

## CFO: presente e futuro di un ruolo che cambia.

*Le opinioni di esperti e docenti universitari sull'IBM Global CFO Point of View 2014.*



**Con i contributi di:**

**F. Così**, *Andaf*

**M. Albertoni e A. Cavalli**, *IBM*

**G. Azzone, M. Arnaboldi e M. Arena**, *Politecnico di Milano*

**S. Baraldi**, *Università Cattolica di Milano*

**A. Bubbio**, *Università Cattaneo - LIUC di Castellanza*

**A. Dossi**, *Università Bocconi*

**F. Gatto**, *Fondazione CUOA*

**R. Oriani**, *LUISS di Roma*



**Fausto Cosi**  
Presidente Andaf

## Introduzione

“Superare i Confini”: è il titolo del nuovo studio IBM che analizza il punto di vista di oltre 500 CFO intervistati face-to-face a livello mondiale in più di 20 settori di industria. Penso sintetizzi efficacemente quello che è un percorso di cambiamento sempre più complesso e sfidante che i Direttori Finanziari si trovano ad affrontare da diversi anni.

L'ANDAF è l'Associazione dei CFO Italiani ed il nome ne incarna in qualche modo l'evoluzione. Nasce nel 1968 come ANDA, Associazione Nazionale Direttori Amministrativi: a quei tempi le tematiche relative al bilancio ed al fisco erano preponderanti. Nella seconda metà degli anni '70 la crisi energetica, la conseguente inflazione e la stretta creditizia messa in atto dalla Banca d'Italia costringono i Direttori Amministrativi a rivolgere gran parte della propria attività a cercare i finanziamenti necessari per la sopravvivenza delle aziende. La nostra Associazione si adegua modificando il nome in ANDAF, Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari.

Segue il periodo a cavallo tra gli anni '80 e '90 in cui il controllo di gestione assume un'importanza sempre maggiore per accompagnare le fasi di sviluppo delle aziende, con relativo impatto sull'attività dei CFO.

Negli anni 2000 il fattore fondamentale della straordinaria evoluzione tecnologica costringe le aziende a mettere a punto modelli organizzativi e di business più efficienti, incluse delocalizzazione e internazionalizzazione. Si compete con aziende dislocate in altri continenti, con costi assai ridotti. Tutto ciò determina l'aumento della complessità nel governo dell'impresa e il CFO ne diventa il gestore.

Aumentano di importanza le tematiche riguardanti la definizione delle strategie di business, la gestione dei progetti speciali (quali Merger & Acquisition), la finanza strategica e straordinaria e la gestione dei piani aziendali.

Oggi, nel nuovo scenario economico, la figura del CFO si sta evolvendo verso quella dell'agente d'integrazione e semplificazione, oltre che verso quella di strategist in funzione di supporto al business: “more business, less numbers” è la sua nuova mission. Il CFO deve favorire una maggiore rapidità, snellezza ed efficacia nei processi decisionali, assicurando al contempo una elevata dose di sicurezza alle previsioni.

Per fare ciò, il CFO deve conoscere il mercato, il posizionamento relativo dell'azienda, i clienti ed i concorrenti: deve avere un “radar” su ciò che succede nel mondo e su tutto ciò che circonda l'azienda. Questo lo porta ad essere un co-driver della gestione e un interlocutore privilegiato degli stakeholders esterni all'azienda. In questa veste il CFO deve cercare nuove opportunità per l'azienda, sviluppando anche uno skill commerciale/strategico, nel contempo adottando rigorose azioni di Risk Management per evitare situazioni critiche.

Il CFO è nella posizione ideale per assicurare l'integrazione tra l'organizzazione dei processi, le tecnologie e le persone, e se ne avvale per affrontare tutte le tematiche aziendali di suo interesse, inclusa la gran parte delle nuove richieste di compliance pervenute dai vari enti a ciò deputati (Governance, D.Lgs. 231/2001, Privacy).

La citata evoluzione del CFO è più marcata nelle realtà aziendali di grandi dimensioni (da 1 a 5 miliardi di Euro di fatturato) e in circa una ventina di gruppi di aziende italiane (incluso il settore bancario/assicurativo e sopra i 5 miliardi di fatturato), dove il CFO è molto impegnato in attività di tipo corporate e si confronta prevalentemente con i suoi pari grado esteri. Nelle imprese medio-piccole, l'attenzione è spesso ancora concentrata sui “basics”, ossia bilancio, fisco e banche, ma acquisire una prospettiva di più ampio respiro sarà sempre più importante anche per i CFO che vi operano.

Auguro quindi a tutti i colleghi CFO di continuare nel loro percorso con ottimismo ed entusiasmo, due fattori fondamentali per il successo.

*“... la figura del CFO si sta evolvendo verso quella dell'agente d'integrazione e semplificazione, oltre che verso quella di strategist in funzione di supporto al business: ‘more business, less numbers’ è la sua nuova mission.”*



**Marco Albertoni**  
Big Data & Analytics Leader IBM Italia



**Andrea Cavalli**  
Senior Managing Consultant  
IBM Italia, Global Business Services

## Superare i confini: dal CFO “Value Integrator” al CFO “Performance Accelerator”.

Negli ultimi dieci anni, attraverso il CFO Study di IBM, abbiamo intervistato “face to face” oltre 5.000 CFO e professional della funzione Finance in tutto il mondo, raccogliendo punti di vista sull’evoluzione della funzione, sui trend in atto, sulle priorità e sulle aree di focalizzazione.

In questo studio del 2014, in cui sono stati intervistati anche gli altri membri del Board aziendale, emerge chiaramente che il CFO ha assunto un ruolo preminente rispetto agli altri top executive, diventando veramente il business partner del CEO nella conduzione aziendale. E questo ruolo così essenziale, di snodo critico tra le varie funzioni, è legittimato dalle aspettative che gli altri executive hanno sulla capacità del CFO di giocare in modo più attivo per la sopravvivenza e lo sviluppo dell’azienda. Serve un CFO più forte, con competenze più ampie, che possa veramente aiutare nel processo di cambiamento e di trasformazione delle imprese.

Questo cambio di ruolo è riconducibile ad almeno due motivi. In primo luogo per la situazione attuale del contesto economico e competitivo, dove il CFO gioca un ruolo fondamentale per garantire la sostenibilità del business aziendale lavorando sull’ottimizzazione dei costi, sul reperimento delle corrette fonti di finanziamento, sulla gestione del rischio. Senza dimenticare che il CFO è l’interlocutore istituzionale per gli stakeholder esterni e per i mercati finanziari per comunicare la reale situazione aziendale.

In secondo luogo, è sempre più rilevante gestire le aziende sulla base di evidenze empiriche e dati, con un approccio fattuale. Meno intuito e più “reality check” attraverso dati, fatti, analisi e risultati misurati e misurabili. Le variabili in gioco nell’area competitiva sono troppe e troppo diverse per affrontarle in modo improvvisato: l’approccio tradizionale del CFO quindi, basato su numeri ed analisi, si estende a tutta l’organizzazione. E questo è divenuto possibile anche grazie all’evoluzione della tecnologia che ha offerto nuovi strumenti e miglioramenti nella

possibilità di raccolta, elaborazione ed analisi di dati di business in tutte le aree aziendali ed in tutti i processi operativi.

Esiste un percorso di evoluzione che possa portare la funzione Finance ed il CFO a ricoprire appieno questo nuovo ruolo? Già nell’IBM CFO Study del 2010 avevamo tratteggiato i caratteri distintivi di questa evoluzione. I CFO eccellenti, definiti “Value Integrator” erano quelli che avevano lavorato prevalentemente su due dimensioni: l’efficienza della propria funzione (Finance Efficiency) e la capacità di analizzare efficacemente il business (Business Insight). Nelle imprese in cui questo percorso era compiuto, i CFO Value Integrator portavano le aziende ad avere risultati mediamente superiori del 30% a tutte le altre organizzazioni in termini di crescita, marginalità e profittabilità.

In questo studio del 2014 siamo andati oltre. Abbiamo individuato tra i CFO Value Integrator un sottoinsieme, che abbiamo definito “Performance Accelerator”, e che ottiene risultati ancor più sorprendenti rispetto al resto del campione. Sono una “élite”: se i CFO Value Integrator sono circa il 30% del totale del campione, quindi uno su tre, i CFO Performance Accelerator sono meno del 7% del totale del campione. Ed hanno performance mediamente superiori del 70% rispetto ai Value Integrator in termini di crescita, marginalità e profittabilità.

I CFO Performance Accelerator hanno 4 caratteristiche distintive rispetto a tutti gli altri gruppi. In primo luogo, sono molto coinvolti nelle attività operative di business. Partecipano alle decisioni di business più rilevanti e non si limitano a consuntivare i risultati. In molti casi sono il punto di snodo finale per l’approvazione di un investimento o l’approvazione di un nuovo modello di business. Ciò comporta avere nel proprio staff figure diverse rispetto al passato, non solo provenienti dall’area Amministrazione, Finanza e Controllo, ma anche dalle operations. È probabilmente una figura di CFO molto più vicino ad un ruolo da Direttore Generale. In secondo luogo, sono i responsabili dei flussi informativi all’interno dell’azienda. Non stiamo parlando di dati solo economico-finanziari o patrimoniali. Intendiamo il presidio di tutte le

*“Abbiamo individuato tra i CFO Value Integrator un sottoinsieme, i Performance Accelerator, che ottiene risultati ancor più sorprendenti rispetto al resto del campione.”*

informazioni operative e di business dell'azienda, di tutti i KPI e le metriche con cui si misura e si prevede l'andamento del business. Questo sembra essere anche uno dei motivi per cui troviamo molto più che in passato una dipendenza gerarchica della funzione ICT dal CFO: non solo perché ICT è un centro di costo importante che deve essere ottimizzato e presidiato correttamente, ma soprattutto perché il sistema informativo aziendale costituisce il sistema nervoso centrale di una organizzazione con tutti i suoi dati sia transazionali sia di business.

Terzo, i CFO Performance Accelerator utilizzano strumenti evoluti (analytics) per controllare, prevedere e ottimizzare il business. E spingono tutta l'azienda nell'adozione degli analytics, in ogni reparto aziendale: nel marketing e nelle vendite per aumentare la conoscenza dei clienti ed ottimizzare le campagne, nella produzione e logistica per migliorare la supply chain ed ottimizzare le scorse, nelle attività di contrasto alle frodi e nella gestione del rischio aziendale. Questo porta a sviluppare anche figure diverse in azienda che possano aiutare nella introduzione e nell'utilizzo degli Analytics nelle varie funzioni, i cosiddetti 'data scientist' e 'data analyst', due tra i profili più ricercati nelle imprese in questo momento.

Infine, rendono ordinario ciò che è solitamente straordinario. Ovvero dedicano risorse e tempo in attività solitamente straordinarie come Merger & Acquisition o valutazioni di nuovi modelli di business per supportare la crescita dell'azienda, sia essa organica o per acquisizione. E lo fanno in modo ordinario, come una delle attività ricorrenti che vengono effettuate dalla funzione.

Quale è stato l'elemento di successo di questa trasformazione? Anche se non in modo assoluto, possiamo certamente affermare che elemento cardine è stata la proattività del CFO nel farsi carico del processo di cambiamento che ha portato i Business Analytics a generare un vero vantaggio competitivo per l'azienda. Facendosene carico, i CFO hanno rafforzato i legami in tutta la struttura ed espanso la loro influenza a funzioni fondamentali esterne al loro mondo.

Hanno portato l'esperienza maturata nell'analisi del dato applicata agli aspetti strategici della gestione del business anche nell'analisi per le decisioni operative, attraverso gli strumenti adeguati, e hanno quindi colmato il divario tra il processo decisionale strategico e operativo. Questo è un cambiamento fondamentale nei ruoli: è la differenza tra "gestione del business", come pianificazione, budgeting e forecasting, e la "gestione giorno per giorno", tipica del processo decisionale operativo. Armati di questa capacità di analisi, i CFO hanno potuto esercitare un controllo più centralizzato delle attività del processo decisionale operativo, potendo rispondere alle nuove domande che gli altri executive oggi pongono loro.

Una figura di CFO quindi molto diversa dal passato, con cambiamenti significativi anche solo negli ultimi 3-5 anni.

Proprio per queste sue caratteristiche il CFO è ormai determinante per la sopravvivenza e la crescita delle aziende e per aiutare nel processo di cambiamento verso un mondo sempre più digitale, dove Social, Mobile e Cloud stanno portando ad una trasformazione dei modelli operativi con stravolgimenti della catena del valore.

*“Elemento cardine è stata la proattività del CFO nel farsi carico del processo di cambiamento che ha portato i Business Analytics a generare un vero vantaggio competitivo per l'azienda.”*

## CFO tra valore e stakeholders

Il contesto competitivo in cui operano le imprese è sempre più complesso e incerto. Questa affermazione, difficilmente contestabile e presente nella letteratura manageriale già a partire dagli anni '80, viene associata alla necessità di adeguare strumenti e competenze di chi deve operare per misurare, controllare e gestire le prestazioni aziendali, in primis il CFO. E a distanza di trent'anni è naturale porsi alcuni interrogativi.

Analizzando in modo specifico l'attuale contesto competitivo, si ritrovano alcuni elementi che, pur non essendo una "rivoluzione", hanno contribuito ad aumentare ulteriormente l'incertezza e la complessità già esistenti: sistemi a rete globale, responsabilità sociale e ambientale, trasparenza ed accountability, social media.

Le tendenze sopra esposte mettono in luce che perseguire la creazione di valore economico implica oggi un cambiamento di paradigma a diversi livelli:

- allargare il set di variabili considerate, includendo un insieme completo di informazioni che copra tutti i fattori competitivi - includendo l'impatto che l'impresa ha dal punto di vista sociale e ambientale - e tutti gli attori con cui l'impresa interagisce, più o meno direttamente. Ciò significa andare oltre i confini aziendali (che è anche il titolo di questo Studio IBM), con delle implicazioni rilevanti in relazione alla raccolta ed elaborazione delle informazioni;
- cogliere e comprendere in tempi rapidi i cambiamenti, che possono impattare sul valore dell'impresa, reale o percepito. Da questo punto di vista, diventa fondamentale riuscire a predire e controllare la variazione del profilo di rischio dell'impresa a livello globale, cogliendo segnali deboli che spesso si manifestano a livello locale;
- tradurre e sintetizzare per i manager coinvolti nelle diverse decisioni aziendali un numero crescente di variabili, integrando e visualizzando dati che provengono da diverse aree dell'impresa o anche da organizzazioni esterne, che sono parte della più ampia rete aziendale.



**Giovanni Azzone**  
Rettore e Professore Ordinario  
Politecnico di Milano



**Michela Arnaboldi**  
Professore Associato  
Politecnico di Milano



**Marika Arena**  
Ricercatore  
Politecnico di Milano

Cercare di soddisfare tutte queste esigenze, continuando a perseguire l'efficienza nelle attività e la qualità dei dati forniti, è indubbiamente una sfida non facile, che apre tuttavia per il CFO nuove opportunità, anche per ripensare ruoli e percorsi di carriera all'interno dell'area Amministrazione Finanza e Controllo (AFC).

Per rispondere alle esigenze di stakeholder interni ed esterni, mantenendo il controllo su organizzazioni che operano su scala globale e che sono soggette a continui cambiamenti, è necessario articolare la struttura organizzativa AFC in modo differente. Osservando 12 imprese di un nostro recente studio<sup>1</sup> è emersa la necessità di costruire una rete globale del CFO, che agisca in modo coordinato e sinergico, ma che riesca a fornire un supporto sostanziale ai decisori. Sono emerse situazioni diverse: tre imprese hanno introdotto una figura intermedia posizionata a livello corporate come riferimento per più paesi, il CFO d'area.

Un'impresa ha invece come punto di riferimento per i CFO locali e il General Manager del sito, il Country Manager (sempre d'area), una figura non specificatamente dedicata ai processi AFC. Due imprese italiane, in forte crescita internazionale, hanno fatto una scelta differente inserendo un ruolo da noi denominato "flying controller". I "flying controller" hanno il compito di mantenere l'allineamento tra il livello corporate e i siti locali, punto cruciale per queste due realtà in fase di espansione internazionale. Infine, cinque imprese di dimensione molto diversa e con livelli di delega variabili hanno deciso di non adottare delle figure intermedie, mantenendo un legame diretto tra CFO corporate e CFO locali.

Allo stesso modo, le esigenze informative dei diversi stakeholders, esterni e interni all'organizzazione, richiedono un ripensamento dei sistemi di reporting, per una gestione efficiente dell'informazione.

*“Il mutamento di competenze è forse la sfida più importante, che apre percorsi di carriera diversi, interfunzionali e internazionali, che potrebbero rivitalizzare la crescita professionale all'interno della funzione AFC.”*

<sup>1</sup> "Il Ruolo del CFO in imprese multinazionali." Politecnico di Milano, 2013.

Si delinea così il reporting multi-stakeholder. I potenziali utilizzatori delle informazioni aziendali sono aumentati e non includono più solo manager e azionisti, ma anche una serie di attori esterni all'organizzazione che osservano (e valutano) azioni e comportamenti dell'impresa.

Con riferimento all'accountability esterna, il numero di report prodotti dalle imprese è ormai elevatissimo e molto spesso tali report sono gestiti da soggetti diversi. Rispetto a un panorama così diversificato, il CFO e la sua rete potrebbero porsi come riferimento/consulenti interni in relazione a cosa comunicare e come comunicarlo, al fine di garantire coerenza ed efficienza nel reporting verso i diversi stakeholder.

Spostandosi sull'accountability interna, anche qui il reporting deve essere allineato alle nuove esigenze dei manager. In diversi studi su imprese italiane ed estere abbiamo riscontrato che il sistema di reporting interno, in molti casi, ha ancora come focus principale le variabili economico-finanziarie, con un uso marginale di indicatori non finanziari di prestazione o indicatori di rischio. Spesso inoltre le "management review" sono settoriali o per temi (vendite, produzione, fonti di finanziamento) e quindi non favoriscono una visione integrata del business. Il CFO riveste un ruolo pivotale sia nel definire il reporting interno che nella strutturazione e gestione delle "review", e ha quindi l'opportunità di proporre modalità nuove che stimolino la visione integrata del business.

È importante sottolineare che il reporting porta con sé non solo il problema di cosa veicolare ma anche di come veicolare l'informazione. Sorge quindi spontaneo chiedersi se con l'attuale sviluppo di strumenti ICT non sia possibile trovare nuovi modi per integrare e rappresentare più efficacemente le informazioni, andando oltre i semafori, le tabelle e grafici a due assi.

Si tratta di un'area di data visualization in via di sviluppo, ma l'effettivo uso di questi strumenti in ambito AFC richiede che i CFO si mettano in gioco su questo fronte, aiutando gli esperti di design e comunicazione a comprendere e tradurre i messaggi da veicolare. Chiaramente, la visualizzazione diventa ancor più rilevante per i CFO che vogliono cogliere l'opportunità dei "social/web big data" dove solo modalità diverse di visualizzazione potrebbero rendere fruibile la gigantesca mole di dati che si potrebbe aggiornare in tempo reale (si pensi ad esempio al monitoraggio di Twitter in aree geografiche o su temi specifici).

Infine, l'importanza delle competenze. Le sfide discusse precedentemente aprono uno scenario in cui figure con competenze economico-finanziarie potrebbero essere affiancate da figure con competenze nuove e con capacità relazionali, in grado di interagire con stakeholder diversi, spesso di culture molto lontane dalla nostra. Anche in questo caso si tratta di un ripensamento dei percorsi di formazione e carriera che alcune grandi imprese hanno già avviato, come ad esempio la rotazione in paesi diversi o in ruoli differenti nella funzione AFC. La formazione e la creazione di nuove competenze non riguarda soltanto chi opera all'interno della rete del CFO, ma anche i manager che utilizzano, decidono e tutti i giorni agiscono su un insieme di informazioni che diventa sempre più ampio. Cambiare i modelli di reporting non significa soltanto avere le competenze per strutturarli, ma preparare chi legge i report a linguaggi e variabili diversi.

Il mutamento di competenze è forse la sfida più importante, che apre percorsi di carriera diversi, interfunzionali e internazionali, che potrebbero rivitalizzare la crescita professionale all'interno della funzione AFC, delineando nuovi sviluppi interni e rendendo più agevoli e attrattive le rotazioni all'interno dell'impresa.

*“Sorge spontaneo chiedersi se con l'attuale sviluppo di strumenti ICT non sia possibile trovare nuovi modi per integrare e rappresentare più efficacemente le informazioni, andando oltre i semafori, le tabelle e grafici a due assi.”*

## Il percorso evolutivo della funzione Finance: a che punto siamo?

La fotografia che emerge dai risultati del Global CFO Point of View 2014 è un percorso evolutivo (finalmente) compiuto. In passato criticati per il loro “distacco” dal mondo del business, i CFO aziendali hanno saputo effettivamente (come spesso si dice... ma come, più raramente, si riesce a fare) trasformare molte minacce in altrettante opportunità.

Da un lato, il peso della crisi economica ha offerto un'occasione unica per acquisire un ruolo centrale nei processi di razionalizzazione dei costi, di gestione del rischio e delle relazioni con gli stakeholder esterni. Dall'altro, l'evoluzione della tecnologia ha aperto spazi che – senza esitazione – si possono definire sconfinati per compiere definitivamente il salto di paradigma che porta “dai dati alle informazioni”.

Sfruttando fino in fondo queste opportunità, i CFO sono oggi in grado di generare valore per le loro aziende (i risultati relativi alle loro performance lo dimostrano), qualificandosi come veri e propri business partner ed accrescendo così la propria influenza nell'ambito delle dinamiche aziendali.

Sul tavolo, tuttavia, restano aperte almeno due questioni fondamentali.

La prima riguarda l'effettiva generalizzabilità di un processo di cambiamento che, sino ad ora, solo un limitato numero di “pionieri” sembra avere saputo completare con successo. Quali sono, quindi, i driver che possono concretamente avvicinare la funzione finance al profilo dei Value Integrator o, addirittura, a quello dei Performance Accelerator?



**Stefano Baraldi**  
Professore Straordinario di Programmazione  
e Controllo, Università Cattolica di Milano

Un segnale da non sottovalutare (soprattutto da parte delle università e delle business school) in questo senso, arriva dalle crescenti difficoltà che i CFO lamentano nel tentativo di sviluppare i talenti dei propri collaboratori, chiamati a svolgere un “mestiere” per cui, forse, non sono stati adeguatamente preparati. Acquisire una consapevolezza non superficiale di questi fattori abilitanti si rivelerà – pertanto – essenziale per evitare il rischio che la strada che i CFO hanno oggi davanti sia effettivamente una strada “per pochi ma non per tutti”.

La seconda questione, invece, ha a che fare proprio con il tema della “frontiera” (non a caso, il titolo dello studio, nella versione inglese, è “Pushing the Frontiers”). Se coronato dal successo, infatti, ogni processo di cambiamento contribuisce inevitabilmente a spostare la frontiera “un po’ più in là” e spinge ad interrogarsi sulle nuove sfide da affrontare.

L'impressione, in questo senso, è che anche i CFO più evoluti (i cosiddetti Performance Accelerator) saranno probabilmente chiamati ad entrare in nuovi territori, misurandosi sul reale contributo offerto non solo alla definizione delle strategie aziendali (da parte dei vertici aziendali) quanto piuttosto alla loro efficace implementazione (da parte dell'organizzazione nella sua totalità).

Come si usa dire, “measurement is a powerful motivator”... perché dunque non immaginare una funzione finance in grado non solo di mettere a disposizione di chi opera nella “stanza dei bottoni” l'enorme patrimonio di informazioni disponibili (nonché la propria capacità di intelligence) ma anche di contribuire in maniera decisiva a trascinare tutta l'organizzazione verso un perseguimento corale dei propri obiettivi strategici?

Si tratterebbe, forse, di una nuova frontiera... non priva di suggestioni, però.

*“... ogni processo di cambiamento contribuisce inevitabilmente a spostare la frontiera un po’ più in là e spinge ad interrogarsi sulle nuove sfide da affrontare.”*





**Alberto Bubbio**  
Professore di Programmazione  
e Controllo e Sistemi di Contabilità Direzionale  
Università Cattaneo-LIUC di Castellanza

## CFO: qualcosa sta cambiando.

Forse l'area del CFO è fra le aree aziendali quella che sta vivendo l'evoluzione più profonda. Si ampliano le responsabilità, sono disponibili nuovi strumenti cambiano le modalità d'uso di quelli tradizionali (budget). È quindi necessario un diverso ruolo del CFO nei processi aziendali. Tuttavia è una sfida che porta il CFO in posizioni di vertice: a fianco del CEO, o nel suo staff, e comunque sempre come membro del Board.

Lo studio IBM Global CFO Point of View 2014 evidenzia con chiarezza tale evoluzione. Il CFO, oltre ad un ruolo istituzionale storico di interfaccia con gli shareholder esterni, ha infatti progressivamente ampliato il suo ruolo di comunicazione con i principali stakeholder interni all'azienda. Si elaborano una serie di report nuovi: ambientali, sociali, di sostenibilità.

Ma non basta, poiché intorno al ruolo amministrativo classico si sono sviluppate nell'area del CFO le attività di pianificazione e controllo. Il ruolo del CFO non è più solo quello di garante della precisione del dato eco-fin, ma anche di "produttore" di numeri a supporto della strategia aziendale e del business. Un business che spesso diventava sempre più complesso sia per la numerosità delle Aree Strategiche d'Affari che per le richieste dei clienti. La conseguenza è stata la crescita dei costi non più legati ai volumi, ma condizionati da un nuovo driver: la complessità. In questo caso le vecchie logiche del cost control sono sterili, se non addirittura pericolose. Bisogna capire ed utilizzare metodologie di cost management che non partono dal costo del personale ma dal "perché" sostengo quel costo (process costing). Il concetto fondamentale è "non spender meno, ma spender bene". Se si spende bene, anche a mercato fermo, l'azienda riparte.

Un'altra area nella quale si rischia di essere indietro rispetto al resto del mondo è quella degli investimenti. Si utilizzano i termini stratex (strategic expenditure) e capex (capital expenditure), ma non vengono colte in pieno le implicazioni valutative, e si continuano ad utilizzare per la

loro valutazione criteri come il Pay Back Period, l'Internal Rate of Return e il Net Present Value, che non bastano; anzi, per le stratex sono fuorvianti. Per non parlare poi del Free Cash Flow e dell'Economic Value Added (EVA), diventati di moda con il value approach: la vista annuale è miope poiché si crea o si distrugge valore su archi temporali superiori all'anno. La strategia quindi sta sempre più entrando nell'area di competenza anche del CFO.

Tuttavia, eccezion fatta per alcuni temi, di cui il più critico è il mancato passaggio alle logiche del cost management, bisogna sottolineare che anche nel nostro Paese molti CFO si stanno muovendo nelle direzioni indicate.

Così molti affiancano ormai al Bilancio di Esercizio l'elaborazione di altri documenti che, anche se con terminologia del tutto inappropriata, vengono indicati come Bilancio Sociale o Bilancio di Sostenibilità. E anche qui c'è già un'altra sfida: per superare il proliferare di Report bisognerebbe capire come impostare un Reporting Integrato.

Inoltre, non si può pensare che, anche a seguito di rigorose analisi, si possa risolvere il problema di avere pochi indicatori a valenza strategica (KPI). Sarebbe opportuno adottare un approccio basato sulle mappe strategiche della Balanced Scorecard.

Resta il fatto che più ci si muove verso temi strategici e più l'area del CFO deve preoccuparsi di fornire strumenti adeguati. Che senso ha fare il piano strategico a tre anni e il conseguente piano finanziario, se non si è analizzato quale sarà lo scenario nel quale l'impresa sarà chiamata ad operare?

La sensazione è che ci sia ancora molto da fare: per fortuna le tecnologie e le soluzioni IT consentono applicazioni fino a qualche anno fa difficili anche solo da immaginare. Ma il CFO che non saprà raccogliere questa sfida rischierà di essere progressivamente emarginato, per rimanere un mero, anche se pur sempre necessario, elaboratore di dati economico-finanziari.

*“La sensazione è che ci sia ancora molto da fare: per fortuna le tecnologie e le soluzioni IT consentono applicazioni fino a qualche anno fa difficili anche solo da immaginare.”*

## Integrazione e “contaminazione” alla base dello sviluppo di nuove competenze del CFO

Sovente capita di partecipare a convegni e workshop dedicati alla evoluzione delle diverse figure professionali. Nelle presentazioni e discussioni ogni figura professionale, ogni Cxs, reclama un ruolo più pieno, di maggiore responsabilità. Ad evidenza, tale evoluzione simultanea per tutti i Cxs è impossibile, poiché l'attribuzione di potere organizzativo è un gioco allocativo a somma zero. In tale gioco, a parere di chi scrive, non vi è dubbio che in Italia e in Europa oggi il CFO sia la figura apicale con la richiesta di maggiore ampliamento di ruolo e centralità nei processi decisionali di vertice.

L'ultima edizione del Global CFO Point of View 2014 ben lo dimostra. Tutti i membri della C-suite si aspettano una maggiore partecipazione del CFO alla vita ed alle decisioni del Top Management Team.

È un risultato che dipende dalla somma di due fattori evolutivi. Da una parte l'evoluzione della tecnologia concede grandi gradi di libertà nel disegno dei modelli di business, rendendo questi la determinante principale della profittabilità (e purtroppo talvolta delle perdite) aziendale. È necessaria, dunque, una maggiore capacità di collegare azioni a risultati, le scelte gestionali ai loro impatti economico-finanziari e patrimoniali.

Dall'altra i mercati esterni, in specie quelli finanziari, mettono grande pressione sulle imprese nella richiesta di una gestione attiva dei rischi connessi alle strategie perseguite e della persistenza dei risultati nel tempo. La comunicazione esterna, verso tutti i mercati (finanziario, equity o debito, delle risorse, di fornitura, eccetera), necessita di una persona di fiducia come referente aziendale. E il CFO, la stessa ricerca lo dimostra, è il punto privilegiato di accesso alle informazioni aziendali da parte dei mercati.



**Andrea Dossi**  
Direttore Area Amministrazione  
Controllo e Finanza Aziendale, SDA Bocconi

Posto che l'evoluzione della tecnologia e la pressione da parte dei mercati sono fenomeni ineludibili e di lungo periodo, il ruolo del CFO sarà sempre più ampio e simile a quello che già possiede nel contesto anglosassone.

La prima tabella dell'Executive Summary della ricerca IBM, comparando i risultati 2013 con quelli 2010, rimanda anche al tema cruciale di quali competenze critiche i CFO debbano sviluppare nella fase odierna del loro percorso evolutivo. Nell'ambito di una generalizzata crescita di importanza di quasi ogni compito del CFO, i due compiti divenuti i più rilevanti (“measure/monitor business performance” e “provide inputs into enterprise strategy”), insieme a una nuova responsabilità entrata nella top five (optimize planning, budgeting e forecasting), richiamano i CFO a svolgere il ruolo di business strategic partner.

Tale ruolo richiede, per il suo efficace svolgimento, lo sviluppo di due aree di attenzione nell'integrazione dei quattro ambiti di competenza chiave del CFO, così come identificate nel 2008 dal Chartered Institute of Management Accountants (CIMA):

- Performance (Supporting the business);
- Conformance (Reporting on the business);
- Technical Skills;
- Commercial Skills.

La prima area fa riferimento a quanto è rappresentato sull'asse Performance-Conformance. Da una parte esiste l'ambito della conformance, ossia la capacità di dominare i linguaggi ed i metodi da utilizzarsi nella comunicazione con l'esterno. Dall'altra esiste l'ambito della performance, ossia la capacità di utilizzare il linguaggio economico-finanziario nella modellizzazione della gestione interna. Questi due linguaggi evolvono in modo differente, poiché trainati da mondi diversi: il linguaggio della conformance da attori esterni all'impresa, e sempre più internazionali (in primis regolatori ed istituzioni), il linguaggio di performance

*“Integrazione dei linguaggi esterni ed interni e contaminazione del CFO con i metodi ed i modelli utilizzati dalla linea: queste le due questioni chiave dell'agenda dei CFO.”*

dall'evoluzione delle architetture organizzative e strategiche dei modelli di business. Per tale diversità di driver evolutivi la loro connessione non è mai raggiunta in modo definitivo.

Oggi la prima area di attenzione nell'agenda di un CFO, in specie in Italia, richiede che si investa nella definitiva e totale integrazione tra questi due linguaggi. Tale imperativo può essere sintetizzato con due parole: "one language". E va declinato lungo due aspetti particolari.

In primo luogo va ridotto il ritardo con cui le evoluzioni nel linguaggio esterno di conformance vengono adottate nel linguaggio di performance. Ad esempio, avere principi contabili internazionali asset-based e sistemi di costing e reporting molto poco attenti alla dimensione degli asset, in specie intangibili, è un (grave) ritardo. Così come lo è utilizzare nella comunicazione esterna logiche e misure della sostenibilità secondo lo schema del bilancio sociale e dell'integrated reporting e non avere alcuna misura di tipo sociale o ambientale all'interno dei sistemi di budget o di responsabilizzazione economica.

In secondo luogo, va educata l'azienda a guardare lontano, a costruirsi la performance futura. I linguaggi di conformance nascono come metodi di rendicontazione a consuntivo, mentre in quelli di performance risiede anche la tensione alla programmazione. L'integrazione significa che sempre più i piani e i budget, e i modelli di analisi, previsione e forecasting alla loro base, devono essere gli strumenti chiave di gestione delle imprese. La planning influence, ossia la capacità di coordinare il funzionamento aziendale ex-ante e di ottimizzare la fase di execution delle strategie, è lo stile di controllo richiesto dai tempi odierni.

La seconda area di attenzione fa riferimento a quanto è rappresentato sull'asse Technical-Commercial skills.

Da una parte esiste l'ambito delle technical skills, ossia le capacità tecniche fondanti di accounting, controllo, finanza, fiscalità e governance.

Dall'altra esiste l'ambito delle commercial skills, ossia le competenze manageriali di business. Questo aspetto, nell'agenda odierna di un CFO, richiede la contaminazione delle technical skills con il mondo delle commercial skills. Anche in tale caso si vogliono sottolineare due declinazioni. In primo luogo bisogna arricchire la propria capacità tecnica con i modelli sviluppati dalle diverse discipline, come marketing, ricerca, produzione. Ad esempio, bisogna introdurre, nel budget delle vendite, modelli di analisi del mercato e di previsione della domanda che il marketing ha sviluppato. In secondo luogo, bisogna mettere attenzione allo sviluppo anche delle competenze "soft", quelle relazionali e negoziali, che costituiscono uno strumento chiave nel bagaglio manageriale necessario per essere attori credibili dei processi aziendali.

Integrazione dei linguaggi esterni ed interni e contaminazione del CFO con i metodi ed i modelli utilizzati dalla linea: queste le due questioni chiave dell'agenda dei CFO.

L'IBM Global CFO Point of View 2014 ne sottolinea varie sfaccettature e dona vari suggerimento sul come interpretare queste due questioni per avere una Funzione AFC sempre più a valore.

*“La planning influence, ossia la capacità di coordinare il funzionamento aziendale ex-ante e di ottimizzare la fase di execution delle strategie, è lo stile di controllo richiesto dai tempi odierni.”*

## Il CFO come “business partner” per lo sviluppo manageriale delle imprese

L'IBM Global CFO Point of View 2014 evidenzia e fotografa in modo molto chiaro e preciso l'evoluzione della figura del CFO, che rappresenta sempre più il principale punto di riferimento del CEO. Lo studio conferma, su scala mondiale, come le imprese con prospettive e risultati in crescita siano accompagnate da una vera e propria “managerializzazione” del ruolo del CFO. Ma come cambia, entrando più in profondità, il ruolo del CFO e qual è il contributo che un CEO si aspetta? E, inoltre, come lo studio di IBM si concilia con l'esperienza del tessuto imprenditoriale italiano?

Tradizionalmente, nell'esperienza del mercato italiano e nel contesto delle PMI in particolare, il ruolo del CFO assume ancora una connotazione eccessivamente tecnica coincidendo, più o meno, con una figura di tipo prevalentemente contabile ed amministrativo. Al contrario, il modello di CFO a cui dovremmo tendere è ben diverso. Infatti, lo studio IBM lo evidenzia in modo chiarissimo. Le aziende in cui il ruolo del CFO assume una vera e propria dimensione manageriale raggiungono una performance eccellente. Ciò è possibile grazie a un focus strategico legato a una chiara comprensione del business e a una forte capacità di attuazione della strategia, attraverso anche competenze di integrazione e interpretazione delle informazioni aziendali.

E' un modello ormai diffuso anche in Italia nelle imprese più strutturate e che comincia, finalmente, ad esser preso in considerazione anche nelle PMI. L'evoluzione in atto assume un significato particolare nel contesto italiano, in cui si pone per le piccole e medie imprese un'esigenza vitale di crescita dimensionale e di investimento in competenze e risorse umane, tecnologiche e finanziarie, come presupposto per rimanere competitivi in un mercato sempre più difficile e in trasformazione. La crescita dimensionale impone quindi precise sfide e la



**Francesco Gatto**  
Responsabile Area Finance e Direttore Executive Master  
in Finance, Fondazione CUOA

mancanza di un management adeguato rende difficile, se non impossibile, il cambiamento organizzativo.

Riflettendo sulle risorse chiave, la figura del CFO riveste, alla luce del contenuto che potrebbe assumere, una centralità indiscussa per favorire un salto di qualità nella gestione dell'impresa. Il ruolo atteso del CFO, a supporto del CEO, come la ricerca di IBM conferma, è quello di una figura destinata a coordinare e raccordare le diverse tipologie di informazioni per supportare le scelte strategiche e di business. Tale prospettiva non intende mettere in discussione le competenze tipiche che rimangono comunque imprescindibili; al contrario il CFO dovrebbe assumere una dimensione più manageriale, in un'accezione di “business partner”, con un ruolo chiave nel processo di attuazione della strategia, con una capacità di prevedere e comunicare in modo convincente le conseguenze finanziarie del piano strategico, con una capacità di dialogo e di ascolto con i responsabili delle altre funzioni aziendali. Tale visione implica competenze di analisi ed elaborazione di dati e informazioni (interne ed esterne all'azienda) di cui si può disporre (e in tal senso le nuove tecnologie aprono scenari e prospettive di straordinario interesse) al fine di rilevare in modo corretto le performance e trarne indicazioni utili per orientare le scelte strategiche aziendali. Il CFO può quindi avere, dopo il CEO, il punto di vista più ampio in azienda ed è l'unico che può accedere a tutte le informazioni di qualsiasi tipo (gestionali, civilistiche, fiscali, eccetera). Se tale punto di vista privilegiato è supportato da una capacità di analizzare il business, con adeguate metodologie e strumenti, il CFO diventa certamente il facilitatore fondamentale di un percorso unitario e coerente di performance management.

Siamo quindi di fronte a un passaggio culturale e organizzativo di grande impatto che chiama in causa non solo il CFO, ma anche il CEO e/o l'imprenditore, che dovranno favorire un processo evolutivo interno per l'affermazione del CFO come vero e proprio “business partner” a supporto delle scelte direzionali.

*“Il ruolo atteso del CFO, a supporto del CEO, è quello di una figura destinata a coordinare e raccordare le diverse tipologie di informazioni per supportare le scelte strategiche e di business.”*

## L'evoluzione del ruolo del CFO: dalla visione tradizionale alla visione strategica.

I cambiamenti tecnologici e le innovazioni relative non solo a prodotti, servizi e processi, ma anche ai modelli di business e alla attività di 'data analytics', con particolare riferimento al fenomeno dei 'big data', stanno cambiando radicalmente il ruolo della funzione finance all'interno dell'impresa e dunque quello del CFO. Grazie alle sue peculiari competenze, il CFO diviene sempre più figura di supporto rilevante per tutte le funzioni aziendali, contribuendo alla valutazione delle opportunità strategiche e alla gestione dei rischi ad essi associati. È dunque "pioniere" nella generazione di valore e partner strategico per il CEO, per i manager delle business unit e i responsabili delle principali funzioni aziendali. Non è un caso, dunque, che, come messo in luce nel rapporto, le aziende in cui il CFO svolge un ruolo efficace di 'value integrator' siano in grado di ottenere migliori risultati economici.

Nell'ambito di questo contesto in continua evoluzione, un aspetto sembra particolarmente importante ed interessante. La crescente importanza del ruolo strategico del CFO e del suo supporto alle altre funzioni aziendali ha implicazioni rilevanti anche per le decisioni relative agli investimenti in tecnologia e alle relazioni con i CIO. Le spese in ricerca e sviluppo, come quelle in Information Technology, stanno diventando anche per le imprese operanti in settori tradizionali una voce di costo sempre più rilevante ed il tema dei metodi di valutazione di tali investimenti e della governance dell'intero processo decisionale è all'ordine del giorno nell'agenda dei CFO. Questi ultimi dovranno attribuire un'importanza sempre maggiore, rispetto a quanto avveniva in passato, alla comprensione e allo sfruttamento delle nuove opportunità, in quanto fattori di crescita fondamentali. Un'area critica di interazione tra CFO e CIO riguarderà, in particolare, i dati, che i CFO dovranno sapere integrare al fine di elaborare prospetti informativi sintetici che possano supportare le decisioni strategiche delle aziende.



**Raffaele Oriani**  
Docente di Finanza Aziendale  
LUISS Guido Carli

È tuttavia importante sottolineare che, se anche i CFO comprendono pienamente l'importanza della collaborazione con i CEO e gli altri C-level, a volte si trovano ad operare in organizzazioni che non sono state costituite per perseguire questo obiettivo e, dunque, sono prive delle necessarie competenze ed infrastrutture e non sono pronte a favorire, al proprio interno, esperienze di cooperazione. Oltre alle conoscenze specialistiche in materia di innovazione e tecnologia, si rendono necessarie competenze analitiche e nuovi talenti in grado di dialogare con le altre funzioni aziendali. Un più efficace contributo dell'area finanza allo sviluppo e alla crescita dell'impresa si dovrà basare su persone che comprendano pienamente il processo di elaborazione delle strategie e possano essere proattivamente coinvolte nei processi di pianificazione industriale e finanziaria.

Infine, occorre sottolineare la necessità di sviluppare nuovi modelli finanziari per una corretta valutazione dei rendimenti e dei rischi. Nonostante le tecniche finanziarie si siano affinate nel tempo, ancora oggi non è possibile individuare in modo univoco un metodo che possa portare a risultati significativamente più attendibili, a causa della crescente incertezza che i nuovi progetti presentano, soprattutto quelli più innovativi. In tali condizioni, occorre un superamento dei metodi di valutazione tradizionali e può essere opportuno confrontarsi con metodi nuovi, come, ad esempio, le opzioni reali.

La crisi finanziaria globale ha reso, dunque, il mestiere del CFO più bello, interessante ed importante, ma, al tempo stesso, anche più complesso. Le organizzazioni che sapranno cogliere la sfida avranno l'opportunità di utilizzare la finanza per migliorare le proprie performance e favorire un nuovo percorso di innovazione e crescita.

*“Un'area critica di interazione tra CFO e CIO riguarderà, in particolare, i dati, che i CFO dovranno sapere integrare al fine di elaborare prospetti informativi sintetici che possano supportare le decisioni strategiche delle aziende.”*



## Chief Financial Officer

### Insight dall'IBM C-suite Study

Questo report si basa sui risultati delle interviste fatte a 4.183 CxO nell'ambito del primo studio di IBM svolto in contemporanea su tutti i componenti del board aziendale.

È il 17° studio sui C-level sviluppato dall'IBM Institute for Business Value. Dal 2003 ad oggi sono stati raccolti dati da più di 23.000 interviste.

Totale CFO intervistati	<b>576</b>
Giappone	<b>98</b>
Asia Pacific / Australia, Nuova Zelanda	<b>51</b>
Europa, Medio Oriente e Africa	<b>231</b>
America del Nord	<b>102</b>
America del Sud	<b>94</b>

## Introduzione

In occasione del primo IBM Global C-Suite Study abbiamo condotto interviste face-to-face con 4.183 executives provenienti da più di 20 settori di industria per scoprire come cambiano le aziende e le istituzioni in un mondo sempre più digitale<sup>1</sup>. Questo report si focalizza sul punto di vista dei 576 CFO intervistati.

### Cosa abbiamo scoperto?

Per prima cosa è stato confermato quanto emerso nel 2010 durante l'ultimo IBM Global CFO Study. Nello studio precedente erano stati individuati quattro diversi tipi di profili per la funzione Finance. E' stato anche assodato che uno di questi profili, il cosiddetto "Value Integrator", otteneva performance migliori rispetto a tutti gli altri.<sup>2</sup> La nuova ricerca mostra che i Value Integrator continuano a distinguersi.

In secondo luogo, si è scoperto un sottoinsieme di Value Integrator che raggiungono risultati ancora migliori. Abbiamo chiamato queste figure "Performance Accelerator" ed esploreremo le loro caratteristiche chiave. Guarderemo in particolare a ciò che stanno facendo per diventare più efficienti, più lungimiranti e più competenti nel creare una crescita profittevole.

*“Abbiamo bisogno di avere informazioni corrette e tempestive per poterci concentrare sull’analisi e l’interpretazione.”*

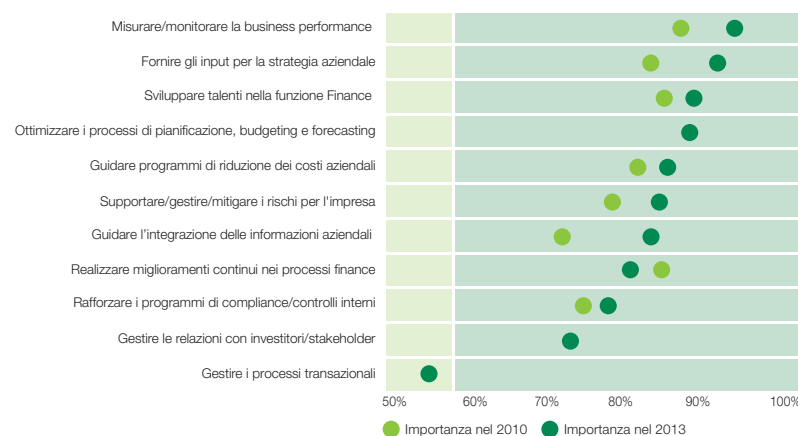
CFO, Industrial Products, Messico

## L’evoluzione del CFO

Il ruolo del CFO è fondamentale, come riconoscono tutti i top manager. I CxO dichiarano di lavorare più a stretto contatto con il CFO che con qualsiasi altro collega del Board (C-Suite), fatta eccezione per l’amministratore delegato. Quando elaborano una strategia di business i CEO si affidano molto di più al CFO che al resto della C-suite.

I recenti avvenimenti hanno confermato tale status per i CFO. Dalle nostre interviste è emerso che alcune delle loro attività sono diventate sempre più rilevanti nel corso degli ultimi tre anni (vedi Figura 1). Il loro compito più critico è misurare e monitorare le performance della propria azienda. Fornire input per la strategia aziendale e far crescere il proprio team Finance con le giuste competenze sono elementi altrettanto prioritari.

**Figura 1**  
*Crescenti responsabilità: i CFO delineano una nuova agenda per il futuro.*



*“Oggi abbiamo 15 divisioni, ognuna con il proprio back office. Vogliamo avere sistemi comuni e stiamo già facendo progressi verso un approccio shared-services”.*

CFO, Professional and Computer Services, Gran Bretagna

Gestire il rischio aziendale e integrare diverse fonti di informazione per generare una significativa conoscenza del business sono temi diventati prioritari nell’agenda del CFO. Una sola attività – realizzare miglioramenti continui nei processi finance - è diminuita di importanza, forse perché la maggior parte dei CFO la considerano come una pratica consolidata su cui hanno già ottenuto risultati.

I CFO sono però dubbiosi su quanto le loro organizzazioni siano pronte ad assolvere questi compiti. Solo il 47 per cento pensa di essere efficace nel misurare e gestire le performance – il compito che hanno classificato come quello più importante. Solo il 51 per cento pensa che l’organizzazione Finance sia efficace nella pianificazione e nella formulazione della strategia di impresa e solo il 64 per cento pensa di essere efficace nei controlli e nella gestione dei rischi.

Inoltre, c’è un divario crescente tra l’importanza che i CFO attribuiscono ad alcune attività e il modo in cui essi pensano che il loro team le esegua. Nel 2005, per esempio, il 35 per cento dei CFO riteneva indispensabile combinare informazioni provenienti da diversi settori della loro impresa e il 16 per cento riteneva che l’organizzazione stesse facendo questo in modo efficace.<sup>3</sup> Oggi, l’82 per cento dei CFO vede il valore nell’integrazione delle informazioni aziendali, ma solo il 24 per cento pensa che la propria squadra sia all’altezza del compito.

Questo divario del 58 per cento riflette un aumento del 205 per cento tra il 2005 e il 2013 (vedi Figura 2).



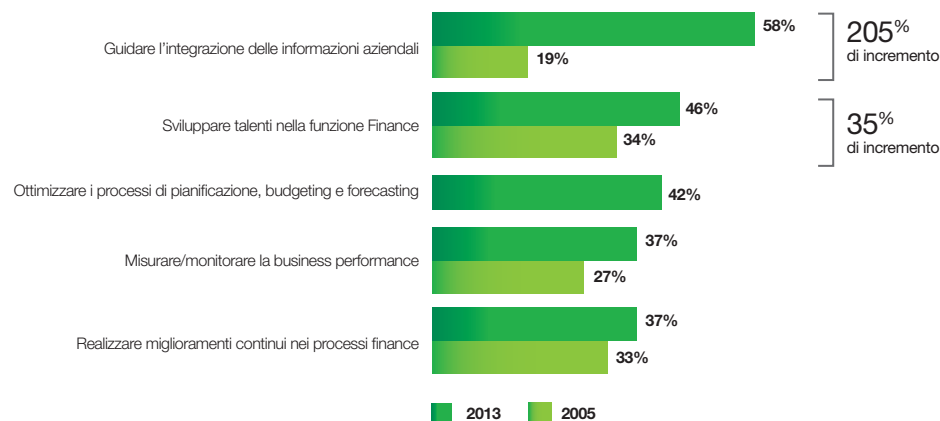
*“Dobbiamo garantire di fornire valore attraverso un cambiamento della tecnologia che non ci faccia essere schiavi dei nostri sistemi.”*

CFO, Insurance, Gran Bretagna

## Superare i confini

**Figura 2**

**Crescente divario:** Il divario tra l'importanza che i CFO attribuiscono a determinati compiti e l'efficacia con cui essi vengono eseguiti è diventato sempre maggiore



Quindi le aspettative dei CFO sull'organizzazione Finance si sono evolute in modo netto nel corso degli ultimi anni, come altrettanto il loro punto di vista sulla tecnologia. Fattori macro-economici e di mercato guidano ancora la lista delle forze esterne che nel prossimo futuro avranno più impatto sulle loro aziende. La tecnologia sale al terzo posto nella lista – rispetto al quinto posto del 2010.

Detto questo, molti CFO ancora non sfruttano le potenzialità delle tecnologie esistenti nel modo più completo possibile. Utilizzano sistemi di enterprise resource planning (ERP) e strumenti analitici per circa un terzo del loro lavoro. Per il resto si basano su fogli di calcolo e intuizione. Pertanto, mentre le responsabilità dell'organizzazione Finance si stanno espandendo, la maggior parte non sono state in grado di tenere il passo per mancanza di strumenti appropriati.

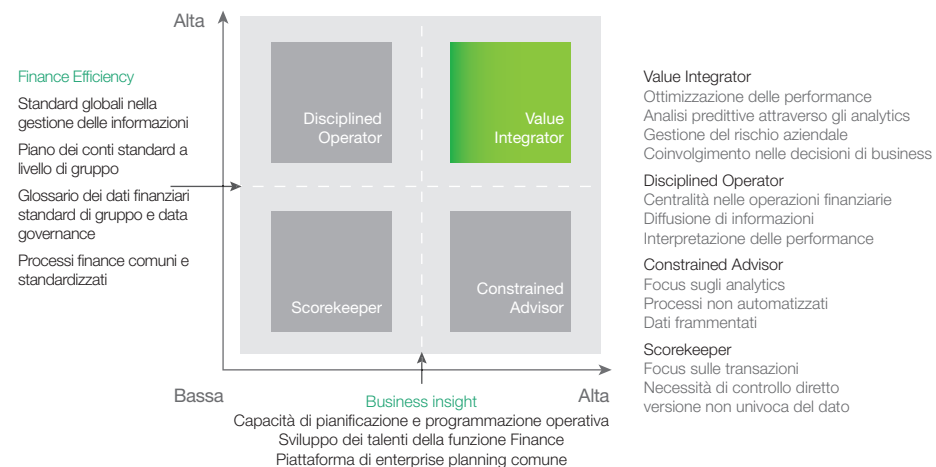
## I Value Integrator sono ancora i protagonisti

Eppure, non ci sono solo brutte notizie. Ora, come nel 2010, c'è un piccolo gruppo di CFO nelle organizzazioni Finance che otterrebbe il massimo dei voti in qualsiasi studio accademico. Abbiamo scoperto nel nostro precedente Global CFO Study che un sottoinsieme, i Value Integrator, erano più efficaci rispetto a tutti gli altri in ogni area presa in considerazione. Sono stati particolarmente bravi a misurare e monitorare le performance aziendali, a gestire i rischi e a generare analisi predittive (vedi Figura 3).<sup>4</sup>

Questo particolare mix di competenze li ha messi in condizione di aiutare le loro aziende a prendere decisioni migliori ottenendo risultati superiori rispetto alla media. Le imprese che essi rappresentano hanno avuto costantemente performance superiori in termini di fatturato, marginalità (EBITDA) e redditività (ROIC).<sup>5</sup>

**Figura 3**

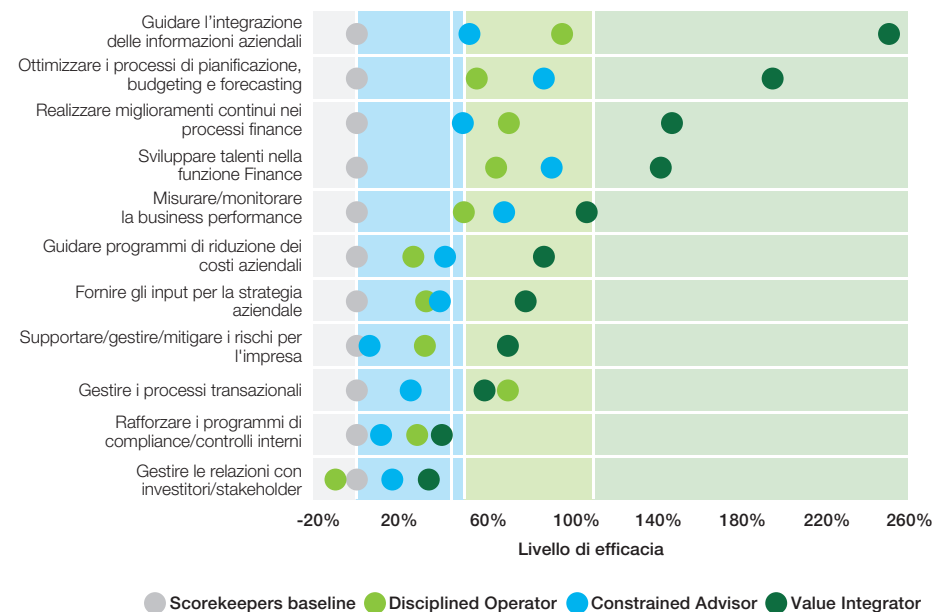
**Protagonisti:** Nel 2010 abbiamo individuato un gruppo di organizzazioni Finance che ha avuto performance superiori a tutte le altre



Lo stesso vale oggi. Nel nostro ultimo studio i Value Integrator risultano migliori rispetto ai loro peer a integrare informazioni provenienti da varie fonti interne. Sono anche meglio nei processi di planning, budgeting e forecasting, e nel miglioramento continuo e quotidiano dei processi finance. In realtà, sono meglio in tutto tranne che per l'elaborazione delle transazioni, dove eccellono i Disciplined Operator, anche se la differenza tra i due gruppi è marginale (vedi Figura 4).

**Figura 4**

**Concentrare l'attenzione:** I Value Integrator sono migliori nell'esecuzione di quasi tutte le attività della funzione Finance

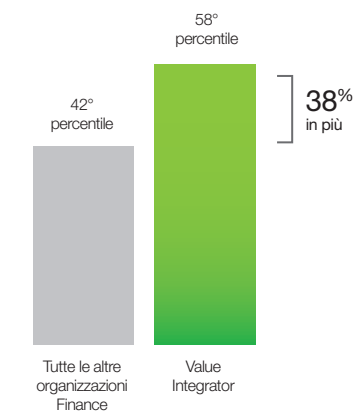


E questo approccio ha prodotto risultati finanziari concreti. Negli ultimi tre anni, infatti, i Value Integrator si sono dimostrati superiori per il 38 per cento rispetto ad altre organizzazioni Finance, in termini di ricavi e profitti nelle imprese in cui operano (vedi Figura 5).

**Figura 5**

**Questione di risultati:** I Value Integrator aiutano le loro aziende a ottenere risultati finanziari superiori

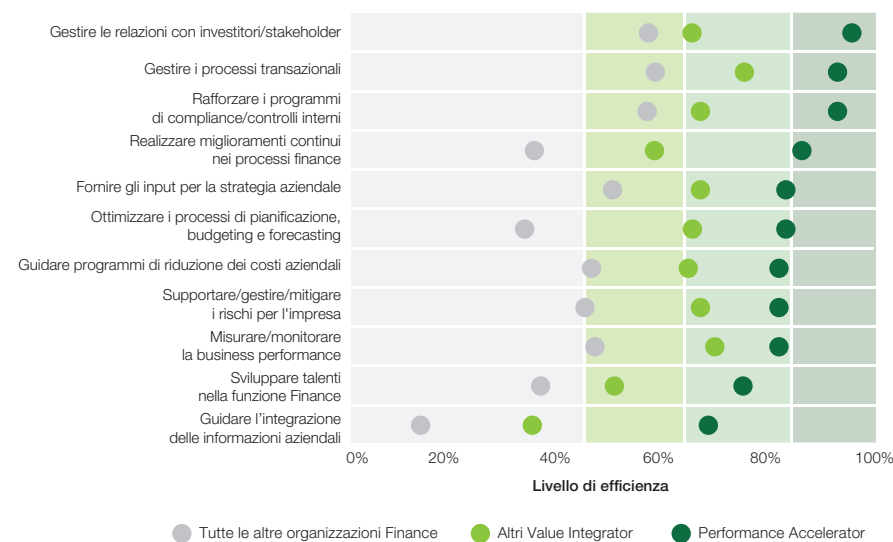
Distribuzione media degli indicatori di ricavi e profitti



## I Performance Accelerator superano in confini

La nostra ultima ricerca mostra che c'è un sottoinsieme di Value Integrator con una storia di successi ancora più impressionante. Abbiamo chiamato queste organizzazioni Performance Accelerator perché padroneggiano così bene processi e ambiti core della funzione che sono molto più avanti di ogni altro tipo di organizzazione Finance - compresi i loro colleghi Value Integrator (vedi Figura 6).

**Figura 6**  
*Meglio del meglio: I Performance Accelerator mettono in ombra i loro colleghi Value Integrator*



Infatti, la percentuale dei Performance Accelerator capaci di integrare e valorizzare il patrimonio informativo dell'intera azienda è doppia rispetto a quella dei restanti Value Integrator. Allo stesso modo, la percentuale di quelli capaci di migliorare continuamente i processi transazionali è del 43 per cento più alta, mentre quella di sviluppare talenti nella funzione Finance è superiore del 48 per cento.

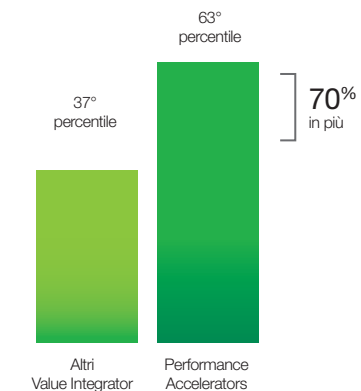
Ancora una volta questo ha avuto un impatto diretto sui risultati delle imprese che essi seguono. I Performance Accelerator sono stati il 70 per cento più bravi rispetto ai loro colleghi Value Integrator, in termini di ricavi e profitti generati nel corso degli ultimi tre anni (vedi Figura 7).

Cosa esattamente differenzia i Performance Accelerator dai Value Integrator?

Un'analisi più attenta mostra che sono testa a testa in termini di Finance Efficiency. Ma i Performance Accelerator iniziano a distinguersi quando si tratta di creare Business Insight. Questo è un prerequisito per una crescita profittevole ed è qui che i Performance Accelerator segnano il passo.

**Figura 7**  
*Talento finanziario: I Performance Accelerator superano i Value Integrator quando si tratta di aiutare le aziende ad avere un successo finanziario*

Distribuzione media degli indicatori di ricavi e profitti



*“Stiamo adottando un duplice approccio: in primo luogo, rendiamo l’elaborazione delle transazioni il più efficiente possibile con processi globali e shared-service centers; in secondo luogo formiamo il personale della funzione Finance in modo che sia una reale controparte per il business e non solo un mero analista finanziario.”*

CFO, Technology, Stati Uniti

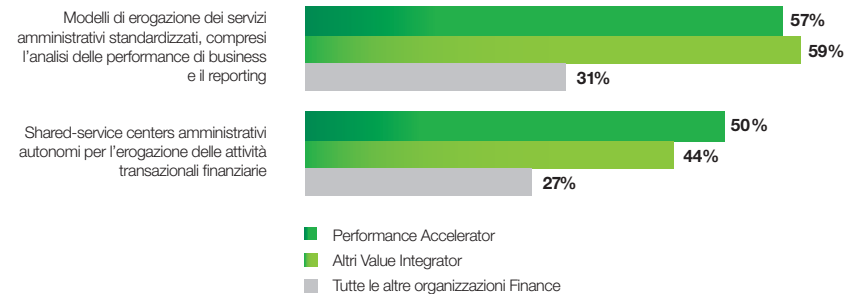
## Completare il percorso della Finance Efficiency

Una delle caratteristiche distintive dei Performance Accelerator e dei Value Integrator è che operano generalmente in modo molto più efficiente nei processi finance rispetto agli altri profili. Hanno, per esempio, il 43 per cento in più di probabilità rispetto al resto del nostro campione di avere un piano dei conti standard e comune a livello di gruppo. È due volte più probabile che abbiano un glossario di KPI e metriche comuni e utilizzino processi standardizzati a livello di gruppo.

Allo stesso modo, più della metà di tutti i Performance Accelerator e Value Integrator hanno creato un modello di delivery centralizzato (service delivery framework) per guidare il disegno, lo sviluppo e l’operatività dei principali processi finance. Ed è più probabile che utilizzino, rispetto ad altri, uno shared-service center amministrativo autonomo per attività transazionali (vedi Figura 8).

**Figura 8**

*Uno per tutti: Molti Performance Accelerator e Value Integrator usano un modello di delivery centralizzato*

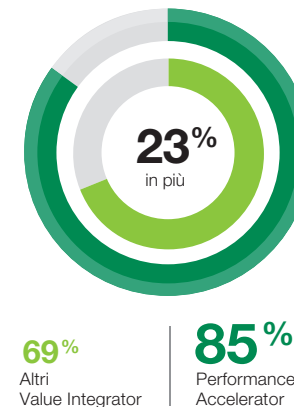


La maggior parte dei Performance Accelerator ha fatto un ulteriore progresso nell’adozione di un glossario di KPI, metriche e dati standard e comuni a livello di gruppo (vedi Figura 9). Ed è questa triplice combinazione - modello di erogazione dei servizi, processi standardizzati e glossario di indicatori comuni a livello di gruppo - che completa il percorso verso la Finance Efficiency.

Con un unico punto di responsabilità per una progettazione e una implementazione coerente di ogni processo finanziario, indipendentemente dalla business unit o dal Paese, è molto più facile automatizzare le procedure manuali, rendere più evidenti i gap di performance e diffondere le best practice.

**Figura 9**

*Uniformare l’approccio: La maggior parte dei Performance Accelerator utilizzano KPI, indicatori e dati comuni a livello di gruppo*



## Azioni da intraprendere:

### Unificare e semplificare

Creare un unico modello operativo. Istituire centri di eccellenza per contribuire a garantire un approccio coerente e generare economie di scala.

### Ripulire e snellire

Consolidare e standardizzare. Sviluppare tassonomie di metriche e dati comuni, processi e procedure di reporting standard per fornire una versione univoca del dato; automatizzare ove possibile e utilizzare centri di servizi condivisi per diventare più efficienti; incoraggiare la cultura del miglioramento continuo.

### Collegare i punti

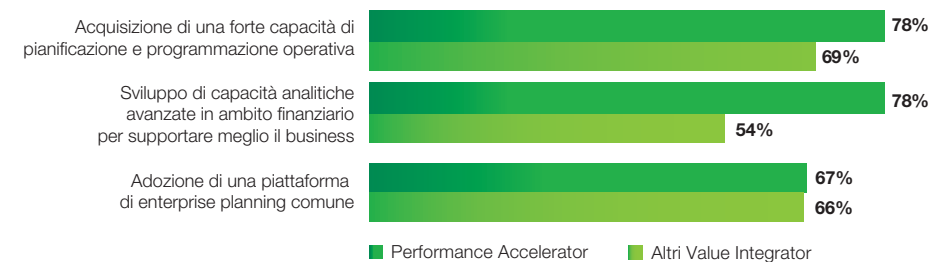
Creare legami senza soluzione di continuità tra le diverse parti del business, comprese le funzioni customer-facing come il marketing e le vendite e le funzioni di back-office come la produzione e la distribuzione. I dati e gli analytics sono essenziali per creare questo legame e rendere efficiente l'organizzazione, sfruttando tecnologie e processi comuni.

## Capitalizzare sul Business Insight

Abbiamo parlato di efficienza, ma questo è un prerequisito per qualcosa di ancora più importante: la capacità di generare informazioni rilevanti per il business. Questo è il punto dove i Performance Accelerator iniziano ad aumentare il proprio vantaggio.

La maggior parte ha già introdotto una piattaforma di enterprise performance management comune, come, del resto, altri Value Integrator hanno fatto. Tuttavia, i Performance Accelerator sono più propensi a creare un solido processo di budgeting e forecasting e a sviluppare le competenze analitiche per collaborare con le altre aree di business (vedi Figura 10).

**Figura 10**  
*Orientamento al futuro: I Performance Accelerator sono meglio preparati a generare business insight*



*“Stiamo attualmente lavorando con i team di vendita per migliorare il rapporto con i clienti. Per i prossimi tre-cinque anni abbiamo intenzione di lavorare sui dati per fornire insight da differenti fonti di informazioni - vendite, brand reputation, packaging, pricing e simili - per generare maggiori profitti.”*

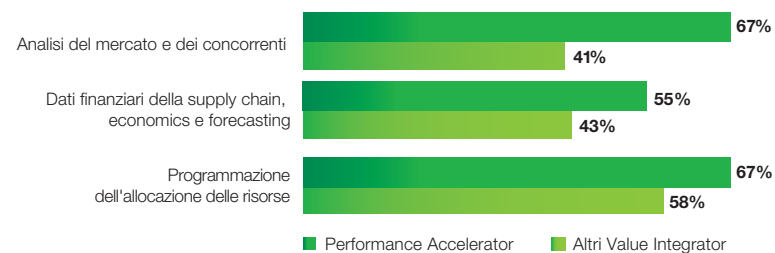
CFO, Consumer Products, Turchia

Più di due quinti dei Performance Accelerator mettono altresì insieme dati interni ed esterni per produrre queste informazioni, mentre meno di un terzo di tutti i Value Integrator fanno lo stesso. Il risultato? I Performance Accelerator sono più efficaci nell'effettuare diversi tipi di analisi. Per esempio sono migliori nel tracciare e prevedere dati finanziari nei processi di supply chain, migliori nella capacità di programmare l'allocazione delle risorse e nell'effettuare l'analisi del mercato della concorrenza (vedi Figura 11).

Questa forte enfasi sugli analytics aiuta i Performance Accelerator ad eccellere nella pianificazione per scenari. Il 92 per cento è bravo a lavorare con i colleghi per creare previsioni tempestive e attendibili per indirizzare il business mentre il 74 per cento è abile a valutare nuove proposte provenienti da altre aree dell'azienda. Questo a confronto con, rispettivamente, il 59 per cento e il 44 per cento dei Value Integrator. La percentuale di efficacia nel valutare le tendenze di mercato e nell'utilizzare modelli predittivi per determinare la migliore linea di azione è anche molto più alta.

**Figura 11**

*Visione a lungo termine: I Performance Accelerator sono migliori in nelle attività di analisi e previsione*



## Azioni da intraprendere:

### Accelerare

Allineare la propria piattaforma informativa con le priorità di business, incorporare gli analytics in ogni processo e automatizzare i processi analitici più ricorrenti. Più velocemente si analizzano le informazioni raccolte, più velocemente è possibile prendere decisioni.

### Unire per crescere

Integrare dati finanziari e operativi per ottenere un grado di analisi più dettagliato: ad esempio, calcolare il costo per servire un singolo cliente, misurare la sua redditività e individuare quali ulteriori offerte proporre per aumentare ricavi e profitti.

### Interpretare i segnali

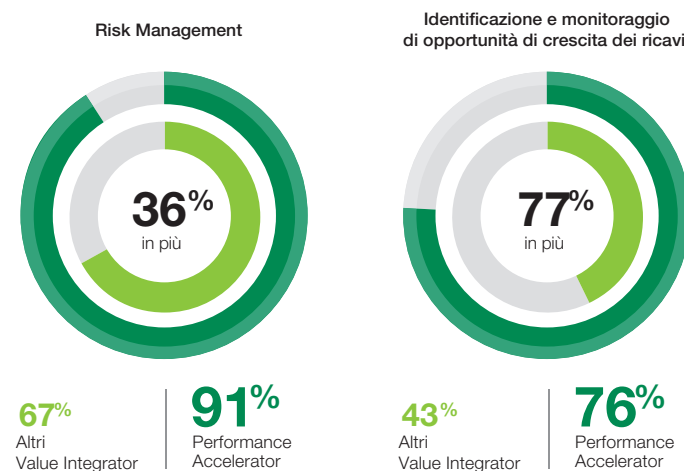
Utilizzare tecniche analitiche avanzate per prevedere le tendenze future e stabilire il miglior modo di agire. È impossibile essere sicuri di cosa accadrà domani, ma l'analisi di tutte le variabili fornisce un quadro molto più chiaro della gamma di possibilità future e le opzioni che ne derivano.

## Creare una crescita profittevole

Infine, i Performance Accelerator utilizzano i dati e gli insight generati per creare una crescita più profittevole. Trascorrono molto più tempo rispetto agli altri Value Integrator su una vasta gamma di attività di tipo strategico: gestire operazioni straordinarie di M&A, sviluppare e valutare nuovi modelli di business e cogliere le opportunità offerte da nuove tecnologie come i big data. Essi sono anche più efficaci nelle attività di risk management e nell'identificazione di nuove aree di business profittevoli (vedi Figura 12).

**Figura 12**

*Pionieri: I Performance Accelerator sono migliori nella gestione del rischio e nel trovare nuove fonti di reddito*



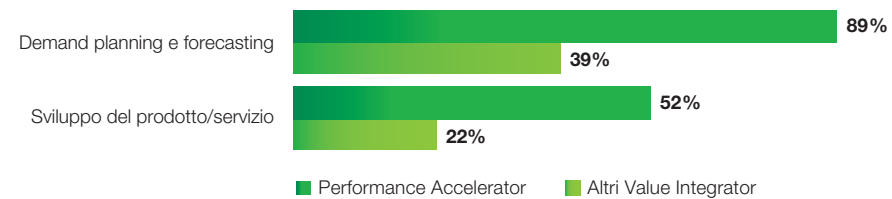
*“Stiamo spendendo meno tempo nelle attività ordinarie tradizionali e di più sulle attività strategiche per favorire l'innovazione.”*

CFO, Professional Services, Brasile

Ciò che definisce i Performance Accelerator - e ciò che realmente li differenzia dai Value Integrator - è che sono migliori in compiti che normalmente non sono considerati come parte della sfera e delle responsabilità dell'organizzazione Finance. Sono più propensi ad entrare in nuove aree competitive e sono più reattivi nello sviluppare competenze quando lo fanno. Infatti, sono efficaci più del doppio nel demand planning e forecasting e nello sviluppo prodotto/servizio (vedi Figura 13).

**Figura 13**

*Esploratori: I Performance Accelerator sono migliori nelle attività al di fuori della loro abituale sfera di competenza*



*“Stiamo passando da un approccio reattivo basato sull'analisi finanziaria ad un approccio proattivo basato su analisi di business e comprensione delle sue sfumature. Che vada oltre i numeri. Che sia basato su un coinvolgimento effettivo nello sviluppo delle soluzioni.”*

CFO, Industrial Products, Canada

## Azioni da intraprendere:

### Sviluppare un sesto senso analitico

Promuovere le competenze necessarie per analizzare in modo cross-funzionale i dati finanziari e non finanziari. Alcune di queste competenze possono essere disponibili al di fuori della funzione Finance - o, addirittura, non presenti in azienda - ma potrebbero essere necessarie per avere una visione più ampia e strategica.

### Trattare i dati come una risorsa naturale

Utilizzare i dati finanziari e operativi in modo combinato per trovare nuove fonti di valore. Analizzare in modo approfondito il mercato e il contesto competitivo. Integrare informazioni provenienti da nuove fonti, quali i social media e dati destrutturati, per individuare nuove fonti di reddito e opportunità per l'innovazione dei modelli di business.

### Combinare gli elementi

Disegnare scenari e modelli strategici e finanziari, selezionare le migliori opzioni (valutando i fattori di rischio) e sviluppare una roadmap di dettaglio. Poi allocare in modo coerente il capitale e le risorse e individuare potenziali partner strategici, che possano aiutare, ove necessario o appropriato.

## Entrare in nuovi territori

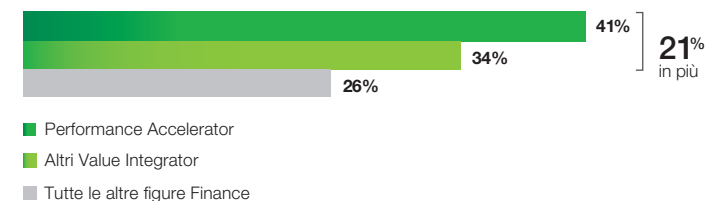
In breve, i Performance Accelerator esercitano una maggiore influenza sulle imprese per cui lavorano e danno un maggior contributo alle performance rispetto a qualsiasi altro profilo di organizzazione Finance. E lo fanno perché sono particolarmente abili a generare business insight per migliorare i processi decisionali e portare ad una crescita profittevole.

Ma non è l'unica ragione del loro successo. Questi CFO possiedono due caratteristiche distintive. In primo luogo, essi hanno una migliore comprensione del mondo digitale, quasi la metà opera in aziende con una strategia fisico-digitale perfettamente integrata. In secondo luogo, capiscono - e collaborano con - i clienti in un modo di gran lunga più esteso di tutti gli altri CFO (vedi Figura 14).

*“Abbiamo una grande occasione per aiutare i nostri colleghi delle altre funzioni a capire meglio e ad avvicinarsi di più ai nostri clienti”*

CFO, Insurance, Messico

**Figura 14**  
**Comprendere i clienti:** I CFO delle organizzazioni definite Performance Accelerator comprendono i propri clienti meglio degli altri CFO





*“I CFO hanno un ruolo fondamentale nel ricercare il giusto equilibrio finanziario per rendere sostenibili gli investimenti in innovazione. Noi giochiamo questo ruolo con idee ambiziose e siamo chiamati in causa quando queste non funzionano. La funzione Finance porta disciplina in questo processo.”*

CFO, Pharmaceuticals, Stati Uniti

Ci aspettiamo anche di vedere una maggiore collaborazione tra CFO e CMO in futuro, poiché le aziende cercano nuove fonti di crescita profittevole. Le imprese in cui la capacità del CFO di analizzare scenari alternativi si associa con la capacità del CMO di guardare fuori dall'impresa saranno meglio equipaggiate per cogliere le opportunità offerte dall'era digitale.

Attualmente meno di un quinto dei CFO includono i CMO nella loro cerchia ristretta di relazioni, ma coloro che hanno una buona conoscenza del punto di vista del cliente sono molto più propensi a lavorare a stretto contatto con i CMO. Questo piccolo gruppo di CFO riesce quindi ad anticipare i cambiamenti sul mercato e aiutare le imprese per cui lavorano a rispondere in modo adeguato.

“Il taglio dei costi non è la risposta a tutto”, ha osservato il CFO di una società di Consumer Products australiana. “Dobbiamo rendere i nostri prodotti più adeguati alle esigenze dei nostri clienti - e questo significa comprenderli meglio.”

Il CFO di una Utility americana è chiaramente d'accordo. “La tecnologia non sta solo cambiando molto rapidamente, ma cambia anche il modo in cui i nostri clienti la usano”, ha sottolineato. E aggiunge: “Qual è la più importante iniziativa rivolta ai nostri clienti? Quella a cui non abbiamo ancora pensato”.

Non c'è un metodo semplice per creare una “customer-activated enterprise”, ossia un'azienda che si trasforma attorno al cliente, perché è molto difficile prevedere - per non parlare di soddisfare - le mutevoli esigenze e le preferenze dei clienti. Ma dove il CFO è profondamente coinvolto in questo processo di cambiamento, l'azienda ha molte più probabilità di successo.

## Come è stata condotta la nostra ricerca

Questo report è il quarto Point of View del nostro Global C-Suite Study, il diciassettesimo degli studi IBM dedicati ai C-level. Inoltre, è il primo che copre contemporaneamente dei sei principali ruoli aziendali top executives. Il nostro obiettivo era quello di ottenere una migliore comprensione delle opportunità e sfide che il Board aziendale affronta e capire come i vari membri stiano lavorando insieme per sostenere le proprie aziende e istituzioni.

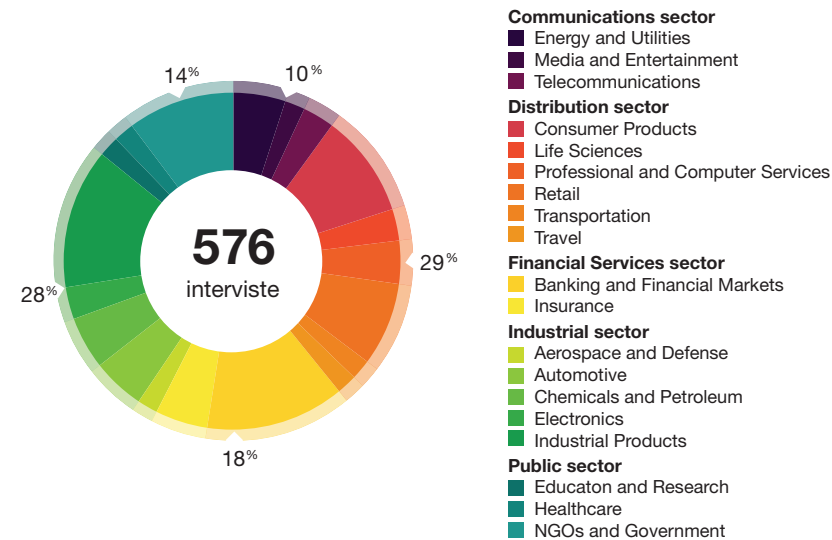
Tra febbraio e giugno 2013 abbiamo incontrato 4.183 top executive che rappresentano imprese pubbliche e private in più di 20 settori e 70 paesi. Tra questi 884 Chief Executive Officer (CEO), 576 Chief Financial Officer (CFO), 342 Direttori delle Risorse Umane (CHRO), 1.656 Chief Information Officer (CIO), 524 Chief Marketing Officer (CMO) e 201 Chief Supply Chain Officer (CSCO).

Questo capitolo si concentra sulle risposte dei 576 CFO di tutto il mondo che hanno partecipato al nostro studio (vedi Figura 15).

Abbiamo normalizzato i dati per eliminare le distorsioni statistiche e utilizzato i dati del Prodotto Interno Lordo (PIL) per Paese relativi al 2012.

La nostra ricerca è stata svolta attraverso l'analisi delle risposte dei CFO nelle imprese del campione ed in particolare di quelle con performance finanziarie superiori e inferiori alla media, basandosi su un meccanismo di self-assessment e di valutazione delle proprie organizzazioni su 12 dimensioni rilevanti. Abbiamo anche chiesto loro di valutare, su un orizzonte di tre anni, il tasso di crescita del fatturato e profittabilità attesa, rispetto ai competitor di riferimento.

**Figura 15**  
*Suddivisione per settore: Abbiamo intervistato CFO provenienti da più di 20 settori di industria*



### Il partner giusto per un mondo che cambia

IBM collabora con i propri clienti per il raggiungimento di un reale vantaggio competitivo in un ambiente in costante evoluzione, grazie a una profonda conoscenza del business, avanzati strumenti di ricerca e tecnologie d'avanguardia.

### L'IBM Institute for Business Value

L'IBM Institute for Business Value, il *think tank* di IBM Global Business Services (GBS), conduce analisi strategiche basate su evidenze empiriche, rivolte al top management aziendale, in merito a trend settoriali o questioni di interesse per il settore pubblico e privato.

**Fonti**

- 1 “The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite Study.” IBM Institute for Business Value. Ottobre 2013. [www.ibm.com/csuitestudy](http://www.ibm.com/csuitestudy)
- 2 “The New Value Integrator: Insights from the Global Chief Financial Officer Study.” IBM Institute for Business Value. Marzo 2010. [www.ibm.com/cfostudy](http://www.ibm.com/cfostudy)
- 3 “The agile CFO: Acting on business insight.” IBM Institute for Business Value. Dicembre 2005. [www.ibm.com/services/multimedia/finance\\_cfo1.pdf](http://www.ibm.com/services/multimedia/finance_cfo1.pdf)
- 4 “The New Value Integrator”, op. cit.
- 5 Ibid.

**IBM Italia S.p.A.**

Circonvallazione Idroscalo  
20090 Segrate (Milano)  
Italia

La home page di IBM Italia si trova all'indirizzo [ibm.com/it](http://ibm.com/it)

IBM, il logo IBM e [ibm.com](http://ibm.com) sono marchi o marchi registrati di International Business Machines Corporation negli Stati Uniti e/o in altri paesi. Se questi e altri termini commerciali di IBM sono contrassegnati da un simbolo del marchio (® o ™) alla loro prima occorrenza nel presente documento informativo, tali simboli indicano marchi registrati o non registrati di proprietà di IBM negli Stati Uniti al momento della pubblicazione del presente documento informativo. Tali marchi possono anche essere marchi registrati o non registrati in altri paesi.

Un elenco aggiornato dei marchi IBM è disponibile sul Web nella pagina “Informazioni su copyright e marchi” all'indirizzo: [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Altri nomi di società, prodotti e servizi possono essere marchi o marchi di servizio di altre società.

I riferimenti contenuti in questa pubblicazione a prodotti, programmi o servizi di IBM non implicano la volontà, da parte di IBM, di rendere tali prodotti, programmi o servizi disponibili in tutti i paesi in cui IBM opera.

Qualsiasi riferimento a prodotti, programmi o servizi di IBM non implica che possano essere usati solo prodotti, programmi o servizi IBM. In alternativa, può essere utilizzato qualsiasi prodotto, programma o servizio funzionalmente equivalente.

Questa pubblicazione è fornita a titolo esclusivamente informativo. Le informazioni sono soggette a modifiche senza preavviso. Per informazioni più aggiornate sui prodotti e sui servizi IBM contattare un Responsabile Commerciale oppure il proprio Rivenditore IBM.

IBM non fornisce assistenza legale, contabile o di controllo e non dichiara né garantisce che i propri prodotti o servizi siano conformi alla legislazione vigente. I clienti sono responsabili dell'osservanza di ogni legge ed obbligo normativo applicabile, comprese le leggi e le norme nazionali. Le fotografie possono mostrare dei prototipi.

Marzo 2014

©Copyright IBM Corporation 2014

Tutti i diritti riservati.





©2014 IBM Corp. Tutti i diritti riservati. IBM, il logo IBM e ibm.com sono marchi registrati di International Business Machines Corporation in diversi Paesi del mondo. La lista aggiornata dei marchi registrati di IBM è disponibile sul sito [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml), alla voce "Copyright and trademark information".