



ALLA DIGITAL LEADERSHIP IN AZIENDA CONCORRONO ANCHE I CFO

I dipartimenti finanziari si stanno adattando ai mutamenti imposti dalla tecnologia, approfittandone per ricavare efficienza e alzare il livello qualitativo del proprio lavoro. I direttori di funzione possono giocare un ruolo da protagonisti anche nelle strategie di trasformazione della società di appartenenza, dotandosi di competenze digitali e migliorando il dialogo, non sempre lineare, con l'It



Non si brilla certo in originalità affermando che la trasformazione digitale che sta connotando oggi la grande maggioranza delle aziende ha un risvolto economico non trascurabile. Se il mercato, infatti, sta dettando i tempi di un percorso ineludibile, il ritmo dell'evoluzione deve confrontarsi anche con le disponibilità finanziarie e una pianificazione delle risorse, che tipicamente compete, in termini di responsabilità, ai Chief financial officer (Cfo). Non solo per questo, il ruolo di questi manager assume una dimensione fondamentale nel contesto dei processi innovativi in corso, anche se comporta sfide che impattano tanto sui modelli e le prassi lavorative del proprio dipartimento quanto sulla preparazione e le competenze necessarie per guidare il cambiamento.

Le priorità delle aziende italiane appaiono chiare nell'indagine sulla Digital Business Transformation che The Innovation Group realizza annualmente. Accanto a obiettivi strettamente di business, quali l'aumento del parco clienti (53%), il lancio di nuovi prodotti o servizi (44%) o la razionalizzazione dei costi (33%), troviamo problematiche di natura organizzativa, quali il miglioramento dell'efficienza operativa (50%) e il change management (32%). Tutte queste tematiche coinvolgono in modo più o meno diretto le attribuzioni del Cfo, che è forse, prescindendo dal top management, la figura con la visione più completa sul funzionamento e l'andamento di un'azienda. D'altra parte, uno studio rilasciato da Gartner nel 2023 indica come l'83% dei direttori finanziari sia coinvolto significativamente o addirittura arrivi a guidare le attività di trasformazione.

In Italia, la strada da percorrere, va detto, è ancora piuttosto lunga. La citata survey di The Innovation Group evidenzia come solo il 27% delle aziende si ritenga al passo con le evoluzioni digitali pianificate o imposte dal mercato, mentre per oltre il 60% la realtà è quella di un work in progress a diverso stadio di avanzamento.

Se fra i fattori che possono facilitare l'avvio di progetti di trasformazione troviamo la determinazione di un efficace business case o di una roadmap (50%), la possibilità di far leva su finanziamenti esterni (36%) e l'acquisizione di nuovi skill (35%), a frenare il cammino troviamo la presenza di costi alti o non preventivati (46%), un budget ritenuto insufficiente (30%) e la resistenza interna delle persone (22%). Gran parte degli elementi citati, si può notare, coinvolgono in qualche modo l'operato del Cfo. Questi, come abbiamo già sottolineato, si trovano di fronte alla duplice sfida di dover tenere sotto controllo le risorse che l'it e le altre aree funzionali richiedono per poter sostenere il passo dell'innovazione e di dover a propria volta far evolvere in chiave digitale i processi legati all'attività operativa del proprio dipartimento.

Uno studio realizzato da PwC (nel 2022) su scala mondiale rileva come il 73% dei professionisti ritenga una priorità la trasformazione digitale della propria funzione, ma il 78% lamenta come la propria organizzazione non abbia ancora effettuato una pianificazione a lungo termine in materia e il 50% non disponga del giusto mix di competenze per soddisfare le esigenze aziendali.

Le evoluzioni in corso nell'area Finance

Lo sfruttamento di strumenti come gli Erp di concezione più moderna e aggiornata (non necessariamente in cloud), una business intelligence compresa e utilizzata al servizio delle necessità di analisi e previsione, ma anche, in molti casi, dell'intelligenza artificiale, possono essere considerati i principali abilitatori tecnologici dei processi di trasformazione compiuti o in via di completamento

Partendo dalla propria area funzionale e, nei casi più virtuosi, in sinergia con l'area It, il Cfo presiede il percorso di trasformazione digitale della propria azienda, quantomeno nella definizione di una pianificazione che rispetti i paletti economici, organizzativi e culturali che vi sono sottesi. Ci sono i margini per assumere una vera e propria digital leadership in questo contesto?

Per rispondere a questa domanda, Technopolis ha realizzato una ricerca qualitativa costruita su un campione di sedici aziende di medio-grande dimensione, appartenenti a differenti settori industriali, con lo scopo di acquisire il punto di vista di Cfo e figure assimilabili sullo stato di avanzamento della digitalizzazione dei processi finanziari nelle aziende. L'iniziativa ha voluto approfondire, in modo particolare, quali siano le sfide e le eventuali resistenze che stanno accompagnando il cammino evolutivo in questa direzione, come stia evolvendo il ruolo dei direttori finanziari, come si strutturino i processi decisionali legati agli sviluppi tecnologici e organizzativi, quale sia il rapporto con la funzione It in azien-

da, come sia stato affrontato il tema delle competenze e quali strade di innovazione siano state intraprese in ambiti come la pianificazione finanziaria o la gestione delle spese.

Ad accomunare tutte le aziende prese in considerazione è senza dubbio la relativa maturità della trasformazione digitale intrapresa all'interno della funzione Finance. Seppur con differenti velocità e modalità di attuazione, le realtà interpellate hanno introdotto strumenti tecnologici avanzati per automatizzare e rendere più efficienti le attività operative al proprio interno. La digitalizzazione dei workflow più semplici e standardizzati è un dato di fatto, che ha fin qui coinvolto processi come la tesoreria, la contabilità, le attività di budgeting e pianificazione, il ciclo passivo (complice la spinta della normativa sulla fatturazione elettronica), gli ordini in tutto il processo purchase-to-pay. Con diverse sfumature, si può dire che un certo livello di avanzamento tecnologico sia stato raggiunto anche in processi che si rapportano direttamente a esigenze connesse al business, come le analisi finanziarie a supporto dei processi

decisionali, la produzione automatizzata di reportistica o la gestione delle relazioni con i fornitori, mentre un po' più rara è l'estensione anche verso il forecasting sulle vendite.

Lo sfruttamento di strumenti come gli Erp di concezione più moderna e aggiornata (non necessariamente in cloud), una business intelligence compresa e utilizzata al servizio delle necessità di analisi e previsione, ma anche, in molti casi, dell'intelligenza artificiale, possono essere considerati i principali abilitatori tecnologici dei processi di trasformazione compiuti o in via di completamento.

Questi passaggi, perlopiù completati nell'arco dell'ultimo lustro, hanno portato con sé ripercussioni di natura organizzativa. In primis e soprattutto, si è resa necessaria un'opera di attenta formazione delle risorse interne, non solo in chiave di apprendimento dei nuovi strumenti, ma anche di coinvolgimento su modalità di lavoro spesso destinate a scardinare abitudini consolidate, innescando una pericolosa resistenza al cambiamento. La presenza di una maggior automazione della reportistica e la dematerializzazione di molti flussi documentali ha poi generato una maggior autonomia nella consultazione e fruizione dei dati, non sempre facilmente digerita dai diretti interessati. Infine, il peso ormai acquisito dalla tecnologia nel Finance ha spesso reso necessaria la creazione di competenze all'interno del dipartimento che facciano da interfaccia con l'It nella condivisione delle esigenze da soddisfare e di un linguaggio comprensibile da entrambe le parti, oltre che skillate nell'utilizzo degli strumenti avanzati, fino al punto, in qualche caso, di saper scrivere linee di codice utili a programmare determinati aggiustamenti nel software.

I vantaggi acquisiti e le difficoltà da superare



Un vantaggio messo sul tavolo dai Cfo è senza dubbio quello della possibilità di realizzare analisi di tipo predittivo, ma per il momento questo resta un tema relegato nella maggior parte dei casi alla lista dei desideri. Nella pratica, infatti, sono poche le realtà che sono a oggi riuscite a impostare un processo in grado di guardare tanto avanti. Più diffusa è la logica previsionale, che si può basare su prassi e informazioni giudicate perlopiù affidabili

La trasformazione digitale ha generato una spinta alla standardizzazione e alla razionalizzazione di processi fino a poco tempo fa eseguiti ancora manualmente o tutt'al più su fogli Excel e spesso destrutturati. L'instaurazione di flussi più ordinati ha portato con sé una percepibile riduzione dei costi, ma soprattutto ha reso le operazioni più flessibili, consentendo alle aziende di semplificare e agevolare revisioni dello stato finanziario dell'azienda nel suo complesso o di specifici progetti, cosa tutt'altro che trascurabile in periodi di volatilità e incertezza come quello che stiamo vivendo già da qualche anno.

Un altro vantaggio messo sul tavolo dai Cfo è senza dubbio quello della possibilità di realizzare analisi di tipo predittivo, ma per il momento questo resta un tema relegato ancora nella maggior parte dei casi alla lista dei desideri. Nella pratica, infatti, sono poche le realtà che sono a oggi riuscite a impostare un processo in grado di guardare tanto avanti. Più diffusa è la logica previsionale, che si può basare su prassi e informazioni giudicate perlopiù affidabili.

Una certa attesa, condivisa dalla maggior parte delle aziende, viene riservata al potenziale applicativo dell'intelligenza artificiale, generalmente oggi in fase di studio, per capire in quale direzione investire nel breve e medio termine.

Le difficoltà riscontrate soprattutto nella capacità di evoluzione verso forme di analisi finanziaria di tipo predittivo si collegano a quelli che sono stati

indicati come principali ostacoli a un più compiuto processo di trasformazione. La grandissima maggioranza del campione analizzato ha indicato nella cultura delle persone e nel change management i limiti più complessi da valicare. Il lavoro di formazione dovrebbe procedere di pari passo con quello di ingaggio, ma le resistenze al cambiamento del personale interno restano forti. Nei casi migliori, un certo successo è stato ottenuto facendo leva sulla quota minoritaria di soggetti dalla mentalità più aggiornata per diffondere la stessa attitudine anche presso i colleghi.

Una maggior presenza nel team di "nativi digitali" o competenze acquisite sul mercato sarebbe certamente di aiuto, ma qui rientriamo nelle problematiche di shortage che si affliggono come sistema-Paese e agiscono negativamente sulla propensione all'innovazione delle aziende.

Un altro aspetto critico per molte realtà è rappresentato dalla qualità dei dati sui quali si costruiscono le analisi e le previsioni finanziarie. Non sono pochi i Cfo che lamentano una certa disomogeneità nelle fonti di provenienza e la conseguente assenza di quella normalizzazione che renderebbe più affidabile il loro lavoro. A questo, in qualche caso, si aggiunge la complessità organizzativa derivante, per esempio, da un'estesa presenza territoriale nel mondo o dalla frequente crescita per acquisizioni, che porta a modificare le priorità e a moltiplicare la quantità di dati ai quali attingere.

L'evoluzione del Cfo e del suo team

Il tema delle competenze digitali, come abbiamo visto, è fra quelli che maggiormente occupano i pensieri dei Cfo. Anche se la loro carenza rappresenta, in molti casi, un limite all'innovazione spinta, in linea generale all'interno dei team finanziari sono state inserite figure che hanno fra i loro compiti quello di dialogare con l'It e fare da ponte nella traduzione delle richieste e dei bisogni del proprio dipartimento.

Questi soggetti conoscono i principali tool tecnologici implementati o sono skillati per poterli utilizzare, pur senza essere necessariamente ingegneri. In termini di ampliamento dell'organico, viene dato spazio anche alle competenze analitiche, che servono per poter maneggiare dashboard e creare forme di visualizzazione dei dati fruibili da tutti gli interessati.

I rapporti con il dipartimento It sono fattivamente collaborativi solo in casi minoritari. Le difficoltà di armonizzazione dei linguaggi restano uno scoglio, al quale si pone rimedio con le citate figure-ponte, più diffuse nei team Finance. Non mancano comunque contesti dove la collaborazione è piuttosto avanzata, i processi di innovazione riferiti all'azienda nel suo complesso sono condivisi, così come i piani di attuazione e le risorse da impiegare. Non a caso, sono anche questi i casi in cui la definizione del budget It segue un percorso più lineare e proficuo, mentre in altre situazioni la difficoltà di instaurare un corretto dialogo si ripercuote sulla disponibilità alla con-



cessione di fondi utili per accelerare un'innovazione tecnologica talvolta difficile da comprendere o giudicata non al pari di altre priorità strategiche.

Curiosamente e non senza sorpresa, pur avendo selezionato un campione di aziende medio-grandi e, quindi, con un'organizzazione articolata, in qualche caso un unico manager condivide il doppio ruolo di responsabilità sia dell'area Finance che di quella It oppure ha vissuto una simile situazione fino a non molto tempo fa, prima che fosse assunto un Cio.

Per la maggioranza degli intervistati, non spetta al Cfo il compito di guidare la trasformazione digitale dell'azienda, ma di sicuro è in forte maturazione la conoscenza degli strumenti a supporto dell'evoluzione dei processi finanziari e il relativo peso decisionale sugli investimenti. In sostanza, parliamo di una figura che sa ritagliarsi il tempo per aggiornarsi sugli scenari di offerta di strumenti tecnologici riferiti al proprio ambito operativo, ne comprende le caratteristiche e il funzionamento, interviene anche sulle scelte riferite ad altre componenti dell'azienda.

Il ruolo di super controller finanziario è ancora presente, ma i diretti interessati lo percepiscono come superato o in via di superamento. L'affiancamento ai Ceo è invece un obiettivo fondamentale, raggiunto in alcuni casi, meno in altri. Nei casi migliori, esiste un coinvolgimento diretto nelle strategie aziendali, non solo espresso con l'ingresso formalizzato nel board, ma anche con una partecipazione regolare alle riunioni di staff dove vengono condivise le attività operative da migliorare e le scelte che implicano un confronto anche con le risorse finanziarie a disposizione.

L'ownership dei dati di dominio diretto è perlopiù in capo al Finance, ma si evidenziano difficoltà nell'omogeneizzazione delle fonti di provenienza. Come già sottolineato in precedenza, questo rappresenta anche un limite in termini di capacità di fornire analisi in tempo reale o di natura predittive, quindi anche sulle pianificazioni che siano effettivamente data-driven, come auspicato in primis proprio dai Cfo.

Il supporto della tecnologia nelle prassi finanziarie

La ricerca ha cercato di capire anche come la tecnologia sia effettivamente già di supporto oggi nelle attività ordinarie dei team Finance delle aziende. Sono stati scelti alcuni ambiti esemplificativi, a cominciare dalla riduzione del rischio finanziario. Qui le realtà esaminate hanno presentato differenti livelli di utilizzo di strumenti digitali a supporto, anche perché per alcune di esse, in particolar modo nel retail, non si tratta di una tematica troppo strategica, essendo aziende abituate a lavorare in modalità cash-positive. Maggior sensibilità è stata esposta da chi si deve confrontare con supply chain complesse e presenta rischi di esposizione più concreti. In questi casi, gli strumenti gestionali adottati sono di supporto al lavoro degli addetti interni. È presente un certo livello di automazione, che si associa a una gestione della tesoreria ormai digitalizzata per ridurre gli errori umani e garantire un maggior controllo sulle anomalie. I processi sono stati in gran parte modernizzati e, quindi, appare definitivamente in via di superamento l'utilizzo dei fogli Excel. Per ora poco diffuso e di nicchia è, invece, l'apporto dell'in-

telligenza artificiale, utilizzata per esempi in qualche caso per la rilevazione di possibili frodi.

Un altro fronte sensibile per il Finance è rappresentato da tutto ciò che ha a che fare con la compliance normativa. Nel campione analizzato, le casistiche sono piuttosto differenziate e non tutte le aziende hanno sistematizzato un impiego di strumenti tecnologici a supporto. Nelle realtà più avanzate, emerge un apporto importante soprattutto in termini di correlazione fra dati utilizzati per soddisfare specifici adempimenti di legge o per allinearsi alle linee guida da seguire. Si sta diffondendo, in modo particolare, la prassi di sfruttare la tecnologia per reperire le informazioni necessarie caso per caso e questo è anche uno degli ambiti nei quali più forti sono le attese sul potenziale applicativo dell'AI generativa. Chi ha implementato la digitalizzazione dei flussi approvativi si trova in una posizione migliore in termini di efficienza e velocità di adattamento ai mutamenti degli scenari normativi.

A titolo esemplificativo di una prassi ordinaria per il Finance, un appro-



fondimento è stato fatto sulla gestione delle spese aziendali e delle note spese di dipendenti e collaboratori. Nella maggior parte dei casi analizzati, una certa innovazione su questo fronte è stata introdotta negli ultimi anni. In generale, questo tipo di processo si risolve all'interno di piattaforme amministrative più allargate (tipicamente gli ERP), ma anche con l'utilizzo di applicazioni dedicate. Il concetto di digitalizzazione si concretizza soprattutto nella possibilità di acquisire i giustificativi in modalità dematerializzata

(spesso attraverso la foto scattata con un dispositivo mobile). Per contro, sono ormai piuttosto rari i casi di realtà ancora destrutturate e legate a flussi cartacei e ai fogli Excel. Il monitoraggio viene giudicato soddisfacente nella maggior parte dei casi e il controllo in tempo reale dell'andamento rispetto alle previsioni è già una realtà, in tutti i casi dove sia ritenuto necessario (una minoranza delle aziende coinvolte).

Dove saranno indirizzati gli investimenti di breve e medio termine in chiave di digitalizzazione delle attività e dei processi in area Amministrazione, Finanza e Controllo? Abbiamo già fatto cenno alle aspettative piuttosto elevate che i Cfo ripongono sugli sviluppi dell'intelligenza artificiale, anche di tipo generativo. Magari non saranno fatti passi concreti già nei prossimi mesi, ma l'attenzione e la volontà di attivare progetti-pilota sono assicurati. In generale, nei progetti in cantiere prevale la necessità di fornire informazioni finanziarie più puntuali per il top management (ad esempio le marginalità per singola area commerciale) anche attraverso l'utilizzo di reportistica avanzata. Predittività e visione di medio-lungo termine rappresentano ambiti di forte attenzione e oggetto del desiderio per molti, anche se non sempre esistono progetti di investimento già definiti. Da ultimo, resta sullo sfondo il tema della standardizzazione dei dati, necessaria soprattutto per alzare il livello di affidabilità delle previsioni e ottenere una pianificazione più attendibile. Il lavoro necessario per arrivarci appare complesso e coinvolge diverse funzioni aziendali e su questo si giocherà una partita destinata a influenzare gli sviluppi e il peso del ruolo del Cfo nell'evoluzione strategica delle aziende.



Un documento realizzato da



Fondata nel 2009, The Innovation Group (TIG) è una società di servizi di consulenza e di ricerca di mercato indipendente, specializzata nello studio delle evoluzioni del mercato digitale e nei processi d'innovazione abilitati dalle tecnologie e dalla conoscenza.

L'azienda si rivolge ad aziende ed organizzazioni dell'Economia Digitale che desiderano sviluppare strategie di crescita attraverso programmi e iniziative di go-to-market, basati sulla produzione e gestione integrata della conoscenza all'interno e all'esterno dell'azienda. Vengono analisi, ricerche e approfondimenti progettati per il mercato italiano, per diffondere la conoscenza e la comprensione del mercato digitale e dei settori a più forte innovazione. TIG mette a disposizione piattaforme integrate di servizi e contenuti per facilitare gli scambi e le relazioni con il mercato, gli influencer, gli stakeholder e gli ecosistemi.

In collaborazione con



Soldo è una piattaforma di gestione delle spese aziendali leader in Europa che vuole trasformare il modo in cui le aziende gestiscono le loro spese. Offrendo carte aziendali collegate a una potente piattaforma di gestione, Soldo aiuta ogni dipendente, reparto e team a essere più produttivo e di successo sul lavoro. I dipendenti usano le carte Soldo per acquistare ciò di cui hanno bisogno per lavoro, senza dover pagare di tasca propria o sforare il budget. I team finanziari usano Soldo per distribuire denaro istantaneamente, mantenendo il controllo su chi spende, quanto, dove e per cosa. Migliaia di aziende di tutte le dimensioni utilizzano Soldo per rendere le spese aziendali semplici ed efficienti.

Per maggiori informazioni, visita www.soldo.com