

## ► Giuseppe Santillo



Dal responsabile amministrativo al  
CFO: le nuove sfide dell'area  
amministrativa

Hotel Savoia Regency – 28 settembre 2011 ◀



- Perché evolvere
- Lo scenario di partenza ed il percorso evolutivo
- Le principali macrotendenze nel mondo AFC



# Perché evolvere



- Partendo da due concezioni estreme del referente amministrativo, descrivendo un ipotetico percorso evolutivo dall'una all'altra tipologia, si cercherà di descrivere le principali macro-tendenze in atto nel mondo amministrativo.
- In particolare saranno evidenziati i nuovi ambiti di competenza, i macro-obiettivi che un CFO deve porsi e, soprattutto, gli spunti di innovazione che partendo dal mondo strettamente amministrativo possono propagarsi in tutta l'azienda.





## PERCHE' EVOLVERE – UN'AREA AFC SOTTO PRESSIONE

- L'innovazione tecnologica genera sempre più quantità e qualità di dati ma anche una maggiore complessità nel gestirli
- Esigenze informative sempre più elevate
- Complessità normativa
- Interventi normativi in termini di responsabilità
- Riduzione dei costi (Benchmark continuo)
- Nuovi modelli di sviluppo aziendali (TQM e Lean Thinking)
- Convivenza con quella spiacevole sensazione del “sentirsi un po' fuori squadra”





- Introduzione di altri strumenti IT sempre più complessi
- Assunzioni di risorse con competenze sempre meno specialistiche
- Riorganizzazioni aziendali
- Rivisitazione di alcuni processi dell'area AFC
- Lavorare fuori orario di lavoro !!!



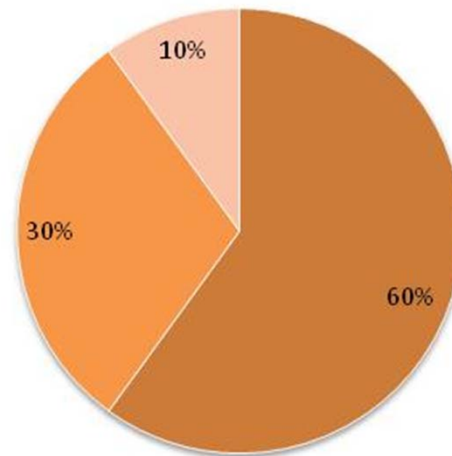


## La scenario di partenza e il percorso evolutivo



- I processi transazionali 60%
- I processi di controllo 30%
- Processi di analisi delle informazioni 10%

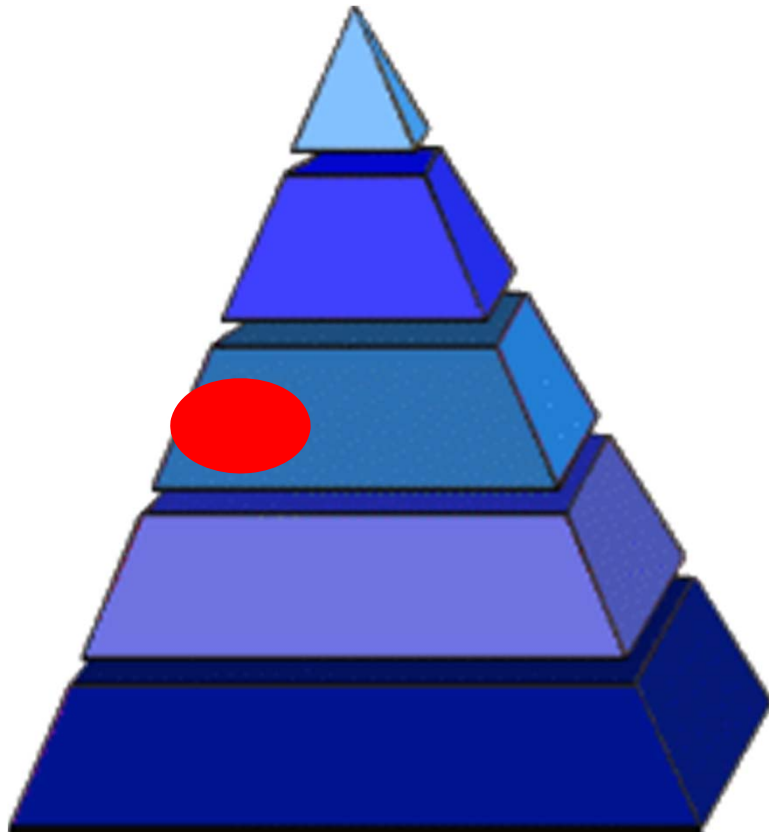
*Fonte: Hachett Group*





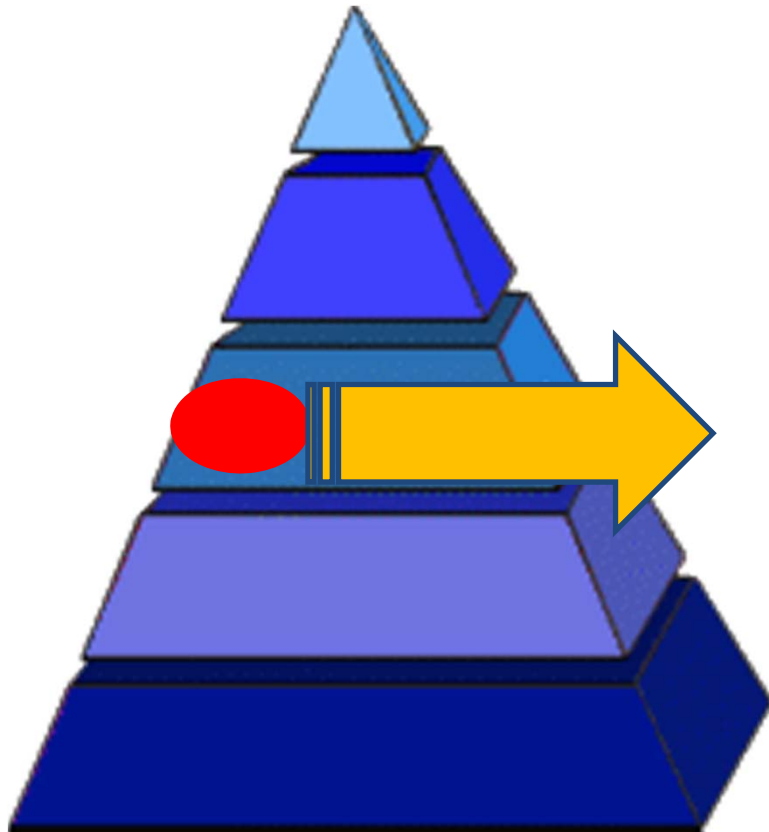
Come punto di partenza abbiamo una area amministrativa:

- posizionata nelle posizioni medio alte della azienda
- dedicata principalmente alla gestione delle transazioni e dei vari adempimenti (normativi e non): gestione della compliance



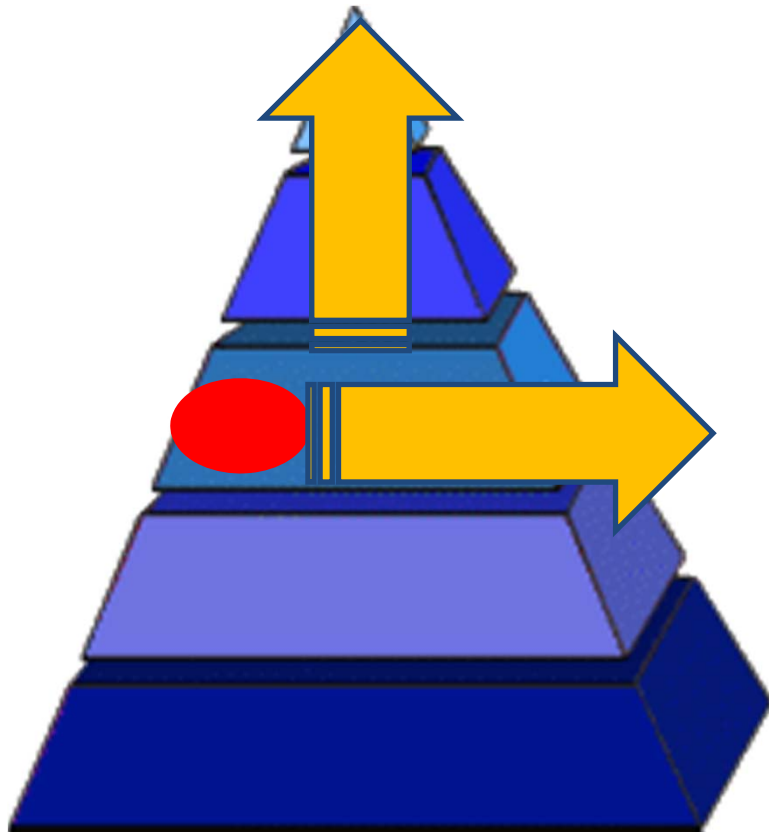


- Risk Management
- Allocazione delle risorse umane
- Cash Management
- Auditing Interno
- Controllo di gestione (P&C)
- Tax management





- Business process management
- Pianificazione strategica
- Business performance analysis
- Analisi di nuovi business
- Allocazione delle risorse
- Fusioni ed acquisizioni (M&A)





- Esattamente come la funzione del CIO, da semplice funzione di servizio il CFO diviene:
  - Un partner importante nella definizione della strategia
  - Un consulente fondamentale per i processi di business
  - Un gestore del processo di miglioramento delle performance
  - Comunicatore delle strategie e dei risultati aziendali all'esterno (in forma strutturata o meno)
  - Un punto di riferimento per le aree sempre gestite (compliance)

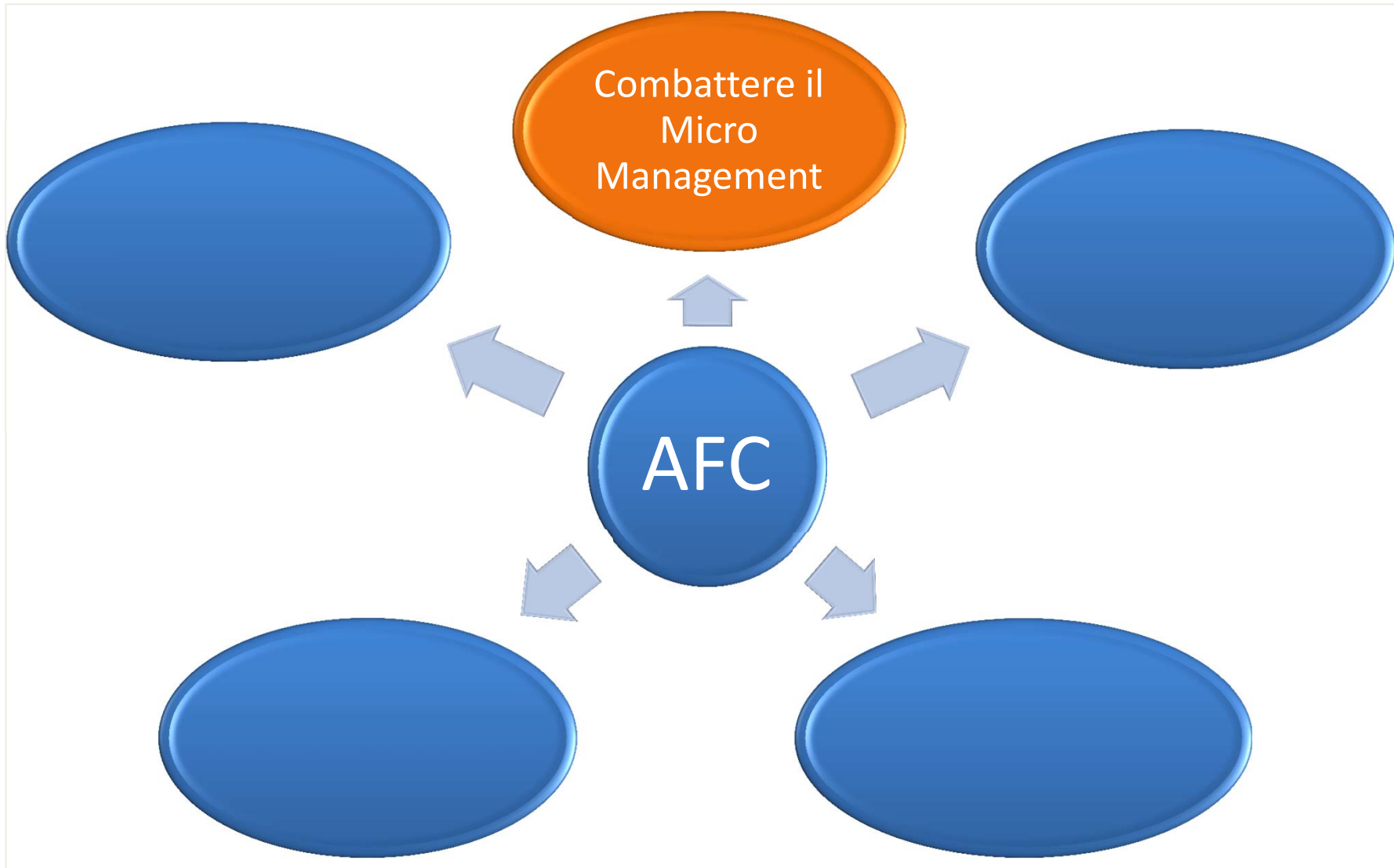




## Le principali macro tendenze del mondo AFC



## LE PRINCIPALI MACROTENDENZE DEL MONDO AFC





## 1 - COMBATTERE IL MICRO MANAGEMENT

- E' compito del CFO condurre una vera e propria crociata per la riduzione dell'analiticità e della proliferazione di operazioni ripetitive e a favore della creazione di maggiore disponibilità di tempo per l'analisi riflessiva.
- Evitare i micro management non vuol dire semplificare o banalizzare ma comporta un grande sforzo organizzativo, di processo e di strumenti in quanto la complessità non va evitata ma gestita





- Salvare i manager (e tutta l'azienda in generale) da un carico eccessivo di informazioni
  - Discernere i segnali dal rumore (Analisi delle variazioni Storiche)
  - Focalizzarsi sulle misure "giuste" ed essenziali
  - Semplificare l'elaborazione delle transazioni (centralizzare e standardizzare)
  - Razionalizzare il sistema reporting (favorendo il fai-da-te)
  - Snellire la contabilità generale (piano dei conti, causali, modelli)





- Fissare standard condivisi in modo da evitare di ridondare in tutta l'azienda dettagli diversi delle stesse entità
  - Evitare criteri diversi di valorizzazioni (costi e margini)
  - Definire criteri univoci di allocazione dei costi
  - Evitare tutte le specificità dipartimentali
  - Per ogni evento ci sia una ed una sola verità conosciuta a tutti



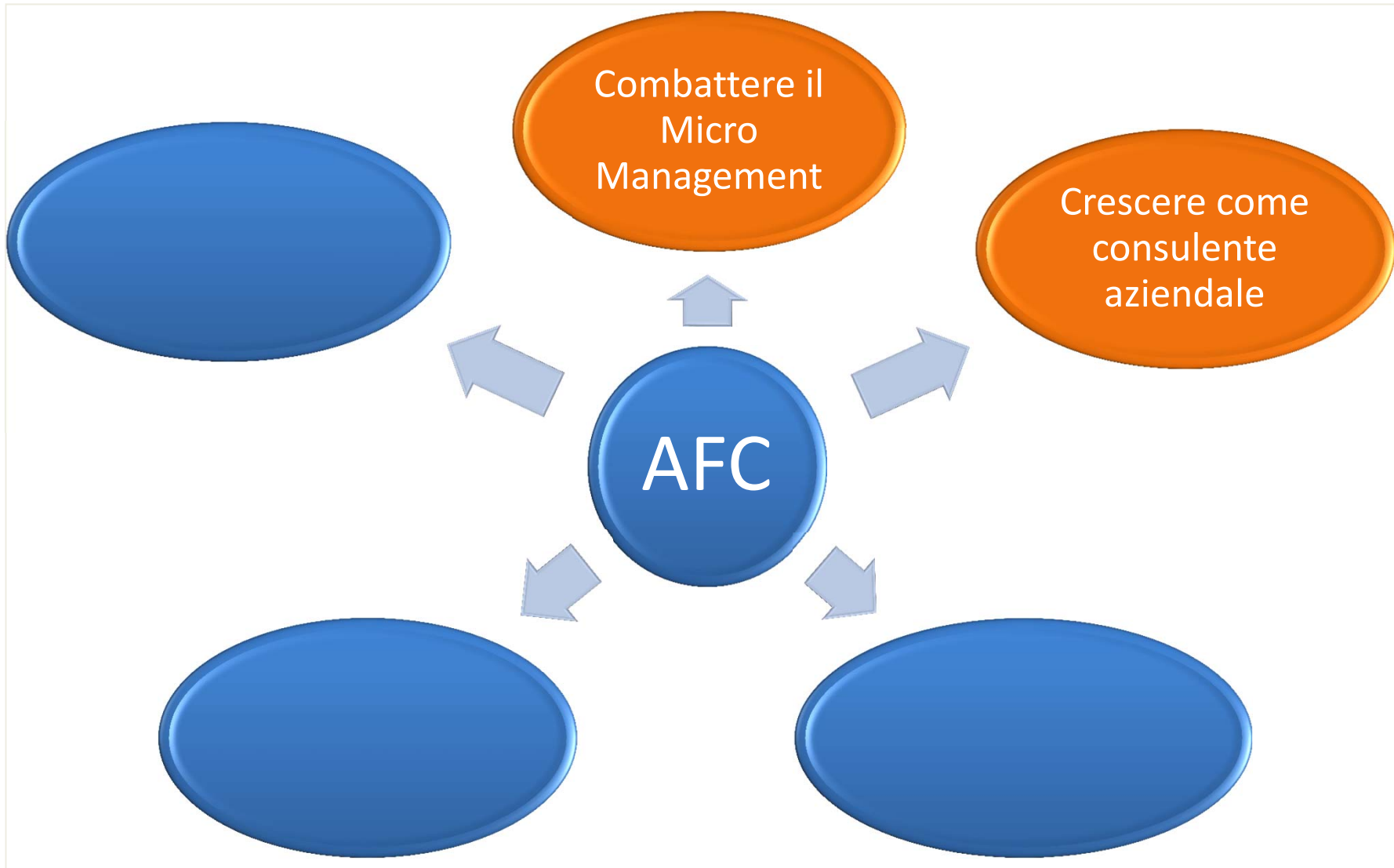


- Fare a meno di strumenti e sistemi non necessari:
  - Valutare le nuove implementazioni secondo il valore aggiunto apportato (intese come incremento di ricavi o diminuzioni significative di costo)
  - Mettere in discussione sistemi non utilizzati o a basso valore aggiunto
  - Mettere sotto esame soprattutto i sistemi di controllo delle attività e tutti i sistemi di misurazione e di rilevazione dati





## LE PRINCIPALI MACROTENDENZE DEL MONDO AFC





- Il CFO alle sue storiche funzioni deve aggiungere competenza e autorevolezza anche nelle attività legate alla realizzazione del business.
- Il CFO deve quindi essere in grado di garantire a tutta l'azienda informazioni che, attraverso punti di vista alternativi, forniscano un supporto decisivo per i vari processi decisionali
- Volendo usare una metafora calcistica, "... l'area AFC dovrebbe smettere di occuparsi prevalentemente o esclusivamente di tenere il conto dei goal segnati (o subiti) ma impegnarsi a segnarli insieme a tutti gli altri giocatori titolari . . . ." (Fonte *Jeremy Hope: Dalla gestione dei numeri alla gestione manageriale*)



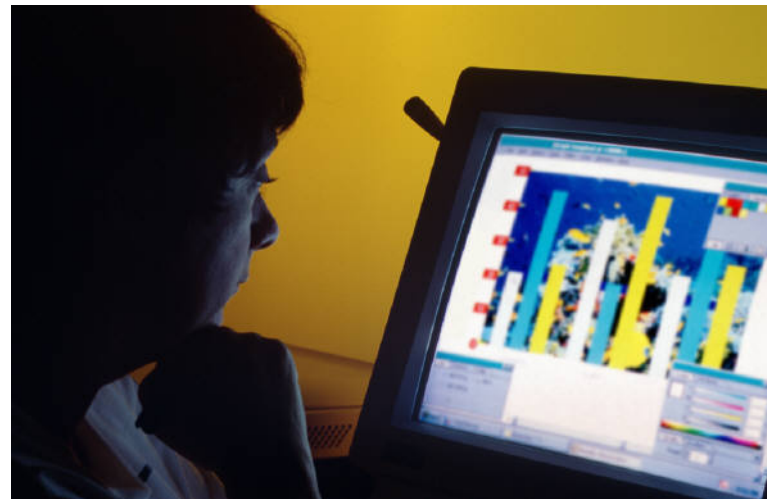


- Gestione delle competenze
  - Assumere persone giuste con background variegati
  - Promuovere il turnover nelle aree di business
  - Lavorare su una competenza fino ad oggi molto trascurata: le capacità comunicative
  - Istruire le diverse unità sul significato dei numeri





- Utilizzare in modo innovativo la tecnologia per veicolare in modo efficace il bagaglio informativo e di analisi che l'area AFC può offrire a tutta l'azienda
  - Lavorare su sistemi integrati, unici e facilmente accessibili
  - Ridurre la dipendenza dai fogli di calcolo (per la produzione di dati)
  - Porre come principale “must” di ogni informazione la tempestività



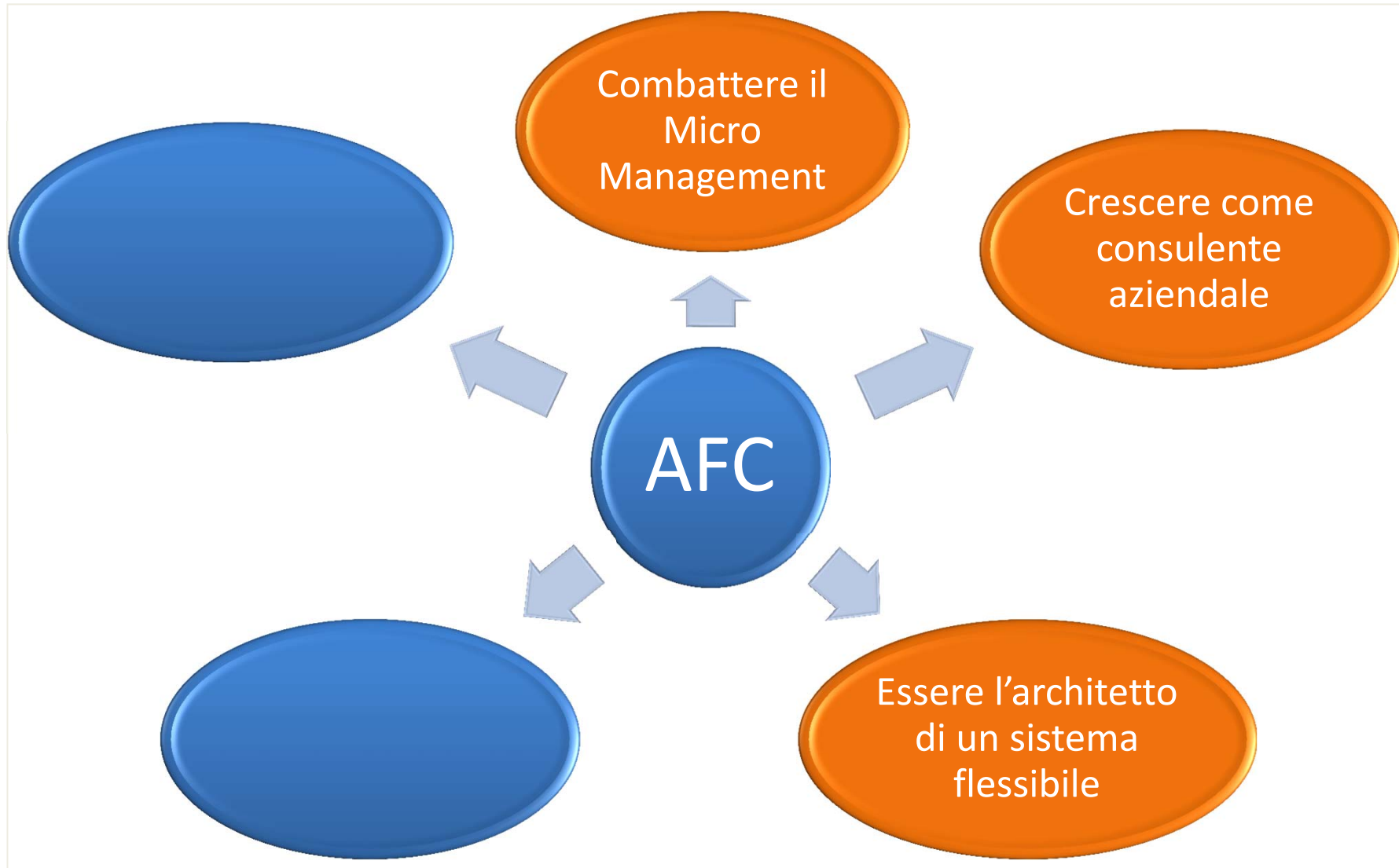


- Fornire supporto decisionale nelle scelte operative e strategiche non sovrapponendosi ad altrui competenze ma sfruttando le proprie specifiche prerogative:
  - Fornire punti di vista alternativi sui diversi fenomeni aziendali
  - Introdurre concetti di margini sempre più “completi” (dal margine di intermediazione a quello di contribuzione, lordo e netto)
  - Fare del risk management non un’attività ex-post ma una componente preliminare nelle valutazioni dei progetti
  - Mantenere tutte le proprie prerogative attuando quello che viene definito un “costruttivo scetticismo” e evitare di cadere nel “distruttivo cinismo”





## LE PRINCIPALI MACROTENDENZE DEL MONDO AFC





### 3 – ESSERE L'ARCHITETTO DI UN SISTEMA FLESSIBILE

- Mentre tutti riconoscono che l'ambiente oggi è sempre più incerto e imprevedibile, i sistemi di pianificazione e controllo (P&C) continuano ad essere sviluppati secondo criteri di circa 30 anni fa.
- Il CFO può e deve iniziare a pensare ad una nuova struttura del sistema di P&C che sia coerente con l'attuale contesto e che raggiunga tutti gli obiettivi che tale sistema si prefigge
- Per cui da indicatori fissi, annuali, variamente dettagliati occorre sempre di più passare a concetti di indicatori flessibili, revisionabili, con orizzonti temporali a breve, e con il necessario grado di dettaglio





### 3 - ESSERE L'ARCHITETTO DI UN SISTEMA FLESSIBILE (1)

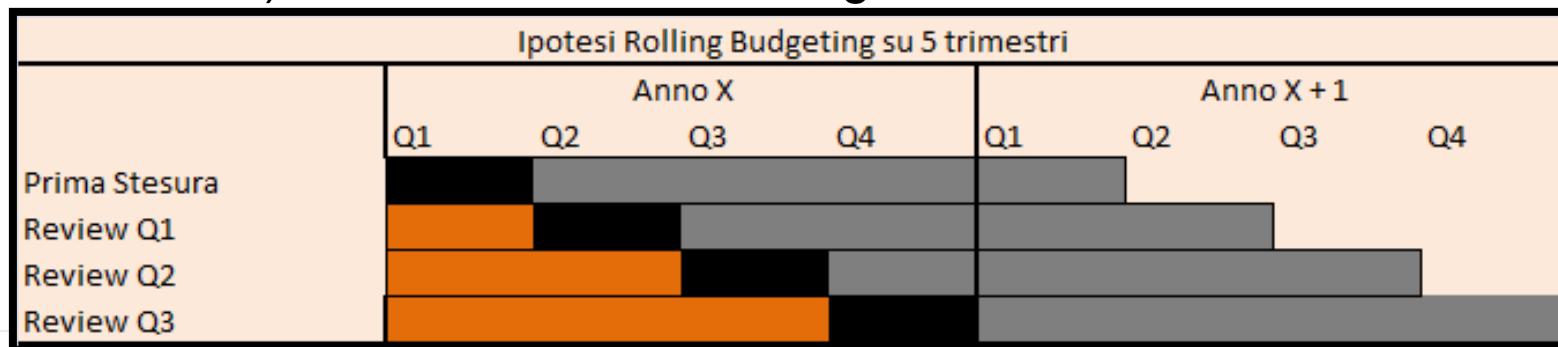
- Il classico processo di budget, tradizionalmente molto oneroso in termini di attività, presenta sempre più limiti:
  - Come strumento di gestione aziendale, fissare obiettivi con lo stesso grado di dettaglio per l'intero anno può dar luogo a continue "correzioni"
  - Come strumento di misurazione, basare tutto su valori frutto di negoziazioni o imposizioni, senza considerare ciò che è successo nella realtà, può non evidenziare le effettive performance raggiunte
  - Come strumento previsionale, per una corretta allocazione delle risorse, essendo i valori fortemente influenzati dalle finalità precedenti, ben difficilmente potranno risultare attendibili





### 3 - ESSERE L'ARCHITETTO DI UN SISTEMA FLESSIBILE (2)

- Occorre pensare ad una nuova concezione del processo di P&C:
  - Passare da una pianificazione annuale (anno solare) a continui cicli ricorsivi di ripianificazione (rolling budgeting)
  - Usare il budget come strumento di gestione definendo obiettivi a livello macro e per periodi di 12-18 mesi con la logica dello scorrimento
  - Assegnare al budget il principale compito di strumento previsionale (per una corretta allocazione delle risorse) e di gestione del rischio con una visibilità a breve (al massimo sul trimestre) e con il massimo dettaglio.





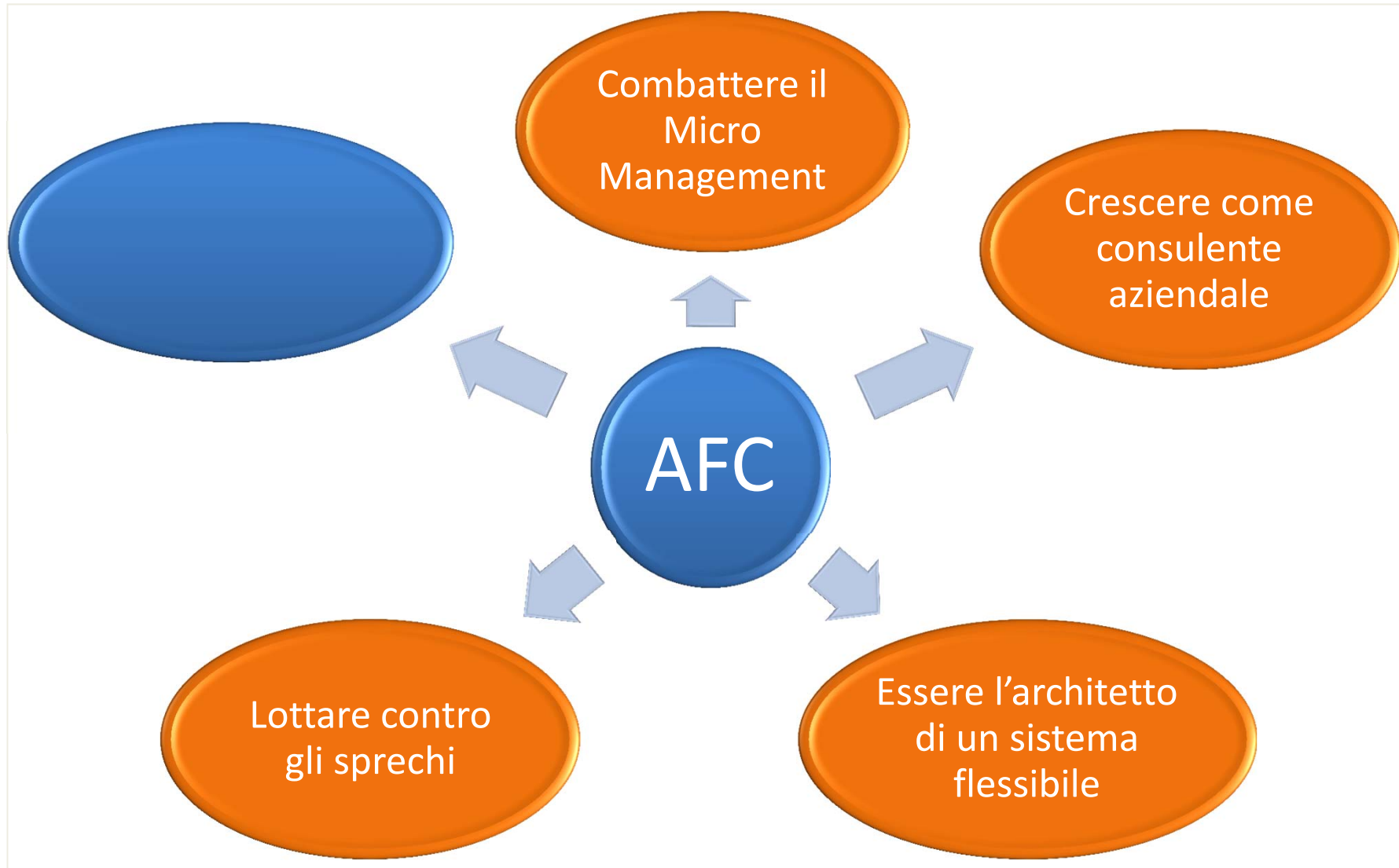
### 3 - ESSERE L'ARCHITETTO DI UN SISTEMA FLESSIBILE (3)

- Evitare che il budget venga utilizzato per la misurazione delle performance ed impostare quest'ultima in modo quasi esclusivo su:
  - Controlli su dati storici
  - Controllo ex post alla luce degli eventi effettivamente avvenuti
  - Confronto con ambiente esterno
  - Sui gruppi più che sulle persone





## LE PRINCIPALI MACROTENDENZE DEL MONDO AFC





- Il CFO deve mettere in campo tutta la sua competenza ed esperienza per diventare il principale “paladino” contro gli sprechi, interni ed esterni alla sua area
- Per far ciò occorre fare un grande salto concettuale ed iniziare a parlare di attività più che di costi in quanto “... mentre i risultati economici sono proporzionati al fatturato, i costi sono direttamente proporzionati alle attività...” (Peter Drucker – *Managing for Business Effectiveness*)
- I dati sugli sprechi sono imbarazzanti, il 90% dei risultati è dato dal 10% delle attività. Ciò vuol dire che il 90 % dei costi è legata ad attività pressocchè inutili (Peter Drucker – *Managing for Business Effectiveness*)





- Introduzione del pensiero snello (Lean Thinking) :
  - Fare in modo che le attività di controllo e/o misurazione siano all'interno del processo e non con funzioni apposite
  - Decodificare tutti i costi in funzione delle attività dei singoli processi: contabilità per processo
  - Attivare un nuovo metodo di attribuzione dei costi: l'activity Base Costing (ABC)





- Evoluzione nelle analisi dei costi

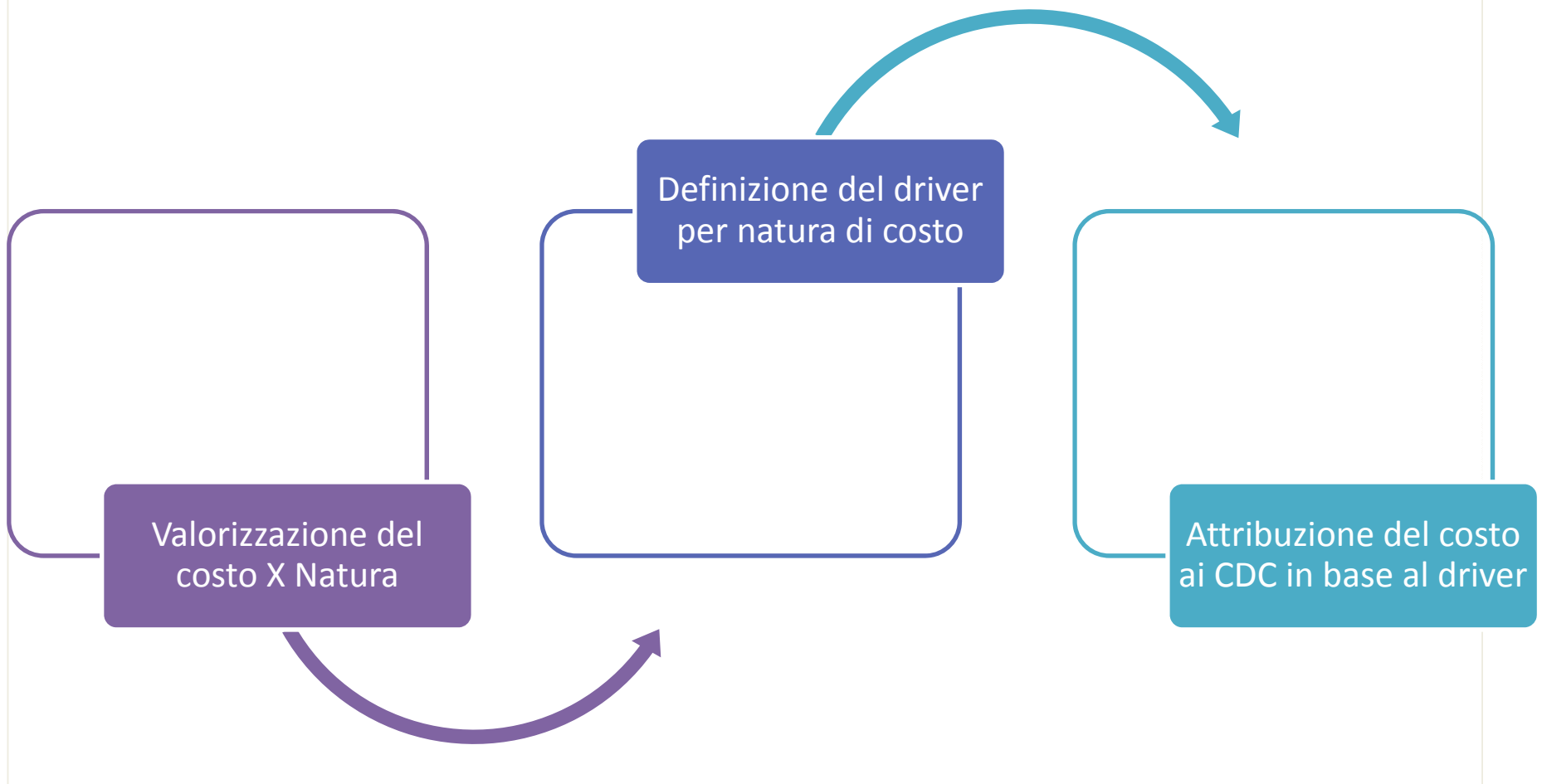
Gestione dei  
costi per  
natura

Gestione dei  
costi per  
Attività

Gestione dei  
costi per  
centro di costo



### La gestione tradizionale per centri di costo





- Una esemplificazione della gestione dei costi in base al Activity Based Model





- Intervenire sulle attività sospette in quanto “... solo il 5% delle inefficienze dipende dal come sono fatte le cose, il resto dipende dal sistema (*W. Deming – Out of The Crisis*)
  - Abbandonare la definizione dei costi fissi tramite il budget (al massimo al zero budgeting costing)
  - Controllare i costi non con stanziamenti preventivi ma ex post in base alle macro-tendenze e ai macro obiettivi
  - Intervenire in modo decisivo nei processi in quanto le inefficienze non si nascondono nel come vengono fatte le cose ma nel se devono essere fatte e come sono organizzate



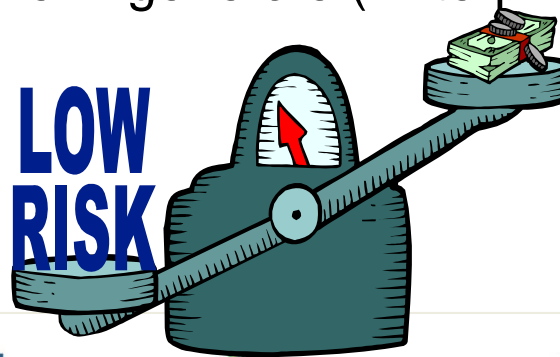


## LE PRINCIPALI MACROTENDENZE DEL MONDO AFC





- Ai compiti “tradizionali” del CFO, al controllo del rispetto della normativa (compliance) e del rapporto con i terzi, si è aggiunta già da tempo la responsabilità sulla gestione del rischio (finanziario, fiscale, e più raramente su eventi legati del mercato esterno)
- Anche la normativa, attraverso l’attribuzione di specifiche responsabilità, indica nel CFO il principale “certificatore” della veridicità dei dati aziendali, del comportamento etico delle persone e delle eventuali irregolarità riscontrabili lungo tutto il processo
- Ma anche la gestione del rischio, nell’ambito delle funzionalità del CFO, può evolvere sia come strumento di gestione del comportamento aziendale sia come controllo delle decisioni strategiche e operative in generale (Enterprise Risk Management)





- Intendere il risk management come gestione dei danni probabili, prendendo tutte le precauzioni possibili:
  - Elenco, valutazione e classificazione dei rischi
  - Analisi what if
  - Non dimenticare i “Cigni Neri”





- Intendere il Risk management come anticipazione di eventuali danni cercando di mettere in campo tutte le azioni possibili in modo tempestivo:
  - Indicatori chiave di rischio (segnali dai rumori)
  - Tempestività di intervento
  - Creare un clima favorevole alle denuncia di problemi





- Risk management come azioni messe in campo per evitare l'avverarsi di eventi potenzialmente “rischiosi”:
  - Prevenire errori strategici e operativi
  - Far si che in ogni progetto non ci si limiti a valutazioni finanziarie ed economiche “a completamento del business plan”
  - Non limitarsi a semplici “due diligences” nei progetti che coinvolgono terze parti ma a valutazioni strategiche di business





## LE PRINCIPALI MACROTENDENZE DEL MONDO AFC





Grazie dell'attenzione