

## Superare i confini

*CFO insight dal Global C-suite Study*



## 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	576
Giappone	98
Asia Pacific / Australia, Nuova Zelanda	51
Europa, Medio Oriente e Africa	231
America del Nord	102
America del Sud	94



---

## 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

Superare i confini

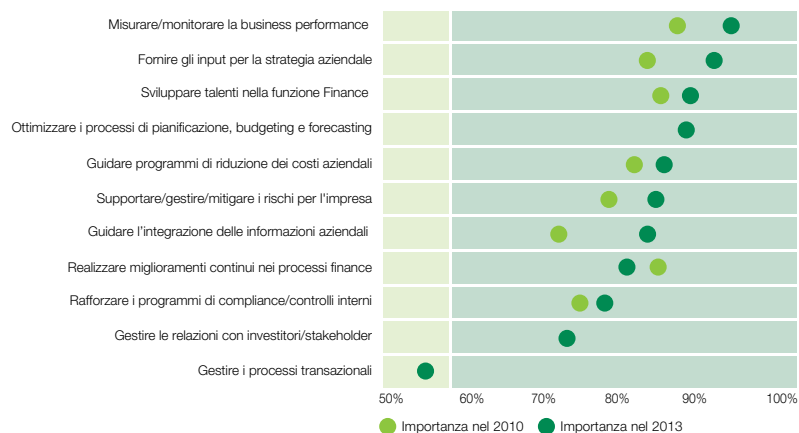
## L’evoluzione del CFO

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.*



---

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).

---

*“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

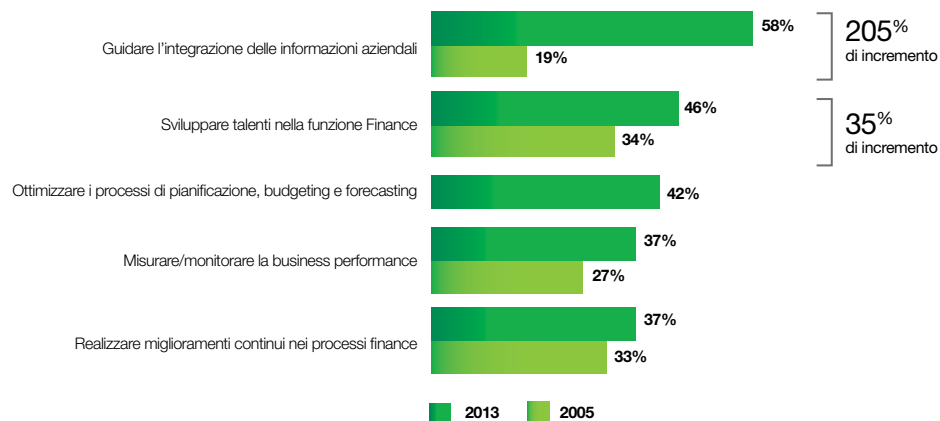
*“Dobbiamo garantire di fornire valore attraverso un cambiamento della tecnologia che non ci faccia essere schiavi dei nostri sistemi.”*

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.



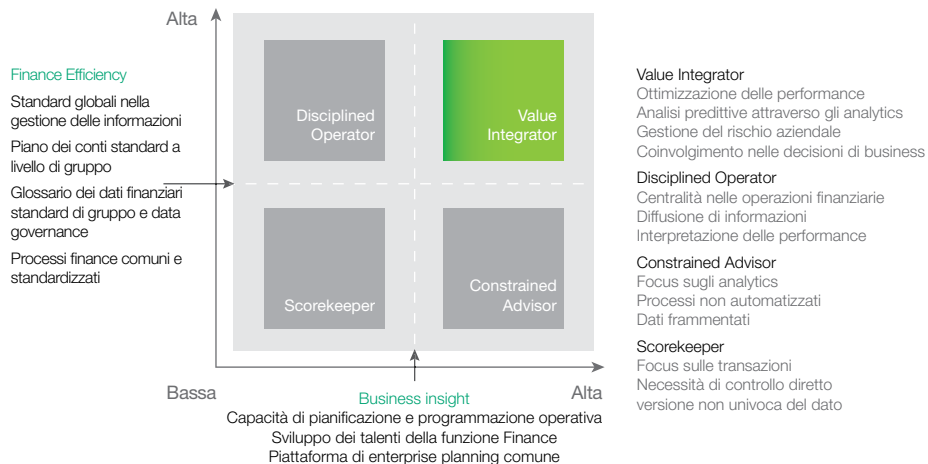
## I Value Integrator sono ancora i protagonisti

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

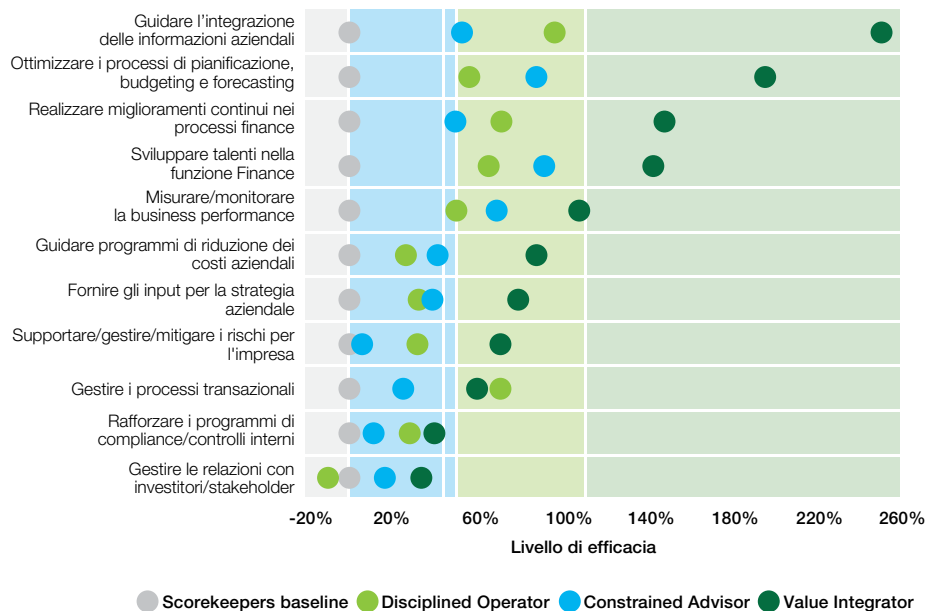


## Superare i confini

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*



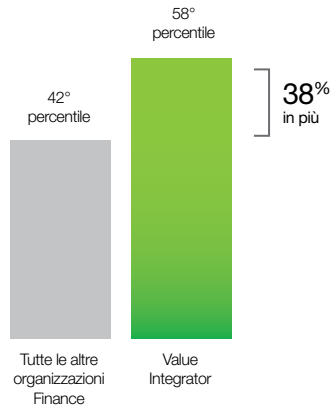
---

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

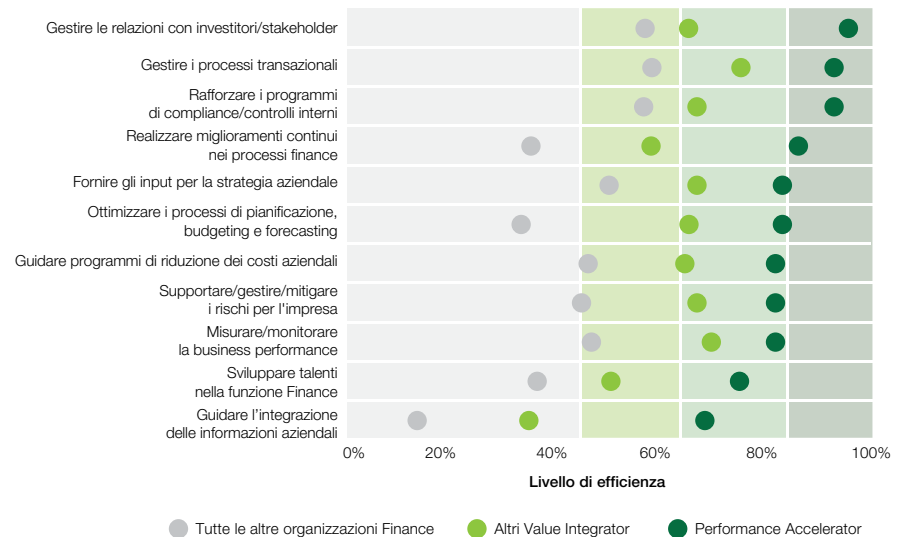


## I Performance Accelerator superano in confini

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).

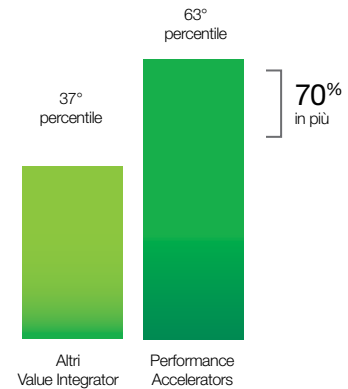
Cosa esattamente differenzia i Performance Accelerator dai Value Integrator?

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

Superare i confini

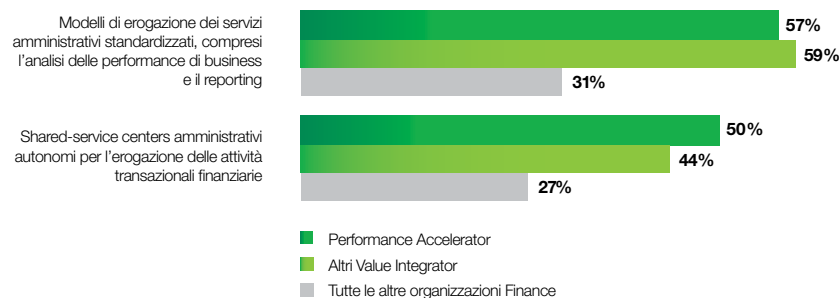
## Completare il percorso della Finance Efficiency

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

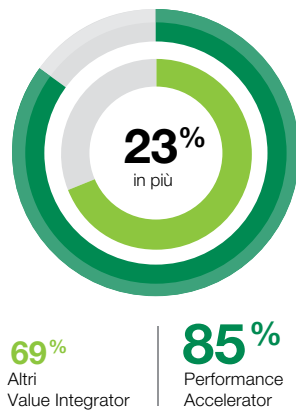


La maggior parte dei Performance Accelerator ha fatto un ulteriore progresso nell'adozione di un glossario di KPI, metriche e dati standard e comuni a livello di gruppo (vedi Figura 9). Ed è questa triplice combinazione - modello di erogazione dei servizi, processi standardizzati e glossario di indicatori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



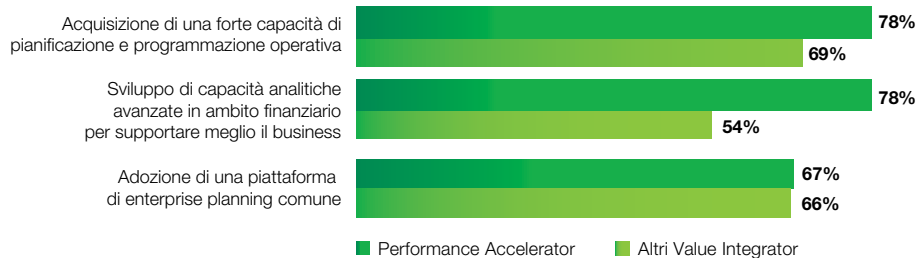
## Capitalizzare sul Business Insight

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.”*

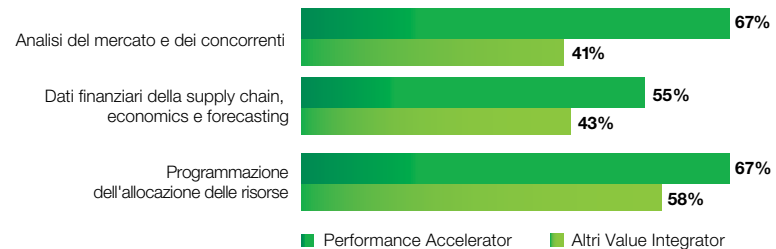
CFO, Consumer Products, Turchia

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.

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

CFO, Professional Services, Brasile

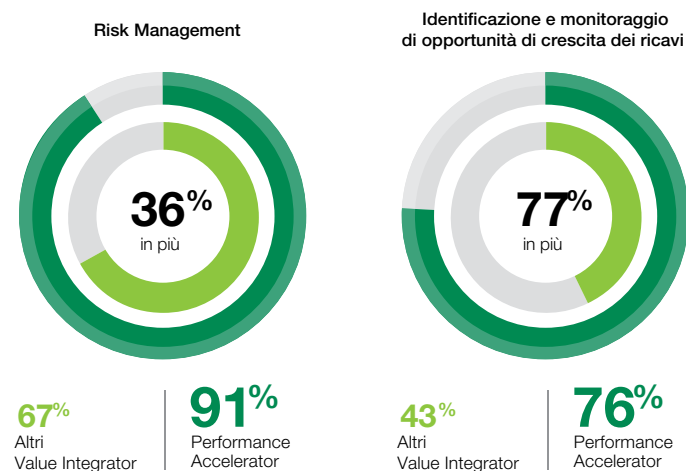
Superare i confini

## 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**

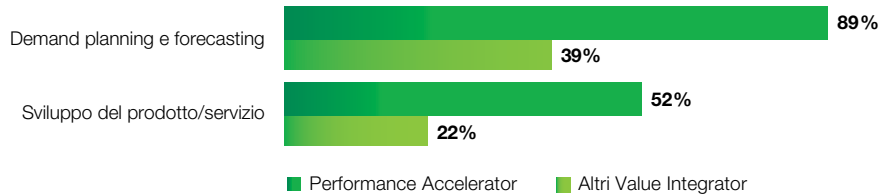
*Pionieri: I Performance Accelerator sono migliori nella gestione del rischio e nel trovare nuove fonti di reddito*



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.

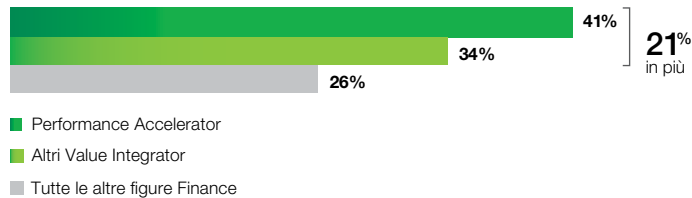
## Entrare in nuovi territori

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).

**Figura 14**

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



*“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

---

*“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).

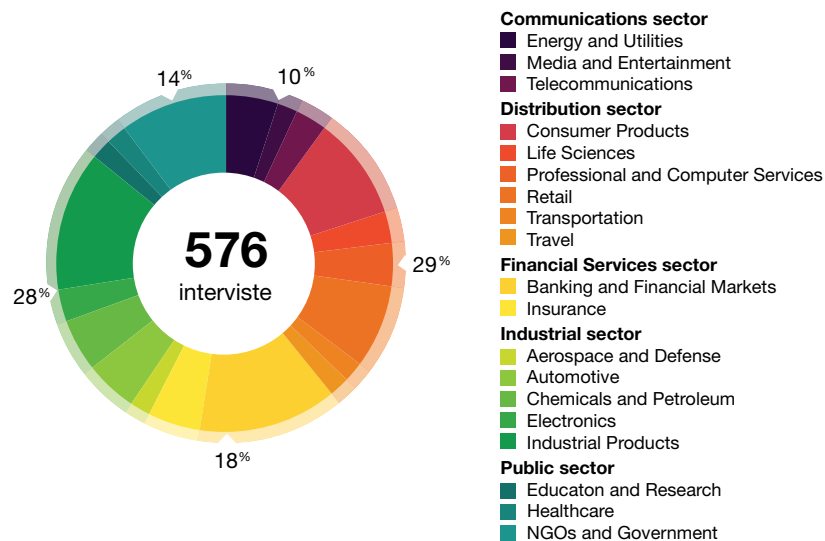
Questo capitolo si concentra sulle risposte dei 576 CFO di tutto il mondo che hanno partecipato al nostro studio (vedi Figura 15).

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**

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.

GBE03590-ITIT-00





