

**XLV** CONGRESSO  
NAZIONALE  
**INDAF**  
P E S C A R A  
5 • 6 • 7 OTTOBRE 2023

Con il patrocinio di

REGIONE  
ABRUZZO



Città di Pescara

Media Partner

GRUPPO **24** ORE

# ENTERPRISE SERVANT

Management e capitali a servizio  
della vera natura dell'impresa

**Dalla parte dell'impresa,  
un'occasione da non perdere  
per i CFO**

**XLV** CONGRESSO  
NAZIONALE  
PESCARA  
5 • 6 • 7 OTTOBRE 2023  
**ANDAF**

**Giorgio Donna**

già Ordinario di Economia Aziendale e  
consulente di strategia d'impresa

# Il messaggio di fondo

«Tutto ciò che non si rigenera degenera»

(Edgar Morin, Convegno UNESCO 2001)

...soprattutto in tempi di

«Policrisi» (WEF, Davos 2023) e «Permacrisi» (BCE, 2022)

Di quale rigenerazione c'è oggi bisogno...

...nelle imprese?

...per le/i **CFO**?

# Un grande (e recente) fermento

Re-imagining **Capitalism** (2016), D. Barton (McKinsey)

Re-imagining **Capitalism** in a World on Fire (2020), R. Henderson (Harvard)

The Future of **Capitalism** (2018), P. Collier (Oxford)

Missione Economia - una guida per cambiare il **capitalismo** (2021), M. Mazzucato (London Business School)

Per un **capitalismo** inclusivo: la società più giusta che vogliamo (2022), E. Sassoon (HBR Italia)

Prosperity: Better Business makes the **Greater Good** (2018), C. Mayer (Oxford)

The **Heart** of Business: Leadership Principles for the Next Era of Capitalism (2021), H. Joly (Ebay)

How Courageous Companies Thrive **by Giving More Than They Take** (2021), P. Polman (Unilever)

Tomorrow's Capitalist: My Search for the **Soul** of Business (2022), A. Murray (Fortune)

Deep **Purpose**: The **Heart and Soul** of High Performance Business (2022), R. Gulati (Harvard)

A Sense of **Purpose**: Letter to CEOs (2019), L. Fink (BlackRock)

Statement on the **Purpose** of a Corporation (2019), Business Roundtable (180 CEOs)

The Universal **Purpose** of a Company in the Fourth Industrial Revolution (2020), K. Schwab (World Economic Forum)

Winning on **Purpose** (2021), F. Reichheld (Bain&Co)

**Purpose** + Profit (2022), G. Serafeim (Harvard)

La «**buona causa**» dell'impresa (2020), G. Donna

G. Donna

# Il fil rouge

- 1) Il **capitalismo**, portentosa e insostituibile fonte di progresso, deve diventare **più inclusivo e sostenibile**
- 2) nel **governo e nella gestione delle imprese** occorre dare **più spazio a cuore e anima**
- 3) la **parola d'ordine** del cambiamento:  
**purpose** (buona causa)

# Lo tsunami in arrivo

## Corporate Sustainability Reporting Directive UE (16/12/2022)

**ufficiale richiamo** di massa alle imprese a **dare conto...**

...della loro capacità di **creare valore ambientale e sociale**

...della loro attenzione a **non danneggiare l'ambiente e la società**

# Perché lo tsunami ?

- Diffondersi di casi anche clamorosi di evidente irresponsabilità sociale e ambientale
- Passività di organismi associativi e rappresentativi
- «La **legittimazione del business** è scesa a livelli che non hanno precedenti nella storia recente» (M. Porter, 2011)
- «**La Corporate Social Responsibility (CSR)** ha fallito rispetto ai suoi obiettivi fondamentali» (McKinsey, 2013)
- Autorevoli «**richiami all'ordine**» non rispettati (Global Legal Standard, G8, 2009) o **ascoltati** (Enciclica *Caritas in veritate*, Benedetto XVI, 2009)

# Il pericolo

**Cambiare abito (modo di apparire)...**  
una soluzione «falsa», costosa ma semplice

invece che

**Cambiare pelle (modo di essere)**  
una soluzione «vera» ma scomoda, difficile, rischiosa



# L'alternativa: lo tsunami come opportunità

## Vecchie e nuove parole-chiave

da...

**profitto**

**breve termine**

**creazione di valore per gli azionisti**

**rispetto delle leggi**

**la responsabilità sociale come costo**

**leva su razionalità manageriale**

...a

**purpose («buona causa»)**

**lungo termine**

**creazione di valore condivisa**

**impatto sociale**

**il bene comune come opportunità**

**leva su sentimenti e valori**

# La ragion d'essere dell'impresa: una breve storia delle teorie

## Le teorie tradizionali:

- Entrepreneurial model
  - Managerial model
- Shareholder Model

## Le nuove proposte:

- Stakeholder Model
- Purpose Model

# Le Teorie tradizionali

L'impresa come **oggetto**...

...di proprietà (formale o di fatto) di **soggetti** che ne fanno un **uso strumentale**...

...per **massimizzare** la soddisfazione dei **propri interessi**

Entrepreneurial Model → **equazione personale** dell'imprenditore

Managerial Model → **guadagno e prestigio** dei manager

Shareholder Model → **dividendi e valore** del capitale degli azionisti

## I limiti

Entrepreneurial Model → **Successione imprenditoriale**

Managerial Model → **Gap di valore**

Shareholder Model → **Cinismo e deligittimazione**

# Stakeholder Model: una proposta debole

## Il principio

**soddisfare** (invece che massimizzare)

gli interessi di **tutti gli stakeholder** (non solo di qualcuno)

## I Problemi

con quali criteri **gestire i trade-off** ?

con quali criteri **valutare i risultati (e il management)** ?

## Le Conseguenze

**Lentezza** decisionale

**Resistenza** al cambiamento

**Indebolimento** competitivo

**Perdita di identità** dell'impresa

# Il concetto di purpose (buona causa)

Purpose = la **ragion d'essere** dell'impresa

«to solve the problems of people, society and planet profitably,  
and not profit from causing problems » (British Academy, 2019)

“Our core reason for being and the **positive impact we have on the world**” (McKinsey, 2020)

“l'obiettivo ultimo dell'attività mercantile è la **conservazione della umana specie**,  
ma pure **con speranza di guadagno**” (B. Cotrugli, 1458).

**Domande (legittime) aperte:**

Same old wine in new bottles ?

Parole, soltanto parole ?

Fumo negli occhi ?

# La novità del purpose

**L'impresa come soggetto**, organismo vivente...  
**...dotato di personalità**, carattere, passioni, attitudini, allergie, valori  
**...affidato alle cure** di azionisti, manager, collaboratori

«L'entità sulla quale **l'imprenditore** concentra il suo lavoro, le preoccupazioni, l'orgoglio, i desideri, è la sua **impresa**, che **gli sta davanti come un essere vivente.**» (E. Rathenau, 1908, da M. Vitale, 2019)

«From a legal perspective, **shareholders do not own corporations.** Corporations are independent legal entities that **own themselves, just as human beings own themselves**» (L. Stout, 2012)

«**Come ogni essere umano, un'impresa è un soggetto dotato di una sua identità distinta** da quella dei genitori che l'anno concepita e portata a funzionare autonomamente.» (V. Coda, 2021)

«**We view a company just like a human being.** It has a life, it has a meaning and it has to be treated as such. And so just like human life, there has to be **something within the company** that is very consistent, **unchangeable.**» (Toyota)

# Il fine dell'impresa secondo l'impresa

- Vivere il più a lungo possibile... → **continuità**
- ...in buona salute → **creazione di valore** per gli stakeholder-chiave
- ...coltivando le proprie passioni → **competenze distintive**
- ...contribuendo al bene comune → diffusione di **benessere e progresso**
- ...evitando di fare danni → cura dell'**ambiente naturale e sociale**
- ...operando da «bravo cittadino» → rispetto delle **regole**

“Organizations endure in proportion to the **breadth of the morality** by which they are governed. **Foresight, long purposes, high ideals**, are the basis for the persistence of cooperation.” (C. Barnard, 1938).

# Un esempio (intrigante)

The purpose of **Philip Morris International** is...

**...to deliver a smoke-free future** by focusing its resources on developing, scientifically substantiating, and responsibly commercializing **smoke-free products** that are **less harmful than smoking**, with the aim of **completely replacing cigarettes as soon as possible**.

**Trasformazione...**

...da

**Tobacco company**

a...

**Wellness and Healthcare company**



# L'orientamento al purpose «paga»...

- ...acquisendo e trattenendo migliori **talenti**
- ...aumentando il grado di motivazione dei **collaboratori**
- ...fidelizzando **clienti** più evoluti e affidabili e **fornitori** più collaborativi
- ...attraendo **investitori** lungimiranti e stabili
- ...migliorando la **reputazione**
- ...rafforzando la **resilienza**

**In sintesi:**

**Maggiore Fiducia da parte degli stakeholder-chiave**

**+**

**Performance economica più solida e durevole**

**+**

**Minore rischio e costo del capitale**

**=**

**Aumento del Valore economico dell'impresa**

# Il purpose (buona causa) deve essere...

- ... chiaro → problema di **identificazione**
- ... conosciuto → problema di **comunicazione**
- ... autentico → problema di **valori praticati**
- ... significativo → problema di **rilevanza per gli stakeholder**
- ... realistico → problema di **sostenibilità economica e finanziaria**
- ... governato → problema di **coerenza strategica**
- ... supportato → problema di **coerenza dei sistemi di gestione**

# Ingredienti-chiave del purpose

Passione per il **cliente**

Tensione all'**innovazione**

Senso di identificazione/appartenenza dei **collaboratori**

Engagement degli **altri stakeholder**

Consapevolezza di **rischi** e «mine vaganti»

**Trasparenza**

**Le bottom-line:**

**Creazione di valore economico**

**Impatto sociale e ambientale positivo**

		Capacità competitiva (INTELLIGENZA strategica e gestionale)	
		Bassa	Alta
Capacità coesiva (Forza del PURPOSE)	Alta	L'impresa che insegue un'utopia	L'impresa che appassiona
	Bassa	L'impresa che si arrangia per sopravvivere	L'impresa che combatte per primeggiare

# Un'opportunità per le imprese italiane

Il messaggio emergente → più “**cuore e anima**” nel governo e nella gestione

rispetto ai canoni del **management tradizionale** → come **giocare in trasferta**

rispetto alla **cultura imprenditoriale italiana** → come **giocare in casa**

«Scaldare i cuori e suscitare il senso di partecipazione ad un'avventura umana, innovativa, di trasformazione della società fa parte del DNA e della tradizione imprenditoriale italiana» (F. De Bortoli)

**L'orientamento al purpose** può essere una **fonte di vantaggio competitivo...**

...se sapremo **debellare** i nostri (non pochi e non piccoli) **atavici difetti**

(scarsa cultura manageriale ed economica, modelli proprietari chiusi, modelli di governance inadeguati, pregiudiziale contrapposizione sindacale, scarsa disciplina fiscale, incertezza e confusione normativa, ecc.).

# CFO: le prerogative

- far parlare i numeri...  
(warning: i tradizionali «**CFO numbers**» sono sotto attacco!)
- ruolo da centrocampista = equilibratore tra...
  - ...breve e lungo termine
  - ...rischi e opportunità
  - ...le parti e il tutto
  - ...il management e l'azionista
- maneggio del denaro dell'impresa

# CFO come «poliglotta» dei numeri

Caratteristiche	Da...	...a
<b>Linguaggio</b>	Contabile	Contabile <b>Statistico</b>
<b>Metrica</b>	Monetaria	Monetaria <b>Fisica</b> <b>Convenzionale (punteggi)</b>
<b>Orizzonte temporale</b>	Breve termine	Breve termine <b>Medio-lungo termine</b>
<b>Punto di vista</b>	Azionisti	Azionisti <b>Altri stakeholder-chiave</b>
<b>Filosofia</b>	Precisione e Certificabilità	«It's better to <b>be roughly right</b> than precisely wrong» (Keynes)

# Verso nuovi indicatori e bottom-line

Tipologia	Indicatori	Bottom-line economica
Performance economica	Economic Profit Variazione del Goodwill	Creazione di valore per l'azionista
Patrimonio Strategico	Customer Capital Organizational Capital Innovation Capital Real Options Portfolio	Intrinsic Goodwill
Rischio	di business competitivo ESG finanziario	Costo del capitale
Impatto	vs/ clienti vs/ fornitori vs/ dipendenti vs/ comunità territoriali vs/ ambiente	Valore delle esternalità



# Concludendo: per i/le CFO...

...lo **tsunami** in arrivo...

...può trasformarsi in una **grande opportunità professionale**...

...al **servizio dell'impresa**...

...ma anche, ciò che non guasta, sotto il profilo **sociale e morale!**