

Guardarsi dentro, guardar le stelle.

**Il Purpose come stella polare
delle organizzazioni:**
cos'è, come trovarlo e il suo
impatto sulle strategie di business,
la società e l'ambiente.



openknowledge

bip. Group

Inserto redazionale riservato ai lettori di **Harvard Business Review Italia**, Strategiqs Edizioni, Piazza Borromeo 5, 20123 Milano, Partita Iva 05113160963, Iscrizione al Tribunale di Milano n. 192 del 20.3.2006. Supplemento allegato al n. 12.2023 di Harvard Business Review Italia. Distributore per l'Italia: Direct Channel - Gruppo Mondadori.

**Harvard
Business
Review**
ITALIA

Strategiqs EDIZIONI

OpenKnowledge Srl

www.open-knowledge.it

Sede Legale:

Milano (Italy) | 20122 | P.zza S.Babila, 5

Sede Operativa:

Milano (Italy) | 20121 | Galleria De Cristoforis, 1



@OpenKnowledge



@open_knowledge

Premessa

Negli ultimi anni, il concetto di Purpose delle organizzazioni ha guadagnato notevole rilevanza, alimentando una discussione su cosa rappresenti veramente il Purpose e in che modo influenzi le aziende. In un contesto economico e sociale in continua evoluzione, il ruolo delle imprese sta subendo una trasformazione profonda, e il Purpose svolge un ruolo chiave in questo processo.

L'idea astratta e filosofica del Purpose è al centro di molte note ricerche accademiche, ma il nostro interesse si concentra sulla sua attuazione pratica e sul suo valore strategico. Come si traduce il Purpose in azioni concrete? Come le organizzazioni lo mettono in pratica? Qual è l'impatto di questo approccio sull'organizzazione stessa?

L'intento della nostra ricerca è quindi quello di esplorare il concetto di Purpose a livello pragmatico, analizzando il percorso che conduce dalla sua definizione all'implementazione pratica e valutando l'impatto che questo tipo di azione ha sull'organizzazione e sul contesto in cui questa esiste e si realizza.

Nel nostro percorso abbiamo avuto modo di confrontarci con la complessità che emerge dallo studio del Purpose nella sua manifestazione concreta e sistemica. Il legame con Mission e Vision dell'organizzazione, il carattere dinamico del Purpose in azione, la sua realizzazione nella Total Experience sono temi che abbiamo ritrovato con continuità nella nostra indagine, e che non avremmo potuto affrontare con la stessa profondità se non avessimo avuto l'opportunità di ascoltare la voce di numerose aziende che hanno già maturato una consapevolezza in questo ambito.

Per questo la nostra ricerca deve un ringraziamento da una parte ai nostri clienti, che hanno dato la loro disponibilità ad affrontare queste riflessioni insieme a noi, e dall'altra al Gruppo BIP, che ha fatto sua la nostra curiosità partecipando alle riflessioni e supportandoci nel dialogo con le aziende.

Il più grande ringraziamento è per i miei colleghi che hanno portato avanti il lavoro di studio parallelamente agli impegni quotidiani con interesse e passione. Il loro impegno è stato determinante per generare una riflessione di valore.

Ci auguriamo che il risultato dei nostri sforzi costituisca uno strumento utile per tutte le organizzazioni che desiderano approfondire il tema del Purpose, acquisendo una nuova consapevolezza dell'impatto concreto che una riflessione su questo tema può avere per il ruolo dell'azienda nel suo contesto, per la vita dell'organizzazione e per quella delle persone che ne fanno parte.

Buona lettura.

Rosario Sica
Partner BIP Group & CEO OpenKnowledge



Contributors

CEO & Founder

Rosario Sica

Scientific Advisor

Joseph Sassoon

Direzione e Coordinamento

Silvia Ferrari

Gaia Roberta Maria Gariboldi

Ottavia Mariani

Creative & Editorial

Laura Biancardi

Elena Cristoni

Gabriele Gastaldin

Giulia Masci Ametta

Massimo Tanganelli

Communication & Promotion

Alessandra Giulia Ferrari

Internal Advisors

Ilaria Baietti

Roberto Cabrelli

Chiara Cravedi

Ginevra Fidora

Simone Lazzaretti

Stefano Le Pera

Massimo Lupi

Italo Marconi

Marco Minghetti

Luigi Terzi

Ringraziamo per il contributo A2A, AB InBev, Aboca, Accademia Costume & Moda, Ariston, BPER Banca, Carrefour, Calm/Storm Ventures, Crédit Agricole Assurances Group Italy, De'Longhi, Fastweb, E.ON, Haier, L'Oréal, SACE, Simonelli Group, Unicef, Vodafone, Yamamay, Zambon, e i nostri colleghi BIP e BIPxTech.

Indice

6	Alla ricerca del Purpose
15	Concept
17	Purpose e Total Experience: Anima e corpo di un'organizzazione
21	BIP: <i>Il Purpose come cardine tra valori e strategia</i>
22	Ariston: <i>Il Purpose come linfa vitale – dal centro fino alla periferia</i>
24	Re-thinking innovation
30	Carrefour Italia: <i>Materializzare il Purpose attraverso la governance aziendale</i>
31	De'Longhi: <i>Il prodotto come motore dell'espressione del Purpose</i>
32	Ricerca il Purpose
36	Unicef Italia: <i>Creare partnership per abilitare il Purpose delle aziende</i>
39	Definizione del Purpose: Dalla teoria alla pratica
43	Haier Europe: <i>La progettazione del Purpose</i>
43	Simonelli Group: <i>La progettazione del Purpose</i>
45	L'Oréal: <i>Il Purpose come risposta dinamica ad un contesto in cambiamento</i>
45	Zambon: <i>Il ruolo centrale del Purpose nell'impresa farmaceutica</i>
47	Il futuro della leadership nell'epoca del Purpose
51	Calm/Storm Ventures: <i>Il valore di business della leadership Purpose-driven</i>
52	Come i dipendenti contribuiscono al sense-making
55	Il mondo Aboca e il Double Purpose Mindset
55	AB InBev: <i>"siamo concentrati su ciò che conta": Quando il Purpose si fa "bold" (grazie alle persone)</i>
56	Crédit Agricole Assurances Group Italy: <i>la relazione come strumento di espressione del Purpose</i>
57	Espandere la Total Experience
61	Academy aziendali a supporto del Purpose
66	Accademia Costume & Moda: <i>Un Purpose dinamico al servizio della formazione</i>
68	Il fluid brand, espressione del Purpose
73	Purpose & tech: Istruzioni per l'uso
79	Purpose & tech: Alcuni esempi pratici
85	Sace: <i>La tecnologia come strumento di realizzazione del Purpose</i>
86	Fastweb: <i>Purpose e business come leve strategiche per generare impatti positivi sull'ecosistema e sull'impresa</i>
87	Vodafone: <i>Connect for a better future</i>
88	ChatGPT sul concetto di Purpose
93	L'impatto del Purpose
97	E.ON: <i>La relazione dinamica tra Purpose e crescita economica</i>
98	Yamamay: <i>Il Purpose come strumento dell'efficacia dell'organizzazione</i>
100	Bibliografia
106	Profilo Ok

Guardarsi dentro, guardar le stelle



La ricerca del Purpose



Perché esiste la vostra organizzazione? Rispondere correttamente a questa domanda è oggi vitale per il successo imprenditoriale

Rosario Sica

L'importanza del Purpose

Da alcuni anni si parla sempre più di Purpose delle organizzazioni. In effetti, si è aperto un dibattito vivace e stimolante su cosa esso rappresenti realmente e come influenzi le aziende. Un commento veloce può limitarsi a notare che se ne parla perché il Purpose risponde a una serie di sfide e cambiamenti significativi nell'ambiente economico e nella società nel suo complesso. E adottarlo può migliorare il coinvolgimento dei dipendenti, aumentare la fiducia dei consumatori e contribuire al successo aziendale a lungo termine. Ma cos'è, esattamente, il Purpose di un'impresa? Cosa spiega la sua popolarità attuale? Come si può identificarlo nella propria organizzazione? E cosa significa fare leva su di esso?

Detto nel modo più semplice, il Purpose è un concetto di grande valore pragmatico che trascende – senza escluderle – le metriche finanziarie e si concentra sul “perché” l'azienda esiste e come può avere un positivo impatto sul mondo. Esso mira a guidare le imprese verso il loro scopo più profondo e significativo.

Come tale, il Purpose ha una portata più ampia di nozioni tradizionali quali il DNA della marca, poiché

influenza la cultura aziendale, l'etica operativa e persino l'irradiazione dell'attività imprenditoriale sulla società e sull'ambiente. Va inteso in altri termini come la stella polare della progettualità che permea l'essenza stessa di un'organizzazione.

Quanto conta oggi il Purpose? Non avremmo scritto questo inserto se non fossimo convinti che ai giorni nostri per un'impresa comprendere il ruolo del Purpose, definirlo correttamente e adottarlo in modo consapevole possa fare una differenza cruciale.

Il Purpose è diventato un argomento di crescente rilievo nei discorsi aziendali negli ultimi tempi, ma in effetti ha una storia piuttosto lunga. Ecco le tappe più significative della sua evoluzione:

● Anni '90: Il termine Purpose ha preso a essere utilizzato nel contesto aziendale quando aziende quali The Body Shop hanno cominciato a parlare dell'importanza della responsabilità sociale d'impresa e dei valori condivisi con i clienti.

- Anni 2000: Con la crescita del movimento CSR e la pubblicazione di vari rapporti sullo stato dell'ambiente e della società, molte organizzazioni hanno iniziato a considerare le loro finalità oltre il profitto. Questo periodo ha visto la nascita di aziende socialmente responsabili e sostenibili.
- Anni 2010: La discussione sul Purpose è cresciuta ulteriormente con l'affermarsi di aziende del mondo high-tech come Google, che hanno posto un forte accento sull'impatto sociale e ambientale della loro azione. L'interesse per il Purpose è stato alimentato da importanti eventi quali la crisi finanziaria del 2008, e il crescente riconoscimento di sfide globali come il cambiamento climatico.
- Anni 2020: Il concetto di Purpose è diventato ancora più centrale nel decennio attuale, con un numero crescente di aziende che cercano di dimostrare un impegno concreto nei confronti di questioni sociali e ambientali. Anche la pandemia di COVID-19 ha accelerato l'attenzione verso l'importanza delle imprese nella società, portando molte di esse a riconsiderare i loro scopi.

I modi in cui, a partire dal 2020, le aziende si sono date da fare per dare un contributo allo sforzo delle istituzioni per fronteggiare la crisi sanitaria sono stati molto studiati. Ma questo non è il solo fattore contestuale che ha sostenuto e sostiene l'interesse per il tema del Purpose. Come mettono in evidenza diversi degli articoli dell'inserito, le aspettative sociali verso le imprese stanno evolvendo, con un focus crescente su responsabilità sociale, sostenibilità ed etica. Clienti, dipendenti, investitori e il pubblico chiedono ora alle organizzazioni di avere un chiaro scopo che vada oltre al profitto. In particolare, i consumatori valutano l'impatto sociale ed ambientale dei loro acquisti, preferendo le aziende che condividono i loro valori e hanno una ragion d'essere significativa. I giovani cercano impieghi che abbiano uno scopo autentico e imprese così orientate attraggono e trattengono i migliori talenti. Gli investitori riconoscono il valore a lungo termine delle aziende dotate di un valido Purpose e considerano gli aspetti ESG nelle decisioni di investimento. In breve, nell'era dei social media e della trasparenza, avere un chiaro Purpose può migliorare notevolmente l'adattabilità al mercato e l'immagine pubblica di un'organizzazione. Con risvolti molto importanti sui risultati economici. Tutto questo rende necessario intendersi bene su cosa sia il Purpose: argomento non scontato sul quale è opportuno tornare.

Un concetto da definire

Sorprendentemente, più spesso di quanto si possa immaginare, in seno alle aziende (ma anche nella letteratura specializzata) si rileva una certa confusione tra il concetto di Purpose e quelli di Mission e Vision. A volte, il termine Purpose entra quasi casualmente nelle definizioni di questi due concetti, oppure viene tout court sovrapposto a uno di essi. Tuttavia, è essenziale distinguere chiaramente fra queste tre nozioni, poiché rappresentano concetti ben distinti. Ovvero:

- Purpose: È la ragione di esistere di un'organizzazione e sottolinea il contributo unico che essa offre alla società o al mondo. Il Purpose va oltre la realizzazione dei profitti (pur se li può implicare) ed è spesso legato a valori e principi fondamentali. In sintesi, è l'obiettivo più alto che guida l'impresa.
- Mission: La Mission comunica cosa fa l'organizzazione, per chi lo fa e come lo fa. È orientata all'azione e descrive il lavoro quotidiano dell'azienda. Deve essere chiara, focalizzata e atta a guidare l'impresa nelle sue attività di tutti i giorni.
- Vision: È una dichiarazione volta al futuro che rappresenta l'obiettivo a lungo termine, la posizione in cui l'azienda mira a trovarsi entro un certo numero di anni. La Vision fornisce una guida aspirazionale a tutti gli stakeholder, motivando a lavorare insieme per raggiungere l'obiettivo.

Esplorando la nozione di Purpose, un modo per chiarire ulteriormente la differenza rispetto alla Mission e alla Vision consiste nel descrivere le rispettive aree semantiche. A partire dalla migliore letteratura in tema, si può approdare alla Tabella 1.

PURPOSE	MISSION	VISION
Perché esistiamo?	Cosa facciamo?	Cosa vogliamo diventare?
La ragion d'essere di un'organizzazione Il "perché" della sua esistenza Motivazioni profonde Chiamata più alta (Higher calling) Causa superiore Quale movimento sosteniamo Impatta lungo termine che vogliamo avere sul mondo Al di là dei prodotti o servizi dell'azienda Oltre il profitto (anche se lo può ricomprendere)	L'attività di un'organizzazione Il tipo di lavoro svolto Come viene svolto I nostri obiettivi economici Come raggiungiamo questi obiettivi Chi serviamo: chi è il nostro cliente o consumatore Guida per realizzare ciò che l'azienda pianifica di fare.	Lo stato futuro desiderato di un'organizzazione Come intendiamo il successo Dove siamo diretti Cosa speriamo di diventare Che posizione vogliamo raggiungere (con l'aiuto della nostra Mission) Aspirazioni aziendali a lungo termine

Tabella 1
 Campi semantici dei concetti di Purpose, Mission e Vision
 Fonte: OpenKnowledge

Indubbiamente, i valori dell'organizzazione sono fondamentali per tutti e tre i concetti. Ma mentre Mission e Vision indicano le direzioni strategiche, il Purpose guida l'anima dell'azienda. La sua rilevanza risiede nell'effetto a lungo termine sul coinvolgimento dei dipendenti, sulla fedeltà dei clienti e sull'impatto sociale e ambientale. In altre parole, il Purpose rappresenta il faro che irradia ogni aspetto delle attività aziendali, orientando le organizzazioni verso una coerenza autentica e un significativo conseguimento dei loro fini.

Nel panorama attuale, il Purpose ha un valore particolarmente elevato per le nuove imprese. Mentre le organizzazioni tradizionali possono aver messo in secondo piano questo aspetto (o non averlo mai considerato), le aziende emergenti spesso adottano un Purpose forte fin dall'inizio. Ciò dipende da più fattori. All'interno di mercati saturi, le start-up devono distinguersi dai concorrenti esistenti e cercare di stabilire una connessione più autentica con i consumatori e la società. Un Purpose valido può fungere da elemento differenziante, attirando l'attenzione dei clienti e dimostrando un impegno reale verso valori condivisi. Anche gli investitori, sempre più attenti agli aspetti ESG, considerano il Purpose di un'organizzazione come un indicatore di resilienza e di potenziale. Una start-up con uno scopo ben definito può essere più attraente per gli investitori che cercano di massimizzare i loro rendimenti a lungo termine.

Il Purpose non può essere adottato superficialmente. Deve essere intrinsecamente incorporato nella filosofia di base di un'azienda e deve ispirare ogni sua decisione e azione. Questo richiede il coinvolgimento di tutti i livelli dell'organizzazione, per garantire che il Purpose non rimanga una semplice dichiarazione di intenti ma diventi un catalizzatore di cambiamento e innovazione.



Statico o dinamico

Come il lettore noterà immediatamente sfogliando l'inserito, abbiamo costruito la nostra riflessione sul Purpose con un attento ascolto della voce dei nostri clienti, qui riportata in numerose interviste. Molti di essi ci hanno detto che, nella prospettiva delle loro organizzazioni, il Purpose, specie laddove riprende valori fondativi dell'azienda, può avere una lunga permanenza nel tempo; ma è anche soggetto a variare, specie nella sua interpretazione e nei modi in cui viene comunicato, per adattarsi ai continui cambiamenti culturali e sociali. Tale punto di vista riflette la complessità che le organizzazioni hanno di fronte. In effetti il Purpose di un'impresa può evolvere più o meno in fretta, a seconda delle circostanze e della natura dell'impresa stessa. Non esiste una risposta universale, poiché dipende da diversi fattori, tra cui i seguenti:

- 1 Alcune organizzazioni possono avere un Purpose molto legato a principi o valori fondamentali che sono durevoli nel tempo. In questo caso, il Purpose può rimanere relativamente immutato.
- 2 Le società e le culture cambiano nel tempo, con nuove sfide e preoccupazioni sociali che emergono. Di conseguenza, le organizzazioni possono modificare per qualche aspetto il loro Purpose per rispondere a esigenze emergenti.
- 3 In settori altamente dinamici, come quelli legati alla tecnologia, l'ambiente competitivo può cambiare ancora più rapidamente, richiedendo un adattamento del Purpose per rimanere rilevanti.

4

L'innovazione può portare nuove opportunità e sfide. Un'organizzazione in crescita potrebbe quindi ridefinire il suo Purpose per allinearsi con nuovi obiettivi strategici.

In sostanza, il Purpose può essere relativamente statico quando è molto radicato nella cultura e nei valori fondamentali dell'organizzazione, ma deve essere dinamico quando l'organizzazione ha la necessità di adattarsi a cambiamenti significativi nel suo contesto o nei suoi obiettivi. La chiave è assicurarsi che qualsiasi mutamento nel Purpose sia guidato da una comprensione profonda del fini e dei valori dell'organizzazione, in modo che rimanga autentico e significativo per gli stakeholder.

Sempre nelle nostre interviste, alcune aziende clienti ci hanno sorpreso affermando di avere senz'altro un Purpose ma non uno statement che lo esprime. In altri termini, il Purpose può non essere un enunciato, ed essere espresso invece attraverso iniziative e attività concrete dell'organizzazione. Questo aspetto è interessante e merita di essere chiarito. Uno statement di Purpose è una dichiarazione formale che riassume e comunica il motivo fondamentale dell'esistenza dell'organizzazione. Questo statement può servire come guida ispiratrice per tutti gli stakeholder. Un Purpose ben formulato in uno statement offre un punto di riferimento per prendere decisioni e orientare l'organizzazione verso uno scopo condiviso. Ma il Purpose può anche essere messo in pratica attraverso le azioni. Ad esempio, se il Purpose è centrato sulla sostenibilità ambientale, l'impresa può dimostrarlo concretamente riducendo l'impatto ambientale delle sue operazioni, adottando pratiche sostenibili e contribuendo a cause ecologiche. Queste azioni tangibili mostrano agli stakeholder che il Purpose non è solo una dichiarazione vuota, ma un impegno effettivo. In molti casi, lo statement tenderà a perdurare nel tempo, e le azioni a variare col mutare delle circostanze esterne.

Una visione dinamica del Purpose nelle organizzazioni, a mio avviso, richiede anche il collegamento col concetto di Total Experience, argomento al quale ho dedicato un precedente articolo su Harvard Business Review Italia (Sica, 2022). Per buone ragioni, infatti, il Purpose diviene ancora più rilevante quando inserito in tale framework.

Il rapporto con la Total Experience

Il nesso tra Purpose e Total Experience è fondamentale poiché il perseguimento di entrambi coinvolge tutti gli attori che interagiscono con l'organizzazione: i clienti, i dipendenti, le comunità circostanti e la società in senso allargato. Il Purpose, quando abbracciato in ogni attività dell'azienda, contribuisce a creare un ambiente coerente e autentico. Questa coerenza si riflette sia nell'esperienza del cliente sia in quella del dipendente, generando un senso di appartenenza e condivisione dei valori.

Nel presente allegato, due articoli sviluppano ampiamente questo tema chiarendo che il Purpose è vicino al tema della Total Experience poiché entrambi richiedono una visione olistica dell'organizzazione. Se il Purpose è incorporato nella cultura aziendale, i dipendenti si sentono più motivati e impegnati. Questo coinvolgimento positivo dei dipendenti si riflette direttamente nella qualità del servizio offerto ai clienti. Al tempo stesso i clienti percepiscono che l'azienda agisce in piena coerenza coi suoi valori: il miglioramento della loro esperienza si riflette in maggiore soddisfazione e fedeltà, premiando l'azienda e i suoi dipendenti.

Il Purpose in effetti agisce come un legame tra Customer Experience, Employee Experience e Employee Caring. Quando lo scopo dell'organizzazione è chiaramente definito e allineato con le esperienze dei clienti e dei dipendenti, si sviluppa un circolo virtuoso: un'esperienza positiva per i clienti viene tradotta in un miglioramento dell'Employee Experience, ciò che a sua volta si riflette nella qualità del servizio offerto ai clienti. Il concetto di Employee Caring, ossia l'attenzione e la cura verso i dipendenti, diviene un ulteriore elemento chiave per alimentare questa catena di valore.

Il collegamento tra Purpose e Total Experience richiede una continua capacità di riflessione e azione. Le organizzazioni devono costantemente valutare come il loro Purpose influenzi le diverse dimensioni dell'esperienza totale e adattarsi di conseguenza. Tale processo dinamico permette all'azienda di evolversi in linea con le aspettative di clienti e dipendenti, assicurando che il Purpose resti sempre una forza trainante nella creazione di un impatto sociale significativo e duraturo. La relazione con la Total Experience traspare anche da un'altra prospettiva. Ho accennato prima che il Purpose non può essere adottato superficialmente, dal momento che ha a che fare con le motivazioni profonde di esistenza di un'organizzazione. Questo aspetto è stato messo in rilievo da vari autori, ma chi lo ha analizzato in modo più completo è certamente Ranjay Gulati nel suo recente

libro *Deep Purpose* (Gulati, 2022). Gulati ha chiarito che, nelle imprese che lo adottano davvero, il Purpose è una forma estremamente profonda e motivante di energia che corrisponde all'anima (soul) di un'organizzazione, e come tale può attrarre e animare clienti e dipendenti (che sia espressa in modo esplicito oppure no).

Nelle organizzazioni in cui Gulati ha rilevato questa energia, il Purpose opera come una forma di intenzione esistenziale che informa ogni decisione, pratica e processo. La sua capacità di motivare deriva dal fatto che, essendo sincera e autentica, viene abbracciata con passione e spesso percepita come una forza vitale con un potere quasi spirituale. Ne derivano benefici impressionanti in chiave di performance, a vantaggio di clienti, fornitori, employee, azionisti e comunità allargate. Docente alla Harvard Business School originario dell'India, Gulati non manca di osservare – come ricorda uno dei nostri articoli sulla Total Experience – che questo approccio al Purpose riflette una visione della realtà con forti radici nelle filosofie orientali. In esse si afferma il principio di seguire il proprio dharma, parola che significa pilastro ma anche scopo, facendo sì che tutti i nostri pensieri, intenti, parole e azioni supportino il nostro scopo spirituale più elevato. Condivido pienamente la sua analisi. E concordo con lui che, in un'organizzazione capace di un Purpose profondo, questo agisca come una forza unificante, favorendo un senso di identità e di impegno tra i dipendenti e tutti gli altri stakeholder. Esso consente alle organizzazioni di prendere decisioni in linea con i loro valori fondamentali e gli obiettivi di lungo termine, contribuendo in ultima analisi al loro successo duraturo.

Un altro punto su cui mi trovo in accordo con Gulati è il tema del profitto. Nel dibattito, la maggior parte degli autori insiste sul fatto che il Purpose va oltre il profitto, nel senso che, avendo a che fare con aspetti più elevati e di interesse sociale, sostanzialmente non lo include. Personalmente non mi ritrovo in questa prospettiva. Il profitto, e più in generale la creazione di valore economico, sono aspetti costitutivi di un'impresa e rappresentano la migliore garanzia di sopravvivenza, indipendenza e capacità di mantenere e accrescere i posti di lavoro, contribuendo positivamente alla società. Essi devono dunque essere posti al centro della questione 'perché esistiamo' che definisce la nozione di Purpose. Ma Gulati è sulla stessa posizione. Nel suo testo si dichiara contrario a chi ritiene vi sia una inerente tensione fra Purpose e profitto, come se fossero collocati agli estremi opposti di uno spettro. E sottolinea che, se il Purpose non è il puro perseguimento dei profitti, è però "la forza che anima il loro ottenimento". In altri termini, se il Purpose va oltre il profitto – il che è indubbio –, esso lo ricomprende come condizione indispensabile per il raggiungimento dei suoi scopi più ampi.

Va notato che su una posizione analoga si colloca anche George Serafeim, altro docente della Harvard Business School, che nel libro *Purpose + Profit* (Serafeim, 2022) sostiene anch'egli l'importanza di coniugare sapientemente queste due dimensioni nella valorizzazione delle progettualità aziendali.

Tenuto conto di tutto ciò, proporrei una mia definizione di Purpose nei termini seguenti: Il Purpose è la ragione di esistere di un'organizzazione, legata alle motivazioni profonde che la animano e all'impegno per una causa più grande. Si allinea ai valori fondamentali dell'impresa per creare valore economico, sostenere il profitto, portare benefici agli stakeholder e avere un impatto positivo sulla società e sull'ambiente.

Questa definizione è indubbiamente molto larga. Ma il Purpose non è un concetto ristretto o limitativo. Al contrario, ritengo che per farlo proprio occorra una visione a 360 gradi.



Necessità di un approccio sistemico

Il libro di Gulati riconferma pienamente che il Purpose è un tema da affrontare in profondità. A questo aggiungerei che dovrebbe anche essere preso in conto con un approccio sistemico. A questo fine, propongo di collegare il concetto di Purpose con la nota teoria dei "Brand Archetypes", originalmente ideata da Margaret Mark e Carol Pearson per lo studio e l'orientamento della comunicazione di marca (vedi figura 1).

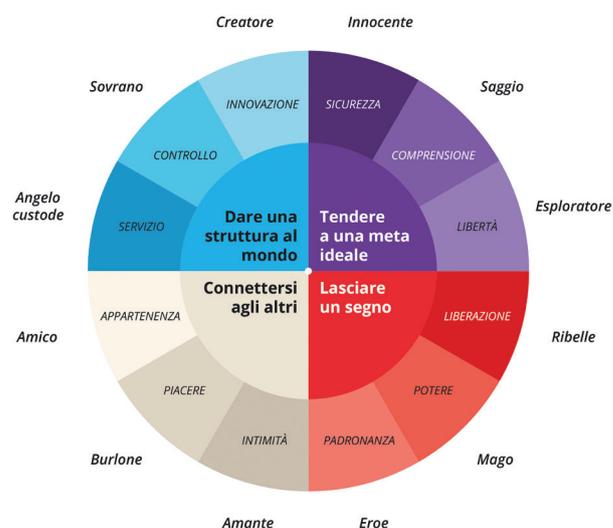


Figura 1
I Brand Archetypes secondo Margaret Mark e Carol Pearson
Fonte: Mark M., Pearson C.

Questa combinazione può effettivamente costituire un potente strumento per plasmare l'identità di una marca o di un'azienda e stabilire connessioni profonde con i propri pubblici di riferimento. L'approccio dei Brand Archetypes elaborato dalle due autrici si presenta come un sistema per dare forma al mondo immateriale e sfuggente del simbolico. Ed entrambi i concetti, sia il Purpose che i Brand Archetypes, implicano la creazione di una narrazione significativa che va oltre i semplici prodotti e servizi, coinvolgendo tutti gli stakeholder a livello emotivo e ideale.

Gli archetipi di marca sono rappresentazioni simboliche che contribuiscono a delineare l'identità e le qualità distintive di un brand. Ma l'approccio di Mark e Pearson considera anche l'impatto degli archetipi sulle strutture organizzative delle aziende. Ciascun archetipo incarna un set specifico di caratteristiche e valori che risuonano con segmenti specifici di pubblico e inducono a organizzare le relazioni aziendali in modo diverso. Allineare il Purpose con l'archetipo alla base di un'organizzazione può quindi conferire maggiore coerenza alla struttura aziendale e a potenziare l'identità sia della marca che dell'azienda stessa. Ad esempio:

 Archetipo del Hero: Quando il Purpose dell'organizzazione è di fornire ai propri stakeholder gli strumenti per superare sfide, allinearsi con l'archetipo del Hero può costituire la chiave per guidarli verso il successo attraverso forme organizzative che mettono ognuno alla prova. (Vedi il Purpose di Adidas: Impossible is Nothing).

 Archetipo del Caregiver: Quando il Purpose è incentrato sull'essere d'aiuto nella vita delle persone, l'archetipo del Caregiver può enfatizzare la natura di servizio del brand e dell'azienda e indurre a scegliere forme organizzative solidaristiche. (Vedi il Purpose di WWF: To conserve nature and reduce the most pressing threats to the diversity of life on Earth).

 Archetipo dell'Explorer. Quando il Purpose implica l'incoraggiamento alla crescita personale e alla scoperta, adottare l'archetipo dell'Explorer può trasmettere a dipendenti e clienti un senso di avventura e spingere verso modalità organizzative volte al superamento dei confini e favorevoli all'iniziativa individuale (Vedi il Purpose di SpaceX: To make life multiplanetary and enable human colonization of Mars).

Spesso, agli archetipi si associano strutture narrative e racconti. Questi racconti possono essere impiegati per comunicare in maniera coinvolgente il Purpose dell'organizzazione. Combinando messaggi incentrati sul Purpose con narrazioni archetipiche, è possibile generare contenuti memorabili e facilmente relazionabili che risuonano con tutti i pubblici dell'azienda.

Tanto il Purpose quanto gli archetipi mirano a creare connessioni emozionali, ideali e talvolta anche spirituali. Quando il Purpose di un'organizzazione si armonizza con un archetipo che risuona profondamente, si instaura un senso di affinità e fedeltà. I clienti sono più propensi a impegnarsi con i brand che condividono i loro valori, mentre i dipendenti sono maggiormente motivati a perseguire gli obiettivi di un'impresa con la quale si identificano.

In breve, l'integrazione dei concetti di Purpose e Brand Archetypes può condurre a un'identità di marca armoniosa e potente. Facendo leva sull'impatto emotivo degli archetipi per comunicare una narrazione focalizzata sul Purpose, è possibile dare vita a una marca e un'azienda che non solo spiccano in modo distintivo, ma instaurano connessioni genuine con il cuore e la mente dei principali stakeholder.

Ruolo di leadership e dipendenti

La definizione del Purpose di un'organizzazione è un processo che dovrebbe coinvolgere sia la leadership aziendale che i dipendenti. Poiché entrambi svolgono ruoli importanti in questo processo, due articoli di questo inserto sono dedicati ad approfondirli. Preliminarmente, si può notare che, in merito al Purpose, i leader hanno le seguenti responsabilità:

1 Iniziativa e visione. La leadership aziendale ha spesso il compito di iniziare il processo di definizione del Purpose. Le figure al vertice devono avere una visione chiara di ciò che l'organizzazione dovrebbe rappresentare e perseguire. Questa visione spesso emana dai fondatori o dai dirigenti senior dell'azienda.

2 Guida e comunicazione. La leadership deve guidare il processo di sviluppo del Purpose e comunicarlo in modo efficace a tutti i livelli dell'organizzazione. Deve essere capace di ispirare e coinvolgere i dipendenti nella realizzazione di tutti i suoi obiettivi.

3 Integrazione nelle strategie. Una volta che è stato definito, il Purpose deve essere integrato nelle scelte strategiche dell'azienda. I leader devono garantire che tutte le decisioni e le azioni dell'organizzazione siano allineate con il Purpose dichiarato

Un ruolo rilevante nella definizione e adozione del Purpose, peraltro, spetta anche ai dipendenti. Ai quali nel processo competono queste attività:

1 Contributo di idee. I dipendenti possono fornire preziose prospettive e idee sulla definizione del Purpose. Poiché spesso sono quelli che lavorano direttamente con i prodotti o servizi dell'organizzazione, hanno una comprensione pratica delle attività e del loro impatto sulla società e l'ambiente.

2 Implementazione. I dipendenti sono responsabili di tradurre il Purpose in fatti quotidiani. Devono pertanto capire bene come il loro lavoro contribuisca alla realizzazione del Purpose ed essere motivati a farlo.

3 Feedback continuo. I dipendenti possono anche fornire feedback sulla coerenza tra il Purpose dichiarato e le azioni effettive dell'organizzazione. Tale feedback può aiutare a mantenere l'allineamento nel tempo.

In sostanza, la leadership aziendale inizia il processo di definizione del Purpose e svolge un ruolo guida nella sua integrazione nell'organizzazione, mentre i dipendenti contribuiscono con idee, implementazione e feedback. Entrambi sono importanti per garantire che il Purpose sia autentico, significativo e in grado di ispirare e coinvolgere l'intera organizzazione. Quando leadership e dipendenti lavorano insieme in questo processo, è più probabile che il Purpose diventi un motore di successo e di realizzazione della missione aziendale.



Purpose e tecnologia

Che relazione ha il Purpose con la tecnologia? Chi pensa che il Purpose sia uno scopo molto alto e ideale può essere indotto a credere che la relazione sia debole o assente, ma non è così. Il Purpose può guidare la tecnologia, e a sua volta la tecnologia può svolgere un ruolo significativo nel supportare e realizzare il Purpose. Tre articoli di questo inserto esaminano in dettaglio come. Qui mi basterà accennare ad alcuni aspetti principali.

La tecnologia può anzitutto abilitare l'innovazione necessaria per perseguire il Purpose dell'organizzazione. Attraverso la ricerca e lo sviluppo tecnologico, un'azienda può creare nuovi prodotti o servizi che soddisfano le esigenze dei clienti o contribuiscono al benessere della società. La tecnologia può anche migliorare l'efficienza operativa, consentendo all'impresa di utilizzare le risorse in modo più intelligente ed economico. Ciò può liberare mezzi aggiuntivi per sostenere la realizzazione del Purpose, riducendo ad esempio gli sprechi o migliorando la gestione delle risorse.

Tecnologie sostenibili possono contribuire all'obiettivo di un'organizzazione di avere un positivo impatto sociale e ambientale. Ad esempio, le tecnologie verdi possono contribuire a ridurre il carbon footprint di un'azienda, supportando un Purpose orientato alla sostenibilità ambientale. Inoltre, la tecnologia può migliorare l'accesso ai prodotti o servizi dell'organizzazione, aiutando così a raggiungere un pubblico più ampio e a rispondere ai bisogni di gruppi svantaggiati o sottorappresentati.

Da ultimo, come noto, le tecnologie digitali possono raccogliere e analizzare grandi quantità di dati, consentendo all'organizzazione di valutare l'impatto delle sue azioni e adattare le strategie in base agli obiettivi del Purpose. L'analisi dei dati può aiutare a identificare opportunità di miglioramento e monitorare l'andamento dei progressi verso gli obiettivi.

Certo, il rapporto tra Purpose, tecnologia e innovazione può variare molto da un'impresa all'altra. Ma non c'è dubbio che, in generale, la tecnologia possa essere un potente alleato nella realizzazione del Purpose di un'organizzazione, aiutando a tradurre lo scopo astratto in azioni concrete e a massimizzare l'impatto dell'organizzazione sulla società e sull'ambiente.

Come misurare il Purpose: strumenti e KPI

Valutare l'attuazione del Purpose di un'organizzazione implica l'analisi di diversi Key Performance Indicators (KPI) che sono allineati con i suoi fini, i suoi valori e gli obiettivi a lungo termine. La selezione dei KPI specifici dipenderà dalla natura dell'azienda e dal suo Purpose. Ecco alcuni indicatori che possono essere utilizzati per misurare l'attuazione del Purpose di un'organizzazione:

-  Allineamento con la mission. Questo KPI valuta quanto efficacemente le attività e le strategie dell'organizzazione sono congruenti con la sua missione e i suoi obiettivi dichiarati. Può coinvolgere il monitoraggio della percentuale di progetti, iniziative o decisioni che contribuiscono direttamente alla realizzazione degli obiettivi aziendali.
-  Coinvolgimento degli stakeholder. I livelli di soddisfazione e coinvolgimento di stakeholder chiave come clienti, dipendenti, partner e investitori sono indicatori preziosi. Elevati livelli di soddisfazione degli stakeholder spesso indicano un'efficace attuazione del Purpose.
-  Ricavi e redditività. Sebbene le metriche finanziarie non siano una misura diretta del Purpose, possono rifletterne indirettamente l'efficacia. La crescita dei ricavi, della redditività e della quota di mercato possono indicare se il Purpose sta contribuendo al successo aziendale.
-  Turnover del personale. Un tasso elevato di rotazione dei dipendenti può suggerire che l'organizzazione non sta comunicando efficacemente o non sta mantenendo il suo Purpose, poiché i dipendenti impegnati tendono a rimanere più a lungo.
-  Percezione del brand e reputazione. È importante monitorare come il Purpose dell'organizzazione sia percepito dal pubblico, dai clienti, dai fornitori e da altri stakeholder. Una percezione positiva del brand e una solida reputazione possono indicare un'attuazione di successo.

-  Metriche di innovazione e creatività. Se l'organizzazione si impegna nell'innovazione, è essenziale monitorare le metriche legate allo sviluppo di nuovi prodotti, brevetti depositati o idee creative generate.

-  Metriche sociali e ambientali. In un gran numero di organizzazioni il Purpose oggi include aspetti di sostenibilità o responsabilità sociale. Occorre pertanto verificare metriche come la riduzione dei rifiuti, il miglioramento dell'efficienza energetica o risultati positivi sul piano sociale.

-  Coinvolgimento nella comunità. È altrettanto utile misurare il coinvolgimento dell'organizzazione nella propria comunità locale o nelle reti industriali pertinenti. Ciò potrebbe includere le ore di volontariato donate, le partnership formate o gli eventi comunitari organizzati.

La lista naturalmente non è esaustiva. Rendere chiare e misurabili metriche come quelle elencate può aiutare un'organizzazione a valutare quanto stia effettivamente perseguendo il suo Purpose e a identificare eventuali aree di miglioramento. La revisione e l'aggiustamento regolare di questi KPI contribuiranno a garantire che l'organizzazione rimanga sulla giusta strada di un'implementazione efficace.

Il nostro Purpose

Sostenere l'importanza del Purpose per le organizzazioni senza averne uno sarebbe contraddittorio. Il lavoro che ha condotto a stendere questo inserto è stato per OpenKnowledge la spinta a riflettere sul tema e a produrre uno sforzo di auto-analisi. Qual è dunque il Purpose della nostra organizzazione? Lo abbiamo formulato così:

**Favorire l'incontro di menti aperte
per generare valore e benessere**

La frase è stata coniata da poco, ma i principi che esprime sono quelli che hanno guidato OpenKnowledge fin dalla sua nascita. Come afferma il nostro sito, l'attività di OpenKnowledge consiste nell'aiutare le organizzazioni a crescere bilanciando la loro trasformazione digitale con il loro sviluppo human-centric.

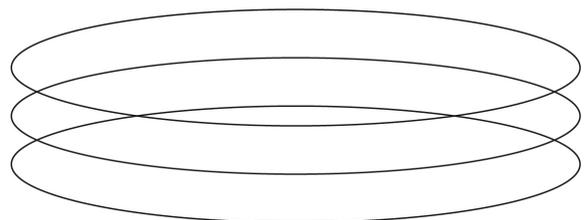
Sono convinto che la creazione di valore debba passare attraverso la profittabilità ma penso anche, con Gulati, che le organizzazioni debbano avere un'anima. Se ce l'hanno, in quest'epoca diventa fondamentale la capacità di elaborare un Purpose più delicato, più umano, più attento alle emozioni. Ammettendo anche le nostre fragilità – poiché nessuno è immortale. Nelle organizzazioni c'è molto bisogno di rispetto, di gentilezza: solo così possono emergere le migliori motivazioni delle persone. La sensibilità e la cura degli employee e dei clienti è così il miglior modo per diffondere benessere, e al tempo stesso assicurare quella qualità del lavoro che possiamo offrire solo stando bene insieme.



Conclusioni

L'esplorazione del Purpose di un'organizzazione richiede un attento studio che combini vari elementi delle metodologie precedentemente delineate. Il Purpose deve essere significativo, aspirazionale e deve autenticamente rispecchiare l'essenza e gli obiettivi fondamentali dell'impresa. Quando definito in modo adeguato, il Purpose diventa una sorta di stella polare che guida e influenza la strategia, la cultura e le azioni dell'organizzazione, unificando tutti gli stakeholder attorno a una causa comune. Il concetto di "perché esistiamo" può quindi trasformarsi in una forza motivante decisiva, con il potenziale di contribuire in modo straordinario al successo imprenditoriale.

Questo allegato non si chiude con un metodo univoco per la costruzione del Purpose. Esso è piuttosto un invito alle imprese nostre clienti e a tutti i lettori a portare avanti una riflessione sul rilievo attuale dei temi che abbiamo affrontato. Che si tratti di iniziare il percorso per l'individuazione del proprio Purpose o di riconsiderare il valore di un Purpose che esiste da tempo, le pagine seguenti regalano molti spunti per interrogarsi e vagliare le opzioni possibili. Se troverete più domande che risposte non è un caso: spesso le soluzioni arrivano quando si riesce a porsi le domande giuste. Ovviamente OpenKnowledge è a disposizione per accompagnarvi in questo viaggio, adottando le metodologie più utili nelle varie situazioni.



Trovare la propria stella

Il concept creativo

Quando ci capita di chiederci chi siamo o perché esistiamo, c'è un gesto che ci viene immediato, istintivo: guardare verso l'alto.

La ricerca di uno scopo è ciò che ci contraddistingue in quanto esseri umani, ci definisce e ci differenzia. E questo gesto, il nostro rivolgere lo sguardo interrogativo verso l'infinito, fa parte di una riflessione antica come la nostra origine.

Da sempre l'uomo osserva le stelle per cercare una risposta, una via, un'intenzione. Il proprio scopo per l'appunto. Perché da sempre le stelle parlano all'uomo di mistero, di grandezza, di destino. Aprono la mente a una visione più elevata, al desiderio di risposte, a un senso comune e condiviso.

Non a caso sono le stelle ad aver ispirato alcuni dei più grandi autori, letterati e filosofi di tutti i tempi. E non smettono di farlo, di richiamare la nostra attenzione e di sollevare le nostre domande.

Per quanto lo scopo di ognuno risieda dentro di noi, si basi su ciò in cui crediamo, sui nostri valori, convinzioni e motivazioni, continuiamo a osservare lontano, a guardare oltre i confini. Non possiamo fare a meno di interrogare qualcosa di più alto per provare a trovare quel senso più ampio e complesso.

Metaforicamente quel punto a cui miriamo sono appunto le stelle. Da qui il concept creativo di questo allegato che porta i brand, proprio come le persone, a guardarsi dentro per trovare il proprio astro, ossia il proprio scopo, il proprio purpose.

Concretamente quell'orizzonte da superare è il proprio limite personale, la propria comfort zone, per andare a esplorare nuove dimensioni, dentro e fuori se stessi, nuove richieste e nuove ambizioni.

Per trovare quello scopo che possa dare nuovo valore alla propria ragion d'essere.

Per trovare davvero quella stella che ci possa indicare una direzione nuova, comune, umana.

An illustration of two hands holding a smartphone. The hands are rendered in a textured, orange-red color. The smartphone screen is a bright cyan. The background is a dark blue and purple night sky filled with stars and a nebula. Several stylized white starburst shapes are scattered across the scene.

*E quando miro
in cielo
arder le stelle;*

*Dico fra me pensando:
A che tante facelle?
Che fa l'aria infinita, e quel profondo
Infinito Seren? che vuol dir questa
solitudine immensa?*

*ed io
che sono?*

GIACOMO LEOPARDI, Canto notturno
di un pastore errante dell'Asia



P

urpose e Total Experience: anima e corpo di un'organizzazione

Ilaria Baietti, Chiara Cravedi, Ginevra Fidora

Il Purpose rappresenta l'anima dell'azienda, l'elemento da cui dipendono sia quello che fa a livello di business sia le sue relazioni e la sua esperienza con i diversi stakeholder.

Ci sembra interessante indagare i punti di contatto con il concetto di Total Experience, un approccio pervasivo per l'organizzazione, che ne guida le scelte relative a numerosi ambiti interni ed esterni.

A proposito di Total Experience

Ad aprile di quest'anno usciva sulla stessa Harvard Business Review Italia un articolo a firma OpenKnowledge sul concetto di Total Experience "Alla conquista della Total Experience: come creare un'esperienza coerente e positiva per il cliente in ogni interazione con la marca o l'azienda, rendendo l'esperienza degli employee quanto più soddisfacente possibile" (Sica, 2023).

Già qualche mese fa quindi era per noi diventato cruciale riflettere sull'importanza di considerare l'esperienza del dipendente e del consumatore come parte di un unicum sinergico, in cui la commistione continua di questi due aspetti rende impossibile – per le organizzazioni che vogliono definirsi moderne – agire con una sola prospettiva, senza considerare l'altra faccia della medaglia.

Una volta compreso, dunque, che Employee Experience e Customer Experience sono parte di un loop di influenze continue, da dove iniziare per lavorare sulla Total Experience?

L'approccio più efficace a nostro avviso è rappresentato dall'individuazione degli snodi dell'esperienza in cui CX e EX si intersecano più profondamente, quelli in cui customer ed employee entrano in contatto diretto (es. customer care, esperienza di vendita, ecc.).

Questi momenti delle esperienze sono stati da noi denominati "Rabbit Hole" perché rappresentano a nostro avviso i punti in cui iniziare "a scavare" con un movimento di zoom-in e di analisi della CX ed EX registrate in queste fasi del journey.

Non riteniamo comunque che ci si possa fermare qui: per evitare di rimanere "stuck" è fondamentale, infatti, la fase di zoom-out, in cui viene elaborata una prospettiva più ampia delle due esperienze considerando il journey nella sua interezza.

Si potrebbe pensare che la Total Experience, per quanto ampio come concetto, si focalizzi nella nostra prospettiva sugli aspetti più “tangibili” delle esperienze dei clienti e dei nostri collaboratori (es. i canali con cui eroghiamo i nostri servizi, i messaggi di comunicazione che sviluppiamo, ecc.) e che quindi questi rappresentino il focus principale del nostro approccio di intervento. Saremmo però ciechi se non ci accorgessimo che una visione di questo tipo risulta troppo parziale ed incompleta.



I “layer” della strategia di TX

Dobbiamo quindi evincere che la visione sinergica della Total Experience, poiché rappresenta un approccio olistico alla gestione delle interazioni tra un'organizzazione e i suoi stakeholder interni ed esterni, non può rimanere in superficie, ma deve permeare tutti i “layer” di costruzione della CX e EX (figura 1). Questi “layer”, o strati di interazione, possono influenzarsi reciprocamente e giocare un ruolo fondamentale nel plasmare il Purpose dell'organizzazione.



Figura 1
I Layer della strategia di TX, OpenKnowledge
Fonte: OpenKnowledge

Esaminiamone alcuni: se guardiamo all'interno dell'organizzazione, la comunicazione risulta cruciale per trasmettere e consolidare il Purpose.

Le narrazioni aziendali interne, supportate anche dal racconto della leadership, aiutano i dipendenti a comprendere il motivo per cui l'organizzazione esiste e come essi possono contribuire a realizzare questo scopo.

Legati a doppio filo alla comunicazione, i touchpoint, come secondo strato, rappresentano i punti di contatto tra l'organizzazione e i suoi stakeholder. Pensiamo, per esempio, al digital workplace, alla digital academy, ai portali interni di knowledge management: la qualità che esprimono riflette direttamente il Purpose dell'organizzazione. Se l'esperienza è positiva e allineata con il Purpose, il legame tra l'organizzazione e gli stakeholder si rafforza.

I prodotti e i servizi offerti dall'organizzazione sono il cuore del suo Purpose. Devono essere progettati e realizzati in modo da rispondere alle esigenze e ai valori degli stakeholder. Inoltre, i processi interni, come la produzione, la distribuzione e il supporto, devono essere ottimizzati per garantire che i prodotti e i servizi riflettano fedelmente il Purpose e che siano erogati in modo coerente e di alta qualità.

La cultura aziendale rappresenta il substrato in cui il Purpose può crescere e fiorire all'interno dell'organizzazione stessa. Una cultura aziendale solida basata sui valori e l'etica sostenute dal Purpose può ispirare i dipendenti a lavorare in modo impegnato e allineato con l'obiettivo dell'azienda.

Sull'esterno, il layer dell'identità del brand definisce come l'organizzazione è percepita dal pubblico. Questo deve essere coerente con il Purpose e trasmettere in modo efficace la missione e i valori dell'azienda.

I canali di distribuzione, i processi di marketing e le tattiche di comunicazione esterna sono responsabili di portare il Purpose dell'organizzazione al pubblico esterno attraverso messaggi mirati e strategie di coinvolgimento.

Infine, l'interazione tra prodotti e servizi, touchpoint e comunicazione esterna deve essere allineata con il Purpose per creare un'esperienza positiva per i clienti e gli altri stakeholder esterni. In sintesi, **ogni layer della Total Experience ha un ruolo cruciale nella definizione, comunicazione e attuazione del Purpose di un'organizzazione.** L'interazione bidirezionale tra questi layer e il Purpose crea un ecosistema dinamico in cui l'organizzazione può svilupparsi, adattarsi e avere un impatto duraturo sulla società e sul suo pubblico.

Il Purpose come elemento fondante della Total Experience

Avendo compreso la pervasività del concetto di Total Experience nell'organizzazione, appaiono quindi evidenti i legami e i parallelismi che possiamo individuare con il Purpose.

Il primo elemento che avvicina Purpose e Total Experience è il concetto di sistemicità.

Come abbiamo visto, la Total Experience si basa su un approccio olistico in grado di considerare simultaneamente e sinergicamente diverse dimensioni (EX, CX, UX e MX). Gli interventi vengono calibrati su aspetti specifici dell'esperienza, ma sempre nella consapevolezza che tutti gli elementi sono tra loro interrelati e si intersecano ed influenzano a vicenda.

Allo stesso modo, il Purpose richiede l'adozione di una prospettiva sistemica in grado di guardare alla capacità di generare valore per più stakeholder, in ottica di ecosistema.

Da quando nel 2011 Michael E. Porter e Mark R. Kramer hanno introdotto il concetto di "shared value" (Kramer e Porter, 2011), molte aziende hanno iniziato a evidenziare il concetto di "win win" solutions, in grado di portare non soltanto un valore economico per gli azionisti ma anche un più ampio benessere per la società. Si è poi arrivati alla formulazione del concetto di "conscious capitalism" di John Mackey e Raj Sisodia (Mackey e Sisodia, 2014), secondo cui i vari stakeholder compongono un singolo ampio sistema rispetto al quale l'azienda è invitata a creare benefici per tutti gli stakeholder simultaneamente.

Sia Purpose che Total Experience ci richiedono dunque la capacità di lavorare su più livelli allo stesso tempo: andare a fondo su dimensioni o interlocutori specifici per soddisfarne i bisogni, ma al contempo astrarsi – quando necessario – per osservare la big picture da una prospettiva più ampia di sistema.

Un secondo aspetto che avvicina e collega Purpose e Total Experience risiede nel significato stesso di Purpose. Ranjai Gulati nel suo libro "Deep Purpose" propone un'interessante riflessione sull'intento alla base del Purpose. Riprendendo gli studi dello psicologo William Damon (Damon, 2008) che definisce il Purpose come "un'intenzione stabile e generalizzata di realizzare qualcosa che sia allo stesso tempo significativa per il sé e consequenziale per il mondo al di fuori di esso" (Gulati, 2022), Gulati propone una visione del Deep Purpose che richiama il concetto di dharma delle filosofie orientali: un concetto profondo in cui pensieri, intenzioni, parole e azioni supportano il Purpose in quanto esso deriva da una forte spinta di tipo addirittura "spirituale".

Nelle osservazioni portate avanti da Gulati, i Deep Purpose Leader osservati procedono da una personale intenzione: non si limitano a seguire il Purpose, ma hanno sentito, compreso e si sono impegnati intimamente rispetto a un Purpose che poi è sfociato fedelmente nel modo in cui gestiscono il business e quindi in un impatto sul mondo. In questa visione, il Purpose origina dal leader, grazie a lui viene portato nell'organizzazione, all'interno della quale si diffonde e dalla quale poi genera impatto verso il mondo.

Questa visione di flusso interno/esterno in un continuum è molto vicina per l'appunto al pensiero orientale in cui non esiste alcuna separazione tra "noi" e il "resto" (Gotto, 2023): contrariamente all'Occidente che ragiona in termini dualistici, nella filosofia del buddismo zen tutto è interconnesso e se qualcosa esiste è perché esiste tutto il resto.

Questa idea di interconnessione è evidentemente molto fitting con l'idea precedentemente esposta rispetto alla Total Experience, un loop in cui le diverse esperienze di customer ed employee si rincorrono indissolubilmente in un continuum di influenza e di generazione di senso: come nella filosofia orientale, nessun inizio, nessuna fine, ma semplicemente un tutto interconnesso.

Se questi due aspetti, che possiamo sintetizzare in un concetto di interconnessione sistemica, caratterizzano sia il Purpose che la Total Experience, ancora più interessante appare provare a osservare quali siano gli eventuali legami diretti tra questi due elementi.

Numerosi report ci evidenziano come sempre più sia customer che employee sentano l'esigenza di sentirsi parte di qualcosa di più grande: in altre parole, Customer Experience ed Employee Experience sono fortemente condizionate dalla presenza di un Purpose di riferimento.

Le ricerche (Zeno, 2020) ci dicono ad esempio che quando i consumatori riconoscono la presenza di un Purpose aziendale solido:

- è 4 volte più probabile che acquistino prodotti/servizi dall'azienda;
- è 6 volte più probabile che proteggano l'azienda in caso di errori o critiche pubbliche;
- è 4.5 volte più probabile che diventino ambassador dell'azienda e la promuovano verso altre persone;
- è 4.1 volte più probabile che si fidino dell'azienda.

Resta comunque interessante, a nostro parere, dare voce anche alla provocazione sollevata da alcuni autori rispetto alla tensione tra Purpose e convenienza (O'Donnel, 2022).

L'esempio spesso citato è quello di Amazon che, grazie alla garanzia di un'eccellente Customer Experience, ha registrato nel periodo pandemico un aumento dei profitti di quasi il 200%, nonostante i problemi di reputation spesso emersi relativamente alle condizioni dei lavoratori. Forse alcuni consumatori si sono sentiti in colpa ad acquistare da Amazon, soprattutto quando c'era una spinta universale a sostenere le imprese più piccole, ma lo hanno fatto comunque perché era conveniente.

La domanda è: se un'azienda non viene percepita come orientata al Purpose, i clienti possono davvero avere un rapporto significativo con essa? Dove prevale la presenza di un Purpose e dove i consumatori cedono alle lusinghe di una Customer Experience ottimale?

Non meno rilevante appare la relazione tra Purpose ed Employee Experience, proprio perché – nell'ottica della Total Experience – un Purpose in grado di orientare in modo significativo le interazioni con i dipendenti può avere un impatto forte sui clienti e sulla reputazione dell'azienda.

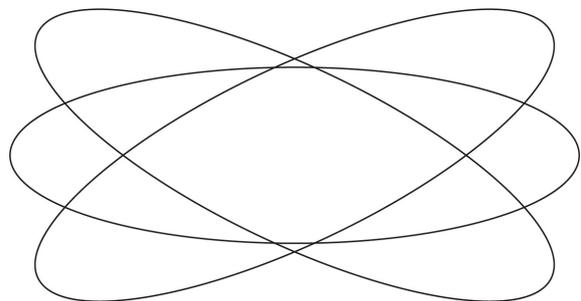
Un esempio interessante a questo riguardo è quello di Nike, caratterizzata dal Purpose di "far progredire il mondo attraverso il potere dello sport". Post pandemia, Nike ha concesso a tutti gli employee dei suoi headquarter un periodo di ferie per dare priorità alla salute mentale, affermando che: "Non è solo una 'settimana di ferie' per il team... è un riconoscimento del fatto che possiamo dare priorità alla salute mentale e continuare a lavorare" (CNBC, 2021). Questo impegno di Nike per la salute

mentale dei propri employee si è affiancato al sostegno pubblico al ritiro dell'atleta Naomi Osaka dagli Open di Francia del 2021, amplificando la reputazione del marchio e rinforzando il messaggio del Purpose presso i customer e più in generale presso la collettività.

In generale, possiamo immaginare che il legame tra Purpose ed esperienza sia destinato a diventare sempre più importante, poiché la Gen Z è il segmento di consumatori ed employee a più alto tasso di crescita ed è composta da nativi digitali che si aspettano interazioni senza attrito, omnichannel e personalizzate (Total Experience) ma allo stesso tempo apprezzano l'integrità e sono orientati al Purpose. Il 45% cita come priorità assoluta "scegliere brand responsabili dal punto di vista ambientale e sociale" (OpenKnowledge, 2021). Questa generazione si aspetta un equilibrio tra esperienza e Purpose, e le loro richieste diventeranno sempre più centrali per il futuro design della Total Experience.

In conclusione, possiamo affermare che il principio fondamentale alla base della Total Experience sia un principio di human centricity: la TX deve rappresentare una strategia olistica per creare una comprensione profonda per chiunque sia coinvolto nell'esperienza finale.

I principi che la ispirano sono autentici solo se combinati con una chiara comprensione del ruolo individuale e collettivo che l'azienda può assumere in una società sostenibile, e quindi con una chiara affermazione del Purpose.



BIP: Il Purpose come cardine tra valori e strategia

Intervista a Carlo Maria Capè, CEO di BIP Group

La cornice in cui si inserisce il progetto sul Purpose del Gruppo BIP è quello di una realtà ricchissima ed estremamente variegata.

Dal 2022 il Gruppo BIP porta avanti il progetto sui valori, il cui obiettivo è quello di svolgere una riflessione sulla cultura del Gruppo. Il processo di definizione del purpose nasce in questo contesto, attraverso il progetto ONE BIP, volto a creare una cultura comune per le 13 countries e per le diverse società.

Il processo di definizione dei valori ha quindi coinvolto tutte le realtà del Gruppo su differenti aree geografiche richiedendo a tutte le sue persone un contributo diretto.

Questa prima parte del processo dedicata all'ascolto è stata importantissima per comprendere quali fossero i valori percepiti dalle persone, sia all'interno di ciascuna delle società che si sono unite nel corso degli anni, sia all'interno del Gruppo stesso.

Si è così giunti anche grazie al contributo della leadership all'individuazione di 4 valori caratterizzanti:

- Together we go Further
- We dare to think and act differently
- We create long lasting value
- We are creators of our own future.

Si nota immediatamente che i valori BIP non sono stati racchiusi in singole parole, quanto piuttosto in frasi. Questa scelta non solo risulta unica e distintiva, ma permette, proprio attraverso la forza evocativa della frase, di rappresentare la ricchezza di ciascun valore e delle anime del Gruppo BIP.

Quello che è ancora più caratteristico però, relativamente a questa riflessione, è l'emergere di una nuova necessità, quella di spingersi oltre la riflessione culturale.

Nel corso del processo di definizione della cultura, portato avanti dalla leadership, ci si è resi conto che mancasse un passaggio fondamentale capace di dare consistenza e senso ai valori stessi. Questo "qualcosa" è proprio il Purpose.

BIP partendo quindi dalla riflessione sui valori ha compreso la necessità di lavorare alla definizione del proprio purpose. Ripensando questa fase del progetto, Carlo Maria Capè ricorda che in un primo momento si è pensato di utilizzare il claim di BIP "Here to Dare" come Purpose, ma ben presto si è compreso che "osare" non racconta del Purpose, quanto piuttosto di un modo di essere indispensabile per la realizzazione del Purpose stesso.

Il Purpose di BIP doveva quindi rappresentare una ragion d'essere e uno scopo più profondo, che non fosse diretto solo agli stakeholder diretti, quali persone e clienti, ma piuttosto che parlasse e fosse riferito alla società tutta.

Proprio da queste riflessioni si è mossa la creazione dello statement "Pursuing change, Nurturing Progress". Lo scopo profondo di BIP, condensato in questa frase è, non solo di perseguire il cambiamento, ma di perseguirlo quando questo porta verso il progresso.

Proprio la parola – progresso – si lega quindi all'attenzione per la società intera, mirando a lavorare a progetti che non solo creino valore per i propri clienti e per le proprie persone, ma anche per la collettività, con un impatto quindi in termini di sostenibilità, ambientale così come sociale.

Questa chiara direzione valoriale è quella che guida le scelte strategiche e di business, portando sempre più il Gruppo BIP a lavorare a progetti in cui sia possibile veicolare questa visione e questa cultura.

La voglia di creare valore investendo per il progresso della società è quindi qualcosa che va trasmesso e valorizzato con i clienti. Per questo si sta cercando di modificare il modello di business BIP trasformando i servizi offerti in servizi capaci di creare valore aggiunto per i clienti attraverso un business case non solo economico, ma di impatto più allargato che si colleghi direttamente con i criteri di Environmental, Social e Governance.

C'è un forte legame tra Valori e Purpose. Il valore "We create long lasting value" è legato alla volontà del Gruppo BIP di realizzare progetti che portino un cambiamento ai clienti, che non sia temporaneo, bensì sostanziale, sostenibile, che duri nel tempo diventando

progresso. Non un cambiamento, tipo quelli dettati da mode tecnologiche, che perda di efficacia per la rapida evoluzione delle stesse, bensì che apporti miglioramento al cliente/sistema da divenire appunto progresso, migliorando processi, modalità di lavoro delle persone, e anche la redditività del cliente.

Carlo Maria Capé sottolinea come il Purpose e i valori che permettono di abilitarlo siano indispensabili per creare un impatto diretto sui progetti.

Questo genere di impatto è inoltre misurabile sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo. Dal punto di vista quantitativo BIP si impegna a misurare la carbon footprint dei propri progetti al fine di valutare quanto questi abbiano inciso sul cliente e su suoi obiettivi. Questo tipo di misurazione statistica è resa possibile grazie all'implementazione di un CRM dedicato.

La seconda modalità, utile per riuscire ad avere un riscontro del proprio impatto, è rappresentata da un'indagine di tipo qualitativo, che attraverso l'ascolto del cliente, permette di misurare il successo dei progetti, ma anche i risultati di BIP nel tempo e nelle diverse Industry.

La riflessione sul Purpose portata avanti con Carlo Maria Capé tocca poi il tema relativo al rapporto tra Purpose e Profit. Su questo punto Carlo Maria Capé sottolinea come sia indispensabile che questi due aspetti siano sempre tenuti insieme.

Un'azienda, infatti, per poter portare avanti il proprio scopo e agire la propria ragion d'essere deve essere sostenibile anche da un punto di vista economico. Ovviamente però, il Purpose non deve essere mai subordinato al profitto, anzi il profitto deve esserne al servizio del Purpose.

Il profitto va quindi perseguito in coerenza con il Purpose garantendo così la consistenza tra ciò che si dice e ciò che poi viene effettivamente fatto dalle organizzazioni.

Ariston: Il Purpose come linfa vitale – dal centro fino alla periferia

Intervista a Cosimo Corsini, Chief Strategy Officer and Executive Vice President MEAR & Asia di Ariston Group

Per Cosimo Corsini - Executive Vice President Asia, Medio Oriente e Africa, e Chief Strategy Officer di Ariston Group ("Ariston", di seguito) – interrogarsi sul purpose di un'impresa significa innanzitutto chiedersi come questo emerga dall'attività che l'azienda svolge sul mercato, sia a valle nei servizi e prodotti offerti, che a monte nel lavoro con fornitori e partner.

In un'azienda globale come Ariston, per la quale il mercato domestico di origine (l'Italia) cuba intorno al 10% del fatturato e 1/3 del valore aggiunto, la riflessione sul purpose deve anche interrogarsi su come Ariston sia capace di irradiare tutti gli aspetti dell'organizzazione e del network di stakeholder, dal cosiddetto centro fino ai mercati e ai paesi più distanti, culturalmente come geograficamente.

In Ariston il purpose è costruito in un continuum che origina dalla visione del fondatore Aristide Merloni (che sosteneva già nel 1967 che "Non c'è valore nel successo economico di un'iniziativa industriale, se non è accompagnato dall'impegno per il progresso sociale"), si sostanzia nella Vision ("Comfort Sostenibile per Tutti") e nella Mission aziendale, e si consolida nei 5 Corporate Value del Gruppo; diventa così la nervatura, l'humus che permea tutti gli aspetti dell'azienda indipendentemente dal fatto che sia stato definito o concretizzato in uno statement vero e proprio.

Tutte le scelte di Ariston adottano il medesimo fil rouge, lo stesso impegno: a partire dalla supply chain per passare dal tipo di prodotti offerti sul mercato, dall'attenzione al consumatore fino all'integrità della propria governance aziendale.

Ariston mette in pratica i propri valori e il proprio credo – arrivando ad esempio a voler essere un partner attivo dei propri clienti, sostenendoli nel ridurre gli sprechi e nel consumare meno energia, facendosi promotrice financo di nuove abitudini e comportamenti virtuosi, come anche a tracciare con attenzione il rispetto dei diritti umani lungo tutta la propria supply chain.

La stessa strategia ESG al 2030 è stata disegnata nel 2021-22 sotto il cappello della Strategia di modo che, come l'hummus per il terreno, avesse una ricaduta strategia diretta su tutte le scelte che l'azienda fa da un punto di vista commerciale, di supply chain, di people management, ecc..

Oltre ad essere presente in tutto ciò che l'azienda fa, il purpose deve essere capace di intercettare il significato che gli stakeholder (colleghi, partner, clienti) vivono e sentono nel rapportarsi ad Ariston.

Corsini richiama qui il modello delle "5 sources of meaning" secondo cui ciascun individuo, in momenti diversi, può trarre maggiore motivazione e trovare maggior significato in aspetti diversi della propria vita professionale: il proprio impatto sulla società, quello sulla propria azienda, sul servizio ai clienti, sulla collaborazione con il proprio team o ancora sul proprio successo personale.

In questo senso, il purpose riesce veramente ad essere espressione dell'azienda e dell'ecosistema in cui è inserita solo se capace di parlare il linguaggio di tutti e di essere percepito da tutti come significativo.

Questo, per Corsini, apre a una riflessione molto profonda sulle aziende con un forte DNA internazionale, e riguarda non solo l'intensità con cui purpose e valori sono vissuti al centro dell'organizzazione, ma anche nei suoi asset più remoti e inseriti in culture e background organizzativi differenti.

In Ariston, questo tema è molto attuale per effetto della storia di crescita del Gruppo: da una parte, il valore dell'imprenditorialità ha portato Ariston a crescere organicamente arrivando ad operare direttamente in oltre 42 paesi nei 5 continenti – interfacciandosi con culture e modi di intendere anche molto diversi; dall'altra, il ricorso alla leva inorganica (M&A) ha portato il Gruppo ad acquisire aziende e organizzazioni con una propria storia di successo, anch'esse plasmate su sistemi di valori e purpose forti, che rappresentano eredità da rispettare, comprendere e progressivamente integrare.

Una soluzione, in questo senso, può essere rappresentata dal fatto di considerare il purpose come costituito da elementi statici e da altri di natura

più dinamica. Riprendendo la preziosa eredità del fondatore – ricordata poco sopra – che in Ariston rappresenta una bussola dell'agire aziendale, Corsini sottolinea come questa frase deve sempre rimanere valida; tuttavia, è possibile declinare e rendere attuali (nei contesti storici e geografici in cui il Gruppo opera) concetti quali "successo economico", "iniziativa industriale" o "progresso sociale".

Solo adattandosi alla storia e entrando in dialogo con i diversi contesti, il purpose può quindi restare autentico e vivificare l'azienda dal centro fino alla periferia.



R e-thinking innovation



Perché puntare su una strategia di innovazione Purpose-driven

Ginevra Fidora, Giuseppe Milani



*“Le pietre del cantiere sono un ammasso disordinato
soltanto in apparenza, se da qualche parte nel cantiere
c’è un uomo, fosse pure uno solo, che pensa alla cattedrale.”*

Antoine de Saint-Exupéry

Se l'innovazione è ciò che dà linfa alle aziende, permettendo loro di evolversi, progredire, crescere, allora possiamo leggere il Purpose come l'elemento che, a sua volta, dà vita all'innovazione. Se manca un Purpose, una direzione e una ragione per perseguirla, l'innovazione non si realizza, o non è significativa, non è apprezzata dagli utenti e fa fatica a farsi strada nel tempo.

Con questo articolo vogliamo esplorare proprio il rapporto tra Purpose e innovazione e, in particolare, come cambia il modo delle aziende di fare innovazione in un momento storico in cui il profitto non è l'unico driver di business possibile ma entrano in gioco altre considerazioni che, più o meno direttamente, possono agire sui ricavi, e quali vantaggi ne ottengono.



Il Purpose come leva strategica abilitante delle performance di business

Il punto di partenza di questa riflessione è una visione del Purpose come leva strategica di business, non solo dal punto di vista qualitativo ma anche quantitativo, e che va quindi inteso come elemento in grado di migliorare le performance aziendali e il profitto.

Rispetto ai classici obiettivi di crescita puramente economica, il Purpose trova la sua genesi, da un lato, in una forte connotazione etica, dall'altro in una visione

sistemica del mondo e delle necessità dei propri stakeholder. Poiché nasce da considerazioni alte di natura valoriale e di responsabilità, siamo spesso portati a considerarlo come un qualcosa in contrapposizione al profitto, come se le due cose fossero in una relazione di costante tensione, ai poli opposti di uno spettro. Crediamo invece, d'accordo con Gulati, che il Purpose, per quanto non rappresenti il puro perseguimento del profitto, sia in realtà la forza che ne anima l'ottenimento (Gulati, 2022).

È un fatto come le aziende Purpose-oriented presentino, nel lungo periodo, migliori risultati finanziari, ed è semplice capire perché:

- visione a lungo termine per l'azienda: invece di concentrarsi solo sui ricavi di breve termine, un'azienda orientata al Purpose definisce obiettivi e strategie che considerano l'impatto a lungo termine sui clienti, i dipendenti, l'ambiente e la società in generale, lavorando sulla credibilità e di conseguenza sul livello di fidelizzazione;
- attrazione e fidelizzazione dei talenti: le aziende con un chiaro Purpose, spesso attirano e mantengono talenti di alta qualità, aumentando il valore dell'azienda stessa. I dipendenti sono più propensi a impegnarsi e ad essere motivati nel loro lavoro quando sentono che stanno contribuendo a qualcosa di più grande di loro stessi. Di conseguenza, aumentano la brand reputation e le performance dei dipendenti mentre diminuisce il livello di turnover, tutti aspetti che creano un circolo virtuoso;
- differenziazione sul mercato: un Purpose ben definito ed implementato può aiutare un'azienda a differenziarsi dalla concorrenza. I consumatori tendono ad essere più fedeli a marche che condividono valori e obiettivi simili, di conseguenza il risultato si traduce indirettamente in una diminuzione del churn e soprattutto in un aumento dei ricavi;
- adattamento ai cambiamenti: un'azienda con un forte Purpose si adatta più facilmente, in quanto la sua missione rimane stabile anche quando le condizioni esterne cambiano. Ciò può contribuire a una maggiore resilienza aziendale;
- coinvolgimento degli stakeholder: un Purpose ben comunicato coinvolge gli stakeholder, tra cui azionisti, clienti, dipendenti e partner

commerciali. Questo coinvolgimento può creare un senso di comunità, di supporto e fidelizzazione attorno all'azienda.

Si pensa spesso che siano solo i più giovani (in particolare la Generazione Z, quella dei nati tra la fine degli anni '90 e il 2010) a sentire questo tipo di coinvolgimento ma la tendenza sta influenzando progressivamente anche i Millennials e le generazioni precedenti (Kantar, 2022).

- il 53% delle persone cerca attivamente aziende e marche che offrano modi per compensare il loro impatto sull'ambiente e il 51% è pronto a investire tempo e denaro per sostenere le aziende che cercano di fare del bene;
- in Europa, il 68% degli intervistati ritiene estremamente o molto importante che si preferiscano prodotti e servizi che offrano modi per limitare l'impatto sull'ambiente (Kantar, 2022).

Ne deriva evidentemente che il Purpose, correttamente formulato e interiorizzato, rende l'azienda più competitiva. Agire sul Purpose significa agire sul business e quindi sulle performance.

✦

Walk the talk: il Purpose come elemento chiave del piano strategico, al di là degli slogan

Come detto, il Purpose si riferisce alla ragione fondamentale per cui un'azienda esiste o è percepita esistere agli occhi dell'ecosistema in cui si trova a operare, oltre a generare profitti. Per questo motivo un fattore chiave per il futuro di un'azienda è la modalità di messa a terra del Purpose: **il modo con cui l'azienda vive, interpreta, concretizza il Purpose agli occhi dell'ecosistema è cruciale per la sua credibilità, e la credibilità dell'azienda incide notevolmente sul suo posizionamento attuale e prospettico sul mercato.**

Le aziende che definiscono e adottano un Purpose in modo concreto ed efficace spesso godono di un vantaggio competitivo. Questo vantaggio deriva dalla loro capacità di costruire una catena del valore più ampia, che porta benefici non solo ai clienti finali ma anche all'intero contesto sociale in cui operano. D'altra parte, quando un'azienda adotta una strategia di comunicazione Purpose-oriented senza un solido impianto valoriale e senza l'orientamento strategico corretto, rischia di non avere gli strumenti o l'intenzione necessaria per

generare valore per l'ecosistema più ampio oltre ai clienti finali. In questo contesto, comunicare un Purpose che risulta dissonante, decontestualizzato, malpensato e lontano dalla vera cultura aziendale può danneggiare la reputazione aziendale e avere un impatto economico negativo, inclusa la possibile diminuzione del numero di clienti e dell'ARPU (Average Revenue Per User, ossia i ricavi medi per utente).

A causa dell'attenzione e della sensibilità crescente da parte dei consumatori verso tali pratiche, le aziende che adottano strategie comunicative non supportate da un Purpose autentico sono spesso accusate di cercare di migliorare la loro immagine attraverso cause sociali ed ambientali che non sono radicate nella loro cultura aziendale. Alcuni termini comunemente utilizzati per descrivere tali pratiche includono "greenwashing" e, in generale, "Purpose-washing".

A tutti gli effetti la scelta dell'adozione di un Purpose (se e quale) è estremamente significativa per una azienda, da valutare con attenzione in quanto pietra fondativa dell'intero impianto strategico. Non deve ridursi a una operazione di marketing o PR decontestualizzata ma richiede, per minimizzarne il rischio di cattiva implementazione:

- un monitoraggio del "sentiment" dell'ecosistema in cui l'azienda opera, in modo da conoscerlo e poter analizzare meglio il mercato potenziale alla luce di clusterizzazioni mirate;
- una valutazione quantitativa del mercato potenziale e dell'impatto sulla value proposition del prodotto/servizio, calato sull'analisi di cluster, per ogni ipotesi di Purpose possibile;
- un'attenta valutazione dei rischi e definizione di contromisure;
- un piano di comunicazione e di change mirato, su tutto l'orizzonte temporale delle azioni identificate;
- la scelta dei fornitori e partner corretti, in linea con il Purpose o quantomeno non in collisione con esso.

Questo è il motivo per cui le aziende che decidono realmente di adottare un Purpose devono inserirlo all'interno del processo di definizione del piano strategico aziendale, tra i temi chiave per la definizione della traiettoria di evoluzione, in quanto in grado di modificare anche in maniera importante:

- la Mission e la Vision dell'azienda, influenzando anche in maniera significativa le decisioni strategiche e le azioni per il bene dell'ecosistema (società, dipendenti, ambiente, ecc.). Per esempio, l'adozione di un Purpose può modificare l'esito di una acquisizione, di un contratto, o decidere dell'ingresso o meno nel mercato di un particolare Paese estero. Aziende come Nike e Heineken hanno riscosso il favore dei propri stakeholder prendendo posizione in modo molto esplicito sulla guerra in Ucraina e lasciando il mercato russo (Sky Tg 24, 2023);
- le priorità di business, valorizzando anche requisiti di business che altrimenti non sarebbero stati presi in considerazione o comunque sarebbero stati considerati secondari;
- il mercato target, attraverso azioni mirate volte alla fidelizzazione e all'aumento dell'ARPU di certe fasce di mercato;
- le priorità dei cantieri da implementare e la modalità di implementazione dei cantieri scelti che potrebbero subire delle modifiche, per esempio in termini di tecnologie o di complessità del modello di interfaccia verso gli utenti.

Un caso che rende tutto questo molto chiaro è quello virtuoso di Unilever che con "Unilever Sustainable Living Plan" mette al centro del proprio business e dei propri ragionamenti l'obiettivo di arricchire la vita delle persone. In Net Positive, Paul Polman e Andrew Winston raccontano come le revenue di questa azienda siano salite del 33% dopo 7 anni di lavoro dedicato a questa strategia, raggiungendo oltre 60 miliardi di dollari. In diverse occasioni, il "Sustainable Living Plan" di Unilever ha indirizzato l'azienda nel dismettere le attività che non supportavano il raggiungimento degli obiettivi e nel acquisirne di nuove (Polman e Winston, 2022). Ma una delle dimostrazioni più significative dell'impegno verso la causa individuata, Unilever l'ha data rifiutando l'offerta della rivale Kraft Heinz di acquistare l'azienda per 143 miliardi di dollari (il 18% rispetto al prezzo di mercato). Unilever ha rifiutato sapendo che il loro Purpose sarebbe stato abbandonato nell'acquisizione per favorire obiettivi più di breve termine e, di conseguenza, il loro intento di collegare operazioni sostenibili ed eque alle prestazioni e alla crescita aziendale. L'obiettivo del "Sustainable Living Plan" è il guadagno finanziario grazie alla sostenibilità, non "nonostante" la sostenibilità (Polman e Winston, 2022).

Il Purpose sta assumendo questo ruolo chiave di bussola a livello aziendale in quanto si traduce in azienda in maniera misurabile, positivamente o negativamente a seconda del successo delle iniziative.

In termini pratici, vi sono solitamente degli step perché il Purpose possa essere reso concreto come vediamo di seguito:

- 1 Il primo è legato alla compliance: prima di attivare nuovi cantieri, è d'obbligo assicurarsi che le attività dell'azienda siano svolte nel rispetto delle leggi vigenti, e velocizzare l'adeguamento alle normative;
- 2 il secondo passo consiste nel raccogliere i cosiddetti low hanging fruits, i frutti che pendono dai rami più bassi, ossia una serie di azioni di miglioramento continuo, piccole ma significative, che per varie ragioni risultano di facile implementazione: iniziative che mirano all'efficienza operativa, alla riduzione delle emissioni, a instaurare relazioni di valore con la comunità;
- 3 solo a questo punto, possiamo iniziare a parlare di innovazione, intesa come la spinta a migliorare o introdurre nuovi prodotti, servizi, processi, modelli organizzativi, modelli di business.

Come cambia l'innovazione?

Dal momento che, come abbiamo visto, il Purpose è un elemento di partenza per la costruzione del piano strategico e indica la direzione verso cui allineare gli obiettivi di business, è evidente il suo impatto sulla spinta trasformativa delle organizzazioni. Guida l'innovazione dal punto di vista strategico e la ispira e la favorisce su più livelli: in prima istanza, la definizione di un Purpose ha l'intrinseca capacità di generare senso di appartenenza e motivazione, rende le persone più reattive rispetto ai cambiamenti di contesto, allineando i loro sforzi verso una direzione più chiara e di valore, facilitando la risoluzione dei problemi e promuovendo una cultura della creatività e della adattabilità.

Le aziende Purpose-driven, inoltre, attraggono con maggiore facilità persone talentuose e appassionate del proprio settore che, solitamente, esprimono in modo naturale una maggiore propensione all'innovazione.

Ma l'esistenza di un Purpose, soprattutto, va a modificare i processi e le modalità stesse con cui l'azienda approccia l'innovazione.

Classicamente, il processo di innovazione ha origine nella cosiddetta fase di ideazione, che si concretizza nell'intercettazione di nuovi trend, nuove tecnologie, nuove esigenze degli utenti attraverso attività di ascolto e monitoraggio e nella conseguente mappatura di opportunità.

Semplificando al massimo il funnel, le idee raccolte attraversano una fase di valutazione, in cui vengono approfondite e priorizzate, tipicamente in base a un'analisi di fattibilità e a una valutazione costi-benefici. Solo successivamente, si procede alla progettazione e alla definizione delle caratteristiche e dei requisiti di dettaglio, allo sviluppo e al lancio sul mercato dell'idea.

Innovation Funnel

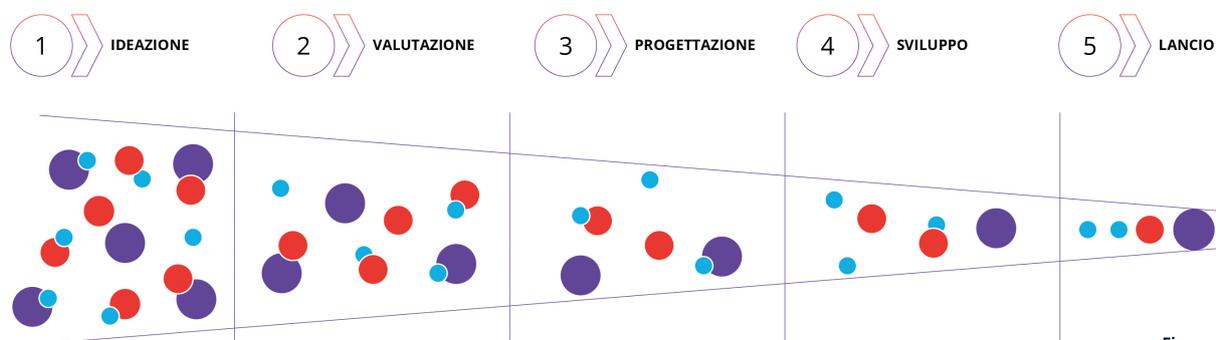


Figura 1
Innovation Funnel
Fonte: OpenKnowledge

In questa dinamica, dove si inseriscono – o dovrebbero inserirsi – i ragionamenti sul Purpose? La presenza di un Purpose agisce in modo significativo già dalle primissime fasi. Se consideriamo la fase di ideazione, possiamo già evidenziare dei vantaggi: nelle aziende Purpose-driven, si evidenzia un aumento delle persone desiderose di partecipare al processo, anche in modo proattivo, con candidature e proposte spontanee. Risulta quindi sempre più utile per le organizzazioni essere pronte a cavalcare queste proposte e il commitment generato. Inoltre, il fatto di avere persone più disposte a mettersi in gioco, anche tra quelle operative, come blue collar e frontline workers, garantisce la possibilità di individuare idee più concrete, più realizzabili, più vicine alle necessità reali.

Ma sarebbe riduttivo dire che l'impatto riguarda "solo" la prontezza dell'organizzazione al cambiamento e la motivazione delle persone; un Purpose indica con chiarezza dove guardare e cosa cercare e guida, come una bussola, tutte le attività di esplorazione e le successive attività di valutazione, che di solito seguono una logica di costi-benefici e si concentrano su:

- aspetti legati al business e al mercato come l'analisi dei competitor e dei comparabile;
- il regolatorio;
- i principali trend tecnologici;
- nei casi più virtuosi, le esigenze e le aspettative degli utenti, in ottica di human-centered design.

Con l'introduzione del concetto di Purpose, occorre allontanarsi dagli schemi classici che impongono di ragionare in termini di costi-benefici, considerati nel breve termine, e guardare all'impatto delle idee generate in un'ottica più ampia e di lungo termine. La componente dell'integrità e dell'impatto assume un ruolo chiave nella ricerca del cosiddetto sweet-spot dell'innovazione.

La differenza principale sta nel fatto che ***l'innovazione Purpose-driven non cerca il consenso solo di un gruppo di consumatori target ma parla all'intero ecosistema di stakeholder e si propone di risolvere non un bisogno specifico di un utente, ma un problema sistemico. È una vera e propria presa di posizione, un rifiuto di restare neutrali di fronte a una necessità così condivisa.***

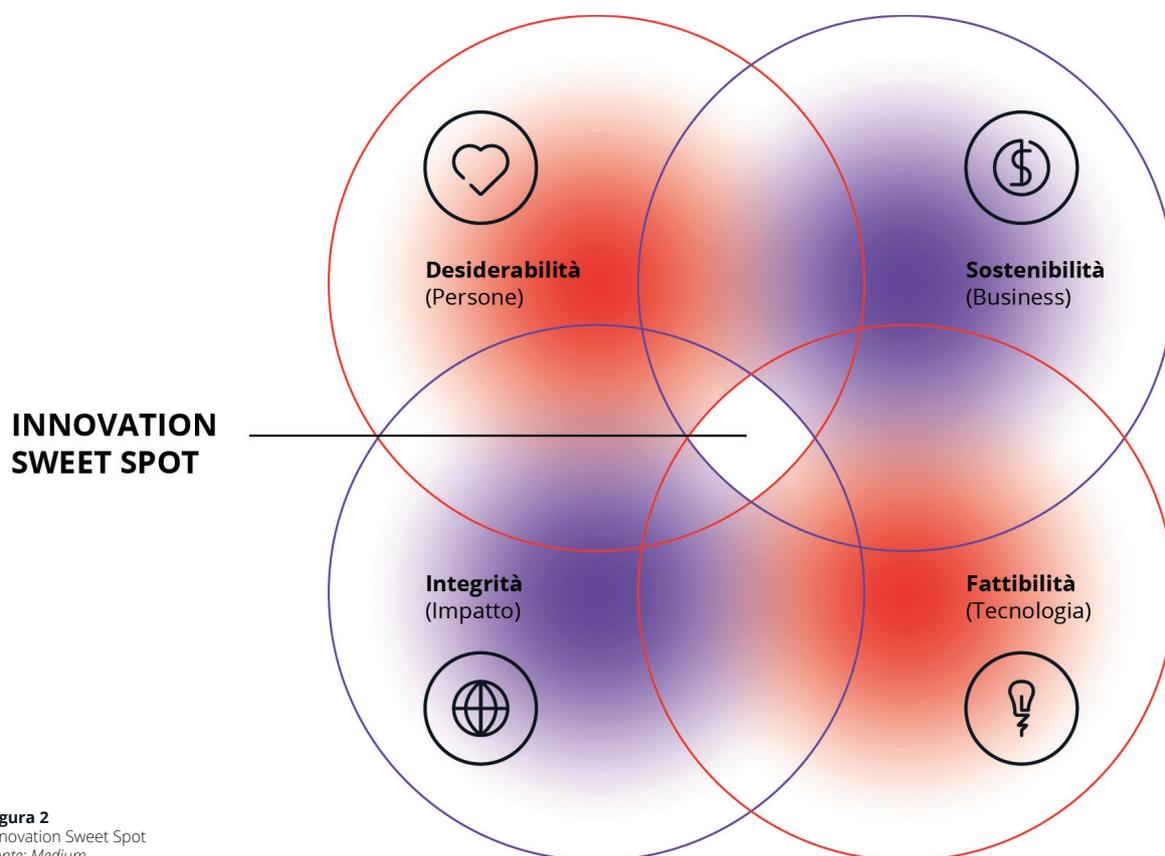


Figura 2
Innovation Sweet Spot
Fonte: Medium

Allo stesso modo, anche nelle fasi successive, le principali decisioni di progettazione devono essere guidate dal Purpose. La definizione e lo sviluppo dell'idea devono essere permeate di domande di senso. Per ciascuna idea generata e per ciascun requisito, è importante chiedersi quale sia l'impatto: non solo "quali problemi risolverà?" ma anche e soprattutto "come contribuirà al raggiungimento del Purpose?".

Un aspetto delicatissimo riguarda la fase di lancio e la comunicazione: è importante riuscire a catturare l'attenzione degli stakeholder sottolineando come la nuova soluzione supporti il Purpose condiviso. Un esempio brillante è il video recentemente rilasciato da Apple che riesce a unire messaggi legati alla sostenibilità e all'impegno dell'azienda per il pianeta con la comunicazione di prodotto (Apple, 2023).

La cosa sorprendente è che, nei casi virtuosi, le soluzioni che emergono attraverso questo processo, per quanto risultino degli ottimi driver di profitto, sono molto differenti da quelle che si sarebbero avute se l'obiettivo di partenza fosse stato il mero profitto.

Degno di nota, per esempio, l'impegno di Ferrero verso la cura delle persone, attraverso "Joy of Moving", un progetto dedicato a clienti e dipendenti per promuovere uno stile di vita sano negli adulti e nei bambini (Kinder, 2023).

O ancora, il caso di Patagonia, che prima ancora della decisione di "donare le proprie azioni a Madre Natura", da diverso tempo puntava sulla sostenibilità dei propri capi di abbigliamento e su un modello di servizio quasi controintuitivo che prometteva ai propri clienti di riparare gratuitamente a vita i capi danneggiati (Patagonia, 2023).

Il valore dell'innovazione Purpose-driven

Abbiamo visto come un Purpose radicato nella cultura organizzativa di un'azienda possa fungere da catalizzatore per l'innovazione, sia in termini quantitativi che qualitativi, permettendo un vantaggio competitivo rispetto al mercato.

Valori condivisi permettono infatti di definire obiettivi chiari e comuni nei processi produttivi. Questo, agendo sulla spinta motivazionale di tutta l'organizzazione, comprese le persone operative, incentiva la creatività a tutti i livelli e facilita quindi la ricerca di tecniche e strumenti innovativi, concreti e di qualità.

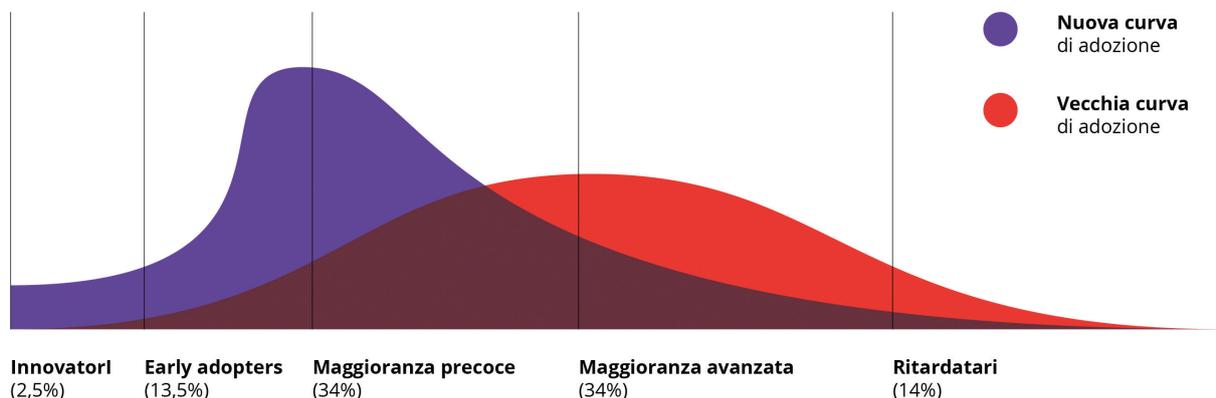
Ma, nella nostra esperienza, c'è un ulteriore vantaggio nell'allineamento tra innovazione e Purpose, e sta nel facilitare l'adozione delle nuove soluzioni.

Avere un Purpose solido, infatti, significa avere obiettivi di lungo termine, con una visione olistica dei benefici derivanti dalle scelte strategiche e operative dell'azienda; questo favorisce la ricerca di soluzioni innovative, tutti elementi che spingono l'utente finale ad acquistare un determinato prodotto o servizio, o un dipendente ad avvalersi di una nuova tecnologia digitale, poiché riconoscono il valore per la collettività.

La percentuale di persone che tengono in considerazione, oltre a fattori come prezzo e benefici personali, anche il valore più ampio generato dai loro acquisti è sempre più alta, e diffusa in tutta le fasce di reddito e di età.

Se solitamente le novità (tecnologiche ma non solo) sono adottate in tempi brevi solo dal 16% della popolazione target, possiamo aspettarci che questa percentuale aumenti nel caso di prodotti in grado di generare valore e benessere per la collettività (FutureLearn, 2023).

Figura 3
Accelerazione dell'adozione
delle soluzioni innovative
Purpose-driven
Fonte: OpenKnowledge



L'adozione diffusa di prodotti innovativi da parte degli utenti finali contribuisce a rafforzare gli impegni delle aziende, stimolando ulteriori investimenti e accelerando il ciclo di innovazione. In questo ciclo virtuoso, l'azienda aumenta il suo valore in modo sostenibile per tutti.

About BIP xTech

BIP xTech è il Centro di Eccellenza internazionale del Gruppo BIP che, con oltre 600 talenti specializzati negli ambiti Cloud, Dati & AI, Generative AI e Hyper-Automation, crea soluzioni end-to-end per supportare le aziende nella trasformazione digitale.
Company Website: bipxtech.com/it

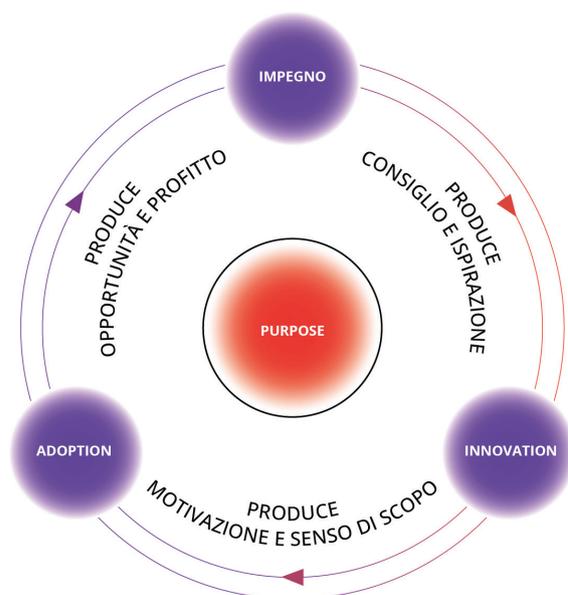


Figura 4
Il circolo virtuoso dell'innovazione Purpose-driven
Fonte: OpenKnowledge

Carrefour Italia: Materializzare il Purpose attraverso la governance aziendale

Intervista a Paola Accornero, General Secretary e HR Director di Carrefour Italia

Come può un'azienda assicurarsi di stare concretizzando il proprio Purpose esprimendolo nell'azione organizzativa? Per Paola Accornero, General Secretary e HR Director di Carrefour Italia, la chiave per riuscirci è la costruzione di un sistema di governance aziendale.

La raison d'être di Carrefour, individuata a partire dall'entrata del Presidente Alexandre Bompard nel 2018, non si è modificata nel tempo a livello di enunciato ma si è evoluta, arricchita e soprattutto declinata in obiettivi concreti e misurabili crescendo insieme alla società.

L'obiettivo di "diventare leader nella Transizione Alimentare, al fine di arrivare a garantire a tutti l'accesso ad un'alimentazione sana, sicura, sostenibile e tracciabile" è il faro che oggi guida le scelte aziendali e che ha avuto un impatto molto forte verso tutti gli attori coinvolti nell'ecosistema Carrefour: produttori, clienti, istituzioni, associazioni del territorio, collaboratori e imprenditori.

Per Carrefour tuttavia la definizione del Purpose non è sufficiente per garantire la capacità di impatto dell'azienda sul suo contesto: per ottenere questo risultato è essenziale legare il Purpose ad obiettivi extra-finanziari e concepirlo come un elemento dinamico, lasciando lo spazio necessario a questi obiettivi per integrarsi con la strategia aziendale. In una prospettiva di continua evoluzione, la percezione, la consapevolezza e la conoscenza degli obiettivi stabiliti consentono di avere un reale impatto sul contesto e sulla cultura aziendale, superando i traguardi prestabiliti e dando origine a nuove esigenze e nuovi obiettivi.

Per realizzare con successo questa trasformazione culturale e strategica è fondamentale dare una struttura, definire un team di governance, incaricato di guidare questo processo. La scelta di diventare una Società Benefit e assolvere quindi alle richieste che questa forma di impresa richiede, ha rappresentato per Carrefour Italia una guida in questo senso: "Definire degli obiettivi ambiziosi ma raggiungibili, costruirsi una roadmap, identificare gli attori aziendali che vanno portati a bordo e comunicare in modo diffuso quello che l'azienda sta facendo" sono i pilastri che guidano l'azione del Governance Team di Carrefour Italia. La vera trasformazione avviene, dunque, quando il Purpose diventa una parte integrante della strategia aziendale al punto da dare vita a organi competenti e responsabili

incaricati di preservare quella ragione d'essere che guida le azioni dell'azienda.

Tuttavia, la diffusione del Purpose e degli obiettivi strategici non ha successo solamente attraverso un approccio top-down, ma anche attraverso iniziative che hanno origine da piccoli gruppi di collaboratori e che diventano fonte di ispirazione per iniziative più ampie e scalabili. Aver definito un Purpose chiaro e averlo diffuso all'interno di Carrefour ha permesso di identificarlo come una guida, fornendo alle persone una direzione iniziale in grado di arricchirsi progressivamente nel tempo. La comunicazione e le iniziative educative promosse da Carrefour per diffondere il proprio Purpose hanno favorito il coinvolgimento di tutti gli attori, generando uno scambio di informazioni e consapevolezza che arricchisce e orienta le persone.

La definizione di una struttura formale a sostegno del Purpose consente a questo di trasformarsi: da guida per la formulazione di iniziative a reale strumento di guida strategica, in grado di fornire una chiara direzione e guidare l'intera azienda verso i propri obiettivi.

De'Longhi: Il prodotto come motore dell'espressione del Purpose

Intervista a Enrica Monticelli, Group Technology Innovation Director di De'Longhi

Per De'Longhi la riflessione sul Purpose si svolge attraverso due direttrici, una astratta e una più materiale, che insieme contribuiscono alla definizione e all'espressione del senso aziendale. Secondo Enrica Monticelli, Group Technology Innovation Director di De'Longhi, da una parte si trova una riflessione di carattere culturale, incentrata sui valori, la vision e la mission di De'Longhi, che sono stati oggetto di una revisione svolta dalla leadership per armonizzare i messaggi culturali e strategici con la rapida crescita e trasformazione dell'azienda avvenuta negli ultimi 15 anni.

La definizione del DNA dell'azienda e del proprio senso del fare impresa, hanno portato alla produzione di una campagna di comunicazione "Everyday Makers", che esprime concretamente i principi che guidano l'operato di De'Longhi.

Il secondo elemento che contribuisce alla definizione e all'espressione del Purpose organizzativo è il prodotto, in cui si materializza la prima riflessione, più alta e astratta. È infatti il prodotto stesso che diventa un veicolo per esprimere la dimensione culturale di De'Longhi, attraverso la produzione e commercializzazione di prodotti di uso quotidiano, che hanno l'obiettivo di migliorare la gestione dei processi in casa attraverso funzionalità che uniscono concreto ausilio e piacevolezza d'uso. Il prodotto, quindi, è un riferimento forte, il principale veicolo di espressione di una cura per il consumatore che viene dalla tradizione, da una storia d'impresa familiare che ha attraversato generazioni di utenti.

Ed è proprio l'aspetto generazionale a definire un ulteriore aspetto cardine del Purpose dell'azienda, ovvero il tema della sostenibilità. Gli obiettivi di crescita economica e di innovazione di prodotto non possono essere raggiunti a scapito del pianeta e del benessere delle generazioni future. Per questo, lo sviluppo di prodotto deve portare avanti, nell'obiettivo di semplificazione della vita quotidiana delle persone, la volontà di sviluppare soluzioni che abbiano il minor impatto possibile a livello ambientale.

Legare il Purpose al prodotto significa, quindi, trasformare un concetto astratto in una prassi, in un risultato tangibile e concreto. Secondo Enrica Monticelli, quando si definisce il Purpose si mette in atto una prospettiva di innovazione diversa, che lascia spazio per definire nuove opportunità sfruttando quella forza di senso che solo il Purpose può dare, "come se ci fosse un motore in più".

Se il DNA dell'azienda è portatore di una storia familiare, di una tradizione imprenditoriale che rimane immutata nel tempo e che definisce i pilastri del Purpose, è la spinta innovativa a rendere dinamica questa definizione, rispondendo alle esigenze del contesto e all'evoluzione dei bisogni dei clienti, degli strumenti offerti dalla tecnologia e delle dinamiche di mercato.

Ricerca il Purpose

Modelli, metodologie ed ecosistema del Purpose

Giulia Amico Di Meane

Il Purpose e la ricerca del Purpose sono diventati elementi costanti e di estrema importanza, non solo per i singoli individui, ma anche per le organizzazioni. Perché questa “nuova” necessità?

Gli elementi di instabilità del contesto, tra cui lo scenario geopolitico e la crisi climatica, spingono le persone, così come le organizzazioni, a sentire l'impellente necessità di definire un elemento pulsante che sia capace di significare le proprie scelte ed azioni, in altre parole trovare il proprio Purpose,

Come riuscirci? In questo articolo tratteremo alcune delle principali metodologie che utilizzano le organizzazioni per definirlo e trovarlo.

I principali modelli e metodologie

Quando si parla di Purpose e di metodologie per la definizione del Purpose non si può non fare riferimento al Golden Circle (figura 1), il modello teorizzato da Simon Sinek nel suo libro *Start with Why* (Sinek, 2009).

Sebbene si tratti di un modello elaborato quasi 15 anni fa, il Golden Circle di Sinek rimane ancora oggi estremamente attuale, sia per la sua semplicità, ma anche, e soprattutto, per la sua forte vocazione aspirazionale.

Le aziende sono infatti spesso focalizzate sul What: ogni impresa sa esattamente cosa fa, quali sono i suoi prodotti e i suoi servizi e potrebbe descriverli in maniera precisa e molto dettagliata senza doverci pensare troppo.

What

ogni organizzazione sul pianeta sa cosa fa. Questi sono i prodotti o i servizi offerti

How

Alcune organizzazioni sanno come fanno le cose. Questi sono gli elementi che le rendono speciali o le distinguono dai competitor

Why

Poche organizzazioni sanno perché fanno quello che fanno. Non è una questione di profitto, che è un risultato dell'agire. Si tratta della ragione per cui l'organizzazione esiste

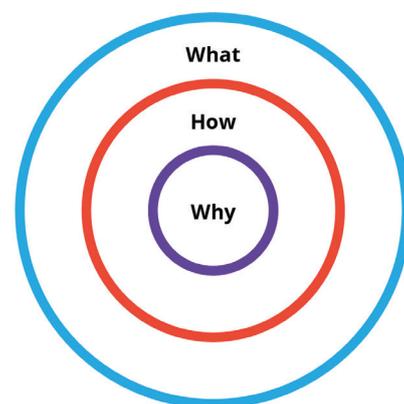


Figura 1
The Golden Circle, Simon Sinek
Fonte: *The Smart Insight*

Alcune aziende, invece, sono capaci di definirsi non solo in base al What, ma anche in base al How. Si tratta di realtà che vedono come proprio elemento distintivo non solo il loro prodotto o servizio, ma anche le modalità con cui lo fanno.

Poche, invece, sono le aziende che conoscono il proprio Why - perché quelli sono i loro prodotti e servizi e perché scelgono una determinata modalità di progettazione o erogazione - e sono anche consapevoli della ragione profonda che anima queste due sfere.

Per Sinek è proprio il Why, lo scopo che anima e muove le aziende a renderle quelle che sono, a permearle e a determinarne il successo. Per questa ragione le organizzazioni sono chiamate a interrogarsi in maniera diretta sul proprio Purpose, sul proprio Why, che deve quindi essere il primo motore di ciò che un'azienda fa e di come lo fa (Sinek, 2009).

Alla base c'è la convinzione che "le persone non comprano quello che fai; le persone comprano il perché lo fai" (Sinek, 2009). Proprio per questo la riflessione che le aziende fanno sul proprio Purpose non deve seguire un movimento dall'esterno verso l'interno, dal What verso il Why, che le porti quindi a trovare il proprio perché partendo da quello che fanno e da come lo fanno.

Le aziende davvero ispirate e che riescono ad avere successo mettono al primo posto il proprio Why, lo identificano, lo definiscono e dopodiché fanno sì che questo permei l'intera azienda, il How e il What.

Un esempio che per Sinek è particolarmente rilevante è quello di Apple, che da sempre ha avuto come cuore e motore del suo business quello di creare prodotti che combinassero l'eccellenza con un design unico, esteticamente bello, semplice da usare e capace di mettere al centro l'intera esperienza dell'utente (Sinek, 2009).

Il modello di Sinek e la sua riflessione hanno avuto una fortissima eco, aprendo così la strada a discussioni e riflessioni che vedevano nel Purpose il cuore pulsante delle aziende.

Le riflessioni e la metodologia elaborate da Joly rispetto al tema del Purpose hanno come presupposto quello di considerare individuo, azienda e società come un unico sistema. Partendo dal modello, è interessante osservare come Joly rielabori, adattandolo alla situazione aziendale, il concetto di Ikigai. L'Ikigai è infatti un metodo giapponese il cui obiettivo è quello di aiutare l'individuo a trovare il proprio scopo a partire dalle situazioni quotidiane. Una delle versioni più celebri di questo concetto - così teorizzata da Andrés Zuzunanga - vede il Purpose come il punto di intersezione tra ciò che si ama, ciò che si sa fare, ciò per cui possiamo essere pagati e ciò di cui il mondo ha bisogno (Joly, 2021).

Nel modello di Joly (figura 2) questo schema viene trasposto all'interno del sistema azienda. Pertanto, per trovare il proprio Purpose le aziende dovrebbero riflettere sul punto di intersezione tra:

- Ciò di cui il mondo ha bisogno: quali sono i bisogni specifici e importanti non soddisfatti nel mondo? Quanto è importante rispondere a questi bisogni? Che differenza farà?
- Ciò che appassiona le persone dell'azienda: cosa spinge le persone dell'azienda? Che differenza vogliono fare nel mondo? (Queste considerazioni valgono sia per i dirigenti che per l'intera popolazione dei dipendenti).
- Ciò che l'azienda sa fare in modo unico: quali sono i punti di forza che permettono all'azienda di rispondere a determinate esigenze in modo diverso dagli altri? Come devono evolvere i prodotti e i servizi dell'azienda per rispondere alle esigenze dei propri stakeholder?
- Il modo in cui l'azienda crea valore economico: quali opportunità di business derivano da queste considerazioni? Quanto sono interessanti i potenziali profitti associati? L'azienda è in grado di catturare una quantità sufficiente di questo valore? (Joly, 2021).

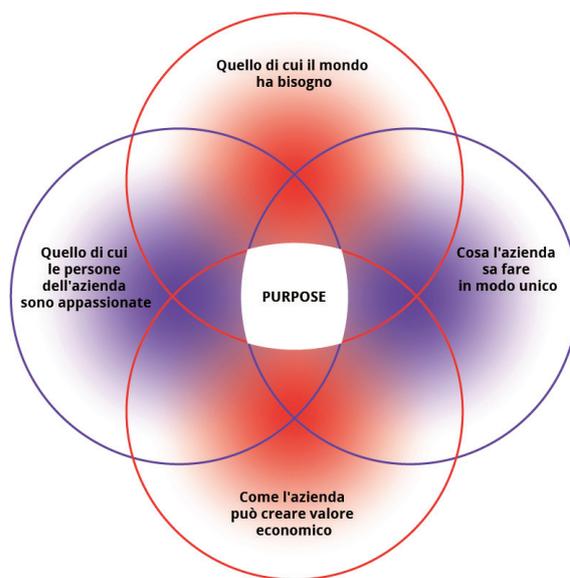


Figura 2
Looking for Your Company's Purpose, Hubert Joly
Fonte: Harvard Business Review

Un altro framework estremamente utile per mettere a fuoco il Purpose aziendale è quello di IDEO, azienda leader nel design e nell'innovazione a supporto delle aziende: "The Purpose Wheel".

Rifacendosi alla piramide dei bisogni di Maslow, IDEO propone un modello che vede come punto centrale un interrogativo: "perché esistiamo al di là del profitto?" (figura 3).

Nel rispondere a questa domanda le aziende sono chiamate a riflettere sulla ragione profonda della loro esistenza e del loro agire. La risposta alla domanda "perché esistiamo" posiziona le aziende all'interno del modello in cinque diverse aree. Ci sono infatti aziende che:

- ☉ esistono per attivare il potenziale: creare impatto ispirando maggiori possibilità;
- ☉ esistono per ridurre gli attriti: creare impatto semplificando ed eliminando le barriere;
- ☉ esistono per promuovere la prosperità: creare impatto sostenendo il successo degli altri;
- ☉ esistono per incoraggiare l'esplorazione: creare impatto sostenendo la scoperta;
- ☉ esistono per accendere la felicità: creare impatto incitando alla gioia.

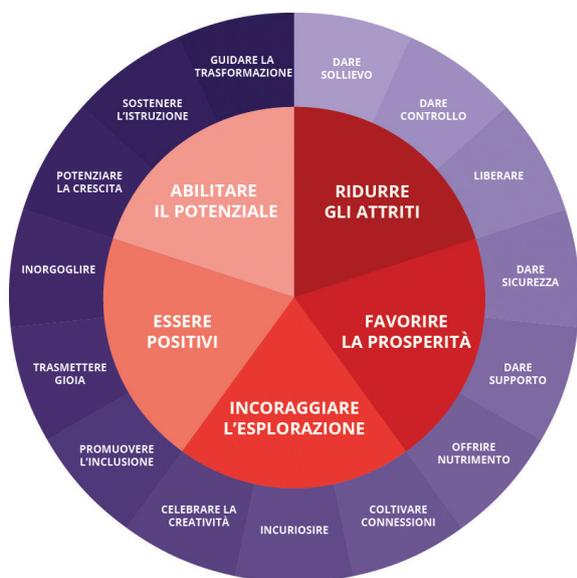


Figura 3
Design an organization's Purpose statement with this tool
Fonte: IDEO

Le ragioni di esistenza di un'azienda possono però essere anche più di una: l'importante è che per ciascuna area corrispondente al "perché esistiamo" sia possibile dire qual è il proprio impatto al riguardo (Carter, Kelly, Vogel, 2019).

Ciò che rende questo modello così interessante è proprio questo richiamo all'impatto, alla necessità che il Purpose, lungi dall'essere ridotto a statement o a orpello di marketing, si radichi in maniera concreta nelle scelte e nelle azioni dell'azienda.

A rinforzare questa idea, "The Purpose Wheel" vede nel cerchio esterno un'ulteriore declinazione del proprio impatto. Trovata una risposta alla domanda "perché esistiamo" e "qual è il nostro impatto", le aziende sono chiamate a interrogarsi sul modo in cui raggiungono quell'impatto. In altre parole, l'ultimo step capace di ancorare il Purpose all'agire dell'azienda è interrogarsi su ciò che abbiamo altrimenti chiamato Mission, o How. Secondo questo modello, solo percorrendo questo intero percorso è possibile rispondere veramente alla domanda "perché esistiamo" (Carter, Kelly, Vogel, 2019). Modelli come quello di Sinek, di Joly o di IDEO, consentono alle aziende di portare avanti un percorso di profonda riflessione su sé stesse.

Le vie percorribili per trovare il proprio Purpose possono però essere diverse. In questo senso anche la riflessione sugli archetipi può risultare interessante.

Nati in psicologia con Carl Gustave Jung, gli archetipi sono ormai largamente utilizzati anche nel mondo del marketing – grazie al lavoro di Mark e Pearson – come strumento che consente di cogliere e inquadrare la "personalità" di un brand.

Gli archetipi - dal greco arché (origine, principio) ed epos (modello, marchio, esemplare) – ci supportano nel "comprendere il significato intrinseco delle categorie di prodotti e, di conseguenza, aiutano i marketer a creare identità di marca durature che stabiliscano una posizione dominante sul mercato, evochino e trasmettano un significato ai clienti e li fidelizzino, il tutto, potenzialmente, in modi socialmente responsabili" (Mark, Pearson, 2001).

Se il Purpose, così come gli archetipi, permettono alle aziende di creare un'identità solida, direttamente riconoscibile e capace di dare voce a emozioni e valori dei consumatori, l'idea di creare una triangolazione tra questi due elementi non può che risultare efficace.

Gli archetipi possono quindi supportare le aziende nella definizione del Purpose, in quanto sono capaci di restituirne il potenziale simbolico e aspirazionale, stimolando così la riflessione sulla propria identità e sul “perché esistiamo”.

Da modello a ecosistema: il punto di vista OK

Giungere alla definizione di un unico framework per l’individuazione del Purpose, intendendolo come la risultante dell’interazione di diversi elementi o ragionando esclusivamente in termini di continuità con l’identità e l’immagine aziendale, rischia però di appiattare l’ambito di riflessione e di ridurne il valore, se questi non vengono supportati da una visione olistica e di sistema. Per ogni realtà, il Purpose può essere dovuto all’intersezione e interazione di elementi diversi, soprattutto dando a questi un peso ed un significato simbolico differente.

Per fare un esempio, un’organizzazione no profit faticerebbe a posizionarsi su un framework come quello di Joly, essendo naturalmente propensa a risponde alle domande “Di cosa ha bisogno il mondo? Come possiamo rendere il mondo un posto migliore?”. Allo stesso modo, anche ragionare sugli archetipi

potrebbe presentare qualche difficoltà. Basti pensare a realtà complesse e formate da diverse anime e identità, come ad esempio i grandi Gruppi.

È chiaro quindi che non possa esistere un’unica ricetta segreta, valida per tutte le realtà.

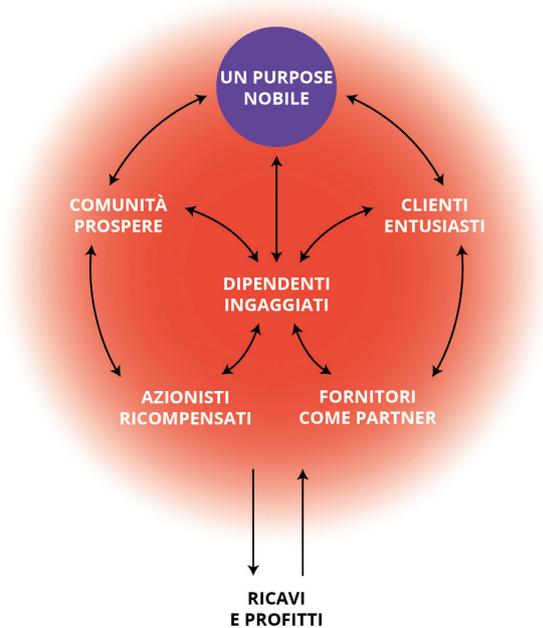
Per un’azienda che si affaccia per la prima volta a questo tipo di ragionamento può quindi essere utile riflettere in maniera corale sull’“ecosistema” all’interno del quale si muove e genera valore.

Lo stesso Joly parla di “Purpose Human Organization” come una “dichiarazione di interdipendenza” (Joly, 2021). Cosa significa? Il Purpose rappresenta il cuore dell’azienda: l’elemento da cui dipende sia quello che fa a livello di business sia le sue relazioni e la sua esperienza con tutti i diversi stakeholders del suo ecosistema: persone, clienti, fornitori, partner, comunità (figura 4).

È chiaro che i livelli di indagine e i punti di attenzione si moltiplicano.

Ricerca e identificare il proprio Purpose è quindi un’operazione più che mai complessa, soprattutto vista la crescente necessità a cui le aziende devono rispondere: diventare creatrici e aggregatrici di senso, dare alle persone una ragione profonda e “valoriale” del perché comprare i loro prodotti e servizi.

Infatti, i consumatori, i dipendenti, e più in generale la società richiedono all’azienda uno sforzo e un ruolo che in passato sarebbe stato totalmente inimmaginabile. Se fino a qualche anno fa, la ricerca di un Purpose poteva ancora essere un atto del tutto introspettivo, talvolta anche stilistico o “markettaro”, oggi le aziende non possono più interrogarsi su sé stesse senza prendere in considerazione il contesto in cui sono inserite. Chiedersi “perché esistiamo” richiede alle aziende di mettersi in relazione con “l’altro”, dove l’altro spesso non è nemmeno nel qui ed ora, ma si proietta sempre più verso il futuro. È chiaro che la posta in palio sia estremamente alta;



le aziende non possono più rispondere all’interrogativo “perché esisto oggi”, ma il loro Purpose deve abbracciare una prospettiva che si proietta sempre più verso il futuro, verso la sua capacità di rendersi tangibile e manifesto attraverso l’azione oggi così come domani.

Figura 4
Creating a Meaningful Corporate Purpose, Hubert Joly
Fonte: Harvard Business Review

Cosa possono fare quindi le aziende che desiderano trovare il proprio Purpose? La prima cosa da fare è quella di aprire il più possibile la prospettiva, di integrare diversi strumenti e metodologie, ma soprattutto di entrare in dialogo non solo con sé stesse, ma con l'intero ecosistema di relazioni in cui si trovano inserite, definendo la propria capacità di impatto.

In questo percorso di dialogo e di ricerca del proprio Purpose le aziende devono essere guidate attraverso un processo di riflessione che tenga insieme diversi aspetti:

- i propri valori;
- la propria identità;
- il suo core business e gli obiettivi che desidera raggiungere;
- il suo modo di portare valore non solo agli stakeholders in senso stretto, ma alla società in senso allargato.

Per quanto riguarda i valori, si può osservare come questi rivestano per le aziende un'importanza sempre maggiore in quanto costituiscono la base della cultura aziendale, guidando i comportamenti e le decisioni delle persone all'interno dell'organizzazione, e rappresentano quindi un elemento strategico capace di posizionarle e renderle distintive sul mercato.

Le aziende si impegnano nel raccontare e diffondere i propri valori, sia all'interno, abilitando le proprie persone nell'adozione di comportamenti coerenti, sia all'esterno, valorizzandone il ruolo come elemento differenziale rispetto ai competitor. Guidando le azioni e i comportamenti delle persone, i valori aziendali sono connessi in linea diretta con il tema del Purpose, anzi si può dire che essi debbano in qualche modo esserne un proseguito, rendendolo tangibile e "agibile".

Legato al tema dei valori vi è quello della identità aziendale di cui i valori fanno parte: l'immagine che l'azienda ha di sé stessa, di ciò che la caratterizza e la rende unica e diversa dalle altre. L'identità aziendale è ciò che l'azienda vuole raccontare e comunicare sia all'esterno che all'interno.

Il Purpose poi, non può prescindere da quello che l'azienda fa. Il Purpose deve essere capace di parlare della ragione per cui l'azienda fa ciò che fa. Di conseguenza il Purpose deve riferirsi, inutile dirlo, al core business dell'azienda, trasfigurandone gli obiettivi in qualcosa che incarni motivazioni e sentimenti più alti e collettivi.

Un Purpose che tenga conto di questi elementi è perciò capace di rendere conto di ciò che l'azienda è, di come

vuole agire e presentarsi e di cosa si occupa. Ma perché quello di cui si occupa è importante per il "mondo", per "gli altri"? Ecco qui che si ripropone il tema del dialogo, interno con le proprie persone, ed esterno con tutti i soggetti con cui l'azienda deve entrare in dialogo e su cui impatta.

Cercare il proprio Purpose è pertanto un processo estremamente delicato, in cui la capacità di equilibrare e dosare ogni elemento è fondamentale se si vuole comunicare una promessa in grado di creare fiducia e ispirare i propri stakeholder, nonché di attrarre e mantenere nel tempo le persone, siano esse customer o employee.

Unicef Italia: Creare partnership per abilitare il Purpose delle aziende

Intervista a Chiara Aluffi Pentini, Marketing and Fundraising Director di UNICEF Italia

Per Chiara Aluffi Pentini, Direttrice Marketing e Raccolta Fondi dell'UNICEF Italia, le realtà non profit hanno sempre più un ruolo fondamentale nella creazione di partnership strategiche che agiscono come abilitatori e catalizzatori del Purpose delle aziende.

Nel tempo è infatti cambiato il modo in cui realtà profit e non profit creano relazioni e costruiscono percorsi di valore.

Se in passato queste relazioni erano incentrate prevalentemente sulle donazioni finanziarie o sul supporto di specifici progetti attivati dalla realtà non profit, ora le collaborazioni tra l'UNICEF e le aziende si sono trasformate in vere e proprie partnership di valore. Si crea, quindi, una relazione che non è più determinata al solo supporto finanziario, ma in cui si definisce insieme all'azienda un percorso di collaborazione capace di rinforzare il purpose dell'azienda stessa e di supportare anche quelli che sono i suoi valori e la sua strategia di business.

Questo nuovo modello collaborativo si fonda per l'UNICEF su quattro elementi chiave. Il primo è il sostegno finanziario, il quale però viene sempre più accompagnato da un secondo elemento: la condivisione dei "core assets". In questo caso le aziende investono nella condivisione di competenze, capacità e risorse intellettuali, ma anche di prodotti che le organizzazioni mettono a disposizione per sostenere i progetti e le attività dell'UNICEF.

C'è poi un tema di advocacy. Infatti, le aziende sono viste sempre e in maggior misura come realtà credibili e capaci di generare fiducia e pertanto svolgono un ruolo fondamentale nel dare voce e amplificare la portata e il seguito delle azioni e dei progetti dell'UNICEF. L'ultimo elemento è quello che riguarda la condivisione dei "business principles". Le aziende che sostengono l'UNICEF devono pertanto essere allineate con i valori di difesa dei diritti dei bambini e impegnarsi a loro volta nel proteggerli e tutelarli in tutto ciò che fanno con delle implicazioni e un impegno concreto che accompagna le diverse scelte organizzative.

Quando più componenti sono presenti ecco che allora la partnership con l'UNICEF diventa a tutti gli effetti una "Shared Value Partnership". Questa condivisione dei valori è importantissima per le aziende perché contribuisce a rafforzarne il purpose creando, non solo maggiore impatto per i progetti dell'UNICEF, ma anche creando senso e dando maggiore significato e valore allo "scopo" dell'azienda.

In ultimo, Chiara Aluffi Pentini sottolinea che il Purpose, per essere rilevante e impattante, deve essere intimamente legato al business dell'azienda partner. Ad esempio, una collaborazione nel settore della grande distribuzione ha coinvolto l'azienda Brico io, catena italiana di negozi di fai da te, nella costruzione di scuole ecosostenibili utilizzando proprio mattoni riciclati dalla plastica. Questo progetto non solo ha aiutato la popolazione della Costa d'Avorio, ma ha anche permesso all'azienda di concretizzare il purpose dell'organizzazione valorizzando le proprie capacità, competenze e attività commerciali. È evidente il valore di iniziative come questa anche per le persone che abitano le aziende, che vedono nel proprio lavoro nuovo significato e motivazione.

In casi come questo la partnership con l'UNICEF diventa abilitante nel rafforzamento del purpose aziendale contribuendo alla costruzione di senso soprattutto quando c'è continuità tra il business dell'organizzazione e i progetti che vengono supportati. Ad esempio, in collaborazione con la Fondazione The Human Safety Net, legata al settore privato, l'UNICEF ha creato una shared value partnership intorno all'educazione finanziaria rivolta a genitori vulnerabili, per consentire loro di affrontare il tema della gestione delle spese in modo consapevole e informato. Si tratta di un altro modo di garantire i diritti dei bambini, che è nato proprio dall'incontro di competenze complementari. Moncler, l'azienda che è nata con la missione di difendere dal freddo, ha deciso di lavorare

con l'UNICEF sulla partnership Moncler for UNICEF, che dal 2017 ha assicurato protezione dal freddo ai bambini del Nepal, Mongolia e Siria, con beni di prima necessità, kit neonatali, coperte e capi di abbigliamento.

L'UNICEF quindi, attraverso i suoi progetti, diventa un catalizzatore che abilita la possibilità di mettere in atto e rendere tangibile il Purpose delle aziende.

Inoltre, anche se non sempre le aziende si rivolgono all'UNICEF con la consapevolezza di voler sviluppare il proprio Purpose ma semplicemente di voler generare un impatto concreto, finiscono poi con il rendersi conto che ciò è proprio l'espressione del proprio Purpose.

In questo tipo di cambiamento, in cui l'UNICEF diventa sempre più un attivatore del purpose, un importante ruolo è svolto anche dal cambio generazionale nella leadership e dell'aumento dei dipendenti più giovani. Emerge come le aziende, con il cambio generazionale, siano sempre più interessate a fare qualcosa di concreto e di impegnarsi per progetti in cui il purpose dell'azienda e i suoi valori diventano manifesti e vivi proprio attraverso il supporto alle attività dell'UNICEF.

Ma come viene sentito il Purpose all'interno dell'UNICEF? Chiara Aluffi Pentini ci racconta che è molto sentito e molto presente, rappresentando un elemento unificante tra i dipendenti soprattutto nei momenti delle emergenze in cui il coinvolgimento delle persone per ciò che fanno è vivissimo. Proprio in queste circostanze emerge la motivazione e la voglia delle persone "nell'essere là per ogni bambino". È proprio questa consapevolezza interna intorno al concetto di Purpose che consente all'UNICEF di supportare altre aziende nella chiarificazione e nella messa in pratica del loro Purpose, rendendo le partnership un elemento strategico e capace di portare valore di lungo periodo alle organizzazioni.

*Il cielo stellato sopra
di me, la legge morale
dentro di me.*

KANT, Critica della ragion pratica





D

efinizione del Purpose: dalla teoria alla pratica

Come progettare e costruire il Purpose, fino a trasmetterlo e comunicarlo dentro e fuori le aziende

Michele Antonelli, Marta Cioffi, Giuseppe Giordano, Maria Chiara Stefanelli

Confrontandoci sul tema del Purpose, nella guida strategica di progetti di comunicazione, design e marketing, come professionisti dobbiamo considerare le dipendenze che questo concetto tesse e coltiva con altre nozioni affini, per esempio la Vision e la Mission, con cui siamo abituati a relazionarci quando collaboriamo con le aziende su concetti prettamente identitari. Fattori che vengono progettati (o che esistono già nelle organizzazioni più affermate e solide) attraverso un dialogo bidirezionale con le aziende stesse, con interventi che partono da attività collaborative e generative, pensate per definire gli statement peculiari di quella realtà.

Dall'origine del Purpose alla sua trasmissione

Realizzare che nelle aziende il Purpose è un concetto ampiamente riconosciuto e apprezzato, con una consapevolezza già diffusa, ci aiuta a immaginare realtà fertili pronte a sperimentare sul tema.

Oggi, infatti, la maggior parte delle prime linee aziendali crede che il Purpose non serva solo a massimizzare i profitti, ma abbia uno scopo più nobile, che contribuisce al successo delle organizzazioni: generare una differenza positiva nel mondo.

L'80% dei dirigenti pensa che un Purpose condiviso favorisca la soddisfazione dei dipendenti, agevoli la

trasformazione aziendale e contribuisca esternamente a incrementare la fedeltà dei clienti (Joly, 2021), oltre ad orientare l'essenza e la ragione d'essere di ogni business nella presa delle decisioni e nel raggiungimento dei risultati. Nonostante il suo ruolo sia evidentemente di grande rilevanza, identificarlo e definirlo resta la sfida più grande.

Non si tratta in questo senso solo di elaborarlo e costruirlo in maniera condivisa, ma anche di definire i passaggi successivi, ovvero la messa in pratica che permette alle organizzazioni di vederlo tradotto e interpretato in tutti gli asset aziendali, dalle persone ai canali, dagli uffici alla strategia, fino alla trasmissione e all'impatto sui consumatori e la società.

Ci siamo chiesti, quindi, come progettare il Purpose aziendale? Quali attività si possono attivare per supportare il suo processo di definizione? Quali strumenti i professionisti del design e della comunicazione possono mettere in campo? In che cosa differiscono dagli altri metodi di facilitazione utilizzati per curare altri statement, come la Mission e la Vision, che rappresentano comunque dichiarazioni corali e unificate dell'azienda? In quali canali e punti di contatto il Purpose "vive"? Come viene espresso dentro e fuori il perimetro aziendale? Si evolve, incontra difficoltà?

Per conoscere meglio il processo, dalla ricerca alla sua esecuzione, abbiamo intervistato il responsabile della Corporate Communication di Haier Europe, Karim Bruneo, e i direttori HR e Marketing & Comunicazione di Simonelli Group, rispettivamente Luca Mari e Maurizio Giuli.

Con loro, abbiamo cercato di capire come ci si interroga, quando le realtà aziendali sono molto eterogenee per cultura, lingua, territori, valori e legislazioni, e in quali momenti cruciali viene avviato il processo di sviluppo del Purpose, dal punto di vista culturale e identitario: chi siamo come azienda e perché esistiamo.

I momenti chiave non sono casuali. Scopriamo che nel caso di Haier, come spiega Karim Bruneo, "è stato necessario iniziare ad elaborare un approccio condiviso per la formulazione del Purpose nel momento in cui è stata formalizzata Haier Europe come realtà, dopo l'acquisizione da parte del colosso cinese dei marchi Candy e Hoover".

Per Simonelli Group la progettazione del Purpose è diventata inevitabile quando, affinché fosse tramandata l'unicità del brand e della sua identità, "l'azienda non più gestita dai fondatori ma da una struttura più decentralizzata, ha sentito il bisogno di trasmettere i punti di riferimento storici aziendali e il modus operandi identitario del passato", come ci racconta Maurizio Giuli.

Da design-driven a Purpose-driven

Il confronto effettuato ci porta a credere che un approccio design-driven, basato su tradizionali attività di ricerca e analisi degli utenti, possa contribuire a definire un Purpose concreto e significativo.

I momenti iniziali, infatti, sono stati principalmente di ascolto, come workshop, survey e interviste, che hanno consentito ai brand di mantenere l'attenzione sulle persone, la loro esperienza, le loro opinioni e le loro aspettative, in modo da garantire un risultato senza soluzioni di continuità con la storia e l'eredità del brand.

Osservando il risultato delle attività svolte nella formulazione dello statement del Purpose (vedi box intervista), notiamo che il classico approccio design-driven ha permesso di avere un riscontro più ampio rispetto agli obiettivi ricercati nell'ascolto. In altre parole, sia Haier Europe sia Simonelli Group, interrogando gli stakeholder interni ed esterni all'organizzazione, hanno enfatizzato l'importanza reale del Purpose, ovvero l'individuazione dell'impatto che l'azienda aspira ad avere sulla società, sull'ambiente e sul pianeta, non solo sugli utenti che vivono la realtà aziendale.

In questo modo, entrambe le aziende non si sono concentrate sulle esigenze dei singoli individui, ma hanno utilizzato le persone come portavoce collettivo di quello che l'azienda mira ad ottenere attraverso la propria esistenza, con un doppio effetto sulla popolazione aziendale e anche verso l'esterno. Parliamo quindi di un approccio Purpose-driven, che espande il proprio impatto, suscita maggiore motivazione e coinvolgimento, un aumento della performance nei dipendenti e attrazione verso nuovi talent ma stesso tempo, si prefigge di avere un effetto positivo sulla società, quello che chiamiamo obiettivo sociale o ambientale, che va oltre la semplice generazione di profitto, e che richiede coerenza, attenzione e costanza nei flussi relazionali e comunicativi.

L'impatto del Purpose sulla società

In un contesto in cui i governi si trovano ad affrontare numerosi problemi sociali, e spesso appaiono divisi o incapaci di agire, le imprese possono, quindi, diventare l'istituzione principale in grado di mobilitare risorse per prendere iniziative e contribuire a migliorare la vita delle persone e del territorio (Edelman, 2022).

I consumatori guardano sempre più ai dirigenti aziendali come delle guide non solo dal punto di vista economico, ma anche sociale: le aziende che si manifestano sensibili a determinati temi e che sono promotrici delle relative cause attraverso azioni concrete sono ricompensate, mentre quelle con ideali controversi e problematici finiscono per vacillare e crollare.

È il caso del tanto discusso Abercrombie & Fitch, che dall'essere un brand White Hot, con una posizione talmente forte nell'immaginario collettivo da generare una vera e propria identità condivisa, ha finito per causare danni sempre più irreparabili alla propria immagine, associata a esclusione, razzismo e da ultimo alle molestie sessuali di cui è accusato l'ex CEO.

È solo con la nuova CEO Fran Horowitz, subentrata nel 2017, che Abercrombie & Fitch inizia a puntare su inclusività e accoglienza, e a iniziare lentamente una risalita, valorizzando la bellezza in ogni sua forma e senza discriminazioni (Deveau, 2022).

Oggi, il suo Purpose è “We believe every day should feel as exceptional as the start of a long weekend. Comfortable, confident, stress-free, together” (Galano, 2022).



Le difficoltà di avere un Purpose condiviso

Ad oggi, la maggior parte dei brand compete tra di loro attraverso messaggi, iniziative e azioni di comunicazione che si basano sul mostrare al pubblico in che modo un loro prodotto risulti essere migliore di quelli concorrenti presenti sul mercato. Sostanzialmente ci si concentra nel dare al consumatore un motivo per comprare un certo prodotto invece che un altro.

Ma alcune aziende iniziano ormai a riconoscere che i consumatori vorrebbero sapere qualcosa di più sul brand, prima di acquistarlo e eventualmente adottarlo come preferito.

Ed ecco perché i brand iniziano a fare comunicazione su ciò che interessa veramente al pubblico, e su aspetti peculiari che rendono chiari all'esterno lo scopo e le visioni del futuro, nella consapevolezza dei cambiamenti sempre più rapidi della società e dell'economia, e con l'intento di guidare un cambiamento positivo e di coltivare relazioni significative con gli stakeholder lungo il cammino.

E tra gli stakeholder di un'organizzazione rientrano anche i lavoratori, che hanno sviluppato ulteriormente il desiderio di compiere quello che viene definito Purpose personale, soprattutto a seguito dei cambiamenti degli ultimi anni che hanno messo in evidenza la difficoltà delle aziende di soddisfare le esigenze delle loro persone (Valigi e Xhaet, 2023).

Ma se un dipendente cercasse il proprio scopo e le proprie vocazioni e si rendesse conto che queste non sono in linea con l'organizzazione per cui lavora, l'azienda potrebbe sempre adottare un approccio di reframing, ovvero cercare di guardare al Purpose da diverse prospettive e, contemporaneamente, intraprendere azioni per provare a modificarne alcuni elementi.

Una delle sfide legate al Purpose, infatti, consiste nel trovare un equilibrio tra progressismo e rispetto delle sensibilità culturali di ciascuno, specialmente in società multiculturali.

La comprensione approfondita dei fattori legati alla cultura è fondamentale per una comunicazione efficace, e questo tipo di sensibilità è la chiave per gestire le differenze culturali nelle comunicazioni aziendali. Questo significa manifestare riconoscimento e rispetto, andando a creare contenuti su misura, promuovendo l'inclusività e migliorando l'immagine pubblica delle aziende.

È stato in effetti evidente che dalla pandemia in poi si sia verificato un cambiamento sociale con un impatto sull'organizzazione del lavoro e sul rapporto tra le aziende e i dipendenti, su questo tipo di riflessione ha potuto dare spazio a nuove idee e stimoli, da cui sono emersi spunti per creare nuove strutture aziendali o rivalutare modelli del passato (Intermite, 2019).



I canali di trasmissione del Purpose

Affinché la comunicazione del Purpose sia coerente, persuasiva e strategica, si rende indispensabile sfruttare una pluralità di canali di comunicazione.

Come fulcro dell'identità online, emerge senza dubbio il sito web aziendale, che in molti casi ospita una sezione specificamente concepita per la dettagliata esposizione del Purpose. Una sezione curata con la massima attenzione, che fornisce un'illuminante panoramica sullo scopo dell'azienda, sul perché della sua esistenza.

Parallelamente, i social media assumono un ruolo di spicco nella disseminazione del Purpose, perché consentono di raggiungere un vasto pubblico, di condividere racconti e contenuti rilevanti, e di creare engagement attraverso narrazioni dinamiche e autentiche dell'impegno aziendale. Per amplificare ulteriormente la portata di questa comunicazione, il content marketing costituisce uno strumento di grande potenza. Infatti, la creazione di contenuti come articoli, video, podcast e blog post consente di approfondire la comprensione del Purpose e di raggiungere un pubblico ancor più vasto sia internamente che esternamente all'azienda.

Ce ne dà un esempio Eni, che tra le sue iniziative di comunicazione ha lanciato una serie di podcast: il progetto è pensato soprattutto per il pubblico più giovane, che ha più confidenza con questi strumenti. Si tratta di racconti dei manager su progetti strategici per far conoscere il lavoro e gli obiettivi di Eni con una modalità comunicativa nuova, e per coinvolgere le persone attraverso empatia e vicinanza da parte dei leader, sempre più vicini alle persone (Eni, 2023).



Modellare il Purpose su scala globale

La creazione e diffusione di un Purpose aziendale deve prevedere il coinvolgimento di figure apicali, persone chiave che partecipano attivamente all'intero processo, come i responsabili delle risorse umane, i dirigenti aziendali specializzati nella gestione dei talenti, e i referenti di marketing esperti nel mercato di riferimento dei consumatori. È in questo modo che si gettano le basi per una diffusione efficace.

Un esempio di successo nell'integrazione del Purpose aziendale nella comunicazione è Unilever, una multinazionale con oltre 400 marchi e presenza in 90 paesi che ha adottato un approccio completo, collegando il Purpose ai valori chiave dei suoi marchi attraverso tutti i canali di comunicazione.

Il suo Purpose "Rendere la sostenibilità una consuetudine" vuole essere la motivazione che spinge le sue persone, oltre che lo scopo del suo business, ed è promosso a livello globale dagli employer brand manager, che operano in oltre 50 mercati, personalizzando strategie e iniziative locali.

Unilever, con la sua vasta gamma di marchi, affronta la complessità di un Purpose condiviso mantenendo un approccio multi-stakeholder che bilancia il profitto con il benessere delle persone, la sostenibilità ambientale e le questioni climatiche. Questa filosofia guida la loro azione e attrae talenti che condividono questa stessa visione.

I marchi all'interno dell'azienda, pur avendo diverse personalità, spesso affrontano tematiche simili che risuonano con le loro comunità di riferimento. Ad esempio, il settore dei prodotti per capelli di Unilever promuove l'empowerment femminile e la percezione della bellezza, un esempio di come si può agire per il bene sociale su scala globale.

Un esempio su tutti è Dove, che ha lavorato negli ultimi 15 anni per democratizzare la bellezza e sfatarne gli stereotipi, promuovendo l'autostima. Ricordiamo iniziative come "My Hair, My Say", contro i pregiudizi sulle acconciature femminili; oppure "Il costo della bellezza", con cui Dove scende in campo contro i messaggi "tossici" dei social, che troppo spesso mostrano modelli di bellezza irrealisticamente perfetti; o ancora collaborazioni con organizzazioni come la National Urban League, Color of Change e il Western Center on Law and Poverty, per promuovere il CROWN Act, una legislazione contro la discriminazione dei capelli basata sulla razza (BrandNews, 2023).

Questo impegno nel promuovere il cambiamento reale su questioni rilevanti per la comunità dimostra l'efficacia di Unilever nel guadagnare la fiducia dei consumatori e promuovere acquisti consapevoli.



Purpose, non solo big brand

Marchi di grande rilevanza, proprio come Unilever, hanno aumentato significativamente gli investimenti in strategie di Purpose marketing, e ci aspettiamo che questa tendenza continuerà a crescere non solo tra i giganti del settore, ma anche tra gli smart brand, indipendentemente da dimensioni o settore.

Questo perché il Purpose marketing non solo influisce positivamente sull'acquisto dei consumatori, ma è anche un potente strumento per creare relazioni autentiche con il pubblico giusto.

Inoltre, le generazioni più giovani, come la Gen Z e i Millennial, attribuiscono grande importanza alle strategie di marketing autentiche e orientate al Purpose, e rappresentano un mercato nettamente in crescita.

Come già accennato, il Brand Purpose Marketing non influisce solo sui consumatori ma anche sui dipendenti, aiutando a costruire team più forti, ispirati da un senso di scopo.

La cultura del Purpose, quindi, rappresenta un approccio che non solo rinvigorisce l'azienda, ma che è anche essenziale per affrontare le sfide presenti nei mercati internazionali di consumatori e talenti. Progettarla con consapevolezza, lungimiranza e coerenza aiuta a fare la differenza.

Haier Europe: La progettazione del Purpose

Intervista a Karim Bruneo, responsabile della Corporate Communication di Haier Europe

L'azienda Haier può essere considerata un caso studio per il suo modello organizzativo, per il modello culturale e quello di business perché di fatto rovescia la piramide gerarchica di una multinazionale tradizionale.

Infatti, Haier adotta la filosofia "RenDanHeYi", la quale permette di affrontare l'imprevedibilità del mercato e di incentivare l'imprenditorialità dei propri dipendenti. Questo modello si basa sulla passione, sul potenziale e sull'intraprendenza delle persone, e si concentra sull'importanza di offrire soluzioni personalizzate ai consumatori, riducendo al minimo le distanze ("zero distance to consumer") tra azienda e cliente.

In questa trasformazione, si inseriscono anche le recenti acquisizioni dei marchi Candy e Hoover da parte del brand cinese, con cui Haier Europe, sotto un unico cappello, ha avviato un lungo processo di ricerca e ascolto per il raggiungimento di un Purpose condiviso: "Designing the new era of living" (Haier Europe, 2023).

Haier Europe ha deciso infatti di condurre un'attività qualitativa di ascolto, intervistando le persone che detengono in azienda la conoscenza identitaria (l'heritage aziendale) del brand, privilegiando questo punto di vista rispetto agli stakeholder esterni in un momento di profonda trasformazione della brand awareness corporate.

Parallelamente a questa attività qualitativa, si è scelto di svolgere un benchmark sia nel mercato dell'industria sia in altri settori paralleli, con l'obiettivo di capire a livello aspirazionale quale fosse la percezione di Haier o società affini.

Infine, le persone che hanno preso parte alle prime fasi di ricerca sono state coinvolte in un workshop collaborativo di brainstorming sul significato dei termini, individuati durante le attività di ascolto.

La domanda guida di questo brainstorming è stata: "Come possiamo trasferire il valore di queste parole (quindi il Why) da una rilevanza da parte dell'azienda ad una rilevanza per le persone (stakeholder interni ed esterni)?" Si è quindi lavorato sia sul What and How ma anche in maniera consistente sul Why.

Come ultimo step di progettazione del Purpose, come previsto dalle tradizionali metodologie di design, è stato svolto un test interno con circa un centinaio di persone che si occupano di branding e comunicazione, nelle diverse country europee in cui opera Haier.

Le interviste sono risultate fondamentali per fornire un parere su quanto potesse attecchire il nuovo Purpose all'esterno, soprattutto nella trasmissione dei valori delle tre marche (Haier, Candy e Hoover) unite sotto un unico nuovo cappello.

Tutti i partecipanti al test si sono ritrovati, portando sui diversi tavoli feedback qualitativi importanti. Alcuni gruppi di lavoro hanno anche attivato dei focus group con varianti e interpretazioni dello statement, per raggiungere quello finale di "Designing the new era of living" che, come spiega Karim Bruneo, responsabile della Corporate Communication di Haier Europe, "è emerso da un disegno del Corporate Purpose che dipende dalla legacy del marchio cinese Haier, leader in digitalizzazione, AI, IoT, ecosistemi, e si riflette sulla Mission e la Vision. Chiaramente con uno scopo più aspirazionale, ovvero rispettando la Vision e la Mission dell'azienda, ma elevandosi a qualcosa di più alto, apparentemente meno concreto".

Un biglietto da visita che, seppur in poche parole, si regge su domande di alto livello come: "Chi siamo? Perché esistiamo? Qual è la traccia che vogliamo lasciare nel mondo? Quale contributo vogliamo lasciare nella società?"

Diversamente dalla Mission ("Essere il n° 1 da qui ai prossimi anni") e dalla Vision ("Essere la prima scelta dei consumatori in ambito smart home") che finiscono per rispondere a domande più pragmatiche, come: "Cosa facciamo? Come lo facciamo? Per chi lo facciamo? Dove vogliamo andare? Che valore stiamo apportando? Perché abbiamo avviato questa attività?".

Simonelli Group: La progettazione del Purpose

Intervista a Luca Mari, People & Culture Director di Simonelli Group e Maurizio Giuli, Marketing & Communication Director di Simonelli Group

A guidare Simonelli Group invece, nella definizione del proprio Purpose, sono stati i valori.

"Sosteniamo con responsabilità la comunità del caffè per offrire un'esperienza in tazza straordinaria, sempre e ovunque", deriva infatti dalla necessità di collegare

l'identità ai valori del brand, dal momento che l'azienda è riconosciuta (e vorrà sempre trasmettere questa ragion d'essere) da istituzioni, fornitori, università e clienti come il wise innovator nel suo settore, con un forte valore relazionale, votato al network e alle connessioni con la comunità del caffè.

Un'azienda con oltre 85 anni di storia e la definizione di un Purpose che dà la direzione ad una continua evoluzione e innovazione.

Il processo di progettazione, durato circa sei mesi, e affiancato alla definizione dei valori e della Vision aziendale, è nato da confronti interni preliminari che hanno visto coinvolti in sessioni di brainstorming soggetti che avevano una profonda conoscenza dell'azienda. Un ruolo importante in questa prima fase l'ha avuto il presidente, ex amministratore delegato, colui che ha preso l'azienda dagli inizi e l'ha accompagnata nel processo di trasformazione, innovazione e crescita. L'obiettivo è stato capire l'identità aziendale provando a definire cosa è e cosa non è Simonelli Group.

Successivamente sono state condotte delle interviste con stakeholder, sia interni che esterni, per capire quale fosse l'essenza e il percepito dell'azienda, anche al di fuori del perimetro aziendale.

Il campione degli interlocutori contemplava sia soggetti che avevano una profonda conoscenza dell'azienda, sia soggetti più esterni che conoscevano l'azienda senza però avere un rapporto profondo con essa.

Le interviste hanno riguardato non solo il livello manageriale ma anche colleghi che sono in produzione; esternamente sono stati coinvolti diversi stakeholder: da fornitori a clienti particolari, a istituti finanziari proprio per avere un quadro completo del vissuto e del percepito dell'azienda.

Individuate le parole chiave, i valori dichiarati e percepiti identitari di Simonelli Group, è stata fatta una sintesi capace di definire le linee guida per il futuro sviluppo del Purpose, una efficace rielaborazione di tutte le informazioni in un documento sintetico con valori, visione e identità.

Per un brand, prendere posizione di fronte a una causa o a una situazione sociale importante, e comunicarlo adeguatamente, significa sfidare la concorrenza in un modo nuovo. È quello che possiamo osservare in Simonelli Group, azienda leader nelle macchine da caffè. Abbiamo già detto che la sua risposta al Why

della sua esistenza è "Sosteniamo con responsabilità le community del caffè per offrire un'esperienza in tazza straordinaria. Sempre ed ovunque." Un Purpose che appare indubbiamente legato alla vocazione aziendale, ma che coinvolge anche la tutela del territorio, la valorizzazione della comunità, e che affonda le sue radici nelle relazioni.

Così abbiamo chiesto a Maurizio Giuli, Marketing & Communication Director del Gruppo, quale sia l'impatto del loro lavoro sulla comunità.

"Il commitment dell'azienda è prevalentemente verso il mercato. Dietro al valore che viene creato, però, è insito il tema della relazione, che è centrale nell'identità dell'azienda."

Infatti, ci racconta di come, durante l'evoluzione del Gruppo, sia stato fondamentale strutturare una rete di relazioni solida e differenziata: da Università e Centri di Ricerca alle associazioni, dalle istituzioni ai fornitori, dai clienti ai dipendenti.

"Il nostro ruolo come azienda non è stato passivo, ma ci siamo anche esposti per dare un contributo all'evoluzione del contesto e del settore. Il tema relazionale implicito nel Purpose fa parte del DNA di Simonelli, che crede molto nell'importanza delle relazioni con i vari stakeholder."

E questo impegno è dimostrato attraverso varie attività create e promosse da Simonelli, tra le quali il Coffee Knowledge Hub, una piattaforma di formazione in cui la comunità del caffè può apprendere, connettersi e scoprire le ultime novità e tendenze nel settore; ma anche il Research and Innovation Coffee Hub, un centro di aggregazione per effettuare studi e ricerche nel settore del caffè.

Inoltre Luca Mari, People & Culture Director di Simonelli, ci racconta che il Gruppo sta partendo con un progetto che coinvolge alcuni istituti alberghieri della Regione Marche per fare delle attività di formazione che riguardano il caffè, durante l'orario scolastico.

"Lo facciamo per dare valore all'interno della filiera e ai ragazzi che stanno studiando, non perché questo abbia un diretto impatto su di noi, in quanto Simonelli Group produce macchine per il caffè e quindi non è direttamente collegato a questo settore, ma nell'ottica di creare valore per il territorio e sviluppare know-how e competenze."

L'Oréal: Il Purpose come risposta dinamica ad un contesto in cambiamento

Intervista a Miriam Squeo, Marketing Director Brasil di L'Oréal Paris

Qual è la relazione tra il Purpose organizzativo e il contesto esterno? Miriam Squeo, Marketing Director e VP Brasile di L'Oréal, racconta l'evoluzione compiuta dall'azienda negli ultimi anni: l'affacciarsi delle nuove generazioni – prima Millennials e poi GenZ – nel mondo del consumo ha richiesto a L'Oréal una riflessione su quali siano gli obiettivi che un brand debba sostenere e portare avanti per entrare in connessione con i suoi target. “È stato quasi obbligatorio per una marca tanto rilevante come L'Oréal - ci racconta Miriam Squeo - capire come poter rispondere alle esigenze di queste nuove generazioni.” La riflessione non riguarda solo la strategia di vendita dei prodotti, ma la comprensione di come l'organizzazione possa dialogare con i suoi consumatori e i suoi dipendenti in modo profondo, “cercando di riscoprire il proprio ruolo nella società”.

Proprio perché la riflessione strategica abbraccia una dimensione più ampia, legata all'impatto sul contesto allargato, il Purpose per L'Oréal si identifica con ciò che rende concreta la Mission dell'organizzazione: “creare la bellezza che muove il mondo”. In questa formulazione il verbo “muovere” richiama l'impatto che l'azienda può avere sul contesto, facendo fronte e trovando risposte coerenti alle sfide che emergono.

Come conseguenza di questo ragionamento, sono quindi varie le tematiche che L'Oréal affronta nelle comunità in cui è inserita: dalla difesa delle donne sul luogo di lavoro e nei contesti urbani al supporto alla salute mentale per le generazioni più giovani e, come ha dimostrato anche l'esperienza della pandemia, più fragili emotivamente.

Esempi di questa materializzazione del Purpose in impegno concreto nella società sono le partnership con il programma Stand Up e con Brave Together, che hanno proprio l'obiettivo di trasformare e rendere concreti gli ideali con cui L'Oréal si definisce: per essere una marca femminista allora “bisogna andare oltre alla vendita di mascara e shampoo per comprendere qual è l'impatto reale che può avere nel mondo femminile”.

La concretizzazione del Purpose per L'Oréal si traduce in un percorso bidimensionale: da una parte il top management definisce la vision e la direzione di intervento; dall'altra sono le persone dell'azienda che traducono questa direzione in realtà attivando il ciclo di cambiamenti e esprimendosi riguardo alla direzione intrapresa dall'azienda. I dipendenti sono quindi, secondo L'Oréal, sia coloro che promuovono il Purpose sia coloro che lo garantiscono, “certificando che sia autentico”.

Se quindi la Mission è la cornice di senso dentro cui la strategia aziendale si muove, il Purpose si traduce in azioni, in una pratica dinamica che non per forza si trasmette in una frase o che viene completamente esplicitato e messo su carta. Il Purpose è un ideale perseguito, intorno al quale l'organizzazione si unisce e che è in grado di evolversi in relazione al tempo e alla società: “L'Oréal è un'azienda che si trasforma in continuazione, quindi, è impossibile pensare che ci sia qualcosa che rimarrà statico”.

L'ascolto attivo del consumatore, delle nuove generazioni e dei trend che animano il contesto obbliga i brand a riflettere e a muoversi di conseguenza. “La grande sfida delle aziende sarà quindi quella di essere capaci di mantenere questo Purpose fluido, capace di integrare i cambiamenti della società rimanendo latente quanto esplicito”, sempre capace di tradursi in iniziative e azioni coerenti.

Zambon: Il Ruolo Centrale del Purpose nell'Impresa Farmaceutica

Intervista a Christina Anagnostopoulou, Chief Human Resources & Communications Pharma di Zambon

L'impresa farmaceutica Zambon, con la sua storia di 117 anni, ha abbracciato con forza la filosofia del cosiddetto Purpose, stabilendo una solida connessione tra esigenza di chiarezza dell'enunciato, semplicità degli obiettivi da perseguire e il proprio piano strategico. Attraverso la voce di Christina Anagnostopoulou, Chief Human Resources & Communications di Zambon, emergono i pilastri su cui si basa il senso di tutto il gruppo.

Secondo Christina Anagnostopoulou, il “Purpose” rappresenta la ragione stessa dell'esistenza dell'impresa.

È il “perché siamo qui, perché lavoriamo e investiamo tutta questa energia”. Nel caso di Zambon, il Purpose di base, “Innovating cure and care to make patients’ lives better”, è cresciuto e si è evoluto insieme all’azienda, diventando un faro guida per tutte le attività.

Questa finalità, il Purpose appunto, risuona attraverso le generazioni e ha radici profonde nei valori fondanti dell’azienda: Integrità, Onestà, People Care e Umiltà. Lo scopo di Zambon va oltre le parole, trasformandosi in una guida strategica a supporto di ogni decisione e azione aziendale. Come una bussola che orienta il Gruppo nella giusta direzione, assicura che ogni progetto e iniziativa sia allineata al “perché” dell’azienda stessa. Questa integrazione tra Purpose e piano strategico è considerata essenziale per il successo a lungo termine di Zambon.

Un elemento cruciale del Purpose di Zambon è l’innovazione, ma in un senso diverso. Qui, l’innovazione non è solo un sinonimo di continua crescita, ma è vista come il coraggio di esplorare l’ignoto, di aprire porte che nessun altro ha mai voluto varcare. Non è semplicemente una corsa per diventare più grandi o tecnologicamente avanzati, ma piuttosto l’impegno a scoprire qualcosa di nuovo che aggiunge valore alle finalità di Zambon. Questo coraggio imprenditoriale si riflette in comportamenti concreti come la costante tensione verso l’innovazione industriale, il modo di lavorare agile e data driven e la sfida che l’impresa ha intrapreso nel campo della cura delle malattie rare.

Il Purpose di Zambon si estende ben oltre i confini aziendali. La cura si trasmette e si esprime sia internamente sia esternamente attraverso una varietà di azioni. Internamente, è la leadership aziendale che ha il compito di incarnare e realizzare il Purpose in termini di innovazione e cura. In Zambon, la crescita non è l’unico metro di misura del successo: il “Come” è importante quanto il “Cosa” e, in fondo, ciò che conta di più è la capacità di innovare e curare, in linea con le finalità aziendali.

Nel suo dialogo con l’esterno e in termini di responsabilità sociale, Zambon ha creato OpenZone, un campus scientifico interamente privato che ospita diverse imprese con l’obiettivo di promuovere l’innovazione, la ricerca e la collaborazione nel campo dell’health care. Ancora più notevole è l’impegno sociale di Zambon, evidenziato dalle iniziative di accoglienza di profughi ucraini che dall’inizio della guerra hanno trovato rifugio e cura. e anche da tutte le attività della Fondazione Zoé – Zambon Open

Education che si impegna ogni giorno nello sviluppo e divulgazione della conoscenza e nel miglioramento della comunicazione nel campo della salute. Queste azioni non sono mosse dall’interesse di ottenere visibilità o attrarre talenti, ma dalla genuina volontà di concretizzare un profondo senso di responsabilità verso la comunità, la società e la realizzazione delle proprie finalità, anche sociali, con un’enfasi sulle azioni concrete anziché sulla pubblicità.

In conclusione, Zambon è un esempio straordinario di come un Purpose ben definito e condiviso possa diventare una forza trainante che permea ogni aspetto del fare impresa, dalla strategia aziendale alle azioni verso la collettività. La dedizione all’innovazione e alla cura intesa anche come responsabilità sociale dimostra come un Purpose possa ispirare azioni concrete e portare a un impatto duraturo. Zambon ci ricorda che il Purpose non è solo una dichiarazione di intenti, ma una missione vissuta ogni giorno e una responsabilità per il futuro.



I futuro della leadership nell'epoca del Purpose

La sfida di guidare un contesto in continua evoluzione

Veronica Ranza

Le prossime pagine si concentrano sul ruolo che saranno chiamati a svolgere i leader in quanto promotori e protagonisti del Purpose aziendale. Partendo dalla sua natura duale, top-down e bottom-up, vedremo come questa si rifletta in una ormai conclamata dualità della leadership stessa che diventa formale/informale, strutturata/spontanea, dall'alto e dal basso, operativa e strategica, ma sempre più Purpose-driven. Tenteremo quindi di rispondere a interrogativi come: quali considerazioni guidano i leader nella definizione del Purpose? Come evolve la costruzione della leadership per accogliere tali spunti? Chi sono i Purpose-driven leader e quali sono le loro caratteristiche e i loro limiti?

Origini del Purpose: perché non ne possiamo più fare a meno?

L'origine della pressante necessità di definire un Purpose all'interno dei contesti organizzativi si colloca all'intersezione tra alcune considerazioni di carattere globale, sociale ed individuale. Come leader, è importante tenerle a mente.

Il mondo sta attraversando un periodo di crisi senza precedenti. C'è chi dice che viviamo in un contesto V.U.C.A. (Volatility, Uncertainty,

Complexity & Ambiguity), chi addirittura in un'epoca B.A.N.I. (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensibile).

Gli strumenti adattivi in nostro possesso hanno rivelato i propri limiti. La natura umana è ancora estremamente primordiale e legata all'istinto di conservazione. A maggior ragione dal momento che, prendendo in prestito il pensiero del filosofo danese Kierkegaard, la consapevolezza dell'infinità di possibili scelte che la vita ci presenta ci porta a sperimentare la «vertigine della libertà» e un senso di angoscia.

La fiducia delle persone (indipendentemente dalla loro età, dal ceto sociale, ecc.) vacilla. Soprattutto, non è più riposta nella cosa pubblica, in quegli attori che hanno dato prova di non essere capaci di guidare il cambiamento. Lo Stato e le Istituzioni i partiti politici, i sindacati, la Chiesa, ma anche la famiglia, il matrimonio non sono più percepiti come i capisaldi a cui ancorare la nostra identità, guida sicura per le nostre azioni. Lungi dall'essere scomparse, abbiamo trasferito le aspettative riguardanti la definizione dei nostri valori e l'indirizzo della nostra identità (e quindi delle nostre azioni) all'interno dei contesti organizzativi tipicamente di natura privata che accompagnano la vita quotidiana, in primis il posto di lavoro.

L'individuo si trova quindi alla spasmodica ricerca di un significato superiore, una guida a cui appoggiarsi. E la cerca dove passa la maggior parte del tempo, in ufficio, sul lavoro, nelle interazioni professionali con i colleghi, e soprattutto con il capo.

Anche perché ormai i contesti organizzativi sono diventati delle "glass box" in cui ogni processo, prodotto, tutto è reso visibile e amplificato. Questa trasparenza radicale è rasserenante. Non c'è più spazio per la finzione o per le aspettative disattese. Clienti e dipendenti esercitano un grande potere sul business, verificando la coerenza dei fatti con le parole (Cone, 2023). Ne sono consapevoli e la pena per ogni infrazione è severissima. I brand sono e saranno costretti ad adeguarsi.

Il mutato contesto richiede un'evoluzione del ruolo del leader

Ci rifacciamo dunque al concetto di Purpose definito come bussola che guida comportamenti individuali e collettivi e consente al leader di riconciliare la vista individuale e quella collettiva dando un senso al contributo di ciascuno. Il leader oggi vive e prospera all'interno del suo team e del suo network. Sta emergendo prepotentemente una leadership "dal basso", che si esprime nel quotidiano, fatta di una molteplicità di contributori che con artigianale dedizione e battaglia convinzione contribuiscono alla definizione del Purpose e ne guidano la realizzazione.

Il ruolo della leadership inteso in senso più formale e impersonificato nelle figure del CEO, del Presidente, del leadership team, del board, persiste solo in quanto espressione della collettività, al servizio degli altri; si tratta di direttori d'orchestra, che ascoltano le varie voci

all'interno dell'organizzazione e ne traggono una sinfonia originale e armonica, "padrone della lexis, del discorso e della parola" (Solari, 2019).

I leader formali e informali, in un'unica espressione "Purpose-driven leaders", si alimentano gli uni del sapere degli altri, in una catena virtuosa di contributi che creano il Purpose e lo fanno evolvere a beneficio dell'intero sistema.

Costruire la leadership nell'epoca del Purpose

Evoluzioni del contesto e dell'ambiente organizzativo plasmano nuove forme di leadership.

La Rebel Leadership ci presenta un ritratto del leader come colui che necessariamente si trova ad auspicare ed ispirare la ribellione sul posto di lavoro. Un leader consapevole del fatto che per innovare, per portare avanti idee, prodotti e servizi veramente disruptive, sia necessario scavalcare le barriere dello status quo. Ne sono esempio personaggi quali Elon Musk, Steve Jobs, Mark Zuckerberg (Robertson, 2021).

La Regenerative Leadership, portata avanti dagli autori Giles Hutchins e Laura Storm, presenta la tesi per cui le figure apicali all'interno delle aziende devono abbracciare una visione sistemica del contesto in cui operano, al fine di ripristinare, preservare e supportare le persone, la società e l'ambiente. Si tratta di una leadership che mira alla creazione di una vera partnership, solida e duratura, tra le persone e la natura, intesa come l'ambiente e le forme di vita che lo popolano (Hutchins & Storm, 2019).

L'emergere di Purpose-driven leader porta una ventata di novità in questo scenario: per la prima volta la leadership si decontestualizza completamente. Caratteristica principale di queste figure, infatti, è il rimanere saldi quando tutto intorno cambia, si evolve e si trasforma. I presupposti su cui basano il loro ruolo hanno ampio respiro, sono slegati da considerazioni di business, abbracciando invece il sensemaking all'interno delle organizzazioni.

Un'evoluzione rispetto alla leadership ibrida, presentata da Paolo Iacchi e Luca Solari, secondo cui 'Ibridarsi è una tensione continua di messa in discussione dell'insieme delle proprie credenze' (Iacchi e Solari, 2022). Ma anche rispetto al concetto di leadership diffusa, in quanto permangono le strutture gerarchiche che abilitano una rassicurante chiarezza nei processi e facilitano l'esercizio della presa di decisioni ed è incentivato il mantenimento di un ordinato e formalmente strutturato fluire di attività.

In ultima analisi, il Purpose-driven leader si configura come role model impegnato in una conversazione quotidiana di scoperta del senso del nostro stare insieme e del contributo che ognuno può apportare. Il suo ruolo è quello di strutturare l'organizzazione perché lungo tutta la catena del valore e ad ogni livello dell'impresa persistano concrete possibilità per il singolo di perseguire quel Purpose che ha contribuito a delineare.

La sua autorità deriva da una sempre maggiore consapevolezza del contesto: dell'ampliarsi delle aspettative riposte nel suo ruolo, della malleabilità del confine tra professionale e personale, della necessità di offrire un contributo su una serie di aspetti relativi alla crescita, al benessere e al work-life balance delle persone, e infine del bisogno di abbracciare la propria e l'altrui umanità, vulnerabilità, fragilità, così trasformandole in punti di forza.

Comunicare la Purpose-driven leadership

Partendo quindi dal presupposto che ognuno di noi nel proprio contesto lavorativo possa essere chiamato a "fare il leader", permangono alcune figure formalmente deputate a questo ruolo. Che si chiamino CEO o con un altro nome, questi individui sono cantastorie del Purpose aziendale e devono comunicare, promuovere, esporsi, raccontare l'azienda e sé stessi.

Sono brand activist, consapevoli che "ciò che serve ora è una nuova narrazione, una nuova forma di impegno e di integrità da parte delle imprese. È un impegno per un futuro giusto ed equo per tutti" (Kotler e Sarkar, 2020), genuinamente vicini alle persone, accessibili, autentici e coinvolti, consapevoli della necessità di trasmettere questa autenticità dentro e fuori l'azienda.

Utilizzano una strategia di comunicazione del proprio business che si allontana dai toni formali ed istituzionali, dal linguaggio dei numeri, per abbracciare l'ambiguità, la ricerca di innovazione e opportunità, e un futuro che ancora non si è stati in grado di raggiungere, con la possibilità che nel farlo si compiano errori e si debba correggere la rotta.

Uscendo dai confini del business, affrontano temi cari alle persone, temi di impatto sociale e ambientale, dalla politica, alla DE&I, dalla salute mentale alla cronaca e molto altro. Celebre esempio è il progetto "Time to Vote" con cui una serie di aziende con sede negli Stati Uniti e i relativi CEO si sono coalizzati per incentivare la partecipazione

dei propri dipendenti alle elezioni presidenziali del novembre 2020 (Kotler e Sarkar, 2020).

D'altro canto, viviamo oggi in un contesto in cui "La reputazione è la valuta da cui tutto il resto dipende" (Kotler e Sarkar, 2020). Il World Economic Forum ha coniato il termine "Reputation Economy" a indicare l'impatto economico delle comunicazioni, dello storytelling e dei contenuti che si sviluppano attorno ad un brand. E la leadership reputation è tra le principali determinanti nella gestione reputazionale del brand.

I leader di oggi devono avere il coraggio e la lungimiranza di esporsi, consapevoli che questa esposizione avrà un impatto positivo agli occhi dei propri stakeholder e un ritorno in termini economici per l'azienda.

I limiti della Purpose-driven leadership

L'esercizio della leadership in relazione al Purpose aziendale trova il culmine del suo potenziale nella gestione dei rischi e dei momenti di crisi. Il leader che ha co-creato un Purpose condiviso, che è percepito come volto dell'organizzazione, che ha la fiducia dei suoi collaboratori ed è per loro un role model, che ha costruito una reputazione nel tempo e che guida il cambiamento, ha in sé tutti gli strumenti per accettare l'incertezza, abbracciarla e trasformare ogni sfida in un'opportunità di crescita e miglioramento. Tutti i momenti di crisi vanno intesi come occasioni di apprendimento utili al raggiungimento di quel Purpose che è stella polare e guida dell'organizzazione (Cone, 2023).

Una figura di guida motivata dal Purpose "non abbandona facilmente la nave quando questa attraversa una tempesta" perché il suo fine non si limita al ritorno economico, ma va oltre come suggerisce Lucanus Polagnoli, Founder e Partner Investments di Calm/Storm Ventures.

Nel concretizzare i propri obiettivi, il Purpose-driven leader deve però fare attenzione a definire bene il limite entro cui vuole posizionarsi.

Da un lato, rischia di impersonificarsi troppo nell'azienda, abbassando eccessivamente le barriere di separazione tra sé stesso e il brand. E se questo risulta efficace per manager e CEO, per gli imprenditori forse risulta meno attrattivo per manager e CEO che non sono espressione dell'equity. Prendendo come esempio un altro settore, Daniel Radcliffe sarà per sempre e per tutti Harry Potter, il pubblico difficilmente potrebbe riservargli il medesimo

plauso e apprezzamento in un altro ruolo. Vale lo stesso per il CEO di una grande azienda? Satya Nadella potrebbe avere lo stesso successo come CEO di Netflix? La costruzione di una reputazione e una leadership forte è inestricabilmente legata al brand?

Sì e no, dipende. No, nella misura in cui un Purpose-driven leader è più interessato alle persone e al Purpose che ai dati di business che concepisce come il risultato (e non il presupposto) di una cultura aziendale sana. Sì, nella misura in cui il leader lega la propria reputazione in maniera molto forte al business, facendosi ritrarre principalmente in qualità di "expert".

Dall'altro canto, una cultura aziendale che abbraccia e vuole far sua la voce delle diversità e della pluralità deve definire regole e confini. Non lavoriamo più solo per i soldi o lo status, ricerchiamo nel posto di lavoro benessere e possibilità di esprimerci in libertà. Ma le libertà, per non rimanere fini a se stesse, devono essere incanalate.

A questo serve il permanere di ruoli e strutture formali, a supporto delle quali il leader mette a disposizione la propria imparzialità e il suo impegno a creare un ambiente di lavoro che stimoli l'iniziativa individuale e il pensiero laterale, senza però lasciarli a briglia sciolta.

Infine, è noto che al momento nelle aziende convivono cinque generazioni con aspirazioni, abitudini e aspettative legate al ruolo professionale veramente molto differenti. Lo scopo del Purpose aziendale potrebbe non essere percepito con la medesima urgenza da tutti. Il leader deve rimanere aperto al dissenso costruttivo di parte dell'organizzazione, modulando il proprio stile e approccio in base agli interlocutori.

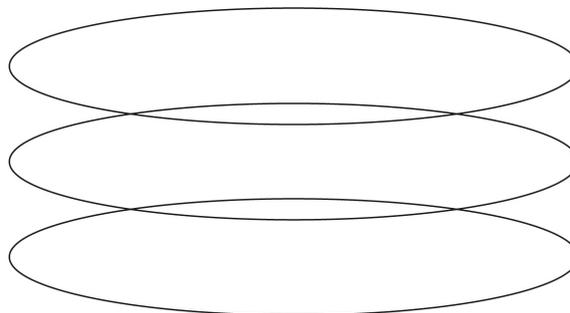


Conclusioni

Il leader non è più uno, non è più solo il CEO o il Presidente. Ad ogni livello delle organizzazioni emergono figure con la voglia di fare il leader, accettando la sfida di navigare la complessità e condurci al di là.

Purpose-driven leader che hanno fame, voglia di avere un impatto, creare eccellenza, senza paura di esporsi in tutti i contesti e con tutti gli interlocutori con cui si renda necessario. È una sfida stimolante: buttare il cuore oltre l'ostacolo e fare la differenza (Iacchi e Solari, 2022).

Questi leader sapranno farsi carico del legame con le persone, mettersi in ascolto e restituire forte e chiaro il senso e lo scopo del nostro stare insieme. Detentori del Purpose, saranno la nostra guida e i garanti di un futuro di crescita e prosperità che, partendo dalle aziende, produrrà i suoi effetti benefici su tutta la società e sull'ambiente in cui viviamo. Siete pronti?



Calm/Storm Ventures: Il valore di business della leadership Purpose-driven

Intervista a Lucanus Polagnoli, Founder & Managing Partner Calm/Storm Ventures

Qual è il valore di una leadership Purpose-driven? Lucanus Polagnoli è founder e investor di Calm/Storm Ventures, Venture Capital austriaco che investe esclusivamente in “founder guidati e motivati dal Purpose a cambiare la nostra vita, salute e benessere in meglio”.

Per Calm/Storm due sono le motivazioni che rendono questa scelta strategica vantaggiosa dal punto di vista del business: da una parte una azienda la cui strategia è orientata dal Purpose attirerà e assumerà persone in linea con i valori aziendali, che quindi svilupperanno maggiore motivazione verso il lavoro che svolgono; dall'altra, una guida motivata dal Purpose “non abbandona facilmente la nave quando questa attraversa una tempesta” perché il suo fine non si limita al ritorno economico, ma va oltre.

Comprendere l'efficacia del Purpose proposto è un processo complesso, guidato da valutazioni qualitative e quantitative. L'individuazione di un fondatore, e di conseguenza di un'azienda, orientati dal proprio Purpose richiede un'analisi attenta che consideri principalmente due aspetti. In primo luogo, occorre valutare come l'azienda risponde alle sfide del mercato in cui opera. In secondo luogo, è importante esaminare il modo in cui l'azienda sviluppa e gestisce la propria attività.

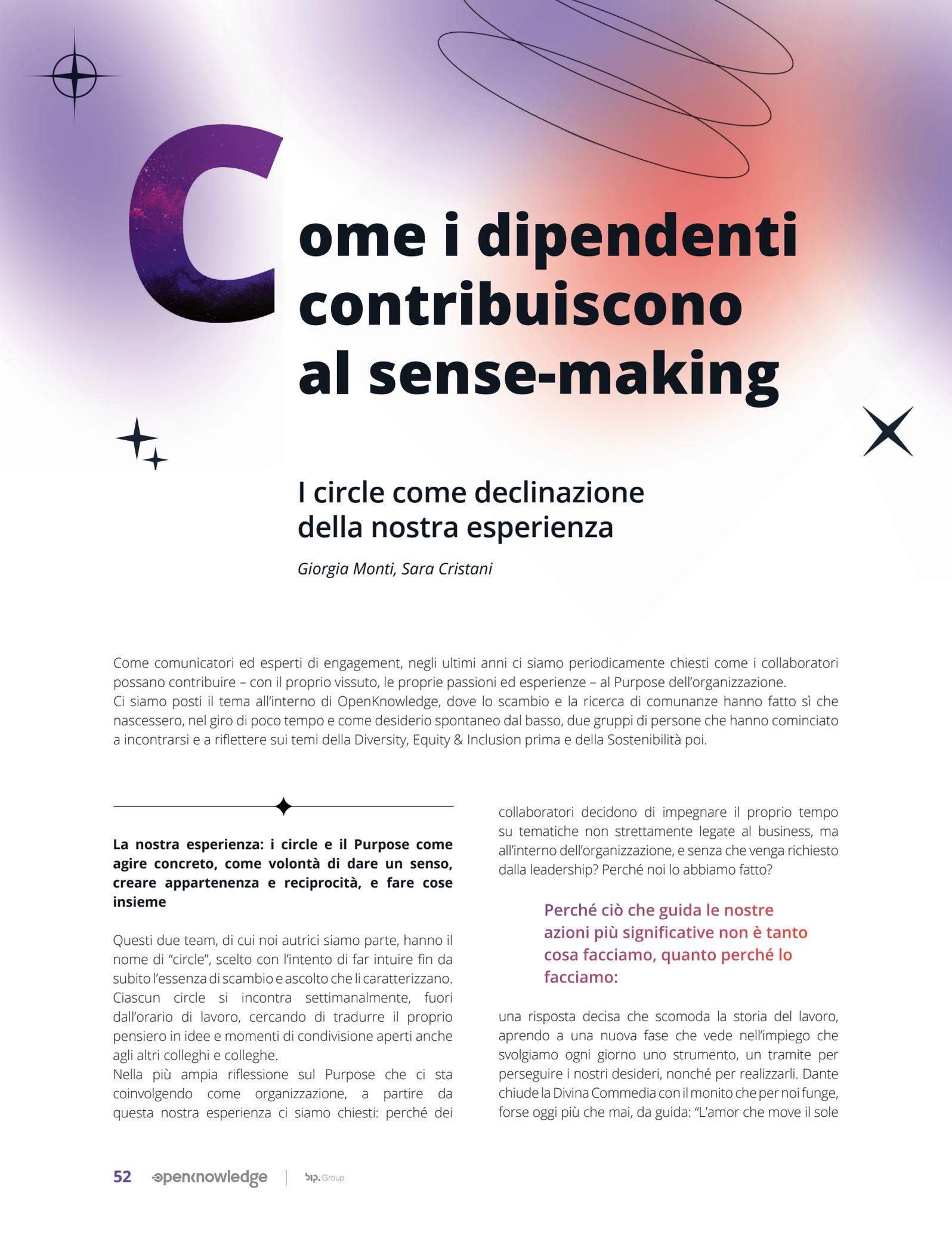
Ad esempio, nel contesto specifico del settore healthcare, in cui opera l'azienda Calm/Storm, sono numerosi i soggetti che sviluppano soluzioni digitali in risposta alle sfide di questo settore. Determinare se un'azienda è guidata dal suo Purpose implica esaminare come la soluzione digitale proposta risponda a due domande: “Chi beneficia principalmente di questo servizio/prodotto in termini di salute o benessere? È destinato solo a una piccola parte della popolazione o è accessibile alla maggioranza delle persone?”

D'altro canto, il modo in cui un imprenditore sviluppa e gestisce il proprio business, e quindi la presenza o meno di un Purpose autentico, non segue un insieme di regole rigide o predefinite. Come afferma Polagnoli, “non esiste un manuale a cui fare riferimento”. Certamente, la rilevazione di una capacità di un approccio di lavoro

etico nel condurre le operazioni aziendali sono fattori di vantaggio da prendere in considerazione. Tuttavia, gran parte della valutazione sull'autenticità ed efficacia del Purpose dipende in larga misura dalla percezione personale, l'istinto degli investitori. L'intuizione in questo senso è fondamentale e dirimente: “In passato, abbiamo escluso imprese che in seguito hanno ottenuto un grande successo, semplicemente perché non avevamo percepito che lavorassero con uno scopo autentico”.

Appare quindi evidente come il Purpose sia intrinsecamente legato al concetto di leadership. Polagnoli sottolinea come essere un leader guidato principalmente da obiettivi economici sia più semplice rispetto a essere un leader orientato dal Purpose. Nel primo caso, la valutazione della capacità è fondamentalmente guidata da KPI economici, mentre nel secondo caso l'espressione della leadership si misura nella capacità di essere un modello da emulare, operando scelte che inevitabilmente vengono influenzate da molteplici variabili, non sempre controllabili.

Per Calm/Storm la figura del leader è cruciale: è questa a guidare non solo la definizione del Purpose, ma anche la sua efficacia come stella polare dell'organizzazione, attraverso un processo di diffusione e traduzione in cultura aziendale. Il leader svolge un ruolo fondamentale nel guidare l'azienda verso un Purpose significativo e nella trasformazione di questa filosofia nel tessuto stesso dell'azienda, azioni indispensabili per garantire l'allineamento tra Purpose ed azione e quindi la realizzazione dei vantaggi di business espressi dalle aziende Purpose-driven.



C

ome i dipendenti contribuiscono al sense-making

I circle come declinazione della nostra esperienza

Giorgia Monti, Sara Cristani

Come comunicatori ed esperti di engagement, negli ultimi anni ci siamo periodicamente chiesti come i collaboratori possano contribuire – con il proprio vissuto, le proprie passioni ed esperienze – al Purpose dell'organizzazione. Ci siamo posti il tema all'interno di OpenKnowledge, dove lo scambio e la ricerca di comunanze hanno fatto sì che nascessero, nel giro di poco tempo e come desiderio spontaneo dal basso, due gruppi di persone che hanno cominciato a incontrarsi e a riflettere sui temi della Diversity, Equity & Inclusion prima e della Sostenibilità poi.

La nostra esperienza: i circle e il Purpose come agire concreto, come volontà di dare un senso, creare appartenenza e reciprocità, e fare cose insieme

Questi due team, di cui noi autrici siamo parte, hanno il nome di "circle", scelto con l'intento di far intuire fin da subito l'essenza di scambio e ascolto che li caratterizzano. Ciascun circle si incontra settimanalmente, fuori dall'orario di lavoro, cercando di tradurre il proprio pensiero in idee e momenti di condivisione aperti anche agli altri colleghi e colleghe.

Nella più ampia riflessione sul Purpose che ci sta coinvolgendo come organizzazione, a partire da questa nostra esperienza ci siamo chiesti: perché dei

collaboratori decidono di impegnare il proprio tempo su tematiche non strettamente legate al business, ma all'interno dell'organizzazione, e senza che venga richiesto dalla leadership? Perché noi lo abbiamo fatto?

Perché ciò che guida le nostre azioni più significative non è tanto cosa facciamo, quanto perché lo facciamo:

una risposta decisa che scomoda la storia del lavoro, aprendo a una nuova fase che vede nell'impiego che svolgiamo ogni giorno uno strumento, un tramite per perseguire i nostri desideri, nonché per realizzarli. Dante chiude la Divina Commedia con il monito che per noi funge, forse oggi più che mai, da guida: "L'amor che move il sole

e l'altre stelle" (Alighieri, 1995). Amore nelle sue decine di sfaccettature, tra cui la passione e la curiosità per ciò che facciamo e per l'impatto – o anche solo la riflessione – che possiamo generare nelle persone intorno a noi.

Con questo retropensiero il "Sustainability Circle" si pone come obiettivo l'andare oltre la mera azione di sensibilizzazioni, affrontando l'urgenza dell'effetto delle azioni aziendali su ambiente e comunità. Rappresenta per noi un impegno verso la promozione della responsabilità sociale e dell'orientamento alla sostenibilità all'interno di OpenKnowledge. Allo stesso modo, il "DE&I Circle" lavora per creare un ambiente professionale aperto e inclusivo, riflettendo la diversità del mondo circostante.



Figura 1
Evento DE&I
Fonte: OpenKnowledge

Entrambi i circle si ritrovano per sessioni di apprendimento e discussione, incontri che sono il cuore pulsante delle attività durante i quali si coltiva la nostra essenza: la voglia di sperimentare, la libertà di agire e l'entusiasmo nell'includere e condividere. Entusiasmo che decliniamo alternando azioni concrete che coinvolgono la popolazione aziendale e workshop interni, a momenti di riflessione con ospiti provenienti da associazioni, istituzioni e altre aziende. Questo ci consente di coltivare il pensiero divergente e di fare networking.

Per noi i circle rappresentano un impegno condiviso, motivato da un profondo senso di responsabilità e appartenenza, un richiamo potente a realizzare una visione comune e a promuovere un impatto positivo sia all'interno che all'esterno della nostra organizzazione.

Spunti di storia: il concetto di tribù e comunità, e la nascita dei circle (o Employee Resource Groups)

Quando abbiamo deciso di raccontare la nostra esperienza, ci siamo chiesti quale letteratura esplorasse ciò che empiricamente stiamo vivendo. Ci siamo in parte rivisti nei concetti di tribù e comunità raccontati da David Logan, John King e Halee Fischer-Wright negli anni Ottanta nel volume "Tribal Leadership" (Logan, King e Fischer-Wright, 2011), nel quale parlano di un possibile parallelo tra aziende moderne e tribù, identificando valori, identità e scopi condivisi come forze aggreganti: le comunità aziendali hanno come collante il senso di appartenenza tra i dipendenti, elemento di forza che promuove coesione interna e collaborazione.

A questi principi aggiungiamo la riflessione che Alex "Sandy" Pentland, professore del MIT, ha condiviso nel volume "Fisica sociale" (Pentland, 2015), secondo cui "ogni organizzazione va considerata come un gruppo di individui alle prese con la navigazione in un torrente di idee". Gli ingredienti che aggregano in questo caso, secondo Pentland, sono il coinvolgimento e l'apprendimento con gli altri, in grado di generare una vera e propria intelligenza collettiva grazie alla condivisione e alla verifica delle idee.

In letteratura si parla anche di "Employee Resource Groups" (Nayani, 2022), abbreviato in ERGs, gruppi spontanei di dipendenti che si radunano attorno a interessi comuni per sostenere cause sociali e valori aziendali (i primi ERGs nascono negli Stati Uniti dei primi anni Sessanta in un clima di tensione razziale).

Gli ERGs rappresentano una connessione diretta tra dipendenti, Mission e, soprattutto, Vision dell'azienda, portando contributi personali all'interno dell'organizzazione e creando un ambiente ricco dal punto di vista di condivisione, apprendimento e supporto. Non dimentichiamo, infine, il paradigma delle comunità di pratica di Wenger (Wenger, McDermott e Snyder, 2002), secondo cui individui con interessi comuni si uniscono per apprendere e condividere conoscenze, costituendo comunità naturali basate sull'interazione sociale e sull'esperienza condivisa. In contesto aziendale, gli ERGs possono essere considerati comunità di pratica, dove membri con identità o interessi condivisi si impegnano attivamente: questa direzione promuove l'apprendimento reciproco e la collaborazione, facilitando l'interazione e l'arricchimento.

Oggi possiamo legare tutti questi concetti – l'essere una tribù con un'intelligenza collettiva condivisa e forse anche valoriale e il sentirsi una comunità di pratica in quanto sperimentatori – alla nostra esperienza, provando anche a dare un'interpretazione nuova al concetto di Corporate

Social Responsibility (CSR) e valorizzando così il nostro ruolo di collaboratori nella condivisione e nella declinazione delle strategie di sostenibilità dell'azienda.

Con questo presupposto **abbiamo ribattezzato il nostro approccio Employee Social Responsibility (ESR), affinché venga maggiormente valorizzato il dipendente nel voler avere un ruolo sempre più centrale come embracer e owner degli obiettivi aziendali con impatto su comunità e ambiente: ciò richiede un impegno oltre i compiti assegnati e il desiderio di mettersi in gioco.**

Da CSR a ESR, una nuova prospettiva bottom-up aziendale: quando i dipendenti si fanno promotori di valori

“Porre il Purpose dell'azienda alla base delle relazioni con gli stakeholder è fondamentale per il successo a lungo termine. I dipendenti devono capire e collegarsi al vostro Purpose e, quando lo capiscono, possono essere i vostri più convinti sostenitori” (Fink, 2022).

Quello che Larry Fink, CEO del fondo di investimento BlackRock, ci suggerisce è di spostare l'attenzione dal prodotto al valore e, ancora di più, di creare il link tra i collaboratori e il Purpose, affinché essi possano incarnarlo e declinarlo nella propria quotidianità.

È sulla base di questo principio che possiamo affermare che forse parlare oggi di CSR è riduttivo? E che il ruolo

del collaboratore come portatore di idee e di intelligenza collettiva ci spinge sempre più verso una responsabilità sociale condivisa tra leadership e dipendenti?

Noi in OpenKnowledge siamo una piccola dimostrazione di come le persone vogliono essere sempre più co-autrici delle strategie e delle azioni di impatto sul mondo circostante della propria azienda. Ci sentiamo stakeholder attivi, forza propulsiva capace in potenza di generare valore sociale ed economico. E, non a caso, siamo soprattutto noi Millennial e Gen Z dell'organizzazione che spingiamo su questi temi e che, forse, ci sentiamo più coinvolti, consapevoli di come il Purpose sia una promessa che aiutiamo a mantenere, oltre che “lo strumento più potente a disposizione delle organizzazioni per soddisfare le esigenze intrinseche dei nuovi talenti” (World Economic Forum, 2020).

L’“Employee Activism” (Briscoe e Gupta, 2021) richiede un dialogo a più voci tra i diversi ecosistemi, affinché si generino idee concrete che possano migliorare, anche solo di poco e per poco, il mondo che ci circonda.

Questa lunga premessa, combinata con studio ed esperienza, ci ha portato a tracciare un nuovo modello di azione per quanto riguarda la pianificazione e lo sviluppo di una strategia di sostenibilità, che assottiglia il confine tra le dimensioni interna ed esterna dell'azienda e, anzi, traccia tra le due una continuità e interdipendenza, la cui chiave di volta è il coinvolgimento diretto dei collaboratori: da qui l'evoluzione da CSR a un modello più partecipativo quale l'Employee Social Responsibility, l'ESR.

Questo modello prende in considerazione, in un certo senso, anche il concetto di leadership diffusa. Nel nostro

Employee engagement
Il legame sociale come potente motivatore.

La trasformazione del luogo di lavoro contribuisce a un senso condiviso di Mission e Purpose.

Crescita professionale
L'opportunità di sviluppare le proprie competenze.

La collaborazione incrociata favorisce la crescita personale e professionale.



Creatività e innovazione
La diversità come collettore di più prospettive.

La diversità può comportare delle sfide, ma porta con sé una forte creatività che si traduce in soluzioni efficienti.

Diversity, equity, inclusion e senso di appartenenza.
Circle come spazio sicuro.

La condivisione di esperienze attiva l'inclusione di individui che altrimenti potrebbero sentirsi esclusi.

Recruitment e retention
Un valore aggiunto per attrazione e retention.

Il coinvolgimento interno rende l'organizzazione più appetibile all'esterno, oltre a rendere più facile trattenere i migliori talenti e ridurre il tasso di abbandono

Figura 2
I principali benefici degli Employee Resource Group
Fonte: OpenKnowledge

approccio, questa non è più concentrata esclusivamente nelle mani del management ma si diffonde tra i collaboratori stessi, traducendosi in coinvolgimento attivo: i dipendenti diventano veri e propri amplificatori, in grado di declinare il "Purpose" dell'azienda nella propria quotidianità.

In OpenKnowledge stiamo sperimentando questo approccio con l'obiettivo di dare spessore alle potenzialità insite nei dipendenti, perché si traducano auspicabilmente in una maggiore pervasività della strategia di sostenibilità e, non da ultimo, in un livello di coinvolgimento dei collaboratori maggiore, anche nei processi decisionali.

In questo modello, i collaboratori diventano diretti contributori della strategia di sostenibilità, coloro che insieme alla leadership disegnano una strategia tagliata sulla cultura aziendale e sui valori comuni, rendendola un fare concreto di azioni e comportamenti.



Figura 3
Modello ESR
Fonte: OpenKnowledge

Il mondo Aboca e il Double Purpose Mindset

Intervista a Antonio Guarrera, Head of Human Resources Aboca

Una realtà molto attenta a concretizzare il Purpose è Aboca, healthcare company italiana che si occupa di cura della salute attraverso prodotti 100% naturali. Antonio Guarrera, Head of Human Resources di Aboca

Group dal 2008, racconta l'esperienza dell'azienda così: "Noi partiamo dal presupposto che il Purpose è reale e concreto solo se interiorizzato dall'azienda, e se viene comunicato con e in tutte le azioni che si intraprendono. Se il Purpose viene comunicato ed esplicitato solo tramite una newsletter, la bacheca delle comunicazioni, o l'app, allora questo non è Purpose". Queste parole colpiscono perché legano il Purpose al fare, presupponendo che tutti, a prescindere dal ruolo, contribuiscano alla sua declinazione.

Guarrera continua delineando gli elementi costanti del Purpose di Aboca: "Da cosa nasce il Purpose? Da tutto. Fin dalla ricerca e dalla selezione, condividendo tre valori alla base: coerenza, umiltà e lavoro. Valori fondanti e immutabili, che devono permeare tutto ciò che riguarda l'azienda, senza bisogno di troppe spiegazioni".

La visione sistemica di Aboca è quella di una vera e propria "impresa vivente" (Mercati, 2020), all'interno della quale si è creato un profondo senso di comunità tra i dipendenti, con il coinvolgimento diretto di questi ultimi: ad esempio attraverso la possibilità a suggerire iniziative e progetti che siano positivi e funzionali per il bene comune, non solo aziendale, in coerenza con il ruolo di BCorp di Aboca. Tutto questo avviene in un contesto di profonda coerenza tra le azioni e i principi, ridefinendo l'idea di Vision e Mission – "il telos e lo skopos degli stoici, che porta la riflessione sui fini stessi del nostro agire".

"Ed è proprio da qui – sottolinea Antonio Guarrera – che scaturisce quello che noi definiamo il nostro Double Purpose Mindset: in ogni scelta che facciamo, ci chiediamo non solo qual è l'obiettivo che perseguiamo in quel preciso momento, ma soprattutto se quell'obiettivo è coerente con il fine immanente dell'azienda".

AB InBev: "Siamo concentrati su ciò che conta": quando il Purpose si fa "bold" (grazie alle persone)

Intervista a Antonietta Landi, Head of People Italy & Expansion in AB InBev

AB InBev, società leader mondiale nella produzione e commercializzazione di birra, ha posto una forte enfasi sul purpose nell'ultimo piano industriale decennale, trasformandosi "da una società focalizzata sulle acquisizioni a una dedicata alla crescita interna solida e sostenibile". Questa trasformazione ha comportato una revisione dei valori aziendali e delle priorità.

“Il purpose di AB InBev- ci ha condiviso Antonietta Landi, Head of People Italy & Expansion Markets, “è sintetizzato nello statement “We dream big to create a future with more cheers”. Lo statement è un’ottima rappresentazione delle nostre ambizioni ESG e delle nostre priorità aziendali. Parla del nostro lavoro per promuovere la sostenibilità in tutto il mondo, guidare la leadership di categoria e l’innovazione per soddisfare le esigenze dei clienti e dei consumatori e utilizzare i dati e la tecnologia per entrare in contatto con i nostri clienti e consumatori. Parla anche del nostro obiettivo di avere un impatto significativo e duraturo nelle comunità in cui operiamo.

Allo stesso tempo, lo statement sottolinea come le occasioni di incontro e confronto siano momenti di benessere e di crescita e che il nostro prodotto è parte integrante delle occasioni sociali in cui ci troviamo insieme per condividere momenti di gioia e di connessione”.

Alla base della cultura aziendale ci sono dieci principi che fungono da ponte tra il purpose e la strategia: “Riteniamo – continua Antonietta Landi, “che il purpose non sia un concetto statico, ma piuttosto siamo convinti che debba guidare la strategia aziendale a lungo termine . In questo percorso, celebriamo e condividiamo i valori aziendali tra i dipendenti, che hanno un ruolo centrale nella creazione di un futuro con più cheers”.

Il purpose “guida le scelte aziendali, che mirano alla crescita del valore, della solidità e della compattezza ed è anche il fondamento della cultura aziendale, che le nostre persone riconoscono, sposano e concretizzano ogni giorno nelle scelte che compiono durante il loro lavoro”.

Crédit Agricole Assurances Group Italy: La relazione come strumento di espressione del Purpose

Intervista ad Alessandro Castelli, Group Chief HR Officer, Communication, Sustainability, Organization & Governance, Property and Mobility Manager di Crédit Agricole Assurances Group Italy

Il Purpose per Crédit Agricole Assurances Group Italy è un percorso che si muove tra innovazione e interazione passando attraverso tre pilastri strategici dall’azienda: i clienti, le persone di Crédit Agricole Assurances Group Italy e la società.

È questo quello che ci racconta Alessandro Castelli, Group Chief Human Resource Officer, quando ci parla del progetto strategico ONE2025 nato appunto per realizzare il Purpose.

Sono i tre pilastri già citati a guidare l’azione dell’organizzazione in modo concreto e responsabile, riflettendo il DNA dell’azienda, ben espresso anche nel claim impresso sulle pareti degli uffici: “Agire ogni giorno negli interessi dei nostri clienti e della società civile”. Includere clienti, persone e società nel proprio Purpose vuol dire darsi un orizzonte ampio, aperto a ciò che circonda Crédit Agricole Assurances Group Italy e Assicurazioni, riconoscendosi un ruolo attivo nel contesto nel quale l’organizzazione è inserita.

Ma cosa significa vivere realmente il Purpose all’interno dell’azienda, traducendolo in obiettivi pratici? La relazione è un cardine della strategia di Crédit Agricole Assurances Group Italy e Assicurazioni, per cui agire un Purpose significa esprimerlo costantemente, in tutte le occasioni di interazione, in prossimità con le persone e con la realtà che circonda l’azienda. Dalla progettazione del percorso di onboarding, che racconta e guida i neo-assunti alla scoperta del Purpose, alla riqualificazione dei quartieri sedi dei building aziendali passando per la trasformazione degli obiettivi di ONE2025 in aree di valutazione della performance individuale, il Purpose trova modalità di espressione coerenti con gli stakeholder e il contesto in cui si deve attivare. Anche in ambito di digitalizzazione e tecnologia, la scelta è quella di non rinunciare all’aspetto relazionale, umano: “Diciamo sempre 100% digitale, 100% umano. Non lasceremo mai la parte umana”. Questa strategia, apparentemente dai contorni ideali, ha un risvolto profondamente concreto, legato agli obiettivi di business. Per Crédit Agricole Assurances Group Italy e Assicurazioni infatti è chiara la consapevolezza che questi obiettivi possono essere raggiunti al meglio solo se tutti i pilastri della strategia, ovvero i clienti, le persone, la società, sono ingaggiati in una relazione positiva con l’organizzazione, che è al centro del progetto ONE2025. Proprio perché la relazione è un elemento chiave della visione dell’azienda, nel caso di Crédit Agricole Assurances Group Italy e Assicurazioni il Purpose non può essere calato dall’alto, ma deve essere co-creato e co-costruito insieme alle persone che partecipano e interagiscono con l’organizzazione, all’interno e all’esterno, in un percorso collaborativo e di ascolto profondo. Senza questo elemento, quello che Castelli definisce uno “sforzo relazionale”, il Purpose non può realizzare il suo scopo di creazione di senso e indirizzo della strategia dell’organizzazione.



Espandere la Total Experience

Come introdurre il Purpose nelle progettazioni di Total Experience

Beatrice Fregosi, Fiammetta Marasco, Paolo Villa

Nell'era del business centrato sull'esperienza, la progettazione della Total Experience (TX) è diventata cruciale per il successo delle aziende. Abbiamo già illustrato come il Purpose sia un elemento fondante dei vari layer della TX, condividendone l'aspetto di sistematicità che gli richiede l'adozione di una prospettiva in grado di generare valore per più stakeholder, proprio in ottica di ecosistema. L'ascesa graduale della Gen Z sta intensificando l'importanza dell'integrazione del Purpose nella TX, dato il comportamento fortemente "orientato al Purpose". Questo si traduce in un'attitudine al consumo di brand coerenti, le cui azioni corrispondono quindi agli ideali professati e permeano l'intero ecosistema di stakeholder. In quest'ottica non sorprendono quindi i risultati incredibilmente positivi delle aziende che l'hanno applicato in maniera ottimale alla loro strategia, che riguardano non solo l'aumento della fiducia da parte dei consumatori ma anche la protezione in caso di errori o critiche.

Ne sono uno straordinario esempio i parchi Disney, non semplici parchi divertimento, ma luoghi in cui "la magia prende vita". Qui l'intrattenimento non si limita alle giostre o ai personaggi: tutto è parte di un'esperienza unica, orchestrata per creare felicità e memorie durature. Tutto ciò permette a Disney di vantare un tasso di ritorno dei nuovi clienti pari al 70% (Ciotti, 2022).

È il Purpose di Disney che permea ogni decisione, interazione e dettaglio, sintetizzato nella frase "creiamo felicità fornendo il meglio dell'intrattenimento per la famiglia" (Disney Institute, 2021). Questo scopo viene esplicitato ai CastMembers il primo giorno di formazione, a prescindere da quale sia il loro ruolo o livello nell'organizzazione. Sentirsi parte di una missione più ampia dà più significato al loro lavoro quotidiano e crea un senso di appartenenza verso un obiettivo comune. Questo è il cuore dell'empowerment attraverso il Purpose: quando i dipendenti si sentono responsabilizzati e capiscono come il loro ruolo si inserisce all'interno dell'esperienza complessiva, sono più motivati a fare del loro meglio e a garantire che ogni ospite viva un'esperienza indimenticabile.

Se è vero che ogni cosa è curata nel minimo dettaglio, non è un caso neppure che i dipendenti del parco siano appunto CastMembers, sottolineando la natura collaborativa del loro lavoro volto a mettere in scena uno spettacolo magico, come nella compagnia di un teatro. La formazione regolare erogata ai members è parte di questo processo di creazione della TX, avvicinando costantemente i dipendenti al Purpose e dando loro tutti gli strumenti necessari per servire al meglio gli ospiti.

Allo stesso scopo risponde anche il giornale bisettimanale "Ears&Eyes", creato da e per il cast: questo consente infatti a tutti i dipendenti di rimanere aggiornati sulle novità del parco, preparandoli a qualsiasi domanda o esigenza dei visitatori ed eliminando la frustrazione generata dal non essere stati in grado di soddisfare il cliente (Ciotti, 2022). "Ears&Eyes" serve come ponte tra il quadro generale e i dettagli quotidiani, contribuendo a mantenere alto il livello di servizio e l'attenzione al Purpose.

Un altro sistema che permette ad ogni membro del cast di contribuire all'esperienza in modo coeso è la vasta rete di tunnel sotterranei che consentono ai membri del personale di spostarsi rapidamente da una sezione all'altra del parco senza essere visti (Büchl, 2019). I tunnel nascono a seguito della scoperta dei ricercatori Disney che gli ospiti del parco desiderano un maggior accesso ai personaggi (Ciotti, 2022). Tuttavia, affinché i visitatori restino avvolti dalla magia, è necessario che i members siano al 100% nella parte per tutto il tempo in cui saranno esposti al pubblico e ciò può essere molto faticoso. Allo scopo di ridurre lo stress che questa performance può determinare, nascono i tunnel sotterranei che permettono ai vari membri di rilassarsi e uscire dal loro ruolo mentre si spostano da un lato all'altro del parco o si prendono semplicemente una pausa caffè. Perché "creare felicità" non è uno scopo diretto unicamente ai customers.

"Pensate al processo come a una locomotiva ferroviaria. Se il motore non funziona correttamente, non importa quanto sia amichevole il conducente o quanto siano attraenti le carrozze passeggeri, il treno comunque non si muoverà e i passeggeri non pagheranno il biglietto. Il processo è il motore del Servizio Qualità" (Disney Institute e Kinni, 2011).

Il metodo Bip RED per la progettazione della Total Experience

Come appare evidente dal caso Disney, **la TX va oltre il semplice coinvolgimento del cliente e considera tutto ciò che un cliente, o un individuo, sperimenta quando entra in contatto con un'azienda:** non solo il prodotto o servizio in sé, ma tutti gli altri punti di contatto e interazioni, focalizzandosi sull'area di intersezione tra la Employee Experience (EX) e la Customer Experience (CX). Ma il più importante esempio offerto dai parchi Disney è quanto il Purpose, utilizzato come elemento fondante della TX, possa fare la differenza in termini di fidelizzazione (tanto di customers quanto di employee), crescita del business e lustro aziendale.

Consci di tale rilevanza, il metodo Bip RED abbraccia la visione della TX teorizzata da Gartner e ne rielabora l'approccio in modalità "zoom in/zoom out", allargando la visione oltre il rabbit hole, il punto di snodo dell'esperienza in cui CX e EX si intersecano più profondamente attraverso vari punti di contatto, per osservare invece il quadro più ampio contenente entrambe le aree di esperienza nella loro totalità (Sica, 2023). Questo metodo, attraverso una serie di passaggi ben definiti, consente di creare un'esperienza complessiva coesa che abbraccia non solo i clienti ma anche i dipendenti, portando alla creazione di una cultura aziendale fortemente orientata al Purpose. L'obiettivo è quello di aiutare le aziende a innovare e ad affermarsi sul mercato, progettando esperienze superiori con un approccio end-to-end. Il processo mira alla scoperta e alla conquista di nuovi spazi di mercato, definendo un modello di relazione totale tra l'azienda, i clienti finali e i dipendenti lungo tutta la catena del valore e formando i talenti necessari per portare a termine i progetti desiderati.

Per fare ciò è necessario un team multidisciplinare che lavori, congiuntamente al top management, per identificare e convalidare la nuova linea di business da perseguire. Attraverso vari passaggi, l'azienda viene accompagnata dalla prima fase esplorativa fino all'ingegnerizzazione e al lancio del prodotto sul mercato, cui segue una prima fase di monitoraggio.

L'approccio iterativo si compone di 4 step principali che possiamo riassumere come segue.

- 1 Scoping: we identify rabbit holes.**
Partendo dalle esigenze aziendali, vengono rilevati e analizzati i momenti chiave di intersezione tra Employee Experience e Customer Experience.
- 2 Total Experience mapping: we snap the big picture.**
Vengono identificati tutti gli strumenti che, in un circuito di influenza generale, possono avere un impatto sulla CX e sulla EX.
- 3 Opportunity, envisioning and planning: we match opportunities and solutions.**
Vengono identificati ed implementati i quick win e le iniziative a lungo termine per generare cicli virtuosi di TX.
- 4 Design, implementation and measuring: we launch initiatives.**
Viene supportato il lancio e l'adozione di nuove esperienze attraverso la creazione, il racconto e la formazione.

Ma perché è così facile introdurre la lente del Purpose in questo processo? La risposta sta nella stessa natura del Purpose aziendale. Come abbiamo visto nel caso Disney, il Purpose rappresenta la ragione fondamentale dell'esistenza di un'azienda, l'elemento differenziante. Per questo può diventare un faro guida nella progettazione, ispirando e semplificando le decisioni verso la realizzazione di un'esperienza coerente. La sua integrazione nella progettazione della TX va oltre le decisioni di design, creando una cultura aziendale in cui ogni membro del team si sente coinvolto e responsabilizzato. Questo senso di appartenenza verso un obiettivo condiviso motiva i dipendenti garantendo alte prestazioni e diminuendo le probabilità che scelgano di fare carriera altrove. Per questo motivo viene data forte rilevanza al tema del Purpose nel processo di Bip RED, valutandolo come abilitatore del successo aziendale.



Come espandere la progettazione della TX

Entrando nel dettaglio, il tema del Purpose viene concretamente inserito all'interno delle fasi di questo processo sin dal primo momento. La fase di scoping è infatti dedicata proprio alla comprensione e condivisione all'interno del gruppo di lavoro del Purpose dell'azienda in questione, attraverso il coinvolgimento attivo degli stakeholder all'interno del team. Questa fase richiede un'analisi approfondita del motivo per cui l'azienda esiste, oltre a comprendere i valori fondamentali e la Mission aziendale.

Ciò porta con sé una serie di insight utili a creare una visione condivisa anche tra gli stessi stakeholder, poiché non sempre esiste uno scopo aziendale esplicitamente condiviso o unanimemente riconosciuto.

Parte del nostro compito è quello di creare una visione comune su cui poter lavorare, che getterà le basi per l'esplorazione delle varie opportunità e spazi di mercato in cui fare scouting.

Si tratta di fatto del lavoro che Disney fa costantemente con i propri CastMembers - come abbiamo già visto - durante il primo giorno di formazione dello staff, esplicitando il Purpose aziendale e raccontando in maniera concreta come questo si applica nel loro lavoro quotidiano, con un programma di esercitazione messo a punto per allenare la capacità di ognuno di rispondere in maniera creativa alle esigenze degli ospiti entrando sin nel dettaglio del tono di voce da utilizzare.

A tale scopo è necessario non solo indagare la consapevolezza del Purpose, sia da parte dei clienti che dei dipendenti ma, anche, approfondire il significato che ciascuno gli attribuisce, per comprendere se il Purpose aziendale viene correttamente comunicato e colto sia all'interno che all'esterno dell'azienda ed eventualmente fare chiarezza e mettere a fattor comune una visione unica ed unificata.

Questa comprensione condivisa è fondamentale per garantire che il Purpose possa essere trasmesso in modo coerente.

Nel caso Disney, per esempio, il Purpose è espresso in maniera chiara e forte, sia verso i clienti che verso i dipendenti, rappresentando un faro guida per tutte le decisioni prese all'interno dell'azienda.

A seconda dell'azienda e del contesto in cui opera, sarà indispensabile per noi individuare i metodi di ricerca più idonei per approfondire questi aspetti e valutare, dunque, l'allineamento dei valori aziendali con quanto operato e percepito esternamente (dai clienti) ed internamente (dai dipendenti). Il team Bip RED potrebbe condurre interviste, sondaggi e focus group per valutare quanto il Purpose sia compreso e condiviso all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

Al fine di estrapolare i possibili punti di contatto tra i bisogni di customers ed employee - che vanno anche al di là del consumo di beni e servizi - e il Purpose aziendale, si rivela utile anche l'utilizzo di strumenti di design opportunamente rielaborati per accogliere ed evidenziare il ruolo del Purpose. Ad esempio, possono essere utilizzate delle Personas che mettono in evidenza la connessione tra i valori degli utenti e il Purpose aziendale, o delle journey maps che evidenziano il modo in cui il Purpose si posiziona nell'esperienza di clienti e dipendenti.

L'obiettivo è identificare dove e quando il Purpose aziendale può essere incorporato in modo significativo in ciascun punto di contatto. Questi possono essere divisi in diverse categorie:

-  punti di contatto fisici - ad esempio nel caso Disney possono essere i negozi di souvenir, i punti ristoro, gli incontri con i personaggi;
-  punti di contatto digitali - come il sito web Disney, le app per dispositivi mobili, i social media;
-  processi interni - ad esempio la formazione dei dipendenti, la gestione delle risorse umane;
-  processi esterni - la prenotazione dei biglietti online, l'assistenza clienti.

Conclusa questa indagine approfondita sarà, quindi, possibile individuare gli spazi di opportunità per la comunicazione del Purpose all'interno di quella esperienza, generando una serie di proposte di soluzione. Per valutare quale sia il quick win e, quindi, la soluzione migliore da testare per ottenere risultati rapidi con il minor dispendio di tempo e denaro, sarà necessario procedere alla prioritizzazione delle soluzioni proposte, tenendo conto di fattibilità, rilevanza per l'utente ed efficacia nella trasmissione del Purpose.

Una volta individuata la soluzione più idonea e aver proceduto alla sua ingegnerizzazione e al conseguente lancio, il monitoraggio da parte del nostro team si concentrerà nel valutare l'efficacia della comunicazione del Purpose attraverso di essa, considerando anche il modo in cui questa si inserisce all'interno dell'esperienza esistente.

Nel farlo sarà necessario utilizzare metriche chiave per valutare quanto il Purpose sia stato trasmesso in modo efficace e come ha influenzato l'esperienza complessiva. Queste metriche potrebbero includere sondaggi di soddisfazione dei clienti, misurazioni dell'impegno dei dipendenti e indicatori di performance aziendali.

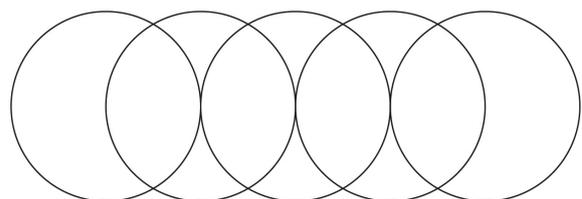
In conclusione, il Purpose è molto più di una semplice dichiarazione di intenti; è il motore che guida l'intera macchina dell'esperienza aziendale. Incorporare il Purpose nella progettazione della Total Experience non solo migliora la fiducia dei consumatori e protegge dalle critiche, ma crea una cultura aziendale resiliente e motivata. È un viaggio che coinvolge ogni aspetto dell'organizzazione e, se intrapreso con impegno e consapevolezza, può condurre a risultati straordinari nell'era del business centrato sull'esperienza. La chiave sta nell'abbracciarlo non come un optional, ma come la forza trainante che alimenta la magia della TX.



Conclusione

In un'epoca in cui l'esperienza è il fulcro del successo aziendale, l'integrazione del Purpose nella progettazione della Total Experience (TX) emerge come un elemento cruciale per guidare le organizzazioni verso risultati straordinari. Nel corso di questo articolo, abbiamo esaminato in dettaglio il caso esemplare dei parchi Disney, dove il Purpose permea ogni aspetto dell'esperienza dei clienti e dei dipendenti.

Tuttavia, l'integrazione del Purpose nella TX non è un processo limitato ai giganti dell'intrattenimento. Abbiamo esplorato come il metodo Bip RED, attraverso una serie di passaggi ben definiti, aiuta le aziende a creare un'esperienza complessiva e coesa che coinvolge non solo i clienti ma anche i dipendenti, portando alla creazione di una cultura aziendale fortemente orientata al Purpose. Questo approccio non si limita a proporre un design accattivante, ma si estende all'interno dell'organizzazione guidando ogni membro del team verso un obiettivo condiviso.



A

cademy aziendali a supporto del Purpose

Monica Cucchi, Camilla Galbusera

Può un'Academy aziendale essere uno strumento di narrazione del Purpose?

Noi crediamo di sì e in questo articolo andremo ad approfondire il legame tra Purpose e Learning Strategy e come essi possono entrare in relazione grazie ad una progettualità specifica: l'Academy.

Partiamo quindi con il definire cosa intendiamo per Purpose e Learning Strategy, così da avere fin da subito chiaro il setting semantico al quale facciamo riferimento. Il Purpose riguarda il perché un'organizzazione esiste: la sua importanza risiede nell'effetto a lungo termine che ha sul coinvolgimento dei dipendenti, sulla fedeltà dei clienti e sull'impatto sociale (Sica, 2023). Quando invece ci riferiamo alla Learning Strategy lo facciamo intendendola come l'insieme delle attività volte alla formazione e allo sviluppo delle persone, in linea con i bisogni endogeni ed esogeni dell'organizzazione.

Ma come possono parlarsi Purpose e Learning Strategy?

Declinare la propria Learning Strategy attraverso un'Academy è una scelta vincente in quanto risulta uno strumento concreto che abilita il Purpose e lo rende tangibile attraverso numerose attività.



Figura 1
La relazione tra Purpose, Learning Strategy e Academy
Fonte: OpenKnowledge

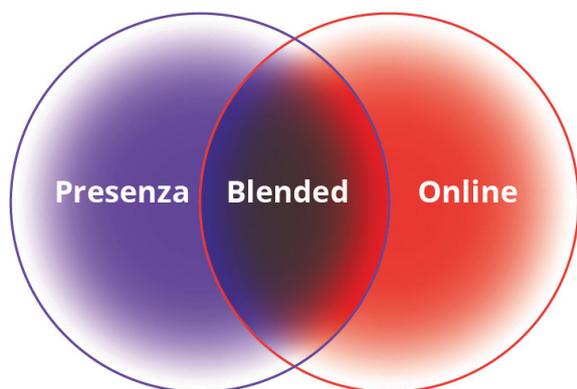


Figura 2
La sintesi dell'approccio formativo blended
Fonte: OpenKnowledge

L'Academy è un ecosistema di apprendimento con diversi touchpoint, sia digitali che fisici, che permettono un'esperienza coinvolgente e a tutto tondo dell'utente. È proprio l'utente il fulcro centrale di questo ecosistema, che lo coinvolge in prima persona e si sviluppa affinché possa essere efficace e arricchente nel lungo periodo, agendo così una delle caratteristiche chiave del Purpose. Se in passato l'approccio alla formazione aziendale si declinava principalmente con sessioni d'aula sincrone in presenza, negli ultimi anni esso ha subito un'evoluzione a favore di un approccio blended: fisico e digitale (figura 2). Sicuramente per la parte digitale è auspicabile avere una piattaforma LMS (Learning Management System) in grado di offrire dei contenuti formativi ingaggianti e interattivi, una facile esperienza di navigabilità e la possibilità di registrare in modo puntuale i completamenti degli utenti.

Per quanto riguarda, invece, la parte fisica, questa è caratterizzata da aule in presenza, sia teoriche che pratiche, che permettono all'utente di mettersi in gioco in prima persona attraverso un confronto diretto con i colleghi e i docenti. In sintesi, l'utilizzo di diversi touchpoint sia fisici che digitali permette la creazione di percorsi formativi blended, o learning path, nei quali la sperimentazione in presenza si arricchisce con l'esperienza on demand tramite pillole digitali interattive create ad hoc.

In OpenKnowledge, lavoriamo su progettualità formative molto diverse tra loro che spaziano dalla Training Need Analysis alla creazione di learning path digitali, dall'organizzazione di formazioni sincrone al design di Learning Strategy complesse.

Nel tempo la collaborazione con le diverse Aree di Business (AdB) del Gruppo BIP ci ha permesso di

realizzare iniziative di Learning Strategy in settori e business differenti: in particolare, nel progetto che stiamo per raccontarvi, abbiamo lavorato a stretto contatto con AdB Bip Energy & Industrial, area specializzata nel supporto alla trasformazione di realtà aziendali del suddetto settore.

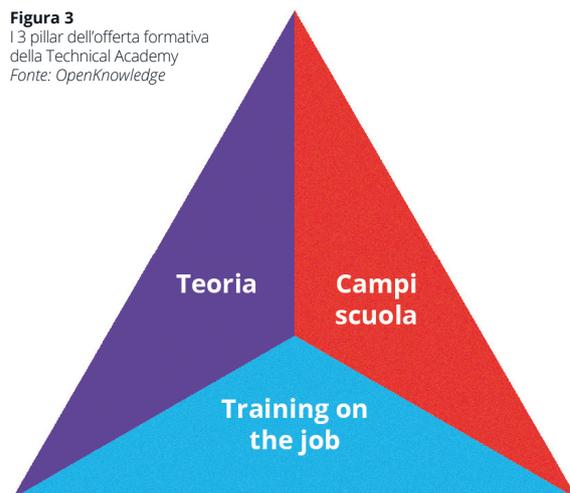
Questo progetto riflette molto bene l'applicazione di una Learning Strategy basata su un approccio formativo blended e la componente di coinvolgimento sul lungo periodo del dipendente che caratterizza il Purpose. Il suo nome è: Technical Academy.

Ve lo raccontiamo condividendo il dialogo avuto con Ferdinando Paolitti, Project Manager Senior Expert di A2A e responsabile del progetto, con il quale abbiamo organizzato un momento di riflessione ad hoc a chiusura della nostra collaborazione.

La Technical Academy è un progetto di Unareti, società che gestisce in modo integrato la distribuzione di energia elettrica e gas nei territori di Brescia, Milano e Bergamo e facente parte del gruppo A2A.

L'idea di creare una Technical Academy arriva durante la pandemia che, come evidenzia Paolitti, "ha portato a riflettere su aspetti ai quali per abitudine non prestavamo molta attenzione". In quel periodo infatti "i nuovi assunti si sono trovati a non poter seguire il normale iter di inserimento" e lavorare come di consueto, in quanto i lavori permessi riguardavano principalmente le squadre di pronto intervento sugli impianti, attività gestite dai colleghi esperti. Non potendo fare formazione sul campo (training on the job) è emerso come "la formazione dovesse essere congegnata anche in altro modo rispetto al classico affiancamento in training on the job".

Figura 3
I 3 pillar dell'offerta formativa della Technical Academy
Fonte: OpenKnowledge



Di conseguenza, la Technical Academy nasce principalmente per soddisfare l'esigenza di avere un'offerta formativa diversificata dedicata al personale operativo, "un mix calcolato tra formazione teorica, training on the job e addestramento pratico nei campi scuola" (figura 3).

Ma i suoi obiettivi sono molteplici. Tra i principali troviamo:

- creare un'offerta formativa customizzata sulle esigenze delle figure operative;
- favorire il passaggio di competenze tra i colleghi, "evitando la perdita della conoscenza che è il patrimonio di un'azienda";
- monitorare le attività di apprendimento e passaggio di know How;
- creare un ambiente dedicato (campi scuola) dove sperimentare e imparare in completa sicurezza.

Le finalità del progetto sono ambiziose e sfidanti ma il valore aggiunto di un'Academy di questo tipo supera sicuramente l'impegno investito per realizzarla.

Per tutta la durata del progetto abbiamo avuto il piacere di collaborare con un team di professionisti Unareti sempre più affiatato e coinvolto. Un gruppo di "persone che si sono appassionate a questo progetto particolare ed innovativo, e lo hanno portato avanti".

Quando si collabora per la realizzazione di un progetto di così ampia portata e di tale complessità, è essenziale che il team di progetto lavori in sinergia. Inizialmente partito come apripista sulla società Unareti (distribuzione elettrica e gas), verrà esteso a tutte le società delle reti della Business Unit Smart & Infrastrutture (BU S&I) e/o del gruppo A2A, per oltre 4.000 colleghi tra tecnici ed operativi.

La prospettiva che ha guidato tutto il progetto è stata la consapevolezza di creare un'Academy da e per i colleghi: un'offerta formativa customizzata sulla base delle sfide lavorative quotidiane che devono affrontare e nella quale loro stessi diventano protagonisti attivi in qualità di formatori o discenti.

Concretizzando in questo modo uno dei principi del Purpose: l'effetto a lungo termine che ha sul coinvolgimento dei dipendenti (Sica, 2023).

Ma da dove cominciare?

La definizione dell'AS-IS

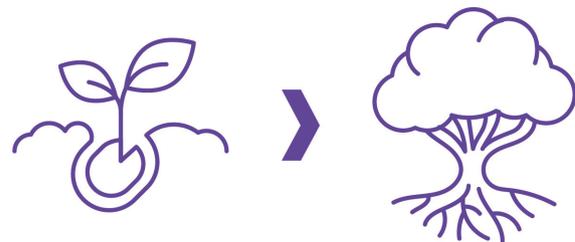
Il primo step che abbiamo intrapreso è stato la definizione dell'AS-IS attraverso l'ascolto dei bisogni.

Adottando un approccio bottom-up, abbiamo coinvolto i responsabili delle Unità Operative di Unareti Area Brescia tramite interviste semi-strutturate, nelle quali abbiamo approfondito sia come veniva gestita in quel momento la formazione dei collaboratori, sia i nuovi bisogni formativi percepiti.

L'analisi dei risultati di queste interviste ha permesso di individuare alcuni insight che hanno guidato il design dei nuovi processi TO-BE alla base della Technical Academy. Sempre tramite incontri dedicati, in questa prima fase di analisi abbiamo anche approfondito l'utilizzo della piattaforma LMS aziendale come touch point digitale formativo, in quanto fin da subito ci siamo indirizzati su una modalità formativa blended che integrasse i momenti in presenza con pillole digitali e materiale online.

Dallo studio di queste informazioni, arricchite dalla sintesi del materiale condiviso dal team di progetto, abbiamo delineato la learning journey AS-IS dei colleghi operativi Unareti.

A questo punto eravamo pronti per lo step successivo: la definizione del TO-BE (figura 4).



Dall'AS-IS al TO BE

Figura 4
L'evoluzione dall'analisi AS-IS al design TO-BE
Fonte: OpenKnowledge

La definizione del TO-BE

Per definire la learning journey TO-BE della Technical Academy abbiamo adottato un approccio di co-design. Attraverso molteplici riunioni di brainstorming e workshop che hanno coinvolto tutto il gruppo di lavoro, abbiamo delineato i primi processi che sono stati affinati in successivi momenti di condivisione e feedback.

Data la complessità del progetto abbiamo lavorato con un approccio flessibile, consapevoli che ci sarebbero stati dei cambiamenti in itinere e adottando un mindset di lavoro circolare dove il momento di feedback diventa la chiave di lettura per poter procedere allo step successivo.

I principali stream di progetto individuati si caratterizzano per la modalità di formazione sincrona o asincrona (figura 5), in particolare:

- formazione sincrona - aule di formazione con focus sulla teoria e aule di formazione con approccio pratico svolte in spazi aziendali predisposti ad hoc;
- formazione asincrona - pillole formative digitali create ad hoc (learning object) e altri materiali consultabili in piattaforma LMS (ad esempio le registrazioni delle aule sincrone, il materiale a supporto utilizzato in aula, altri documenti di approfondimento).

Il tutto inserito all'interno di una Brand Identity pensata e creata su misura per la Technical Academy, in modo che la rendesse facilmente riconoscibile dai fruitori e le donasse un'identità propria.

Ogni stream di progetto è stato sviluppato attraverso delle attività specifiche, guidate da uno dei pilastri più importanti di questo progetto: la collaborazione.

Per le aule sincrone, ad esempio, abbiamo coinvolto alcuni professionisti di Unareti in qualità di Subject Matter Expert (SME) affinché potessero sperimentarsi come formatori e aiutarci nella creazione delle pillole digitali. Per farlo sono state messe in campo diverse iniziative per supportare i colleghi coinvolti "a volte entusiasti nel coinvolgimento e altre volte spaventati dalla complessità del ruolo che gli stai proponendo di ricoprire", come ad esempio:

- l'organizzazione di un Train The Trainer rivolto ai colleghi formatori;
- la strutturazione di un flusso di lavoro con tutti gli step necessari per la creazione di un'aula di formazione, dal primo incontro per la definizione dell'argomento, al dry run prima dell'aula;
- la creazione di materiale dedicato alla preparazione dell'aula, con i principali tips&tricks per i formatori.

Per i momenti di formazione asincrona invece, abbiamo creato dei learning object utilizzando tool digitali dedicati per un risultato fresco e coinvolgente. In questo modo, gli SME ne hanno fin da subito compreso il valore e le potenzialità, in quanto fruivano dei learning object in anteprima per la condivisione di feedback sui contenuti, e ne sono diventati promotori per la fruizione da parte del resto dei colleghi.

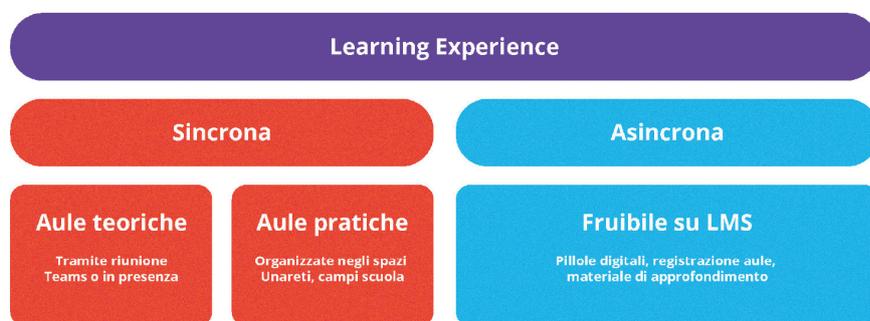


Figura 5
Sintesi degli stream di progetto individuati suddivisi per tipologia di fruizione ed erogazione sincrona o asincrona
Fonte: OpenKnowledge

I momenti di condivisione di feedback sono stati davvero uno dei pilastri del progetto; infatti, durante tutto l'arco della sua durata, è stata preziosa la relazione con il comitato di progetto, il team HR e formazione.

Grazie a un periodico allineamento sull'avanzamento delle attività, abbiamo ricevuto feedback preziosi e puntuali che ci hanno permesso di mantenere la bussola puntata verso l'obiettivo e portare avanti con armonia i vari stream. Tra i punti di forza del progetto c'è infatti "l'appoggio e la determinazione di un commitment motivato, che vi ha dedicato risorse non solo economiche".

Ed è proprio dall'ascolto dei vari feedback ricevuti che, dopo qualche mese di avvio del progetto, abbiamo captato un'altra esigenza: la creazione di un percorso di onboarding.

Abbiamo quindi lavorato per arricchire l'ecosistema della Technical Academy (figura 6) con un percorso di onboarding dedicato ai nuovi colleghi così da favorire:

- un inserimento inclusivo in azienda;
- l'acquisizione di competenze e un linguaggio condiviso;
- la collaborazione tra persone senior e new entry.

Il percorso è ricco di stimoli per i nuovi colleghi che potranno accedere a contenuti formativi ad hoc, contare sul tutoraggio nel day by day da parte dei colleghi più esperti e partecipare a dei momenti di feedback dedicati alla loro esperienza in azienda.

Infine, un'altra importante sfida della Technical Academy è la costruzione dei campi scuola, "costruirli perché siano veramente efficaci" e permettano di svolgere le attività formative pratiche in totale sicurezza. I campi scuola non saranno a beneficio solo dei colleghi A2A ma saranno a disposizione anche di altri enti certificati che seguono attività simili, diventando un asset di valore condiviso. Attraverso la condivisione del valore e delle potenzialità dei campi scuola verso l'esterno, essi diventano uno strumento di espressione del Purpose perché creano un impatto sociale positivo mirato allo sviluppo delle competenze seguendo i principi di sicurezza e innovazione.

Conclusione

In conclusione, l'Academy è uno strumento che permette di attuare gli obiettivi della Learning Strategy ed esprimere il Purpose aziendale. Lo fa diventando il punto nevralgico in cui convergono le progettualità di formazione e sviluppo coinvolgendo tutta la popolazione aziendale che, in modi diversi, ne diventa protagonista. Ma non solo, a volte un'Academy può anche andare oltre i confini dell'azienda in cui nasce, portando valore aggiunto all'intera comunità. Infatti, quando abbiamo chiesto a Ferdinando Paolitti di descrivere con una parola il progetto della Technical Academy, la parola scelta è stata: LIFE.

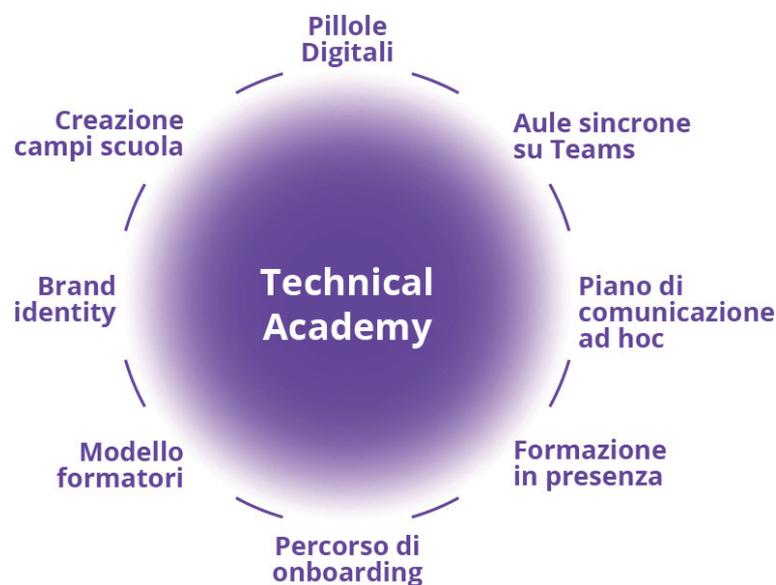


Figura 6
L'ecosistema Technical Academy
Fonte: OpenKnowledge

Accademia Costume & Moda: Un Purpose dinamico al servizio della formazione

Intervista a Furio Francini, CEO di Accademia Costume & Moda

Per il mondo dell'education il Purpose è un tema fondamentale, perché è questo l'ambito responsabile della formazione delle persone verso il loro futuro.

A raccontarlo è Furio Francini, CEO di Accademia Costume & Moda, per il quale essere Purpose-driven significa compiere scelte strategiche facendosi guidare dai propri obiettivi di lungo termine, dalla propria identità e da una mission forte.

La governance dell'organizzazione ha in questo senso un ruolo fondamentale nell'attività di definizione del Purpose: una realtà votata alla finanziarizzazione non è libera di esplorare il proprio mondo valoriale, svolgendo una ricerca di senso approfondita oltre gli obiettivi del profitto. Per Accademia Costume & Moda anche la tradizione aziendale e il settore di appartenenza sono fattori determinanti, che conferiscono la capacità di comunicare e condividere i propri valori con tutti gli attori interni, dipendenti o studenti.

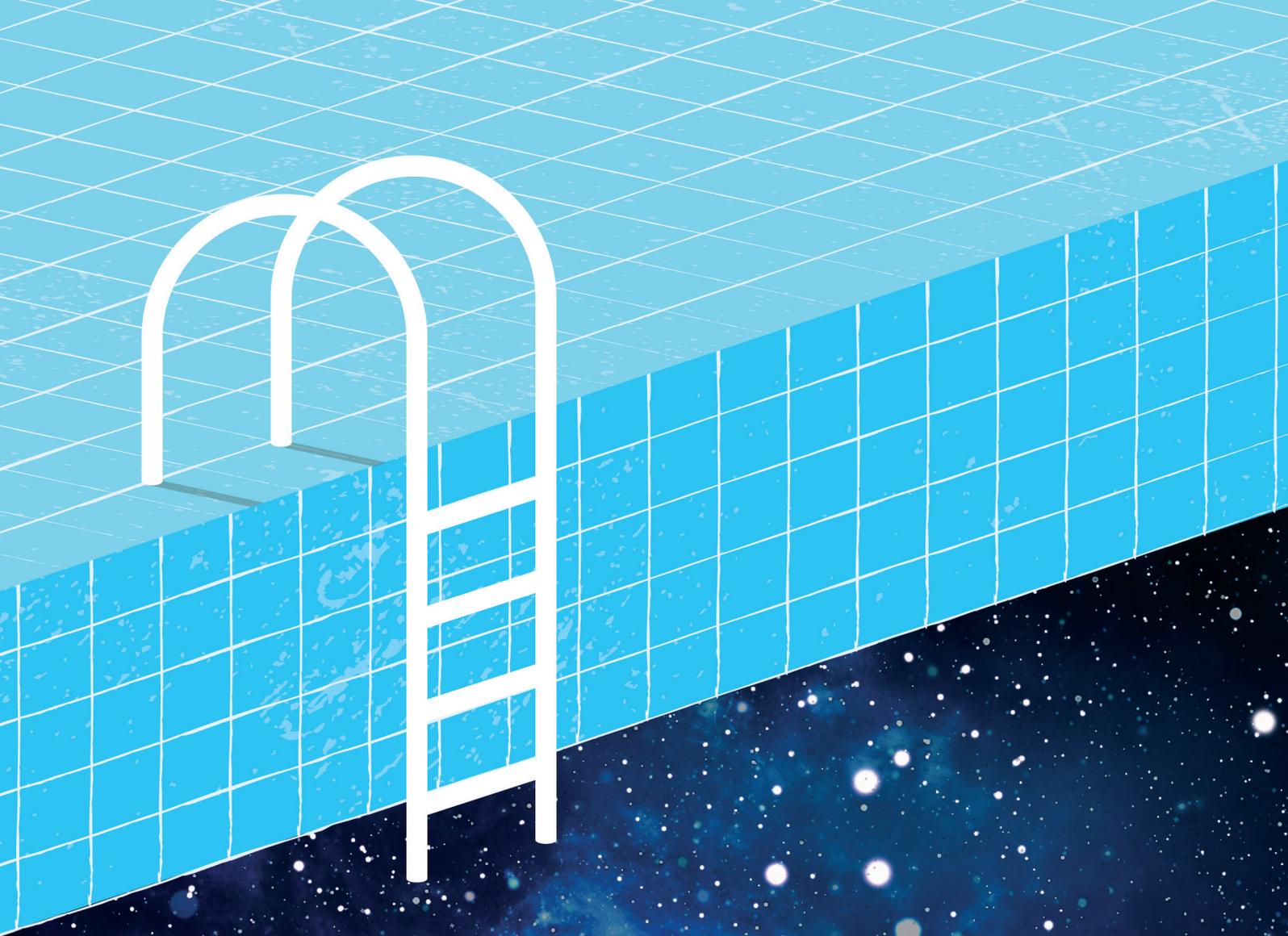
Questo processo permette loro di interiorizzare tali valori e farne esperienza. Nell'ambiente dell'Accademia si respira ancora una forte atmosfera di prossimità e autenticità, elementi fondamentali per veicolare i valori e il Purpose all'interno.

Ma la portata del Purpose, spiega Francini, non è solo interna, ma si espande in una riflessione più ampia. La responsabilità di formare i professionisti del futuro implica la necessità di considerare il tipo di professionisti che si sta contribuendo a plasmare e le responsabilità che essi dovranno assumere nel mondo reale.

Questo significa inevitabilmente interrogarsi sull'impatto che gli studenti avranno sul mondo del lavoro, con un'attenzione particolare al futuro del pianeta, alla sostenibilità e agli strumenti che saranno utilizzati. Il compito dei formatori, secondo Francini, consiste nel fornire ai loro allievi il metodo per interpretare e comprendere gli strumenti e le tecnologie del domani.

La definizione del Purpose, da ultimo, deve essere dinamica. L'espansione dell'organizzazione, la crescita finanziaria e le evoluzioni del contesto esterno hanno un'impatto sul sistema valoriale di un'istituzione che è, come abbiamo detto, fortemente incentrata su elementi legati alla tradizione e alla prossimità.

È necessario quindi essere disposti a mettere in discussione il proprio senso per mantenerlo vivo e aggiornato ai mutamenti continui. In questo modo è possibile mantenere un legame forte con la propria storia e il proprio passato, comunicando però un messaggio contemporaneo e attuale.



*E quindi uscimmo
a riveder le stelle.*

DANTE ALIGHIERI, *Inferno* XXXIV, 139



I Fluid Brand, espressione del Purpose



**Come comunicare il Purpose attraverso
la realizzazione di un brand più fluido e
“umano”**

Mattia Rizzo, Massimo Tanganelli

Quante volte nel corso della vita ci siamo chiesti “qual è il mio scopo?”.

Come capita alle persone, anche le organizzazioni sono chiamate, durante il proprio percorso di crescita, a porsi delle domande. Solo così possono evolversi nel tempo, cambiare idea, desideri, aspirazioni, obiettivi, a volte anche le personalità.

Questo perché, una volta stabilito il Purpose, è molto importante capire quale percorso intraprendere per realizzarlo, non solo in termini di azioni interne all'azienda, ma anche di coinvolgimento del pubblico, riformulando perciò il proprio modo di esprimersi e comunicare.

Per farlo, crediamo sia arrivato il momento di dire addio a quei modelli di comunicazione fissi e statici, favorendo un approccio più fluido, in grado di mutare e adattarsi in base alle situazioni, alle conversazioni e a ciò che accade nel mondo, senza però perdere per strada la sua riconoscibilità. In questo articolo non discuteremo

quindi dell'importanza del Purpose o di come svilupparlo, bensì di come trasmetterlo alla propria audience in modo efficace, attraverso la progettazione dell'elemento più distintivo di qualsiasi organizzazione: il brand.



Il potere del Fluid Brand

Il Purpose si posiziona come un pilastro al centro del brand. Una base solida che porta stabilità e concretezza al disegno della sua identity.

Davanti a questo paradigma, spetta quindi al brand il compito di adattarsi al Purpose, permettendogli di permeare in maniera convincente e coinvolgente attraverso il suo modo di comunicare, e dunque di arrivare agli altri. È da questa riflessione che prende avvio la ricerca di un nuovo metodo: il Fluid Brand.

Una costruzione del marchio diversa, non più schiava di regole identitarie immutabili, ma più libera di cambiare la propria forma.

Quando si definisce il brand di un'azienda è importante fare i conti con diversi fattori esterni, come il target, il mercato, il territorio, la politica ecc.

Questi fattori non vanno considerati solo nella loro forma "presente" (come si mostrano a noi in un preciso istante del tempo), ma anche in quella "futura", cogliendo dove sono in atto cambiamenti in modo da capire come evolvere la marca insieme a essi.

In questo scenario il Fluid Brand è in grado di esprimere il meglio di sé, realizzando guidelines prive di contorni inamovibili e modellando il brand non più per rispondere a un cluster di circostanze già stabilite, bensì adeguandolo ad ogni singolo momento. Una libertà di movimento che avvicina il brand sempre di più al concetto di persona, "umanizzando" la sua personalità, "naturalizzando" i suoi cambiamenti nel tempo e aumentando la sua capacità di "crescere" a seconda delle situazioni.

Sia chiaro: generare un brand fluido non significa diluire l'identità del marchio, rendendolo anonimo e disperdendolo nell'oceano aperto del mercato di massa. Al contrario, il Fluid Brand rappresenta l'equilibrio che il marchio deve assumere in ogni situazione e applicazione. Come l'acqua, il brand deve avere la capacità di scorrere lungo i diversi canali di comunicazione in modo dinamico, adattando il suo messaggio e senza perdere la sua riconoscibilità.



Come costruire un Fluid Brand di successo

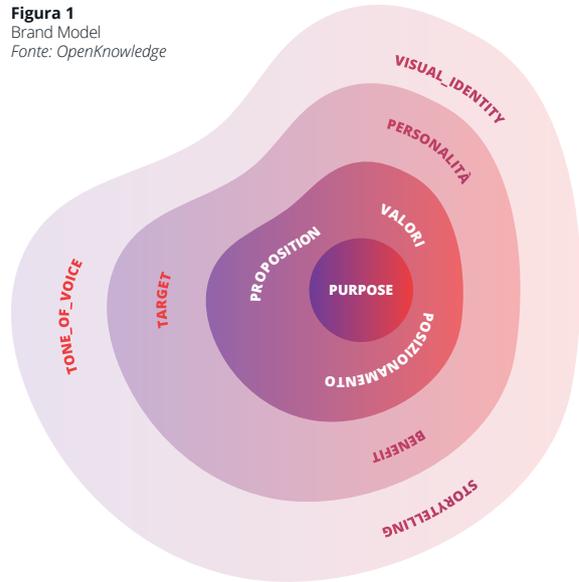
1

Il Brand Model e gli archetipi

Partendo dal suo epicentro (il Purpose, ovviamente), il primo passo è mettere insieme tutti i componenti del marchio in un unico raggruppamento, chiamato Brand Model (figura 1).

Come riportato in figura, attraverso questo Brand Model siamo soliti realizzare i tratti identitari di un brand. Partiamo dagli elementi più fermi e vicini al Purpose (il posizionamento, i valori aziendali, la brand proposition), per poi arrivare via via verso i componenti più fluidi (il target, i benefici e la personalità): ossia, quegli aspetti che per mantenere una loro validità nell'impianto della brand identity richiedono una rivalutazione costante, che tenga cioè conto dei cambiamenti nel tempo di quei fattori esterni già citati nel paragrafo precedente. Solo al termine di questo processo potremo dare forma ai tasselli finali di

Figura 1
Brand Model
Fonte: OpenKnowledge



ogni Fluid Brand: il Tono di Voce, la Visual Identity e, a seguire, la strategia di comunicazione.

Importante sottolineare che, durante l'intera fase di stesura del modello, teniamo sempre in considerazione il concetto di "archetipo".

Perché sono utili gli archetipi?

"Oggi il brand è un contenitore, non solo di caratteristiche funzionali, ma di significato e valore. Ma se vogliamo identificare e sfruttare efficacemente gli elementi essenziali, o immutabili, dei nostri brand, dobbiamo padroneggiare il linguaggio visivo e verbale degli archetipi" (Mark e Pearson, 2021).

Come già spiegato da Rosario Sica nell'articolo introduttivo di questo inserto, gli archetipi (o Brand Archetypes) sono la sintesi dei comportamenti e delle possibili rappresentazioni della realtà presenti nell'inconscio di tutti. Lo strumento ideale per agire sulla percezione del marchio, andando così a creare un rapporto di fidelizzazione tale da rendere il legame con il pubblico significativo e duraturo.

Senza riapprofondire la teoria ideata da Margaret Mark e Carol Pearson, è importante però tenere a mente quanto gli archetipi possano aiutarci a individuare una direzione nitida del Purpose, fornendo il primo vero "identikit" del nostro Brand Model.

Caregiver, Everyman, Hero o Explorer: sfruttare l'archetipo di riferimento può risultare, a seconda dei casi, estremamente utile per orientare la creazione della nostra identità di marca in maniera chiara e fluida.

2

La personalità fluida del brand

La personalità di un brand, come quella di una persona, si distingue dalla massa per il modo in cui interagisce con gli altri e con il mondo circostante a seconda del contesto.

Avete mai fatto caso a quanti "IO" interpretiamo quotidianamente? Ordinando un caffè al solito bar, al lavoro con i colleghi, con la famiglia, con gli amici: in tutte queste occasioni la personalità si adatta al contesto. Ciò non implica una mancanza di coerenza o autenticità nella propria personalità, al contrario è l'espressione di una capacità di adattamento e di apprendimento che tutti noi possediamo. Siamo soliti cambiare i nostri comportamenti, pur rimanendo noi stessi.

Ebbene, lo stesso avviene anche nei brand: è molto facile che l'azienda non utilizzi lo stesso linguaggio pubblicitario e informale anche con i fornitori o nel trattare questioni legali. Sebbene appaia ovvio che a parlare sia lo stesso brand, possiamo percepire quanto diversi risulti il suo linguaggio a seconda dei casi.

Come definire una Brand Personality fluida?

La risposta è: lasciatevi ispirare dal vostro pubblico. Per esempio, se la comunicazione è rivolta ai vostri clienti, tanto vale che il brand si esprima come loro. Ecco perché comprendere il mercato di riferimento aiuta a selezionare gli aspetti più efficaci della personalità del marchio. Per farlo, provate a descrivere il vostro marchio come se fosse una persona (cosa gli piace, cosa non gli piace e persino il suo aspetto), basandosi sui componenti guida del Brand Model e i suoi archetipi di partenza.

3

La fluidità del Tono di Voce

La voce di un brand, così come quella di una persona, è una parte importante della sua identità, in quanto partecipa alla determinazione del marchio e a creare un senso di coerenza per la vostra platea. Per stabilirla, occorre indicare come parla la personalità del brand: il suo timbro e il suo tono.

Cosa intendiamo per timbro?

Contraddistinto dai suoi capisaldi - Purpose, Brand Model e Personalità - il timbro di un

brand, così come quello di una persona, è quella particolare qualità del suono che rende la voce unica e riconoscibile in mezzo a tante altre.

Come arriviamo al tono?

Seppur mantenendo un unico timbro vocale, spesso è necessario modulare il nostro tono (e quindi il nostro linguaggio) a seconda dell'ambiente e del target da raggiungere.

Questo gioco di equilibri tra la coerenza data dal timbro e la flessibilità del tono contribuirà a rendere il brand fedele al suo Purpose ma, allo stesso tempo, libero di esprimersi in modalità e volumi diversi.

Per capire meglio questo passaggio, vi riportiamo uno schema dei toni che sviluppiamo ad hoc per i nostri clienti (figura 2). In questa rappresentazione, notiamo che la definizione dei toni del brand è il frutto di una raccolta delle keyword che meglio rappresentano il timbro di riferimento.

Il risultato sono tre linee vocali, dove ogni estremo viene bilanciato da una peculiarità diametralmente opposta, seguito da specifiche regole di scrittura del tono perfetto.

Una serie di oscillazioni, con il compito di guidare voi e i vostri collaboratori a capire come far fluire le parole a seconda dei diversi messaggi, senza il rischio di perdere la vostra personalità.

4

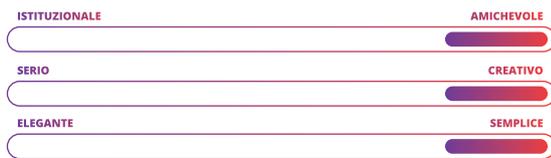
La Visual Identity: un punto di vista fluido

La Visual Identity, fatta di colori, fotografie, loghi, disegni e animazioni, è quel fondamentale che permette a chiunque di poter riconoscere un marchio immediatamente, grazie alla sua rappresentazione grafica. Un vero e proprio punto di riferimento che consente di distinguere il brand a prima vista.

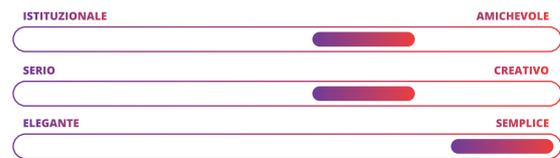
In una realtà mediatica composta da un'audience sempre più ampia, i brand hanno l'obbligo di comunicare il proprio Purpose attraverso un linguaggio che rispecchi ogni singolo individuo: le sue caratteristiche, i suoi bisogni e le sue aspirazioni. Questo è lo scenario su cui la Visual Identity di oggi deve intervenire" (OpenKnowledge).



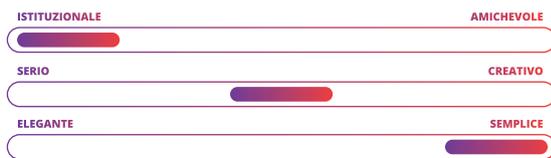
Target #1



Target #2



Target #3



Target #4

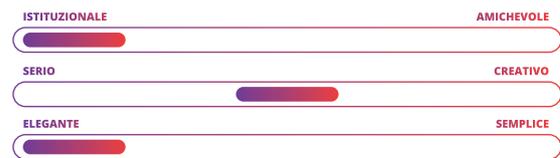


Figura 2
Fonte: OpenKnowledge

La posizione occupata dalla Visual Identity risulta perciò cruciale per i brand e le agenzie, che sono chiamati ad un necessario cambio d'approccio: ovvero, alla rinuncia di format rigidi a favore di una experience pensata per il singolo utente. Ovviamente, per non mettere a repentaglio la riconoscibilità del marchio, la rottura dello schema non deve risultare radicale, ma equilibrata e adattiva. A tal proposito, il metodo fluido ci permette di ottenere questo tipo di risultato, attraverso la realizzazione di un set di elementi stabili da poter, però, utilizzare e personalizzare con maggiore libertà. Alcuni esempi:

il logo, in quanto elemento riconoscibile “a prescindere”, non deve per forza seguire applicazioni rigide, come “sempre e solo posizionato in basso a sinistra”, ma essere più libero di posizionarsi e valorizzarsi a seconda degli spazi e dei canali di comunicazione;

definita una palette di colori primaria, nulla vieta di introdurre altre cromie nella propria comunicazione quando si parla di inclusività, di welfare aziendale, di piano industriale o di un qualsiasi altro argomento.

In questi e mille altri casi, la chiave di (s)volta è far funzionare il sistema di Visual Identity mantenendo un solido equilibrio tra la sua dinamicità e la riconoscibilità di marca.

5

Lo Storytelling: come raccontare il Purpose in maniera fluida

Ora che abbiamo integrato il Purpose (pilastro del nostro marchio) con la definizione fluida (e perciò flessibile e performante) del brand, non ci resta che raccontarlo al nostro pubblico, sviluppando quindi il nostro Storytelling.

Nel momento in cui viene presentato, uno Storytelling può aprirsi a nuovi scenari, introdurre nuovi personaggi, chiudere argomenti, tornare sui suoi passi oppure saltare completamente avanti nel tempo.

Ed è questa sua fluidità a renderlo il mezzo perfetto dentro cui evolvere il brand, in quanto permette di creare un racconto coerente e spendibile nel tempo del Purpose dato.

Ricordatevi di raccontare una storia, non la vostra storia.

Prediligere un racconto autoreferenziale della propria azienda cozza con lo spirito di vicinanza e autenticità che deve trasmettere il vostro brand. Ecco perché scegliere una storia diversa, che riguarda altre voci e altri luoghi ma restando sempre fedele al proprio obiettivo originario, porta a un migliore coinvolgimento delle persone.

Per intenderci, piuttosto che girare uno spot che evidenzia l'assenza di olio di palma nei propri prodotti, un brand di cosmetici otterrà un maggiore impatto mediatico raccontando la storia di una comunità indigena che subisce i danni ambientali causati dalle piantagioni di olio di palma.



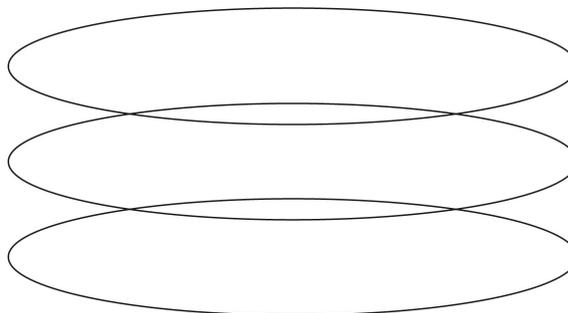
Non smettere di comunicare fluido

Arrivati a questo punto, non resta che esporre il Purpose al vostro pubblico utilizzando la fluidità del brand, la sua relazione con le persone, la sua visione sul futuro, le sue ambizioni e i suoi cambi di idee.

E una volta introdotto, non fermatevi.

Il motivo? Comunicare il proprio Purpose in più momenti vi permetterà di non abbassare l'attenzione dell'utente sul tema, mantenendo alta la percezione di necessità e consentendo di raccontare la vostra storia nei tempi giusti.

In questo modo, potrete giustificare il suo cambiamento in modo efficace, autentico e convincente, mostrando ai clienti che state realmente lavorando per migliorare le loro vite e il loro mondo, e stabilendo una connessione emotiva tale da generare awareness e spingerli ad agire.





P

urpose & Tech: istruzioni per l'uso

**Come e con quali precauzioni la
tecnologia contribuisce alla messa
a terra del Purpose aziendale**

Ginevra Fidora, Giuseppe Milani

La tecnologia è sempre stata considerata dalle aziende come un fattore cruciale di discontinuità, soprattutto nei momenti di stagnazione economica, in grado di sparigliare equilibri di mercato anche consolidati. L'innovazione tecnologica, se in grado di generare nel momento giusto (quando i clienti sono pronti a percepirla il valore) opportunità di prodotti/servizi maturi, può trasformare in relativamente poco tempo un'azienda follower in una leader del mercato, o creare mercati nuovi per un'azienda pioniera. Ci chiediamo: potrebbe la tecnologia non essere più la sola carta da giocare caratterizzata da questa potenza trasformativa? Esiste un fattore distintivo che, se considerato come bussola nell'evoluzione strategica, potrebbe portare altrettanti benefici o fare da "effetto booster" sui benefici associati alle implementazioni tecnologiche?

Il Purpose aziendale è il modo con cui l'azienda può entrare in empatia con l'ecosistema nel quale opera (dipendenti, stakeholder, clienti finali, altre aziende, Sistema Paese): se l'azienda sceglie e vive il Purpose "giusto", è in grado di massimizzare i benefici qualitativi e quantitativi di questa scelta, che si traducono - direttamente e indirettamente - in profitto.

Il Purpose opportunamente scelto e messo a terra può essere il fattore di successo chiave di una azienda, vero e proprio fattore di discontinuità, potenzialmente più della tecnologia stessa; ma esso stesso dipende dalla capacità dell'azienda di sfruttare le potenzialità della tecnologia per individuarlo, declinarlo e farlo percepire nel modo corretto. Con questo articolo vogliamo esplorare proprio questo rapporto stretto, bidirezionale, tra Purpose e tecnologia, cercando di comprendere come la tecnologia sia chiave per il successo di un'azienda Purpose-driven e quali precauzioni adottare in modo da massimizzarne i benefici derivabili dal suo utilizzo.

Tipologie di Purpose

“Alla gente piace fare affari con persone che si prendono cura di loro” (Reiman, 2012), al tempo stesso le aziende che impiegano individui che abbracciano uno scopo creano più coinvolgimento, più profitto e più idee. È in corso un cambio di mentalità epocale, un’esigenza globale ineludibile di trasformazione culturale, prima ancora che digitale o tecnologica: l’esigenza di trasformazione culturale è il presupposto per il successo della trasformazione digitale e in tale contesto la scelta e la definizione del giusto Purpose è il primo passo di questo processo. Spesso, quando pensiamo al concetto di Purpose, l’associazione più immediata è quella legata alla sostenibilità ambientale. Ma esistono numerose tipologie di Purpose e le scelte delle organizzazioni possono differenziarsi sia in base all’obiettivo di alto livello (es: ambiente, persona, società, ecc.), sia nella scelta e definizione di micro-obiettivi più specifici. A titolo non esaustivo, riportiamo nello schema sottostante (Figura 1) le tipologie più comuni di Purpose:



Figura 1
Ambiti di applicazione e tipologie di Purpose
Fonte: Bip xTech

Ruolo della tecnologia nel perseguimento del Purpose aziendale

Il Purpose può essere il fattore di successo chiave di un’azienda: se l’ecosistema in cui questa opera riconosce per vero e credibile il suo modo di viverlo e di comunicarlo, l’azienda sarà in grado di trasformare questa relazione di trust in benefici concreti e misurabili (aumento e fidelizzazione clienti, crescita dell’ARPU, diminuzione del churn rate, solo per citarne alcuni).

La qualità di questa connessione con l’ecosistema è il fattore chiave per il successo di un Purpose: l’azienda deve riuscire a definire una relazione empatica con l’ecosistema nel quale opera, ed è quindi fondamentale che sia intimamente interconnessa con lo stesso, in grado di coglierne per tempo o addirittura in anticipo, i cambiamenti. In altri termini, l’azienda deve riuscire a raggiungere un elevato livello di conoscenza dell’ecosistema attraverso un’analisi il più possibile continua e oggettiva dell’ambiente in cui opera.

La necessità di un’analisi continua è resa necessaria dal fatto che l’ecosistema è complesso e mutevole: cambiano le mode, le abitudini, le opinioni, di conseguenza le persone e tutto questo può modificare sensibilmente la lunghezza d’onda alla quale il Purpose aziendale deve risuonare. Per questo motivo, così come ogni sistema azienda è effettivamente un organismo vivente, inevitabilmente in continua trasformazione e crescita, lo è anche il Purpose. Gli elementi che contribuiscono alla realizzazione del Purpose sono molteplici, tra questi sicuramente la cultura aziendale, l’organizzazione e i processi operativi, ma la tecnologia svolge certamente un ruolo fondamentale.

La tecnologia offre molte opportunità in tutte le fasi del ciclo di vita del Purpose in azienda, dal momento della sua valutazione fino alla sua comunicazione e miglioramento continuo: il successo stesso di una azienda Purpose-driven dipende dalla capacità di sfruttare le potenzialità della tecnologia come fattore di efficacia ed efficienza per sé e come fattore differenziante verso l’esterno. La tecnologia infatti:

● può essere l’idea chiave per lo sviluppo della proposizione Purpose-driven, permettendo l’implementazione e la messa a terra di uno specifico micro-obiettivo definito nel contesto più ampio del Purpose. Proponiamo un’analisi specifica di questa fattispecie in “Tecnologia e Purpose, alcune implementazioni pratiche”;

- permette di definire la qualità della comunicazione bidirezionale con l'ecosistema, favorendo la creazione di un canale di ascolto e aumentando la comprensione delle esigenze, degli umori e delle opinioni all'interno di esso, in modo da modulare una strategia aziendale Purpose-driven;
- abilita un processo di monitoraggio continuo dell'ecosistema stesso e di conseguenza un processo di verifica del Purpose e della sua traiettoria di evoluzione nel tempo, individuando per tempo i cambiamenti e consentendo quando necessario di adattare e rimodulare le strategie aziendali Purpose-driven;
- abilita l'identificazione di opportunità per la messa a terra del Purpose, permettendo analisi di mercato e business case più accurati.

Riportiamo qui sotto un grafico (Figura2) che rappresenta principali fasi del ciclo di vita del Purpose, evidenziando come le tecnologie abbiano un obiettivo ben definito in ciascuna di esse e risultino quindi, un fattore che può determinare il successo o l'insuccesso di una azienda Purpose-driven.

Il ruolo della tecnologia si spinge oltre gli aspetti direttamente correlati al Purpose: la tecnologia, infatti, può fungere da abilitatore indiretto al Purpose in quanto può essere utilizzata per migliorare l'efficienza operativa e ottimizzare i processi aziendali, con il conseguente recupero di risorse da destinare ad attività Purpose-driven.

Tra i diversi modi in cui la tecnologia può contribuire al raggiungimento del Purpose aziendale:

- migliorare l'accesso alle informazioni: la tecnologia può consentire un accesso rapido e facile alle informazioni, consentendo ai dipendenti di prendere decisioni più informate e di lavorare in modo più efficiente;
- automatizzare i processi: l'automazione dei processi aziendali può ridurre gli errori umani, migliorare la produttività e liberare tempo per attività di maggiore valore aggiunto. Ciò può contribuire a raggiungere gli obiettivi aziendali in modo più rapido ed efficace;



Figura 2
Gli obiettivi della tecnologia nel ciclo di vita del Purpose
Fonte: BIP xTech

- favorire la collaborazione:
le tecnologie collaborative, come le piattaforme di comunicazione e condivisione dei documenti, possono facilitare la collaborazione tra dipendenti, team e persino tra diverse sedi aziendali. Questo può aiutare a raggiungere un Purpose aziendale incentrato sul lavoro di squadra e sull'innovazione;
- sostenere l'innovazione:
la tecnologia può essere un motore per l'innovazione aziendale. Per esempio, l'adozione di nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale o l'apprendimento automatico può consentire lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi che soddisfano le esigenze dei clienti in modo innovativo;
- migliorare l'esperienza del cliente:
per esempio attraverso l'uso di un chatbot per assistenza clienti o l'implementazione di soluzioni di e-commerce intuitive. Ciò può contribuire a creare un'immagine positiva dell'azienda e a raggiungere il Purpose aziendale fornendo un servizio clienti di qualità.

Come mostrato, in un'azienda Purpose-driven il modo con cui si pensa, si sceglie e si implementa la tecnologia ricopre un ruolo chiave: il successo dell'azienda stessa dipende dalla sua capacità di sfruttare le potenzialità della tecnologia.

Il legame tra tecnologia e Purpose è anche al contrario: molte volte anche la scelta tecnologica può essere impattata dal Purpose, si pensi ad esempio al tema dei consumi energetici e della sostenibilità ambientale.

Come possono quindi inquadrarsi le opportunità tecnologiche Purpose-driven con la strategia di evoluzione aziendale? Bastano azioni tattiche pensate con logiche a silos che si innestano su una qualunque roadmap tecnologica o è necessario uno sviluppo armonico complessivo?

"Rome wasn't built in a day": la messa a terra di soluzioni tecnologiche può richiedere anche anni, situazioni non valutate a priori possono creare danni difficilmente reversibili e minare anche la strategia di Purpose più credibile, così come il ritardo nell'aver indirizzato una certa tecnologia può tramutarsi in un gap non colmabile rispetto ai competitor. Scelte tecnologiche sbagliate o tecnologie usate male possono influire pesantemente sul ritorno dell'iniziativa, in termini economici e di brand reputation; l'uso della tecnologia può risultare controproducente al raggiungimento del Purpose stesso, si pensi ad esempio all'utilizzo di tecniche di marketing

invasive per un brand il cui Purpose mira alla cura dei clienti e di conseguenza al rispetto della loro privacy, all'utilizzo di tecnologie poco green in un'azienda il cui Purpose mira alla sostenibilità ambientale, o all'utilizzo di algoritmi discriminatori in un'azienda che si dichiara attenta ai propri employee e all'inclusione.

Per evitare di incorrere in questi errori, la tecnologia non deve essere utilizzata per il bene della tecnologia stessa, ma per lo scopo che soddisfa: dovrebbe essere verificata e inquadrata in un contesto più ampio, collegata al Purpose, alla Vision e alla Mission dell'organizzazione, in modo che sia accettata e vissuta da tutti i dipendenti, oltre che istituzionalizzata in tutta l'organizzazione e percepita come utile dall'ecosistema.

Allo stesso tempo, le aziende devono usare la tecnologia in modo etico e responsabile, considerando l'impatto sui clienti, i dipendenti, l'ambiente e la società nel perseguire il loro Purpose. Non quindi azioni tattiche, ma un piano di sviluppo coerente e organico, ben monitorato e aggiornato con frequenza. Come descritto con maggiore dettaglio in "Tecnologia e Purpose: alcune implementazioni pratiche", un'azienda realmente Purpose-driven deve considerare il Purpose come punto di partenza per la definizione del piano strategico pluriennale, come uno tra gli obiettivi chiave, in modo che le risorse aziendali siano dedicate alle azioni e agli sviluppi utili per la sua corretta implementazione, con grandissima attenzione agli aspetti tecnologici.

Fondamentale una cabina di regia che verifichi, attui e modifichi eventualmente in corsa l'implementazione e la comunicazione del Purpose, in modo da mantenere viva la relazione empatica e di credibilità con un ecosistema in continuo mutamento.



Cos'è una azienda data-driven e perché è più "pronta" al raggiungimento degli obiettivi di Purpose

"L'accumulazione dei dati non è scienza più di quanto un mucchio di mattoni non sia una casa" (Poincaré, 1902). I percorsi di trasformazione digitali delle aziende odierne sono spesso caratterizzati da un significativo approccio data-centrico e di innovazione volto a guidare l'evoluzione, ottimizzare i processi, automatizzare le attività, migliorare l'esperienza digitale e guidare la digitalizzazione delle attività in termini di nuove skill. Ma cosa significa essere un'azienda data-driven? Le aziende in genere non vengono create fin dall'inizio come entità guidate e incentrate sui dati; per la maggior parte delle aziende si tratta di un'evoluzione della

Figura 3
Evoluzione della data-driven company
Fonte: Christopher S. Penn



cultura e della strategia, un viaggio che può richiedere anni. Per diventare guidate dai dati, le aziende si evolvono attraverso cinque fasi (Figura 3):

L'aumento delle quantità di dati utilizzabili dalle aziende, classificati come un vero vantaggio competitivo, diventa effettivamente tale quando ne viene massimizzato il valore, ai fini per esempio dell'identificazione di nuove strategie di business. Un'azienda data-driven è, quindi, un'organizzazione in cui ogni persona che può utilizzare i dati per prendere decisioni migliori ha accesso ai dati di cui ha bisogno, quando ne ha bisogno. Essere data-driven non significa utilizzare alcuni report preconfezionati all'inizio di ogni giorno o settimana, ma riuscire a dare ai decisori aziendali il potere di esplorare i dati in modo indipendente; devono essere in grado di porre domande e ricevere risposte basate sui dati prima che la decisione venga effettivamente presa.

Oggi, in molte situazioni, gli executive prendono decisioni "d'istinto" e poi cercano i dati per supportarla. Ma se i dati sono prontamente disponibili e facili da analizzare e presentare in forma visiva, possono diventare parte integrante del processo decisionale: questo rende un'organizzazione veramente basata sui dati.

In che modo essere data-driven è un vantaggio per un'azienda che vuole puntare sul Purpose come leva strategica di business? Come detto inizialmente, il Purpose è il modo con cui l'azienda può entrare in empatia con l'ecosistema nel quale opera. Disegnare un'azienda Purpose-driven significa partire dalla sua filosofia, dalle sue fondamenta tecnologiche e organizzative, definendo un adeguato piano strategico di evoluzione, in modo che sia veloce a comprendere i cambiamenti, agile a modificarsi e a prendere decisioni: l'azienda data-driven è pronta nativamente a questo cambio di mentalità. In sintesi, diventare data-driven aiuta un'azienda a mettere meglio a terra il suo Purpose perché:

- garantisce il mantenimento di un occhio vigile, di un controllo oggettivo sullo stato dell'ecosistema nella quale si trova ad interagire, evitando azioni soggettive e non armonizzate in un piano comune che:
 - rischierebbero di essere sbagliate in quanto non in linea con l'ecosistema e con il Purpose aziendale;
 - per essere implementate creerebbero infrastrutture ad hoc e costi potenzialmente più alti di quelli possibili in un disegno complessivo;
- abilita analisi più fini legate alla value proposition commerciale e alla relazione con i clienti dei servizi (analisi del mercato potenziale, definizione del prezzo, politiche di customer care, ecc.);
- permette di costituire un processo di innovazione data&Purpose-driven;
- fornisce informazioni per la pianificazione, l'implementazione e la valutazione basate su dati, consentendo all'azienda di dimostrare in modo convincente l'efficacia delle sue azioni legate al Purpose e di adattare in modo continuo per raggiungere gli obiettivi desiderati.

Intraprendere un percorso per diventare un'azienda data-driven rappresenta quindi una leva strategica per ottenere un vantaggio competitivo tramite un cambiamento culturale radicale. Gli strumenti tecnologici tradizionali come la business intelligence, che consentono a una azienda data-driven di prendere decisioni più informate e consapevoli, possono tuttavia

avere limitazioni quando si affrontano decisioni complesse. Queste limitazioni possono essere superate da un paradigma più ambizioso, che va oltre le modalità più tradizionali di analisi del dato, utilizzando modelli di intelligenza artificiale per fare previsioni e automatizzare processi, che potremmo definire AI-driven.

Sebbene l'approccio AI-driven condivida con l'approccio data-driven similarità nella raccolta e nell'elaborazione iniziale dei dati, si distingue per l'innovazione tecnologica e l'automazione introdotta. L'AI-driven non va però visto come alternativo, bensì come una fase successiva di un'unica evoluzione tecnologica, da data-driven tradizionali verso avanzate AI-driven company.

Questa evoluzione trasforma il modo in cui le organizzazioni operano, prendono decisioni e si adattano alle mutevoli esigenze di mercato. L'evoluzione portata dall'AI-driven si riflette direttamente sul rapporto col Purpose: l'automazione del rapporto tra l'azienda e l'ecosistema, dell'adattamento all'ecosistema stesso e in ultimo dei processi decisionali, comporta per l'azienda AI-driven un nuovo livello dell'essere Purpose-driven.

La necessità di un cambiamento culturale è fondamentale per garantire il successo della trasformazione digitale. In questo contesto, la definizione del Purpose rappresenta la prima tappa cruciale di questo percorso. Molto presto l'adozione di un approccio data-driven non sarà più un elemento distintivo ma diventerà, invece, una necessità imprescindibile per sopravvivere in un mercato caratterizzato da cambiamenti profondi, costanti, radicali e rapidi.

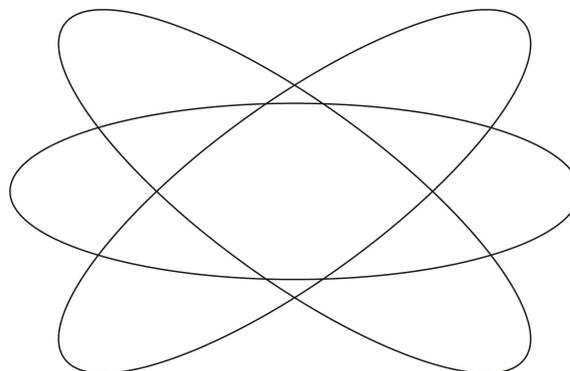


Conclusioni

Nel corso dell'articolo si è cercato di mostrare la strategicità per un'azienda del Purpose e della tecnologia, come fattori chiave di crescita, sia singolarmente che nel loro stretto rapporto di bidirezionalità.

Il successo di un'azienda Purpose-driven dipende dal livello di conoscenza dell'ecosistema e dei suoi cambiamenti: è necessario costituire quindi una relazione empatica, duratura e adattativa nel tempo e per farlo non si può prescindere da un approccio data-driven, oggettivo, analitico, che cerchi di minimizzare il rischio di incomprensioni, scollamento e perdita di credibilità.

Quale sarà il prossimo passo? Da aziende data-driven si passerà ad aziende AI-driven, dove anche le decisioni saranno regolate da algoritmi? Come le aziende decideranno di muoversi per la ricerca e la messa a terra del miglior Purpose? Gli algoritmi saranno in grado di emulare la necessaria empatia con l'ecosistema? O saremo di fronte a un nuovo umanesimo?





P

urpose & Tech: alcuni esempi pratici

Esempi concreti di come la tecnologia
è chiave per il successo delle aziende
Purpose-driven

Giuseppe Milani, Mattia Pedrini

Il Purpose aziendale è la dichiarazione o la missione fondamentale che guida un'azienda nel perseguire un obiettivo più ampio oltre al mero profitto finanziario.

La tecnologia svolge diversi ruoli fondamentali in tutte le fasi del ciclo di vita del Purpose, per esempio nel migliorare la qualità della comunicazione bidirezionale azienda-ecosistema, favorendo l'ascolto di quest'ultimo e consentendo una migliore reattività, e in certi casi proattività, ai suoi cambiamenti, nel consentire un processo di verifica del Purpose stesso attraverso il monitoraggio continuo e nell'individuazione delle opportunità per la messa a terra del Purpose attraverso analisi di mercato.

Come descritto in "Tecnologia e Purpose: istruzioni per l'uso", il ruolo della tecnologia nel ciclo di vita comincia quindi sin dal momento della valutazione del Purpose, prosegue con la comunicazione e affianca il miglioramento continuo, al punto che il successo stesso di una azienda Purpose-driven può dipendere dalla capacità dell'azienda di sfruttarne le potenzialità. Esiste però una modalità più diretta in cui si declina il rapporto tra tecnologia e Purpose: la tecnologia è infatti in molti casi un elemento chiave che abilita o concretizza l'implementazione di specifici obiettivi definiti all'interno di un Purpose più ampio.

In questo caso non parliamo astrattamente di ruoli ed obiettivi, ma di veri e propri casi concreti, già implementati o in fase di implementazione in contesti aziendali, in cui una o più tecnologie risultano la chiave per raggiungere un obiettivo, concreto e misurabile, inquadrato o inquadrabile in un Purpose. In questo articolo ci proponiamo di esplorare quest'ultima modalità attraverso l'analisi di casi d'uso reali. Un focus specifico è dedicato alle tecnologie in ambito ICT, con una mappatura delle applicazioni reali da noi individuate delle principali tecnologie ICT rispetto agli obiettivi concreti che le aziende si possono dare per perseguire il loro Purpose. Un secondo focus è poi dedicato al caso dei cosiddetti abilitatori tecnologici, aziende cioè che sviluppano soluzioni di valore aggiunto basate sulla tecnologia in grado di aiutare aziende terze a mettere a terra determinati obiettivi legati al loro Purpose.

Il Purpose e i micro-obiettivi

I Purpose di alto livello possono essere declinati in micro-obiettivi, ognuno con un particolare task specifico e potenzialmente anche un target di riferimento. Aziende con lo stesso Purpose possono in realtà avere un approccio marcatamente differente proprio a seconda dei micro-obiettivi che vanno a perseguire, in quanto proprio le singole iniziative, il modo con cui sono implementate e poi veicolate concorrono a creare quel concetto di credibilità che diviene fondamentale per la costituzione di un business di lungo termine, che sia realmente a prova di futuro. A titolo di esempio riportiamo alcuni dei micro-obiettivi che potrebbero essere perseguiti dalle aziende.

POSSIBILI PURPOSE	MICRO OBIETTIVI
Sostenibilità ambientale	Lotta agli sprechi Energie rinnovabili Attivismo ambientale Decarbonizzazione Riduzione rifiuti / Economia circolare
Sostenibilità sociale	Lotta sfruttamento del lavoro / Schiavitù Supporto alla DE&I Lotta a digital divide culture Lotta a digital divide infrastrutturale Responsabilità sociale, Sviluppo comunità
Innovazione tecnologica	Innovazione tecnologica
Benessere dei dipendenti	Salute e benessere Security & Safety Empowerment & Formazione Miglioramento qualità del lavoro Salute
Benessere dei Cittadini	Wellbeing Miglioramento qualità della vita

Tabella 1
Esempi di micro-obiettivi di Purpose
Fonte: OpenKnowledge

Aziende Purpose-driven: casi d'uso e focus sulle tecnologie ICT

Oltre ai casi ormai noti a tutti come ad esempio Patagonia, che ha fatto della sostenibilità ambientale, dei materiali innovativi e riciclati, il tratto distintivo del suo brand in ambito tessile, sono ormai molte le aziende Purpose-driven di successo, che hanno basato la loro value proposition su un'idea strettamente correlata all'innovazione tecnologica. Di seguito, solo per citarne

alcune, raccontiamo due casi interessanti di aziende che puntano sul Purpose della sostenibilità ambientale: nel caso di Lego, il Purpose non si ferma a rivedere solamente il packaging ma addirittura il prodotto stesso mentre nell'altro caso, Good Meat, rivoluziona la catena di produzione della carne, diminuendone drasticamente l'impatto nocivo sul pianeta.

Lego - Riduzione delle plastiche basate su petrolio

Lego, uno dei più grandi produttori al mondo di giocattoli, con i suoi mattoncini ormai diventati iconici in tutto il mondo, ha deciso di vivere integralmente il suo Purpose "Building a sustainable future" (Kirkbi, 2023) mettendo in atto una rivoluzione proprio nella scelta dei materiali con cui vengono creati i mattoncini. L'azienda si è data come obiettivo per il 2032 una riduzione del 37% delle emissioni rispetto al 2019 e l'utilizzo di soli materiali sostenibili per ogni componente della plastica ABS, integrando materiali biodegradabili e riciclati. Il problema che affronta Lego è complesso, poiché nel suo caso, a differenza di molte altre aziende, la plastica non è il packaging ma il prodotto stesso. Tuttavia, Lego attualmente emette circa un milione di tonnellate di CO2 ogni anno, circa tre quarti delle quali dalla materia prima dei mattoncini. Per eliminare questa quota, Lego sta investendo oltre 340 milioni di dollari ed ha inserito almeno 100 ingegneri nel suo programma di ricerca sulle bioplastiche (Financial Times, 2023).

Good Meat - sostenibilità della produzione di carne

Con la domanda mondiale di carne che le proiezioni danno in aumento del 50% da qui al 2050, la necessità di rendere più sostenibile la produzione della carne è diventata impellente negli anni recenti, anche per le note implicazioni dell'allevamento in termini di consumo di suolo, di risorse idriche e di emissioni di gas serra. Un'alternativa già presente sul mercato è quella della carne vegetale, che però generalmente non soddisfa i palati dei consumatori. Good Meat Inc., una startup statunitense, porta avanti il suo Purpose "We will always eat meat. To share the planet together, we have to do it differently" (Good Meat, 2023) con un approccio differente: la produzione della carne coltivata in laboratorio con l'impiego di bioreattori e biotecnologie.

Il prodotto di Good Meat è a tutti gli effetti carne, biologicamente parlando, ma secondo stime preliminari sul suo impatto ambientale, consuma tra il 35% e il 95% di suolo in meno a seconda che si tratti di carne coltivata di pollo o di manzo, emette tra il 70% e l'80% in meno di gas serra e produce globalmente tra il 70% e il 90% di inquinamento in meno. Good Meat ha ricevuto proprio a giugno di quest'anno l'approvazione della FDA per commercializzare il suo primo prodotto sul mercato statunitense: la carne di pollo, che è già in vendita a Singapore dal 2020 (The Guardian, 2020).

Analizzando i casi d'uso presenti sul mercato, si può notare una distinzione piuttosto netta tra tecnologie in ambito ICT (Information & Communication Technology) e tecnologie non-ICT. Nel secondo caso, come esemplificato dai casi descritti sopra di Lego e di Good Meat, si nota una netta preponderanza dell'impiego di queste tecnologie per Purpose legati alla sostenibilità ambientale. Tale preponderanza non si evidenzia invece per le tecnologie ICT, che risultano essere più trasversali e trovano impiego in tutti i Purpose mappati. Globalmente, tra i casi d'uso individuati, la maggioranza di questi sono legati a tecnologie in ambito ICT, che sono state in diversi settori tra i più importanti acceleratori tecnologici degli ultimi anni; spesso le tecnologie ICT ricoprono un ruolo cruciale nell'implementazione dell'idea chiave di un'azienda Purpose-driven. Le principali tecnologie cui facciamo riferimento sono le seguenti:

- Intelligenza Artificiale (AI): l'obiettivo dell'AI è sviluppare macchine e software in grado di eseguire in modo autonomo, e in molti casi migliorare, le prestazioni umane in determinati compiti, simulando alcune delle capacità cognitive umane come pensiero logico, ragionamento, apprendimento, percezione sensoriale e comprensione del linguaggio. Data la vastità di questo mondo, evidenziamo anche tre sottogruppi ben definiti e dalle applicazioni ben specifiche:
 - AI generativa: l'AI generativa include tutte quelle applicazioni di intelligenza artificiale in grado di replicare il comportamento umano nella creazione di nuovi contenuti, tra cui audio, codice, immagini, testo, simulazioni e video. Attualmente è il campo dell'AI in più rapida evoluzione, per cui le sue applicazioni potrebbero non essere ancora del tutto esplorate, ma di sicuro includono l'automazione di processi creativi e di design industriale, assistenti virtuali più "umani" e scrittura automatica di codice informatico;
 - Computer vision: la computer vision permette ai computer e ai sistemi di ricavare informazioni significative da immagini digitali, video e altri input visivi e intraprendere azioni o formulare delle segnalazioni sulla base di tali informazioni. Le sue applicazioni vanno dalla biometria, alla sorveglianza intelligente fino alla diagnostica automatizzata.
 - Internet of Things (IoT): l'IoT si riferisce alla connessione di dispositivi fisici al mondo digitale. Le aziende possono utilizzare l'IoT per raccogliere dati in tempo reale da sensori e dispositivi, consentendo un migliore monitoraggio e ottimizzazione dei processi aziendali. Ad esempio, nell'ambito della sostenibilità, l'IoT si utilizza per monitorare e ridurre il consumo energetico;
 - Blockchain: la tecnologia blockchain consente la registrazione sicura e trasparente delle transazioni, di qualsiasi natura esse siano. Può essere utilizzata per migliorare la sicurezza delle transazioni finanziarie, la gestione e il monitoraggio della catena di approvvigionamento, la protezione dei dati e la tracciabilità. La blockchain può anche favorire la trasparenza e la responsabilità, supportando un Purpose aziendale basato sull'integrità e sull'etica;
 - Augmented reality (AR)/virtual reality (VR): la AR aggiunge elementi virtuali (immagini, suoni o grafica) al mondo reale al fine di migliorare o arricchire l'esperienza aggiungendo informazioni. La VR invece crea un ambiente completamente virtuale e immersivo in cui gli utenti, tramite dispositivi tipo visori, possono sperimentare, esplorare, testare.
- AI cognitiva: l'AI cognitiva in particolare simula i processi mentali dell'essere umano ed è in grado, quindi, di svolgere tipologie di task che richiedono ad esempio la comprensione di dati di contesto, di un testo scritto o del linguaggio parlato. Può essere utilizzata per sintetizzare e distillare conoscenza da grandi basi documentali non strutturate o per sviluppare sistemi automatizzati di interazione con l'essere umano;

Altre tecnologie rilevanti da citare sono la Stampa 3D che consente di creare oggetti tridimensionali per stratificazioni successive, il networking, cioè la creazione e la gestione di reti di comunicazione tra dispositivi informatici, il cloud computing, che consente di sfruttare risorse informatiche scalabili e flessibili attraverso Internet e le tecnologie per data center che consentono di memorizzare, archiviare e storicizzare dati in strutture sicure, scalabili e resilienti, con particolare attenzione all'ambiente.

Nella tabella sottostante sono mappati i principali casi d'uso individuati, suddivisi per tecnologia ICT abilitante e micro-obiettivo. Un punto importante da tenere presente guardando la mappatura è che non necessariamente tutti i casi mappati si inseriscono nel contesto di un Purpose aziendale definito, come invece succede per i quattro casi principali descritti più nel dettaglio successivamente.

Anche in assenza di un Purpose definito, però risulta evidente come ciascun caso di rapporto tecnologia - micro-obiettivo è inseribile chiaramente in un Purpose orientato agli archetipi riportati nella tabella.

Analizzando il diagramma, si nota una maggiore densità di casi individuati di applicazioni di intelligenza artificiale e blockchain per la sostenibilità ambientale e sociale. Nell'ambito della Sostenibilità Ambientale, anche il tema delle tecnologie per Data Center green risulta molto rilevante. L'ambito del networking invece presidia gli obiettivi di sostenibilità sociale legati alla lotta al digital divide. Tra i casi rappresentati nel diagramma sopra, riportiamo una descrizione più estesa di alcuni esempi di implementazioni di tecnologie ICT Purpose-driven di particolare interesse.

Figura 1
Tecnologie ICT e micro obiettivi: casi d'uso
Fonte: BIP xTech

Archetipi/Cluster	Micro Obiettivi	AR/VR	IoT	Blockchain	AI	Computer Vision	Cognitive AI	Generative AI	3D printing	Cloud	DC Tech	Networking
Sostenibilità Ambientale	Lotta agli sprechi											
	Energie Rinnovabili											
	Attivismo ambientale											
	Decarbonizzazione											
Sostenibilità Sociale	Riduzione rifiuti/Economia circolare											
	Lotta a sfruttamento del lavoro/schiavitù											
	Supporto alla D&I											
Benessere dei dipendenti	Lotta a Digital divide culturale											
	Lotta a digital divide infrastrutturale											
	Responsabilità sociale, sviluppo comunità											
	Salute e benessere											
	Security & safety											
Benessere dei cittadini	Empowerment & formazione											
	Miglioramento qualità del lavoro											
	Salute											
Security & safety	Miglioramento qualità della vita											
	Security & Safety											

Ferrero – blockchain

Il brand, che è noto in tutto il mondo per la Nutella e per i suoi prodotti dolciari di alta qualità esportati in oltre 170 Paesi, è da anni in prima linea nella lotta allo sfruttamento del lavoro ed alla schiavitù moderna. L'approvvigionamento responsabile degli ingredienti costituisce infatti uno dei pillar del Purpose aziendale "we care for the better" (Ferrero, 2023) e negli anni l'azienda ha intrapreso diverse iniziative per migliorare la tracciabilità nelle sue catene di approvvigionamento, raggiungendo il 96% della tracciabilità sul cacao attraverso una piattaforma dedicata e il 99,95% sull'olio di palma nel 2022. L'approvvigionamento delle nocciole, ingrediente caratteristico di moltissime preparazioni della Ferrero a partire proprio dalla Nutella, è considerato particolarmente difficile da tracciare (nel 2022 Ferrero è al 79%), per una serie di cause strutturali e sistemiche legate ai paesi produttori. Per questo dal 2021 Ferrero porta avanti una partnership tecnologica con la piattaforma Sourcemap, che impiega - tra le altre cose - tecnologie di blockchain, intelligenza artificiale e geolocalizzazione nella mappatura, tracciabilità e trasparenza delle supply chain per aziende multi-settore. Tramite anche questa partnership, Ferrero si pone come obiettivo il 100% di tracciabilità della catena di approvvigionamento delle nocciole (Sourcemap, 2023)

Caterpillar – AR/VR

Caterpillar, leader mondiale nella produzione di macchinari pesanti e attrezzature per la costruzione, ha implementato una piattaforma basata sulla realtà virtuale - chiamata CAT safety VR program - per il training del personale addetto ai siti di costruzione, in linea con l'idea di migliorare la sicurezza come da Purpose aziendale dichiarato (Caterpillar, 2023). I dati mostrano infatti che il 90% degli incidenti in detti siti dipende primariamente da comportamenti non sicuri e non dalle condizioni, per cui un training efficace e sicuro risulta fondamentale.

Il training basato su VR avviene in ambiente controllato e completamente sicuro, per cui il personale può simulare situazioni di stress in modo totalmente privo di rischi. Un famoso studio nel settore mostra inoltre come il training svolto tramite l'esperienza totalmente immersiva della realtà virtuale consenta una retention di quanto imparato fino all'80% dopo un anno, mentre un training classico tramite lezioni in aula raggiunge solo il 10-20% dopo due settimane (Earth Movers Magazine, 2022)

Koch Industries – artificial intelligence

Koch Industries, azienda multinazionale della chimica, ha lanciato nel 2020 una partnership con Catalyte per impiegare la loro piattaforma basata sugli advanced analytics e sull'intelligenza artificiale allo scopo di rivoluzionare il processo di acquisizione dei talenti.

I modelli avanzati di Catalyte infatti sono progettati per guardare oltre il CV e il training formale e per identificare prima di tutto la corretta attitudine a diventare - in questo caso specifico - software developer e fittano perfettamente col Purpose di Koch, che, come azienda, si dichiara "concentrata sulla rimozione delle barriere così che tutti possano realizzare appieno il loro potenziale" (Koch Newsroom, 2018). Seguendo il principio che attitudine e talento - a differenza delle opportunità - sono equamente distribuite nella popolazione, lo screening dei candidati basato sull'AI consente di rimuovere i bias ed incrementare la diversity nelle pipeline di hiring, mentre al contempo fornisce a Koch Industries l'accesso ad un pool di talenti completamente nuovo ed inesplorato. La partnership è iniziata nel 2021 con i primi 12 candidati inseriti in un programma di training ad hoc (Yahoo Finance, 2021).

Translated – Generative AI

Translated, azienda internazionale leader nella fornitura di servizi linguistici e nell'applicazione dell'intelligenza artificiale a supporto dei traduttori professionisti, in partnership con Nemo Lab e università Campus bio-medico, ha sviluppato "voice for Purpose", una piattaforma web basata sull'intelligenza artificiale generativa in grado di sintetizzare - tramite modelli vocali - i tratti di una voce registrata e di generare poi linguaggio parlato da questa voce con ritmo e tono naturali. Lo scopo della piattaforma è quello di restituire una voce espressiva alle persone con disabilità vocale, con un interessante fit con il Purpose aziendale: Translated infatti riporta che "we are on a mission to open up language to everyone" (Translated Enterprises, 2023) ove "lingua" intesa come italiano o inglese e "linguaggio" sono entrambe interpretazioni valide della parola "language".

Il portale web consente infatti a chiunque di donare la propria voce: modelli di AI generativa sono poi in grado di sintetizzare la completa espressività della voce con meno di un'ora di registrazione. Gli utenti con disabilità possono quindi richiedere un modello vocale basato

su caratteristiche come età, sesso e lingua che può essere utilizzato con dispositivi advanced audio coding (Aac), smartphone e computer. Il primo lancio della piattaforma nel Febbraio 2023 ha visto la partecipazione di 12 utenti e di oltre 250 donatori (Wired, 2023).

Il caso degli abilitatori tecnologici

Interessante è lo sviluppo delle soluzioni Purpose-ready da parte delle aziende tecnologiche (i cosiddetti “enabler” tecnologici). Queste negli ultimi anni hanno moltiplicato le loro energie per mettere a disposizione soluzioni o piattaforme di servizio, permettendo alle aziende di mettere a terra azioni in linea con il loro scopo aziendale, in modalità efficace ed efficiente. A titolo esemplificativo citiamo i principali ambiti di applicazione ed alcuni esempi:

● **Sostenibilità ambientale:** le aziende che producono tecnologie per l'energia rinnovabile, la gestione intelligente dei rifiuti o il monitoraggio delle emissioni stanno consentendo ad altre organizzazioni di ridurre l'impatto ambientale delle loro operazioni. Nel mondo ICT in particolare, tecnologie come l'Intelligenza Artificiale, la Computer Vision e l'Internet of Things sono tutte state direttamente impiegate da aziende abilitatrici quali IBM (IBM Newsroom, 2022), Deep Mind (Google Deepmind, 2018), Descartes Lab (Business Insider, 2019) e Cisco (Economy Up, 2023) nella creazione di piattaforme e servizi che consentono il perseguimento di obiettivi di sostenibilità ambientale tramite il monitoraggio intelligente dell'ambiente, il miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici nelle città, la realizzazione di data center ad emissioni zero e la promozione della mobilità sostenibile.

● **Inclusività:** Le aziende abilitatrici sviluppano soluzioni ICT che migliorano l'accessibilità e l'uguaglianza di opportunità. Le piattaforme di e-learning accessibili, i software per la comunicazione alternativa e i dispositivi di assistenza rappresentano solo alcune delle iniziative che promuovono un ambiente più inclusivo. In ambito DE&I ad esempio, l'impiego dell'intelligenza artificiale può aiutare le aziende a individuare e rimuovere i bias dal processo di reclutamento fino alla promozione delle carriere,

come si propone di fare una piattaforma ad hoc commercializzata da SAP (Forbes, 2021). Nel concetto di inclusività rientra in senso lato anche la lotta al digital divide. In questo ambito la fanno da padrone le tecnologie legate al networking, con esempi quali Microsoft (Microsoft, 2023) o Huawei (Huawei, 2023) che perseguono iniziative volte a portare la connettività e l'istruzione in zone o aree del mondo svantaggiate.

Conclusioni

Nel corso dell'articolo abbiamo cercato di mostrare come la tecnologia può costituire l'idea chiave per lo sviluppo della proposizione Purpose-driven, attraverso una descrizione tassonomica del rapporto tra tecnologie specifiche e micro-obiettivi legati ai Purpose e l'analisi di casi di implementazione specifici.

Risulta evidente dalle analisi svolte come questo rapporto vada ben oltre il mero greenwashing: non si tratta infatti solo di comunicazione o tattiche di marketing di aziende che cercano di posizionarsi rispetto a temi di interesse pubblico, ma di iniziative Purpose-driven inserite nei piani strategici di una azienda, con veri e propri modelli di implementazione, piani pluriennali supportati da investimenti importanti e che garantiranno un ritorno di investimento assicurato.

Il trend delle soluzioni tecnologiche potenzialmente o realmente utilizzate per il Purpose è in netto aumento ed è facile dedurre che le tecnologie saranno sempre più centrali per la messa a terra di micro-obiettivi specifici necessari al perseguimento di un Purpose. Per le aziende che vorranno essere Purpose-driven sarà quindi sempre più impellente la necessità di puntare sull'evoluzione futura della tecnologia, esplorando nuovi utilizzi ad esempio delle intelligenze artificiali cognitive.

L'analisi del mercato mostra in sintesi come stia aumentando la sensibilità delle aziende sia rispetto al tema del Purpose sia rispetto al tema tecnologico e data-driven: stiamo vivendo un momento unico di discontinuità culturale, sociale e tecnologica, riuscire a governare questi fenomeni in maniera armonica sarà la chiave per il loro successo o insuccesso.

Sace: La tecnologia come strumento di realizzazione del Purpose

Intervista a Gianfranco Chimirri, Chief People Officer di Sace

Cosa ha a che fare la tecnologia con il Purpose? Secondo Gianfranco Chimirri, Chief People Officer di Sace, “La digitalizzazione e l’AI possono amplificare il Purpose all’interno dell’azienda, anche se sembra controintuitivo”.

Per capire il perché di questa affermazione è utile partire dalla definizione di Purpose condivisa da SACE: “Quando parliamo di Purpose, parliamo del perché l’organizzazione esiste, perché fa quello che fa, qual è l’unicità del contributo ed il valore che l’azienda vuole a tutti gli stakeholder dell’ecosistema in cui opera. Il Purpose ha un valore ispirazionale, è legato all’emozione e deve essere in grado di ingaggiare da tutte le persone che lavorano in azienda.

Il Purpose, quindi, viene prima della Vision e della Mission, si evolve e si adatta al contesto senza però mai cambiare la sua essenza. Se cambiasse nel profondo, d’altra parte, dice Chimirri, si creerebbe una nuova azienda. La sua coerenza, tuttavia, non lo rende sempre uguale: il contesto in cambiamento rende necessario riscoprirlo, aggiornandone l’interpretazione e rinnovandone la forza e la carica ispirazionale.

Nel caso di Sace, l’avvio di questo percorso è stato determinato dall’innovazione della propria proposta di valore. L’organizzazione in questa occasione si è messa in gioco nella riscoperta del Purpose con un processo di co-discovery e co-creation coinvolgendo tutta la struttura aziendale, arrivando ad una nuova definizione, quella di: “Creare prosperità e benessere in tutte le comunità in cui opera”.

Il Purpose ha la necessità di essere calato nella realtà operativa e concreta del lavoro: l’aspetto emotivo del Purpose, legato all’immaginario e all’ispirazione, è spesso predominante rispetto al “Purpose in action”, ovvero la sua espressione e integrazione nel modello operativo.

Nell’opinione di Chimirri questo aspetto è invece determinante, perché consente di diventare una reale guida strategica materializzando il motivo per cui si sceglie di operare in una determinata direzione. Ciò che

rende unico un Purpose per un’azienda è questo aspetto dinamico, il modo in cui una affermazione astratta viene declinata in Vision, Mission e successivamente in processi condivisi e in pratiche quotidiane riconosciute da tutti, così che sia poi possibile legare al Purpose, KPI e metriche che raccontano l’operato dell’azienda insieme ai dati finanziari. Un’azienda può definirsi realmente Purpose driven solo se il Purpose viene considerato il principale decision making criteria.

Nel caso di Sace il Purpose è integrato all’interno del modello di business e nel processo decisionale, che consente di compiere scelte in funzione di metriche che misurano l’impatto delle decisioni prese sulla società e sull’ambiente. In ambito interno, nei processi di people management, il Purpose vive anche attraverso il recruitment: tra gli step del processo di assunzione (si trova la Purpose Interview, un momento di allineamento tra candidato e azienda spesso definitorio nella scelta del candidato vincente) e nei piani di sviluppo che tengono conto non solo delle skills hard e soft su cui investire ma anche del Purpose individuale come bussola per la carriera.

Tornando alla nostra domanda di partenza, perché la digitalizzazione è determinante per una buona espressione del Purpose nelle aziende?

La digitalizzazione nelle organizzazioni ha un compito fondamentale: quello di supportare le persone nelle mansioni quotidiane affinché possano riappropriarsi di quella parte di lavoro legata alla creatività, alla creazione di valore per gli stakeholders, al senso profondo, al Purpose condiviso. Investire in innovazione tecnologica, quindi, significa investire in valore, dotando le persone di strumenti in grado di affiancarli nel lavoro, riportandole ad investire il proprio tempo in attività di reale significato.

Fastweb: Purpose e business come leve strategiche per generare impatti positivi sull'ecosistema e sull'impresa

Intervista a Luciana De Laurentiis, Head of Corporate Culture & Inclusion di Fastweb

Fastweb si è dotata di un Purpose molto chiaro: *"Aiutare tutti a costruire il proprio futuro, con fiducia"* come espresso icasticamente dal payoff del brand *"Tu sei Futuro"*. Ce lo racconta Luciana De Laurentiis, Head of Corporate Culture & Inclusion, raccontandoci il processo di costruzione del Purpose dell'impresa e della trasformazione dell'azienda in Società Benefit all'inizio del 2022.

In Fastweb, la riflessione sul Purpose - e la sua messa in opera - è scaturita naturalmente nella decisione di acquisire lo status di Società benefit, al fine di combinare il perseguimento degli obiettivi di business con l'ottenimento di un impatto positivo nella società. Per Fastweb, avere un impatto significa creare fiducia nelle persone, immaginando un futuro più connesso, ecosostenibile e inclusivo. Per progredire in queste tre direzioni, Fastweb sta adottando strategie e azioni, numerose e diverse.

Attraverso Fastweb Digital Academy, la scuola per le professioni del futuro fondata nel 2016, Fastweb promuove l'obiettivo di formare le persone alle competenze digitali, aprendo nuove opportunità professionali mentre con STEP, lo spazio "phygital" dedicato al futuro in Piazza Adriano Olivetti a Milano vuole coinvolgere famiglie, scuole e comunità attraverso workshop e visite guidate alla scoperta della rivoluzione digitale in corso. Se guardiamo il lato interno all'organizzazione, Fastweb si impegna concretamente con un progetto di corporate volunteering che vede un coinvolgimento crescente dei dipendenti: durante "La settimana del futuro" questi dedicano 5 giorni lavorativi a progetti di volontariato a sfondo sociale. Questa iniziativa mira a rendere tangibile il concetto di inclusione e sortisce, presso gli employee, degli effetti ulteriori e potenti rispetto ai corsi di formazione o sensibilizzazione, poiché, come afferma Luciana De Laurentiis, *"la sensibilizzazione, la formazione più efficace verso temi di impegno e inclusione sociale, si hanno quando la gente sperimenta in modo diretto, fare significa anche*

diventare consapevoli". Questo approccio concreto e orientato all'azione assicura che il Purpose non resti solo un concetto scritto sui muri dell'azienda, ma che sia assimilato e agito nei luoghi fisici, appositamente creati quasi per "allenarlo".

In questo contesto, il Purpose diventa un elemento trainante delle decisioni strategiche dell'azienda, anche grazie alla trasformazione in Società Benefit. Questo ha portato Fastweb a fissare obiettivi ambiziosi in termini ambientali, come quello di diventare carbon neutral entro il 2025. La sensibilità ambientale si traduce in azioni quotidiane attraverso delle scelte concrete: tutti i progetti, indipendentemente dalle loro dimensioni, devono essere concepiti con un approccio sostenibile e mirare all'obiettivo della neutralità carbonica. Nonostante in Fastweb il Purpose pervada tutte le funzioni organizzative, le funzioni di Corporate Culture e DE&I e le Risorse Umane giocano un ruolo importante nella costante messa in atto dello stesso.

Essere orientati al Purpose nelle scelte di business non implica, tuttavia, l'abbandono o la separazione del concetto di Purpose da quello di redditività che viene indirizzato verso la costituzione di un futuro migliore. Da ultimo, il Purpose di Fastweb ha una natura dinamica. La visione di un'azienda cambia e si evolve accompagnando l'evoluzione delle persone che ne fanno parte e quella del sistema in cui opera. Per questo il Purpose non può rimanere statico. Ciò che non muta è la riflessione continua sul Purpose, l'interrogarsi sulle sue sfaccettature, sul suo sviluppo e sulla sua diffusione e comunicazione verso stakeholder esterni ma anche interni. Le persone che lavorano in Fastweb ricoprono un ruolo strategico nella diffusione e nella capacità di modificare e arricchire il Purpose: se ne sono ispirate, possono poi trasformarsi in testimonial, diffondendone i messaggi, il valore e gli impatti concreti. È quello che si è verificato, ad esempio, nel periodo pandemico, quando anziché diminuire il senso di appartenenza delle persone all'azienda, questo si è rafforzato, unendo tutti intorno all'idea di fare parte di qualcosa di condiviso, importante e significativo.

Vodafone: Connect for a better future

Intervista a Silvia Cassano, HR & Organization Director di Vodafone Italia

Nel caso di Vodafone, un colosso delle telecomunicazioni con una presenza globale, il Purpose - Connect for a better future - è profondamente radicato nella consapevolezza dell'impatto che l'azienda ha nel mettere in comunicazione clienti, dipendenti, imprese e comunità. Silvia Cassano, Direttore Risorse Umane e Organizzazione di Vodafone, condivide come il Purpose si sia tradotto in una strategia chiara e coinvolgente, articolata attorno a tre elementi fondamentali.

Il primo pilastro del Purpose di Vodafone è il contributo alla creazione di una società digitale avanzata. L'azienda si impegna nell'innovazione della rete e dell'infrastruttura strategica per il Paese, come dimostrato durante la pandemia di COVID-19, in cui Vodafone ha svolto un ruolo cruciale nell'assicurare la continuità operativa di aziende e scuole. Questo impegno non è isolato ma è parte di un "contratto sociale" che Vodafone ha instaurato con comunità e istituzioni per contribuire concretamente al miglioramento della società digitale.

Il secondo elemento cruciale è l'inclusione sociale grazie alla tecnologia. Vodafone ha lanciato numerose iniziative, sia interne che esterne, per abbattere le barriere digitali. Programmi come LV8 (Level8), promossi dalla Fondazione Vodafone, mirano a contrastare il fenomeno dei NEET (Not in Education, Employment, or Training) attraverso l'apprendimento di competenze digitali di base come opportunità di inserimento nel mercato del lavoro.

La sostenibilità ambientale è il terzo pilastro del Purpose di Vodafone. L'azienda dimostra il suo impegno con azioni concrete, sempre grazie all'innovazione tecnologica, che vanno dalla adozione di nuove e più sostenibili tecniche di progettazione delle antenne, di algoritmi per consumare minor energia, fino alla adozione del Green Allowance, che trasforma il beneficio dell'auto aziendale in uso di mezzi di trasporto sostenibili, o alla chiusura degli edifici aziendali alle sette di sera per massimizzare il risparmio energetico. Inoltre dal 2020, Vodafone alimenta la propria rete e gli uffici con energia proveniente al 100% da fonti rinnovabili in Italia e in Europa, contribuendo così alla lotta contro il cambiamento climatico.

Tradurre un Purpose astratto in azioni credibili e autentiche è la sfida significativa che Vodafone affronta ogni giorno, creando un legame profondo tra i due principali stakeholder: i clienti e i dipendenti. Connettendo l'impatto positivo sui clienti al senso di orgoglio dei dipendenti, l'azienda vuole creare un ambiente in cui entrambi prosperano. Inoltre, è fondamentale che ci sia coerenza e continuità tra il Purpose personale dei manager e quello aziendale, poiché questo allineamento è essenziale per sviluppare una formulazione concreta ed efficace.

Il coinvolgimento dei dipendenti è cruciale per la riuscita di qualsiasi iniziativa basata sul Purpose, soprattutto per le nuove generazioni. Vodafone ha adottato diverse iniziative, tra queste l'alto livello di occupazione femminile nelle posizioni manageriali, il sostegno alla maternità con la copertura al 100% dello stipendio dei 4 mesi di congedo facoltativo che si aggiungono ai 5 mesi di legge, turni agevolati per le mamme nei call center, la conversione degli asili nido aziendali in bonus utilizzabili per servizi di cura all'infanzia fino a policy di grande attualità come il congedo genitoriale inclusivo e la policy contro la violenza domestica.

Infine, la motivazione dei dipendenti rappresenta il punto in cui si sintetizza il legame tra Purpose e profitto aziendale. Migliorare l'ecosistema sia interno che esterno, rendendolo coerente e credibile e in linea con gli obiettivi strategici, migliora il modo in cui l'azienda fa business.

In sintesi, il percorso di Vodafone nel ripensare il suo Purpose e renderlo tangibile nella vita quotidiana dei dipendenti è un esempio di come un'azienda possa creare un legame profondo tra il suo scopo fondamentale e le persone che la compongono. Un Purpose autentico e condiviso diventa il motore della cultura aziendale e guida le azioni quotidiane, portando a un impatto positivo sia per l'azienda che per la società.



ChatGPT sul concetto di Purpose

Cosa ha da dire sull'argomento la più celebre delle AI conversazionali

Joseph Sassoon

Nel mondo odierno, veloce e interconnesso, le imprese cercano sempre più un senso profondo di significato e scopo. Il Purpose serve come elemento fondamentale sotteso all'esistenza dell'organizzazione, atto a conferire direzione, focus e identità. Esso rappresenta la sua ragione d'essere, andando oltre la ricerca del profitto per affrontare esigenze più ampie della società e creare un impatto positivo.

Esprese in senso generale, queste nozioni circolano da qualche tempo sulla rete. Per tentare di fare chiarezza sul sapere diffuso in tema di Purpose ho interrogato ChatGPT – che come noto fonda le sue competenze analitiche sulle mille fonti di conoscenza reperibili sul web. In questo articolo, in particolare, vedremo come ChatGPT abbia una capacità decisamente notevole di analizzare il ruolo del Purpose per delineare l'essenza e l'identità di un'impresa. Per questo, in vari passaggi gli lascerò la parola. Nel testo che segue, in effetti, tutte le frasi in corsivo sono di ChatGPT.

L'essenza di un'organizzazione

Cosa dice anzitutto ChatGPT per definire in termini generali la nozione di Purpose? Ecco una delle sue risposte in tema (come noto le risposte di ChatGPT possono essere rigenerate più volte):

Il Purpose di un'organizzazione si riferisce alla sua ragione fondamentale di esistenza e all'obiettivo o

missione generale che intende raggiungere. Definisce l'obiettivo o la funzione principale che guida le attività, le strategie e i processi decisionali dell'organizzazione. Un Purpose ben definito funge da principio guida che allinea tutti gli stakeholder, i dipendenti e le risorse verso una visione comune. Esso va tipicamente oltre la ricerca del profitto, abbracciando una chiamata più alta (higher calling). Sebbene la generazione di entrate e la sostenibilità finanziaria siano aspetti essenziali di qualsiasi organizzazione, il Purpose si estende alla soddisfazione di esigenze sociali più ampie, alla creazione

di valore per gli stakeholder e all'impatto positivo sul mondo. In molti casi, il Purpose di un'organizzazione si riflette nelle sue dichiarazioni di Mission o Vision, ovvero gli obiettivi a breve termine e le aspirazioni a lungo termine. Deve essere chiaro, stimolante e in grado di motivare dipendenti, clienti e altri stakeholder. Inoltre, il Purpose deve essere autentico e allineato con i valori e i principi dell'organizzazione, dimostrando un impegno genuino verso gli obiettivi prefissati (ChatGPT, 2023).

Niente male per entrare in discussione. Ma c'è molto di più. Nell'ambito della comprensione del Purpose organizzativo, ChatGPT emerge come un prezioso strumento analitico. Tramite la sua vasta base di conoscenza e le capacità di elaborazione del linguaggio, ChatGPT può distillare informazioni complesse in insight chiari e concisi – anche quando una precisa definizione del Purpose sulla carta non esiste. Analizzando le affermazioni di Mission e Vision di un'organizzazione, il software è in grado di scoprire le forze trainanti che definiscono il suo Purpose. Il modello può identificare le parole chiave, i modelli linguistici e i valori sottostanti che riflettono l'identità fondamentale dell'organizzazione. Inoltre, ChatGPT può valutare l'allineamento tra lo scopo di un'organizzazione e le sue azioni. Confrontando lo scopo dichiarato con le pratiche effettive, il modello offre un prezioso feedback sull'autenticità e la coerenza.

Contestualizzazione

Il Purpose di un'organizzazione è diventato un argomento molto discusso negli ultimi anni a causa di numerosi fattori. Ricostruire il contesto che ha determinato questa tendenza non è semplicissimo, e richiede notevoli competenze di analisi socioeconomica, e non solo. Ha senso chiedere qualcosa in merito a ChatGPT? Cosa può saperne un software? Non rimane che provare. Posto di fronte al quesito – quali fattori hanno contribuito a rendere il Purpose un tema di dibattito negli anni recenti – ChatGPT sorprende con una analisi articolata e tutt'altro che banale. Rilevando che:

- Le aspettative della società nei confronti delle imprese si sono evolute, con un crescente accento sulla responsabilità sociale d'impresa, la sostenibilità e le pratiche etiche. Gli stakeholder, tra cui i clienti, i dipendenti, gli investitori e il pubblico, ora esigono che le organizzazioni abbiano un proposito chiaro e positivo al di là del mero profitto.

- I consumatori sono sempre più consapevoli dell'impatto sociale e ambientale dei loro acquisti. Sono più inclini a sostenere le imprese che si allineano ai loro valori e hanno un Purpose significativo.

- I dipendenti, soprattutto le giovani generazioni, cercano un lavoro guidato da uno scopo e desiderano far parte di organizzazioni che contribuiscano positivamente alla società. Le aziende con un Purpose chiaro sono in una posizione migliore per attirare e trattenere i migliori talenti.

- Gli investitori riconoscono che le organizzazioni orientate a uno scopo possono essere più resilienti e avere un valore a lungo termine. Di conseguenza, tengono conto del Purpose dell'azienda e dei fattori ESG (Environmental, Social and Governance) quando prendono decisioni di investimento.

- Le organizzazioni con un forte senso di Purpose hanno spesso una migliore comprensione dei loro obiettivi a lungo termine e sono più adattabili ai cambiamenti del mercato. Ciò può portare a una maggiore sostenibilità e successo aziendale.

- Nell'era dei social media e della comunicazione istantanea, le organizzazioni sono sottoposte a un maggiore scrutinio e le loro azioni sono più trasparenti. Avere un Purpose chiaro e significativo può influenzare positivamente la loro immagine pubblica e reputazione (ChatGPT, 2023).

Lavorando alcune ore per studiare a fondo questo tema, un analista preparato può forse arrivare a un'analisi ancora più pregnante. Ma sfida chiunque a stendere un testo così preciso e ricco di elementi nei dieci secondi che ci ha messo ChatGPT.

Punti di forza

Quali sono dunque i principali punti di forza di ChatGPT nell'analisi del concetto di Purpose? Come modello linguistico basato sull'architettura GPT-4, il software possiede diverse caratteristiche che lo aiutano nell'analisi di tale concetto per le organizzazioni:

- Vasta base di conoscenza: ChatGPT è stato addestrato su un dataset diversificato contenente un'immensa quantità di informazioni provenienti da Internet, tra cui documenti, articoli e siti web di vario genere. Questa estesa base di conoscenza permette al software di trarre spunti da una vasta gamma di settori e scopi organizzativi, dando modo di fornire analisi complete e ben informate.
- Analisi del linguaggio: ChatGPT possiede una forte capacità di comprendere il linguaggio naturale e analizzare frasi complesse. Ciò gli consente di identificare le sfumature e le complessità all'interno della mission, vision e affermazioni di scopo di un'organizzazione, e di estrarre il significato principale e le intenzioni dietro di esse.
- Consapevolezza del contesto: per quanto alcuni dubitino di questo, ChatGPT è in grado di considerare il contesto più ampio dello scopo di un'organizzazione, inclusi il background storico, le tendenze del settore e l'impatto sulla società. Come notato poco fa, ciò lo aiuta a fornire spunti significativi e pertinenti.
- Spiegazioni concise e chiare: ChatGPT può trasformare concetti complessi in spiegazioni puntuali, risultando efficace nel riassumere lo scopo di un'organizzazione e l'allineamento con le sue azioni.
- Capacità di identificare temi chiave: ChatGPT è in grado di identificare temi e modelli chiave all'interno dello scopo di un'organizzazione, come gli obiettivi principali, i valori, il pubblico di riferimento e l'impatto sulla società.
- Elaborazione rapida: la capacità di ChatGPT di analizzare e rispondere velocemente lo rende uno strumento efficiente per valutare diversi aspetti correlati al Purpose organizzativo. Questa rapidità consente una decisione più agile e l'esplorazione di diverse situazioni.
- Analisi oggettiva: essendo un modello di intelligenza artificiale, ChatGPT non è influenzato da pregiudizi o preconcetti personali. Può fornire un'analisi equilibrata del Purpose di un'organizzazione, scevra da giudizi soggettivi.

- Adattabilità: ChatGPT può analizzare Purpose di diversi tipi di organizzazioni, incluse imprese a scopo di lucro, organizzazioni non profit, agenzie governative e altro ancora. La sua adattabilità lo rende adatto a una vasta gamma di applicazioni e settori.
- Disponibilità 24/7: ChatGPT è disponibile in qualsiasi momento, fornendo alle imprese la flessibilità di accedere alle sue capacità analitiche quando ne hanno bisogno, senza vincoli di tempo.

Sguardo allargato

È sempre utile fare riferimento ai best in class, a condizione di trovarli. Anche in questo ChatGPT risulta uno strumento prezioso. Grazie alle sue prerogative uniche, il software ci mette solo un attimo a raccogliere sul web una decina di esempi di organizzazioni che hanno fatto del loro Purpose la stella polare per orientare tutte le loro attività. Le ripropongo nella formulazione originale in inglese, spesso più incisiva:

- Google: "To organize the world's information and make it universally accessible and useful".
- Red Cross: "To prevent and alleviate human suffering in the face of emergencies by mobilizing the power of volunteers and the generosity of donors".
- TED: "To spread ideas that inspire and empower individuals to change the world".
- Patagonia: "To build the best product, cause no unnecessary harm, and use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis".
- UNICEF: "To protect the rights of every child, everywhere, by providing lifesaving support and advocating for lasting change".
- SpaceX: "To make life multiplanetary and enable human colonization of Mars".

- WWF: "To conserve nature and reduce the most pressing threats to the diversity of life on Earth".
- Microsoft: "To empower every person and every organization on the planet to achieve more".
- Feeding America: "To feed America's hungry through a nationwide network of member food banks and engage the country in the fight to end hunger".
- Amazon: "To be Earth's most customer-centric company, where customers can find and discover anything they might want to buy online".
- Médecins Sans Frontières: "To provide medical humanitarian aid where it's needed most, irrespective of race, religion, or political affiliation."

Non entro qui nel merito delle varie frasi e della loro forza evocativa. Mi limito solo a notare quanto sia agevole ottenere da ChatGPT esemplificazioni chiarificatrici dei concetti esaminati.

La questione del profitto

Diversi autori tendono a mettere in evidenza come la creazione di valore economico e di profitto sia qualcosa di non pertinente e addirittura estraneo al concetto di Purpose. Come illustrato nell'introduzione di questo inserto, il punto di vista di OpenKnowledge è un po' diverso. Ma qual è quello di ChatGPT? Lo scopo di un'organizzazione deve o no includere il profitto? La risposta a questo interrogativo è un altro passaggio in cui merita lasciare la parola al software:

Il Purpose di un'organizzazione può variare a seconda della sua natura, del contesto e degli stakeholder. Tradizionalmente, le organizzazioni si sono concentrate principalmente sulla generazione di profitti per i loro azionisti o proprietari. Tuttavia, è stato sempre più riconosciuto che lo scopo di un'organizzazione dovrebbe andare oltre il semplice profitto. Molte prospettive moderne suggeriscono che le organizzazioni dovrebbero avere un Purpose più ampio che includa la creazione di valore per più stakeholder, come i dipendenti, i clienti, le comunità e l'ambiente. Questo approccio viene spesso definito 'valore condiviso' o 'stakeholder capitalism'. Riconosce che la redditività sostenibile a lungo termine

è strettamente legata al soddisfacimento delle esigenze e delle aspettative dei vari stakeholder. Considerando un Purpose più ampio al di là del profitto, le organizzazioni possono promuovere l'innovazione, attrarre e trattenere dipendenti di talento, costruire relazioni più forti con i clienti, migliorare la propria reputazione e contribuire positivamente alla società. Questo approccio è in linea con l'idea che le aziende debbano essere cittadini d'impresa responsabili e avere un impatto positivo sulle comunità in cui operano. Tuttavia, è importante notare che la ricerca del profitto rimane un aspetto fondamentale di molte organizzazioni, in quanto fornisce le risorse necessarie a sostenere lo scopo dell'organizzazione e le sue operazioni. La redditività consente di investire in ricerca e sviluppo, retribuzione dei dipendenti, espansione e attività filantropiche.

In altri termini, ChatGPT si rivela aperto a considerare che il profitto possa essere incluso nella nozione di Purpose, benché tale nozione vada indubbiamente al di là della ricerca di profitto in quanto tale. Una posizione equilibrata, molto in linea con quanto affermato nelle pagine di questo inserto.

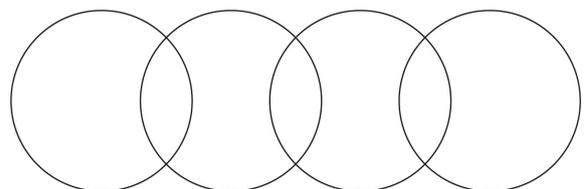
Delineare il Purpose in una frase

Molte organizzazioni hanno una forte consapevolezza interna del Purpose che, inteso come insieme di valori e intenzioni, orienta le loro azioni, ma faticano a sintetizzarlo in una singola frase adatta a renderlo palese a tutti gli stakeholder. Riassumere lo scopo di un'organizzazione in una sola frase può essere effettivamente un esercizio impegnativo. Esso è tuttavia cruciale per distillare la sua ragione fondamentale di esistenza. Una frase ben costruita può essere una dichiarazione potente che cattura l'essenza dello scopo dell'organizzazione. Come creare una frase di questo tipo? ChatGPT è d'aiuto anche in tale prospettiva. Ecco i suoi suggerimenti concreti:

- 1 Chiarezza: usate un linguaggio chiaro che non lasci ambiguità sullo scopo principale dell'organizzazione. Evitate il gergo o i termini complessi che possono confondere il lettore.
- 2 Impatto: sottolineate l'impatto positivo che l'organizzazione intende avere sui suoi stakeholder, sui clienti e sulla società nel suo complesso.

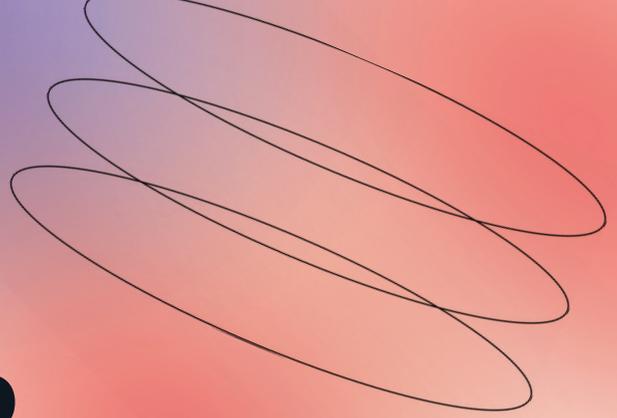
- 3 Perché: rispondete alla domanda 'Perché l'organizzazione esiste?', al fine di trasmettere il significato più profondo e le motivazioni alla base delle sue attività.
- 4 Capacità di ispirare: create una frase che ispiri e risuoni con i dipendenti, i clienti e le altre parti interessate, incoraggiandoli a entrare in sintonia con lo scopo ultimo dell'organizzazione.
- 5 Concisione: affinché la frase sia d'impatto e memorabile cercate di mantenerla breve e concisa, possibilmente limitata a una sola riga.

Nota cautelativa. Sebbene le capacità e i punti di forza di ChatGPT siano impressionanti, è importante notare che rimane comunque un modello di intelligenza artificiale e può avere varie limitazioni. Potrebbe non avere accesso a dati in tempo reale e attualmente le sue risposte sono basate sulle informazioni disponibili fino al settembre 2021. Inoltre, l'analisi è dipendente dalla qualità e dall'accuratezza dei dati presenti sulla rete, su cui il software non ha controllo. Pertanto, l'esperienza e il giudizio umano restano cruciali per interpretare e convalidare i risultati ottenuti dalle analisi di ChatGPT – anche in tema di Purpose.





Impatto del Purpose



Identificarne i KPI e misurarne i riscontri

Merve Kurt, Paolo Alessandro Villa

Era il 9 gennaio 2007 quando, con il suo iconico maglione nero a collo alto, Steve Jobs annunciò l'iPhone al MacWorld Expo di San Francisco.

L'iPhone, che oggi diamo per scontato, era un prodotto mai visto prima. Era il primo telefono cellulare dotato di un touchscreen e prometteva l'accesso a strumenti di tutti i giorni con una facilità e libertà senza precedenti; il suo enorme successo commerciale, già dal giorno uno, è stato solo il primo passo di una rivoluzione nel mercato che ha cambiato il modo in cui le persone comunicano e ha spazzato via i colossi che non si sono saputi adeguare.

Apple non ha mai fatto mistero di aver identificato e misurato diversi KPI (Doerr, 2018; Christensen e McDonald, 2012), per prendere decisioni strategiche in fase di progettazione e valutare il successo dell'iPhone una volta lanciato sul mercato. Misurare le vendite, la soddisfazione dei clienti, l'utilizzo del prodotto, l'impatto dell'acquisto in negozio sull'esperienza è qualcosa che ci si aspetta da un colosso della tecnologia così attento ai dettagli, eppure chiunque abbia avuto in mano un iPhone riesce a percepire che, sotto sotto, c'è qualcosa di più.

Tutto il mondo che gira intorno all'iPhone, alle scelte su come usarlo, ai servizi collegati e al come viene venduto ci parla di un modo di vedere il mondo e di un sistema di valori chiaro che ha fatto risuonare qualcosa nelle persone che, senza esitazione, ne hanno sancito il successo a scapito di chi, come Blackberry, ha deciso di snaturarsi nei suoi valori fondamentali per rincorrere i competitor (McNish e Silcoff, 2016).

Come fare quindi a misurare qualcosa di così intangibile? Come essere sicuri che i propri valori fondamentali, il proprio Purpose impatti davvero i prodotti e i servizi offerti dall'azienda?

Nei prossimi paragrafi proveremo a dare una risposta a queste domande indagando uno degli aspetti che compongono la questione: come il Purpose di un'azienda parli alle comunità di persone e attori che fanno parte del suo ecosistema in maniera più o meno esplicita e come questo dialogo con le comunità influenzi le strategie aziendali e quali ne siano i possibili benefici.

Nessuna azienda è un'isola

Si, perché le aziende non dialogano solo con la comunità dei clienti, anche se tra tutte è di sicuro la principale. Nel 2018 Gulati e Porter (Gulati e Porter, 2018) hanno stabilito la presenza di almeno tre comunità di persone e attori con cui l'azienda si relaziona attraverso il suo Purpose e che, a loro volta, ne influenzano la declinazione in prodotti e servizi, vediamole di seguito:

-  Comunità di clienti: acquistano i prodotti e servizi di un'azienda.
-  Comunità di fornitori: forniscono beni e servizi all'azienda.
-  Comunità generiche: persone e organizzazioni che non sono direttamente coinvolte con l'azienda ma che possono essere influenzate dal suo operato; comunità locali nel caso di servizi sul territorio o comunità normative e tecnologiche.

È con tutte queste comunità che le aziende si confrontano quando si affacciano sul mercato, intrecciano dialoghi, ricevono in cambio conoscenza e pratiche: basti pensare alle comunità tecnologiche che supportano e migliorano i prodotti delle aziende tech, creano nuove app, propongono feature e patch migliorative.

Per capire la dimensione di come queste comunità possano contribuire al successo o forzare il cambiamento di strategie aziendali prendiamo a esempio due marchi iconici: Victoria's Secret e Patagonia.

Victoria's Secret: una storia di trasformazione

Da anni, Victoria's Secret è sinonimo di lingerie e glamour. Se anche il suo scopo è quello di ispirare e innalzare i suoi clienti in ogni fase della loro vita, la strategia che per anni ha utilizzato sembrava chiara e diretta: vendere un determinato modello di bellezza alle donne. Tuttavia, i cambiamenti nella società e le preferenze dei consumatori in evoluzione hanno costretto il marchio a ripensare la sua missione.

L'ascesa dei movimenti per la positività del corpo, i cambiamenti negli standard di bellezza e la richiesta di inclusività hanno creato una svolta sismica nel mercato della lingerie (Chiat, 2021).

In questo contesto, è interessante ricordare il lancio nel 2014 da parte di Victoria's Secret della campagna pubblicitaria con lo slogan "Perfect Body" (Corpo Perfetto). Nonostante il messaggio esplicito fosse centrato sulle caratteristiche dei propri prodotti, basta rivedere una qualunque immagine di quella campagna per capire quanto traspaia l'idea che esista solo un vero e unico modello di "corpo perfetto" a cui tendere.

Va da sé che la risposta online sia stata immediata, vigorosa e implacabile nei commenti e nelle interazioni con il brand. L'emergere dell'hashtag #iamperfect su Twitter è stata solo la punta più visibile dell'iceberg.

Quali sono state le conseguenze?

Quando esaminiamo i dati finanziari di Victoria's Secret di quegli anni, osserviamo un calo sia nei ricavi che nei profitti, con tassi di crescita che diminuiscono a partire dal 2014, segnando una deviazione dalle prestazioni del marchio nel decennio precedente (Ponomarenko, 2016).

Queste variazioni sono state comunemente interpretate come una risposta diretta da parte dei consumatori che hanno spinto Victoria Secret a rivalutare in maniera critica il suo Purpose e il suo posizionamento.

La performance finanziaria di Victoria's Secret negli anni 2010-2015

Nel periodo successivo Victoria's Secret si è lanciata in un percorso per ridefinire il suo Purpose e la sua strategia.

Tramite il confronto con le comunità nate intorno a questi nuovi valori, l'azienda ha riconosciuto che il suo precedente approccio non risuonava più con una parte significativa della sua base di clienti. Ha quindi iniziato a dare priorità all'inclusività e alla diversità, resa visibile da un ribilanciamento verso una rappresentazione più autentica delle donne nelle sue campagne di marketing.

Year**	Revenue (\$million)	(% change)	Operating Income (\$million)	(% change)
2010-11	4,018.0	14.9	647.1	69.7
2011-12	4,564.0	13.6	806.0	24.6
2012-13	4,981.0	9.1	900.1	11.7
2013-14	5,165.0	3.7	875.1	-2.8
2014-15	5,494.8	6.4	1,005.2	14.9
2015-16	5,757.7	4.8	1,045.0	4.0

*Estimated; **Year-end January

Source: Annual Report and Ibisworld

Figura 1

La performance finanziaria di Victoria's Secret negli anni 2010-2015
Fonte: Ponomarenko

Victoria's Secret ha rimesso al centro il suo Purpose, passando dalla vendita di un ideale ristretto di bellezza all'incoraggiamento, rivolto a tutti i suoi clienti, di sentirsi a proprio agio nella propria pelle.

Questa trasformazione è un esempio di come la mancata comprensione che il proprio scopo si relaziona effettivamente con il mutare dei valori della società (e le comunità che nascono attorno ad essi, clienti o meno), possa spingere un'azienda a dover rivalutare profondamente le sue strategie e la sua ragione d'essere per continuare ad essere competitiva sul mercato.

La svolta di Victoria's Secret ci serve da promemoria per evidenziare che il Purpose di un'azienda può evolversi per allinearsi meglio ai valori e alle esigenze dei suoi stakeholder, anche quando queste sono raccolte in maniera indiretta.

Patagonia: un pioniere Purpose-driven

Quando si parla di Patagonia, si ha gioco facile nel raccontare come sia sempre stata percepita come una delle aziende più coerenti con il suo Purpose e capace di scelte forti che hanno pagato sia in termini di business che di soddisfazione dei dipendenti. Proviamo quindi a ripercorrerne il caso focalizzandoci sulle comunità con le quali si è relazionata.

Fondata da Yvon Chouinard, l'azienda ha sempre dichiarato: "We're in business to save our home planet" (Sonsev, 2019).

L'impegno costante di Patagonia per la sostenibilità ambientale ha guidato le sue scelte per molti anni.

Ha usato la sua influenza per sostenere politiche a favore dell'ambiente lavorando con comunità normative, ha donato generose somme a organizzazioni ambientaliste e ha avviato iniziative come il programma "Worn Wear" per promuovere il riutilizzo e la riparazione dei vestiti, coinvolgendo e allargando la sua rete di fornitori.

Il suo scopo è rimasto stabile nel tempo ma le strategie si sono adattate ai cambiamenti.

Ha usato, ad esempio, l'innovazione e la tecnologia per creare materiali sostenibili e ridurre l'impatto ambientale, relazionandosi con comunità tecniche ed esperti del settore. Questa flessibilità, mantenendo sempre fede al suo scopo fondamentale, ha permesso a Patagonia di prosperare e diventare un simbolo di azienda responsabile (Sonsev, 2019).

Il Purpose come tramite per misurarsi con le comunità

Negli ultimi anni sono stati proposti diversi framework per misurare l'impatto del Purpose di un'azienda su clienti e società, ed è già stato fatto molto, a livello internazionale, per cercare di inserirli in un framework comune (AA. VV., 2021).

Declinati in questo contesto particolare, identifichiamo ora tre passaggi comuni che, inseriti in un processo continuo di assesment, possono fornire informazioni all'impresa per riuscire davvero a infondere il proprio Purpose nei propri prodotti e servizi.

1 Definire il proprio Purpose.

Sembra un passaggio banale ma così banale non è. Definire il vero Purpose che sta guidando la propria azienda è difficile e non è un percorso lineare, come già discusso in un altro articolo di questo inserto a cui rimandiamo per entrare nei dettagli delle tecniche con cui è possibile definire il Purpose della propria azienda.

2 Identificare le comunità con cui relazionarsi.

Anche in questo caso si tratta di un passaggio all'apparenza semplice ma che nella società iperconnessa in cui viviamo si rischia di sottostimare. L'importanza delle comunità può essere distante dalla mentalità aziendale. Sono state identificate tre dimensioni da tenere a mente per effettuare una ricerca più completa e approfondita, come vediamo di seguito.

Dimensione geografica: la vicinanza fisica delle comunità con cui l'azienda si relaziona. Possono essere locali, regionali, nazionali o globali.

Dimensione funzionale: questa dimensione si concentra sulle attività dell'azienda che interagiscono con le comunità.

Dimensione temporale: riguarda il tempo nel corso del quale l'azienda interagisce con le comunità. Le comunità possono essere attuali, future o potenziali.

Il peso di ogni dimensione dipenderà dalla natura del business: un costruttore impegnato nella creazione di uno smart district potrà dare un peso maggiore alla dimensione geografica ("Chi c'è vicino allo smart district? In che regione sto costruendo?") e a quella temporale ("In futuro chi abiterà nella zona?"); le aziende tech che si impegnano nella sostenibilità potranno concentrarsi di più sulla dimensione funzionale ("Chi parla di sostenibilità? Dove trovo le comunità di esperti?").

Gli strumenti di mappatura delle relazioni e di social listening aiutano a identificare gli interlocutori attuali, quali comunità sono nate attorno ad un tema e come questo viene trattato.

3 Confronto e misurazione.

Definito il proprio Purpose e identificate le comunità, per poter creare del valore da questa relazione manca un ultimo passaggio: quello di entrare in contatto con esse, instaurare una relazione che permetta di creare un dialogo costruttivo e, tramite il confronto, misurare quello che potrebbe essere l'impatto di strategie, prodotti e soluzioni sul breve, medio e lungo periodo.

Come spesso accade, è nella somma delle attività qualitative e quantitative che un'azienda riesce davvero a crearsi un quadro del contesto in cui si muove, delle necessità dei propri clienti e della capacità dei prodotti e servizi proposti di soddisfarle davvero. Quali tecniche scegliere, purtroppo, dipende dalla propria definizione di impatto e dal business di riferimento, ma esistono alcune tecniche.

Per quanto riguarda gli strumenti qualitativi, diverse fonti suggeriscono di mescolare i più classici strumenti di misurazione con le possibilità date dalle attività di social listening (Depedri, 2020): parliamo quindi di incrociare interviste a opinion maker, sondaggi e focus group ad attività di analisi dei testi e dei contenuti visivi prodotti dalle comunità, soprattutto grazie a strumenti automatici che sfruttano l'AI per estrarne il senso.

Parlando di strumenti quantitativi invece, si identificano due importanti categorie (Depedri, 2020):

- gli indici di misurazione, utili nel raccogliere dati quantitativi confrontabili nel tempo e tra i quali strumenti classici del social media listening come il tasso di sentimento, il tasso di coinvolgimento e il tasso di conversione calcolati sulle interazioni digitali con queste comunità sembrano essere gli strumenti più versatili a cui accompagnare indici creati ad hoc dipendenti dal contesto;
- le tecniche di monetizzazione dell'impatto, necessarie per ovi motivi di sostenibilità delle iniziative e redditività delle imprese, consistono nel processo di conversione in valore economico equivalente di tutti gli impatti generati da un'azione derivante dal Purpose calcolata come rapporto tra investimento realizzato ed impatto sociale generato nelle comunità di riferimento e, ovviamente, verso i clienti. Anche in questo caso esistono molte tecniche per l'analisi costi-benefici e ogni azienda o ente utilizza quelle più salienti per il mercato in cui opera e la propria cultura, ma volendo identificarne una più flessibile ed interessante per questo contesto suggeriamo quella del calcolo dello SROI (Social Return of Investment), promosso Social Return on Investment Network (SROI Network) che ben permette di internalizzare nel calcolo dell'efficienza dell'azione anche dimensioni qualitative e ricadute sociali.

Conclusioni

In un mondo competitivo e che guarda ai risultati di breve periodo, le aziende sono sotto pressione per generare profitti e ottenere risultati ad ogni costo e l'errore che si può commettere è di agire perdendo di vista il vero scopo dell'azienda: il suo Purpose.

Le comunità di persone e attori che fanno parte dell'ecosistema di un'azienda possono aiutare a mantenere il focus sul Purpose e, aprendolo al confronto con queste comunità tramite il proprio Purpose, le aziende possono raccogliere dati e feedback utili per la progettazione di prodotti e servizi di successo.

Essere coerenti con il proprio Purpose è un valore che clienti e stakeholder percepiscono, un valore che giustifica la fatica di mettersi in gioco per davvero.

E.ON: La relazione dinamica tra Purpose e crescita economica

Intervista a Frank Meyer, CEO E.ON Italia

Nel panorama aziendale contemporaneo, la responsabilità delle imprese si estende ben oltre la ricerca di profitto. Questa responsabilità abbraccia l'obbligo di generare un impatto positivo sulla società e migliorare la vita delle persone. Il concetto chiave che guida questa missione è il Purpose che ha la funzione di indicare il percorso strategico di un'azienda, sia all'interno che all'esterno. Secondo Frank Meyer, CEO di E.ON Italia, convivono nel Purpose tre dimensioni fondamentali per realizzare la sua funzione. La prima è quella del Purpose Economico, che rappresenta il fondamento di ogni azienda. È il motore che consente di generare crescita e impatto nella società. Essere un'azienda orientata alla crescita costante è cruciale perché fornisce le risorse necessarie per tradurre concretamente il Purpose in azioni significative. Questo scopo guida sia la crescita economica che la responsabilità sociale.

La seconda dimensione è quella del Purpose di Significato, che va oltre l'ambito economico ed è strettamente legato alla "reason to exist" di un'azienda. Ad esempio, "Make Italy Green" rappresenta un Purpose concreto e specifico che incarna la missione di E.ON nel voler creare un Paese più sostenibile, sostenuto da competenze specifiche dell'azienda sul fotovoltaico e sull'energia rinnovabile. Questo livello di Purpose offre una guida chiara su come l'azienda intende influenzare il contesto circostante: contribuire alla lotta al cambiamento climatico e alla riduzione dell'impronta di CO2 delle persone sul pianeta.

La terza dimensione del Purpose è di natura psicologica e nasce dal desiderio innato di ciascun individuo di contribuire e avere un impatto positivo. Questo Purpose Psicologico può catalizzare la creatività, migliorare le prestazioni e aumentare l'efficienza aziendale. È fondamentale per un'azienda chiarire come ciascun dipendente possa contribuire al Purpose attraverso metriche e indicatori di performance specifici. In questo senso un elemento cruciale è il senso di comunità e appartenenza. Le persone hanno un bisogno innato di essere parte di una comunità in cui si sentono a proprio agio a condividere idee e obiettivi. Pertanto, è importante costruire una cultura di "psychological safety" in cui ogni individuo possa contribuire con le proprie competenze.

Un esempio tangibile di Purpose in azione è la Green Community di E.ON e il movimento che l'azienda ha lanciato. Questo Purpose mira a rendere la transizione energetica possibile e reale, coinvolgendo e attivando le persone in tutte le iniziative in cui l'azienda è impegnata. Esso si realizza attraverso il business dell'organizzazione, coniugando energia sostenibile e soluzioni per l'efficienza (fotovoltaico, pompe di calore, mobilità elettrica, servizi di riscaldamento e raffrescamento) di abitazioni, aziende e anche città.

Per E.ON il Purpose indica anche la direzione futura. Questa direzione è rappresentata dalle comunità energetiche, che offrono opportunità di business ma allo stesso tempo un significato profondo e la possibilità di coinvolgere tutti gli Italiani in una condivisione e gestione energetica nuova.

La misurazione del Purpose è essenziale per valutarne il progresso. Diversi indicatori chiave di performance (KPI), sia interni che esterni, possono essere utilizzati, e per E.ON la misurazione dell'impatto avviene su tre livelli: la crescita del business aziendale attraverso, per esempio, il numero di clienti raggiunti e il coinvolgimento nelle comunità energetiche; la sostenibilità attraverso, per esempio, la riduzione annuale delle emissioni di CO₂; e le persone. Il capitale umano è fondamentale per il successo di qualsiasi azienda. Attrarre e trattenere il talento richiede un impegno continuo. Programmi mirati di crescita, formazione e iniziative di responsabilità sociale e ambientale contribuiscono a creare un ambiente in cui ciascun individuo può raggiungere il suo massimo potenziale. Guardando al futuro, un concetto messo in pratica è quello delle "Tiny Interactions" (piccole interazioni ndr.), che favoriscono un dialogo costante e aperto al feedback continuo. In questa direzione, E.ON ha sviluppato un percorso di Strategy Activation e una piattaforma digitale che consente di interagire con i propri team in modo rapido ed efficace, con l'obiettivo di rafforzare ulteriormente il coinvolgimento dei dipendenti garantendo che gli obiettivi strategici e quindi anche il Purpose vengano continuamente veicolati e implementati.

In conclusione, il Purpose rappresenta per E.ON la guida strategica che permette di avere un impatto positivo sulla società attraverso il business. Una comprensione chiara del proprio Purpose permette, con il coinvolgimento di tutte le persone dell'azienda, di trasformare un'enunciazione astratta in risultati concreti e misurabili, in grado di contribuire anche al benessere della società.

Yamamay: Il Purpose come strumento dell'efficacia dell'organizzazione

Intervista a Barbara Cimmino, Head of CSR & Innovation di Yamamay

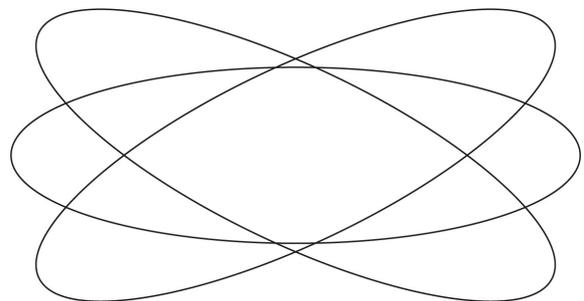
La riflessione sul Purpose per Yamamay è un percorso di continua trasformazione ed evoluzione. Barbara Cimmino, Head of CSR & Innovation, ci racconta di questo cammino nato da una riflessione personale e poi ripreso nel 2020, con la pandemia, con la ridefinizione del Piano Industriale e la redazione del primo bilancio di sostenibilità. Una prima azione portata avanti dall'organizzazione per definire il Purpose è stata, quindi, quella di valorizzare la riflessione sulla mission e sui valori avviata dal team sostenibilità per trasformarla in un elemento di riconoscibilità e di competitività sul mercato.

Un Purpose nato dal basso, da un gruppo di lavoro, e che si sta diffondendo in tutta l'azienda per realizzare appieno il suo potenziale. Attualmente, quello che sta vivendo Yamamay è una diffusione del Purpose "a macchia di leopardo, con alcuni gruppi molto motivati e proattivi e alcuni che ancora necessitano di tempo per scoprirlo e assimilarlo appieno". Secondo Barbara Cimmino, la definizione del Purpose aziendale è un processo dinamico continuo: in Yamamay continua ad essere tema di discussione, di revisione e di sviluppo attraverso incontri periodici con i gruppi di lavoro coinvolti, perché i cambiamenti del contesto e dell'organizzazione richiedono un continuo adattamento.

Oltre alla dinamicità, Barbara Cimmino evidenzia un secondo elemento chiave del Purpose di Yamamay, ovvero l'importanza cruciale del Purpose stesso come strumento utile ad aumentare l'efficacia dell'organizzazione. In questo senso gioca un ruolo fondamentale la leadership, che deve rappresentare il Purpose attraverso azioni concrete per assicurare una adozione efficace nell'azienda. La sponsorizzazione e l'esempio pratico fornito dalle figure manageriali sono fattori determinanti che possono fare la differenza tra un Purpose efficace e un Purpose che rimane solo un concetto enunciato senza essere attuato, dove l'efficacia si manifesta nella capacità di influenzare positivamente il posizionamento del marchio e il modo di lavorare. Il Purpose, dunque, ha per Yamamay un impatto

determinante per il mantenimento di una performance soddisfacente dei dipendenti, della loro fedeltà e motivazione. Questa evidenza emerge principalmente a livello di lavoro in sede, dove la dinamica è chiaramente espressa. Nei punti vendita invece, emerge una sfida diversa, ovvero la necessità di mettere in atto una rivoluzione di senso per armonizzare le attività dei negozi e i relativi KPI con indicatori di lungo termine che possano riflettere il Purpose dell'impresa.

Il Purpose, quindi, si configura per Yamamay come un valido alleato per il raggiungimento dei risultati e per il posizionamento di marca. Per essere efficace, deve mantenersi dinamico e in dialogo costante con le forze interne ed esterne, garantendo in questo modo una chiara armonia. Allo stesso tempo, per generare un impatto reale, deve essere diffuso dall'alto verso tutta l'organizzazione, così che la sua espressione sia in grado di influenzare il modo di lavorare dei dipendenti e, da ultimo, la felicità professionale delle persone che operano all'interno e all'esterno dell'impresa.



Bibliografia

- AA. VV. (2021),
Measuring Purpose – An Integrated Framework, gennaio 2021.
https://www.researchgate.net/publication/354180775_Measuring_Purpose_An_Integrated_Framework
- Alighieri D. (1995),
Divina Commedia: Paradiso, XXXIII, v. 145, Mondadori, Milano.
- Apple (2020),
Status | Mother Nature, 12 settembre 2023.
<https://www.youtube.com/watch?v=QNV9PRDIhes>
- Baker J. (2021),
The power of brand communication with purpose, in The Drum, 1 aprile 2021.
<https://www.thedrum.com/news/2021/04/01/the-power-brand-communication-with-purpose>
- Baker J. (2023),
New report reveals the 4 ingredients of effective brand storytelling in 2023, in The Drum, 26 luglio 2023.
<https://www.thedrum.com/news/2023/07/26/new-report-reveals-the-4-ingredients-effective-brand-storytelling-2023>
- Basu S. (2017),
Corporate Purpose: Why It Matters More Than Strategy, Routledge Library Edition, Oxfordshire.
- Benjamin N. (2021),
How Technology Supports Workplace Diversity, Equity And Inclusion, Forbes, 28 giugno 2021.
<https://www.forbes.com/sites/sap/2021/06/28/how-technology-supports-workplace-diversity-equity-and-inclusion/?sh=456dfb7428b8>
- Brandnews (2023),
Dove (Unilever) porta anche in Italia la campagna di sensibilizzazione "Il costo della bellezza", 20 settembre 2023.
<https://brand-news.it/brand/persona/cura-persona/dove-unilever-porta-anche-in-italia-la-campagna-di-sensibilizzazione-il-coste-della-bellezza/>
- Briscoe F. e Gupta A. (2021),
Business Disruption from the Inside Out, in Stanford Social Innovation Review, gennaio 2021.
https://ssir.org/articles/entry/business_disruption_from_the_inside_out#:~:text=We%20define%20employee%20activism%20as,issue%20in%20society%20at%20large.
- Bryman H. (2023),
Inside the New Simonelli Group Campus in Central Italy, 8 febbraio 2023.
<https://dailycoffeenews.com/2023/02/08/inside-the-new-simonelli-group-campus-in-central-italy/>
- Büchl J. (2023),
The simply truly magical customer experience of Disneyland, settembre 2023.
https://www.rpc-partners.com/germany_en/insights/customer-experience-of-disneyland.html
- Cantavalle S. (2023),
Purpose-driven marketing: quando i brand comunicano il loro impegno sociale, in Blog By PixartPrinting, 17 luglio 2023.
<https://www.pixartprinting.it/blog/purpose-dreaming-marketing/>
- Carter N. e Kelly K. (2019),
Design An Organization's Purpose Statement With This Tool, 29 ottobre 2019.
<https://www.ideo.com/journal/design-an-organizations-purpose-statement-with-this-tool>
- Carter N. e Kelly K. (2019),
How to craft a purpose statement that unifies a family of brands, 29 ottobre 2019.
<https://www.ideo.com/journal/how-to-craft-a-purpose-statement-that-unifies-a-family-of-brands>
- Caterpillar (2023),
Caterpillar Purpose, settembre 2023.
<https://www.caterpillar.com/en/company/strategy-purpose/purpose.html>
- Cavaliere J. e Hall T. (2022),
How Brands Can Amplify a Purpose-Driven Culture, in Gensler, 27 luglio 2022.
<https://www.gensler.com/blog/how-brands-can-amplify-a-purpose-driven-culture>
- ChatGPT (2023),
ChatGPT sul concetto di purpose, 4 ottobre 2023.
<https://chat.openai.com/>
- Chiat A. (2021),
Body Positivity Movement: Influence of Beauty Standards on Body Image, St. Catherine University, Sofia.
- Christensen C. M., Raynor M. E. e McDonald R. (2012),
The Innovator's DNA, Harvard Business Review Press, Cambridge.
- Ciotti G. (2022),
How Disney Creates Magical Experiences (and a 70% Return Rate), in HelpScout, giugno 2022.
<https://www.helpscout.com/blog/disney-customer-experience/>

CNBC (2021),

Nike gives head office workers a week off to “destress”, 31 agosto 2021. Nike gives head office workers a week off to 'destress' (cnbc.com)

Cone C. (2023), In 2023,

the only certainty for businesses will be change and purpose, in Fast Company, 13 gennaio 2023.

<https://www.fastcompany.com/90833830/2023-predictions-business-change-corporate-purpose>

Damon W. (2008),

The Path to Purpose: How Young People Find Their Calling in Life, Free Press, New York.

De Saint-Exupéry A. (1958),

Pilote de guerre, Hachette, Parigi.

Depedri S. e AA. VV. (2020),

La valutazione dell'impatto sociale? Farla divenire uno strumento utile, aprile 2020.

https://rivistaimpresasociale.s3.amazonaws.com/uploads/magazine_article/attachment/183/ImpresaSociale-2020-04-depedri.pdf

Deveau C. (2022),

Abercrombie & Glitch: How A Small Developer Error Became The New PR Case Study, 4 gennaio 2022.

<https://www.linkedin.com/pulse/abercrombie-glitch-how-small-developer-error-became-new-cassey-deveau/>

Disney Institute (2018),

3 Principles Disney Uses to Enhance Customer Experience, in Harvard Business Review, febbraio 2018.

<https://hbr.org/sponsored/2018/02/3-principles-disney-uses-to-enhance-customer-experience>

Disney Institute (2018),

How Disney Creates a Culture of Collaboration and Constructive Conflict, in Harvard Business Review, febbraio 2018.

<https://hbr.org/sponsored/2018/02/how-disney-creates-a-culture-of-collaboration-and-constructive-conflict>

Disney Institute (2018),

How Disney Works to Eliminate the Words “That’s Not My Job” from Its Organization, in Harvard Business Review, febbraio 2018.

<https://hbr.org/sponsored/2018/02/how-disney-works-to-eliminate-the-words-thats-not-my-job-from-its-organization>

Disney Institute (2021),

Customer Service 101: Happiness Is A Purple Balloon, settembre 2023.

<https://www.disneyinstitute.com/blog/customer-service-101-happiness-is-a-purple-balloon/>

Disney Institute e Kinni T. B. (2011),

Be Our Guest-Revised and Updated Edition: Perfecting the Art of Customer Service, Disney Publishing Worldwide, Glendale.

Doerr J. (2018),

Measure What Matters. Portfolio Penguin, Alberta.

Edmans A. (2020),

How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit, marzo 2020.

https://www.gresham.ac.uk/sites/default/files/2020-03-30_AlexEdmans_PurposeProfit-PP.pdf

Ellsworth R. R. (2002),

Leading With Purpose: The New Corporate Realities, Stanford Business Books, Stanford.

Entrepreneur Staff (2023),

What Is a Brand Personality? HerÈs How to Develop One, 31 marzo 2023.

<https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/what-is-a-brand-personality-heres-how-to-develop-one/448518>

Ferrero (2023),

Il nostro approccio, settembre 2023.

<https://www.ferrero.it/il-nostro-approccio>

Financial Times (2023),

Lego ditches oil-free brick in sustainability setback, in Financial Times, settembre 2023.

<https://www.ft.com/content/6cad1883-f87a-471d-9688-c1a3c5a0b7dc>

FutureLearn (2023),

The rise of responsible business: Law of Diffusion of innovation, settembre 2023.

<https://www.futurelearn.com/info/courses/sustainable-fashion/0/steps/13543>

Galano P. (2022),

Abercrombie & Fitch e l'ossessione per il “bello”: la storia del brand White Hot, in Marketing Espresso, 26 maggio 2022.

<https://marketing-espresso.com/abercrombie-fitch-e-lossessione-per-il-bello/>

Galardi A. (2021),

Purpose e leadership ibrida. Carteggio su organizzazioni, persone e società, Franco Angeli, Milano.

Giacomini V. (2022),

La personalità dei brand: l'archetypal branding, in Modic Blog, 21 luglio 2022.

<https://modic.digital/blog/archetipi-di-brand/>

Gillilan N. (2019),

How Disney World has mastered customer experience, in EConsultancy, 1 agosto 2019.

<https://econsultancy.com/how-disney-world-has-mastered-customer-experience/>

Gino F. (2018),

Rebel Talent: Why It Pays to Break the Rules at Work and in Life, Pan MacMillan, Londra.

Godin S. (2023),

Il canto del significato, ROI Edizioni, Milano.

Golding K. (2023),

How to Create a Brand Personality Your Audience Will Love, settembre 2023.

<https://www.tailorbrands.com/blog/create-brand-personality>

Good Meat (2023),

Purpose, settembre 2023.

<https://www.goodmeat.co/purpose>

Google Deepmind (2018),

Safety-first AI for autonomous data centre cooling and industrial control, 17 agosto 2018.

<https://www.deepmind.com/blog/safety-first-ai-for-autonomous-data-centre-cooling-and-industrial-control>

Gotto G. (2023),

Profondo come il mare, leggero come il cielo, Mondadori, Milano.

Gulati R. (2022),

Deep Purpose, Penguin Random House UK, Londra.

Gulati R. e Porter M. (2018),

Rethinking the Value of Business: Why Purpose Matters More Than Profit, in Harvard Business Review Press, Cambridge.

Haier Europe (2023),

Haier Europe Purpose, settembre 2023.

<https://www.youtube.com/watch?v=UicGc0npByo>

Huawei (2023),

Technology-enabled Open School Systems for All, settembre 2023.

<https://www.huawei.com/it/tech4all/openschool>

Hutchins G. e Storm L. (2019),

Regenerative Leadership: The DNA of life-affirming 21st century organizations, Wordzworth Publishing, Tunbridge.

Iacci P. e Solari L. (2022),

Purpose e leadership ibrida, FrancoAngeli Editore, Milano.

Indeed Editorial Team (2023),

How To Define Your Brand's Tone (Plus Why Its Important), 4 febbraio 2023.

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/tone-of-voice>

Intermite S. (2019),

Intervista - Philip Kotler, il padre del marketing moderno e Christian Sarkar spiegano: «Ecco perché internet e la sostenibilità ambientale sono il futuro della comunicazione», in DomaniPress, 18 dicembre 2019.

<https://www.domanipress.it/intervista-philip-kotler-il-padre-del-marketing-moderno-e-christian-sarkar-spiegano-ecco-perche-internet-e-la-sostenibilita-ambientale-sono-il-futuro-della-comunicazione/>

Joly H. (2021),

Creating a Meaningful Corporate Purpose, in Harvard Business Review, 28 ottobre 2021.

<https://hbr.org/2021/10/creating-a-meaningful-corporate-purpose>

Joly H. (2021),

The Heart of Business - Leadership Principles for the Next era of Capitalism, in Harvard Business Review, Boston.

Jones B. (2018),

How Disney Empowers Its Employees to Deliver Exceptional Customer Service, in Harvard Business Review, febbraio 2018.

<https://hbr.org/sponsored/2018/02/how-disney-empowers-its-employees-to-deliver-exceptional-customer-service>

Kantar (2022),

Connecting with Eco-Conscious Consumers report, settembre 2022.

<https://www.kantar.com/campaigns/pf/community-research/eco-conscious-consumers>

- Kierkegaard S. (2020),
***Il concetto dell'angoscia*, SE Editore, Milano.**
- Kinder (2023),
***Joy of Moving*, settembre 2023.**
<https://www.kinderjoyofmoving.com/>
- Kirkbi (2023),
***Purpose*, settembre 2023.**
<https://www.kirkbi.com/about/purpose/>
- Koch Newsroom (2018),
***The advantages of working for a business with purpose*, 15 novembre 2018.**
<https://news.kochind.com/news/2018/the-advantages-of-working-for-a-business-with-purp>
- Kotler P. e Sarkar C. (2020),
***Brand Activism: dal purpose all'azione*, Hoepli, Milano.**
- Kowalewicz R. (2022),
***Defining Your Brand's Purpose*, in Forbes, 12 gennaio 2022.**
<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2022/01/12/defining-your-brands-purpose/>
- Kwiecinski M. (2023),
***Going beyond the 'why': how to perform in a challenging market*, in The Drum, 25 maggio 2023.**
<https://www.thedrum.com/opinion/2023/05/25/going-beyond-the-why-how-perform-challenging-market>
- Larry F. (2022),
Larry Fink's 2022 letter to CEOs: The Power of Capitalism.
<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
- Lemke B. (2017),
***Ikigai: Il metodo giapponese. Trovare il senso della vita per essere felici*, Giunti, Firenze.**
- Logan D., King J. e Fischer-Wright H. (2011),
***Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization*, HarperBusiness, New York.**
- Loktionova M. (2023),
***Brand Storytelling: The Definitive 2023 Guide (with Examples)*, in Semrush Blog, 26 gennaio 2023.**
<https://www.semrush.com/blog/definitive-guide-to-brand-storytelling/>
- Lomaestro G. (2022),
***Golden Circle, partire dal perché: la teoria di Simon Sinek*, in Digital4Marketing, febbraio 2022.**
<https://www.digital4.biz/marketing/golden-circle-la-teoria-di-simon-sinek/>
- Mackey J., Sisodia R. (2014),
***Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Harvard Business Review Press, Boston.**
- Mainwaring S. (2020),
***Purpose At Work: How Unilever Leverages Growth And Acts On Advocacy*, in Forbes, 17 novembre 2020.**
<https://www.forbes.com/sites/simonmainwaring/2020/11/17/purpose-at-work-how-unilever-leverages-growth-and-acts-on-advocacy/>
- Mark M. e Pearson C. (2001),
***The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*, McGraw Hill, New York.**
- McKeever V. (2021),
***Nike gives head office workers a week off to 'de-stress'*, in CNMB Make It, 31 agosto 2021.**
<https://www.cnbc.com/2021/08/31/nike-gives-head-office-workers-a-week-off-to-de-stress.html>
- McNish J., Silcoff S. (2016),
***Losing The Signal: The Spectacular Rise and Fall of Blackberry*, MacMillan, New York.**
- Meadows D. H. (2015),
***Thinking in Systems: A Primer*, Chelsea Green Pub Co, Chelsea.**
- Mercati M. (2020),
***L'impresa come Sistema vivente*, Aboca Edizioni, Sansepolcro.**
- Morgan B. (2020),
***5 Lessons From Disney's Magical Customer Experience*, in Forbes.**
<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/01/23/5-lessons-from-disneys-magical-customer-experience/>
- Nayani F. (2022),
***The Power of Employee Resource Groups: How People Create Authentic Change*, Berrett-Koehler Publishers, Oakland.**
- O'Donnel N. (2022),
***Meaningful relationships: Combining purpose and memorable experiences*, in GateOne, 20 gennaio 2022.**
<https://gateoneconsulting.com/meaningful-relationships-combining-purpose-and-memorable-experiences/>

OpenKnowledge (2021),

Zeneration time. Lavoro, ambizioni e attitudini dalla A alla Gen Z, allegato ad Harvard Business Review, novembre 2021.

OpenKnowledge (2021),

Il Tempo Ritrovato, in Harvard Business Review, novembre 2021.

Openknowledge (2022),

Parole, Segni, Culture. Ridisegnare la Total Experience delle organizzazioni attraverso il linguaggio, in Harvard Business Review, dicembre 2022.

Oxfam Italia (2023),

La disuguaglianza non conosce crisi, World Economic Forum.

Patagonia (2023),

Riparazione prodotto, settembre 2023.

<https://customers.eu.patagonia.com/it-IT/repairs/>

Pearson C. e Mark M. (2001),

The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes, McGraw Hill, New York.

Pentland A. (2015),

Fisica Sociale, Università Bocconi Editore, Milano.

Poincarè H. (2012),

La scienza e l'ipotesi, Dedalo, Bari.

Polman P. e Winston A. (2022),

Net positive, Hoeppli, Milano.

Ponomarenko P. (2016),

Victoria's Secret: A Case Study of Maintaining Brand Relevance, giugno 2016.

<http://hdl.handle.net/10400.14/20613>

Porter M. E. e Kramer M. R. (2011)

Creating Shared Value, in Harvard Business Review, gennaio 2011.

<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Redazione EconomyUp (2023),

Cisco e la mobilità sostenibile: il progetto "IoT Smart City" per Brescia, in EconomyUp, 11 luglio 2023.

<https://www.economyup.it/mobilita/cisco-e-la-mobilita-sostenibile-il-progetto-iot-smart-city-per-brescia/>

Reeves M., van Straten R., Nolan T. e Michael M. (2023),

Your Strategy Needs a Story, in Harvard Business Review, 15 febbraio 2023.

<https://hbr.org/2023/02/your-strategy-needs-a-story>

Reiman J. (2012),

The Story of Purpose, John Wiley & Sons Inc, Hoboken.

Robinson V. (2023),

Microsoft Airband will expand internet access to nearly 40 million people across Latin America and Africa, 16 maggio 2023.

<https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2023/05/16/microsoft-airband-latin-america-africa/>

Sassoon J. (2022),

Brand Storytelling nel metaverso, Scheiwiller, Milano.

Serafeim G. (2022),

Purpose + Profit: How Business Can Lift Up the World, HarperCollins Leadership, New York.

Sica R. (2021),

Dalle employee experience all'employee caring. Le organizzazioni nell'era post Covid-19, Franco Angeli, Milano.

Sica R. (2022),

Nuovi paradigmi e nuovi linguaggi del lavoro, in Harvard Business Review.

<https://www.bip-group.com/it/newsroom/news/nuovi-paradigmi-e-nuovi-linguaggi-del-lavoro/>

Sica R. (2023),

Alla conquista della Total Experience, in Harvard Business Review, aprile 2023.

<https://www.hbritalia.it/aprile-2023/2023/04/03/news/alla-conquista-della-total-experience-15482/>

Sinek S. (2009),

Start With Why - How Great Leaders Inspire Everyone to take Action, Penguin Random House UK, Londra.

Sinek S. (2017),

Find Your Why: A Practical Guide for Discovering Purpose for You and Your Team, Portfolio Penguin, Londra.

Sky Tg 24 (2023),

Guerra Ucraina, da Nike a Heineken: tutte le aziende che hanno abbandonato la Russia, 25 agosto 2023.

<https://tg24.sky.it/economia/approfondimenti/aziende-hanno-lasciato-russia#00>

Solari L., Workshop (2019),

Alla ricerca del purpose: il senso delle organizzazioni tra aspettative degli stakeholder, macro-trend e implicazioni sul business, Spazio Hera, Bologna.

- Solari L. e Iacchi P. (2022),
Purpose e leadership ibrida. Carteggio su organizzazioni, persone e società, Franco Angeli, Milano.
- Sonsev V. (2019),
Patagonia's Focus On Its Brand Purpose Is Great For Business, in Forbes, 27 novembre 2019.
<https://www.forbes.com/sites/veronikasonsev/2019/11/27/patagonias-focus-on-its-brand-purpose-is-great-for-business/?sh=1385700954cb>
- Southey F. (2023),
From hazelnut traceability to renewable energy: Ferrero makes "strong progress" towards sustainability goals, 23 giugno 2023.
<https://www.foodnavigator.com/Article/2023/06/23/Ferrero-makes-strong-progress-towards-sustainability-targets#>
- Spring P. (2022),
Transforming the Energy Consumption Model for Buildings, 14 dicembre 2022.
<https://newsroom.ibm.com/Transforming-the-Energy-Consumption-Model-for-Buildings>
- Staff writer (2022),
Operator training with a difference Caterpillar Simulators And Virtual Reality Solutions, in Food Navigator – Europe, 21 marzo 2022.
<https://www.earthmovers-magazine.com.au/operator-training-with-a-difference-caterpillar-simulators-and-virtual-reality-solutions/>
- Sutaria S. (2022),
How brands can make an impact through a new way of storytelling, in The Drum, 18 marzo 2022.
<https://www.thedrum.com/profile/waterbear-network/news/how-brands-can-make-an-impact-through-a-new-way-of-storytelling>
- The Guardian (2023),
USDA Allows lab-grown meat to be sold to US consumers, settembre 2023.
<https://www.theguardian.com/us-news/2023/jun/21/us-lab-grown-meat-sold-public>
- Torry J. (2022),
Why purpose driven design is the new human centered design, 18 marzo 2022.
<https://medium.com/@jennifertorry/why-purpose-driven-design-is-the-new-human-centered-design-99c281d68b1b>
- Translated (2023),
Enterprises, settembre 2023.
<https://translated.com/enterprises>
- Valigi M. e Xhaet G. (2023),
Purpose personale e purpose aziendale. Una sintesi è possibile ma fino a che punto è auspicabile?, in Harvard Business Review, giugno 2023.
<https://www.hbritalia.it/speciale-hr/2023/06/15/news/purpose-personale-e-purpose-aziendale-15581/>
- Wenger E., McDermott R. e Snyder W. M. (2002),
Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge, in Harvard Business Press, Boston.
- Wired (2023),
Con l'intelligenza artificiale si può donare la propria voce a chi ha difficoltà vocali, in Wired, 7 febbraio 2023.
<https://www.wired.it/article/intelligenza-artificiale-voce-disabilita-vocali-sla/>
- Wolfe A. (2019),
A look at how Descartes Labs is leveraging AI to alert fire managers of wildfires and decrease the damage on homes and habitats across the US, in Insider, 19 dicembre 2019.
<https://www.businessinsider.com/how-descartes-labs-leveraging-artificial-intelligence-fight-wildfires-2019-12?r=US&IR=T>
- World Economic Forum (2020),
3 Rules for Engaging Millennial and Gen Z Talent in the Workplace, 15 gennaio 2020.
<https://www.weforum.org/agenda/2020/01/millennial-gen-z-talent-workplace-leadership/>
- Yahoo Finance (2021),
No Experience Necessary: New Koch Collaboration with Catalyte Removes Barriers to Transformative Careers, 22 giugno 2021.
<https://finance.yahoo.com/news/no-experience-necessary-koch-collaboration-152609499.html?guccounter=1>
- Zamagni S. (2019),
Responsabili. Come civilizzare il mercato, Il Mulino, Bologna.
- Zeno (2020),
Unveiling The 2020 Zeno Strength of Purpose Study, 17 giugno 2020.
<https://www.zenogroup.com/insights/2020-zeno-strength-purpose>
- Zuzunaga A. (2020),
How The Andrés Zuzunaga Venn Diagram Became Ikigai, 29 gennaio 2020.
<https://ikigaitribe.com/ikigai/podcast07/>

About openknowledge

OpenKnowledge è una società di consulenza nata nel 2008 dall'unione di competenze multidisciplinari e dall'intuizione che una riflessione sullo sviluppo delle organizzazioni fosse necessaria, alla luce dell'allora emergente paradigma di social collaboration.

Sin dalla fondazione, OpenKnowledge si è distinta come interlocutore autorevole sulle tematiche della *Collaboration* e della *Digital Transformation*, contribuendo in modo significativo alla divulgazione di approcci innovativi e di una nuova cultura organizzativa.

Con questo obiettivo, ha ideato e lanciato negli anni vari eventi di portata internazionale che hanno ospitato migliaia di partecipanti e innumerevoli speaker da tutto il mondo, che si sono confrontati su un ampio spettro di argomenti di frontiera, dal Social Business Manifesto alla Platform Age, dal Benessere Organizzativo all'Experience Obsession.

La leadership di pensiero di OpenKnowledge si è espressa negli anni attraverso il contributo delle sue persone, con una copiosa produzione editoriale: sono numerosi i libri, gli articoli e i blog post a firma di entusiasti OKnowers di tutte le generazioni, esperti di diverse discipline.

Nel 2015 OpenKnowledge è entrata a far parte del Gruppo Bip, avviando un percorso di integrazione e crescita, che l'ha portata a diventare un centro di eccellenza di oltre 100 professionisti.

Oggi OpenKnowledge è organizzata in due aree di competenza - OK Consulting e OK Lab - che lavorano in modo sinergico per supportare le organizzazioni nel portare una *Total Experience* distintiva e efficace. Il contributo combinato delle due aree consente infatti alle organizzazioni di diventare antifragili, curiose ed empatiche, attivando azioni in tre macroaree di intervento: Evolve & Change, Unlearn & Learn e Communicate & Engage.

OK Consulting rappresenta l'anima consulenziale: si compone di 7 team specializzati in Culture Design, People Engagement & Caring, Leadership Communication, People Analytics, Learning & Development, Collaboration & Adoption e Digital Platforms, le cui competenze verticali consentono di governare le molteplici sfaccettature e le complessità del cambiamento.

OK Lab racchiude le competenze funzionali alla definizione e realizzazione di strategie di ingaggio ed esperienza sui molteplici stakeholder dell'azienda, grazie a competenze consolidate di creatività, comunicazione, digital product/service design e accounting che risiedono nei 4 team di cui si compone: Experience, Creativity, Digital Communication, Accounting.

La combinazione di queste competenze multidisciplinari consente di intraprendere i progetti di trasformazione con una visione sistemica e di seguirne lo sviluppo end-to-end, dalle fasi di disegno strategico a quelle di execution e roll-out, accompagnando i clienti come veri e propri partner del cambiamento.

OK ACTIVATION AREAS

Verso una digital & human transformation

CULTURE & BEHAVIOR

#culture design
#change management
#language transformation

NEW WAYS OF WORKING

#digital platforms & adoption
#collaboration & communities
#hybrid working

PEOPLE & ECOSYSTEMS

#systems evolution
#people analytics
#organizational network analysis
#future thinking

DIGITAL MATURITY

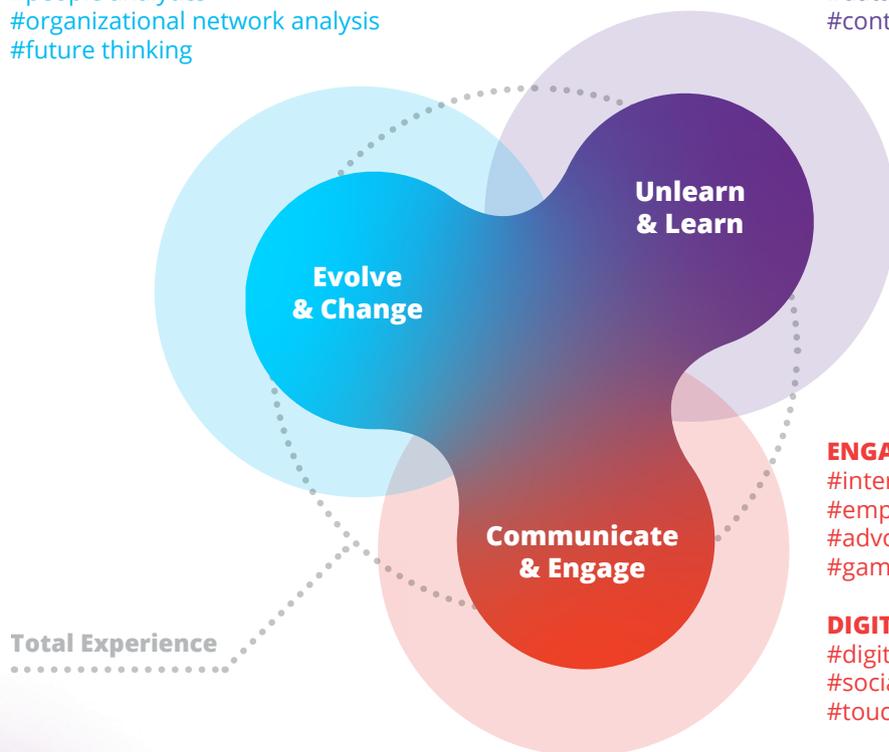
#digital readiness assessment
#training needs analysis
#learning strategy

DIGITAL ACADEMY

#Skimple – OK white label academy
#LMS
#digital learning

CONTINUOUS IMPROVEMENT

#MVP design
#data driven culture
#continuous listening



ENGAGEMENT & CARING

#internal communication
#employer branding
#advocacy
#gamification

DIGITAL COMMUNICATION

#digital marketing
#social strategy
#touchpoints & experience

CREATIVITY & STORYTELLING

#creative strategy
#branding & campaigns
#content design

Quando definito in modo adeguato, il Purpose diventa una sorta di stella polare che guida e influenza la strategia, la cultura e le azioni dell'organizzazione, unificando tutti gli stakeholder attorno a una causa comune.

Il concetto di "perché esistiamo" può quindi trasformarsi in una forza motivante decisiva, con il potenziale di contribuire in modo straordinario al successo imprenditoriale.

ROSARIO SICA