



SAP Executive Summit

Working Session

Enable real-time Insightful Decisions

Abbiamo brevemente esposto quanto nei riguardi della Luna, delle Stelle fisse e della Galassia è stato fino ad oggi osservato. Resta ora quello che nel presente lavoro è a nostro avviso l'argomento più importante: rivelare cioè e divulgare quattro PIANETI, non mai dalle origini del mondo fino ai nostri tempi veduti, l'occasione dell'averli scoperti e studiati, e inoltre le loro collocazioni e le osservazioni fatte circa i portamenti e mutamenti loro.

Galileo Galilei - Sidereus Nuncius
Marzo 1610

Sommario

- 3** Introduzione
- 4** Apertura dei lavori
- 5** Come evolverà il ruolo del CFO
- 6** Il business case: sky-as-a-service
- 7** I risultati
- 10** Conclusioni

Moderatore

Giancarlo Vercellino

Associate Research Director, IDC Italia

Partner

Angelo Amaglio

Presidente di QINTESI

Massimo De Padova

COO, BGP Management Consulting

Nicola Morlin

Partner, PWC Advisory

Francesco Rutigliani

Finance and Consolidation Practice Director, Techedge

SAP

Claudio Marino

CFO, SAP EMEA South

Nicola Francioli

Presales Manager, SAP

In collaborazione con



The Intelligent Enterprise: Driven by Data, Powered by People

Enable real-time Insightful Decisions

Trasformandosi digitalmente, l'area Finance può accedere ai dati in maniera più veloce, sistematica ed estesa, migliorando i processi decisionali e le performance aziendali. I modelli di gestione economico-finanziaria delle imprese sono in continua evoluzione per adattarsi ai requisiti dell'economia digitale. A coniugare l'innovazione con i ritmi scanditi dalla natura di questi processi sono sempre i dati. Uno sguardo al carattere dei nuovi processi

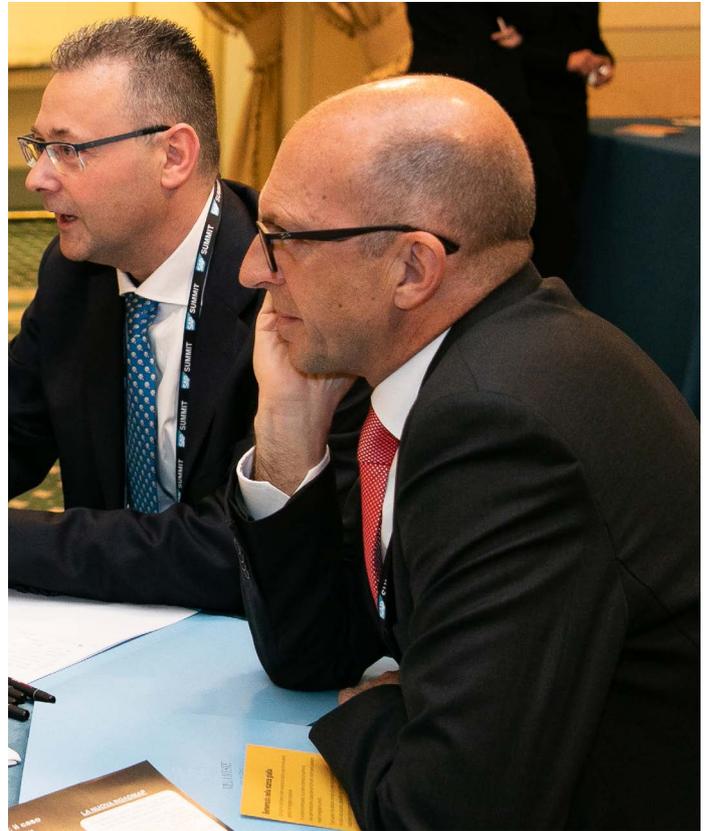
e degli ambienti che li generano ha consentito di delineare i contorni dei futuri modelli decisionali e di analisi delle performance, cogliendo il valore di nuovi strumenti che traducono in intelligenza applicativa le ambizioni di visibilità e trasparenza.



Apertura dei lavori

La working session “Enable real-time insightful decisions” dedicata ai responsabili dell’area Finance delle aziende si è svolta seguendo una metodologia comune anche alle altre sessioni di lavoro: dopo un breve inquadramento delle tematiche, i CFO presenti sono stati chiamati infatti a risolvere uno specifico business case, identico a quello contemporaneamente sottoposto agli Executive delle altre working session (CIO, CMO e CHRO). In questo modo è stato possibile, fra l’altro, comparare la sensibilità e i punti di vista delle diverse funzioni aziendali rispetto al tema della trasformazione digitale.

Claudio Marino, CFO di SAP EMEA South, ha dato il benvenuto alla comunità Finance riunita a SAP Executive Summit, ricordando che le aree finanziarie delle aziende hanno in questi anni automatizzato, standardizzato e centralizzato i processi, mentre ora si tratta di cogliere tutte le opportunità delle nuove tecnologie cercando di capire quali siano quelle davvero abilitanti.



Claudio Marino, CFO di SAP EMEA South



“La previsione dei flussi finanziari automatici è un tema interessante sul quale, come tanti altri, stiamo lavorando per associare la parte di budget tradizionale con lo **scenario predictive**: in questo modo possiamo disporre di strumenti che ci consentono di capire in anticipo se le strategie siano in sintonia con i dati reali e, quindi, di attivare un sistema di rettifica delle decisioni in caso di necessità”.

Massimo De Padova, COO, BGP Management Consulting

Come evolverà il ruolo del CFO

Giancarlo Vercellino, Associate Research Director di IDC Italia, ha offerto qualche spunto per inquadrare l'evoluzione della professionalità del CFO nel momento in cui entra in contatto con tecnologie e piattaforme che gli consentono di svolgere in modo completamente nuovo il suo lavoro. Un primo problema sentito dai CFO è legato alla comunicazione e alla trasmissione delle performance aziendali e ha a che fare con le metriche e con la loro integrazione e, in ultima analisi, con l'obiettivo di avere i "dati giusti al momento giusto". Le tecnologie che oggi abbiamo a disposizione consentono di superare molte criticità in questo campo e devono essere utilizzate per costruire processi radicalmente nuovi: la capacità di mappare questi processi richiede l'intelligenza di sviluppare nuove metriche che consentano di accelerare i processi decisionali. La capacità di implementare modelli di predictive analysis rappresenta forse il fattore di maggiore impatto delle tecnologie sulla professionalità del CFO, che si tradurrà nella capacità di costruire scenari *what if* sempre più aderenti alla realtà delle strategie aziendali sul campo. Per quanto riguarda la misurazione del rischio, c'è la necessità di evolvere a una dimensione più ampia, che prenda

in considerazione non solo le metriche tradizionali ma anche quelle che riflettono i rischi su altre funzioni aziendali: questo può consentire all'area Finance di evolvere verso un ruolo sempre più strategico.



Giancarlo Vercellino, Associate Research Director di IDC Italia



“Mi piace la definizione del CFO come **Information Broker**, cioè la persona che ha la conoscenza totale dell'azienda ed è quindi in grado, utilizzando anche strumenti che non sono propri del Finance, di supportare altre aree aziendali facendo previsioni o proponendo, per esempio, politiche di scontistica analizzando prontamente l'impatto immediato sul cash flow”.

Francesco Rutigliani, Finance and Consolidation Practice Director, Techedge

Il business case: sky-as-a-service

La seconda parte della working session ha visto i presenti collaborare in un esercizio creativo per la soluzione del seguente business case:

“Un’azienda leader nella produzione di telescopi sta vivendo sostanziali difficoltà, principalmente per due motivi: nuovi competitor che producono a costi molto contenuti e una generalizzata situazione di inquinamento luminoso che riduce la possibilità degli appassionati di osservare le stelle. La necessità è capire come la trasformazione digitale, di cui si parla tanto, consente in un caso come questo di superare le difficoltà magari sviluppando un nuovo modello di business: per esempio, non concentrandosi più sulla vendita di telescopi ma sull’offerta di servizi di osservazione celeste, grazie alle tecnologie oggi disponibili e al web, in uno scenario di sky-as-a-service”.

Il lavoro è stato organizzato dai Partner, ciascuno dei quali ha guidato un gruppo di rappresentanti delle aziende. Su ogni tavolo era presente la documentazione necessaria e un Canvas model per creare e sviluppare modelli di business in modo visuale. I CFO sono stati chiamati a compilare il modello selezionando le tecnologie abilitanti e i soft skill che ritenevano necessari per il business case, che a loro volta potessero supportare le *next generation capabilities* su cui costruire i nuovi processi per le principali dimensioni aziendali: gestione finanziaria, digital platform/ infrastrutture IT, customer experience/marketing e gestione HR/talenti.

Dopo il lavoro sul campo, i rappresentanti dei diversi gruppi hanno illustrato alla sala i risultati esponendo le loro idee per supportare la nuova strategia di rilancio dell’azienda e confrontandoli con i risultati provenienti dalle altre working session.

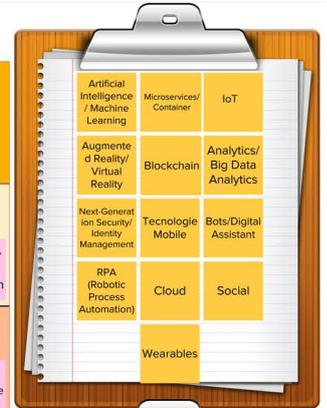


“Osserviamo che le aziende top performer svolgono il 20% in più di attività di analisi rispetto alla media. Per poterlo fare servono le tecnologie e i talenti, soprattutto **data scientist**: le aziende che acquisiscono questi due elementi hanno performance economico-finanziarie migliori e un costo totale più basso”.

Nicola Morlin, Partner, PWC Advisory

I risultati

Dimensioni	Tecnologie Abilitanti	Next-Generation Capability Abilitata da Quale Tecnologia e da Quale Soft Skill
Mastering Data for Smarter Insight and Financials	Cloud, Analytics/Big Data Analytics, Artificial Intelligence / Machine Learning	Contabilità planetaria Previsione flussi fin. autom. Operations ew et	Analytics/Big Data Analytics, Analytics/Big Data Analytics, Tecnologie Mobile	Business Ecosystem View, Strategic Design/Planning, Creativity and Innovation
CX Personalisation at Scale	Analytics/Big Data Analytics, Bots/Digital Assistant, Tecnologie Mobile	Market discovery Esperienza unica / EW ET Velocità soluzione dispute	Social, Augmente d Reality/ Virtual Reality, Social	Customer Service Orientation, Emotional Intelligence - Empathy, Emotional Intelligence - Empathy
Strategically Aligned Talents	Social, Wearables, Analytics/Big Data Analytics	Talent discovery Talent creativi appassionati Monitoraggio clima aziendale	Social, Social, Social	Change Management, Creativity and Innovation, Change Management
Digital Business Platform at the Core	Next-Generat ion Security/ Identity Management, Analytics/Big Data Analytics, Artificial Intelligence / Machine Learning	Big Bang Servizio eccellenza h24 7/7 Personalizzazione prod/serv	Augmente d Reality/ Virtual Reality, Cloud, Artificial Intelligence / Machine Learning	Project Management, Change Management, Team Mgmt/ Team Building



Come i CFO hanno risolto il business case

Sessioni	Tecnologie Abilitanti	Next-Generation Capability Abilitata da Quale Tecnologia e da Quale Soft Skill
Mastering Data for Smarter Insight and Financials CFO view	Cloud, Analytics/Big Data Analytics, Artificial Intelligence / Machine Learning	Contabilità planetaria Previsione flussi fin. autom. Operations ew et	Analytics/Big Data Analytics, Analytics/Big Data Analytics, Tecnologie Mobile	Business Ecosystem View, Strategic Design/Planning, Creativity and Innovation
Mastering Data for Smarter Insight and Financials CMO view	Analytics/Big Data Analytics, Artificial Intelligence / Machine Learning, Blockchain	Customer experience dynamic pricing e-commerce	Analytics/Big Data Analytics, Cloud	Strategic Design/Planning, Business Ecosystem View
Mastering Data for Smarter Insight and Financials CHRO view	Blockchain, Analytics/Big Data Analytics, Tecnologie Mobile	New Proactive approach Data scientist Analytics	Blockchain, Analytics/Big Data Analytics, Analytics/Big Data Analytics	Strategic Design/Planning, Problem solving, Strategic Design/ Planning
Mastering Data for Smarter Insight and Financials CIO/CDO view	Analytics/Big Data Analytics, Blockchain, Tecnologie Mobile	get paid for new discovery shared assets sub based billing kpi analytics	Analytics/Big Data Analytics, IoT, Blockchain, Analytics/Big Data Analytics	Customer Service Orientation, Business Ecosystem View, Business Ecosystem View, Strategic Design/ Planning

Come le diverse funzioni aziendali pensano all'evoluzione dell'area Finance



I CFO, divisi in gruppi e coordinati dai Partner, hanno immaginato una radicale digitalizzazione dell'azienda, che le permetta di superare la crisi cambiando il modello di business, migliorando le performance e incontrando le nuove esigenze dei clienti. Il set di *next-generation capabilities* individuato, così come le tecnologie abilitanti e le competenze (soft skill), riflettono il punto di vista dei CFO su quello che si dovrebbe fare sia nella loro specifica area di competenza, quella finanziaria, sia nelle altre aree aziendali.

Iniziamo dunque dall'ambito Finance: per realizzare una vera trasformazione è stata rilevata la necessità di una cosiddetta **contabilità planetaria**. Si tratta di un concetto che sottintende, da un lato, la necessità del CFO di proporre velocemente dati – in una logica di performance management – all'interno di modelli multidimensionali di analisi, redditività e profittabilità e che, dall'altro, non può comunque prescindere dagli aspetti più tipici di compliance e accountability. Dosare efficacemente questi

due aspetti – quello più innovativo e quello più tradizionale – non è una sfida semplice, ma deve essere affrontata e risolta. Passare da un modello basato sui prodotti a uno centrato sui servizi, inoltre, richiede la disponibilità di tecnologie di tipo “predictive” per poter contare su prospettive più aderenti alla realtà in quella che viene definita una **previsione di flussi finanziari automatici**. Infine, laddove il CFO è molto più attivo all'interno dei processi aziendali – in termini di autorizzazioni e di interazione attraverso il workflow – sarebbe utile avere **operation everywhere/everytime**, cioè estese oltre i confini aziendali.

Passando a come dovrebbe evolvere l'area Marketing dell'azienda, i CFO hanno indicato il **market discovery** come prima condizione: un'azienda che vuole cambiare pelle radicalmente deve infatti iniziare da un'analisi del mercato per scoprire quali siano i suoi nuovi clienti. Inoltre, occorre garantire a tali clienti la migliore customer experience possibile che, nel caso



specifico, significa “godersi le stelle” anche con l’ausilio della realtà virtuale e aumentata (**esperienza unica everywhere/everytime**). Infine, più concretamente, in questo nuovo modello occorre essere estremamente efficaci nel risolvere i diversi problemi del cliente: a un business completamente digitalizzato serve, quindi, un sistema per la **veloce soluzione delle dispute**.

Per quanto riguarda gli interventi nell’area HR, l’azienda dovrebbe muoversi su 3 direttrici: **talent discovery** per gestire il cambiamento di modello, dalla produzione di telescopi ai servizi di osservazione; deve trattarsi di **talenti creativi e appassionati**, da attrarre e formare con attività di coaching; in una fase di forte evoluzione aziendale, diventa inoltre importante anche il **monitoraggio del clima aziendale**.

Infine, su come dovrebbe evolvere l’area IT, i CFO propongono innanzitutto un **big bang**, cioè un cambiamento disruptive che permetta di integrare tecnologie innovative come l’AI, l’Augmented/Virtual Reality e il Machine Learning. In quest’ottica occorre anche **personalizzare i prodotti e i servizi**: procedendo infatti verso un business fortemente digitale, la possibilità di utilizzare tecnologie per creare dei prodotti realmente unici per il singolo cliente è un elemento tecnologico di primaria importanza, quello che fa la differenza. Poiché il nuovo business si basa sull’esperienza dell’utente, se non si garantisce un **servizio di eccellenza 24/7** l’azienda andrebbe in crisi, considerando che lo scenario di mercato ha un ambito planetario e può prosperare solo con un elevatissimo livello di qualità.



“Stiamo lavorando per sfruttare le potenzialità del Cloud e dei sistemi di analisi multidimensionale di cost allocation e di profitability analysis: in un business che cambia è molto importante avere a disposizione basi dati flessibili che possano essere analizzate velocemente, garantendo **la qualità delle informazioni e il real time**”.

Angelo Amaglio, Presidente di QINTESI

Conclusioni

A chiusura della sessione, **Nicola Francioli**, Presales Manager di SAP, ha tracciato le conclusioni dei lavori della giornata, collegandoli con l'aspetto più propriamente legato all'utilizzo della tecnologia. Nella working session dell'area Finance, come anche nelle altre sessioni, tra le tecnologie indicate in modo più ricorrente come abilitatori del cambiamento abbiamo trovato Analytics, Big Data, AI, IoT, Blockchain, Cloud: questo rende evidente come le aziende le ritengano fondamentali per l'evoluzione del business nella situazione attuale. È importante quindi aumentare l'efficienza dei processi aziendali attraverso soluzioni predittive, costruendo asset più intelligenti: i dati sono al centro e devono essere messi a disposizione di tutti in tempo reale – attraverso tutta la supply chain, dalla logistica alla contabilità – e analizzati con sistemi in grado di predire, raccomandare soluzioni o risolvere problemi. È necessario inoltre operare con attività a maggior valore e anche in questo caso la tecnologia svolge un ruolo fondamentale, perché permette di gestire quotidianamente



Nicola Francioli, Presales Manager di SAP

tutte le transazioni, in particolare attraverso l'integrazione di applicazioni di Artificial Intelligence e di Machine Learning nei processi. Infine, anche un tema tradizionale per la funzione finanziaria come la Compliance deve trovare una sua collocazione all'interno di un sistema di soluzioni tecnologiche innovative, con cruscotti che permettano di controllare e identificare eventuali rischi, possibilmente in maniera preventiva.



In occasione delle working session a Villa d'Este, i partecipanti impegnati nel confronto e nella sperimentazione sono stati coinvolti anche dal punto di vista sensoriale, con colori e profumi pensati per aiutare a trascorrere piacevolmente i momenti di lavoro passati insieme e contribuire a dare all'innovazione un senso in più.

Segui SAP su



© 2019 SAP SE. Tutti i diritti riservati.

Tutti gli altri nomi di prodotti e servizi qui menzionati sono marchi che appartengono alle rispettive società. Quanto riportato nel presente documento ha finalità esclusivamente informative. Le specifiche nazionali dei prodotti possono variare. SAP si riserva il diritto di modificare tutti i materiali senza preavviso. I materiali sono forniti da SAP AG e dalle sue affiliate ("Gruppo SAP") solo a scopo informativo, senza alcun fine illustrativo o di garanzia di qualsiasi natura; il Gruppo SAP non si assume alcuna responsabilità per eventuali errori od omissioni presenti nei materiali. Le uniche garanzie applicabili ai prodotti e ai servizi del Gruppo SAP sono quelle espressamente menzionate nelle apposite clausole contrattuali eventualmente previste per i singoli prodotti o servizi. Nessuna parte del presente documento è da interpretarsi come garanzia accessoria.