

# 5 misure che i CFO possono adottare fin da ora per stimolare crescita e redditività

Come migliorare il processo decisionale e le performance a dispetto dell'incertezza economica



# Indice

- Introduzione: Un momento importante per i CFO .....3
- 1. Migliora le previsioni per pianificare a prescindere dall'incertezza .....4
- 2. Rendi l'intelligenza artificiale tua alleata .....6
- 3. Influenza l'organizzazione in nuovi modi.....10
- 4. Affina le competenze di M&A del finance .....12
- 5. Riduci i rischi senza soffocare la crescita.....14



# Un momento importante per i CFO

Oggi i CFO si trovano a operare in uno scenario economico caratterizzato da molta incertezza. L'ambiente politico mondiale rimane pieno di insidie, e quasi tutti i CFO (il 93%) stanno pianificando per far fronte a una lieve recessione, secondo Deloitte,<sup>1</sup> causata dall'inflazione globale che persiste e dai costi operativi che continuano ad aumentare. Tuttavia, la disoccupazione nei 38 paesi dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) è scesa al di sotto del 5% nel primo semestre del 2023,<sup>2</sup> con un numero quasi record di 33 milioni di persone senza lavoro, e un'indagine condotta da ManpowerGroup ha dimostrato che quasi quattro aziende su cinque a livello mondiale hanno difficoltà a trovare i talenti di cui hanno bisogno.<sup>3</sup> Attrarre e fidelizzare i talenti del settore finanziario si profila come la sfida principale per il CFO.

Sebbene si preparassero ad affrontare la recessione, i leader del finance intervistati da Deloitte all'inizio del 2023 erano molto più ottimisti circa il futuro dell'economia globale rispetto a pochi mesi prima. Questa situazione potrebbe essere definita come incerta, imprevedibile o bizzarra, ma quel che è certo è che questo ambiente non agevola pianificazione aziendale e investimenti.

Questo insieme di eventi dà vita a un momento importante per i CFO e le aziende che guidano. Una ricerca della società di consulenza gestionale Bain & Company dimostra che, durante la recessione del 2008, molte altre aziende S&P 500 hanno visto i loro margini operativi aumentare o diminuire, salendo al quartile superiore o scendendo al quartile inferiore rispetto al più stabile periodo successivo.<sup>4</sup> In altre parole, le decisioni prese dai leader durante le fasi di recessione economica ampliano il divario tra i performer migliori e peggiori.

Tutto questo ha spostato l'attenzione sui CFO e li ha messi al comando. I CFO e i loro team sono i detentori e gli esperti dei dati ai quali i leader aziendali si affidano per prendere decisioni. Questi dipendono dagli insight finanziari per decidere dove allocare le risorse e operare delle scelte che aumentano la redditività senza ostacolare la crescita. Con la crescita a tutti i costi che diventa sempre più un lontano ricordo, gli stakeholder, tra cui CEO, investitori e dipendenti, si affidano ai leader del finance per aiutare l'organizzazione a identificare opportunità di investimento che ripagano sul lungo termine e allo stesso tempo tagliare i costi nei punti giusti. Per aiutare i team dei CFO ad avere successo in questo ruolo di alto profilo e su cui grava così tanta pressione, di seguito riportiamo cinque strategie e misure specifiche che i CFO possono adottare per aiutare la loro organizzazione a emergere più forti dall'incertezza di oggi.

<sup>1</sup> Deloitte, "CFO Signals: What North America's top finance executives are thinking—and doing," primo trimestre 2023.

<sup>2</sup> L'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, "OECD unemployment rate stable at 4.8% in April 2023 while youth unemployment hits record low," giugno 2023

<sup>3</sup> ManpowerGroup, "Global Talent Shortage Reaches a 17-Year High" 2023.

<sup>4</sup> Tom Holland e Jeff Katzin, "Beyond the Downturn: Recession Strategies to Take the Lead," Bain & Company, 16 maggio 2019.



## 1 Migliora le previsioni per pianificare a prescindere dall'incertezza

I recenti eventi di portata globale come la pandemia, le questioni geopolitiche e l'incertezza economica aiutano a spiegare perché il 47% dei CFO intervistati da PwC ha affermato che costruire modelli predittivi e analisi degli scenari è la loro priorità assoluta.<sup>5</sup> La pianificazione di scenari a lungo raggio costituisce la base per gli obiettivi strategici e i piani operativi, poiché vari cambiamenti, come un'acquisizione, una cessione e la creazione di una nuova business unit, possono incidere sui risultati. Team finance agili possono inoltre aiutare i leader di dipartimento ad applicare la pianificazione degli scenari e le previsioni al loro processo decisionale quotidiano, come le scelte circa le modifiche ai piani di retribuzione delle vendite, l'impatto dell'aggiunta di un nuovo fornitore o le modifiche alle condizioni di pagamento dei clienti.

**Per anni, Allied Irish Banks si è affidata a modelli di fogli di calcolo complessi e di grandi dimensioni per la pianificazione finanziaria, il che significava che i team dedicavano più tempo alla gestione dei processi che all'analisi dei dati. Grazie a Oracle Cloud Enterprise Performance Management (EPM), la banca ha aumentato l'efficienza della pianificazione finanziaria del 40% e ridotto i processi manuali del 60%, dedicando più tempo all'analisi finanziaria e al processo decisionale strategico.**

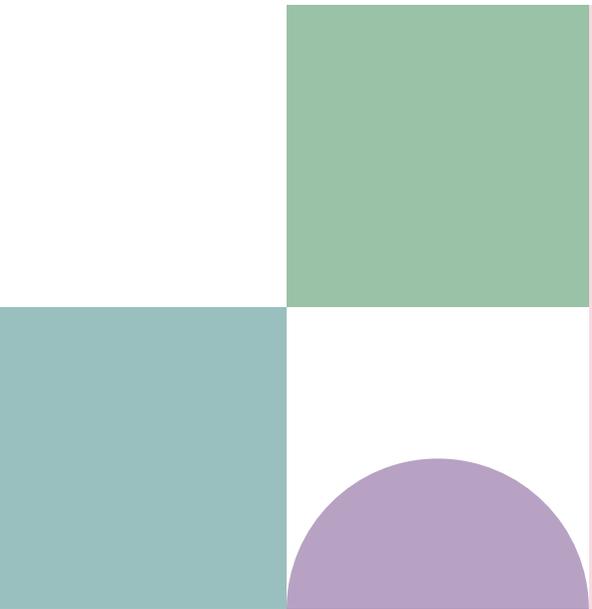
[Allied Irish Banks favorisce la sua crescita](#)

Se i CFO vogliono migliorare le loro funzionalità di previsione, possono concentrarsi su:

- **Dati accurati e coerenti:** tecnicamente un concetto semplice, sì, ma può rivelarsi una grande sfida per le aziende che non dispongono di un sistema ERP basato sul cloud che funge da fonte centrale di dati transazionali e operativi. Sostituire sistemi eterogenei può valerne la pena.

<sup>5</sup> PwC, "CFO Insights from the PwC Pulse Survey," 18 agosto 2022.

- **Previsioni più frequenti:** questi piani strategici a lungo termine dovrebbero dar vita a previsioni e piani finanziari e operativi a breve termine, con previsioni di flusso di cassa particolarmente importanti in questo momento. I CFO possono valutare se dispongono dei dati e delle relazioni in tutta l'azienda necessari per migliorare la qualità di queste previsioni a breve termine e produrre e condividere rapidamente tali previsioni in modo da poter reagire più rapidamente.
- **Un sistema di pianificazione organizzativa connesso:** i fogli di calcolo altamente personalizzati si riveleranno una fonte di confusione e inefficienza quando i CFO collaboreranno con più linee di business in tutta l'azienda per prendere decisioni che promuovono una crescita redditizia. Una soluzione di previsione basata su cloud e direttamente connessa a ERP, HCM, supply chain e altri sistemi operativi, allevia questi problemi perché tutte le parti utilizzano gli stessi numeri aggiornati. Rende più facile per i dipendenti utilizzare tutto il sistema. Il risultato: una migliore collaborazione e previsioni più veloci e accurate.
- **Migliore accuratezza delle previsioni:** le aziende possono migliorare la precisione delle previsioni utilizzando algoritmi predittivi e automatizzando l'analisi con l'intelligenza artificiale, cosa che può contribuire a rimuovere il bias dalle previsioni. I team finance possono aiutare a scegliere quali parametri un modello potrebbe prendere in considerazione per effettuare previsioni su risultati quali ricavi, pagamenti, flussi di cassa e fidelizzazione dei clienti. Utilizzare tali modelli, ai quali si aggiunge il giudizio umano, può sia accelerare le previsioni che renderle più accurate.



DP World ha oltre 100.000 dipendenti che gestiscono operazioni di logistica, porti e terminali di spedizione in tutto il mondo. Aveva anche un patchwork di 160 diversi sistemi on-premise che usava per gestire il business. Passando alle Oracle Fusion Cloud Applications, l'azienda ha ridotto le tempistiche necessarie per il budgeting della metà e ha accelerato l'elaborazione delle fatture del 60%, permettendo al personale finance di dedicare più tempo all'innovazione.

[DP World accelera la sua chiusura finanziaria mensile](#)

## 2 Rendi l'intelligenza artificiale tua alleata: allineare le persone e la tecnologia

Sebbene i dirigenti della C-suite non siano estranei ad acronimi a tre lettere come ROI, KPI, ESG, quello di cui si sta parlando di più in questo momento sembra essere LLM (large language models): modelli di linguaggio di grandi dimensioni. Più specificamente, i dirigenti stanno cercando di comprendere i LLM sviluppati da aziende come Cohere, OpenAI (ChatGPT) e altre. Queste tecnologie AI in rapida evoluzione hanno sollevato importanti domande per l'organizzazione finanziaria: quali sono, ora come ora, le opportunità migliori per l'utilizzo dell'AI? E ancora, in che modo l'intelligenza artificiale cambierà la forza lavoro del finance e le competenze di cui le persone hanno bisogno? I CFO hanno bisogno di risposte, perché il finance è pronto ad applicare l'intelligenza artificiale alle proprie operazioni e ad aiutare l'organizzazione più ampia a trarne vantaggio.

### Quali sono ora come ora le opportunità migliori per l'intelligenza artificiale?

I CFO comprendono più facilmente il potenziale impatto dell'AI grazie alla loro esperienza con la robotic process automation (RPA). La RPA non è intelligenza artificiale, ma il suo utilizzo fornisce insight su come la tecnologia può far evitare un lavoro manuale costoso e soggetto a errori e consentire agli esseri umani di concentrarsi su attività con più sfumature.

Pensa alle attività finanziarie in cui l'automazione sta già aumentando l'efficienza:

- **Report finanziari:** genera e aggiorna immediatamente i report su redditività, imposte o innumerevoli altre aree per avere informazioni di contesto migliori e più tempestive sulle prestazioni.
- **Chiusura finanziaria:** abbina transazioni a record esterni, contrassegnando solo le voci senza una corrispondenza o quelle al di sopra di un determinato importo perché siano revisionate da persone.
- **Pianificazione finanziaria e previsioni:** l'automazione e l'intelligenza artificiale possono valutare continuamente le previsioni e cercare variazioni per fornire insight predittivi.
- **Procurement:** crea e approva gli ordini di acquisto con pochi clic.
- **Employee experience:** elabora il ciclo paghe e amministra i benefit con un intervento minimo da parte delle HR.
- **Gestione della compliance e del rischio:** analizza rapidamente abbondanti quantità di dati per identificare potenziali problemi e rafforzare la compliance.

L'intelligenza artificiale predittiva e generativa si baserà sulla RPA per accelerare l'automazione dei task finanziari più complessi. Inoltre eliminerà probabilmente alcuni ruoli, consentendo alle persone di passare ad attività più strategiche. Ecco quattro esempi di attività manuali o ripetitive in cui l'AI verrà sempre più usata o fornirà supporto ai team finance:

- **Velocizza l'analisi della varianza:** invece di chiedere al finance di studiare grandi quantità di dati nei report sulla varianza, i modelli AI analizzeranno automaticamente i dati ed evidenzieranno punti critici come anomalie, grandi varianze o bias umani nelle trend previsionali. I professionisti del finance potranno quindi concentrarsi sulla gestione di questi problemi, evitando l'arduo compito di cercare problemi nei report.
- **Automatizza la riconciliazione dei conti:** imparando come vengono riconciliati i conti, i modelli di intelligenza artificiale saranno in grado di riconciliare automaticamente migliaia di conti in pochi minuti, facendo risparmiare ore di lavoro ai team di contabilità. I team dovranno gestire unicamente le eccezioni che non possono essere riconciliate automaticamente.
- **Monitora e analizza il processo di chiusura:** monitorando continuamente i passi di un flusso di lavoro di chiusura finanziaria, i modelli di intelligenza artificiale possono evidenziare e scoprire potenziali colli di bottiglia e avvisare i team del finance, i quali possono affrontare i problemi prima che blocchino il processo.
- **Genera previsioni:** i modelli di intelligenza artificiale daranno vita o genereranno automaticamente previsioni in base a dati storici e di tendenza, fornendo un punto di partenza da cui i team finance possono migliorare i piani con le loro informazioni contestuali e il loro giudizio sulle condizioni aziendali ed economiche. I professionisti del finance poi non creeranno previsioni ex novo; le perfezioneranno e verificheranno, abbreviando drasticamente il processo di previsione.

## In che modo l'AI cambierà ciò che fanno i team finance

I team finance devono iniziare a sperimentare con il modo in cui possono utilizzare l'intelligenza artificiale per aiutare l'organizzazione a prendere decisioni migliori che favoriscono una crescita redditizia. I team finance possono utilizzare la loro ampia conoscenza delle risorse di dati di un'azienda e combinarla con i modelli AI per aiutare le aziende a migliorare le loro business operations. Ecco alcuni modi in cui pensare al potenziale che l'AI ha di migliorare le operations:

- **Fornire assistenza:** l'intelligenza artificiale può fornire supporto al processo decisionale attraverso assistenti digitali e altre interfacce conversazionali, consigli intelligenti, modellazione degli scenari e rilevamento delle anomalie, come il rilevamento di rischi e frodi.
- **Automazione delle attività di routine:** nelle operazioni finanziarie, le aree principali interessate da un'automazione estesa includono la verifica delle fatture, la gestione delle eccezioni e le attività di monitoraggio come le revisioni delle spese. Questa automazione spesso richiede solo semplici algoritmi di machine learning, ma è comunque potente.
- **Monitorare i processi aziendali per garantire l'efficienza:** il data mining dei processi è un ottimo esempio di come l'AI può aiutare un'azienda a rafforzare le operazioni. Un modello AI apprende in che modo un processo funziona, il tempo necessario per completare ogni attività, quali problemi o eccezioni possono capitare, e quali sono i costi del processo. I team addetti alle operations possono utilizzare queste conoscenze per semplificare e velocizzare un processo senza che il dipartimento finanziario debba localizzare le transazioni o i dipendenti debbano monitorare ogni fase di un processo per evitare che qualcosa vada storto.
- **Dare il via agli analytics:** l'intelligenza artificiale può analizzare grandi quantità di dati per individuare tendenze, identificare anomalie e persino scovare errori. L'intelligenza artificiale non fornirà tutte le risposte, ma accelererà la ricerca.

L'intelligenza artificiale cambierà il modo in cui il mondo fa business e spingerà i dipendenti a sviluppare nuove importanti competenze. Tuttavia, ci sono competenze fondamentali che i CFO e i professionisti del finance hanno e che la tecnologia non può sostituire, come il giudizio, la responsabilità, la collaborazione e l'etica.

La crescita dell'intelligenza artificiale implica che i team dei CFO avranno bisogno di adottare e migliorare competenze come:

- **Creatività:** immagina e poni domande sui dati della tua azienda, e non solo quelli finanziari, a cui non si poteva rispondere prima dell'avvento dell'intelligenza artificiale.
- **Collaborazione:** mostra ad altri leader come possono sfruttare questa tecnologia e mettere a punto strategie sulle reali sfide aziendali che permette di affrontare.
- **Comunicazione:** utilizza l'intelligenza artificiale per creare una storia per il resto dei dirigenti della C-suite e raccogliere dati che illustrano le ragioni alla base dei numeri. Inoltre, il team finance può utilizzare la propria esperienza con i dati finanziari e operativi, oltre che con la compliance e la responsabilità normativa, per spiegare in che modo l'AI raggiunge una determinata conclusione, quali dati utilizza per l'analisi e di quali algoritmi ci si dovrebbe fidare o meno.

Nella valutazione dei casi d'uso dell'intelligenza artificiale, i CFO possono anche utilizzare l'esperienza pratica che si sono guadagnati nel corso del tempo in tali scelte tecnologiche e strategiche: qual è il problema aziendale che stiamo cercando di risolvere, qual è il costo e il valore dell'utilizzo della tecnologia e quali sono i rischi e gli svantaggi?

### 3 Influenza l'organizzazione in nuovi modi: utilizzare i dati per costruire ponti e migliorare i risultati

Per illustrare l'evoluzione del ruolo del CFO, prendi in considerazione il processo di definizione del budget e la pianificazione. Normalmente, il team finance andrebbe da ogni linea di business e chiederebbe qual è il loro budget annuale. Le due parti discuterebbero quindi di ciò che rimane e ciò che viene tagliato, ma spesso affrontando un grande problema: dipartimenti diversi potrebbero stare guardando a dati diversi per sostenere le loro argomentazioni.

Nello stesso modo in cui un software in continuo miglioramento fornisce informazioni vaste e accessibili, oltre a strumenti migliori per interpretare tali dati, i CFO hanno una chiara possibilità di aumentare il loro valore in qualità di connettori di funzioni eterogenee e collaboratori in tutta l'organizzazione.

Ecco alcune aree in cui i CFO possono collaborare con altri leader e business unit per ottenere risultati aziendali migliori:

**Ricerca e fidelizzazione dei talenti giusti:** la società di consulenza Korn Ferry stima che oltre 85 milioni di posti di lavoro potrebbero restare vacanti entro il 2030, e una maggiore collaborazione tra HR e finance dà all'organizzazione più possibilità di raggiungere i talenti necessari per soddisfare le proprie priorità strategiche.<sup>6</sup> L'integrazione dei sistemi finance e HR facilita la collaborazione in quanto allinea la pianificazione del personale ai driver della domanda e ai budget dell'azienda per favorire una strategia più completa e dinamica per la forza lavoro. Ciò consente inoltre ai leader di entrambi i gruppi di monitorare le metriche integrali delle risorse, ad esempio l'utilizzo della capacità delle risorse, la varianza dei costi e i tempi di ramp-up necessari per un nuovo assunto per raggiungere la produttività completa.



**Korn Ferry stima che più di 85 milioni di posti di lavoro potrebbero restare vacanti entro il 2030.**



<sup>6</sup> Michael Franzino et al., "The \$8.5 Trillion Talent Shortage," Korn Ferry, 20

**Creare gli incentivi giusti:** il finance può anche collaborare con i responsabili HR e delle business unit, ad esempio le vendite, per sviluppare piani di incentivi in linea con i risultati finali. Ad esempio, il team di vendita ha gli incentivi giusti per vendere i prodotti più redditizi? Stanno prendendo decisioni come l'offrire termini di pagamento troppo generosi che possono rallentare il flusso di cassa?

**Organizzare in modo razionale il portfolio di prodotti e servizi:** il finance può collaborare con operations e vendite e marketing per determinare quali offerte di prodotti e servizi meritano investimenti aggiuntivi e quali dovrebbero essere ridimensionate o tagliate completamente. Fra i fattori che intervengono in queste decisioni ci sono le vendite e le redditività recenti o previste, le fasi del ciclo di vita del prodotto, e la difficoltà ad acquisire le materie prime, la manodopera e i componenti necessari. Il team finance può valutare i numeri e collaborare con altre funzioni per aiutare a fornire suggerimenti.

**Migliorare la resilienza della supply chain:** al finance è stato spesso chiesto ad hoc di aiutare a reagire alle interruzioni della supply chain degli ultimi anni. Tuttavia, se un team finanziario viene coinvolto anticipatamente, può aiutare a sviluppare un processo che collega la pianificazione finanziaria e della supply chain per guidare decisioni strategiche che mitigano i rischi. Qual è il costo dell'aggiunta di nuovi fornitori in altre aree geografiche? I vantaggi della produzione di alcuni componenti difficili da ottenere internamente giustificerebbero i costi di avvio? L'ufficio del CFO può anche elaborare piani di scenario che calcolano le conseguenze di varie possibili interruzioni della supply chain. Questi possono quantificare il "prezzo" finanziario di aspetti come la redditività e altre questioni come l'ESG.

**Targettizzare i clienti giusti:** grazie alla conoscenza approfondita che ha dei dati finanziari, il team del CFO può analizzare i dati di fatturazione e altri dati di vendita per identificare i clienti che potrebbero trarre vantaggio da prodotti o servizi complementari. Possono condividere questi risultati con i leader delle vendite per targettizzare clienti specifici per le opportunità di upsell.

Questo ruolo di connettore non va unicamente a vantaggio di questi altri dipartimenti, ma aiuta anche i CFO a comprendere in modo più olistico in che modo gli effetti delle decisioni finanziarie stanno influenzando fattori quali la soddisfazione dei clienti e la resilienza della supply chain.

## 4 Migliora le capacità di M&A del finance: valuta e integra

I CFO possono aiutare le aziende a trarre opportunità M&A di grande valore dalla cautela del panorama economico odierno. Nel primo trimestre del 2023, il valore delle acquisizioni negli Stati Uniti era inferiore del 40% rispetto alla media del quinquennio precedente, secondo Dealogic. Il numero di operazioni, tuttavia, è sceso solo del 3%,<sup>7</sup> denotando un passaggio a operazioni più piccole e sicure. Un maggior numero di aziende che vendono business unit o linee di prodotti per concentrarsi sulle loro operazioni più redditizie potrebbe anche portare a prezzi più favorevoli.

Questo ambiente prudente potrebbe creare opportunità di M&A, in particolare per i buyer strategici, afferma PwC.<sup>8</sup> I buyer strategici possono sfruttare capitale netto e debito, mentre, sempre secondo PwC, i margini aziendali superano le medie storiche anche dopo le pressioni attuali. Criticamente, gli acquirenti strategici hanno alcuni vantaggi rispetto agli acquirenti finanziari come private equity. Un acquirente strategico può inserire in modo efficiente nuovi prodotti in una supply chain o in un modello di distribuzione esistente o beneficiare di sconti di volume maggiore da parte dei fornitori.

Il team del CFO svolge due funzioni importanti nel garantire che un'azienda non perda le opportunità di crescita per acquisizione che l'attuale incertezza economica potrebbe portare. Una fa parte della fase di valutazione e finanziamento delle trattative, e l'altra, troppo spesso trascurata, consiste nell'integrazione aziendale post-acquisizione. Un'integrazione aziendale più rapida ed efficace può dare rendimenti più rapidi, il che può aumentare l'appeal di un'operazione in un momento in cui il capitale viene attentamente esaminato.

<sup>7</sup> *The Economist*, "Why Joe Biden's trustbusters have fallen short of their ambitions," 21 giugno 2023.

<sup>8</sup> PwC, "US deals 2023 midyear outlook," maggio 2023.



## Quindi, di quali competenze hanno bisogno i CFO e i loro team per tenersi pronti?

**Pianificazione avanzata degli scenari:** una competenza fondamentale per i team finance di oggi, le pianificazioni degli scenari devono andare oltre le previsioni di vendita alte-medie-basse. La rete di fornitori dell'azienda acquisita può supportare le nostre proiezioni di crescita più ambiziose? Quali costi di produzione nelle previsioni sono più suscettibili ai prezzi fluttuanti? Le simulazioni Monte Carlo possono evidenziare l'intervallo e la probabilità di possibili impatti sui KPI finanziari, ad esempio il rendimento degli asset, il flusso di cassa e l'EPS, e modellare il prezzo in base al quale un'operazione ha senso.

**Creare le fondamenta finanziarie:** l'integrazione finanziaria è essenziale, ma rappresenta solo le fondamenta della casa, quindi prima è possibile disporre di questa soluzione e passare all'integrazione delle operazioni di business, meglio è. Analizza lo stack tecnologico del target di acquisizione con la due diligence per capire la quantità di lavoro necessaria per l'integrazione finanziaria. I sistemi di contabilità e finance basati sul cloud accelereranno questo processo e le pratiche solide di gestione dei dati semplificheranno l'estrazione delle informazioni da sistemi eterogenei fino a quando la nuova entità passerà al sistema dell'acquirente.

**Favorire l'integrazione aziendale:** McKinsey considera l'integrazione "l'unico compito che il CFO non dovrebbe delegare". Il finance supporta la responsabilità monitorando metriche sui vantaggi operativi pianificati, sui risparmi sui costi e sulla crescita che hanno giustificato l'acquisizione in primo luogo. Il team finance potrebbe monitorare i risparmi associati ai tagli del personale e identificare le giuste metriche di produttività, che variano in base al settore. Potrebbe essere una misura di produzione, ad esempio gli articoli spediti per ora lavorativa o l'utilizzo della manodopera, oppure una statistica della produttività delle vendite strettamente collegata alle entrate. Un certo grado di soddisfazione del cliente è fondamentale anche per affrontare i problemi.

Quando consideri su quali metriche concentrarti nei primi giorni di integrazione aziendale, pensa agli investitori e ai report normativi. Cosa determina i risultati a breve termine del conto economico, dello stato patrimoniale e del prospetto dei flussi di cassa? Concentrati su revenue e booking, margini di spesa e operativi, guadagni per azione e flusso di cassa come punto di partenza: da qui puoi ottenere maggiori dettagli.

## 5 Riduci i rischi senza soffocare la crescita

In un sondaggio del gruppo di consulenza globale Protiviti, 1.300 executive e direttori della C-suite hanno classificato il 2023 come l'anno più rischioso fra gli 11 analizzati nel corso del tempo.<sup>9</sup> I rischi derivanti da reati informatici e frodi sempre più sofisticati, da normative complesse di compliance, dalla volatilità economica e dai disordini geopolitici si stanno diffondendo velocemente e sono in rapida evoluzione. Ciò ha reso fondamentale una gestione efficace del rischio per facilitare il percorso verso una crescita redditizia.

La creazione di un solido sistema di gestione dei rischi non solo aiuta a creare una cultura consapevole dei rischi, ma fornisce anche le basi per una compliance efficiente in termini di normative (Sarbanes-Oxley), privacy (GDPR) e convenzioni e requisiti finanziari.

La sfida consiste nel trovare il giusto equilibrio. Troppo cauti e l'azienda rischia di perdere opportunità di crescita e creazione di valore. Troppo aggressivi e subisce un notevole danno alla reputazione, finanziario e legale.

Per venire incontro alle aziende che fanno sempre più affidamento sui CFO per guidare il loro approccio alla gestione del rischio, ecco diverse strategie che aiutano a stabilire o revisionare policy e procedure:

**Effettua previsioni di cassa frequenti:** specificatamente perché il costo del fare business cresce nel bel mezzo dell'inflazione, i CFO devono essere in grado di proiettare in modo proattivo liquidità e potenziali carenze di cassa. Tuttavia, le previsioni di cassa che richiedono la raccolta manuale di dati da più fonti e l'esecuzione di calcoli non funzioneranno. Cerca un sistema in grado di automatizzare l'analisi dei flussi di cassa e fornisci dashboard che ti aiutano a visualizzare e perfezionare le previsioni dei flussi di cassa, quindi segui queste tre best practice:

- **Utilizza sia le proiezioni a breve che quelle a medio termine.** Le previsioni a breve termine che proiettano fino a 30 giorni possono individuare gravi carenze di cassa, o (più probabile per i business consolidati) una tendenza al ribasso, prima che si trasformi in una crisi completa. Le previsioni a medio termine, che vanno in genere da 6 a 18 mesi, possono considerare in modo più ampio il business e la sua strategia.

<sup>9</sup> Protiviti, "Executive Perspectives on Top Risks for 2023 and 2032," 2023.

- **Esamina regolarmente le varianze.** Il confronto dei dati effettivi con il flusso di cassa previsto migliorerà l'affidabilità delle previsioni e aiuterà le organizzazioni a reagire più rapidamente ai problemi.
- **Automatizza il più possibile.** I team hanno molte più probabilità di utilizzare strumenti e processi di previsione connessi e automatizzati, in quanto ciò significa che avranno informazioni aggiornate su cui possono fare affidamento. Puoi inoltre possibile automatizzare le analisi delle varianze per aumentare costantemente l'accuratezza delle previsioni.



**Il 45%**  
delle aziende considera  
le esposizioni al rischio  
esistenti quando valuta  
nuove iniziative strategiche

Fonte: American Institute of Certified  
Public Accountants (AICPA)

**Integra la gestione del rischio nella pianificazione strategica:** oltre alle società di servizi finanziari, solo la metà delle organizzazioni sta seriamente considerando le esposizioni al rischio derivanti da diverse iniziative strategiche che stanno valutando, secondo un sondaggio dell'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).<sup>10</sup>

Le conversazioni sulla valutazione dei rischi spesso vengono fatte troppo tardi, dopo che gli obiettivi aziendali chiave e le iniziative strategiche che aiuteranno a raggiungerli sono stati approvati e messi in moto. Per evitare ciò, i team esecutivi devono collaborare durante il processo di pianificazione per determinare i rischi potenziali, il loro livello di comfort con tali possibilità e gli indicatori iniziali dei rischi emergenti.

<sup>10</sup> Mark S. Beasley e Bruce C. Branson, "The State of Risk Oversight: An Overview of Enterprise Risk Management Practices," American Institute of Certified Public Accountants, giugno 2022.

Valuta la possibilità di definire indicatori di rischio chiave (KRI, key risk indicator) per la tua azienda o i tuoi progetti. Mentre i noti KPI vengono utilizzati per misurare le prestazioni, i KRI vengono utilizzati anche per monitorare e contrassegnare i cambiamenti nei fattori di rischio critici. Per il finance, i rischi individuati durante il processo di pianificazione strategica potrebbero includere una recessione economica, un aumento dei costi e un'incapacità di soddisfare gli obblighi finanziari. Puoi creare un KRI per prevedere ogni rischio e un punto di attivazione associato da cui devi intraprendere azioni di mitigazione. Ad esempio:

- **KRI di recessione economica:** le spese di consumo personale (PCE, personal consumption expenditure) diminuiscono di oltre il 2% in un mercato in cui pianifichi di lanciare un nuovo prodotto.
- **KRI dei costi in aumento:** varianza pari o superiore al 10% tra il costo previsto dal budget e il costo effettivo di un progetto.
- **KRI degli obblighi finanziari:** rapporto corrente tra attività e passività che scende al di sotto di due.

Integrare la gestione del rischio nel processo di pianificazione strategica sin dall'inizio renderà più solidi i piani, concentrerà gli sforzi di mitigazione sui rischi maggiori e spingerà ad avere conversazioni oneste sulla tolleranza del rischio.



**Combatti il rischio con la tecnologia:** le aziende che non dispongono di un sistema di enterprise risk management (ERM) dovranno affidarsi a un gruppo di persone per valutare e gestire quotidianamente i rischi. Il software ERM può ridurre drasticamente le risorse necessarie per la gestione del rischio. Cerca una soluzione cloud in grado di controllare automaticamente l'accesso degli utenti, monitorare costantemente l'attività degli utenti e supportare flussi di lavoro semplici che semplificano report finanziari e compliance. Con gli strumenti giusti, le aziende possono essere meglio preparate a mitigare i rischi, riducendo al contempo le spese di audit, migliorando i controlli finanziari e limitando le perdite di cassa.

## Uno sguardo al futuro

Tira le somme, e noterai che i CFO devono affrontare una grande sfida. Come indicato in questo e-book, i CFO e i loro team hanno bisogno della giusta combinazione di strategie, insight basati sui dati e tecnologia per favorire una crescita redditizia. Ciò, insieme alle loro competenze e alle loro prospettive uniche, permetterà ai responsabili del finance di supportare i team in tutta l'organizzazione affinché prendano le decisioni giuste e facciano scelte per il successo aziendale. La pressione che viene attualmente fatta a favore di una crescita redditizia sottolinea ulteriormente l'importanza di una leadership efficace dei CFO che va ben oltre la reportistica e la pianificazione finanziaria. Coloro che lasciano ora il loro segno consolideranno il loro posto come voce di fiducia nel consiglio di amministrazione e conferiranno all'organizzazione finanziaria il ruolo di fonte di insight basati su dati e responsabilità che aiutano l'intera azienda a raggiungere i suoi obiettivi.



# I CFO favoriscono una crescita redditizia con le Oracle Cloud Applications

Le Oracle Fusion Cloud Applications offrono ai CFO e ai loro team finanziari i dati e le informazioni di cui hanno bisogno per aiutare i dipendenti di tutta l'azienda a prendere decisioni aziendali migliori e a favorire una crescita redditizia. Una suite connessa di applicazioni tra cui [Oracle Cloud ERP](#), [EPM](#) e [Fusion Analytics](#), tutte in esecuzione su un'unica piattaforma [Oracle Cloud Infrastructure \(OCI\)](#) crea una visione finanziaria completa che comprende human resources, supply chain, operations, vendite e marketing. Quando i CFO adottano l'automazione e introducono l'intelligenza artificiale in attività di routine, rendono i processi finanziari di base, come la chiusura finanziaria, molto più efficienti e permettono ai team finance di concentrarsi su nuove opportunità, dalle espansioni del mercato alle fusioni e alle acquisizioni.

[Per saperne di più](#)



Copyright © 2023, Oracle e/o relative consociate. Il presente documento viene fornito solo a scopo informativo e il relativo contenuto potrà essere soggetto a modifiche senza preavviso. Non si garantisce che il presente documento sia privo di errori, né che sia soggetto ad altre garanzie o condizioni, espresse o implicite, ivi incluse le garanzie e condizioni implicite di commerciabilità o di soddisfazione di una particolare finalità. In particolare, Oracle declina ogni responsabilità nei confronti del presente documento che non determina, direttamente o indirettamente, nessun obbligo contrattuale. Il presente documento non può essere riprodotto o trasmesso in alcuna forma o con alcun mezzo, elettronico o meccanico, per alcuno scopo, senza il nostro previo consenso scritto. Oracle e Java sono marchi registrati di Oracle e/o delle relative consociate. Altri nomi possono essere marchi dei rispettivi proprietari.

