



Il direttore finanziario strategico

Perché la trasformazione della funzione finanziaria
favorisce il valore aziendale

Il documento in sintesi

I direttori finanziari devono cambiare se vogliono avere successo. Le organizzazioni finanziarie non possono più limitarsi a essere custodi di fondi e gestori di budget. L'ambiente aziendale odierno richiede una trasformazione della funzione finanziaria, il cui ruolo si evolve dall'essere un lavoro reazionario e transazionale a diventare un lavoro relazionale e generatore di valore che implichi anche impegno strategico. La trasformazione della funzione finanziaria include le competenze finanziarie di ogni area aziendale, consentendo a tali competenze di guidare le decisioni strategiche di tutta l'azienda e di allocare le risorse in modo più efficace.

Una ricerca dell'IBM Institute for Business Value ha identificato cinque fattori che, nel loro insieme, rendono possibile la trasformazione della funzione finanziaria:

- Concentrare la finanza sullo sviluppo e sull'esecuzione della strategia
- Allineare i processi aziendali per supportare l'agilità e guidare i risultati di business
- Mettere i dati diversificati al centro delle operazioni finanziarie
- Ridefinire e liberare il potere della forza lavoro e della cultura
- Combinare le tecnologie per supportare flussi di lavoro intelligenti

Le aziende che adottano questi fattori sono 3-4 volte più efficaci nello sviluppo e nell'esecuzione della loro strategia. Questa efficacia presenta benefici misurabili: le aziende che hanno favorito l'attenzione strategica e allineato le funzioni finanziarie alla missione aziendale, hanno registrato una crescita dei ricavi del 49% e una crescita dell'EBITDA 20 volte superiore in un periodo di 5 anni.³

Un'organizzazione finanziaria trasformata genera nuove possibilità che vanno oltre la crescita dei ricavi. L'esperienza finanziaria nel reporting e nella valutazione del valore può essere applicata a nuovi tipi di dati non finanziari e a nuovi requisiti, come il reporting di sostenibilità. Dove una volta c'era un onere normativo opaco, la finanza trasformata può rivelarne le parti costitutive e il percorso per massimizzare il valore.

La trasformazione della funzione finanziaria può essere complessa e impegnativa, ma i vantaggi sono evidenti. Un partner con esperienza e competenze approfondite può aiutarvi a ottenere questi vantaggi.



Monica Proothi

Monica Proothi
Partner, Partner, Global Finance Transformation Lead
IBM Consulting

Sommario

04	Introduzione
05	L'impatto della trasformazione finanziaria
06	5 fattori che rendono possibile la trasformazione finanziaria
07	1. Strategia: il nuovo obiettivo della finanza
08	2. Procedure: sostenere l'agilità organizzativa
09	3. Dati: potenziamento della connettività e supporto della centralità
10	4. Persone: ridefinire talento e cultura
11	5. Tecnologie: creazione di flussi di lavoro intelligenti
12	La trasformazione della funzione finanziaria porta rigore e valore al reporting di sostenibilità
13	Come realizzare una vera trasformazione finanziaria
14	Fasi successive

Introduzione

Il Direttore finanziario (CFO) è stato a lungo un consulente fidato e una voce della ragione all'interno dell'azienda, valutando lo stato patrimoniale senza timori o preferenze. Ma in un mondo post-pandemia, caratterizzato da un'inflazione elevata e da crisi della supply chain, i direttori finanziari devono affrontare nuove sfide: perturbazioni del mercato e incertezza geopolitica, concorrenza più agguerrita e forze di mercato più forti, mutate esigenze della forza lavoro e progressi tecnologici più rapidi e, infine, connettività in tempo reale.

Per affrontare queste sfide, l'organizzazione finanziaria deve diventare più strategica e reattiva e il ruolo del direttore finanziario deve evolversi. I direttori finanziari devono ora diventare amministratori strategici, con particolare attenzione all'aumento dell'efficienza operativa dell'azienda. In un contesto del genere, efficienza non significa semplicemente riduzione dei costi. Significa ottenere il miglior ritorno dalle risorse investite. La vera efficienza aziendale richiede una comprensione integrata del valore delle attività aziendali. È qui che i moderni direttori finanziari possono svolgere un ruolo importante e di alto livello.

I direttori finanziari sono parte integrante della prontezza e della capacità di un'azienda nell'attuare le trasformazioni necessarie. Ecco perché, nei prossimi 2-3 anni, gli amministratori delegati di tutto il mondo considereranno il direttore finanziario il loro partner più importante.¹ Per partecipare come partner strategici, i direttori finanziari devono spostare l'attenzione dalla valutazione delle posizioni finanziarie alla promozione dei risultati aziendali. Grazie al loro coinvolgimento in attività interfunzionali, i direttori finanziari hanno la migliore combinazione di opportunità e capacità per guidare gli sforzi di trasformazione e per indirizzare verso le decisioni migliori la funzione finanziaria e l'azienda nel suo complesso. Per raggiungere tutti questi obiettivi, i direttori finanziari e gli altri professionisti della finanza devono abbracciare un nuovo modo di concepire il ruolo della finanza: la mentalità della trasformazione.



L'impatto della trasformazione finanziaria

Attraverso la trasformazione, la funzione finanziaria si evolve da un lavoro reazionario e transazionale a un lavoro relazionale e generatore di valore con un impegno strategico. La finanza permea ogni aspetto delle operazioni di un'azienda, quindi le modifiche apportate alla funzione finanziaria si ripercuotono sull'azienda nel suo complesso. Un'organizzazione finanziaria trasformata si avvale dell'apporto strategico del direttore finanziario per sostenere un'azienda più integrata e reattiva, dove le nuove esigenze possono essere soddisfatte con soluzioni ottimizzate, il valore a lungo termine di ogni investimento per l'azienda è chiaramente noto e l'intero personale è autorizzato e motivato a collaborare.

Non esiste un unico percorso di trasformazione finanziaria, poiché le priorità variano a seconda del settore e dell'azienda e cambiano nel tempo. Ad esempio, attualmente le aziende di software possono concentrarsi su soluzioni tecnologiche, come l'aumento della produttività grazie all'automazione dei ruoli. Le aziende che si occupano di vendita al dettaglio o beni di consumo confezionati possono essere più interessate al mantenimento dei dipendenti e alla formazione relativa a nuove modalità di lavoro. Le aziende che operano in settori altamente specializzati e regolamentati, come quello bancario ed energetico, hanno spesso funzioni finanziarie specifiche del settore, come conformità alle normative o rendicontazione delle catene del valore degli idrocarburi, quindi, le loro soluzioni saranno intrinsecamente più personalizzate.

In ogni caso, una trasformazione finanziaria efficace implica un'attenzione strategica ai processi, ai dati, alle persone e alle tecnologie che guidano le operazioni dell'azienda. Una recente [indagine sui direttori finanziari](#) condotta dall'IBM Institute for Business Value ha

rilevato che, insieme, questi 5 fattori possono “estendere drasticamente la portata e l'impatto della finanza al fine di ottenere risultati sia in termini di efficienza che di efficacia”. I responsabili finanziari che utilizzano questi fattori “registrano un costo della funzione finanziaria inferiore dell'8% sul fatturato e sono 3-4 volte più efficaci nello sviluppo e nell'esecuzione della strategia”.² Questo aumento di efficienza ed esecuzione strategica è soltanto un aspetto; il vero valore della trasformazione finanziaria deriva dal suo impatto su risultati aziendali più complessi, come il miglioramento dei ricavi, l'aumento della redditività e la riduzione del valore a rischio. Ma per ottenere questi risultati, è essenziale includere tutti e 5 i fattori insieme. Comprendendo l'importanza di ciascun fattore, potete posizionare la vostra azienda per una trasformazione finanziaria di successo.

5 fattori che rendono possibile la trasformazione finanziaria

Strategie, dati, persone, tecnologie e processi giusti aiutano a collegare le competenze finanziarie all'eccellenza operativa, favorendo la trasformazione dell'organizzazione finanziaria e, in ultima analisi, dell'azienda nel suo complesso.



1. Strategia: il nuovo obiettivo della finanza

I direttori finanziari devono concentrarsi sullo sviluppo e sull'esecuzione della strategia aziendale. Il ruolo della funzione finanziaria dovrebbe essere quello di collaborare strettamente con la C-suite e garantire responsabilità determinando il valore di ogni investimento proposto.

La trasformazione della finanza offre l'opportunità di un collegamento più rigoroso tra gli obiettivi strategici dell'azienda e la prospettiva di valore quotidiana che la funzione finanziaria può fornire. Tale collegamento implica sia l'applicazione del pensiero finanziario per determinare il modo migliore per raggiungere gli obiettivi strategici già esistenti, sia il coinvolgimento del direttore finanziario nella definizione dei futuri cambiamenti rispetto a tali obiettivi. Dopo tutto, per ogni decisione strategica c'è un calcolo dei costi e del valore, e la funzione finanziaria è nella posizione migliore per fare queste determinazioni. I professionisti della finanza possono garantire responsabilità quando sono profondamente coinvolti nella definizione della strategia, anziché limitarsi ad attuare le decisioni prese da altri. E naturalmente, quando l'azienda sta sviluppando una strategia, che implica una stretta collaborazione con l'organizzazione finanziaria può garantire che la strategia risultante sia efficiente e realizzabile.

La focalizzazione strategica può anche determinare l'eliminazione del lavoro transazionale che non aggiunge valore. Se la competenza principale dell'azienda è altrove - e per la maggior parte delle aziende l'organizzazione finanziaria non costituisce l'attività principale - perché dovrebbero sviluppare e mantenere una competenza interna nelle transazioni finanziarie di basso valore? Questa intuizione è analoga a ciò che le aziende hanno già ottenuto con la tecnologia dell'AI. La maggior parte delle aziende che vogliono trarre vantaggio dagli insight dell'AI non svilupperà soluzioni interne di AI. Una soluzione come servizio può essere più conveniente e semplicemente più efficace nel complesso. Lo stesso discorso vale per la finanza. La focalizzazione strategica consente all'azienda di allineare meglio le funzioni finanziarie alla missione aziendale. Quelli che hanno raggiunto questo allineamento hanno registrato una crescita dei ricavi superiore del 49% e una crescita dell'EBITDA 20 volte superiore a quella dei loro colleghi non allineati in un periodo di 5 anni.³

Questi benefici quantificabili si verificano quando la finanza contribuisce con la sua prospettiva alle varie azioni strategiche che l'azienda deve intraprendere. Alcuni esempi sono:

– Valutazione di nuovi modelli commerciali

Le aziende considerano costantemente nuove fonti di guadagno e nuovi canali, come il digitale, nuovi accordi di prezzo e altro ancora. Il settore finanziario può contribuire all'analisi di scenari multipli e consigliare i modelli che possono dare il miglior rendimento.

– Valutazione di fusioni e acquisizioni

Le aziende in cerca di crescita possono voler acquisire altre imprese; la finanza è in grado di fornire una consulenza sulla modellazione e valutativa complessa.

– Ottimizzazione delle supply chain

Le aziende che esplorano opzioni più flessibili per l'approvvigionamento e l'appalto devono valutare i costi e la redditività previsti per ogni percorso; la finanza è ben posizionata per fornire tale valutazione.

Per un altro punto di vista sul valore della finanza strategica, si consideri che una disconnessione tra finanza e strategia può determinare gravi svantaggi. Prendiamo l'esempio di una grande azienda di vendita al dettaglio che si è impegnata pubblicamente a fornire informazioni sulla redditività a livello di singolo articolo. Ciò nonostante, al momento di acquistare un nuovo sistema ERP, non c'è stato il coinvolgimento della finanza, non è stato considerato una necessità, e l'azienda non ha ottenuto questa capacità. Se la funzione finanziaria fosse stata coinvolta nell'allineamento della strategia con l'ufficio del direttore informatico e degli acquisti, avrebbe potuto garantire che gli aggiornamenti tecnici dell'azienda supportassero la strategia a lungo termine. Invece, è stato chiesto loro semplicemente di staccare un assegno. Indipendentemente dal prezzo del nuovo sistema ERP, alla fine non si è trattato di un buon valore perché l'esborso non supportava i piani strategici e gli impegni pubblici dell'azienda.



2. Procedure: sostenere l'agilità organizzativa

L'applicazione di processi migliori consente una struttura aziendale più piatta, più veloce e più flessibile: la base dell'agilità organizzativa. Con una governance adeguata che sfrutta le economie di scala e le competenze, l'agilità porta a un processo decisionale più rapido e a una maggiore capacità di sostenere i cambiamenti del modello di business.

Indipendentemente dalle iniziative di trasformazione, la tipica organizzazione finanziaria è ancora responsabile dei processi chiave, tra cui invoice to cash, invoice to pay, record to report e plan to insight, oltre che di servizi specialistici, come payroll, strategia fiscale e gestione della compliance. In molti casi, però, le aziende hanno difficoltà a identificare questi processi end-to-end perché i team finanziari sono tradizionalmente organizzati in silos con una visione molto ristretta del loro ambito e della loro missione. Far funzionare in modo efficiente ciascuno di questi processi è importante, ma la trasformazione della funzione finanziaria comporta un ulteriore passo avanti. La trasformazione migliora i processi, rendendoli più snelli, efficaci e collaborativi, aumentando così l'agilità.

L'efficienza dell'agilità

Deduplicando gli sforzi, scaricando il lavoro transazionale e implementando processi agili, IBM Finance ha risparmiato il 35% nel corso di 18 mesi.⁴ Questi risparmi sono stati ottenuti senza grandi esternalizzazioni, semplicemente integrando la finanza in team multidisciplinari. Questo esempio dimostra come le pratiche agili possano offrire risparmi significativi. Un altro risultato di questa agilità è una maggiore efficienza, dovuta a carichi di lavoro più equilibrati e a minori tempi di attesa, oltre a una migliore capacità di rispondere alle interruzioni.

La trasformazione è necessaria perché la semplice adozione di metodi agili di workflow, come le implementazioni sprint e riunioni stand-up, non favorirà l'agilità organizzativa. L'agilità deve basarsi su pratiche di leadership efficaci, come un'organizzazione finanziaria con funzioni selezionate organizzate in squadre interdisciplinari.

Ad esempio, un'organizzazione tradizionale di pianificazione, budgeting e forecasting potrebbe avere un business unit manager, un coordinatore delle previsioni, un coordinatore dei piani, un analista delle entrate, un analista delle spese e un analista di consolidamento. L'approccio agile alla finanza consisterebbe nell'organizzare questo gruppo di lavoro isolato in un'unica squadra, con un leader, dei membri e un supporto analitico. La squadra sarebbe addestrata in modo trasversale in tutte le attività pertinenti, come previsioni, piani, entrate e spese, consentendo un bilanciamento del carico di lavoro e un supporto più solido per un rapido processo decisionale.

L'agilità è favorita anche dall'utilizzo di un modello operativo dinamico, che centralizza il lavoro transazionale in servizi condivisi e hub specializzati per funzioni, come dati e analytics. Il metodo di fornitura del servizio, sia esso gestito dall'azienda o esternalizzato, deve supportare le strategie aziendali e dell'organizzazione finanziaria e raggiungere il giusto equilibrio tra efficienza ed efficacia. Man mano che le aziende adottano nuovi modelli di business incentrati sui servizi e sull'esperienza del cliente, l'organizzazione finanziaria deve adattarsi ai diversi flussi di fatturato, ai criteri di suddivisione dei costi e al valore aziendale derivante da un corretto trattamento contabile. Processi solidi, pratiche agili e modelli operativi dinamici supportano questi nuovi modelli di business e consentono alla funzione finanziaria di essere coinvolta continuamente e rimanere rilevante per la crescita del business.

Grazie a processi agili e migliorati, l'azienda può intraprendere azioni più rapide, come l'offerta di nuovi prodotti e servizi o l'effettuazione di acquisizioni o cessioni, sapendo che saranno supportate da operazioni finanziarie e di reporting solide e coerenti.

3. Dati: potenziamento della connettività e supporto della centralità

La centralità dei dati facilita l'accesso, l'integrazione e la valutazione dei dati, sbloccando in ultima analisi nuove fonti di valore.

Le aziende gestiscono tradizionalmente quattro pilastri di dati: dipendenti, clienti, prodotti e dati finanziari. Inoltre, le aziende stanno vivendo un'esplosione di big data. I nuovi modelli di business digitali e le nuove tecnologie, come l'Internet of Things (IoT), stanno determinando una nuova ondata di tipi di dati esterni ad alto volume. Questi possono includere dati di mercato, indicatori economici, set di dati dei partner, social media, dati dei sensori degli asset e molti altri. A causa di questa proliferazione di dati, l'organizzazione finanziaria si trova in una posizione unica di responsabilità e opportunità. È in grado di sfruttare grandi quantità di dati, non solo finanziari, per ricavarne informazioni e valore per l'azienda.

Per questi motivi, in un'azienda trasformata, il direttore finanziario dovrebbe guidare o almeno essere uno dei principali attori della strategia sui dati aziendali. I CFO hanno una conoscenza approfondita del valore dei dati dei clienti e dei fornitori e sanno anche quali altri dati sono disponibili, in modo da poter sfruttare tutte le informazioni rilevanti per consigliare le decisioni da prendere. La centralità dei dati implica nei loro confronti un atteggiamento "data mart": a condizione che siano presenti le opportune autorizzazioni di governance e di accesso, ogni dipendente dovrebbe essere in grado di accedere ai dati che desidera e analizzarli, indipendentemente dal loro formato o dal luogo in cui sono archiviati. Tuttavia, questo approccio alla scelta dei propri dati può funzionare solo se l'organizzazione finanziaria è in grado di dimostrare il valore dell'utilizzo dei dati in questi nuovi modi.

La centralità dei dati amplia la portata e il valore della modellazione, ponendo i diversi dati al centro delle decisioni. Il ruolo della leadership dei dati è esploso nell'ultimo decennio, in quanto i dati sono diventati sempre più centrali in molti tipi di operazioni aziendali. Ma fino a poco tempo fa, la modellazione è stata in gran parte reattiva, realizzata in risposta alle pressioni del mercato e a supporto della conformità. Ma ora le aziende incentrate sui dati hanno l'opportunità di utilizzare la modellazione in modo proattivo, per strategizzare e prevedere come monetizzare i dati già in loro possesso e sbloccarne il valore combinando le fonti di dati in modi nuovi e innovativi.

La centralità dei dati può anche estendere gli insight ad aree come la gestione del rischio. Ad esempio, IBM ha sviluppato una piattaforma Operations Risk Insights che incorpora i dati meteorologici per analizzare i disastri naturali legati al tempo atmosferico e prevedere l'esposizione al rischio. Questa capacità è stata sviluppata internamente

per affrontare le problematiche della supply chain e poi resa disponibile alle organizzazioni non profit e ai clienti esterni. In questo esempio, il chief data office globale e l'organizzazione finanziaria di IBM sono stati in grado di guidare un uso strategico dei dati per contribuire a minimizzare i rischi, aiutare gli interventi di soccorso in caso di calamità e infine monetizzare questi insight rendendoli disponibili a beneficio dei clienti.

L'elenco delle potenziali applicazioni dei dati è lungo; il punto principale della data centricity è che i dati sono un fattore abilitante per ogni progresso che l'azienda può desiderare. I vostri dati e gli insight che ne ricavate sono di vostra proprietà: un partner per la trasformazione dovrebbe semplicemente aiutarvi a rendere tali dati disponibili, visibili, ben gestiti, affidabili e connessi, in modo che i vostri dipendenti e stakeholder possano accedere alle informazioni di cui hanno bisogno per ottenere nuovi approfondimenti. Le organizzazioni finanziarie sono ben posizionate per certificare l'impatto aziendale del lavoro sui dati e convalidarne il valore, guidando la trasformazione dei dati per l'intera azienda.

4. Persone: ridefinire talento e cultura

Il direttore finanziario deve applicare un pensiero strategico per trattenere i talenti, garantire la crescita professionale e aggiornare le capacità e le competenze interne. Tutti questi passaggi sono necessari per mettere la forza lavoro del settore finanziario nelle condizioni di svolgere ruoli nuovi e in continua evoluzione.

Per rendere questi cambiamenti sostenibili, le aziende devono promuovere una cultura della crescita incentrata su esperienza dei dipendenti, innovazione, coaching e supporto. Questa cultura crea un ambiente che attrae e trattiene costantemente i migliori talenti. I professionisti della finanza di oggi devono sapere qualcosa di più della semplice contabilità. Devono avere dimestichezza con la scienza dei dati, capacità di consulenza, predisposizione a costruire relazioni e influenzare la traiettoria dell'azienda, e devono possedere background e profili di istruzione ed esperienza diversi. Per reclutare questi professionisti, un'organizzazione finanziaria trasformata dovrebbe offrire un percorso di carriera diretto, trasparente e accelerato. Nel momento in cui le organizzazioni finanziarie rinnovano i loro programmi per i talenti, per accedere a tutti i pool di talenti disponibili e qualificati è necessario prendere in considerazione diversità, equità e inclusione. Per fidelizzarli, l'organizzazione dovrebbe concentrarsi a prepararli per il futuro, fornendo la formazione necessaria e ridisegnando la carriera finanziaria in termini di contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda.

Un'organizzazione finanziaria trasformata significa un'esperienza molto diversa per i professionisti della finanza. Piuttosto che lo stereotipo della riconciliazione manuale su fogli di calcolo e del focus ristretto, un professionista della finanza può aspettarsi di essere coinvolto attraverso soluzioni automatizzate e comprensione integrata. I professionisti della finanza contribuiranno a rivelare la posizione finanziaria dell'azienda e a prevedere come ogni nuova iniziativa possa influenzarla e plasmare la sua crescita a lungo termine. Tutti questi fattori rendono il lavoro finanziario una carriera molto più attraente per la prossima generazione di professionisti di talento.

Infine, una cultura finanziaria trasformata offre un ambiente che si concentra sulla crescita personale, sulla responsabilità e sulla promozione dell'innovazione. Sostiene la sperimentazione di nuovi modi di lavorare, come l'agilità, e incoraggia la diffusione di idee di miglioramento rapido con un approccio "fail fast". I leader si aspettano che il coaching e il mentoring aiutino a sviluppare la crescita e le aspirazioni di carriera dei dipendenti. La collaborazione continua con le migliori pratiche e i migliori metodi di lavoro è incoraggiata, incentivata e premiata. Questa cultura contribuirà a creare resilienza nei periodi di difficoltà e a ridurre gli ostacoli alle prestazioni. Senza una cultura solida, sarà molto difficile, se non impossibile, raggiungere la visione e gli obiettivi dell'organizzazione finanziaria. Per evitare questa trappola, il direttore finanziario deve fornire un sostegno visibile al programma. Questo supporto comprende l'enfaticazione dei benefici personali dei nuovi metodi di lavoro e l'indicazione ai leader della gestione del cambiamento di creare una rete interna di campioni del cambiamento per sostenere il programma e spiegarne i vantaggi.



5. Tecnologie: creazione di flussi di lavoro intelligenti

Le tecnologie, come l'analisi avanzata, l'automazione della piattaforma e l'apprendimento automatico, possono essere applicate per migliorare i flussi di lavoro della funzione finanziaria. Nei settori in cui il lavoro è ripetitivo e richiede meno capacità analitiche, le tecnologie di automazione, compresa l'automazione robotica dei processi, hanno già mostrato vantaggi significativi. Ma mentre i direttori finanziari cercano di espandere l'uso dei flussi di lavoro digitali e dell'automazione in aree più complesse della finanza, queste tecnologie tradizionali hanno trovato diversi limiti. I processi, come la chiusura di fine mese, il consolidamento e la pianificazione finanziaria e l'analisi, richiedono l'interazione umana, un alto grado di variabilità e la capacità di gestire molteplici eccezioni.

Ecco dove sono necessarie le tecnologie di nuova generazione, tra cui blockchain, AI e analitica predittiva. Le piattaforme digitali che utilizzano queste tecnologie più avanzate sono chiamate "flussi di lavoro intelligenti" e sono in grado di semplificare l'esperienza degli utenti in materia di contabilità e finanza. I flussi di lavoro intelligenti per la gestione e la pianificazione finanziaria sono un argomento molto popolare; L'85% delle aziende vi sta già investendo o intende farlo a breve.⁵ Queste tecnologie emergenti offrono ai direttori finanziari l'opportunità unica di guidare la trasformazione del processo aziendale end-to-end, che è fondamentale per realizzare il buy-in su scala aziendale.

Le tecnologie finanziarie di ultima generazione richiedono che l'IT collabori con il settore finanziario fornendo l'infrastruttura e il supporto applicativo più recenti: multicloud ibrido per le applicazioni finanziarie esistenti, ERP in cloud per i libri mastri, architettura Data Fabric e piattaforme di process mining.

- **Il multicloud ibrido** è l'ambiente infrastrutturale e applicativo, la combinazione di risorse on-premise e cloud di più fornitori.
- **Gli ERP cloud** sono l'ultima generazione di piattaforme aziendali per la finanza, in grado di portare standardizzazione e agilità.
- **Il Data Fabric** è un approccio flessibile all'architettura dei dati. Consiste nelle connessioni che semplificano l'accesso ai dati, concedono e controllano l'accesso da parte degli utenti e incoraggiano il consumo diffuso dei dati, consentendo gestione, governance e sicurezza dei dati end-to-end. Un [Data Fabric](#) coordina tutte le funzionalità che consentono di avere un'unica fonte di verità dei dati per l'intera azienda.
- **Le piattaforme di process mining** consentono all'organizzazione finanziaria di estrarre insight dai dati dell'applicazione, esaminare i processi aziendali esistenti, comprenderne il valore e fissare gli obiettivi raggiungibili per migliorarlo.

Queste tecnologie supportano la trasformazione della funzione finanziaria. Tuttavia, il valore di qualsiasi nuova tecnologia può andare perduto se non è associato al coinvolgimento e a una mentalità appropriata nelle persone che la utilizzano. Considerate questa tipica situazione: una grande azienda installa un nuovo sistema di registrazione che supporta nuovi usi dei dati e riconciliazioni automatiche. Tuttavia, gli utenti vedono il nuovo sistema come un semplice aggiornamento del software, tornano ai fogli di calcolo e ai vecchi metodi di lavoro e perdono un'opportunità di trasformazione. Allo stesso modo, un nuovo sistema di analisi avanzata che genera previsioni di fatturato più accurate offre pochi vantaggi se il team di vendita si rifiuta di utilizzare le nuove previsioni perché i loro bonus sono legati alle proiezioni effettuate internamente dal team stesso.

I flussi di lavoro intelligenti aiutano a sostenere la strategia aziendale e consentono agilità organizzativa. Si basano su una solida base di dati e ridefiniscono il ruolo dei talenti. E il loro impatto può essere drastico. Quando IBM ha completato internamente un esercizio di flusso di lavoro intelligente, ha identificato 121 processi end-to-end e ha ottenuto un miglioramento medio del 70% nel tempo di ciclo.⁴

Quando l'organizzazione finanziaria è coinvolta nella progettazione di questi flussi di lavoro migliorati, ha la visione e la capacità di definire quali dovrebbero essere gli indicatori chiave di prestazione (KPI) rilevanti e di identificare i processi che forniranno il massimo valore alla strategia generale dell'azienda.

AI, automazione, analytics avanzata, multicloud ibrido, Data Fabric e process mining: nessuna di queste tecnologie o funzionalità può funzionare immediatamente; il loro valore deriva dal modo in cui vengono applicate. Insieme, queste tecnologie possono aumentare la comprensione in tempo reale delle attività dell'azienda e indicare i passi concreti per il miglioramento. Si tratta di un ruolo per il quale l'organizzazione finanziaria è particolarmente adatta.

Risparmiare con l'automazione

A livello interno, IBM Finance ha risparmiato 27 milioni di dollari automatizzando il processo di preparazione dei metadati, tipicamente laborioso e soggetto a errori. Il Chief Data Office globale di IBM e IBM Consulting™ hanno sviluppato modelli di deep learning per questo lavoro, che sono stati integrati in IBM Cloud Pak® for Data a disposizione dei clienti.⁶

La trasformazione della funzione finanziaria porta rigore e valore al reporting di sostenibilità

Quando questi 5 fattori si uniscono, l'organizzazione finanziaria trasformata può essere più efficiente ed efficace che mai. Ma la forza della trasformazione finanziaria può anche consentire di applicare le valutazioni del valore a nuove aree aziendali, contribuendo così a trasformare l'azienda nel suo complesso. Un buon esempio è il sofisticato reporting richiesto per la conformità alle regole di sostenibilità. Le aziende di tutto il mondo si trovano ad affrontare un panorama in rapida evoluzione di requisiti normativi e di mercato relativi al reporting di sostenibilità. La quadruplice linea di fondo - persone, pianeta, profitto e obiettivo - è sempre più importante per gli amministratori delegati e fa sempre più parte dell'identità pubblica delle aziende. Tuttavia, i direttori finanziari hanno tradizionalmente esitato a intervenire su questioni complesse senza una chiara proposta di valore, e la sostenibilità è stata a lungo considerata tale da alcuni.

La sostenibilità è una delle prime cinque priorità degli amministratori delegati, ma attualmente i direttori finanziari la considerano in modo più ristretto, come una questione operativa o di conformità.² Tuttavia, un aggiornamento del reporting può consentire ai direttori finanziari di affrontare questo difficile compito e di sostenere più pienamente gli obiettivi e gli impegni di sostenibilità dell'azienda. Ad esempio, con un dashboard dati integrata, il direttore finanziario trasformato può effettivamente tracciare l'impronta di carbonio dei prodotti dell'azienda dal fornitore al consumatore finale. Questa capacità consentirebbe di assemblare facilmente un rapporto precedentemente complesso, di avere la certezza che sia basato su dati validi e di rendere operative le azioni per ridurre l'impronta, se necessario. Le aziende che svilupperanno per prime queste capacità saranno avvantaggiate

in un mercato in cui le preferenze dei consumatori, i requisiti normativi e le tasse sulle emissioni di anidride carbonica diventeranno probabilmente più importanti per la definizione degli obiettivi di sostenibilità.

Le nuove capacità e l'orientamento strategico dell'organizzazione finanziaria trasformata forniscono ai direttori finanziari gli strumenti per attribuire un valore identificabile ai requisiti generali di sostenibilità e per espandere il calcolo del valore al di là di considerazioni relativamente semplici, come le emissioni. Questa espansione prepara l'azienda non solo alle esigenze di oggi, ma anche a quelle di domani. La rendicontazione richiesta oggi per le emissioni o la provenienza dei materiali potrebbe valere in futuro per la biodiversità, la protezione dei bacini idrografici, l'equità della forza lavoro o altre misure. Queste variabili complesse erano, fino a poco tempo fa, impossibili da valutare con precisione. Tuttavia, le aziende del futuro dovranno essere consapevoli dell'impatto di tutte queste variabili sui risultati finanziari. Ad esempio, le informazioni ESG sono già una componente cruciale che influisce sulle valutazioni del rischio e sull'accesso al capitale. L'organizzazione finanziaria è nella posizione migliore per assimilare i nuovi dati e le nuove fonti di dati, per poi fornire un resoconto comprensibile che ne riveli il valore finanziario finale. Attraverso la trasformazione, l'organizzazione finanziaria si evolve dal semplice reporting all'esercitare influenza sulla governance aziendale, fino a rendere operative gli insight sulla sostenibilità e a orchestrare le successive azioni migliori per la creazione di un vantaggio competitivo. Solo un'organizzazione finanziaria trasformata può rispondere alle complesse domande sull'impatto delle misure di sostenibilità sulla vita materiale e finanziaria dell'azienda.

Come realizzare una vera trasformazione finanziaria

La trasformazione della funzione finanziaria è necessaria e complessa. Anche le aziende più esperte e mature possono essere intimorite da una trasformazione finanziaria completa. La migliore possibilità di successo è quella di collaborare con fornitori terzi fidati che abbiano le competenze fondamentali per strategizzare e aiutare a realizzare la trasformazione. Si consiglia di cercare un partner che possa offrire quanto segue:

- Un modello di co-creazione in cui il partner lavora con i vostri esperti per costruire soluzioni per il vostro scenario specifico e rimane impegnato fino all'implementazione e al test della soluzione
- Una solida reputazione di integrità e allineamento con i propri valori e la propria cultura
- Presenza globale in tutte le regioni in cui opera l'azienda, nonché esperienza pratica nel coordinamento delle funzioni finanziarie di un'organizzazione globale
- Una politica che prevede che i dati coinvolti nella trasformazione finanziaria e gli insight da essi derivati rimangano di vostra proprietà
- Ampia esperienza end-to-end, che comprende tutte le questioni relative a processi e tecnologie, fino al lavoro transazionale
- Un team multidisciplinare che comprende professionisti esperti di finanza, oltre a strateghi

Quando IBM Consulting ha intrapreso un progetto pluriennale per trasformare le funzioni finanziarie di IBM, ha coinvolto tutti e 5 i fattori discussi sopra. Questi sforzi hanno avuto effetti drastici, tra cui la riduzione del costo strutturale della funzione finanziaria dal 4% a meno dell'1% del fatturato, l'automazione di oltre il 50% delle fatture e del 96% delle scritture contabili e il raggiungimento di oltre il 95% di pagamenti puntuali ai fornitori.⁴ Oltre a questo lavoro, IBM Consulting ha aiutato centinaia di organizzazioni finanziarie dei nostri clienti a trasformare i loro modelli operativi, implementare pratiche e tecnologie all'avanguardia e ottenere nuovi risultati di business come

mai prima d'ora. Questi risultati confermano che gli esperti IBM hanno una vasta esperienza in materia. La funzione finanziaria IBM è ora coinvolta nella strategia aziendale ai massimi livelli. E i professionisti di IBM Consulting sono ben posizionati per guidare e supportare il vostro percorso di trasformazione finanziaria. Non solo conoscono la teoria, ma l'hanno anche già messa in pratica. Preparate la vostra azienda a un futuro più impegnato, strategico e produttivo. Iniziate oggi stesso il vostro viaggio di trasformazione finanziaria.

↑ 50%

Fatturazione automatizzata

↑ 96%

Registrazioni contabili automatizzate

↑ 95%

Pagamenti puntuali ai fornitori

Fasi successive

La trasformazione della funzione finanziaria ha il potenziale per migliorare tutti gli aspetti della vostra attività. Per saperne di più sul punto di vista e sull'esperienza di IBM nella trasformazione della funzione finanziaria consultate <https://www.ibm.com/it-it/services/finance-consulting>.

[Scoprite come un impegno di co-creazione con IBM Garage™](#) possa affinare il vostro pensiero e migliorare rapidamente i vostri processi finanziari.

[Programmate una telefonata](#) gratuita con un esperto di trasformazione per discutere le vostre esigenze specifiche.

[Iscrivetevi alla newsletter](#) mensile di Expert View per avere più leadership di pensiero.

Collaboratori della leadership di pensiero

Monica Proothi
Partner, Global Finance Transformation Lead
IBM Consulting

Scott Layton
Senior Partner, Growth Platform Leader,
Business Transformation Services
IBM Consulting

Naved Qureshi
Partner, Partnership Integration, Global Finance Transformation
IBM Consulting

Caitlin Halferty
Partner, Global Finance & Data Transformation
IBM Consulting

Lucas Juarez
Partner, End-to-End Offering Strategy & Enablement,
Global Finance Transformation
IBM Consulting

Lucia Jarett
Partner, Global Offering & Sales Leader
IBM Consulting

Adam Thompson
Associate Partner, Global Sustainable Finance &
ESG Offering Leader
IBM Consulting

Juan Jimenez
Product Marketing Lead, Global Finance Transformation
IBM Consulting

Note a piè di pagina

1. Find your essential—how to thrive in a post-pandemic reality, IBM Institute for Business Value, maggio 2021).
2. CFO Study: Strategic Intelligence, IBM Institute for Business Value, 2022.
3. Accelerating performance: The evolving role of the CFO. IBM Center for Applied Insights. Maggio 2013.
4. IBM Finance Workflow, IBM Consulting, 2022.
5. IBM Market Development and Insights, Intelligent Workflows for Finance Survey, ottobre 2020.
6. IBM automated metadata generation, IBM Global Chief Data Office, 2019.

© Copyright IBM Corporation 2022

IBM Italia S.p.A.

Circonvallazione Idroscalo
20054 Segrate (Milano)
Italia

Prodotto negli Stati Uniti d'America
Ottobre 2022

IBM, il logo IBM, IBM Cloud Pak, IBM Consulting e IBM Garage sono marchi o marchi registrati di International Business Machines Corporation, negli Stati Uniti e/o in altri Paesi. Altri nomi di prodotti e servizi potrebbero essere marchi di proprietà di IBM o di altre società. L'elenco aggiornato dei marchi IBM è disponibile all'indirizzo ibm.com/trademark.

Le informazioni contenute nel presente documento sono aggiornate alla data della prima pubblicazione e possono essere modificate da IBM senza preavviso. Non tutte le offerte sono disponibili in ogni Paese in cui IBM opera.

Tutti gli esempi citati relativi a clienti sono presentati a scopo illustrativo di come alcuni clienti abbiano utilizzato i prodotti IBM e dei risultati da essi eventualmente conseguiti. I costi effettivi relativi agli ambienti e le caratteristiche inerenti alle performance possono variare a seconda delle specifiche configurazioni e condizioni del cliente. Contatta IBM per scoprire cosa può fare per te l'AI.

LE INFORMAZIONI FORNITE NEL PRESENTE DOCUMENTO SONO DA CONSIDERARSI "NELLO STATO IN CUI SI TROVANO", SENZA GARANZIE, ESPLICITE O IMPLICITE, IVI INCLUSE GARANZIE DI COMMERCIALIZZABILITÀ, DI IDONEITÀ PER UN PARTICOLARE SCOPO E GARANZIE O CONDIZIONI DI NON VIOLAZIONE. I prodotti IBM sono coperti da garanzia in accordo con termini e condizioni dei contratti sulla base dei quali vengono forniti.

Dichiarazione di conformità alle procedure di sicurezza: Nessun sistema o prodotto informatico può essere considerato completamente sicuro e nessun singolo prodotto, servizio o misura di sicurezza può essere completamente efficace nel prevenire l'uso o l'accesso improprio. IBM non garantisce che i sistemi, i prodotti o i servizi siano immuni da, o renderanno la vostra azienda immune da, comportamenti dolosi o illegali di qualsiasi parte.

Il cliente è responsabile della conformità a tutte le leggi e le normative vigenti. IBM non fornisce consulenza legale, né dichiara o garantisce che i suoi servizi o prodotti assicurino la conformità del cliente a qualsiasi legge o regolamento.

