

PROGETTO IBM & SDA BOCCONI

Il Ruolo della Integrated Finance Organization nei processi di generazione di valore nelle imprese italiane

EXECUTIVE SUMMARY

Introduzione – perché un progetto di ricerca

1. Perché un progetto di ricerca sul ruolo della Integrated Finance Organization nei processi di generazione di valore nelle imprese italiane

Il Progetto di ricerca, condotto da IBM in collaborazione con SDA Bocconi e ispirato dai risultati del CFO Study 2010, nasce dall'esigenza di comprendere i fattori determinanti la struttura ed il funzionamento della funzione AFC nelle imprese italiane medio-grandi studiando il livello di integrazione delle componenti che caratterizzano la funzione AFC ed il ruolo del CFO attraverso l'analisi di alcuni casi aziendali.

La funzione AFC è infatti caratterizzata da un Sistemi, Processi e Risorse organizzate che, insieme, possono dare luogo ad un'integrazione di tipo:

- informativo, legata ai dati ed ai loro processi di rilevazione, elaborazione e comunicazione;
- cognitivo, legata agli schemi cognitivi ed ai processi di interpretazione delle informazioni;
- manageriale, legata alle decisioni/azioni manageriali ed ai processi di utilizzo delle informazioni/misure nella gestione aziendale.

E' necessario, pertanto, identificare e selezionare i principali driver di cambiamento del contesto in cui le aziende operano, al fine di comprendere il grado di integrazione necessario a garantire un'efficiente gestione aziendale. Obiettivo finale è quello di sviluppare un nuovo modello di integrazione organizzativa¹ che abbia come obiettivo finale l'efficienza finanziaria e la crescita delle performance aziendali.

2. I principali driver di cambiamento e l'evoluzione del concetto di integrazione

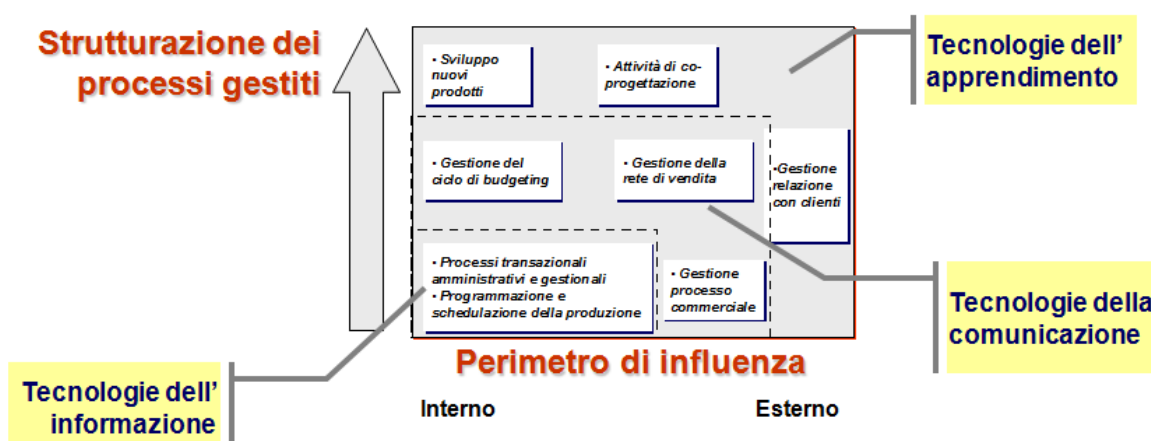
I principali fattori che guidano l'azienda verso la ricerca di un nuovo modello di integrazione organizzativa sono rappresentati dall'evoluzione del contesto in cui l'azienda opera e, in particolare da:

- **Evoluzione del contesto istituzionale**, a seguito dell'armonizzazione delle prassi contabili-amministrative e della semplificazione normativa in ambito contabile-fiscale.

¹ Il processo ha il chiaro intento di ricercare quell'integrazione organizzativa, generata dalla sinergia di integrazione informativa, cognitiva e manageriale e definita come *"la qualità dello stato di collaborazione tra soggetti ed unità organizzative distinte, che consente di conseguire l'unità di sforzi necessaria a mantenere l'impresa nel contempo adeguata alle sollecitazioni dell'ambiente esterno, e coesa al suo interno"*.

- **Evoluzione del contesto economico-operativo**, che richiede una maggiore efficacia e flessibilità informativa dovute alla varietà degli stakeholder e all'esigenza di una corretta comunicazione finanziaria sia interna che esterna all'azienda.
- **Evoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione**, che richiedono la capacità di comprendere la reale importanza del ruolo della tecnologia all'interno della funzione AFC.
- **Evoluzione del ruolo organizzativo interno**, a seguito della necessità di mantenere l'azienda coesa al suo interno nonché di cogliere le opportunità e difendersi dalle minacce dell'ambiente esterno.

E' interessante, in particolare, osservare l'impatto delle tecnologie sulla strutturazione dei processi gestiti attraverso la codificazione di informazioni e conoscenze e la definizione delle procedure che regolano il flusso delle informazioni, come visualizzato nell'immagine sottostante.



3. Come cambia il ruolo del CFO

Il punto cardine del profondo cambiamento che si sta osservando all'interno della funzione AFC è rappresentato dal ruolo del CFO all'interno delle aziende italiane, non più semplice number cruncher ma "imprenditore di efficienza".

Il CFO è chiamato a svolgere un ruolo sempre più importante all'interno dei processi decisionali dell'azienda; la sua funzione è sempre più improntata alla misurazione ed al controllo delle performance (attraverso la selezione di opportuni indicatori di performance measurement ed attraverso un'efficiente gestione dei capitali) ed è principalmente focalizzata sui temi relativi alla riduzione dei costi.

A fronte delle esigenze che si stanno presentando, il CFO non deve più investire solo in efficienza ma deve riuscire a prevedere gli eventi e plasmare l'ambiente di conseguenza. In questa nuova ottica, la funzione AFC diventa protagonista nella definizione ed implementazione delle strategie aziendali e della conseguente creazione di valore.

Il Processo di analisi e ricerca

La ricerca vuole focalizzarsi sull'analisi di 2 casi aziendali e sull'organizzazione di un focus group per ogni regione significativa, in accordo con la distribuzione geografica delle imprese. I focus group prevedono la partecipazione di circa 10-15 CFOs per discutere i risultati ottenuti dall'analisi dei casi stessi.

La ricerca ha avuto per oggetto nel 2010 le regioni di Veneto ed Emilia Romagna e, nel 2011 la Toscana. Obiettivo è quello di focalizzarsi nei prossimi mesi su Piemonte e Lombardia.

In Veneto sono stati analizzati i casi **Benetton** e **Calzedonia**, in Emilia i casi **Barilla** e **Sacmi** e in Toscana i casi **Gucci** e **KME**.

Il processo di analisi dei casi aziendali prevede:

- una intervista aperta con il CFO su temi relativi alla vision della Funzione AFC (come ruolo organizzativo), ai driver evolutivi di lungo e di breve periodo che impattano sull'evoluzione della funzione e sul ruolo del CFO, e agli obiettivi della Funzione attuali e prospettici.
- Ulteriori interviste ed analisi documentali con persone appartenenti alla funzione AFC.
- Produzione di un caso aziendale secondo una scaletta pre-concordata da SDA Bocconi ed IBM.
- Focus Group con 10-15 CFO selezionati sui territori oggetto di analisi.

Evidenze dei focus group

Arretratezza o specificità: quali gap di ruolo e di gestione soffre il Finance Department in Italia

La discussione nei focus group finora attuati (Padova, Bologna e Firenze) ha permesso di identificare un paio di punti chiave e di ragionare su alcuni fattori critici da gestire per identificare una road map di incremento della visibilità e del ruolo del Finance nelle imprese italiane.

1. Leve a disposizione per l'affermazione interna di ruolo, ossia di maggiore potere organizzativo

E' importante individuare alcune leve che possano essere utilizzate per ottenere maggiore potere organizzativo, e quindi maggior presidio ed influenza delle decisioni aziendali chiave.

Le esperienze del mondo anglosassone non sono adottabili da questo punto di vista, perché in tali contesti la leva utilizzata è il mercato finanziario. In Italia le imprese che danno forza al tessuto industriale spesso non sono quotate, quindi il mercato finanziario non costituisce un elemento su cui fare forza per legittimare il ruolo del CFO.

I fattori legati alla governance e alla struttura azionaria dell'azienda non vanno però sottovalutati. In generale una buona e continua relazione con gli azionisti (shareholders intimacy) è di aiuto, e consente una maggiore comprensione del proprio ruolo. Tale leva viene ulteriormente agevolata se è presente nell'azionariato un investitore istituzionale, ad esempio un fondo. Il fondo dà garanzia di indipendenza di opinione e al tempo stessa stimola ad avere una profonda visione del business. Quest'ultimo è un elemento fondamentale per gli incontri con gli azionisti, che possono non avere la conoscenza delle dinamiche che deve affrontare l'azienda. Il business insight si affianca al ruolo di certificatore dei dati comunicati: il CFO paga anche personalmente (reputazione) se fallisce in tal senso.

Anche i fattori legati al ciclo economico hanno grande rilievo. La leva chiave che il CFO ha a disposizione per acquisire peso in azienda è la gestione della cassa. Fornire al vertice indicazioni su dove si genera cassa, dove si può investire, quanto si può investire fa sì che automaticamente il CFO diventi un **business partner**. Questo comporta la necessità, in primo luogo, di avere una visione completa dei fenomeni aziendali, dal loro punto di vista reddituale, patrimoniale e finanziario e, in secondo luogo, di presidiare in modo forte l'analisi degli investimenti e il credit management.

Il fine ultimo consiste nella ricerca di una posizione di indipendenza rispetto al resto dell'azienda. Essa va ricercata sia dall'interno, ricercando una relazione gerarchica con il centro (ad esempio il CFO di gruppo) o con i vertici aziendali (presidente, consiglio di

amministrazione), sia mantenendo sempre attenzione alla propria employability. L'uscita è una leva di potere importante, ma in Italia è efficace se il CFO ha alle spalle una struttura di tutela, che lo può ricollocare altrove. Da questo punto di vista forte dovrebbe essere l'impegno per la costruzione di un mercato del lavoro, per questo ruolo, più efficiente.

2. Urgenza di Innovazione di imprenditorialità all'interno del Finance

La managerialità della funzione finance è un aspetto altrettanto importante. Impossibile cercare di giocare un ruolo di rilievo se la propria funzione soffre di malfunzionamenti, o di deficit di meccanismi. Il tema va tradotto pragmaticamente: avendo a disposizione 100 euro per fare evolvere il ruolo della funzione finance, quale è la loro ottima allocazione? Due possono essere le scelte: la ricerca di una maggiore integrazione informativa, che richiama all'efficienza, alla unicità del linguaggio e alla consistenza operativa dei modelli di delivery, oppure la ricerca di una maggiore efficacia dell'informazione rispetto al business, che richiama all'efficacia, alla comprensione dei modelli di business, al challenging verso le strutture operative, al planning ed al budgeting. Tre sono le considerazioni sorte dalle discussioni.

In primo luogo l'integrazione informativa è una preconditione per la managerialità della funzione Finance. La grandezza dell'investimento nel sistema informativo amministrativo è funzione di molti fattori, quali lo stadio evolutivo in cui si trova l'azienda lo richiede, le strategie di crescita (esterna o organica) perseguite, il tipo di business, le dimensioni aziendali. Vale sempre comunque una opzione di priorità rispetto alle altre aree di gestione. Il punto di inizio del percorso di cambiamento della funzione amministrativa risiede sempre nel raggiungimento di un adeguato livello di integrazione amministrativa, determinata sovente dall'implementazione di un ERP. Questo poiché è necessario eliminare dalla funzione Finance l'onere della produzione e certificazione dei dati e della garanzia di tempestività. Esso deve essere assolto a monte (grazie ai sistemi) affinché la funzione possa assolvere tutti gli altri compiti suoi propri. L'investimento nell'integrazione amministrativa e nei sistemi non è dunque solo finalizzato a garantire stabilità e rapidità del dato, bensì dalla volontà di creare un linguaggio comune attraverso cui leggere il business senza equivoci. Tale investimento ha dunque la finalità di consentire alla funzione Finance di concentrarsi di più sull'analisi del business; non ha finalità di recupero di efficienza in contesti che impiegano un ridotto numero di addetti, di essere la realtà di eccellenza nell'efficienza del Finance. Inoltre consente di attivare leve di cambiamento nel ridisegno dei processi e della cultura organizzativa.

Un'altra area di investimento risiede nella strumentazione atta a consentire di coniugare le esigenze di standardizzazione con la funzionalità del 'problem-solving'. L'impressione generale è che tanto lavoro si può fare nello stimolare attenzione alla marginalità e all'efficienza di impiego del capitale investito, in specie del circolante. In questo i meccanismi di controllo utilizzati vanno un po' ripensati. Le linee guida di investimento sui meccanismi sono l'attenzione alla cassa, ai livelli di rischio generati dalle scelte di business, alla velocità ed affidabilità dei modelli previsionali utilizzati. Il CFO deve essere in grado di capire quali sono i grandi rischi che possono mettere in difficoltà l'azienda, comunicarli sia



all'interno che all'esterno, proporsi come trusted advisor. I meccanismi di planning e budgeting vanno integrati con quelli di risk management, assegnando così ad ogni responsabile obiettivi di cambiamento strutturale, con riguardo all'efficienza, all'efficacia, al rischio dell'azienda.

In terzo e ultimo luogo, occorre lavorare ed investire sulle persone, sullo sviluppo e gestione dei talenti nel Finance. E' questo l'investimento forse più importante e il gap più rilevante rispetto alle esperienze anglosassoni. L'impressione condivisa è che la maggiore chiarezza del percorso professionale proposto costituisca un punto di forza delle imprese multinazionali estere rispetto a quelle italiane. E questo fa perdere talenti, che preferiscono percorsi di carriera da subito più strutturati. Servono percorsi di carriera chiari, di medio periodo, che sappiano far leva sulle caratteristiche di internazionalità e di interfunzionalità del sapere di AFC. Per fare questo non basta dimostrare di avere una Finance Community e di organizzare ogni anno un Finance Meeting. Bisogna avere un CFO che funga da catalizzatore, che permetta di riportare ad unità volontà di intenti e capacità di sviluppo. Solo così si è attenti anche ai CFO del domani.

Global CFO Study 2010 - Executive Summary

<http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03282usen/GBE03282USEN.PDF>