



Trovare un senso

La trasformazione delle aziende non può riguardare solo il 'come' o il 'cosa', ma anche il 'perché'. Il corporate purpose non può più limitarsi all'aspetto economico, ma deve estendersi all'impatto dell'impresa sulla società e sull'ambiente in cui opera

Il 'perché' di un'impresa non è più una questione filosofica. È la sua strategia.

In un mondo dove la fiducia si conquista con la coerenza e il valore si misura anche in impatto sociale, il corporate purpose è l'elemento che distingue le aziende resilienti da quelle irrilevanti. In un contesto caratterizzato da trasformazioni rapide e continue, supportare le imprese nel percorso di crescita e innovazione significa guidarle nell'adozione delle migliori pratiche e nell'integrazione di soluzioni tecnologiche d'avanguardia, capaci di abilitare nuovi modelli operativi e strategici. Alla base di questa trasformazione non vi è solo l'efficienza operativa, ma un cambiamento nella concezione stessa dell'identità aziendale. I leader che integrano il cambiamento nella cultura dell'impresa, allineandolo con i valori fondanti, ovvero il corporate purpose, non si limitano a reagire alle situazioni e ai cambiamenti, ma sono protagonisti attivi di questa trasformazione. Il cambiamento, dunque, non riguarda solo il 'come' o il 'cosa' si fa, ma investe la domanda più radicale di tutte: perché esistiamo? Ci si riferisce all'identità di fondo dell'impresa. Un assunto che travalica l'aspetto economico e la capacità di generare profitto e si estende all'impatto che l'impresa ha sulla società e l'ambiente. È da questa consapevolezza che nasce la capacità di generare valore sostenibile, attrarre talenti, innovare davvero. Nietzsche diceva: "Chi ha un perché per vivere può sopportare quasi qualsiasi come". La frase fa riflettere e suggerisce che comprendere il vero scopo dietro uno scopo (il perché profondo) permette di affrontare qualsiasi difficoltà nel perseguirlo.

Nonostante il concetto di corporate purpose sia presente da tempo nel dibattito economico e giuridico, nelle giurisdizioni europee è stato spesso eclissato dalla nozione di 'interesse della società', inteso soprattutto come tutela del profitto e degli azionisti. In questa prospettiva, il corporate purpose è stato ridotto a un prolungamento degli obiettivi economici, con scarsa attenzione alla creazione di valore sociale e relazionale.

Oggi questa visione non è più sufficiente. Secondo una ricerca di Benevity Impact Labs del 2025, l'88% dei leader afferma che le strategie di impatto stanno contribuendo a mettere in sicurezza il futuro dell'impresa, in termini di attrazione e fidelizzazione dei talenti, relazione con i

clienti e preparazione alle normative. Ma tutto questo comporta anche maggiore complessità, una gestione più articolata degli stakeholder, l'esigenza di eccellenza operativa e un focus rigoroso sul ritorno dell'investimento. Non si tratta più di attività 'a fin di bene' dal sapore etico ma generico. Il cambiamento si traduce in scelte concrete, tra cui gestione più responsabile delle risorse naturali, attenzione alla persona e alla dignità umana, modelli organizzativi orientati al benessere collettivo. Il corporate purpose diventa anche una leva per l'employer branding. È dunque in atto una trasformazione che richiede una nuova grammatica dell'impresa. La ricerca accademica più avanzata documenta l'emergere di organizzazioni che riescono a integrare il purpose nella governance, nell'innovazione e nella strategia. Anche la Società Italiana di Management, con il gruppo tematico Purpose-driven Businesses, sta contribuendo al dibattito e al superamento di schemi tradizionali. Ad esempio, il dualismo tra shareholder e stakeholder appare oggi inadeguato a cogliere la complessità delle sfide contemporanee. Il purpose non è più un semplice elemento accessorio, ma l'architrave di modelli ibridi, capaci di coniugare performance economica e impatto sociale.

Proprio su questo terreno si innesta il pensiero dell'humanistic management, secondo cui l'impresa non è solo una macchina produttiva, ma anche un luogo di crescita personale, relazioni autentiche e fiducia condivisa. Superando i modelli centrati solo sulla motivazione individuale (Maslow) o sulla cultura organizzativa (Schein), l'approccio umanistico punta sulla formazione morale delle persone e sulla costruzione di comunità coese. Il manager non è più solo un driver di risultati, ma un promotore di valori e virtù, capace di generare senso, cooperazione e visione condivisa.

Ciò richiede una ridefinizione della governance e dei sistemi di misurazione dell'impatto. La sostenibilità non può essere semplicemente aggiunta alla strategia, ma deve essere parte integrante dell'identità aziendale. Non si tratta solo di ampliare il perimetro degli obblighi di due diligence, ma serve una corporate purpose governance in cui l'impresa sia legalmente orientata alla creazione di valore a lungo termine per la società e in cui i suoi organi siano responsabilizzati non solo verso gli investi-



tori, ma verso l'intera collettività. Per questo è opportuno adottare un approccio più bilanciato e integrato, che preveda una chiara distribuzione dei ruoli (ridefinire le responsabilità tra assemblea dei soci, consiglio di amministrazione, management operativo, rappresentanze dei dipendenti e, laddove opportuno, comitati degli stakeholder), composizione e regole del board che garantiscano una diversità di prospettive e competenze per gestire rischi complessi e bilanciare interessi eterogenei, andando oltre il solo punto di vista degli azionisti, oltre a etica e fiducia come architrave: ogni struttura si basa su delega e fiducia, e ciò implica comportamenti etici, trasparenza nei processi decisionali e consapevolezza del contributo atteso da ciascun attore coinvolto.

Solo ripensando con serietà e coerenza il rapporto tra purpose e governance sarà possibile affrontare molte sfide attuali, rigenerando al contempo la fiducia tra impresa e società. Adottare il purpose come bussola strategica richiede molto più di una dichiarazione formale o una campagna di comunicazione. Serve coerenza tra ciò che un'impresa afferma, ciò che decide e ciò che fa. È proprio su questo punto che si concentra la nostra ricerca, presentata all'Academy of Management Conference 2024, in cui abbiamo proposto un framework originale che distingue quattro profili di imprese sulla base di due

dimensioni chiave: il livello di istituzionalizzazione del purpose (quanto è integrato nelle strutture e nei processi decisionali) e il grado di autenticità percepita (quanto è credibile e coerente agli occhi degli stakeholder). I quattro profili sono purpose coerente (il modello ideale: il purpose guida le decisioni, è radicato nella cultura interna, genera innovazione e fiducia. Qui si crea la sostenibilità nel lungo termine), purpose promettente (le intenzioni sono buone e il dialogo con gli stakeholder è attivo, ma manca ancora un'integrazione strategica. C'è potenziale, ma serve più impegno), purpose fragile (l'identità c'è, ma manca il confronto con l'esterno. I rischi sono autoreferenzialità e perdita di rilevanza. Servono aperture e riallineamento con i propri stakeholder) e purpose di facciata (marketing senza sostanza. Il mismatch tra dichiarazioni e azioni genera sfiducia e cinismo, dentro e fuori l'organizzazione. Si genera un purpose washing).

Il corporate purpose è la frontiera più avanzata dell'impresa sostenibile. Ma non può essere né improvvisato, né imposto. Richiede coraggio, coerenza e accountability. Le imprese italiane ricche di capitale umano, imprenditoriale e territoriale sono in una posizione ideale per fare da apripista. La domanda è: siamo pronti a trattare il 'perché' non come un'ispirazione, ma come una leva di competitività e fiducia? **F**