

Caterina Chiara **Carpanè**

Perché le aziende devono puntare sul purpose: chiaro, concreto e originale

A lungo la comunicazione d'impresa si è occupata dell'importanza strategica del concetto di mission. Negli ultimi anni, tuttavia, ha assunto sempre più importanza un termine nuovo, il purpose, un traguardo di lungo periodo con il quale si cercano di coniugare gli obiettivi di business dell'azienda con quelli di responsabilità sociale

Per molto tempo la comunicazione d'impresa si è occupata dell'importanza strategica del concetto di mission, ovvero la finalità ultima per la quale un'azienda lavora e coinvolge i suoi dipendenti, anche a lungo termine. Negli ultimi anni, tuttavia, ha assunto sempre più importanza un termine nuovo, il purpose: come spiega Alessandra Mazzei, professore associato di Economia e gestione delle imprese dell'università IULM di Milano, «si tratta di un traguardo di lungo periodo con il quale si cerca di coniugare gli obiettivi di business dell'azienda con quelli di responsabilità sociale, come ad esempio l'attenzione verso l'ambiente, la parità di genere o di remunerazione. Proprio la capacità di tenere insieme queste due anime è segnale della modernità e del successo del concetto di purpose».

Professoressa Mazzei, partiamo dalle basi: come si comunica il purpose della propria azienda?

Come tutti gli elementi formativi di un'impresa, anche il purpose deve essere formalizzato in modo esplicito, magari tramite un discorso del top management, una lettera inviata ai dipendenti o un editoriale pubblicato sul magazine aziendale. La formalizzazione concreta corrisponde a un'assunzione di responsabilità molto chiara, forte e inequivocabile che non deve lasciare spazio al "non lo sapevo". Ovviamente il purpose deve essere incarnato nelle azioni, sempre individuando operazioni ad hoc in base alla propria attività produttiva: un'azienda che si dichiara green deve mettere in atto dei cambiamenti concreti, come può essere la semplice sostituzione delle bottigliette di plastica dei distributori automatici con erogatori e borracce. Tuttavia, ci tengo a ribadire che il purpose non può essere soltanto agito, ma formalizzato: i concetti impliciti lasciano troppi spazi di libera interpretazione e ambiguità.

Quanto conta la formazione in questo senso?

Moltissimo. Non si tratta di formazione intesa come addestramento, in questo caso, ma come sostegno al cambiamento culturale: il confronto tra capi e collaboratori è fondamentale anche da questo punto di vista. Penso, ad esempio, a un'azienda che dichiara di porre attenzione alle persone fragili e si propone di attivare un percorso di sensibilizzazione al tema tra i propri dipendenti: una soluzione potrebbe essere organizzare attività di volontariato che coinvolgono i collaboratori per poi discuterne in un momento successivo. Ecco perché è importante fare degli sforzi per immaginare delle attività di formazione nuove, diverse anche alla condivisione del purpose.

Il purpose può essere quindi uno strumento importante per cementare il senso di appartenenza all'azienda?

Proprio così, è utile per costruire lo spirito di gruppo tra coloro che già appartengono all'azienda, ma al contempo è importante anche per attirare i migliori talenti. Tante ricerche oggi ci dicono che le persone alla ricerca di un lavoro, quando possono scegliere, valutano anche il purpose, ovvero gli impegni che l'azienda prende in ambito sociale.

Un purpose aziendale chiaro, esplicito e messo in atto concretamente può essere una leva competitiva?

Decisamente perché consente all'impresa di posizionarsi in maniera differenziata rispetto ai concorrenti, mostrandosi più affidabile verso i clienti e i partner commerciali. C'è tuttavia un rischio, che potrebbe apparire paradossale: capita che gli sforzi per presentare un purpose distintivo le aziende vadano a omologarsi, ovvero tendano ad assimilare alcuni attributi che si sono già rivelati vincenti nel contesto competitivo. Ecco perché la

singola impresa deve avere la capacità di dire la sua, in modo originale: solo in questo modo il purpose resta una leva competitiva.

Può sembrare talvolta che questo concetto interessi soprattutto le grandi aziende dalle importanti risorse a disposizione. In che modo il purpose, invece, coinvolge le piccole e medie imprese?

Le piccole e medie aziende sono note per la loro inclinazione a comportamenti etici. Pensiamo alle imprese familiari: curano molto questi aspetti perché per loro l'azienda non è solo uno strumento produttivo, ma soprattutto un patrimonio che passa di generazione in generazione. I giovani di oggi sono particolarmente attenti al valore dei temi sociali ed è chiaro che il loro inserimento in azienda può accelerare il cambiamento culturale dentro le imprese.

Non sempre, però, le piccole e medie imprese possono contare su ingenti risorse da destinare ad attività diverse dalla produzione.

Un elemento molto importante per il cambiamento è la condivisione di conoscenze tra aziende, magari attraverso l'aiuto di un'associazione di categoria che fornisce attività di formazione. La creazione di momenti di scambio, l'organizzazione di progetti comuni a favore del territorio in cui le aziende operano sono attività fondamentali, racchiuse nel concetto di cooptition, importante per descrivere quelle imprese che da un lato sono in competizione l'una con l'altra poiché appartengono allo stesso settore, ma che dall'altro cooperano per costruire dei vantaggi comuni.



Alessandra Mazzei
professore associato
di Economia e gestione
delle imprese dell'università
IULM di Milano