Marketing 24

LA MODA SOTTO CASA
L'eccellenza sartoriale del marchio napoletano Isaia ha lanciato una nuova campagna con una serie di scatti e video pensati con un approccio cinematografico in real time. Il progetto prende il nome di "The Spirit of Sanità" e racconta sia online sia sulle piattaforme social la collezione autunno-inverno. A ideare la campagna Dentsu Creative.

Una mossa per il pianeta. La campagna pubblicitaria di Almo Nature, impegnata a destinare i ricavi alla salvaguardia della biodiversità e alla lotta al riscaldamento globale. Almo Nature è il pet food di proprietà della Fondazione Capellino. Anticipando la scelta di Patagonia, da anni destina il 100% dei ricavi all'economia rigenerativa

Numeri, azioni e performance per schivare l'overdose di Esg

Strategie. Sempre più brand mettono al primo posto lo scopo dell'impresa, ma devono fare i conti con scarso monitoraggio della strategia ed elevata variabilità: il rischio è di avere campagne di facciata

Giampaolo Colletti
Fabio Grattagliano

«Il destino a lungo termine del mondo dipende in parte dalle scelte che facciamo nella nostra vita». Così ha scritto il giovane filosofo scozzese William MacAskill, a capo di un movimento nato alla fine degli anni Duemila ma che nelle ultime settimane ha guadagnato attenzione da media di tutto il mondo. Tutto parte dall'uscita del nuovo libro, dal titolo assai esplicativo: "cosa dobbiamo al futuro". Il testo, celebrato già tra gli altri da Stephen Fry ed Elon Musk, è tutto incentrato sulla visione a lungo termine. «Per MacAskill stiamo vivendo un momento cruciale nella storia umana, in cui il destino del mondo dipende in modo significativo dalle scelte che facciamo nella nostra vita. Al centro c'è l'analisi sul domani, non solo legata a questa generazione o alla prossima, ma potenzialmente a quelle che arriveranno nel tempo», ha scritto Naina Bajekal nella storia di copertina su Time. Intanto secondo **Deloitte** il climate change entrerà nei prossimi mesi nei bilanci e li cambierà. Dalla consapevolezza alle politiche e alle strategie di marketing associate.

> **Per quasi la metà delle Ceo americane il management non è preparato a recepire strategie Esg**

Già oggi un documento sottoscritto da 14 top manager di grandi realtà internazionali – tra cui **Philips**, **Danone**, **L'Oréal** e **MasterCard** – lancia un impegno verso la *purpose first economy*, cioè per un'economia che metta lo scopo dell'impresa al primo posto. Ma tra il dire e il fare c'è di mezzo il mare: una ricerca americana promossa dal Women Corporate Directors, fondazione che coinvolge le figure di leadership al femminile delle principali aziende statunitensi, ha evidenziato tutto questo. Dalla fotografia, scattata poche settimane fa, emerge come l'80% delle Ceo intervistate ritenga essenziale allineare strategie e pratiche aziendali con gli interessi degli stakeholder per creare valore sostenibile a lungo termine, ma soltanto il 54% pensa che il proprio management comprenda l'impatto aziendale degli Esg e solo il 45% considera che la propria realtà valuti ampiamente gli interessi di tutti gli stakeholder. «Tanto tra i vertici aziendali quanto nei consigli di amministrazione le aspettative dei leader continuano ad evolversi. Il modo in cui le aziende rispondono agli interessi degli stakeholder è parte integrante della trasformazione, che si traduce in un maggiore impegno verso le questioni ambientali, sociali e di governance, così come verso le questioni di diversità, equità e inclusione, la loro relazione simbolica e il loro ruolo nel migliorare le prestazioni», ha dichiarato Susan Keating, a capo di Women Corporate Directors.

Lo scopo profondo

«Siamo di fronte ad una nuova era e quello che stiamo osservando è che è finito il primo tempo di una partita che implica la capacità di adeguarci a nuovi contesti. Questa prima fase è andata bene e il tempo della consapevolezza è andato a finire nella narrativa. Ora inizia però una fase nuova, ossia una nuova sfida legata a cosa mettere dentro al purpose. Abbiamo due esiti: il purpose come fenomeno di trasformazione oppure come esercizio di conservazione dello status quo. C'è da dire che oggi siamo dentro a un sistema di metriche deboli con i rating delle agenzie che hanno una variabilità spaventosa, e questo fa scricchiolare anche la grammatica. Quindi la partita si gioca su vari piani e la differenza sarà quanto il purpose si integrerà nella business strategy, con metriche e governance certificate», afferma Mario Calderini, docente di sustainability e impact management al Politecnico di Milano. Alla base ci deve essere il *deep purpose*, ossia lo scopo profondo della ragion d'essere, che opera in senso trasformativo. «Se leggiamo il purpose delle grandi aziende nel mondo sembrano tutte Ong tanto è aspirazionale. Ma tutto questo non basta. La ricetta, per l'impresa e la politica, non consisterà nel fare cose apparentemente nuove con modelli vecchi, ma scommettere su un ripensamento radicale della propria natura e identità di agente economico. Un ripensamento che deve partire dalla contaminazione virtuosa tra impresa e finanza, terzo settore e Stato», precisa Calderini, che da pochi giorni ha inaugurato al Politecnico di Milano anche il primo MbA tutto dedicato al purpose.

Prima fare, poi raccontare

Non basta la narrazione perché la differenza la fanno le performance da raggiungere prima e da comunicare poi: lo ha messo nero su bianco George Serafeim, docente di economia aziendale all'Harvard Business School e autore del nuovo libro "Purpose - Profit", in uscita nella primavera 2023 anche in Italia. Non è una novità: già dieci anni fa l'Harvard Business Review tracciava la via maestra coniando il concetto di "for-benefit enterprise": alla base c'è la nascita di un quarto settore che deve andare necessariamente oltre il pubblico, oltre il profit e oltre il non-profit. Si tratta di un capitalismo del futuro che dovrebbe unire profitto e benefici per società e ambiente e da declinare al plurale.

«Lo sforzo che tutti noi siamo chiamati ad affrontare è cambiare il nostro modo di vivere e di consumare. Tale cambiamento passa inevitabilmente tramite una comunicazione commerciale veritiera, accurata, specifica, coerente, rilevante, trasparente e verificabile, che permetta ai consumatore di compiere scelte di acquisto più consapevoli, premiando le realtà imprenditoriali effettivamente più virtuose», afferma Massimo Tavella, autore di "Comunicazione, marketing e sostenibilità ambientale", uscito da pochi giorni per Giappichelli Editore. Ecco allora che la sfida della narrazione va ribaltata. «Il problema del come comunicare dovrebbe essere successivo all'ideazione e sviluppo di un piano. Al momento attuale, considerando l'overdose di riferimenti green contenuti nella comunicazione di moltissime aziende, sarebbe utile avere prudenza, perché gli svilori reputazionali e i rischi legali non paiono di poco conto. Ecco perché occorrerebbe implementare procedure aziendali di verifica e validazione delle asserzioni ambientali da utilizzare in comunicazione», precisa Tavella. Ecco allora il nuovo mantra: prima fare e poi raccontare, coinvolgendo necessariamente tutti gli stakeholder, nessuno escluso.

SEGUE DALLA PRIMA PAGINA

IL PARERE DELLE CEO

80%
La rilevanza
Quasi la totalità delle manager intervistate dalla fondazione Women Corporate Directors ritiene essenziale allineare le strategie e le pratiche aziendali agli interessi degli stakeholder in questa nuova fase segnata dal purpose

73%
Questione di metriche
È la percentuale delle leader che ritengono un'area di miglioramento la misurazione del purpose e quindi il monitoraggio delle performance a lungo termine

54%
La preparazione
Poco più della metà del campione considera il management della propria azienda preparato a comprendere l'impatto legato al purpose nella strategia. Per il restante 46% non è necessariamente un tema di consapevolezza, quanto piuttosto di capacità di portare avanti azioni misurabili e certificate

40%
Le priorità
Sono le manager che valutano salute e sicurezza dei dipendenti una delle priorità tra le azioni Esg. A seguire le questioni relative a diversità, equità e inclusione

GURU A CONFRONTO

ALEC ROSS

La verità e che per molti il purpose non è centrale

ALEC ROSS
Professore alla Business School di Bologna. È stato senior advisor per l'innovazione al Dipartimento di Stato americano

«Sono scettico di fronte al concetto *purpose first economy* a causa della parola *first* perché implica un ruolo primario che oggi non c'è. Se i dati sono una bussola che orienta i nostri ragionamenti – e nella mia vita li ho sempre percepiti così – emerge chiaramente come oggi il purpose sia considerato molto secondario. Certamente ci sono casi di successo come quello di Patagonia, ma siamo molto lontani da questa consapevolezza allargata». Così afferma Alec Ross, un passato a fianco di Hillary Clinton al Dipartimento di Stato americano come senior advisor per l'innovazione e attualmente professore alla Business School di Bologna e membro del Cda del Gruppo 24 ore, da poco in libreria con "I furiosi anni venti" edito da Feltrinelli. Per Ross la furia attribuita a questo decennio consiste nella rottura del contratto sociale, ossia l'accordo che stabilisce l'equilibrio tra cittadini, governo e aziende, sancendo diritti e doveri che hanno l'uno nei confronti dell'altro. Ora è il tempo di un nuovo contratto sociale, da sottoscrivere e da raccontare. «Le aziende plasmano la nostra vita quotidiana da più di due secoli, nel bene e nel male. Il parto si è conservato fino a oggi. Negli anni Venti questo equilibrio si è rotto e il mercato viene monopolizzato da poche multinazionali, sempre più ciclopiche. Nelle nostre vite abbiamo bisogno di ristabilire un equilibrio, venuto di fatto a mancare. Ecco perché siamo arrivati ad una fase storica in cui dobbiamo riscrivere il contratto sociale. Il problema sta nell'aver adottato a livello globale un modello di capitalismo degli azionisti, il quale è teso a massimizzare il profitto a breve termine di coloro che detengono le azioni della compagnia, rispetto al capitalismo degli stakeholder, che tiene invece in considerazione la dimensione relazionale e sociale dell'azienda, inclusa la sua sostenibilità ambientale e il suo impatto sul territorio. Le esperienze di capitalismo degli stakeholder riconoscono il ruolo di altri interlocutori tra cui dipendenti, ambiente, società. Abbiamo ancora molto da fare prima che si realizzi un vero e proprio capitalismo degli stakeholder, ma è possibile e anche più economicamente vantaggioso».

—G.Coll.

CONTINUA A PAGINA 12

ASHLEY GRICE

Ma uno scopo profondo non è solo vanità

ASHLEY GRICE
Global Ceo di BrightHouse, società di consulenza creativa di BCG

«Quando è incisivo, il purpose si colloca nel nucleo dell'azienda influenzando le persone, la cultura, la strategia e i processi, il branding e il marketing, compresa la comunicazione interna ed esterna. Il purpose aziendale può essere particolarmente efficace quando viene applicato come lente decisionale attraverso cui leggere in prospettiva gli imperativi strategici che i Ceo si trovano a dover affrontare, la spinta verso l'uso responsabile dell'intelligenza artificiale, l'acquisizione e la fidelizzazione dei talenti. Quando il purpose è intrecciato nel tessuto aziendale il risultato sarà un'elevata performance complessiva e tassi più elevati di coinvolgimento e fidelizzazione dei dipendenti». Così afferma Ashley Grice, Global Ceo di BrightHouse, società di consulenza creativa di BCG guidata in Italia da Francesco Guidara. Grice è un'icona mondiale dei temi legati alla ragion d'essere delle aziende. Il suo ultimo intervento al TED centrato sul potere del purpose nel business è già campione di views. Perché come lei stessa ha sostenuto, il purpose se perseguito al meglio non è un mero progetto di vanità dei Ceo. «Non si tratta tanto di leadership, quanto di etica dell'azienda e delle aspirazioni dei dipendenti in ogni livello. Un purpose ben articolato durerà più a lungo di un gruppo dirigente». Per Grice un percorso verso una first-purpose economy è imprescindibile. «Le imprese d'eccellenza sono consapevoli delle esigenze e dei desideri di tutti gli stakeholder e attuano con coerenza una strategia orientata al purpose. Questo approccio è essenziale per due motivi. In primo luogo, quando la natura della nostra economia è quella del cambiamento, hanno bisogno di una stella polare che consenta loro di mantenere la rotta mentre continuano a crescere ed evolversi. In secondo luogo, in un mercato caratterizzato dalla great resignation, la fidelizzazione e l'attrazione dei dipendenti diventano un aspetto fondamentale, oltre strategico. E i dipendenti, in particolare chi appartiene a generazioni più giovani, chiedono semplicemente che l'azienda abbia uno scopo preciso che la guidi», dice Grice.

—G.Coll.

CONTINUA A PAGINA 12