

M&CSAATCHI

**MAKE**

**CHANGE**

# IL CAMBIAMENTO PARTE DA DENTRO

UNA NUOVA PRIORITÀ PER LE AZIENDE:  
RIPENSARE AL VALORE STRATEGICO  
DEL PROPRIO **PERCHÉ**.

## PARTE 1

# PERCHÉ ESISTIAMO?

Marzo 2020. L'Italia è appena entrata nel suo primo lockdown. Sembra ieri, anzi, sembra oggi. Eppure è già passato un anno da quando abbiamo iniziato a fare i conti con quella che ci siamo abituati a chiamare “nuova normalità”. Quella che alla fine è diventata davvero *normale*. Perché lo si diceva già allora “nulla sarà più come prima”, e ora è chiaro che per molte cose è e sarà così. Lo sarà certamente per la nostra vita d'ufficio, quella che in molte aziende addirittura non c'è più stata. E anche per chi ha avuto la fortuna di continuare a lavorare e rivedere i propri colleghi dal vivo, tra mascherine, distanziamenti, plexiglass, tamponi di controllo e gel disinfettanti non è stata esattamente la stessa cosa.





6%

**SOLO IL 6% DEI MANAGER DICHIARA CHE TORNEREBBE ALLE CONDIZIONI PREESISTENTI, SENZA LO SMART WORKING.**

Torneremo, si spera un giorno, alle nostre riunioni affollate, alle nostre pause caffè, al vociare dei nostri open space, a una sana interazione umana. Ci torneremo, ma non torneremo indietro, perché in molti casi non ci converrà farlo. Secondo una ricerca condotta fra i manager e specialisti del personale di grandi aziende italiane<sup>1</sup>, **solo il 6% di loro dichiara di voler ristabilire le condizioni preesistenti senza smart working**, e questo evidentemente perché il cambiamento che ci è stato imposto non ha avuto solo effetti negativi. Ha ad esempio sensibilizzato sull'urgenza di una transizione digitale della nostra società e con essa delle aziende. Dalla stessa indagine emerge infatti che **per il 67% delle imprese la digitalizzazione dei processi è oggi in cima alla lista delle azioni da intraprendere o completare**. Certamente lo deve essere, ma la rincorsa alla modernizzazione dettata dal grande cambiamento che abbiamo vissuto negli ultimi 12 mesi, non deve farci dimenticare le altre priorità imposte dagli altri grandi cambiamenti che stiamo vivendo ormai da alcuni anni.

Tra queste priorità, in ambito aziendale, spicca **la necessità di definire una chiara e condivisibile cultura interna** che rifletta l'evoluzione della nostra società.

E proprio in ragione di come si è modificata la nostra vita, farlo oggi è più importante che mai.

<sup>1</sup> "Future of Work 2020" - Osservatorio Imprese Lavoro Inaz e Business International, 2020

[https://www.ansa.it/canale\\_lifestyle/notizie/societa\\_diritti/2020/11/30/smart-working-solo-il-6-delle-imprese-ne-fara-a-meno-in-futuro\\_7bf22ae1-063e-4e97-b327-f284615b9664.html](https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/societa_diritti/2020/11/30/smart-working-solo-il-6-delle-imprese-ne-fara-a-meno-in-futuro_7bf22ae1-063e-4e97-b327-f284615b9664.html)

Il perché è presto detto. La *nuova normalità* sta portando con sé non solo un nuovo modo di lavorare *distaccato*, ma anche il **rischio di un progressivo e prevedibile distaccamento dall'identità aziendale**, laddove il *contatto umano* viene a perdersi non soltanto con i colleghi, ma con l'intera organizzazione.

Questo deve suonare come un campanello dall'allarme poiché una progressiva perdita di *partecipazione* rischia di minare concretamente il futuro di molte realtà, andandosi a sommare alle difficoltà già

imposte dallo scenario economico. Di contro,

**il rafforzamento dell'identità può rivelarsi un fattore chiave per affrontarla la crisi.**

È stato infatti provato che se da un lato il lavoro da remoto incide negativamente sul senso di appartenenza<sup>2</sup>, una cultura aziendale fortemente radicata può avere risvolti estremamente positivi sui risultati di business. Come evidenziato in un articolo dal titolo "The Value of Belonging at Work" pubblicato dall'Harvard Business Review<sup>3</sup>, **un elevato legame con lo spirito aziendale può coincidere con un incremento fino al 56% della produttività sul posto di lavoro**, una riduzione del 50% del turnover e fino al 75% dei giorni di malattia. Questo, tradotto letteralmente in *soldoni*, **corrisponderebbe a un saving di circa 52 milioni di dollari per un'azienda di 10.000 persone.**



**UN ELEVATO LEGAME CON LA CULTURA AZIENDALE PUÒ PORTARE A UN INCREMENTO FINO AL 56% DELLA PRODUTTIVITÀ SUL LAVORO.**

<sup>2</sup> Come indicato dal "Remote employee experience index" creato dalla piattaforma Slack. Secondo un'indagine condotta tra giugno e agosto 2020 e riportata da The World Economic Forum, il lavoro da remoto ha un'incidenza positiva in misura diversa su praticamente tutti gli aspetti della vita lavorativa, tra cui il rapporto tra vita privata e lavoro (+26/100). Ha invece un'incidenza negativa sul senso di appartenenza (-5/100).

<https://www.weforum.org/agenda/2020/10/slack-remote-employee-index-myths/>

<sup>3</sup> HBR, The Value of Belonging at Work, Dicembre 2019

<https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work> <https://www.betterup.com/en-us/why-betterup/our-science/>

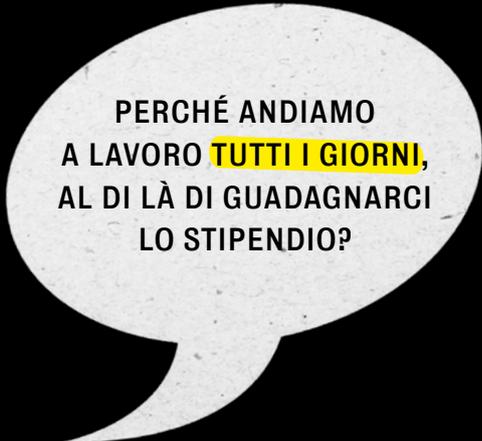
I benefici di una forte cultura aziendale sono comunque intuibili per le imprese di tutte le dimensioni e sono spesso, erroneamente, sottostimati. Sottostimati non solo per l'impatto sui risultati operativi, ma per quello che l'*environment aziendale* ha sull'output dell'azienda stessa: persone, prodotti e, naturalmente, comunicazione. Anche lo stesso **Phil Knight** pare abbia ammesso che il segreto del successo di **Nike** non stia nei singoli prodotti, brevetti o campagne ma nelle persone e nel loro modo unico e creativo di lavorare insieme.

**9/10** PERSONE SU **SAREBBERO DISPOSTE**  
**A GUADAGNARE DI MENO**  
**IN CAMBIO DI UN LAVORO CHE ABBI**  
**PER LORO UN SIGNIFICATO PIÙ GRANDE.**

E da lì che nasce tutto: dalla chimica, dalla coesione, da una visione comune. Quella che sempre di più è responsabile anche di attrarre i talenti giusti verso l'organizzazione. Il 79% delle persone considera attentamente la cultura aziendale prima di mandare un curriculum<sup>4</sup> e addirittura **9 su 10 sarebbero disposte a guadagnare di meno in cambio di un lavoro che abbia per loro un significato più grande**<sup>5</sup>.

In cambio di un *Purpose*, detto in altre parole. Il *Perché* che definisce l'identità di un'azienda, il motivo per cui andiamo al lavoro tutti i giorni, al di là di portare a casa uno stipendio. Appunto.

Abbiamo bisogno di uno *scopo* in quello che facciamo per farlo al meglio. È normale, è umano. Così com'è indispensabile capire dove vogliamo andare per essere tutti coesi nel raggiungere la nostra meta.



PERCHÉ ANDIAMO  
A LAVORO **TUTTI I GIORNI**,  
AL DI LÀ DI GUADAGNARCI  
LO STIPENDIO?

<sup>4</sup> Glassdoor, 40+ HR and Recruiting Stats for 2020  
<https://www.glassdoor.com/employers/resources/hr-and-recruiting-stats/>

<sup>5</sup> HBR, 9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More-Meaningful Work, Novembre 2018  
<https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work#:~:text=More%20than%209%20out%20of%2010%20employees%2C%20we%20found%20are,for%20greater>

Per questo, a maggior ragione oggi, le aziende hanno bisogno di ritrovarsi in un *Purpose*. **Una sintesi memorabile che esprima lo spirito e l'obiettivo comune e che rimanga fonte di chiarezza e ispirazione per tutti gli interlocutori interni ed esterni all'organizzazione, guidando ogni singola azione quotidiana.** Un *Perché* che dia vita al *sogno* che ognuno di noi ha quando pensa al proprio lavoro, qualcosa in grado di dare una risposta alla domanda più semplice e al tempo stesso complessa della nostra vita: **“perché esistiamo?”**.

## BEAUTIFULLY SIMPLE PURPOSE

UNA SINTESI MEMORABILE CHE ESPRIMA LO SPIRITO E L'**OBIETTIVO COMUNE** E CHE RIMANGA FONTE DI **CHIAREZZA** E **ISPIRAZIONE** PER TUTTI GLI INTERLOCUTORI INTERNI ED ESTERNI ALL'ORGANIZZAZIONE, GUIDANDO **OGNI SINGOLA AZIONE QUOTIDIANA**.



Certo molti lo chiamano “missione” e spesso *Purpose* e *Mission* tendono a sovrapporsi, dove al primo viene attribuito un riflesso più sociale (ai confini della Corporate Social Responsibility), mentre il secondo è in genere più legato al business in senso stretto.

Ma in un mondo dove queste due cose

non possono più essere viste in modo separato, e con buona pace di puristi e tradizionalisti, crediamo che sia il concetto di *Purpose* a dover prevalere (e nel proseguo di questo testo ci prenderemo la libertà di usarlo anche per indicare alcune *mission*), a sottolineare **l'esigenza di comprendere non solo quello che stiamo facendo, ma il motivo per cui lo facciamo.**

Perché anche noi come individui abbiamo - o dovremmo avere - un nostro *Purpose*, e le organizzazioni di cui facciamo parte, come l'azienda per la quale lavoriamo, devono aiutarci a realizzarlo. Sentirsi allineati con il *Purpose* della propria azienda, sposarne i valori, non a caso risulta essere il principale driver al senso di apparenza (quasi il doppio per importanza rispetto, ad esempio, all'idea di essere tratti "equamente")<sup>6</sup>. Un *Purpose* che, stando a un'indagine condotta tra i manager americani, dovrebbe per il 72% di loro ricevere maggior attenzione rispetto al profitto in senso stretto<sup>7</sup>.



<sup>6</sup> Deloitte Global Human Capital Trends report 2020  
<https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2020.html>

<sup>7</sup> McKinsey Organizational Purpose Survey, Ottobre 2019  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/purpose-shifting-from-why-to-how>

**Google**, in questo senso, ci offre l'esempio perfetto. Il suo famoso tasto "mi sento fortunato", come molti sanno, si dice generi mancati guadagni nell'ordine del centinaio di milioni di dollari all'anno. Eppure continua a essere lì, da quando **Google** stessa esiste. Ma perché non eliminarlo? Semplice, perché quel tasto, quella scorciatoia per arrivare al risultato desiderato, fa parte non solo dell'iconografia dell'azienda, ma risulta perfettamente consistente con il suo *scopo* di "organizzare le informazioni a livello mondiale e renderle universalmente accessibili e utili"<sup>8</sup>.

Lo *scopo* del suo motore di ricerca, che tuttavia si riflette in tutti i prodotti Google.

Youtube, Maps, Gmail, Drive, Chrome, non fanno questo dopotutto? Organizzare le informazioni e renderle accessibili? Questa è la forza di un *Purpose* chiaro. Non solo generare coesione e attaccamento a quello che si fa ma chiarire a tutti, internamente ed esternamente all'organizzazione, **qual è l'arena competitiva in cui quell'organizzazione si confronta**. Qual è il suo business. E Google, come sappiamo, non è nel business della *ricerca*, è nel business delle *informazioni*.

**Tesla** invece? È nel business delle auto elettriche, giusto? Non esattamente. Il business di Tesla è quello di "accelerare la transizione del mondo verso un consumo di energia sostenibile"<sup>9</sup>.

Google



<sup>8</sup> <https://www.google.com/intl/it/search/howsearchworks/mission/>

<sup>9</sup> [https://www.tesla.com/it\\_IT/about?redirect=no](https://www.tesla.com/it_IT/about?redirect=no)

È notevole osservare come questo semplice cambio di prospettiva ampli enormemente il raggio d'azione del brand. **Come rafforzi non solo la sua cultura interna ma il ruolo che l'azienda stessa si riserva nella nostra società.** Tesla non si pone quale *scopo* unicamente quello di costruire e commercializzare automobili migliori, ma quello di rendere migliore l'energia che muove il mondo. Un sogno ben più grande e ambizioso del semplice farci cambiare macchina.

**UN PURPOSE FORTE NON SOLO RAFFORZA LA CULTURA INTERNA DI UN'AZIENDA, MA IL RUOLO CHE LA STESSA AZIENDA SI RISERVA NELLA NOSTRA SOCIETÀ.**

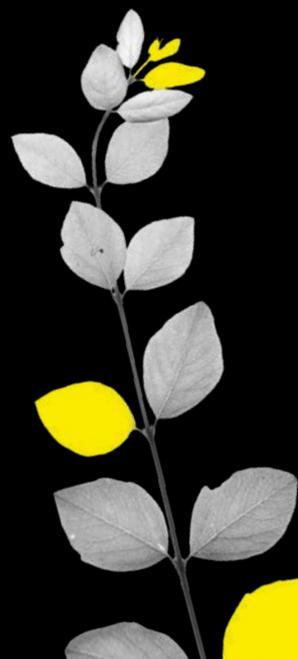
A proposito di *Purpose* ambiziosi, certamente lo è quello di Unilever di **“rendere la sostenibilità una consuetudine”**<sup>10</sup>. Di nuovo, questo *Perché* ci dice che il motivo per cui Unilever esiste non è vendere beni di largo consumo, ma vendere un *mondo migliore*. E ogni singola persona che lavora in Unilever evidentemente lo sa e indirizza i propri sforzi in questo senso. Non è un caso che i brand sostenibili Unilever abbiano un tasso di crescita del 69% superiore agli altri e contribuiscano al 75%<sup>11</sup> della crescita dell'intera azienda. Un risultato che, nell'analisi offerta da Deloitte, trova la sua spiegazione: **“se il tuo scopo è chiaro i benefici si propagano all'interno e all'esterno dell'organizzazione stessa”**<sup>12</sup>. In altre parole, se tutti ci muoviamo nella stessa direzione, **anche in un mondo che cambia in fretta, possiamo essere noi quelli che il mondo lo cambiano. In meglio.**

<sup>10</sup> <https://www.unilever.it/about/>

<sup>11</sup> <https://www.unilever.com/news/press-releases/2019/unilevers-purpose-led-brands-outperform.html>

<sup>12</sup> Deloitte, Global Marketing Trends 2021

<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/strategy-operations/articles/global-marketing-trends-2021---deloitte-italy---deloitte-digital.html>



# CONTRIBUIRE AL CAMBIAMENTO

Questa l'ambizione che le aziende oggi devono avere: essere parte attiva del *cambiamento*, non semplicemente saper reagire e adattarsi, ma diventarne il motore. “Cambiamento”, questa parola che sempre più insieme a “normalità” è diventata parte del nostro linguaggio quotidiano. **Creare il cambiamento, avere un *impatto*: sulla propria *industry*, sulla vita delle persone e sul mondo.**

OGGI LE AZIENDE DEVONO ESSERE  
**PARTE ATTIVA DEL CAMBIAMENTO.**

Prendiamo ad esempio **Volvo**, un'azienda che oggi si identifica nella promessa di **una mobilità sempre più personale, sostenibile e sicura**<sup>13</sup> e che, da sempre, ha proprio nella ricerca della sicurezza la sua ragion d'essere. Un mantra radicato profondamente nell'identità aziendale e che trova la sua più evidente manifestazione in quello che si può considerare il più grande impatto che l'azienda ha avuto sulla propria *industry*: l'introduzione del sistema di sicurezza per antonomasia, la cintura di sicurezza a tre punti. Un'innovazione di cui **Volvo** va giustamente fiera (“**Since 1959**” si può leggere impresso su gli agganci delle cinture di ogni **Volvo**) e che ancora oggi a distanza di sessant'anni rappresenta un simbolo in grado di guidarne le scelte industriali, strategiche e di comunicazione<sup>14</sup>, rappresentate dal più recente claim di marca **“For everyone safety”**<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> <https://www.volvocars.com/it/v/discover>

<sup>14</sup> Non ultima proprio la recente campagna globale “La pessima idea che mi ha salvato la vita”, dove sopravvissuti a incidenti stradali grazie alla cintura di sicurezza leggono estratti di critiche e prese in giro che alla loro introduzione le cinture subirono.

<https://www.volvocars.com/it/v/car-safety/a-million-more>

<sup>15</sup> Claim legato, tra le altre cose, all'introduzione di nuovi sistemi di guida assistita e di riconoscimento ciclisti.



Naturalmente il concetto si è evoluto con l'evolversi del nostro mondo (le parole "sostenibile" e "personale" sono lì a testimoniarlo), ma dopotutto il **Purpose** deve essere un concetto fluido, capace esso stesso di **cambiare**. Di catturare il momento e contestualizzare l'essenza dell'azienda, il suo DNA, nella **cultura dominante**. Pensiamo a questo proposito a un'altra casa automobilistica, completamente diversa. Pensiamo a **MINI**.

**IL PURPOSE DEVE ESSERE UN CONCEPT FLUIDO, CAPACE ESSO STESSO DI CAMBIARE.**



**MINI** è certamente quel genere di marca che è riuscita ad attraversare le generazioni rimanendo sempre, fortemente, contemporanea. E ci è riuscita perché è stata capace di mantenersi fedele a se stessa e al motivo per cui le persone la scelgono. E perché si sceglie MINI? Per lo stile, certo. Per il design, naturalmente. Per il "go-kart feeling", ovvio. Per la garanzia di qualità, per forza. Ma perché scegliamo davvero una **MINI**? Probabilmente perché **MINI** è quel genere di marca capace di rompere la routine e portare una scintilla nella nostra vita di tutti i giorni. Sei bloccato nel traffico mentre vai al lavoro? Beh, almeno sei nella tua **MINI**! La giornata è grigia? La tua **MINI** no di certo! Sempre la solita strada? Con la tua **MINI** ogni volta è come la prima! Ed è proprio questo spirito, che da sempre guida il racconto di marca, a generare idee come quella di una gigantesca pista per slot car costruita nel cuore di Milano per il lancio della **Nuova MINI Elettrica**<sup>16</sup> - a proposito di evoluzione. O come la stazione di autolavaggio installata lo scorso Natale per offrire un lavaggio omaggio a tutti i guidatori di auto competitors, accompagnati dal coro "**We wash you a MINI Christmas**"<sup>17</sup>. Piccole sorprese nella vita di tutti i giorni, piccoli "wow" offerti da **MINI**. Così come sono "wow" tutte le piccole grandi diversità

<sup>16</sup> <https://www.press.bmwgroup.com/italy/article/detail/T0301171IT/la-nuova-mini-cooper-se-%C3%A8-arrivata-nella-citt%C3%A0-di-milano-con-un-circuito-elettrizzante:-25-e-26-settembre-piazza-xxv-aprile?language=it>

<sup>17</sup> <https://www.press.bmwgroup.com/italy/article/detail/T0323228IT/we-wash-u-a-mini-xmas?language=it>

QUANDO SI PENSA AL **CAMBIAMENTO**,  
NON LO SI PUÒ FARE SENZA AVERE  
COSTANTEMENTE **LE PERSONE IN MENTE**.

che ci rendono unici. Quelle diversità che **MINI** ha voluto “mettere insieme” nella sua ultima campagna, sotto la firma “**Big Love**”<sup>18</sup>. L’ennesima dimostrazione di come la marca, non perdendo mai di vista le persone, riesca sempre a mantenersi fortemente contemporanea.

**Perché quando si pensa al cambiamento non si può farlo senza avere costantemente le persone in mente.** È un regola semplice, quasi ovvia, ma su cui

si fonda - guarda caso - l’azienda più potente del mondo, **Amazon**. Quella che ha quale scopo quello di essere “l’azienda più cliente-centrica al mondo”. Quella che ha lanciato prodotti quali Prime o Prime Video benché all’apparenza sembrassero condannati da dei costi insostenibili<sup>19</sup>, ma che proprio in ragione del loro orientamento al cliente, si sono rivelati la chiave del successo del colosso di Seattle. Innovazioni che hanno contribuito a stabilire la *cultura dell’immediatezza* quale elemento cardine della società

digitalizzata nella quale viviamo, modificando per sempre le nostre abitudini d’acquisto. Ma il loro destino, prima ancora che nel vantaggio economico per gli utenti, era scritto nei principi che guidano Amazon stessa e che trovano un perfetto riscontro nelle parole del suo fondatore, **Jeff Bezos**: “Don’t be worried about our competitors because they are never going to send us money anyway. Let’s be worried about our customers”<sup>20</sup>. Partire dalle persone, sempre. Perché se parti dai tuoi competitor potrai al massimo ottenere un *vantaggio comparativo* rispetto a loro,



<sup>18</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=K7hSftpyaDs>

<sup>19</sup> <https://www.vox.com/recode/2019/5/3/18511544/amazon-prime-oral-history-jeff-bezos-one-day-shipping>

<sup>20</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=vNb2aox\\_F4c&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=vNb2aox_F4c&feature=youtu.be)

qualcosa di effimero e facilmente replicabile. Costare un po' di meno, offrire una funzionalità in più, essere un po' più veloce. Ma prima o poi arriverà sempre qualcuno che riuscirà a costare meno di te, aggiungere un bottone che tu non hai o battere il tuo corso di "Addominali in 7 minuti" con il suo "Addominali in 6 minuti"<sup>21</sup>. **Si chiama commodificazione ed è il destino naturale di quasi tutti i mercati maturi.**

**"DON'T BE WORRIED ABOUT OUR COMPETITORS BECAUSE THEY ARE NEVER GOING TO SEND US MONEY ANYWAY. LET'S BE WORRIED ABOUT OUR CUSTOMERS".**

– Jeff Bezos

È invece quando riesci a intercettare qualcosa di veramente importante per le persone che otterrai un **vantaggio competitivo**, qualcosa capace di sparigliare le carte e alzare

l'asticella competitiva. Qualcosa capace di instaurare con noi un legame più profondo, cambiando il nostro mondo.

Pensiamo alla "Real Beauty" di Dove o alla "Confidence" degli assorbenti Always (quelli di #Likeagirl, per intenderci)<sup>22</sup>. Si pensi al "Sentirsi a casa" di Airbnb

o al "Love people. Not labels" di OVS, per restare a

casa nostra. Tutte promesse che nascono dal motivo per cui queste marche esistono e che non solo ridefiniscono

le regole del proprio mercato, ma parlando al cuore delle persone contribuiscono a ridefinire le regole della nostra società. Sovvertendo le logiche della cosmetica, trasformando "un quarto di crema idratante" in una

campagna a sostegno dell'autostima e in ultimo in una battaglia globale contro il body shaming. Offrendo alle ragazze adolescenti che per la prima volta si trovano ad acquistare Always, quella sicurezza di cui hanno davvero bisogno, al di là delle demo con le gocce blu.



<sup>21</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=IHnycNWej0I>

<sup>22</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=XJlQBJWYDTs>

Quella stessa fiducia che **Always** si propone di diffondere anche attraverso programmi educativi nelle scuole, ad esempio. Perché questo è il suo reale raggio d'azione e questo sarà sempre più il motivo per cui la marca verrà preferita ad altre. Così come chi sceglie **AirBnB** lo fa - anche - per la volontà di sentirsi cittadino del mondo e non ospite di una struttura ricettiva. Un'adesione che trova il proprio compimento in una visione più grande espressa nella comunicazione **AirBnB**, che in un mondo che costruisce muri si trasforma in un inno all'accoglienza, all'accettare il prossimo, al sentirsi tutti parte di una cittadinanza globale.

Proprio come fa **OVS** quando ci mostra il bello delle nostre individualità e ci invita a mostrarle, senza vergogna, superando le etichette<sup>23</sup>. È evidente come questo messaggio abbia radici nell'offerta di **OVS**, ma ancora di più nell'obiettivo che **OVS** si dà di “rendere il bello accessibile a tutti”<sup>24</sup> e dal significato che questo assume nel mondo nel quale viviamo.



**OVS**

LOVE PEOPLE. NOT LABELS.

<sup>23</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=fqj78-mNlTE>

<sup>24</sup> <http://www.ovscorporate.it/it/come-operiamo/valori-e-mission>

# PASSARE ALL'AZIONE

Il fatto che tutti gli esempi sopracitati rappresentino dei casi di successo, trova naturale riscontro in un'indagine condotta su scala globale<sup>25</sup> che ha rivelato come **il 94% delle persone consideri importante il Purpose delle aziende con le quali si relaziona**. Questo risulta essere inoltre un fattore capace di rendere quattro volte più probabile l'acquisto di prodotti di quell'azienda.

**IL VALORE DI UNA MARCA SI MISURA SEMPRE PIÙ DAL VALORE DEI SUOI VALORI.**

È evidente dunque come la *rilevanza culturale* sia diventata una prerogativa chiave della competitività: **il valore di una marca si misura sempre più dal valore dei suoi valori**. Ma così può essere solo a patto che questi valori siano il riflesso autentico di una cultura che viene vissuta prima di tutto all'interno dell'organizzazione. **Il senso di partecipazione alla visione che una marca esprime e alle azioni con cui la mette in pratica**. E forse, in questo senso, poche altre realtà possono vantare la coerenza di **Patagonia**.



<sup>25</sup> The "Strength of Purpose" study di Zeno Group, 2020 citato in Forbes, Global Study Reveals Consumers Are Four To Six Times More Likely To Purchase, Protect And Champion Purpose-Driven Companies, Luglio 2020

<https://www.forbes.com/sites/afdelaziz/2020/06/17/global-study-reveals-consumers-are-four-to-six-times-more-likely-to-purchase-protect-and-champion-purpose-driven-companies/?sh=69c67901435f>

Un'azienda che è l'espressione più genuina dello spirito dei propri fondatori e che dal giorno uno fa della salvaguardia dell'ambiente il centro di ogni sua azione, e non soltanto uno "slogan" pubblicitario. Al contrario, **Patagonia** è un brand che si fonda e che opera secondo il principio del "cause no unnecessary harm"<sup>26</sup> e che a colpi di "Don't buy this Jacket"<sup>27</sup>, di campagne per il rattoppo delle loro vecchi capi<sup>28</sup>, di profitti spartiti con il Pianeta<sup>29</sup>, di etichette che invitano a "votare per mandare a casa"<sup>30</sup> coloro che danneggiano la terra, ha visto crescere il proprio fatturato fino a superare abbondantemente il miliardo di dollari<sup>31</sup>. E questo è stato possibile non solo perché il mondo si sta evolvendo mostrando una sempre maggiore sensibilità ai temi ambientali (il 65% di noi in futuro sarà più attento all'impatto dei propri consumi<sup>32</sup>), ma perché proprio realtà come Patagonia stanno contribuendo in modo sostanziale a questo cambiamento, **creando un allineamento perfetto tra il motivo per cui la marca esiste, il motivo per cui le persone desiderano lavorarci e il motivo per cui noi scegliamo di acquistarla. O ancora meglio, il motivo per cui scegliamo di diventarne ambasciatori.**

Questo il tipo di *fedeltà* che oggi le aziende devono porsi come obiettivo da raggiungere, internamente ed esternamente:

la ***fedeltà valoriale***. Non solo un contratto o una semplice ripetizione d'acquisto, ma **la partecipazione a una visione, a valori davvero "condivisibili"**. Perché, così come quella in cui lavoriamo, anche le aziende di cui acquistiamo i prodotti e servizi contribuiscono alla **realizzazione del nostro Purpose personale, creandone uno collettivo.**



<sup>26</sup> <https://www.patagonia.com/core-values/>

<sup>27</sup> <https://www.patagonia.com/stories/dont-buy-this-jacket-black-friday-and-the-new-york-times/story-18615.html>

<sup>28</sup> <https://wornwear.patagonia.com/>

<sup>29</sup> <https://www.onepercentfortheplanet.org/>

<sup>30</sup> <https://www.esquire.com/style/mens-fashion/a34078539/patagonia-vote-the-assholes-out-shorts-tag-meaning/>

<sup>31</sup> <https://www.bloomberg.com/news/features/2020-12-16/patagonia-s-new-ceo-plans-to-keeping-up-climate-fight-at-clothing-brand>

<sup>32</sup> Capgemini Research Institute, Luglio 2020

<https://www.capgemini.com/it-it/news/report-how-sustainability-is-changing-consumer-preferences/>

COSÌ COME QUELLA IN CUI LAVORIAMO, ANCHE LE AZIENDE DI CUI ACQUISTIAMO I PRODOTTI E SERVIZI CONTRIBUISCONO ALLA REALIZZAZIONE DEL NOSTRO **PURPOSE PERSONALE**, CREANDONE UNO **COLLETTIVO**.

È vero, questa evoluzione sociale delle marche ha subito una naturale accelerazione con l'avvento della pandemia, ma questa altro non ha fatto che amplificare un percorso in atto già da diversi anni e ormai profondamente radicato nella nostra società. Il **“brand activism”** - altro termine col quale siamo sempre più familiari - oggi non è più un'opzione ma un obbligo a cui le marche sono chiamate. E non da una nicchia di attivisti, ma dalla maggior parte di noi: **l'85% delle persone si aspetta che le aziende intraprendano azioni concrete per migliorare le nostre vite e la società. Più in generale ci si aspetta che i brand prendano posizione sulle principali tematiche sociali<sup>33</sup>.** Cause delle quali sentirci davvero partecipi, così come partecipi dell'evoluzione sociale devono sentirsi le aziende, assumendosi ancor più la **responsabilità della leadership**. Con tutti i rischi, le difficoltà o i sacrifici che il **“mettersi in gioco”** comporta.

**L'85% DELLE PERSONE SI ASPETTA CHE LE AZIENDE INTRAPRENDANO AZIONI CONCRETE, PRENDENDO POSIZIONE SULLE PRINCIPALI TEMATICHE SOCIALI.**



**85%**

Pensiamo al caso del team **Mercedes AMG Petronas** di Formula 1, che ha trasformato - ormai si direbbe definitivamente - le proprie iconiche **“Frecce d'argento”** in delle **“Frecce nere”**, come messaggio di supporto al movimento del **Black Lives Matter**. Una scelta sostenuta personalmente dal campione **Lewis Hamilton**, che non manca di dare l'esempio inginocchiandosi durante tutti gli inni nazionali suonati all'inizio di ogni GP.



Un gesto che riprende quello reso celebre dal giocatore di football americano **Colin Kaepernick**. Quello stesso Kaepernick che proprio in ragione di quella protesta contro il sistema America, e della sua conseguente emarginazione dal football professionistico, nel 2018 è stato scelto come portavoce da **Nike** in una delle sue più famose e controverse campagne pubblicitarie della storia recente<sup>34</sup>. Quella stessa **Nike** che ha come purpose quello di “**abbattere le barriere**” portando “**ispirazione a ogni atleta del mondo**”<sup>35</sup> e che evidentemente crede nelle parole del suo cofondatore, il coach **Bill Bowerman**, il quale ha aggiunto “**se hai un corpo sei un atleta**”. Bene, quell’azienda, quell’organizzazione, *quel gruppo di persone*, ha scelto di dare il proprio contributo a cambiare il mondo, offrendo a tutti noi una nuova ispirazione, per bocca di un atleta che ha messo tutto in gioco pur di cambiare le cose. “**Believe in something. Even if it means sacrificing everything**”, non è solo l’headline di una campagna, ma una frase che incarna lo spirito dell’azienda, il suo DNA (la “**Crazy Idea**” di cui ci parla **Phil Knight** nella sua autobiografia *Shoe Dog*) e che ritroviamo nel senso di tutti i messaggi che **Nike** ha condiviso nel corso degli anni. Non ultimo, quello che ci ha sostenuto nei giorni più bui della pandemia, invitandoci a reagire: “**You can’t stop sport. You can’t stop us**”<sup>36</sup>.

Perché il cambiamento parte sempre da dentro di noi.



<sup>34</sup> <https://www.theguardian.com/sport/2019/sep/16/nikes-dream-crazy-advert-starring-colin-kaepernick-wins-emmy>

<sup>35</sup> <https://purpose.nike.com/>

<sup>36</sup> <https://www.nike.com/it/you-cant-stop-sport>

# ABOUT

**AUTORE:** Massimo Capucci, Head of Strategy

**SUPPORTO ALLA RICERCA:** Andrea Scotto di Carlo, Strategic Planner

**COORDINAMENTO EDITORIALE:** Stefania Zulian, Social Media Strategist & Supervisor

**DESIGN:** Christian Rosin, Graphic Designer

**M&C SAATCHI MILANO:** La sede italiana del più giovane network di agenzie di comunicazione, guidata da cinque professionisti, tutti di consolidata esperienza. Carlo Nosedà, Managing Partner, Vincenzo Gasbarro e Luca Scotto di Carlo entrambi Creative Partner, Silvio Meazza Interactive Partner e Jonathan Grundy Senior Partner.

**CONTATTI:**

[info@mcsaatchi-milano.com](mailto:info@mcsaatchi-milano.com)

T: +39 0236748250

[www.mcsaatchi-milano.com](http://www.mcsaatchi-milano.com)

Viale Monte Nero 76, 20135 Milan, Italy

**MAKE**  
**CHANGE**

**M&CSAATCHI**