

CFO & FINANCIAL LEADERSHIP INSIGHTS





INDICE

IL DIRETTORE FINANZIARIO DI OGGI: UNA SOLA FIGURA CON RUOLI DIVERSI.....	03
I QUATTRO RUOLI DEL MODERNO CFO	04
STRATEGIE INNOVATIVE PER LE PERSONE: I LEADER FINANZIARI COSTRUISCONO UNA NUOVA CULTURA AZIENDALE	05
LE LEGGI GLOBALI SULLA PROTEZIONE DEI DATI METTONO A DURA PROVA I CFO	07
CYBERSECURITY: QUALE RUOLO PER IL CFO?	09
PERCHE' I CFO STANNO CONVERGENDO DAI BIG DATA VERSO VELOCITA', PRECISIONE E SEMPLIFICAZIONE?	11
QUALI TRATTI DEFINIRANNO IL CFO DI DOMANI?	13
LO STUDIO: SPUNTI FINALI	15

IL CFO DI OGGI: UNA SOLA FIGURA CON RUOLI DIVERSI

IL MONDO STA CAMBIANDO SEMPRE PIÙ IN FRETTA. DIGITALIZZAZIONE, VARIAZIONI DEMOGRAFICHE, NUOVI EQUILIBRI DELL'ECONOMIA GLOBALE – TUTTI ELEMENTI CHE CREANO UN AMBIENTE SEMPRE PIÙ DIFFICILE PER LE AZIENDE E I LORO "DECISION MAKER".

IL DIRETTORE FINANZIARIO SVOLGE UN RUOLO FONDAMENTALE ALL'INTERNO DEL BOARD. PERCHÉ?

Dal modello finanziario tradizionale ci si è spostati verso un modello più attivo, agile, che attribuisce al direttore finanziario un profilo pronunciato, strategico, con una più profonda integrazione nella pianificazione, nella strategia e nella gestione delle prestazioni.

Tra questi cambiamenti ne spiccano due. Il primo è che il direttore finanziario è più coinvolto che mai nella formazione della cultura aziendale, con un impatto più forte sul business. Il secondo aspetto è che i direttori finanziari hanno bisogno di strumenti adeguati affinché i loro messaggi siano ascoltati e compresi perché in grado di migliorare l'attività.

In questa relazione su CFO e leadership finanziaria, esamineremo a fondo le problematiche relative alla talent acquisition e alla carenza di competenze che i leader finanziari osservano quotidianamente – scoprendo che non sono quelle attese. Nel nostro articolo sui dati e le nuove tecnologie esploreremo i diversi modi in cui i direttori finanziari stanno alimentando la capacità di valutazione intelligente dei dati nel tentativo di guidare la strategia aziendale. Osserveremo la leadership dal punto di vista dei



direttori finanziari stessi, cercando di capire cosa significa essere alla guida nel mondo di oggi.

Il nostro approfondimento su compliance e normative ci aiuterà poi a comprendere come l'obiettivo tecnico implichi un cambiamento costante per il reparto finanziario e come questa complessità tenga costantemente focalizzati i direttori finanziari su questo aspetto. Daremo infine uno sguardo a cyber-criminalità e sicurezza nonché agli effetti che già si avvertono sui dati e la loro conservazione – oltre che sul significato delle nuove leggi per le pratiche di lavoro attuali.

Buona lettura alla scoperta dei nostri nuovi approfondimenti su CFO & Leadership Insights.

Kelvin Stagg
CFO PageGroup

I QUATTRO RUOLI DEL MODERNO CFO

E NOSTRE INTERVISTE AD UN PANEL INTERNAZIONALE DI DIRETTORI FINANZIARI HANNO PORTATO ALLA LUCE LA LORO VISIONE DELL'ANNO A VENIRE. LE LORO RISPOSTE SU QUESTIONI URGENTI QUALI LA COMPLIANCE, CYBER SECURITY E LA GESTIONE DEI TALENTI HANNO RIVELATO QUATTRO DISTINTI APPROCCI PER IL TRATTAMENTO DI QUESTE TEMATICHE. TALI "RUOLI" SONO:

LO SCIENZIATO...

è il direttore finanziario che genera i dati, gestisce l'architettura IT e allinea i sistemi per un reporting efficiente. Lo Scienziato cerca modi per presentare i dati in formati comprensibili, esplorando nuovi canali di redditività e scoprendo capacità inutilizzate tra le varie funzioni.

L'INGEGNERE...

è il direttore finanziario che organizza e coordina i ruoli e i regolamenti all'interno dell'azienda, creando eredità durature per il CEO che guiderà la società negli anni a venire. Costruisce strategie intorno ai regolamenti, individua modalità per trarre valore dalla visione del CEO e gestisce le funzioni di contabilità, tesoreria, amministrazione, bilancio e pianificazione. Questo ruolo può essere considerato l'aspetto artigianale del lavoro di direttore finanziario, la base della sua prestazione che, se ben operata, può aumentare il patrimonio degli azionisti.



IL PILOTA...

è il direttore finanziario che apporta le sue competenze strategiche e di business misurando, gestendo e producendo performance e valore all'interno dell'organizzazione. Deve riuscire a cogliere con sufficiente anticipo le problematiche strategiche e operative, grazie alla sua visione complessiva della società, garantendo il dialogo fra le parti interessate. Gestendo le basi di valore, gli incentivi e i premi, nonché nuovi modelli di business per rimodellare l'azienda, la rende redditizia per il futuro. Inoltre guida l'attività nei momenti di calma così come in quelli più turbolenti.

IL COACH...

è il direttore finanziario che si concentra sulla ricerca di talenti e funge da guida a partire dalla funzione finanziaria, facendo convergere persone e tecnologie per migliorare le prestazioni grazie allo sviluppo delle capacità nell'intera organizzazione. Collabora da vicino con il reparto HR, sviluppando strategie per lo sviluppo dei talenti, in modo da offrire al reparto personale qualificato, integrando nel processo diverse generazioni. Deve formare e istruire il proprio team non solo per essere in grado di analizzare i dati, ma anche per presentare i risultati in maniera comprensibile.



STRATEGIE INNOVATIVE PER LE PERSONE: LEADER FINANZIARI COSTRUISCONO UNA NUOVA CULTURA AZIENDALE

P RIMA DELL'ERA DEL DIGITALE, I CFO AVEVANO UNA CHIARA FOCALIZZAZIONE SU TESORERIA, CONTABILITÀ E BUDGETING. NELL'ULTIMO DECENNIO, LE “BUSINESS PRACTICE” SI SONO SPOSTATE VERSO I LEADER FINANZIARI CHE HANNO ADOTTATO RUOLO PROATTIVO E STRATEGICO. IN CHE MODO SI SONO MODIFICATE LE CAPACITÀ DI LEADERSHIP E IN GENERALE LE COMPETENZE DEL CFO, NONCHÉ LE RELAZIONI CON ALTRI DIRIGENTI AZIENDALI?

GESTIRE LA STRATEGIA AZIENDALE

I direttori finanziari di successo sollevano interrogativi, mettono in discussione le decisioni e, in tal modo, rendono le aziende più produttive e redditizie. Potrebbe risultare un processo scomodo per il management, ma in grado di apportare enormi vantaggi all'azienda.

In che modo la costante messa in discussione dello status quo incide sulla leadership del direttore finanziario e la sua capacità di influenzare la strategia? Questi fattori si legano al ruolo del CFO in veste di Pilota, ovvero un CFO sempre più visibile a tutte le aree dell'azienda che si interfaccia regolarmente agli stakeholder esterni, membri del consiglio di amministrazione e con effetto a cascata ai team dell'intera azienda.

Philippe de Briey, direttore finanziario di Monsanto, considera questo processo come una sorta di team building continuo, animato da una visione strategica. “Voglio aiutare i dirigenti a pensare all'azienda in modo diverso, mettendosi al tempo stesso nei panni dei propri azionisti e del mercato. Un punto di vista olistico e sistemico, se volete.”

LA FUNZIONE FINANCE COME FORNITORE DI SERVIZI INTERNI

I modelli del passato che tentano di definire il contesto multifaccettato in cui opera il direttore finanziario confermano che, da tempo ormai, essere dotati di competenze flessibili è divenuto una necessità.

Gli sviluppi più recenti della figura del direttore finanziario, sintetizzabili in Coach, Scienziato, Ingegnere e Pilota, sono emersi dalla necessità, per il medesimo, di prendere decisioni razionali sulla base di dati diffusi all'interno di tutta l'azienda, non solo in campo finanziario. Florence Rocle, direttore finanziario di Sodexo, ritiene che questa trasformazione fosse in atto da tempo e che lo sviluppo

del ruolo fosse inevitabile. “La contabilità è parte integrante dei servizi e come tale dovrebbe essere gestita: ormai non ci si aspetta più che i direttori finanziari si limitino a essere dei contabili. Dovrebbero anzi avvalersi a loro volta di esperte figure contabili, essendo chiamati a svolgere un ruolo di portata molto più vasta.”

In veste di Ingegnere, il direttore finanziario si concentra sempre più sulla creazione del team ideale con le corrette competenze e il corretto atteggiamento, di una people strategy (ovvero una strategia di sviluppo delle persone) e di una cultura dell'innovazione a lungo termine, da lasciare in eredità all'azienda. Come spiega infatti William Heitman nel suo influente studio *The CFO: Industrial Engineer of Knowledge Work*: “Il direttore finanziario è l'ingegnere, ossia l'artefice, della base di conoscenze dell'azienda, la quale è costituita fondamentalmente da persone e sistemi.”

L'INGEGNERE



“Il CFO è l'ingegnere, ossia l'artefice, della base di conoscenze dell'azienda, la quale è costituita fondamentalmente da persone e sistemi.”

William Heitman, autore di The CFO: Industrial Engineer of Knowledge Work.

COMUNICARE ATTRAVERSO I DATI

Oggi il direttore finanziario ha il dovere di assicurare la visibilità dei dati ben al di là della propria sfera di competenze, operando come gestore di talenti e consulente principale dell'amministratore delegato. Come afferma David List, direttore finanziario di Conotoxia: “Il direttore finanziario ha un ruolo sempre più importante in tutti gli aspetti di un'azienda e uno di questi è sicuramente la strategia.”

Agendo come uno Scienziato, rivolge maggiormente l'attenzione al mercato, basando le decisioni su dati e principi logici, anziché sull'esperienza, come invece altri membri della direzione senior sono abituati a fare. Terry Moro, direttore finanziario di Omya, spiega: "Oggi siedo al tavolo con comitati direttivi composti da persone che operano nelle divisioni vendite, produzione e logistica. È una cosa completamente nuova. E questi comitati non vengono chiamati direttamente in causa solo per affrontare la sfida del budget."

COSTRUIRE I TEAM DI DOMANI, OGGI.

Per il direttore finanziario nel ruolo di Coach, il problema è mettere a disposizione nuove competenze, che siano al tempo stesso più adatte sia alle nuove generazioni e ai relativi nuovi modi di lavorare, sia alle tradizionali mansioni del reparto finanza. Come spiega Ryan Mangold, direttore finanziario di Taylor Wimpey: "I requisiti della finanza si sono decisamente ampliati. Oggi occorre conoscere molti più aspetti – strumenti, processi, analisi – e questo naturalmente influisce sui giudizi che formuliamo."

LO SCIENZIATO



"I requisiti della finanza si sono decisamente ampliati. Oggi occorre conoscere e comprendere molti più aspetti – quali strumenti, processi, analisi"

Ryan Mangold, CFO, Taylor Wimpey

Approcciare la leadership dal punto di vista del personale è una sfida stimolante per il Coach. L'opportunità di insegnare sia a colleghi che dipendenti, articolando la cultura del lavoro in termini accessibili: precisione, allineamento e comportamento. Ma, come osserva Sebastien Rouge, direttore finanziario di Latécoère, il cambiamento è graduale e adattabile alla filosofia aziendale. "Il nostro obiettivo è allineare i dipendenti e il loro rispettivo lavoro alle varie competenze che possono offrire. La vera sfida consiste in questo, non nel chiedersi se sia meglio assumere un nativo digitale anziché una persona abituata a lavorare con carta e penna."

IL COACH



"Il nostro obiettivo è allineare i dipendenti e il loro rispettivo lavoro alle varie competenze che possono offrire"

Sebastien Rouge, CFO, Latécoère

DIALOGO E CURIOSITÀ COME FATTORE TRAINANTE DELLA PERFORMANCE

Secondo il Pilota, la leadership è un equilibrio tra ciò che l'azienda riesce a fare bene in termini di prestazioni per l'intera organizzazione, e il livello che l'azienda può raggiungere se tutte le funzioni aziendali vengono allineate opportunamente. Come sostiene il direttore finanziario di una multinazionale globale di Packaging: "Le persone fanno affidamento sulle competenze tecniche del direttore finanziario, ma anche sulla sua capacità di mantenere una visione d'insieme."

La necessità di identificare e attirare l'attenzione su questioni strategiche e operative con sufficiente anticipo fa

assumere al direttore finanziario il ruolo di Pilota. In questo modo il direttore finanziario può mantenere un costante dialogo tra operation e finanza per far sì che gli aspetti rilevanti per entrambi i settori siano ritenuti importanti a livello operativo.

IL PILOTA



"Le persone fanno affidamento sulle competenze tecniche del direttore finanziario, ma anche sulla sua capacità di mantenere una visione d'insieme"

CFO, Global Packaging Company

Come dichiara Sebastien Rouge, direttore finanziario di Latécoère: "Se si comprende il ruolo rivestito dalla finanza e l'azienda si adopera per il raggiungimento del proprio obiettivo (che consiste sempre nel migliorare la performance), l'intera azienda funzionerà meglio."

E qual è il fattore chiave per la performance nella funzione finanziaria? Eugene Low, direttore finanziario di Mercer, è convinto che si tratti di una capacità che non si può insegnare: la curiosità. Come spiega: "Quando qualcuno è curioso riguardo a un problema, è disposto a porre le giuste domande per scavare più in profondità, il che risulta assai più proficuo di una pianificazione e analisi finanziaria o di una laurea in economia. La contabilità si può insegnare anche in un solo giorno. Ciò che serve è un direttore finanziario ambizioso che abbia la curiosità di conoscere l'azienda e la curiosità di lavorare insieme all'azienda per promuovere la motivazione e gli sforzi volti alla crescita dell'azienda stessa."



CONSIDERAZIONI CHIAVE

Il direttore finanziario deve creare una people strategy (ovvero una strategia di sviluppo delle persone) e una cultura dell'innovazione, in grado di costituire un'eredità a lungo termine per l'organizzazione

I conflitti possono sorgere con il senior management, il cui stile decisionale potrebbe basarsi maggiormente sull'esperienza, anziché sui dati

Il direttore finanziario è l'avvocato dell'azionista all'interno dell'azienda, ovvero la sua leadership deve basarsi sia su considerazioni interne che esterne

Ci dovrebbe essere uno spostamento verso le capacità di leadership che meglio si adattano alla forza lavoro di oggi e si adattano ai compiti in evoluzione del dipartimento finanziario



LE LEGGI GLOBALI SULLA PROTEZIONE DEI DATI METTONO ALLA PROVA I CFO

PER LE AZIENDE, L'ELENCO DELLE NORMATIVE AUMENTA DI DIMENSIONI E COMPLESSITÀ OGNI ANNO. I CFO STANNO AFFRONTANDO QUESTA SFIDA USANDO LA LORO ESPERIENZA, QUELLA DI CONSULENTI ESTERNI E, INFINE, CONSIDERANDO LA SFIDA DA UNA PROSPETTIVA DI ACQUISIZIONE DI TALENTI. QUESTE REGOLE SONO SEMPLICI OSTACOLI DA SUPERARE O RAPPRESENTANO UNA REALE OPPORTUNITÀ PER SEMPLIFICARE LE OPERAZIONI?

Il numero di nuove regolamentazioni che le aziende sono chiamate a rispettare aumenta alla velocità della luce. Secondo le stime di Thomas Risk Management Solutions, scatta un nuovo allarme normativo ogni 12 minuti, per cui la compliance è destinata a essere un argomento perennemente all'ordine del giorno per i direttori finanziari nel prossimo futuro.

Il regolamento generale europeo sulla protezione dei dati personali (GDPR), che entrerà in vigore quest'anno, è l'ultimo esempio della bufera normativa che affligge le aziende di tutto il mondo. Tale regolamento è destinato ad avere un enorme impatto sull'Unione Europea, con sanzioni per violazioni della protezione dei dati.

SEMPRE PIÙ COMPLESSO E MACCHINOSO

I direttori finanziari intervistati nell'ambito di questo studio hanno dichiarato all'unanimità che la nuova regolamentazione sulla protezione dei dati rappresenta a loro avviso un'enorme sfida, soprattutto in considerazione del fatto che altre regioni stanno formulando leggi analoghe. "È un gigantesco ostacolo con cui tutti al momento devono fare i conti", dichiara Kelvin Stagg, direttore finanziario globale di PageGroup. "Il resto del mondo si sta muovendo nella stessa direzione: è già in fase di realizzazione una versione cinese."

Non c'è dubbio che, all'interno delle aziende, il direttore finanziario sia la figura più idonea ad affrontare la problematica delle normative in continua evoluzione. Ma la domanda, man mano che aumentano le pressioni, è: come affrontarla? Come spiega James Gregory, direttore finanziario inglese dell'azienda immobiliare internazionale JLL: "Sia che si tratti dei principi contabili internazionali IFRS o degli US GAAP, l'elenco diventa ogni anno sempre più lungo e complesso".

L'INGEGNERE: SOLUZIONI PER CONTENERE I COSTI

In aggiunta a tutto questo, i nuovi regolamenti hanno un impatto ancora più pesante sull'azienda, in particolare perché un'eventuale non-conformità inciderebbe immediatamente sulla credibilità agli occhi degli azionisti.

È qui che entra in gioco il direttore finanziario in veste di Ingegnere: in questo particolare ruolo, il direttore finanziario prende l'iniziativa di formulare il corretto approccio alla questione della conformità, ideando una soluzione che richiede il supporto di più discipline: finanza, contabilità, tesoreria, amministrazione, bilancio e pianificazione.

"A fronte del problema della conformità e dei regolamenti in continua evoluzione, dobbiamo disporre di persone che abbiano dimestichezza con i dettagli pratici, che contribuiscano attivamente al lavoro necessario per il raggiungimento della conformità e che siano in grado di esaminare e valutare i progressi in modo competente", dichiara Phil Dennis, direttore finanziario di Bizspace. "In passato i nostri processi erano abbastanza conformi, ma la relativa documentazione necessitava di maggiore attenzione. Ora deleghiamo compiti a persone che, all'interno dell'azienda, rivestono mansioni più esecutive, mantenendo al tempo stesso una visione d'insieme".

L'INGEGNERE



"Ora deleghiamo compiti a persone che, all'interno dell'azienda, rivestono mansioni più esecutive, mantenendo al tempo stesso una visione d'insieme."

Phil Dennis, CFO, BizSpace

LO SCIENZIATO: FAMILIARITÀ CON LE QUESTIONI LEGATE ALLA SICUREZZA

Per assicurare che i sistemi informatici siano conformi, il direttore finanziario deve avere dimestichezza con le problematiche di sicurezza, idealmente nell'ambito di più sistemi giuridici, lavorando in stretta collaborazione con il direttore operativo (COO)/direttore informatico (CIO) oppure assicurando che l'ufficio tecnico faccia direttamente capo al direttore finanziario. Non solo i sistemi dell'azienda dovrebbero essere regolarmente sottoposti a un controllo dello stato di salute, ma anche quelli dei clienti e dei fornitori. Si tratta di un'impresa complessa, adatta soprattutto all'approccio tecnico dello Scienziato.

LO SCIENZIATO



“Una delle cose che fanno parte del nostro ruolo di monitoraggio è assicurarci che la cybersicurezza e la protezione dei dati di sistema siano adeguati”

Andrea Wesson, CFO, Eversholt Rail

IL COACH: CREARE CONSAPEVOLEZZA INTERNAMENTE

Sarebbe tuttavia poco lungimirante affrontare il tema della conformità esclusivamente dal punto di vista tecnico, fa notare Phil Dennis: “Negli ultimi mesi abbiamo lavorato sul GDPR, su norme più rigorose in materia di riciclaggio del denaro, sulle norme relative ai reati penali d'impresa e, ovviamente, sulle modifiche apportate agli IFRS. Per ciascuna di tali normative dobbiamo adottare un approccio differente. Ad esempio, il GDPR non riguarda esclusivamente l'informatica ma la creazione di consapevolezza, la formazione professionale e l'acquisizione di familiarità a livello aziendale”.

Operando come fautore del cambiamento, il direttore finanziario in veste di Coach può sfruttare la propria visibilità all'interno dell'azienda per sensibilizzare i dipendenti sulla questione. James Gregory, direttore finanziario di JLL, ritiene che la formazione sia una priorità chiave: “La sfida per il team di controllo è come rimanere al passo in un mondo sempre più regolamentato in tema di conformità. Come sfruttare al meglio la tecnologia e come formarsi al meglio in materia di competenze del personale? A fronte di leggi sempre più complesse, il nostro team deve essere in grado, oggi più che mai, di spiegare concetti complessi nel modo più semplice possibile”.

IL COACH



“La sfida per il team di controllo è come rimanere al passo in un mondo sempre più regolamentato in tema di conformità.”

James Gregory, UK CFO, JLL

IL PILOTA: TRASFORMARE LE REGOLAMENTAZIONI IN UN VANTAGGIO COMPETITIVO

Sebbene molti direttori finanziari tendano a considerare le regolamentazioni solamente come una spesa che grava sull'azienda, una corretta pianificazione e una

precisa esecuzione possono rivelarsi un'arma segreta con cui battere la concorrenza. Di fronte al vortice amministrativo, mantenere costantemente una visione d'insieme, esattamente come fa un Pilota, consente all'azienda di trasformare la conformità in un vantaggio competitivo.

Un direttore finanziario di una società logistica, spiega: “Dato che la nostra impresa è appartenuta a un fondo opportunistico, per noi la governance e la conformità sono stati indispensabili per un lungo periodo. Di conseguenza, abbiamo formato un valido comitato generale, che è già pratico di tali aspetti e sta istruendo in modo competente il resto dell'azienda al riguardo. Ora siamo molto più consapevoli delle modalità con cui gestiamo e segnaliamo i dati personali”.

IL PILOTA



“Abbiamo formato un valido comitato generale, che è già pratico di tali aspetti e sta istruendo in modo competente il resto dell'azienda al riguardo.”

CFO, Logistics Company



CONSIDERAZIONI CHIAVE

Il regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR) sarà una delle maggiori sfide di conformità di quest'anno, anche alla luce di iniziative analoghe attuate in tutto il mondo

A fronte delle leggi sempre più complesse e di difficile comprensione, i direttori finanziari devono nominare esperti che siano in grado di spiegarle alle parti interessate in modo accessibile

Per assicurare che i sistemi informatici siano conformi, i direttori finanziari devono essere esperti di tecnologia

La conformità riguarda anche aspetti come la consapevolezza, la formazione e l'acquisizione di familiarità a livello aziendale

Attraverso un'ideale pianificazione e un'esecuzione precisa, la conformità può diventare un vantaggio competitivo



CYBERSECURITY: QUALE RUOLO PER IL CFO?

LA FINANZA È UNA DELLE AREE PIÙ VULNERABILI PER GLI ATTACCHI INFORMATICI. I CFO DEVONO PRENDERE CONFIDENZA ANCHE CON NUOVE PROBLEMATICHE DI SICUREZZA IT E QUADRI GIURIDICI A SECONDA DEL LORO MODELLO DI BUSINESS: UN COMPITO QUASI IMPOSSIBILE. IN CHE MODO QUESTO INFLUENZERÀ IL LORO POTERE DECISIONALE IN TERMINI DI INTEGRAZIONE DELLA TECNOLOGIA FACILITANDO L'UTILIZZO DEI DATI A LIVELLO AZIENDALE?

Oggi vengono sferrati attacchi informatici più di un milione di volte al giorno. La maggior parte degli attacchi fallisce e pochi hanno l'effetto devastante di Wannacry, il documentato ransomware che lo scorso anno ha infettato milioni di computer in ben 150 paesi. Ma anche gli attacchi di minore portata possono avere un considerevole impatto sull'infrastruttura aziendale e, naturalmente, causare costi elevati.

I direttori finanziari sono consapevoli del ruolo importante nel far fronte a questa sfida: "La sicurezza informatica è uno dei primi argomenti all'ordine del giorno", spiega il direttore finanziario di una banca di investimento. "Non si tratta semplicemente di mettere una pezza a un problema di sicurezza ed essere poi a posto per i prossimi 15 anni; servono costante vigilanza e analisi delle prestazioni".

Ma resta la domanda: quale ruolo particolare riveste il direttore finanziario in questo processo?

LO SCIENZIATO: PRIORITARIZZARE LE ESIGENZE DI PROTEZIONE

La maggior parte dei direttori finanziari che hanno partecipato allo studio concordano sul fatto che il segreto sia avere buone conoscenze in materia di gestione dei dati. Se oggi un direttore finanziario desidera svolgere al meglio il proprio ruolo, deve saper filtrare i dati critici e riservati, nonché attribuire la priorità alla salvaguardia dell'azienda.

Man mano che si accumulano le violazioni di dati, i direttori finanziari devono essere proattivi e confrontarsi costantemente con gli esperti informatici. Data l'esposizione continua, è oggi sempre più importante per un direttore finanziario essere esperto di tecnologia.

LO SCIENZIATO



"Prendersi cura della sicurezza dei sistemi è un'area che implica moltissimo lavoro."

Andrea Wesson, CFO, Eversholt Rail

L'INGEGNERE: GARANTIRE LA CONFORMITÀ SULLE PROCEDURE

Ma il ruolo del direttore finanziario nell'assicurare la protezione dei dati non si limita a questo. In genere, il rischio più grande non risiede nel sistema informatico stesso, ma nel modo in cui i dipendenti lo utilizzano. "A prescindere dalla quantità di firewall o di password impostate, basta una sola negligenza da parte di qualsiasi persona all'interno del gruppo per mettere a repentaglio tutto ciò che stiamo cercando di proteggere con tali strumenti", dichiara Thiago Oliveira, direttore finanziario della società immobiliare JHSF.

L'INGEGNERE



"Basta una sola negligenza per mettere a repentaglio tutta la sicurezza"

Thiago Alonso de Oliveira, CFO, JHSF

Adottando un approccio assimilabile a quello di un Ingegnere, Oliveira non può fare a meno di sottolineare l'importanza di sistemi funzionanti a regola d'arte,

adottati sistematicamente dai dipendenti: “La conformità delle persone riguardo alle procedure di sistema è molto importante per tenere le informazioni al sicuro e ridurre i rischi di attacchi informatici”.

IL COACH: EDUCARE LE PERSONE AD ESSERE VIGILI

Assumendo il ruolo di Coach, formare il personale riguardo ai rischi associati agli attacchi informatici e alle misure di prevenzione sta rapidamente diventando una priorità di ogni direttore finanziario.

“Dobbiamo educare i nostri dipendenti a stare sempre in allerta”, afferma Bob Braasch, direttore finanziario della banca d'investimento Marathon Capital, “perché le minacce che possono avere un effetto avverso su di noi iniziano con qualcuno che invia accidentalmente un virus tramite un documento, cercando in tal modo di accedere al nostro sistema. L'educazione a livello individuale è il punto di partenza da cui tutto deve cominciare”.

IL COACH



“Dobbiamo educare i nostri dipendenti ad essere vigili, sempre. L'educazione a livello individuale è il punto di partenza da cui tutto deve cominciare.”

Bob Braasch, CFO, Marathon Capital

IL PILOTA: TROVARE STRATEGIE PER SALVAGUARDARE LA PRIVACY

Sempre più organizzazioni effettuano il monitoraggio dell'utilizzo dei dati da parte dei propri dipendenti al fine di migliorare la sicurezza informatica, ma ciò comporta costi, non necessariamente soltanto di natura finanziaria.

“Credo che la più grossa sfida per la maggior parte delle aziende sia come riuscire a rispettare la privacy, pur tenendo traccia al 100% delle attività di ogni singolo. Ogni giorno mi sveglio ponendomi questa domanda”, spiega Oliveira.

Servono le capacità orientate alla soluzione di un Pilota per individuare una soluzione idonea, senza necessariamente entrare nei dettagli operativi. “L'equilibrio è delicato ma necessario” spiega Eugene Low, direttore finanziario dell'azienda di consulenza internazionale Mercer, “ma ho fiducia nel fatto che il mio team informatico e il mio team compliance abbiano tutto sotto stretta vigilanza. E, da quanto vedo, la situazione è effettivamente sotto controllo. Non posso scendere nei dettagli. Ogni direttore finanziario ha le proprie battaglie da combattere”.

IL PILOTA



“È facilissimo per chiunque inviare un'e-mail contenente dati sensibili sulla nostra nostra azienda, ma ho fiducia nel fatto che il mio team informatico e il mio team compliance abbiano tutto sotto stretta vigilanza”

Eugene Low, CFO, Mercer

Alcuni ritengono che la sfida della sicurezza informatica assumerà una portata troppo vasta da gestire da parte del solo team del direttore finanziario. Come ha fatto notare David List, direttore finanziario dell'azienda di cambio valuta online Conotoxia: “Non sarei sorpreso se in futuro venisse introdotto un nuovo ruolo nel Consiglio di amministrazione. Prima o poi anche il responsabile della sicurezza informatica entrerà a farne parte”.



CONSIDERAZIONI CHIAVE

Dato che la finanza è uno dei settori più vulnerabili e particolarmente soggetti ad attacchi dannosi, i direttori finanziari devono essere coinvolti nella gestione della sicurezza informatica

I direttori finanziari devono avere dimestichezza con le problematiche di sicurezza informatica

I direttori finanziari devono educare il personale dell'azienda per garantire la conformità

La sfida della sicurezza informatica potrebbe diventare talmente complessa da portare alla nascita di un nuovo ruolo all'interno del Consiglio di amministrazione

Il coinvolgimento del CFO nella sicurezza informatica deve essere equilibrato dalla prontezza a delegare i dettagli



PERCHÉ I CFO STANNO CONVERGENDO DAI BIG DATA VERSO VELOCITÀ, PRECISIONE E SEMPLIFICAZIONE

C'È UNA CRESCENTE NECESSITÀ PER I CFO DI FAMILIARIZZARE CON LA TECNOLOGIA APPLICATA AL SETTORE FINANZIARIO E INFLUENZARNE L'ADOZIONE. L'OBBIETTIVO È CREARE EFFICIENZA ATTRAVERSO L'AUTOMAZIONE E RAZIONALIZZAZIONE, OLTRE A FAVORIRE LA CAPACITÀ DI UNA VALUTAZIONE INTELLIGENTE DEI DATI. COME QUESTA NUOVA RELAZIONE CON I DATI HA MODIFICATO LO "SCOPE" DEL CFO - E COSA SIGNIFICA QUESTO PER L'INSIEME DELLE COMPETENZE DEL DIPARTIMENTO?

Nel mondo della finanza non c'è niente di più prezioso di un report ben eseguito che evidenzi le operazioni chiave di un'azienda. Oggi, alla luce della mania per i 'big data', il solo fatto di redigere un rapporto è diventato, citando le parole di David List, direttore finanziario di Conotoxia, "the query function". La capacità di un direttore finanziario di utilizzare i database in modo competente e di sfruttare le voluminose relazioni sui dati ai fini delle decisioni aziendali è indispensabile per svolgere appieno il ruolo del moderno direttore finanziario.

L'ACCURATEZZA DEI DATI È PIÙ IMPORTANTE DELLA QUALITÀ

Dai software tool ai server di database che memorizzano e recuperano informazioni per l'immediata rendicontazione, la vera potenza dei dati non è mai stata così a portata di mano.

LO SCIENZIATO



"Possediamo dati che possono rivelarsi più preziosi di quanto si pensi"

Andrea Wesson, CFO, Eversholt Rail

L'integrazione di dati nella funzione finanziaria attraverso la tecnologia e la sempre maggiore raccolta di dati pongono una sfida immediata per il direttore finanziario in termini di filtraggio e utilizzo delle cifre a supporto di decisioni aziendali oculate. Essere in possesso dei dati è un conto; essere in grado di analizzarli in modo rapido e preciso è un altro. Come sostiene Andrea Wesson,

direttore finanziario di Eversholt Rail: "La memorizzazione, l'archiviazione e l'accesso ai dati richiedono moltissimo tempo. Possediamo dati che possono rivelarsi più preziosi di quanto si pensi. Ci sono, ma sono difficili da trovare".

GUIDARE IL CAMBIAMENTO DALL'ACCESSO AI DATI ALLA STRATEGIA

Coordinando l'azienda attorno ai dati chiave, il direttore finanziario riveste una posizione di fiducia nel team dirigenziale senior di un'azienda. Come fa notare Bob Braasch, direttore finanziario di Marathon Capital: "Aiuta l'amministratore delegato a condurre l'azienda verso il passo successivo, qualunque esso sia".

Tuttavia, possono sorgere conflitti nel dialogo con colleghi dirigenti che tendono a prendere decisioni meno incentrate sui dati. Ryan Mangold, direttore finanziario di Taylor Wimpey, spiega: "I dati sono utili a facilitare la presa di decisione, ma il fatto è che la maggior parte delle decisioni vengono prese da persone che si limitano semplicemente ad applicare i dati. Penso che le soft skill del direttore finanziario siano alla fine più importanti della tecnologia".

IL COACH



"Penso che le soft skill del direttore finanziario siano alla fine più importanti della tecnologia"

Ryan Mangold, CFO, Taylor Wimpey

Il direttore finanziario in veste di Pilota tenderà a fare pressioni per l'integrazione di tutti i sistemi all'interno

di un'azienda. La visione dall'alto e l'influenza strategica assicurano di non perdere opportunità di mercato attraverso infiniti circoli viziosi decisionali. Come spiega David List: "Ogni transazione deve essere iscritta nei libri e registri di un'azienda. Il direttore finanziario, perciò, dovrà sempre trovarsi nel punto dell'imbuto in cui tutto deve convergere, essere idoneo, efficiente e sfruttabile. È inevitabile che la funzione del direttore finanziario sia destinata a dare impulso a tali cambiamenti".

IL PILOTA



"Il direttore finanziario, perciò, dovrà sempre trovarsi nel punto dell'imbuto in cui tutto deve convergere, essere idoneo, efficiente e sfruttabile."

David List, CFO, Conotoxia

I DATI E LE ANALISI DOVREBBERO ESSERE ACCESSIBILI

In veste di Coach, il direttore finanziario assume un ruolo attivo nella divulgazione e nel patrocinio sia dei dati che della tecnologia all'interno di un'organizzazione. Un coach deve rivolgersi alle persone affinché utilizzino al meglio la tecnologia per prendere decisioni più ponderate e coordinarsi con altri dirigenti senior per assicurare che non vengano semplicemente duplicate tecnologie a compartimenti stagni.

Come sottolinea il direttore finanziario di una banca di investimento, il mancato allineamento tra team può essere dannoso: "Sarebbe strano se il reparto finanza si concentrasse soltanto sul perfezionamento dei propri strumenti. Lavorare in questo modo può complicare inutilmente la vita. Se si pensa a compartimenti stagni, non si risolve nulla".

I direttori finanziari possono invece apportare un enorme valore aggiunto fungendo da collegamento tra i dati raccolti, decifrandone il significato e stabilendo come esporlo al personale. Secondo la lettura di un CFO di una azienda di packaging: "Lavoro sia avvalendomi di competenze analitiche, sia adottando un approccio basato sulle persone in modo da essere in grado di gestire l'azienda e tutte le variabili di cui i dipendenti necessitano per ottenere ottimi risultati. Sì, il mondo ruota attorno ai numeri, ma per renderlo possibile servono le persone".

RIPENSARE LA FINANZA SECONDO UNA PROSPETTIVA GUIDATA DAI DATI

Quando la tecnologia e i dati vengono affrontati dal punto di vista dell'Ingegnere, il direttore finanziario segue un percorso che assicura l'integrazione di nuovi sistemi e dati con quelli esistenti, mantenendo la qualità e l'affidabilità.

Sussiste l'opportunità di riconfigurare la funzione della finanza quando il reparto è in grado di dedicare tempo al lavoro interdisciplinare, al supporto di processi decisionali alla luce della strategia aziendale, alla messa a punto di sistemi per garantire precisione ed efficienza. "Osservando più da vicino la sfera di competenze del direttore finanziario, le opportunità chiave sono ovviamente l'automazione di un centro servizi condiviso e gli aspetti transazionali della finanza", fa notare Philippe De Briey.

Ryan Mangold, direttore finanziario di Taylor Wimpey, spiega che il segreto è stilare rapporti sui dati che contano

davvero, non semplicemente sui dati raccolti, ovvero dedicare tempo ed energie in modo produttivo. "I dati hanno modificato ed esercitato un forte impatto sul ruolo, perché oggi disponiamo di una miriade di informazioni e dobbiamo avere la certezza di cercare le informazioni giuste per prendere decisioni aziendali. Sfidare davvero se stessi nel proprio ruolo è fondamentale".

L'INGEGNERE



"Osservando più da vicino la sfera di competenze del direttore finanziario, le opportunità chiave sono ovviamente l'automazione di un centro servizi condiviso e gli aspetti transazionali della finanza."

Philippe de Briey, EU CFO, Monsanto

Svolgendo al tempo stesso le funzioni di un Coach, che supporta il team di leadership per comprendere meglio le sfide, e di uno Scienziato, che identifica nuove modalità di estrazione, analisi e spiegazione delle cifre in un linguaggio accessibile a tutti, il direttore finanziario può apportare nel proprio ruolo un enorme valore aggiunto.



CONSIDERAZIONI CHIAVE

Sia la memorizzazione sia l'accesso ai dati sono importanti tanto quanto la loro analisi

I dati sono inutili se non vengono analizzati correttamente ed esposti in modo efficace

Il direttore finanziario compete con il direttore informatico (CIO - Chief Information Officer) e con il responsabile dei dati (CDO - Chief Data Officer) per il predominio sul tema dell'integrazione di nuove tecnologie

I direttori finanziari devono integrare nuovi sistemi nei vecchi sistemi preesistenti, mantenendo la qualità e l'affidabilità dei servizi

Il CFO, come ingegnere, deve insegnare agli altri membri del consiglio di amministrazione e alla direzione senior ad adottare un approccio armonico in materia di implementazione e utilizzo dei sistemi

QUALI TRATTI DEFINIRANNO I CFO DI SUCCESSO DI DOMANI?

DAL CONTENIMENTO DEL CONFLITTO A LIVELLO DI CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ALL'ALLINEAMENTO DELLE COMPETENZE DEL TEAM SECONDO ESIGENZE AZIENDALI, IL CFO COME COACH E TALENT MANAGER È UNA TENDENZA IN CRESCITA. COME IL NUOVO SET DI COMPETENZE HA INFLUENZATO LE INTERAZIONI TRA I TEAM FINANZIARI E LA STRUTTURA AZIENDALE PIÙ AMPIA? COME È CAMBIATA LA LORO VISIONE DELLE SOFT SKILL RISPETTO ALLE COMPETENZE PIÙ TECNICHE?

In precedenza, la funzione finanziaria richiedeva molti attributi: pensiero analitico, comprensione, assertività e - senza dubbio - competenza tecnica. Oggi, il moderno professionista del mondo finanziario ha anche bisogno di esibire una vasta gamma di soft skill, inclusa la capacità di trasmettere idee complesse in modo semplice, o ancora, in termini accattivanti.

Per Eugene Low, CFO di Mercer Indonesia, alcune cose possono essere trasferite facilmente mentre altre no. "Io posso insegnare contabilità in un giorno - ma quello che ho davvero bisogno di vedere in un aspirante leader finanziario è la curiosità. Curiosità sul business; curiosità per identificare i modi per guidare i diversi team verso gli stessi obiettivi e far crescere l'azienda"

COINVOLGIMENTO PERSONALE NELLO SVILUPPO DEL TALENTO

In molte aziende, il CFO si è già mosso come figura di coach e moderatore nel conflitto a livello di board, definendo il contributo dei diversi dipartimenti alla strategia globale. È molto probabile che altri leader non monitorino attivamente le questioni come la gestione finanziaria, la contabilità, la catena di approvvigionamento, ma comunque il business richiede di lavorare armoniosamente per poter performare in modo redditizio.

Come Pilota, guidando l'azienda verso prestazioni migliori, Philippe de Brier, CFO di Monsanto L'Europa, spiega: il CFO è la finestra sul business per azionisti, investitori e altri stakeholder esterni. "Una delle cose che spero di trasmettere è un approccio diverso al business, attraverso una visione olistica e sistemica, davvero mettendo se stessi nei panni dei mercati", osserva Brier.

Effettuare l'attività di coaching agli altri membri del consiglio di amministrazione vuol dire collegare fatti e cifre

alla strategia e collegarlo agli investitori paga i dividendi. Ma per raggiungere questo, i senior leader finanziari devono rivalutare non solo le proprie competenze, ma anche quelle dei membri più stretti della squadra.

IL PILOTA



"La chiave oggi è la capacità di comunicare bene."

Laurent Gilles, CFO, Valfidus

COSTRUIRE SQUADRE MIGLIORI PER IL FUTURO

La sfida di oggi non è solo quella di trovare i migliori talenti, ma anche di costruirvi intorno una squadra e garantire le competenze di cui il CFO ha bisogno per guidare al meglio la produttività del proprio reparto.

Bob Braasch, CFO di Marathon Capital, si rende conto che non si tratta solo del numero dei dipendenti ma anche della comprensione dei loro talenti.

IL COACH



"Qual è il mio ruolo e come lo vedo? Direi che è quello di assicurarsi che le persone crescano e si adattino. Si tratta per lo più di comportamenti, di competenze trasversali, ma anche di farle diventare ciò che vorremmo diventassero."

Terry Moro, CFO, Omya

“Crea ulteriore pressione assicurarsi di avere le persone giuste nei ruoli giusti e costruire un organigramma solido. È qualcosa che ci ha sempre preoccupati per anni.”

Osservando più da vicino il ruolo di Coach del CFO, emerge la necessità di critica delle loro competenze e di guida dei loro programmi, perché uno stile di leadership trasformativa è importante per guidare gli altri lungo il percorso.

I CFO devono fungere da apripista per il proprio team, essere al tempo stesso allenatori e motivatori e un punto focale per una squadra sempre più diversificata. “Ma non si tratta soltanto di integrazione di nuove generazioni,” chiarisce Latécoère CFO di Sebastien Rouge. “Si tratta in realtà di integrare team operativi diversi. Siamo di fronte a team multi-generazionali, a persone dalle molteplici abilità e ad una maggiore diversità etnica e di genere. La sfida, quindi, è di trarre il meglio da questa diversità.”

CHIAREZZA DI OBIETTIVI E DI VISIONE

Capire che non sono solo i numeri che influiscono sul risultato finale è fondamentale per il ruolo del CFO. Come Ingegnere, la capacità di creare un sistema che aiuti a trattenerne le persone migliori è una parte essenziale di questo aspetto, riconoscendo il costo del tasso di abbandono.

Il vicepresidente dei servizi finanziari di Sodexo, Florence Rocle, dichiara: “È molto importante che il CFO definisca chiaramente strategie e necessità. Se si pongono troppi obiettivi, o se la strategia è vaga, si finisce con l’andare in troppe direzioni e non concludere nulla.”

Ciò fa il gioco dell’idea mediatica secondo la quale l’etica di lavoro dei Millennial sia carente. Dal punto di vista del CFO, questa critica lascia il tempo che trova quando le nuove generazioni pongono maggior interesse sullo sviluppo personale e la creazione di flusso lavoro. È qui che entra in gioco il CFO in qualità di Coach.

In qualità di CFO di BizSpace, Phil Dennis dichiara: “Per la generazione che si trova attualmente tra i venti e trent’anni, il lavoro è una questione di crescita personale. Sapendo questo, i leader finanziari hanno la responsabilità di sostenere direttamente le necessità di sviluppo dei dipendenti, in particolare per quanto riguarda la loro capacità di influenzare e impegnare gli altri.”

L'INGEGNERE



“Oggi abbiamo talenti dalle qualità eccezionalmente elevate e un’enorme diversità, sia essa di genere o di nazionalità. Questa possibilità di apportare nuova linfa a un’azienda vuol dire anche offrire una straordinaria diversità di pensiero, di esperienze, di impegno serio.”

Philippe de Briey, EU CFO, Monsanto

LO SCIENZIATO: I VANTAGGI OFFERTI DALLA TECNOLOGIA

Il CFO in qualità di Scienziato sa analizzare il mercato e trovare modi nuovi e innovativi di attrarre talenti per il reparto finanziario, usando i big data come amo. Alcuni CFO fanno ampio ricorso al reclutamento esterno; altri

creano programmi di formazione propri nelle loro aziende nell’ottica di una formazione continua, perché non riescono a trovare sul mercato le persone e le abilità di cui hanno bisogno.

Come spiega il CFO di JLL’s UK, James Gregory: “La nostra attenzione per le persone riguarda la chiarezza nei loro confronti in termini di vantaggi della tecnologia e sul fatto che stiamo offrendo loro nuova formazione e riqualificazione. Si vedranno così emergere rapidamente nuove opportunità all’interno di certe mansioni amministrative e sarà data al personale la possibilità di accedere a posizioni che richiedono una maggior competenza”.

Il CFO, però, deve sapere come utilizzare le nuove tecnologie sul mercato, o almeno essere in grado di individuare i vantaggi operativi. Andrea Wesson, CFO di Eversholt Rail, concorda. “Il mio ruolo richiede un mix di conoscenze operative. Non mi dispiace affatto rimboccarci le maniche e mettermi in gioco.”

LO SCIENZIATO



“Lavoriamo in stretta collaborazione con il CEO e le Risorse Umane: con il CEO per accertarci di essere sulla stessa linea per le questioni operative, con le Risorse Umane per le questioni legate al personale – per essere sicuri di aver capito come formare il nostro personale e non perderlo di vista.”

James Gregory, UK CFO, JLL



PUNTI CHIAVE

Le competenze trasversali, in particolare la curiosità, sono una risorsa più ambita che mai per gli aspiranti leader finanziari

I CFO si trovano nella posizione ideale per comprendere le lacune di talento all’interno dei team e aggiungere valore attraverso il loro coinvolgimento nel processo di assunzione

Un modello di business sostenibile che sviluppa la leadership al suo interno deve costituire un elemento essenziale in quanto in grado di creare l’ambiente giusto per prestazioni elevate

Avere una visione chiara e un flusso di lavoro organizzato sono aspetti fondamentali per trattenerne i talenti

Un CFO pronto a lasciarsi coinvolgere a tutti i livelli è quello che riesce meglio ad adattarsi e a trarre profitto da un clima in rapido cambiamento



LO STUDIO: SPUNTI FINALI

PER COMPNDERE DA VICINO IL PUNTO DI VISTA DEI DIRETTORI FINANZIARI, ABBIAMO PERSONALMENTE INTERVISTATO UN PANEL INTERNAZIONALE DI CFO PER CAPIRE LA LORO VISIONE DELL'ANNO A VENIRE. ABBIAMO PRESO IN CONSIDERAZIONE LE SFIDE CHE DEVONO AFFRONTARE E IL MODO IN CUI LE GESTISCONO. ABBIAMO INOLTRE ANALIZZATO LA LETTERATURA TEORICA E PRATICA SUL RUOLO DEL DIRETTORE FINANZIARIO, COMBINANDO LE INFORMAZIONI ACQUISITE CON GLI SPUNTI DELLE INTERVISTE.

Tra gli executive leader, il CEO (amministratore delegato), il COO (direttore operativo) e il CFO (direttore finanziario) sono quelli che tradizionalmente guidano il destino dell'azienda.

Per diverse ragioni, è però il direttore finanziario a svolgere sempre più un ruolo decisivo. Come spiega Florence Rocle, CFO Europa di Sodexo: "Il CFO è il vero protagonista della gestione del cambiamento. La funzione finanziaria è spesso la prima a trasformare un'organizzazione."

Christina Johannson, CFO di Bucher Industries, concorda appieno, aggiungendo che: "Il CFO deve guidare il cambiamento, in particolare per ciò che concerne i big data e il mondo digitale. Il ruolo del CFO è fondamentale per garantire che l'azienda non rimanga indietro."

I motivi? Tradizionalmente, i direttori finanziari erano specializzati in numeri e analisi, concentrati su tesoreria, contabilità e bilancio. Ma il business si è spostato oggi da un modello tradizionale a uno più attivo, che attribuisce al direttore finanziario un profilo più strategico con una più profonda integrazione nella pianificazione aziendale, nella strategia e nella gestione delle prestazioni – in parte grazie alle sue tradizionali capacità analitiche, ma grazie anche alle nuove competenze richieste ai CFO del 21° secolo.

Come dichiara Bob Braasch, CFO di Marathon Capital: "Le competenze oggi necessarie sono cambiate drasticamente. Il ruolo del CFO non si limita solo alle questioni contabili, finanziarie e fiscali, ma comprende anche gli obblighi in materia di comunicazione, di budgeting e di pianificazione strategica. L'amministratore delegato non può più lavorare in isolamento."

Alcuni modelli di analisi del ruolo del direttore finanziario degli ultimi anni – come ad esempio le "Quattro Facce" di Deloitte (operatore, steward, stratega e catalizzatore) e l'esperto finanziario, generalista, performance leader e campione di crescita di McKinsey – convergono sul fatto che il ruolo del direttore finanziario sta cambiando, rendendo inevitabili una nuova serie di competenze

Terry Moro, CFO di Omya, spiega che il ruolo del CFO e del suo reparto si è spostato verso la finanza strategica, rendendolo un partner capace di guidare le decisioni al tavolo dei grandi. "Due sono gli aspetti del ruolo del CFO di oggi. Il primo è il cambiamento della mentalità dei dipendenti, meno legata a fatti e dati e di maggiore impatto sull'attività. Il secondo è la necessità di avere gli strumenti adeguati per passare il messaggio o sfidare il mercato."

I 20 CFO intervistati hanno visto crescere la propria influenza all'interno dell'azienda fino a includere nuove aree e, di conseguenza, aumentare il proprio peso sul successo della società. Nelle parole di David List, CFO di Conotoxia: "Il CFO avrà certamente un ruolo maggiore in tutti gli aspetti di un'azienda – e quello strategico è sicuramente uno di essi."

Christina Johannson, CFO di Bucher Industries, spiega: "Il CFO di oggi deve essere un compagno di allenamento e un socio in affari per tutte le funzioni di gestione del gruppo. Deve saper suggerire proposte da un punto di vista finanziario e dal punto di vista delle relazioni con gli investitori: creare, consigliare e spiegare ciò che succede."



Michael Page

Part of PageGroup