

Verso una comunicazione *purpose-driven*

Se il purpose non rappresenta un punto fermo e trasversale nella comunicazione degli impegni assunti, l'impresa non potrà rispondere alle aspettative degli stakeholder e conquistare la loro fiducia.



By **SARA RUSCONI**
Content Strategist and Lundquist Partner

Nel corso degli ultimi anni, le aziende hanno sentito sempre di più la necessità di esporsi con prontezza e convinzione rispetto alle questioni più urgenti per il pubblico e i consumatori. L'attenzione verso il ruolo sociale che le imprese sono chiamate a rivestire cresce, infatti, di pari passo alle aspettative nei loro confronti.

Allo stesso tempo nel purpose si cerca un modo per avere una visione di lungo periodo, all'interno di un contesto sempre più incerto fra crisi non prevedibili, fughe dai posti di lavoro e sfide ambientali e sociali. Il purpose è il valore che non cambia nel tempo e al mutare del gruppo dirigente garantisce non tanto una performance economica superiore ma più solida e durevole, assicurando anche una minore esposizione ai rischi.

A PROPOSITO DI PURPOSE

Il purpose affonda le radici nell'insieme di tutti quei valori che animano un'organizzazione, rispondendo alla domanda: "Perché l'azienda esiste? Quale è il suo ruolo?".

Definirlo è il punto di arrivo di un percorso che dovrebbe concretizzarsi nell'interconnessione di tutte le componenti dell'identità di business e trasparire da un approccio olistico e integrato alla comunicazione, che è stato il vero oggetto della nostra indagine .trust.

Il rischio più comune è quello di una scrittura frettolosa o di scambiare il purpose per un payoff, per una campagna di pochi mesi o frutto di una decisione di poche persone invece che corale.



COME SI RAPPORTA IL PURPOSE A MISSION E VISION

Se il purpose risponde alla domanda “Perché l’azienda esiste?”, collegandosi ai valori e al ruolo svolto nella società, la vision guarda al futuro del business e alla direzione da intraprendere in futuro, mentre la mission definisce “cosa” l’azienda fa ogni giorno per rispondere agli obiettivi della propria visione strategica.

Tre elementi strettamente collegati, che abbiamo analizzato a fondo per cercare di capire quanto trasversale e convincente fosse la loro presentazione all’interno dei canali digitali delle aziende incluse nel campione di ricerca. La nostra esperienza e i dati della ricerca ci dicono che c’è una progressione di maturità.

Nell’ultima edizione di .trust più di 4 società su 5 parlano di mission o vision ma solo la metà ha un purpose anche implicito. Questo perché prima le aziende cominciano a ragionare sul cosa fanno, poi sul dove vogliono andare e sempre più negli ultimi anni sul perché esistono, quale è il loro ruolo.

È un processo da cui molte aziende sono passate e che si accompagna una trasformazione del business o del contesto in cui si opera.



LE AZIENDE ITALIANE ALLA RICERCA DEL PURPOSE

L’emergenza sanitaria, seguita dall’inflazione e dalla crisi geopolitica, ha spinto le aziende a riflettere sul proprio ruolo e a comunicare in modo più autentico quale impatto intendono avere in futuro. Non a caso, la metà delle società incluse nel campione della ricerca .trust mostra di avere un purpose all’interno della propria comunicazione digitale, per quanto non sempre esposto in termini espliciti e diretti.

Un dato in crescita rispetto al passato e che, pur non potendo essere considerato ancora sufficiente, conferma, tuttavia, la volontà di sperimentare nuovi modi di raccontare e di raccontarsi.

OLTRE UN SEMPLICE STATEMENT

Attenzione, però: come dicevamo, definire il purpose non è un semplice esercizio di stile, da tradurre in frasi d’impatto e claim accattivanti. Si tratta, piuttosto, di un percorso che deve derivare dalla consapevolezza dell’identità aziendale ed essere introiettato sia all’interno della strategia che dell’operatività quotidiana, in tutti gli aspetti fondamentali del business: dalla sostenibilità all’innovazione, dall’attrazione dei talenti al racconto dei vertici aziendali.

È il caso di Italgas, che ha coinvolto direttamente i propri dipendenti nella definizione di ruolo e valori aziendali, ma anche di Granarolo e di Terna, il cui purpose appare a tal punto integrato nell’approccio strategico alla comunicazione da essere stato definito come tale solo recentemente.

Interessante anche il caso di A2A che ha definito la propria azienda una “Life Company” e ha lavorato per renderla reale per tutti gli stakeholder, a partire dai servizi offerti dal

Gruppo, al rapporto con i territori, i dipendenti, fino all’innovazione tecnologica e digitale e alle relazioni con gli investitori. Si veda l’intervista a pagina 30.

LE TAPPE FONDAMENTALI

Anche se la strategia di business dovrebbe rappresentare il primo elemento in cui calare il purpose con coerenza e pragmatismo, solo il 27% del campione della ricerca .trust riesce a creare una correlazione davvero convincente tra i due elementi. In generale, le società mostrano di ricollegare più facilmente il purpose alla strategia di sostenibilità (37%) e più raramente agli investimenti nel campo dell’innovazione (24%).

A calare il purpose nella comunicazione rivolta a lavoratori e jobseekers è, invece, il 33% delle aziende considerate: un dato che conferma la necessità di promuovere un approccio più integrato e trasversale alla comunicazione del proprio ruolo all’interno dei canali digitali. Fondamentale sarebbe, da ultimo, il supporto dei leader aziendali, che dovrebbero farsi portavoce dei valori e degli obiettivi identificati dal purpose.

"Un purpose non comunicato è un purpose poco utile, perché è fondamentale coinvolgere clienti, fornitori e soprattutto dipendenti."



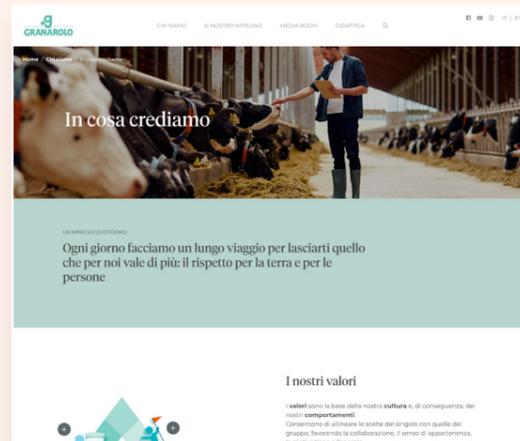
ITALGAS

Italgas illustra il proprio ruolo all'interno della società e del contesto in cui opera collegandolo strettamente alla mission e ai valori che guidano l'operato aziendale. L'impegno nel promuovere, sostenere e guidare la transizione energetica attraverso l'intero sito corporate, culminando nella presentazione dell'approccio strategico del Gruppo, sia in termini di business che di sostenibilità.



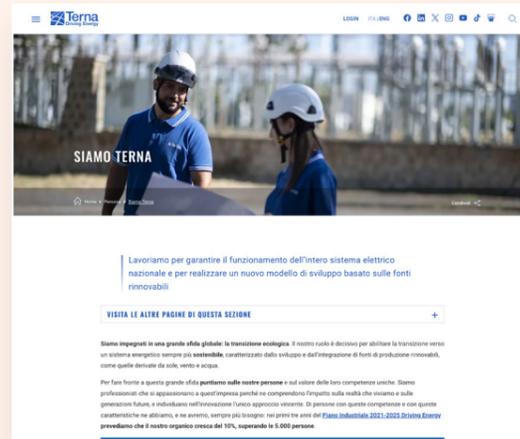
GRANAROLO

Granarolo riesce a fare del benessere animale e della sostenibilità del suo prodotto un elemento distintivo di tutta la strategia e della comunicazione aziendale. Questo impegno nasce dalle richieste del mercato ma anche dalla sensibilità dei soci produttori. Sebbene non sintetizzato in uno statement emerge chiaramente come il filo rosso di tutta la comunicazione. Si veda l'intervista a pagina 36.



TERNA

Per Terna il purpose rappresenta un punto fermo e trasversale, frutto di un processo di trasformazione portato avanti nel corso del tempo, un punto fisso che ha guidato i piani industriali degli ultimi anni. Solo a metà del 2023 il gruppo ha deciso di sintetizzare in uno statement un posizionamento che si era andato definendo nel tempo.



IDENTITÀ E STRATEGIA PER UNA PROIEZIONE A LUNGO TERMINE

Costruire al meglio la propria identità e avere ben chiara la strategia di business è importante, ma lo è altrettanto impostare una comunicazione che trasmetta quanto questi elementi dipendano strettamente dal purpose e dai valori identificati da quest'ultimo.

Un purpose non comunicato è un purpose poco utile, perché è fondamentale coinvolgere clienti, fornitori e soprattutto dipendenti. Molte ricerche sottolineano una distanza tra leadership e collaboratori e questo mina l'utilità del purpose stesso.

QUESTIONE DI LEADERSHIP: IL LATO UMANO AL CENTRO DEL BUSINESS

Il purpose è, da ultimo, anche un tema di cultura d'impresa, che per risultare credibile dovrebbe riflettersi nelle azioni e nei comportamenti delle persone coinvolte nell'intera organizzazione, a partire da chi ricopre posizioni di leadership. I manager dovrebbero, infatti, essere i primi a farsi portavoce dei valori aziendali, introiettandoli in ogni scelta di business.

Di fronte all'urgenza delle grandi sfide di business, i CEO - così come gli altri membri del management - sono, infatti, chiamati a sposare personalmente il purpose e a contribuire attivamente alla costruzione dell'identità aziendale, promuovendo valori autentici e credibili. Nelle nostre ricerche, trust ma anche gli approfondimenti dedicati a sostenibilità e DE&I, i manager italiani sono restii ad esporsi su temi rilevanti ma anche a farsi ambasciatori delle strategie aziendali.

