

LA RIVISTA DEI DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

4 Anno 20 - n. 4
Ottobre 2023
Trimestrale
Copia omaggio

INDAF

magazine

CFO

chief
financial
officer

ISSN 2281-468X

**ENTERPRISE SERVANT:
IL CFO DI DOMANI**

**L'IMPRESA SOSTENIBILE:
CREARE VALORE CON
LA TUTELA DELL'AMBIENTE**

**GLI IMPATTI
DELLA SOSTENIBILITÀ SULLA
VALUTAZIONE D'AZIENDA**

L'EVOLUZIONE DELLE AZIENDE E
LA NECESSITÀ DI UN *BACK TO THE ROOTS* PER RITROVARE
LA VERA ESSENZA DEL FARE IMPRESA

IL RITORNO DAL FUTURO

DAL CONCETTO DI IMPRESA COME "NOME PROPRIO"
ALLA SCOPERTA "DELL'INTIMO PERCHÉ" DI OGNI ORGANIZZAZIONE.

FRANCESCO DALLA SEGA
Partner - Head of Advisory mm&a

Introduzione

In un contesto economico e sociale in rapido e costante mutamento, in cui la dimensione sociale sta prendendo sempre più peso nel dibattito che coinvolge la valorizzazione e la valutazione delle imprese, è rilevante affrontare una questione che vede nella contrapposizione tra i concetti di carattere economico finanziario (profitto) e quelli di carattere intangibile, sociale e ambientale (scopo sociale) una sorta di lotta di posizione.

Una contrapposizione che sta assumendo i caratteri di una questione quasi ideologica nella quale i contendenti, profitto e scopo sociale, rafforzano obiettivi diversi in opposti schieramenti attraverso sostenitori che, in un elegante confronto di reciproco rispetto e riconoscimento, sembrano voler rivendicare una posizione di base predominante.

E anche noi spettatori, condizionati dalla nostra evoluzione, ci aspettiamo che tale confronto decida la visione che prevarrà nella gestione aziendale.

Affrontare questa dicotomia, per cercare di coglierne l'essenza, implica partire dalle lontane origini dell'impresa, che nel tempo – quantomeno nel linguaggio comune – sta soppiantando il concetto di "fare impresa". Ci si sta spostando verso una forte spersonalizzazione di questa entità, che nell'immaginario collettivo viene ormai considerata qualcosa di sovraordinato verso cui tendere, e sempre più spesso il soggetto a cui ricondurre – in via generale – sia l'onere di compiere determinate azioni che la responsabilità delle conseguenze di altri accadimenti.

Sta diventando pressoché naturale, nel dibattito pubblico, considerare il fatto che tutti i risultati e le implicazioni dipendano quasi unicamente da questa entità "sovranaturale", che pur non avendo un personale legame con l'umana realtà sta assumendo la connotazione di una persona in carne e ossa, a cui noi ci rivolgiamo chiamandola con un nome proprio: Impresa.

Ritornare al punto di partenza del fare impresa e riflettere sull'essenza di base di questa attività può costituire un utile percorso (decisamente più lungo) per cogliere la vera natura di Impresa.

Che cos'è Impresa?

Una buona idea, tanto entusiasmo, tanta energia, un pizzico di incoscienza e... un garage (quello non può mancare).

È nata Impresa!

Diciamo che così facendo l'Impresa è stata effettivamente "fatta", nel senso di costruita, creata; da lì in poi non è così semplice e immediato.

Capita, infatti, che oltre agli ingredienti poco sopra indicati, nelle belle storie di Impresa si legga spesso di determinazione, costanza, fallimenti (più o meno piccoli), risultati, tenacia, rischio, grinta e... fortuna (anche questa non può mancare).

A quel punto Impresa ha realizzato un'impresa: raggiunge il successo! Che ben può leggersi come la "capacità di fare in modo che le cose succedano".

Ma quali cose dovrebbero succedere?

Tendenzialmente dovrebbero succedere "le cose che immaginiamo debbano succedere" oppure quelle che "vogliamo succedano".

Non abbiamo però ancora risposto compiutamente alla domanda iniziale: "Cos'è Impresa"?

Proviamo a osservare le persone che, come si dice, la abitano. Collaboratori, manager, azionisti che sono al suo servizio (persone) e che danno vita concreta, mediante un insieme di azioni coordinate (organizzazione) combinate con strumenti e tecnologie (capitale), alle attività quotidiane che Impresa attua per raggiungere i propri obiettivi.

Inizia quindi a prendere forma il disegno di Impresa vista come un insieme di elementi, tangibili e non, che ne tratteggiano le caratteristiche peculiari. Vi è tuttavia qualcosa in più che tiene insieme tutte queste "sostanze chimiche" e che, proprio come in una sorta di organismo vivente, ne consente un funzionamento perfetto. Qualcosa che aggrega le persone che vivono l'azienda e che sempre più vedono Impresa come un'idea per dare senso alla propria vita; la concretizzazione di un obiettivo comune che tutti unitamente perseguono in quanto lo riconoscono come elemento fondante della loro disponibilità comune di collaborare.

E qui sorgono ulteriori domande: quali sono gli scopi? Cosa deve raggiungere Impresa per dire di avere successo?

Pare che tutto ruoti attorno alla definizione degli obiettivi. Occorre quindi capire chi definisce questi traguardi e come lo fa. È (forse) questo il punto d'origine, quello che risponde alla domanda di apertura? La definizione dell'obiettivo – o



degli obiettivi – porta con sé la definizione intrinseca dello scopo ultimo di Impresa?

Sono le persone (chi) che hanno un’idea di fondo (scopo ultimo) di Impresa. È l’idea di fondo di Impresa che condiziona la definizione degli obiettivi. Sono gli scopi che danno il senso all’esistenza di Impresa. È Impresa, così caratterizzata, che riesce a coinvolgere e ad attrarre le persone che daranno, se lo vorranno, un futuro a Impresa stessa.

E il ciclo riparte.

Più solida e convincente è l’idea (visione e *leadership*), più si riuscirà ad attrarre risorse (capitale) e a ingaggiare, e trattenere, persone di valore (risorse umane) che contribuiranno attraverso la loro cooperazione al perseguimento degli obiettivi comuni. L’insieme delle regole che le persone coinvolte in Impresa si impongono per prendere decisioni (*corporate governance*) stabilisce il ritmo di funzionamento di questo processo, e quindi delinea come vengono definiti gli obiettivi. Sotto questo profilo statuti, regolamenti, patti, organigrammi etc. assumono – quantomeno per chi scrive – una connotazione leggermente diversa da quella abitualmente concepita.

Queste riflessioni portano a delineare una proposta di risposta alla prima domanda: “Cos’è Impresa?”.

Impresa rappresenta un’idea che tratteggia gli obiettivi verso i quali le persone che la abitano si identificano e che contribuisce a dare un senso al fatto di dedicare gran parte della loro vita a questo quotidiano luogo di cooperazione. È Impresa stessa ad essere considerata un “mezzo” per raggiungere un “fine”.

E a questo punto si apre il secondo tema di riflessione.

Perché esiste Impresa?

Se Impresa può essere considerata un “mezzo”, occorre quindi chiederci “perché questo mezzo esiste”. Rispondere a tale quesito ci dirà qual è il vero obiettivo e scopo ultimo di Impresa. Si tratta di una domanda la cui risposta non è banale, e a cui spesso tanti operatori economici, imprenditori, consulenti, liberi professionisti e istituzioni non rispondono in maniera attenta e approfondita; il più delle volte perché mai se la pongono.

Fino allo scorso secolo, rispondere a tale interrogativo poteva essere in parte più semplice, quantomeno nel nostro

emisfero. Le epoche precedenti lasciavano infatti sul campo una realtà in cui fame, malattie e guerre erano situazioni che l'essere umano subiva in maniera molto significativa. Poche erano le soluzioni che consentivano di gestire questi fenomeni consapevolmente. È quindi facilmente immaginabile che in un contesto del genere, di forti cambiamenti sociali derivanti dalle applicazioni della rivoluzione scientifica e di quella industriale, Impresa avesse ragion d'essere principalmente per creare le condizioni migliori per la produzione di profitto; un elemento indispensabile, quest'ultimo, per l'ottenimento di una condizione economica tale da consentire di accedere ai "nuovi" modi con cui si andavano a soddisfare i "vecchi" bisogni primari dell'essere umano.

In questo contesto, l'elemento economico rappresentava per gran parte degli attori coinvolti – ognuno secondo il proprio grado di necessità – lo scopo ultimo di Impresa. Proprio perché costituiva, nella convenzione universalmente accettata, la fonte del bene primario (denaro) indispensabile per la propria sopravvivenza.

Tuttavia, anche in quel periodo (comunque non così lontano come sembra), alcune persone di straordinaria visione già concepivano Impresa come qualcosa di più della mera "soluzione per fare i soldi necessari a soddisfare i propri bisogni primari". Vedevano infatti nel fare impresa un'azione finalizzata anche a uno scopo ulteriore. O forse, ma questo non lo sapremo mai, riconoscevano il fatto che per ottenere profitto fosse necessario considerare e valorizzare anche altri elementi.

Uno dei principali esempi di questa minoritaria visione del mondo imprenditoriale è stato senza dubbio Adriano Olivetti. Egli riconosceva la necessità di costruire, dentro la sua Impresa (quindi Impresa è di qualcuno), un nuovo tipo di comunità, improntato alla valorizzazione degli individui e delle relazioni tra di essi; era fermamente convinto che il capitalismo non si risolvesse solo nel profitto e nel progresso tecnico, ma soprattutto nell'armonia e nel benessere delle parti vitali della società. Concetti attualissimi, messi in pratica quasi cento anni fa nella fabbrica di Ivrea.

Questi temi non nascono, quindi, da una moda del presente. Può essere attuale parlarne diffusamente, ma il bisogno di dare un senso sociale, alto e profondo, al fare impresa è un elemento rintracciabile nei principi, nei valori e nella visione anche di grandi leader e imprenditori del passato. Nel corso del XXI secolo, le evoluzioni registrate nei processi agricoli e industriali hanno consentito di superare – quantomeno in larga misura – le situazioni di forte drammaticità che attanagliavano la società, modificando in un lento processo di cambiamento concettuale l'essenza ultima di fare impresa. Sempre più persone vedevano soddisfatti i propri bisogni primari con minore difficoltà, e questo li ha indotti ad interrogarsi su un significato più profondo, un significato che desse un senso a quello che stavano facendo.

Una delle domande cardine perciò diventa, per la necessità di dare stabilità al ragionamento sin qui posto, quella legata al "perché" esiste Impresa. Quale è la sua vera ragione di essere? Qual è l'idea attorno alla quale Impresa si sor-

regge, e che spinge le persone a trovare in essa una storia talmente credibile da dedicarle il bene più prezioso che ognuno di noi ha: il tempo?

Ogni Impresa ha il suo "intimo perché".

Più chiaramente viene definito, più facile è comunicarlo e convogliarlo verso la comunità.

Più identificabile è la motivazione, più facile è capirne l'essenza e diffonderla nella comunità attraverso la condivisione di valori identitari.

Più nettamente viene individuato il perché e più facile sarà riuscire ad allineare le persone che cooperano in Impresa verso il perseguimento degli obiettivi comuni. L'organizzazione e il coordinamento dei processi aziendali troveranno, pur nella crescente complessità operativa quotidiana, una ragione unica per la risoluzione dei problemi.

Riuscire a soffermarsi e a riflettere su questo tema è la base di partenza per ogni processo di pianificazione, di cambiamento e di definizione della strategia; il tratto essenziale che consente di superare i quotidiani ostacoli nelle *operation*, di delineare le politiche di investimento e di assumere decisioni consapevoli nella definizione di *partnership* strategiche.

All'esito dell'intricato intreccio delle variabili gestionali, i risultati economici finanziari tanto analizzati retrospettivamente o simulati prospetticamente, che formano la base del nostro giudizio circa il successo di Impresa, saranno a quel punto la traduzione numerica del perché esistiamo.

Alla fine, sembra di poter dire che il punto di partenza sta proprio nella nostra infinita capacità di immaginare. Una capacità che contraddistingue l'essere umano, che non solo riesce a prefigurarsi qualcosa che non esiste, ma che per quello che rappresenta (valori, ideali, sogni) vi si dedica a pieno.

Impresa è una conseguenza.

Abbandoniamo quindi Impresa come nome proprio, torniamo ad appropriarci dell'impresa come un mezzo che ci consente di raggiungere uno stato immaginario che oggi non esiste; ci permette di fare un viaggio che dà un senso sociale al nostro essere persone e in cui il profitto è elemento portante e partecipante del successo che ci siamo prefissati.

Conclusione

Riprendendo la riflessione iniziale in merito alla individuazione della "vera natura dell'impresa", dopo tutto il percorso sopra indicato sovrviene in conclusione un'ultima domanda: che cosa significa "vera"? Come facciamo a giudicare la natura "vera" da quella che non lo è? Non è forse "vera" quella storia che raccontiamo, qualunque essa sia, che più convince le persone a creare un'ampia base di cooperazione flessibile?

A questo punto dipende tutto dalla storia che vogliamo raccontare. Quindi, richiamando il pensiero del saggista Youval Noah Harari, la prima "vera" domanda che ci dobbiamo porre è: «*Ma noi cosa vogliamo volere?*».

