

Empower your Knowledge.

MILANO | ITALY

IBM Bocconi School of Management

**Amministrazione, Finanza e Controllo: costo o valore?
Come trasformare la Funzione AFC nelle imprese italiane**

IBM Finance Forum, 24 maggio 2011



1. La domanda di ricerca

Quale, se esiste, il ruolo della Funzione AFC nei processi di generazione di valore delle aziende italiane?



Diversità in termini di:

- Contesto istituzionale e di Governance aziendale
- Impatto e sviluppo dei mercati finanziari
- Tipo di proprietà aziendale
- Dimensioni aziendali
- Tipo di business

2. Gli elementi costitutivi della Funzione AFC

PERSONE

TECNOLOGIA

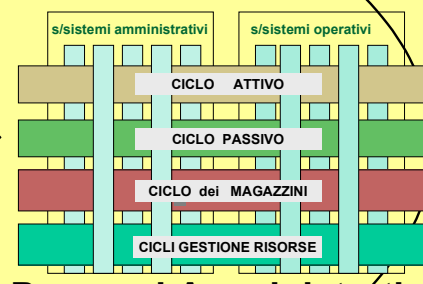
**FUNZIONE
AFC**

**Sottosistema
Tecnico-amministrativo**

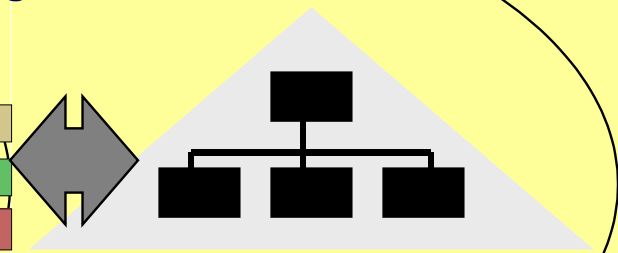
**Sottosistema
Organizzativo**



Struttura SAC



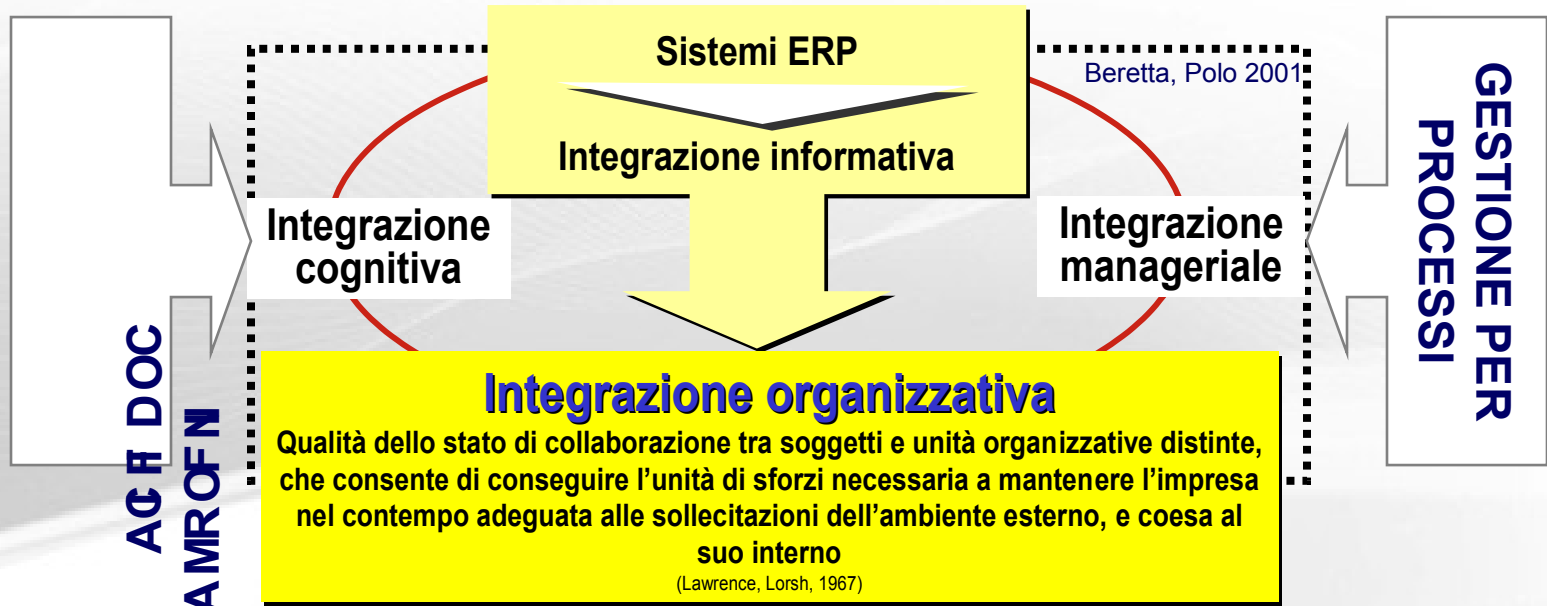
Processi Amministrativi



**Funzione
Amministrazione e Controllo**

3. Il media: l'integrazione organizzativa

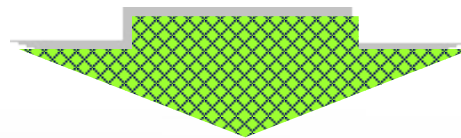
Lo sviluppo coerente di un nuovo paradigma tecnologico dipende dall'ampiezza e dalla profondità del **cluster di innovazioni** (manageriali, tecniche, organizzative) che in modo contestuale accompagnano l'innovazione principale
(David, Steinmuller, 2000, Goodhe, Wybo, Kirsh 1992)



COMPETE ALLE **SCELTE** degli ATTORI, ALLE **TENDENZE** di FONDO, ALLE **CONDIZIONI del CONTESTO**, (e al caso) STABILIRE IL MODO IN CUI UN POTENZIALE SI FISSA IN REALTA'

4. Le leve odierne di integrazione organizzativa

INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA



UNICITA' LINGUAGGIO

SUPPORTO AL BUSINESS

COMPLIANCE INDIPENDENTE

5. La domanda di ricerca (segue)



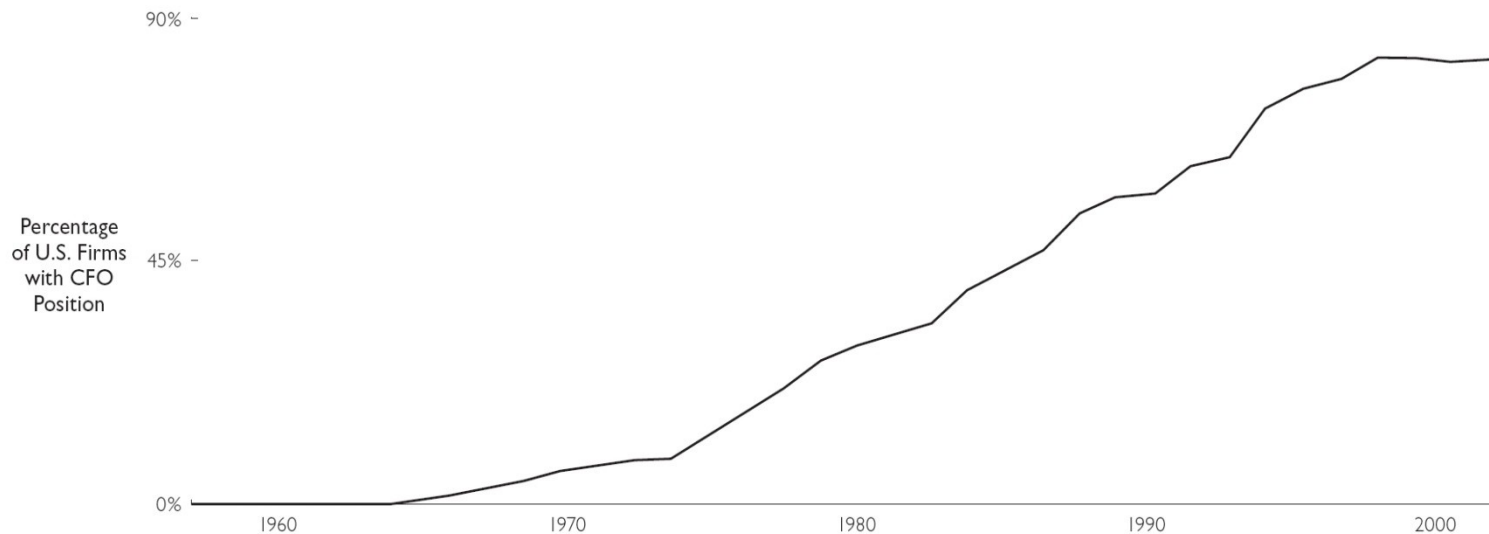
6. Chi guida il cambiamento?

THE ASCENDANT CFO

The CFO position has become increasingly prominent across the last 20 years

Key Drivers and Prevalence of CFO Position, 1963–2000

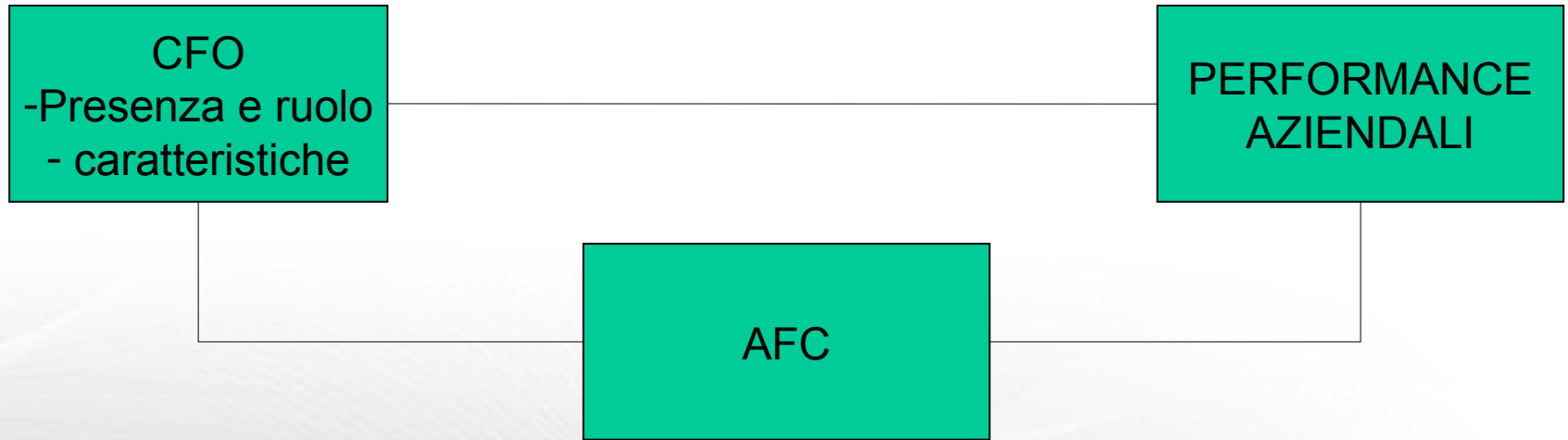
1960s Treasurer as CFO	1970s Technology, Regulation, and Inflation	1980s Mergers, Takeovers, and Focus on Shareholder Value	1990s Individual Investors	2000+ Governance and Cost Concerns
Treasurer-level position is primarily responsible for budgets, tax policy, and financial reporting; COO is second-in-command to CEO.	Advent of technology and regulatory shifts contribute to rise of CFO position. Inflation fears and credit crunch drive focus on access to capital.	CFOs use external reporting tools to inform internal planning. Mergers and takeovers and focus on shareholder value elevate CFO importance.	Rise of individual investors drives regulation. Companies continue to grow in scale and complexity. Tech bubble (and Squawk Box) create era of celebrity corporate executives.	Heightened governance concerns and lean operating environment drive expanded role for CFO.



n = 429 large, public U.S. firms analyzed.

Source: Zorn, Dirk. "Here a Chief, There a Chief: The Rise of the CFO in the American Firm," *American Sociological Review*, Volume 69 (June 2004): 345–364; CFO Executive Board research.

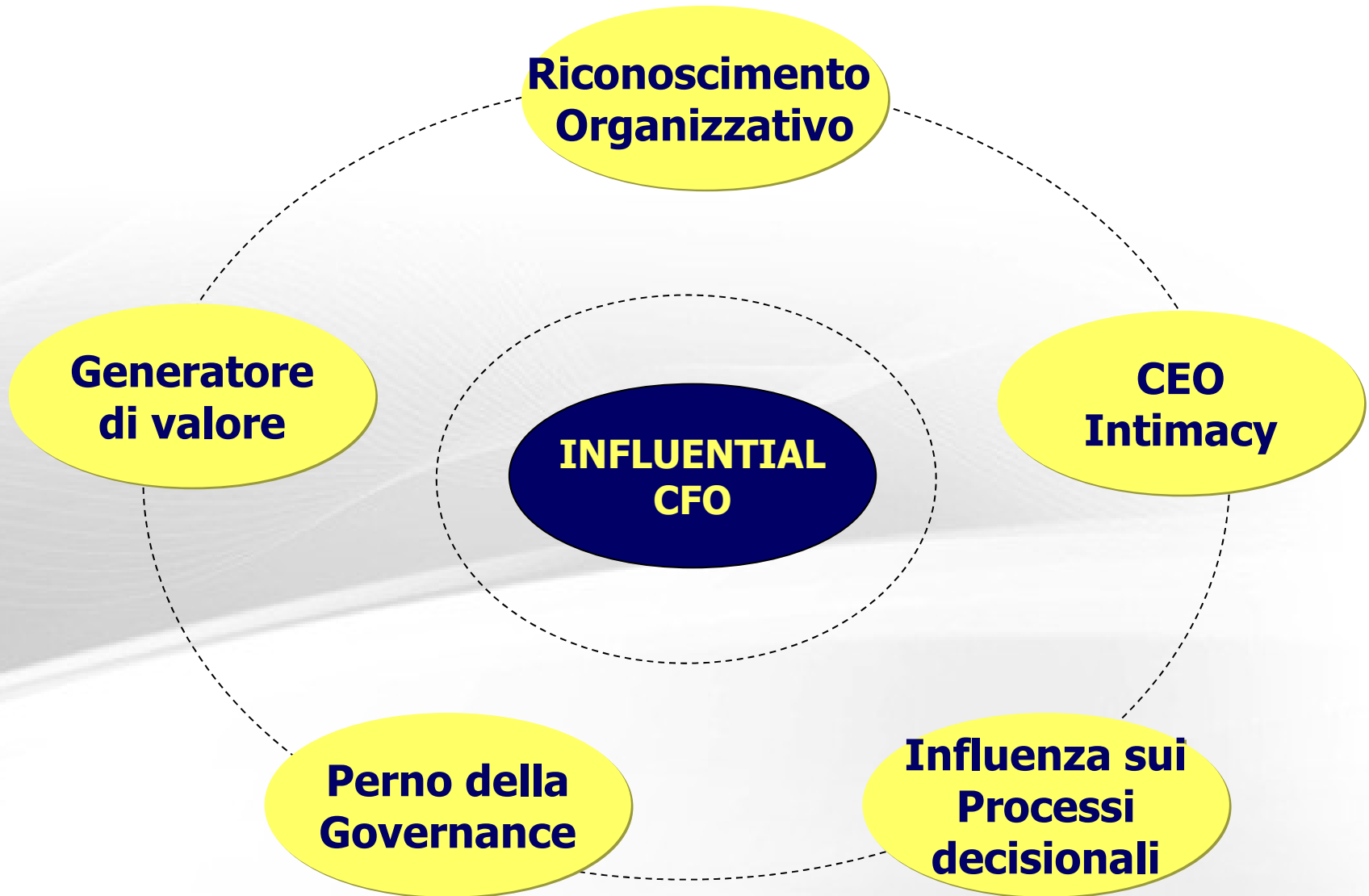
7. CFO e Performance Aziendale



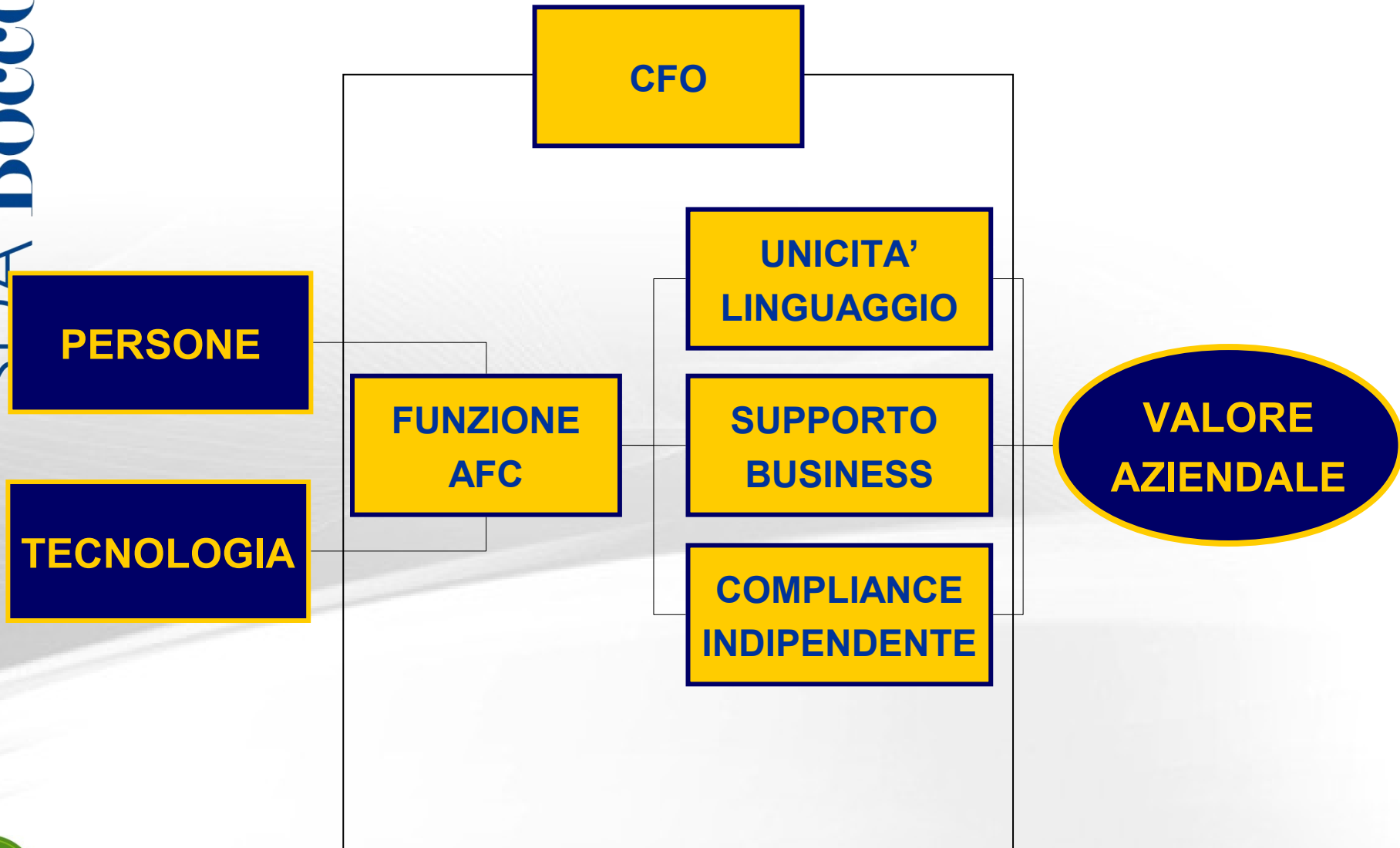
Risultati della Ricerca Scientifica

- La presenza del CFO conduce ad una più veloce e più ampia adozione dei meccanismi di pianificazione e controllo (piccole imprese, start-up);*
- Maggiore età e anzianità di ruolo del CFO minore innovatività dei meccanismi adottati. Maggiore education e varietà delle esperienze lavorative maggiore innovatività dei meccanismi di controllo;*
- Un elevato livello organizzativo del CFO associato al non essere membro della famiglia conduce a migliori performance dei family-business (ROE);*
- Il CFO Turnover è preceduto da un declino delle ROA performance e del ritorno per gli azionisti (TSR);*

8. Le caratteristiche degli *Influential CFOs*

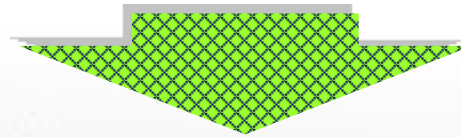


9. La domanda di ricerca (segue)



10. Gli obiettivi strategici value driven

VALORE AZIENDALE = CASH FLOWS / WACC

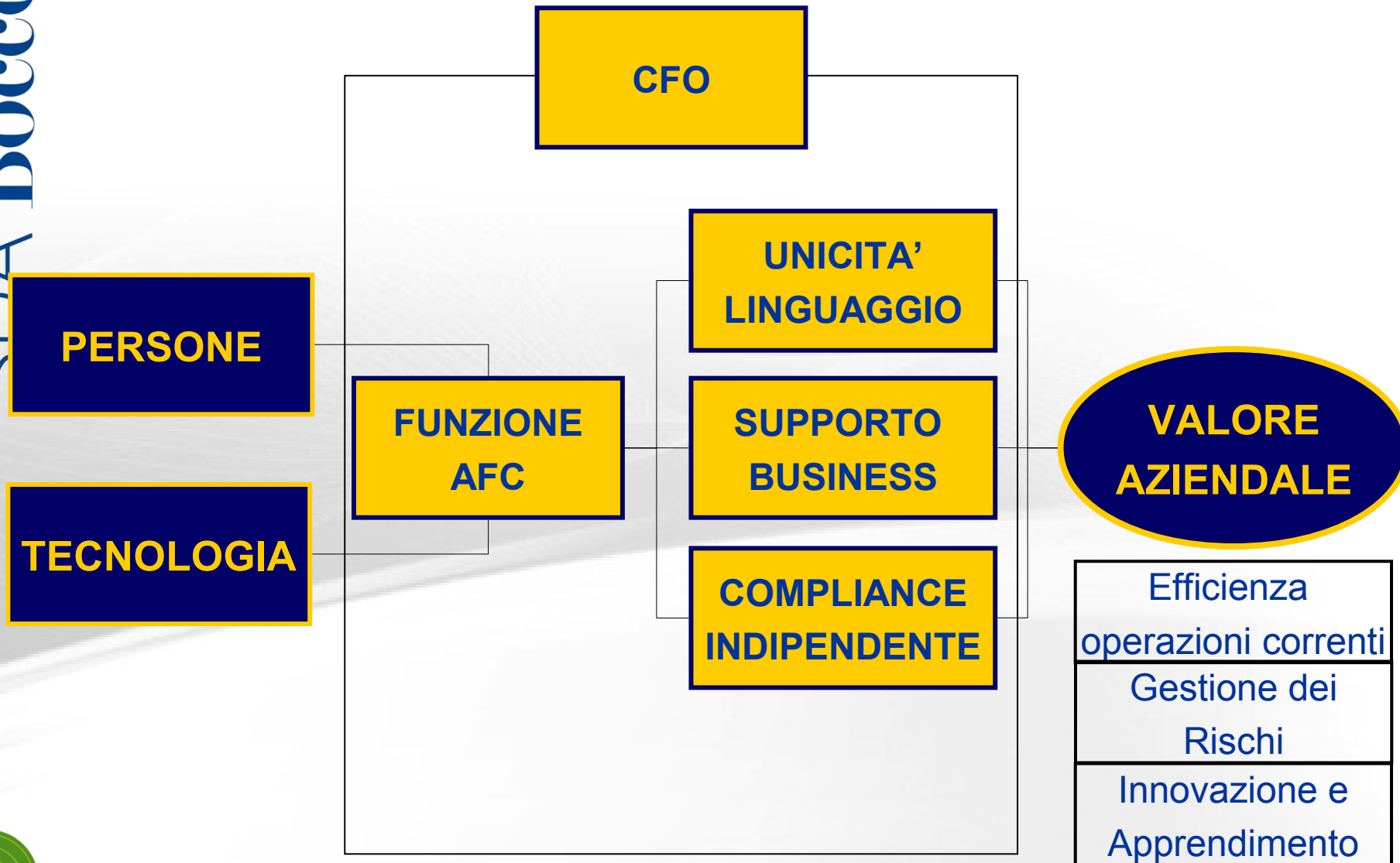


EFFICIENZA NELLE OPERAZIONI CORRENTI

INNOVAZIONE E APPRENDIMENTO

GESTIONE DEI RISCHI

11. Il framework di ricerca



12. La mappa dei value driver della Funzione AFC

EFFICIENZA NELLE OPERAZIONI CORRENTI	Semplificazione dei processi transazionali	Cost Management	Controllo Interno e Management Audit dei processi
GESTIONE DEI RISCHI	Manualizzazione ed enforcement di standard globali	Risk-adjusted Budgeting e Forecasting	Copertura Rischi finanziari, di cambio
INNOVAZIONE E APPRENDIMENTO	Knowledge-management e trasferimento delle best practices amministrative	(Relative) Integrated performance measurement system	Supporto pre e post M&A

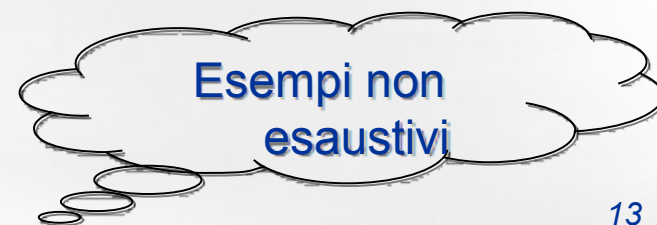
OBIETTIVI STRATEGICI

LEVE DELLA FUNZIONE AFC

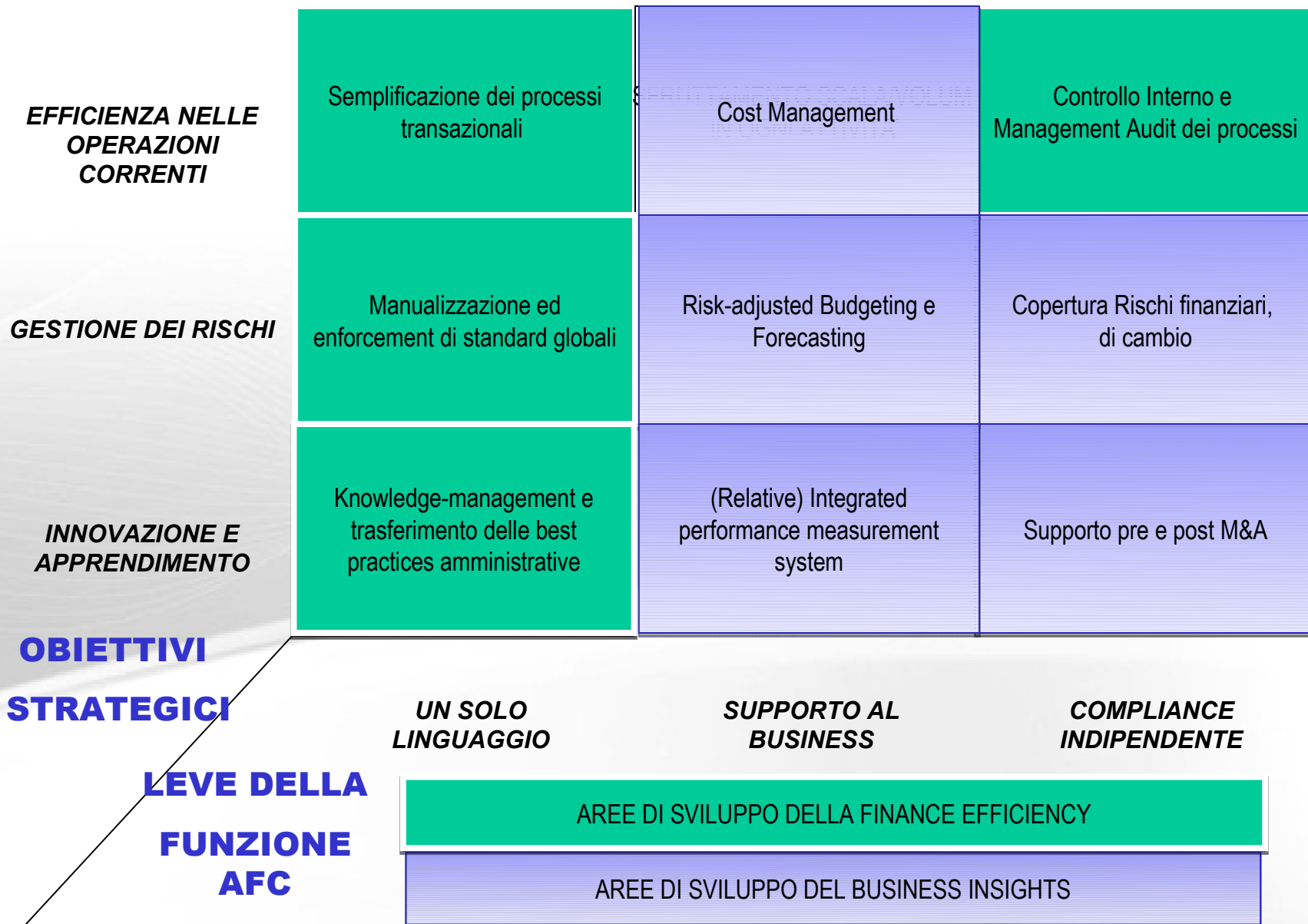
UNICITA' LINGUAGGIO

SUPPORTO AL BUSINESS

COMPLIANCE INDIPENDENTE



13. Le strategie di generazione di Valore



14. Lo studio dei casi: soluzioni originali

<i>EFFICIENZA NELLE OPERAZIONI CORRENTI</i>	CALZEDONIA	BENETTON	CAMPARI
<i>GESTIONE DEI RISCHI</i>	KME	BARILLA	KME
<i>INNOVAZIONE E APPRENDIMENTO</i>	SACMI	GUCCI	CAMPARI
OBIETTIVI STRATEGICI	<i>UN SOLO LINGUAGGIO</i>	<i>SUPPORTO AL BUSINESS</i>	<i>COMPLIANCE INDIPENDENTE</i>
LEVE DELLA FUNZIONE AFC			

15. A modo di conclusione: questioni aperte

- Cercare, selezionare e gestire i talenti in AFC
- Trovare forza di innovazione dalla standardizzazione
- Viaggiare più veloce del business (o almeno ridurre il time lag)
- Identificare le compatibilità dei profili di rischio aziendali
- Avere un progetto complessivo di trasformazione della Funzione, e del proprio ruolo



IBM Finance Forum 2011

Ottimizzare le previsioni
per migliorare i risultati aziendali

