

Il purpose statement: serve davvero?

di Alberto Mattiacci

UNA NOVITÀ È ENTRATA PREPOTENTEMENTE nel perimetro della marca. Si è scelta un posto in alto, da dove vede ogni cosa; quel picco, cioè, dove marketing, HR, strategie e finanza si (con) fondono: il *corporate brand*. Piazzatasi lì, come gli antichi, ora sembra dire: *hic manebimus optime* – qui siamo e qui resteremo, meravigliosamente. Si chiama *purpose*.

La (delicata) sede del purpose: il corporate brand Gestire un *corporate brand* (CB) è una faccenda complicata, se mai possibile ancora più di un brand commerciale. Non si risolve in poche mosse, come una scelta grafica accattivante o qualche parola-chiave azzeccata. È utile, per capirlo, cambiare prospettiva, guardando al CB non come un insieme di componenti (es. *visual identity*) o costi (es. *budget media*) ma come un risultato. Il CB è ciò che si forma nella mente delle persone, sia sul piano cognitivo (ciò che so del CB) sia percettivo (ciò che penso del CB). È, perciò, il risultato sintetico di una molteplicità: le azioni dell'impresa che si estendono nel tempo (un tempo lungo) e nello spazio (le aree di business). Il CB rappresenta l'azienda intera nella sua forma intangibile: voce e volto, azione e postura, promessa e fiducia. Deve saper parlare a soggetti quanto mai eterogenei: i clienti, gli investitori istituzionali, i risparmiatori, i dipendenti, la politica.

Colpa della sostenibilità. Il prepotente affermarsi del paradigma della sostenibilità e delle sue varie declinazioni, strutturali (gli ESG) e strategiche (gli SDG), ha messo i capi azienda di fronte a una nuova priorità: considerare lo *stakeholder value*. Non si tratta di una bazzecola, soprattutto considerando che vi si arriva da decenni di *shareholder value*. Come fare? Quelli della finanza hanno risolto la questione così: l'azienda deve dotarsi di

un *purpose statement* nel quale dichiarare l'essenza profonda e ultimativa di ogni organizzazione: associandolo al CB ci si aggancerà al nuovo imperativo globale della sostenibilità. Un esempio di *purpose* lo offre Procter&Gamble, leader mondiale del largo consumo: "We will provide branded products and services of superior quality and value that improve the lives of the world's consumers, now and for generations to come. As a result, consumers will reward us with leadership sales, profit and value creation, allowing our people, our shareholders and the communities in which we live and work to prosper".

Se ne sentiva il bisogno? In realtà, le organizzazioni meglio strutturate già da tempo si erano dotate di quanto necessario a esprimere, nel CB, l'essenza profonda e ultimativa di ogni organizzazione. È l'insieme *vision-mission-values*, che noi chiamiamo "triade identitaria": un insieme coerente e integrato di elementi di senso, che operano ai gradi alti del sistema motivazionale della persona e che definisce e ispira la cultura di un'azienda. Sembra che la fonte d'ispirazione per definire la triade siano stati i grandi ordini monastici del medioevo, benedettini su tutti. La sua forza consentì loro di attraversare il tempo e le persone, insomma, di essere *sostenibili* e capaci di affrontare ogni crisi, anche il successo e la crescita dimensionale. Probabile che al mondo della finanza la formula *vision-mission-values* fosse ignota o che la considerasse superata, di qui la trovata del *purpose statement*.

Come comporre il tutto? Per alcune imprese, la necessità di dotare il CB di un *purpose statement* ha posto un problema inedito, denso di interrogativi: come mettere assieme il *purpose* con la triade? Cosa viene prima, il *purpose* o la *vision*? Ci devono stare tutti? Devono

essere testi brevi o no? L'osservazione delle pratiche aziendali aiuta poco: l'indeterminatezza, infatti, regna sovrana, soprattutto intorno alla differenza fra *vision* e *mission*, tanto che sovente le frasi che le esprimono possono essere serenamente invertite e avere comunque un senso (!). È chiaro, però, che: (1) non esistono, in materia, regole universali: dipende dalla cultura aziendale e dalla sua storia; (2) il risultato finale deve essere convincente per gli stakeholder, quelli interni in primis; (3) gli statement devono essere reali, verificabili e condivisi. Volendo tenere assieme nel CB sia *purpose* che triade (che è stata la scelta, ad esempio, di TIM) si può comporre il tutto in un'ideale "piramide delle componenti identitarie":

- il *purpose*, alla base, esprime il *why*, il senso esistenziale dell'impresa;
- la *vision* vi poggia sopra, esprime il *where*, dove l'organizzazione aspiri ad arrivare;
- la *mission*, esprimerebbe il *what*, cosa fare, cioè, per raggiungere lo scopo;
- i *valori*, infine, il *how*, il come tutto ciò verrebbe realizzato.

Per adesso, l'unica cosa che sembra veramente chiara alle imprese sono i *values* che, infatti, tutti si preoccupano di definire e comunicare, mentre non tutti (ad es. P&G) esprimono una *vision* e preferiscono raccontarsi in altro modo. C'è, insomma, un po' di strada ancora da compiere per realizzare l'ammonimento dell'Oracolo di Delfi, "conosci te stesso", ed esprimerlo nel CB. ☺

IN COLLABORAZIONE CON:



ALBERTO MATTIACCI è Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese (www.albertomattiacci.it).