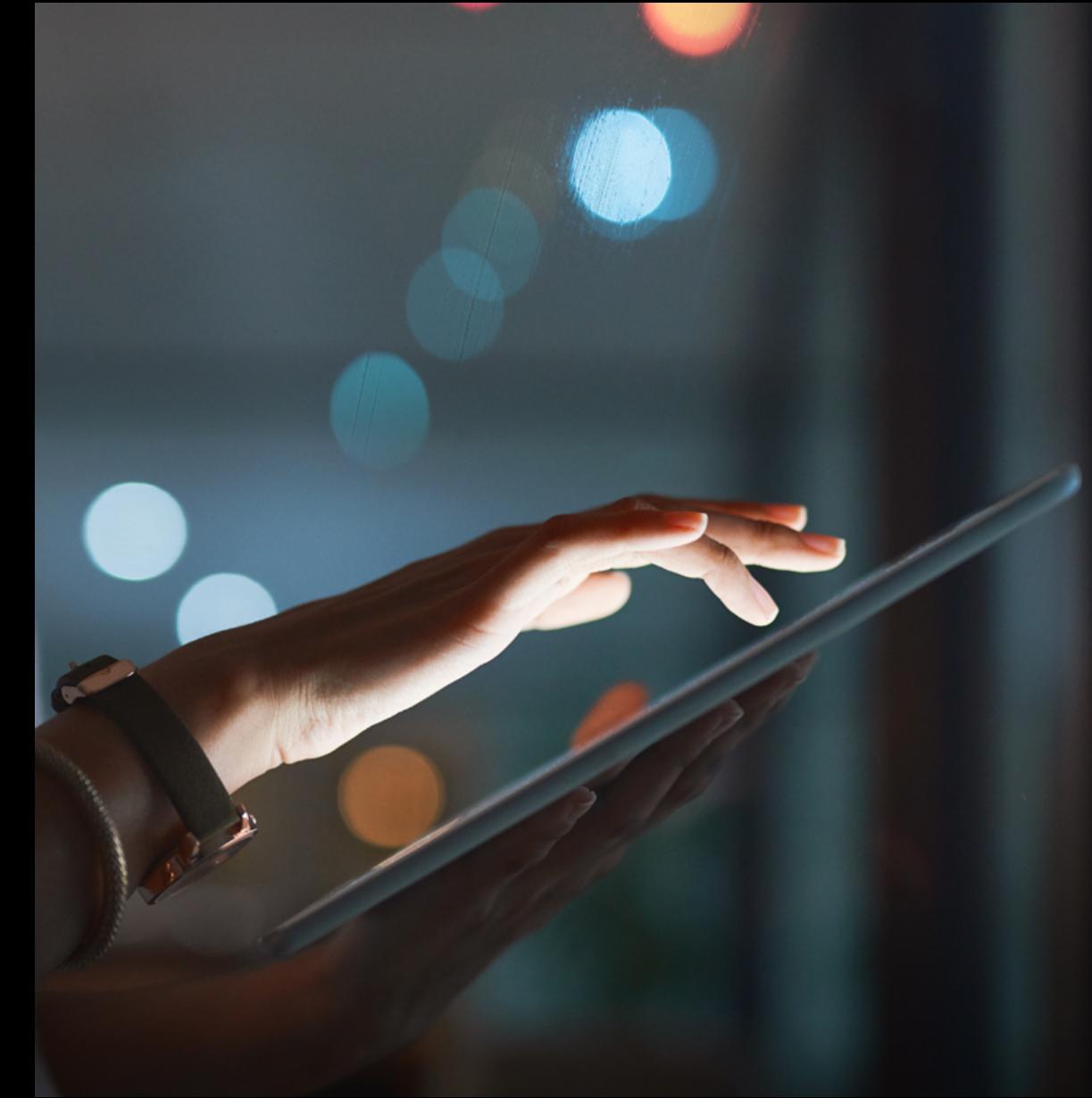




**Come i CFO rispondono,
reagiscono e reinventano**



Destinatari del contenuto

Chief Financial Officer e decision maker senior responsabili del reparto finanziario di qualsiasi azienda. Questo e-Book contiene gli approfondimenti di importanti CFO su come massimizzare l'impatto sul business al di là del ruolo fiduciario, soprattutto in tempi di crisi.

Tempo di lettura stimato: 12 minuti

Indice

Profili

p. 4

Risposta

p. 8

Ripresa

p. 13

Reinvenzione

p. 18



Il 2020 è stato un anno pieno di sfide, cambiamenti e lezioni da imparare per le aziende di tutti i tipi.

Mentre rispondono, reagiscono e reinventano il futuro al di là dell'attuale crisi sanitaria globale, le aziende si rivolgono al reparto finanziario per trovare le soluzioni. Dove possiamo ridurre i costi? Dove dobbiamo investire? Come facciamo a prevedere il futuro quando il passato parla una lingua diversa? Quali sono le metriche che contano davvero? E, soprattutto, come possiamo adattarci rapidamente per affrontare di petto le mutevoli esigenze dei clienti?

Il CFO è, o dovrebbe essere, al centro di queste conversazioni di oggi. L'importanza strategica di questo ruolo, già ampiamente discussa dalla stampa aziendale, ha subito un'accelerazione notevole. Oggi i CFO hanno il compito sia di plasmare il futuro sia, se non soprattutto, di riferire sul passato.

Assumere questo ruolo da protagonista non è una cosa naturale per tutti i CFO. In un ambiente aziendale come questo, "conoscere i numeri" è necessario, ma non è sufficiente. Conoscere il business, i clienti, i valori e gli obiettivi di ogni linea di business e assimilare la missione dell'azienda nel complesso: questi sono gli elementi alla base dell'idoneità strategica.

Profili

Abbiamo parlato con i seguenti CFO di importanti aziende per scoprire quali sono le loro prospettive. In particolare abbiamo discusso di come abbiano migliorato la loro idoneità strategica e abbiano generato la capacità e i contatti per fare la differenza. Inoltre ci siamo concentrati sulle tre fasi del percorso post-pandemia: risposta, ripresa e reinvenzione.

CFO, GoCardless

Catherine Birkett

Catherine Birkett è la CFO di GoCardless, un leader globale nei pagamenti ricorrenti che elimina i problemi di ricezione per 60.000 aziende in tutto il mondo. Attualmente aiuta GoCardless ad espandersi a livello internazionale e a crescere rapidamente, facendo leva sulla rete di debito bancaria globale per competere con le carte di credito e di debito. Birkett ha parlato ampiamente di come il ruolo del CFO riguardi tanto l'ambizione quanto la gestione del rischio.



Vicepresidente del reparto finanziario, Sakara

Ashley Ma

Ashley Ma vanta oltre 15 anni di esperienza nella consulenza per aziende in crescita e nella negoziazione di fusioni, acquisizioni e finanziamenti di capitale privato. È a capo del reparto finanziario presso Sakara, il cui programma di alimentazione biologico, basato su piante Sakara Life, i cui spuntini funzionali e i cui integratori si basano su una scienza nutrizionale all'avanguardia e su antiche e sagge pratiche terapeutiche per aiutare i clienti a raggiungere una salute e una vitalità ottimali. Sakara è un ottimo esempio di un'azienda che è riuscita a rivoluzionare un mercato con un approccio basato sui valori.



CFO e responsabile delle operazioni, Thrive Market

Karen Cate

Karen Cate, CFO presso Thrive Market, vanta oltre 25 anni di esperienza nei settori alimentare, dei beni di consumo confezionati, della produzione, dell'e-commerce e del commercio all'ingrosso. Thrive si è posta come missione quella di rendere disponibili a tutte le famiglie americane prodotti naturali e biologici della migliore qualità. Cate ha condotto l'azienda in un periodo di crescita senza precedenti, gestendo il passaggio al lavoro da remoto.



Come i CFO rispondono, reagiscono e reinventano

Risposta

All'inizio della crisi, i reparti finanziari si sono adoperati per contribuire a stabilizzare il business. Hanno anche dovuto affrontare un passaggio significativo dal lavoro in presenza al lavoro da remoto. Adattandosi rapidamente, i CFO orientati alla strategia hanno svolto funzioni essenziali, fornendo allo stesso tempo una consulenza basata sui dati ai team di leadership.



Assumi il ruolo del connettore

La finanza influisce su tutti i reparti. Alcuni CFO scelgono di rimanere nel reparto finanziario, ma possono essere più efficaci quando si spostano al centro dell'azione. In particolare, quando devono prendere decisioni difficili, una prospettiva più ampia li aiuta a vedere al di là dei profitti.

Scegliendo di assumere il ruolo di comunicatori e facilitatori, possono aiutare tutti a muoversi nella stessa direzione. "Operiamo con un team molto efficiente", afferma Ashley Ma, la cui azienda, Sakara, è un servizio in rapida crescita di consegna di alimenti biologici. "Stiamo evolvendo così velocemente e le nostre esigenze stanno cambiando così rapidamente che il reparto finanziario deve essere al centro del processo decisionale. Stiamo aiutando le persone a comprendere le decisioni e a valutare il potenziale impatto. Naturalmente ciò significa disporre dei dati su cui si basa ogni iniziativa in cui investiamo".

A partire da una riunione iniziale di risposta alla pandemia, Karen Cate, CFO e responsabile delle operazioni presso Thrive Market, ha trasformato, nel tempo, questo tipo di trasparenza in un'iniziativa a livello aziendale. "Inizialmente alla riunione partecipava solo un piccolo team", afferma. "Volevamo essere sicuri che tutti fossero aggiornati sulle modalità di risoluzione dei problemi. È stato incredibilmente efficace. Perciò abbiamo continuato e allargato la riunione all'intera azienda. È un momento in cui tutti possono intervenire e scoprire le strategie e le decisioni aziendali in corso, rimanendo così connessi".

Per i CFO strategici, questo ampio impatto è un fattore di soddisfazione e godimento. "Questo è ciò che mi piace del reparto finanze", afferma Cate. "Hai la visione completa del business e delle sue performance. E sei nella posizione di fornire informazioni dettagliate e linee guida a dirigenti e leader, nonché all'intera azienda".

Catherine Birkett, CFO di GoCardless, concorda sul fatto che essere al centro dell'azione sia uno dei punti forti del suo lavoro. "Lavorare nel reparto finanziario è in qualche modo il ruolo migliore. Riesci a vedere tutti i lati del business e la differenza che le varie azioni possono fare sui numeri, che si tratti di creare posti di lavoro o migliorare la sostenibilità".



Lavorare nel reparto finanziario è in qualche modo il ruolo migliore perché riesci a vedere tutti i lati del business e la differenza che le varie azioni possono fare sui numeri, che si tratti di creare posti di lavoro o migliorare la sostenibilità.

Catherine Birkett,
CFO, GoCardless

Tendi una mano ferma in tempi di crisi

A poche persone piace vedere i loro progetti annullati o i loro team ridotti. Tuttavia queste dolorose manovre sono spesso dettate dalla crisi. E sovente la responsabilità ricade sull'ufficio del CFO, che deve fornire sia la motivazione sia il piano per la riduzione dei costi.

Il CFO strategico svolge questo compito esaminando i valori e gli obiettivi dell'azienda. In questo modo evita di trasformare una crisi a breve termine in un deficit strategico a lungo termine. Ad esempio, comprendendo quali competenze siano più importanti per il successo a lungo termine dell'azienda, possono privilegiare le persone che le possiedono. Attengendo alla loro esperienza, possono aiutare i consigli di amministrazione e altri decision maker a evitare decisioni guidate dal panico che fanno più male che bene.

Birkett ha sfruttato la sua esperienza per guidare le decisioni nelle prime fasi della pandemia. "Ho vissuto il crollo delle telecomunicazioni nei primi anni 2000 e la crisi finanziaria del 2007", ricorda. "GoCardless ha avuto alcuni momenti di incertezza, ma non a livello di liquidità. Quell'esperienza mi ha aiutato a rimanere calma, equilibrata e pragmatica, anche se non eravamo sicuri di che cosa sarebbe successo dopo. Mi ha anche insegnato che tutti i successi comportano dei rischi. Siamo riusciti a evitare di prendere decisioni basate sulla paura, che a sua volta ci ha aiutato a essere in grado di riconoscere e sfruttare l'opportunità quando si presentava".



Monitora il futuro

I CFO hanno sempre eseguito proiezioni e contribuito a definire le linee guida sui prezzi delle azioni. Secondo Birkett, la differenza è che il CFO strategico fa riferimento al passato remoto e guarda più in profondità al futuro. Attinge a una vasta esperienza ed è sempre in sintonia con il vantaggio finanziario del cambiamento che ad altri potrebbe sfuggire.

"Siamo stati molto chiari sul fatto che, indipendentemente dalle misure adottate, non volevamo danneggiare il business a lungo termine in GoCardless", osserva Birkett. "Ciò ha portato ad alcune discussioni intense con il consiglio su quanto avremmo dovuto essere conservatori. Alla fine abbiamo deciso di proporre tagli agli stipendi invece di ridurre il personale perché ritenevamo che il nostro prodotto avrebbe avuto successo a lungo termine. Se avessimo ridotto la forza lavoro, avremmo avuto problemi a sostenere l'azienda in un secondo momento. Sono orgogliosa del coraggio che l'intero team ha dimostrato in quel momento".

Ha inoltre orientato il team verso la preparazione per un potenziale rallentamento futuro. "In termini di economia nel Regno Unito e nel mondo, non sappiamo. Vedremo molti fallimenti in aree che sono state protette dal sostegno pubblico? Non esiste una risposta. Gestisco il rischio garantendo la continua crescita in altre aree che potrebbero prosperare in un mondo post-COVID".



Come i CFO rispondono, reagiscono e reinventano

Ripresa

Man mano che la situazione si risolveva, le aziende potevano concentrarsi sulla preparazione per il successo futuro. Per i CFO strategici, questo è un momento critico in cui le responsabilità passano da misure a breve termine a piani a lungo termine. Il modo in cui aggiungono valore dipende in gran parte dalla profondità con cui si sono integrati nel business.



Amplia le tue relazioni

A causa del suo approccio quantitativo e del suo ruolo nel prendere decisioni difficili, il reparto finanziario sembra spesso separato dal resto del business. Tutti i leader con cui abbiamo parlato investono energia per abbattere questa barriera. Interagiscono con persone e team dell'intera gerarchia e in tutti i ruoli. E riservano del tempo nei casi in cui non sono accessibili ad altri.

Tradizionalmente l'interfaccia più importante per il CFO è il CEO. Ed è ancora così per i CFO con cui abbiamo parlato, i quali, tuttavia, hanno anche sottolineato l'importanza di comunicare con i leader di tutta l'azienda, tra cui risorse umane, IT e decision maker della line-of-business. "Credo fermamente di essere al fianco di ogni membro del team esecutivo", afferma Cate. "Quando capisci a fondo quali sfide devono affrontare, puoi aiutarli a realizzare le loro iniziative".

A questo scopo, i CFO cercano di contattare in modo proattivo gli altri membri dell'azienda e non solo per questioni di scadenze. Si rendono disponibili nella misura consentita dai loro piani e danno priorità alle domande e all'ascolto.

Si tratta di competenze che possono essere acquisite e praticate consciamente. In un mondo in cui il lavoro assume forme sempre più ibride o remote, lo spirito di iniziativa è particolarmente importante. "È una questione di rispetto e apertura", afferma Ma. "Potrebbe essere sufficiente dedicare una o due settimane al mese e ritagliare del tempo dal loro piano per incontrare le persone. Le relazioni in sé sono preziose e rivelano altresì gli antefatti della provenienza dei dati e del funzionamento dell'attività. Ciò significa che non stai cercando di infondere fiducia nel momento in cui le cose sono più difficili. È lì quando ne hai davvero bisogno".

Cate fa di tutto per andare oltre le linee di autorità tradizionali e comprendere in modo olistico il business e le persone che lo gestiscono. La conoscenza dei dipendenti a tutti i livelli fornisce informazioni sull'impatto delle decisioni che altrimenti sembrerebbero astratte. "Penso che sia fondamentale interessarsi al magazzino, allo stabilimento, al cuore operativo del business", afferma. "È fondamentale trascorrere del tempo nei reparti a parlare con le persone e capire quali sono le loro sfide o dove ci sono opportunità per rendere tutto più facile, veloce o migliore".

Esistono relazioni importanti anche al di fuori dei confini dell'azienda, con i clienti e i colleghi di altri settori. In un'azienda B2B come GoCardless, comprendere come fare soldi con i clienti, a cosa sono interessati e quali sono le loro sfide aiuta il CFO a formulare consigli strategici migliori.



Penso che sia fondamentale interessarsi al magazzino, allo stabilimento, al cuore operativo del business. È fondamentale trascorrere del tempo nei reparti a parlare con le persone e capire quali sono le loro sfide o dove ci sono opportunità per rendere tutto più facile, veloce o migliore.

Karen Cate,
CFO e responsabile delle operazioni,
Thrive Market

Come i CFO rispondono, reagiscono e reinventano

Umanizza il ruolo

Quando sei responsabile dei profitti, gli errori possono assumere un'importanza enorme. Ma siamo tutti umani e l'essere umani ci rende accessibili. Se le persone hanno paura del CFO, faranno di tutto per evitare conversazioni difficili. Se hanno fiducia in te e sanno che gli copri le spalle, ti vedranno come un consulente e un partner. Questo ti dà una maggiore visibilità oltre alla possibilità di intervenire prima.

Secondo Birkett, ammettere ciò che non sai e quando hai commesso errori può effettivamente migliorare la tua posizione all'interno dell'azienda.

"Non penso che dovresti mai avere paura di dire al CEO che hai sbagliato a calcolare qualcosa o che hai sbagliato un modello finanziario", osserva. "L'abbiamo fatto tutti e siamo sopravvissuti.

Ho una linea di comunicazione aperta con il mio consiglio, i miei revisori e le mie banche e questo è fondamentale per una partnership di successo. Mantieni un senso di equilibrio e una prospettiva, soprattutto se sei un giovane CFO agli inizi".



Adotta nuovi metodi di lavoro con agilità

Nelle nostre interviste, i CFO hanno osservato che il reparto finanziario è, o era, un reparto molto pratico con un livello di collaborazione elevato tra le persone. La situazione è cambiata con il passaggio al lavoro da remoto, ma erano molto ottimisti per il futuro. "Sentiamo la mancanza l'uno dell'altro", afferma Ma. "Non è come essere nel nostro ufficio di Soho e lavorare fianco a fianco. In definitiva, tuttavia, con la giusta tecnologia, penso che ci abbia reso più forti. Abbiamo dovuto dare priorità al nostro lavoro e utilizzare il tempo in modo efficiente, considerate le sfide che dobbiamo affrontare tutti".

L'esperienza di Cate è stata simile a quella di Ma, così come è stata simile la lezione che ha appreso. "Abbiamo dovuto affrontare le stesse sfide degli altri per quanto riguarda la capacità di adattarsi a lavorare da casa", ricorda. "Stavamo cercando di soddisfare le esigenze operative emergenti nell'ambito dell'esecuzione del bilancio mentre lavoravamo da casa.

All'inizio è stato difficile non poter consultarsi con un collega riguardo a un problema. Ma penso che abbia messo in risalto la tenacia del team e abbiamo imparato a lavorare in modo altrettanto efficace in modi nuovi".

Mentre i team finanziari tornano al lavoro, in modalità ibrida o completamente remota, possono attingere a ciò che hanno appreso. Il CFO strategico farà emergere queste procedure consigliate e le trasformerà in processi ripetibili per una resilienza continua.



Come i CFO rispondono, reagiscono e reinventano

Reinvenzione

Prevedere con certezza il futuro rimane fuori portata. Ecco perché i CFO strategici stanno gettando le basi a tal fine. Per alcuni ciò significa sfruttare gli investimenti intelligenti che hanno fatto durante la crisi. Per altri vuole dire far crescere nuove fonti di entrate. Soddisfare le aspettative, preservando allo stesso tempo la larghezza di banda per andare oltre, richiede efficienza e concentrazione.



Allinea le decisioni con gli obiettivi

I CFO tendono a essere persone quantitative che si basano sui numeri per prendere decisioni. In un business orientato agli obiettivi, che descrive un numero crescente di aziende in tutti i settori, il denaro non è l'unico fattore importante. Allo stesso tempo dare priorità agli obiettivi è spesso la linea di condotta migliore per garantire la redditività.

Sakara è orientata completamente agli obiettivi. "Abbiamo esaminato la nostra missione e i nostri valori, in particolare l'idea di essere una squadra", afferma Ma. "Era fondamentale proteggere i nostri dipendenti. Il ridimensionamento era in assoluto l'ultima spiaggia. Perciò ci siamo concentrati sulla gestione della domanda per assicurarci di non deludere i clienti o tagliare il personale. Dal momento che lavoriamo nel settore degli alimenti integrali, a base di piante, il mercato non mancava e siamo riusciti a servire i nostri clienti e a crescere nonostante tutti i problemi".

Thrive adotta un approccio simile. L'azienda ha effettivamente registrato un aumento significativo nel numero di membri in quanto le persone erano alla ricerca di un'esperienza di acquisto senza contatto e di prodotti che supportassero la salute e il benessere. L'azienda ha dovuto prendere una grande decisione: se investire o meno in un nuovo centro di evasione ordini.

Anche se Cate si rendeva conto che esisteva qualche rischio che la spesa online di beni alimentare sarebbe cambiata dopo la pandemia, l'investimento sarebbe servito alla missione dell'azienda di rendere la vita sana facile e accessibile a tutti gli americani. Restare fedeli a questa missione è ciò che, secondo Thrive, garantirà il massimo successo. "Siamo onorati di aiutare i membri ad accedere ad alimenti sani e articolati per la casa senza dover fare la fila in un negozio di alimentari e intendiamo mantenere la promessa", afferma Cate.





Abbiamo esaminato la nostra missione e i nostri valori, in particolare l'idea di essere una squadra. Era fondamentale proteggere i nostri dipendenti. Il ridimensionamento era in assoluto l'ultima spiaggia. Perciò ci siamo concentrati sulla gestione della domanda per assicurarci di non deludere i clienti o tagliare il personale.

Ashley Ma,
Vicepresidente del reparto finanziario, Sakara

Strumenti predittivi per decisioni proattive

Mentre il CFO strategico si adopera per aiutare a reinventare il futuro, ha bisogno di nuovi strumenti adatti allo scopo. Ciò è particolarmente vero quando i risultati dell'ultimo trimestre hanno poco o niente da rivelare sulla situazione corrente. Sempre più spesso utilizza i modelli predittivi e l'intelligenza artificiale, attualmente alla portata di quasi tutte le aziende, per comprendere l'impatto delle decisioni. Allo stesso tempo comprende i limiti di tali tecnologie e le nuove richieste che queste comportano.

La capacità di utilizzare grandi quantità di informazioni e nuovi tipi di strumenti analitici è sempre più importante per il CFO strategico. "Tutti abbiamo a che fare con volumi maggiori di dati", afferma Birkett. "L'utilizzo corretto, ovvero la capacità di fare previsioni e identificare le tendenze, rientra nei nostri compiti. È così che guidiamo l'azienda nella giusta direzione e prendiamo decisioni difficili.

La tecnologia sarà sicuramente alla base di tutto ciò che devono fare i team finanziari. Può essere semplice come un sistema di fatturazione automatizzato o un sistema di analisi avanzata e dati finanziari. Quando riusciamo a determinare lo stato dell'azienda in tempo reale, possiamo prendere decisioni sulla spesa molto più velocemente".

Oltre a semplificare i processi quotidiani, Cate ritiene che sarà sempre più importante guardare al futuro. "Non si tratta delle attività che abbiamo svolto ieri ma piuttosto degli indicatori che guardano al futuro, delle opportunità e degli approfondimenti. L'esame e l'analisi storica continuano a essere importanti, ma la capacità di guardare al futuro è il punto in cui entra in gioco la differenziazione strategica. Lavoriamo sempre con il nostro team di data science per trovare nuovi modi per suddividere i dati".

Il modo in cui queste informazioni dettagliate vengono fornite è altrettanto importante. "Stiamo facendo tutto il possibile per fornire informazioni dettagliate ai decision maker", continua Cate. "Soprattutto in questo nuovo ambiente, in cui le linee di comunicazione tradizionali sono cambiate, siamo interessati a strumenti che aiutino le persone ad agire sui dati. Garantire che un unico ambiente con un'unica fonte di dati attendibili sia stato testato e convalidato consente a tutti di rimanere aggiornati".

Scelta delle priorità: un team fidato fa la differenza

Mentre tutti i CFO devono avere il polso della situazione finanziaria del business, i CFO strategici non devono essere ossessionati con i dettagli insignificanti. La creazione di un team fidato per la gestione delle responsabilità quotidiane di reporting, controllo e contabilità consente loro di concentrarsi su relazioni, nuove tecnologie, informazioni dettagliate e strategia.

Secondo Birkett, "per essere un vero partner strategico, non puoi produrre esclusivamente numeri. Le imposte e l'adeguamento sono essenziali, naturalmente, e non è raro che le aziende abbiano qualcuno sotto il CFO che fa molto di questo lavoro.

La differenza è il valore che attribuiamo a quel ruolo. Per me è assolutamente fondamentale ed è gestito dalla mia persona numero due. Ciò significa che sono tranquilla nel consentire loro di gestire le cose in modo che io possa concentrarmi sugli aspetti consultivi e strategici del ruolo".



Verso il futuro dei CFO strategici

Anche se provengono da diversi tipi di aziende e background e hanno dovuto affrontare sfide diverse durante la pandemia, tutti i CFO con cui abbiamo parlato hanno detto chiaramente che il ruolo strategico è una scelta, una mentalità.

Le azioni specifiche che hanno intrapreso, dal modo in cui interagiscono con gli altri nell'azienda ai tipi di strumenti che hanno scelto, hanno consentito loro di esercitare il massimo impatto sull'orientamento dell'azienda. Forti dell'esperienza e di un approccio all'analisi che guarda al futuro, hanno aiutato a guidare le loro aziende in periodi di grande incertezza. Tutti ritengono di essere emersi con un futuro brillante davanti a loro.

Ci auguriamo che queste informazioni dettagliate siano preziose nella tua missione per diventare un leader finanziario più strategico. Microsoft si impegna a fornire strumenti intelligenti e linee guida per massimizzare il potenziale dei CFO per reinventare il futuro delle loro attività.

Scopri in che modo Microsoft Dynamics 365 Finance può aiutarti a ottenere una visione strategica del tuo business e a integrare i dati nei vari silos.

Pianifica una demo live
oggi stesso



©2021 Microsoft Corporation. Tutti i diritti sono riservati. Questo documento viene fornito "così com'è". Le informazioni fornite e le opinioni espresse in questo documento, inclusi gli URL e altri riferimenti a siti Web Internet, possono variare senza preavviso. Qualsiasi rischio correlato all'uso del documento è a carico dell'utente. Questo documento non garantisce alcun diritto legale sulla proprietà intellettuale di nessun prodotto Microsoft. Il presente documento può essere copiato e utilizzato esclusivamente per uso interno e a scopo di riferimento.