

soldo

Liberate finance.
Accomplish more.



IL CFO COME COPILOTA

Rafforzare il ruolo della
funzione Finance per guidare
il successo strategico

**Dalla semplice gestione dei costi al vero
supporto strategico per il business**

Relatori



David McClelland
Giornalista e conduttore
televisivo



Thomas Schindler
CFO presso Allianz
Global Investors

Per molti reparti aziendali, la funzione Finance è stata a lungo percepita come un guardiano, focalizzato su rendicontazione, conformità e controllo, più che sull'innovazione. Quando l'azienda vuole accelerare, Finance sembra mettere il freno. Ma questa percezione sta cambiando.

A trainare questa trasformazione sono CFO come Thomas Schindler di Allianz Global Investors, che vedono la finanza non come un ostacolo, ma come un abilitatore: un partner che aiuta l'azienda a muoversi rapidamente, a prendere rischi calcolati e a trasformare idee ambiziose in risultati concreti.

In questo episodio di *CFO Playbook*, il giornalista tecnologico e conduttore David McClelland intervista Schindler su come i team Finance possano sostenere le idee più promettenti della propria organizzazione. La conversazione esplora come la finanza possa superare i parametri tradizionali, evitare colli di bottiglia burocratici e diventare un facilitatore strategico per il successo aziendale.

La seguente conversazione è stata modificata per ridurre la lunghezza e assicurare la chiarezza.

David McClelland: che descrizione dai dell'attività di Allianz Global Investors e di come si inserisce nel quadro più ampio di Allianz?

Thomas Schindler: siamo una società di gestione patrimoniale che opera in oltre 20 paesi e gestisce un patrimonio di oltre 550.560 miliardi di euro. Convogliamo i capitali dei clienti in fondi comuni o conti segregati. I nostri gestori di portafoglio investono il denaro dei clienti sia nei mercati azionari che in quelli privati. Il nostro modello di business è semplice. Percepriamo una commissione dai clienti in cambio della gestione del loro patrimonio.

David McClelland: come si svolge il lavoro di CFO nella sua azienda?

Thomas Schindler: dirigo un team di circa 350 persone che si occupano di aspetti legali, conformità e gestione dei rischi. Tutte le funzioni di governance. Scherziamo spesso dicendo che non esiste un solo problema all'interno della nostra azienda che non possa essere ricondotto direttamente o indirettamente a me. E anche se è una battuta, penso che sia una benedizione. Ciò significa che noi, come funzione aziendale, facciamo sempre parte del processo decisionale.

David McClelland: hai alle spalle una formazione giuridica. Hai conseguito un master a Oxford e un dottorato in giurisprudenza all'Università di Ratisbona. Come sei arrivato alla posizione di responsabile della gestione finanziaria che ricopri attualmente?

Thomas Schindler: la prima parte del mio percorso l'ho dedicata ad affinare le mie competenze come avvocato. Prima in uno studio privato, quindi presso Allianz Global Investors. Mi è piaciuto molto. Ma avevo un forte desiderio di ampliare i miei orizzonti. Fortunatamente, mi è stata offerta l'opportunità di dirigere l'ufficio del CFO per cinque anni. Ho così potuto immergermi in ambiti quali la remunerazione dei dirigenti, la gestione delle crisi, il controllo finanziario, le operazioni di fusione e acquisizione e la comunicazione aziendale. Il ruolo che ho assunto come responsabile dell'ufficio legale non era molto diverso da quello di COO. Perché se gestisci un team di 100 persone, diciamo, capisci molto in fretta che il punto essenziale è risolvere problemi, definire strategie, tracciare la direzione da seguire. L'ultimo passo per completare il mio portafoglio è stato quello di entrare nel mondo della finanza, che ora lo completa.

David McClelland: ci sono alcuni percorsi tradizionali per diventare CFO. Ma molti degli ospiti di questo programma non provenivano da un background contabile o finanziario. Cosa ha significato per te il passaggio al ruolo di CFO?

Thomas Schindler: assumere il ruolo di CFO non è stato molto diverso dall'assumere altre occupazioni. Si cerca di capire quel che succede. Parli con le persone e ti assumi la responsabilità del tuo team per capire cosa vuoi cambiare. Poi si definisce la strategia da adottare. Con la gestione finanziaria, tuttavia, è stato un po' diverso. Ovviamente non sono mai stato né sarò mai un commercialista. C'erano quindi alcune cose che dovevo fare. Ho dovuto impegnarmi molto per leggere tantissimo, la mattina presto e la sera tardi. Sono anche stato aiutato nella formazione da società di contabilità e consulenza nell'ambito del mio percorso di inserimento.

David McClelland: c'è qualcosa che hai compreso e che forse non avevi capito prima di entrare in questo mondo?

Thomas Schindler: sei quasi come un mini-COO, perché l'intera funzione finanziaria ha una componente operativa molto importante. Ho un team molto solido che lavora per me. Posso contare su un Chief Risk Officer, un responsabile legale globale e un responsabile globale della conformità che fanno capo a me. Conoscono bene il loro mestiere. Riunire tutte le funzioni di governance sotto la responsabilità di un CFO è per me una soluzione perfetta, perché ci sono molti ambiti in cui abbiamo obiettivi e orientamenti comuni. Poiché abbiamo sempre voce in capitolo, se noi, come funzione, diciamo "no", è praticamente impossibile per l'azienda andare avanti comunque. Quel che occorre individuare sono i modi per sviluppare l'attività della propria azienda. Più si è bravi in questo, meglio sarà per tutti. E questo, per me, è il "sì" definitivo.

David McClelland: è fin troppo facile essere visti come il team che dice sempre di no. Ma ciò che si vuole davvero è essere visti come dei facilitatori. Come possono i team Finance diventare questi facilitatori?

Thomas Schindler: per elevare il ruolo della funzione di rischio o conformità, occorre andare oltre la semplice registrazione dei dati. Si deve elevare l'esperienza a un livello in cui le persone possano essere in sintonia con gli investitori riguardo alla corretta valutazione dei rischi. La collaborazione interfunzionale è fondamentale. Perché osserviamo la stessa serie di problemi da angolazioni diverse. Se la conformità e il rischio possono contribuire, il dibattito complessivo sarà molto più fruttuoso.

David McClelland: Soldo ha appena intrapreso una ricerca con Censuswide, raccogliendo le opinioni di dirigenti senior, responsabili finanziari e dipendenti, e pubblicando un rapporto sulla produttività al lavoro.

Ecco alcuni punti salienti:

- Il 71% dei team finanziari e il 73% dei responsabili senior intervistati dichiara che i processi finanziari li rallentano o impediscono loro di aiutare i dipendenti a perseguire nuove opportunità commerciali.
- Il 40% dei dipendenti ritiene che la produttività aumenterebbe in presenza di un accesso più facile ai fondi aziendali e il 36%, poco più di un terzo dei dirigenti senior, condivide questa affermazione.

In qualità di leader, hai la responsabilità di definire la visione. Ma hai anche la responsabilità di fornire ai tuoi team gli strumenti necessari affinché possano lavorare in modo efficace e produttivo. Qual è il tuo approccio per consentire ai tuoi colleghi e team di essere produttivi?

Thomas Schindler: ogni volta che inizio un nuovo incarico, mi pongo l'obiettivo di rendermi superfluo. Quando arrivo, mi rendo conto di cosa occorre sistemare nei primi tre-sei mesi. Poi c'è un periodo in cui raccolgo vari punti di vista. Dopodiché passo all'azione. Lavoro con gli agenti del cambiamento, un piccolo team di responsabili che comprendono al 100% la direzione da seguire e orientano il cambiamento e la relativa comunicazione. Dopo 12-18 mesi, faccio il punto su ciò che ha funzionato. Quindi, passo alla seconda fase di cambiamento. Ed è a questo punto che il processo si conclude, dopo due o tre anni, quando l'azienda dovrebbe aver eseguito abbondanti assunzioni e inserimenti nel proprio ecosistema di persone che operano esattamente come si desidera, rendendomi così sostituibile. In questa fase, posso delegare totalmente e gestire un team altamente efficiente. Questo approccio mi ha dato ottimi risultati. Costringe l'azienda a coinvolgere le persone più brillanti. Dopo il periodo iniziale di valutazione, si delega tutto a loro e ci si toglie di mezzo. È un ottimo sistema per la produttività.

David McClelland: a volte i processi possono ostacolare la produttività. Come fai ad assicurarti che i processi rimangano adeguati allo scopo?

Thomas Schindler: sono un convinto sostenitore del miglioramento continuo. L'unico modo per risolvere questo problema è assumere persone che siano instancabili, quasi fanatiche, nel ritenere che ciò che si ottiene non sia mai abbastanza. Ma dove la maggior parte delle organizzazioni fallisce è nell'evitare di coinvolgere persone che continuano a porre domande scomode. Cosa faremo con queste informazioni? In che modo ci rendono migliori nel lavoro per cui siamo pagati? O stiamo semplicemente raccogliendo informazioni per il gusto di farlo, cosa di cui spesso sono colpevoli le funzioni di governance?

David McClelland: come responsabili, parliamo molto di creare la cultura che desideriamo per la nostra organizzazione. Per quanto riguarda la creazione di una cultura in cui le regole e i processi possono essere messi in discussione, dipende anche dal clima che crei come leader. Non è vero?

Thomas Schindler: sì, assolutamente. Penso che il costo reale si percepisca nelle decisioni sbagliate. Voglio dire, applicare i processi ha sempre un valore. In un mondo fortemente funzionalizzato, le decisioni aziendali sbagliate vengono prese sulla base di un insieme di "Sì" che in realtà significano "Non è un'idea così brillante, ma non ho intenzione di dire di no". C'è bisogno di qualcuno che ponga domande di buon senso del tipo "Ok, ho capito, ma ha davvero senso?". E questa è la parte più difficile, secondo me.

David McClelland: vuol dire ascoltare attivamente nel processo decisionale, anziché lasciarsi travolgere dalle decisioni. Vorrei cambiare leggermente tema e passare alla collaborazione. La finanza nelle aziende è stata spesso compartimentata, ma ora stiamo iniziando a vedere un cambiamento. Esiste un'iniziativa che si è rivelata particolarmente efficace nel promuovere questa collaborazione?

Thomas Schindler: in qualità di CFO, hai davvero molte opportunità di comunicare con i tuoi stakeholder. Ci sono le conference call trimestrali sui risultati, le riunioni plenarie aziendali, i forum aperti, le conversazioni informali. Un'ottima base su cui costruire, quindi. Inoltre, come funzione finanziaria, organizziamo sessioni aperte di domande e risposte in cui forniamo consigli specifici e facilmente applicabili.

David McClelland: Thomas, siamo giunti alla fine della nostra conversazione e vorremmo porre a tutti i nostri ospiti una domanda finale. Cosa vuol dire per te Finanza Progressiva?

Thomas Schindler: Finanza Progressiva significa concedere autonomia ai team che evidenziano le seguenti caratteristiche. In primo luogo, competenza tecnica. Se manca quella, non c'è alcuna base su cui costruire. A questo si aggiunge l'esigenza di manager senior in grado di farsi ascoltare, persone capaci di offrire consigli concreti, pratici e rilevanti ai propri interlocutori, consigli che vadano oltre i numeri e abbraccino aspetti come il rischio, la strategia, il giudizio commerciale e la crescita. Se a tutto questo si unisce la capacità di rendere comprensibili anche i concetti finanziari più complessi a chi non ha formazione economica, allora il contributo è davvero prezioso. Quando questi elementi sono presenti, un CFO può diventare un vero co-pilota per il CEO.

Thomas Schindler, CFO di @AllianzGIGlobal. David McClelland è un giornalista tecnologico e conduttore di podcast. I commenti e le opinioni espressi dagli intervistati sono personali e non rappresentano né riflettono le opinioni, le politiche o le posizioni di Soldo, né hanno ricevuto la sua approvazione.

La libreria CFO Playbook



Iscriviti per ricevere gli aggiornamenti sulle ultime tendenze tecnologiche, finanziarie e commerciali condivise dai più importanti CFO internazionali.