RIFLESSIONI OLIVENCE

CEO & CFO: i numeri possono essere corretti. E la diagnosi sbagliata.

Un recente post sul rapporto tra CFO e CEO mi ha fatto riflettere su un tema che considero centrale nella gestione aziendale: il CFO deve assecondare il CEO oppure dirgli la verità, anche quando i numeri sono scomodi?

La risposta, per me, è abbastanza semplice. Un CFO che addolcisce i numeri per compiacere il CEO non sta facendo il CFO. Sta facendo politica interna. La trasparenza, l'integrità e la capacità di sostenere anche conversazioni difficili



sono parte essenziale del ruolo.

Ma c'è un problema che considero ancora più grande e sul quale si parla molto meno.

Dire la verità sui numeri non basta, se i numeri che osserviamo rappresentano soltanto una parte della realtà aziendale.

Conto economico, margini, cash flow, DSO, EBITDA e gli altri indicatori tradizionali sono fondamentali. Nessuna azienda può essere gestita seriamente senza di loro. Ma hanno un limite: nella maggior parte dei casi ci raccontano cosa sta succedendo, non necessariamente perché sta succedendo.

CFO e CEO rischiano così di prendere decisioni finanziariamente coerenti nel breve periodo, ma economicamente sbagliate perché intervengono sull'effetto e lasciano intatta la causa.

Il numero non è la diagnosi

Se il margine si riduce, si interviene sui costi. Se il cash flow si deteriora, si stringono investimenti, pagamenti o condizioni commerciali. Se la produttività cala, si cerca di aumentare l'efficienza. Se una funzione non raggiunge i risultati, si cambia il responsabile o si aumenta il controllo.
Sono reazioni comprensibili. Il problema è che il numero osservato viene trattato come se contenesse già la diagnosi.

Il numero è spesso soltanto il punto in cui un problema diventa finalmente visibile.

Le cause reali possono essersi sviluppate molto prima e in aree che il reporting finanziario tradizionale non misura direttamente: processi ridondanti, responsabilità poco chiare, decisioni rallentate da troppi livelli autorizzativi, informazioni che arrivano tardi, errori che si ripetono senza essere eliminati, attività duplicate, persone competenti costrette a compensare continuamente inefficienze altrui, responsabili inadeguati mantenuti nel ruolo perché affrontare il problema sarebbe scomodo.

Questi sono solo alcuni esempi delle possibili cause.
Il punto è che quei costi raramente arrivano al CFO con un'etichetta che dice "costo della confusione", "costo della cattiva gestione", "costo delle decisioni lente" o "costo delle responsabilità o processi non definiti".
Si infiltrano nelle voci che già conosciamo.

Diventano ore di lavoro in più, straordinari, ritardi, rilavorazioni, scorte eccessive, crediti che si allungano, errori, resi, reclami, perdita di clienti, turnover, produttività inferiore, margini che si deteriorano. Alla fine arrivano nel conto economico, nel cash flow o nei KPI operativi.





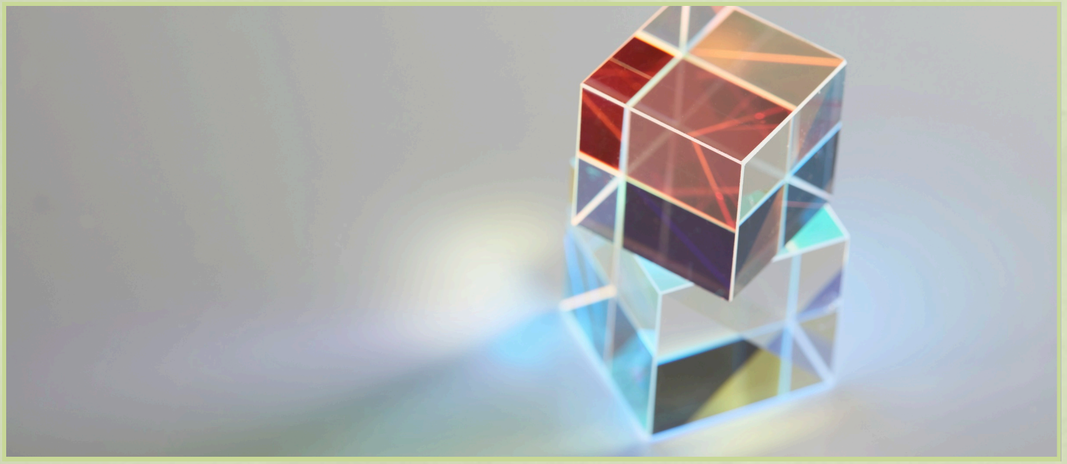
Che cosa produce questa perdita?

Nei report ne vediamo il risultato economico, travestito da altre voci. Non il meccanismo che lo ha generato.
Ritengo che il rapporto tra CFO e CEO debba evolvere.
Il CFO non dovrebbe limitarsi a essere il custode della correttezza dei numeri. Dovrebbe contribuire a verificare se quei numeri stanno rappresentando davvero la realtà economica dell'azienda oppure soltanto la parte che il sistema di reporting è già progettato per vedere.
E il CEO, dall'altra parte, dovrebbe pretendere proprio questo tipo di lettura.
Non soltanto: "Quanto abbiamo perso?"
Ma: "Che cosa, nel funzionamento dell'azienda, sta continuando a produrre questa perdita?"

La differenza sembra sottile, ma cambia completamente il tipo di decisione che ne deriva.

Ciò che non emerge non può essere corretto

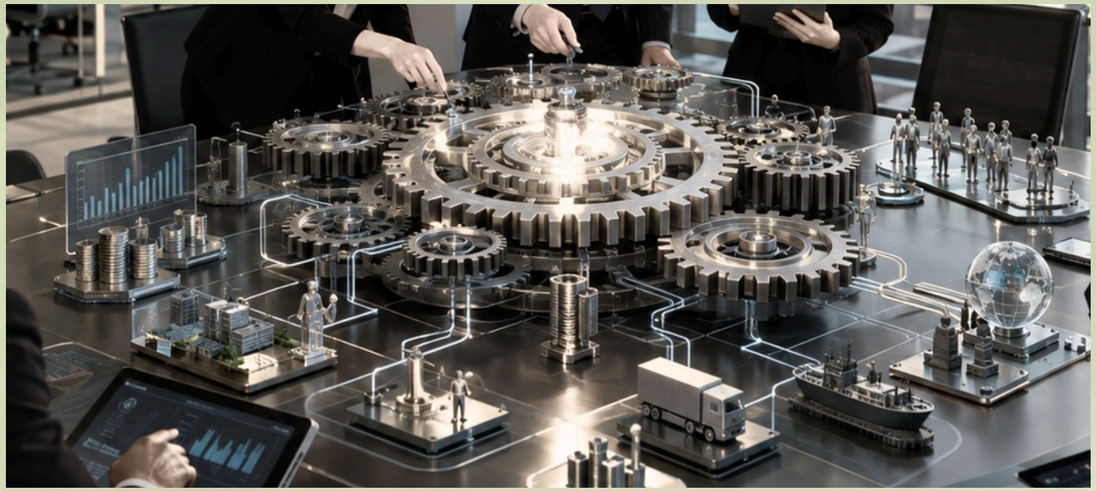
Se vedo un aumento del costo del personale, posso decidere di tagliare l'organico. Ma se quel costo sta aumentando perché le persone lavorano continuamente in emergenza, compensano processi mal progettati e devono rifare attività già svolte, il taglio non farà altro che peggiorare il problema.
Se vedo un DSO che peggiora, posso aumentare la pressione sul credito. Ma se la causa reale sono contestazioni, errori di fatturazione, responsabilità commerciali poco chiare o un processo order-to-cash inefficiente, sto intervenendo sul risultato senza correggere ciò che lo genera.
Se vedo margini in calo, posso negoziare più duramente con i fornitori. Ma se nel frattempo l'azienda perde denaro in inefficienze interne, rilavorazioni, urgenze, decisioni sbagliate e acquisti non coordinati, continuerò a cercare il recupero economico nel posto più facile da misurare anziché nel posto in cui si sta realmente perdendo valore. C'è poi un secondo elemento che CFO e CEO non possono permettersi di ignorare: la trasparenza interna.



Collaborazione e trasparenza sono indispensabili soprattutto quando l'azienda è in difficoltà. Eppure esistono situazioni in cui errori, decisioni sbagliate o inefficienze vengono minimizzati, nascosti o semplicemente non portati sul tavolo per proteggere una persona, una funzione o una scelta precedente. È uno dei comportamenti più pericolosi che un'organizzazione possa tollerare.
Perché nascondendo un errore non si protegge l'azienda. Si elimina la possibilità di correggerlo.
Quando CFO, CEO e management smettono di condividere la realtà per paura delle conseguenze, la questione non è più soltanto etica o relazionale. Diventa economica. La mancanza di trasparenza produce ritardi nelle decisioni, interventi tardivi, diagnosi sbagliate e, nei casi peggiori, può mettere a rischio la continuità stessa dell'impresa.

Prima di intervenire, guardate dentro il sistema

Sono convinta che la vera collaborazione tra CFO e CEO richieda qualcosa in più della semplice onestà sui numeri.
Richiede la disponibilità a mettere in discussione ciò che quei numeri stanno realmente raccontando.



Un reporting può essere formalmente impeccabile e comunque offrire una rappresentazione incompleta dell'azienda.

I dati possono essere corretti e la diagnosi può essere sbagliata.
Il CFO può essere integro e il CEO disponibile all'ascolto, eppure entrambi possono continuare a intervenire sugli effetti mentre la causa rimane intatta nel sistema organizzativo.

Il punto più importante?
I numeri sono indispensabili per capire che esiste un problema.
Ma per capire perché quel problema esiste bisogna guardare dentro il sistema che quei numeri li produce. Limitarsi ad agire di conseguenza non elimina la causa alla radice, rischia perfino di peggiorare la situazione.

È lì che si nascondono le vere perdite. Ed è lì che CFO e CEO, insieme, dovrebbero iniziare a cercarle.

OLIVENCE CONSULTING & SOLUTIONS

www.olivence.com

Richieste professionali
edinacristofori@olivence.com

Contatti generali
connect@olivence.com

Olivence Whatsapp
Olivence Signal
LinkedIn