalyst for Change, maggio 2013. Copyright 2013 Accenture and Oracle. Tutti i diritti riservati.

in meno rispetto al risultato del 2012. In questo contesto, la gestione dei costi e dei flussi di cassa a supporto della redditività continueranno chiaramente a essere le priorità.

Ma per le proprie aziende i CEO aspirano anche a un salto di qualità dal punto di vista dell'efficienza operativa, che dia ulteriore impulso alla produttività e rappresenti una piattaforma per incrementare la crescita del fatturato. È sempre più difficile trovare spazi per migliorare l'efficienza operativa, e i leader aziendali si aspettano che i CFO li aiutino a identificare e gestire nuovi modelli di produttività in un'economia globale sempre più complessa.

L'espansione nei mercati emergenti e la rapida adozione di nuove tecnologie digitali stanno determinando per le

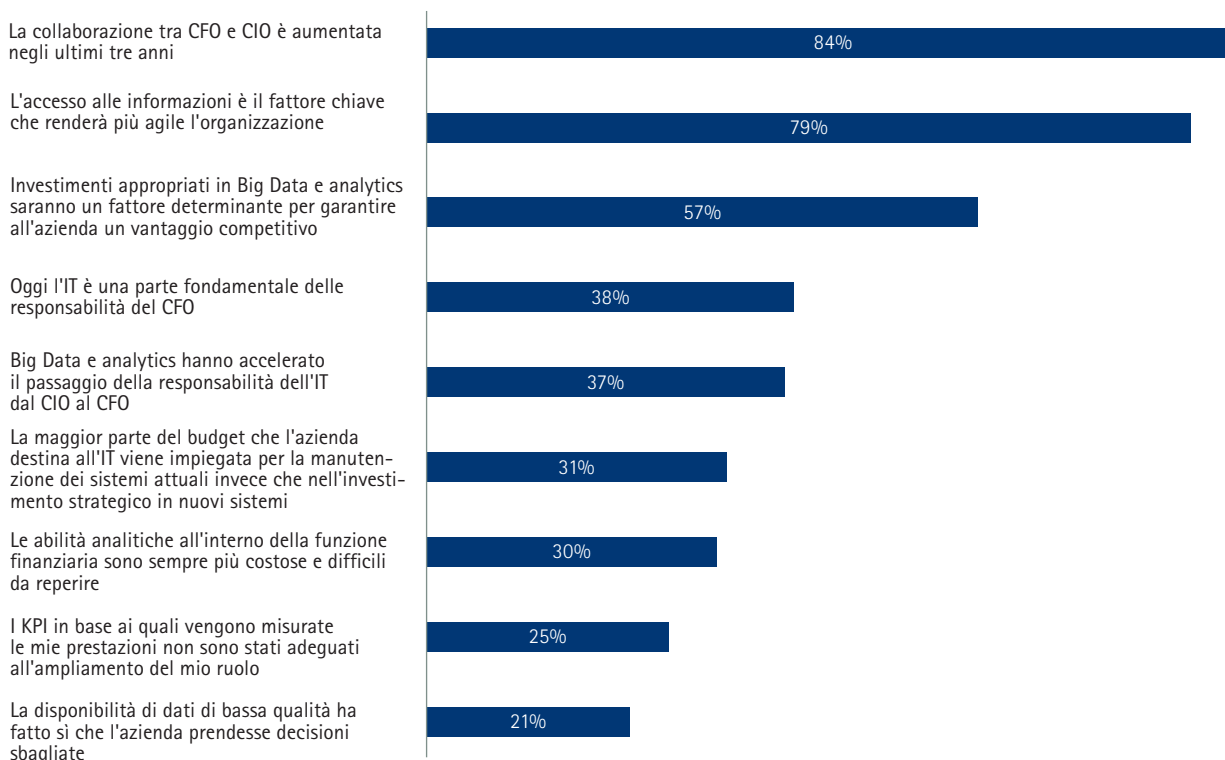
aziende un enorme incremento sia dei volumi sia della velocità dei dati da gestire. Contemporaneamente, i requisiti di compliance normativa si stanno moltiplicando. Per esempio, i CFO devono gestire, da un lato, i requisiti posti dai nuovi principi contabili internazionali IFRS, dall'altro, le implicazioni in termini di costi della crescente pressione verso il rispetto degli obblighi di tutela dell'ambiente e del lavoro nelle diverse aree geografiche.

La ricerca e l'esperienza di Accenture indicano che l'integrazione "inter-funzionale" su scala globale dei processi a supporto del business, resa possibile da tecnologie innovative e nuovi modelli operativi, può essere di grande aiuto in questo senso, generando miglioramenti della produttività tra il 20% e il 30%. E il nostro sondaggio dimostra che la

## Collaborazione con il CIO

La stragrande maggioranza dei CFO intervistati (84%) ritiene che il livello di cooperazione con i CIO della propria azienda sia aumentato negli ultimi tre anni. E più del 50% ritiene che gli investimenti in Big Data e analytics saranno un fattore determinante per acquisire un vantaggio competitivo.

Percentuale dei CFO intervistati che concorda con le seguenti affermazioni



Fonte: The CFO as Catalyst for Change, maggio 2013. Copyright: 2013 Accenture and Oracle. Tutti i diritti riservati.

maggior parte dei CFO è consapevole del valore di questo approccio al cambiamento. La maggior parte (il 57%) degli intervistati ritiene, per esempio, che gli investimenti mirati in tecnologie digitali e risorse quali Big Data e analytics saranno un fattore determinante per un futuro vantaggio competitivo. Un buon 84% già adesso collabora con i CIO per implementare queste funzionalità.

E alcuni sono ancora più avanti. I migliori CFO, che durante il periodo recessivo si sono distinti come innovatori nell'ambito della propria funzione, stanno ora sfruttando il loro nuovo status per fare di più che contribuire al miglioramento dell'efficienza operativa auspicato dalle aziende: essi sono di fatto la punta di diamante di una trasformazione

del business, come nel caso del CFO di Stanley Black & Decker.

### Una visione granulare dei dati

I migliori CFO devono la loro crescente influenza a una visione realmente granulare e olistica dei dati: il risultato di iniziative di trasformazione finanziaria a forte contenuto tecnologico che hanno consentito loro, per così dire, di “vedere cosa c'è dietro l'angolo del business”.

Prendiamo l'esempio del CFO di Baker Hughes, la società di servizi per l'industria petrolifera con sede a Houston, che ha aumentato notevolmente la comprensione della “potenziale analitico” dei dati - non solo nell'ambito della funzione Finance ma anche per le altre funzioni aziendali - sfruttando una combinazione di automazione, outsourcing e analytics.

## La ricerca

Accenture e Oracle hanno congiuntamente sponsorizzato un'indagine condotta da Longitude Research per esaminare l'evoluzione del ruolo del CFO. Circa 930 CFO di aziende operanti in un'ampia gamma di settori in Asia, Europa, America Latina, Medio Oriente, Africa e Nord America hanno partecipato a un sondaggio online tra dicembre 2012 e gennaio 2013. Metà degli intervistati rappresentava aziende con un fatturato annuale superiore a 1 miliardo di dollari, e l'altra metà apparteneva ad aziende con un fatturato superiore a 250 milioni di dollari. Per arricchire ulteriormente i risultati, Longitude Research ha inoltre condotto una serie di interviste individuali approfondite con CFO di organizzazioni di primo piano appartenenti a tutte le principali aree geografiche.

Le considerevoli differenze tra i processi contabili seguiti negli 80 paesi in cui Baker Hughes opera e tra i controlli interni stabiliti dai sette diversi gruppi di audit divisionali, impedivano all'azienda di realizzare sinergie di costo. Inoltre, era pressoché impossibile ottenere informazioni analitiche efficaci.

A questo punto è intervenuto il CFO, lanciando il One Baker Hughes Finance Transformation Program, un'iniziativa progettata per standardizzare sia la contabilità finanziaria sia le funzioni di pianificazione e budgeting nell'intera azienda. A oggi il programma ha consentito di risparmiare 50 milioni di dollari l'anno sul costo del lavoro e di ridurre del 35% gli oneri finanziari. E un aspetto forse ancor più significativo è che questa iniziativa ha trasformato il CFO in un potente alleato del management, in grado di fornire preziose indicazioni su dove indirizzare efficacemente gli investimenti di capitale.

La prospettiva di questi CFO si estende ben oltre l'aspetto finanziario, per esempio a investimenti efficienti nei settori marketing, vendite, operations e IT. Questi top manager sono inoltre capaci di identificare dove si verificano inefficienze e duplicazioni. Riescono a valutare meglio indicatori di performance critici come il "cash conversion cycle", che misura la rapidità con cui un'azienda converte in contante, attraverso le vendite, gli investimenti in prodotti e servizi. Sono in grado di individuare

più velocemente le opportunità e di gestire i rischi molto più efficacemente.

### **Trasformazione del modello operativo**

A partire dai successi conseguiti nella funzione Finance, i migliori CFO assumono in genere un ruolo più "inter-funzionale", collaborando con gli altri dirigenti per estendere il proprio campo d'influenza alla promozione di una trasformazione più ampia del modello operativo adottato dall'azienda nel suo complesso.

In una delle maggiori aziende al mondo nel settore delle bevande, per esempio, il direttore finanziario ha contribuito a sostenere un'aggressiva espansione nei mercati emergenti, che ha generato un consistente fatturato annuo nonostante la crisi finanziaria. Ora, in stretta collaborazione con il responsabile del marketing e con il CIO, il CFO dell'azienda sovrintende all'implementazione di un'iniziativa basata su tecniche di analytics, finalizzata a migliorare i processi di pianificazione. Sfruttando avanzati strumenti di analisi online per semplificare e ottimizzare il suo approccio, l'azienda punta a incrementare sia la propria quota di mercato sia i margini.

Intanto alla Boston Scientific, un provider di soluzioni mediche del Massachusetts, il CFO ha assunto un ruolo strategico di maggiore rilievo dopo aver trasformato con successo i processi finanziari dell'azienda, che

## Lecture di approfondimento

The CFO as Catalyst for Change, Accenture and Oracle, May 2013: [http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-cfo-catalyst-change.aspx?c=mc\\_prposts\\_10000041&n=otc\\_1013](http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-cfo-catalyst-change.aspx?c=mc_prposts_10000041&n=otc_1013)

Preparing for Growth: The Accenture 2013 CFO Survey, Accenture, luglio 2013: <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-preparing-growth-acn-2013-cfo-survey.aspx>

Accenture Finance & Enterprise Performance: <http://www.accenture.com/fep>

Per ulteriore materiale correlato, visitare il sito [www.accenture.it](http://www.accenture.it).

erano decentralizzati e a forte assorbimento di forza lavoro. L'iniziativa, incentrata sulla standardizzazione dei processi e l'accentramento degli shared services (in outsourcing), ha consentito a Boston Scientific di risparmiare milioni sul cost to serve. Ora al CFO è stata affidato il compito di trasformare i meccanismi di pricing nell'ottica di rinforzare la redditività dell'azienda, un compito che richiede una stretta collaborazione sia con la funzione IT, sia con la funzione commerciale e marketing.

Un altro esempio è quello di una grande banca europea, il cui CFO ha svolto un ruolo centrale nello sviluppo di un'architettura integrata e di processi per la misurazione della redditività dei clienti, nonché per la produzione della reportistica gestionale e istituzionale. L'architettura di data warehousing che supporta le soluzioni di reporting e redditività dei clienti è nata all'interno della funzione Finanza, e ora viene estesa ai dati di business, di tesoreria e relativi ai rischi. Questa capacità aiuterà la banca, oggi e in futuro, a rispondere, prima dei concorrenti, agli stringenti requisiti di business, normativi e di adeguatezza patrimoniale.

In alcuni casi i CFO stanno guidando perfino iniziative di trasformazione aziendale completa. Un esempio significativo è rappresentato dal CFO di Galderma, la casa farmaceutica di prodotti dermatologici, che ha sensibilmente migliorato l'accuratezza delle previsioni e allargato l'orizzonte di pianificazione dell'azienda con un forte orientamento alla crescita, coinvolgendo le funzioni vendite, produzione, ricerca e sviluppo e marketing, nell'ottica di una gestione integrata end-to-end della performance finanziaria e gestionale.

### Integrazione Globale

Un'infrastruttura dei servizi aziendali integrata a livello globale, dotata di

capacità di integrazione "ripetibili", contribuirà alla massima realizzazione di questi vantaggi. In effetti, questa esperienza ci ha dimostrato che gli Shared Services a livello globale sono essenziali per ottimizzare i vantaggi in termini di produttività offerti dalla trasformazione del modello operativo. Per esempio, forniscono una piattaforma che consente di ottenere economie di scala ed efficienza nei processi a 360 gradi. Inoltre, assicurano a tutte le parti aziendali interessate un accesso più uniforme a una gamma più ampia di servizi.

Appare chiaro che sempre più aziende si orientano verso queste strutture. In Stanley Black & Decker, per esempio, il CFO sta collaborando con il direttore esecutivo per guidare proprio l'implementazione di una struttura del genere. Analogamente, il CFO di Boston Scientific ha compreso che i servizi aziendali integrati (i cosiddetti BSC Global Business Services) costituiscono una risorsa strategica potenzialmente in grado di rafforzare la crescita futura dell'azienda.

---

In tutto il mondo, l'influenza strategica complessiva dei CFO si va chiaramente consolidando e, di fatto, le competenze finanziarie stanno diventando un prerequisito essenziale della leadership aziendale.

Ricerche di terze parti<sup>1</sup> indicano che negli ultimi 12 mesi è vertiginosamente aumentato il reclutamento di CEO provvisti di esperienza in campo finanziario: oggi il 23,5% dei CEO proviene da un contesto finanziario, rispetto ad appena il 13,2% nel 2012. E una serie di casi recenti di spicco – tra cui Siemens e Burger King – in cui i CFO sono diventati CEO conferma la sensazione che il posto del CFO al tavolo dell'alta dirigenza sia fuori discussione, centrale, e sempre più importante per il successo dell'azienda.

La prossima sfida per i CFO consisterà nell'ottenere la crescita del fatturato, non solo la redditività. A questo scopo sarà indispensabile un approccio alla trasformazione strategica più audace e meno prudente di quello a cui molti sono abituati. Ma i migliori tra loro stanno già maturando sia le competenze necessarie per rendere possibile una tale crescita sia l'esperienza che consentirà di guidarla. Le loro capacità distintive hanno contribuito a salvare le aziende dall'obsolescenza durante la crisi economica, e molte delle stesse competenze continuano a rendere le strutture di costo aziendali tanto snelle e flessibili da poter resistere a un'altra recessione.

In più, questi leader iniziano a dimostrare il proprio valore come catalizzatori della trasformazione, attraverso l'utilizzo di metodi di analytics sofisticati che consentono di ottenere informazioni approfondite con cui identificare le opportunità di crescita realmente redditizie, e assumendo un ruolo cardine nella creazione di strutture di servizi aziendali globalmente integrate che renderanno l'azienda abbastanza agile da poterle cogliere. ■

*Outlook* è pubblicato da Accenture.

Le opinioni e i punti di vista in questo articolo non vanno considerati come consigli professionali rivolti al vostro business.

L'uso di marchi appartenenti a terzi non è un atto di proprietà da parte di Accenture, né intende suggerire o sottintendere un'associazione tra Accenture e i proprietari di tali marchi.

**Per maggiori informazioni su Accenture, visitate [www.accenture.it](http://www.accenture.it)**

## Gli autori

**Donniel Schulman**, Managing Director in Accenture Strategy, è responsabile del gruppo Finance & Enterprise Performance dell'azienda. Vive a New York.  
*[donniel.schulman@accenture.com](mailto:donniel.schulman@accenture.com)*

**David Axson** è Managing Director in Accenture Strategy. Vive a Cleveland, Ohio.  
*[david.a.axson@accenture.com](mailto:david.a.axson@accenture.com)*