

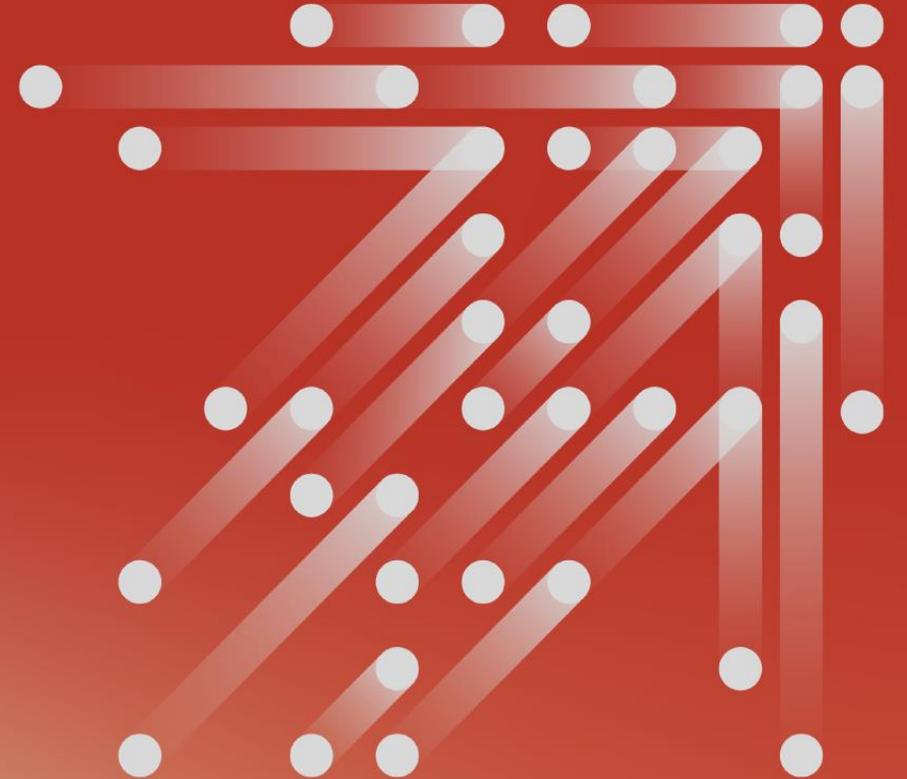
# Osservatorio Purpose in Action

Leve e strategie per la  
trasformazione delle aziende  
italiane

**Convegno finale**

**27 Novembre 2024, ore 9:00 – 13:30**

Politecnico di Milano | Campus Bovisa la Masa | Edificio BL28 | Aula Carassa e Dadda | Via Lambruschini 4 20156 Milano



# Saluti di benvenuto

## | Introduzione



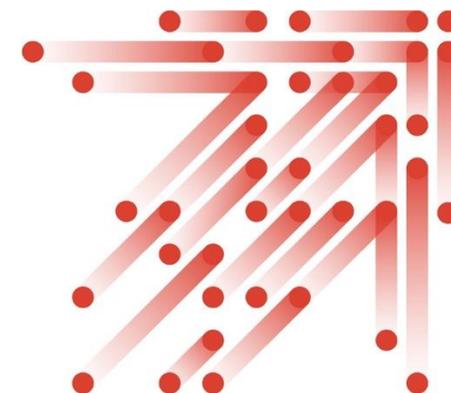
**Josip Kotlar**

Professore Ordinario di Strategia,  
Innovazione e Family Business presso  
School of Management del Politecnico  
di Milano

# L'Osservatorio Purpose in Action

## | Introduzione

- Nel contesto aziendale contemporaneo il concetto di Purpose aziendale ha assunto un **ruolo centrale** per le organizzazioni che mirano a gestire le complessità e raggiungere un successo duraturo. Non più semplicemente un'idea teorica, il Purpose è sempre più riconosciuto come uno **strumento pratico**, influenzato dal modo in cui i manager e i professionisti pensano e agiscono.
- Nonostante la crescente rilevanza, il concetto di Purpose è ancora soggetto a una serie di problemi e tensioni che ne ostacolano l'effettiva attuazione nelle imprese, tra cui:
  - ✱ Mancanza di una definizione unanime
  - ✱ Percezione del Purpose come moda manageriale
  - ✱ Rischio di social and green-washing
  - ✱ Profitto come priorità sul Purpose



## La **Mission** del'Osservatorio

L'Osservatorio Purpose in Action è stato creato in risposta al crescente interesse verso il concetto di Purpose all'interno del contesto manageriale contemporaneo, con l'obiettivo di offrire maggiore **chiarezza** e fornire **modelli operativi concreti** che possano **guidare le organizzazioni nella formalizzazione, integrazione e misurazione del Purpose.**

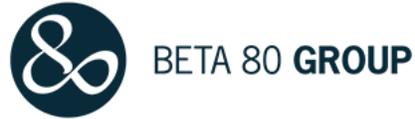
# L'Osservatorio Purpose in Action

## I Partner della Ricerca

STRATEGIC PARTNER



PURPOSE PIONEERS



INSIGHT PARTNER

RESEARCH PARTNER



Haier Europe

CANDY  Hoover Haier

CON IL PATROCINIO DI



# L'Osservatorio Purpose in Action

## | La Ricerca



**Capitolo 1: Le molteplici sfaccettature del Purpose: verso una definizione condivisa?**

**Capitolo 2: Lo stato del Purpose nelle imprese in Italia: il punto di vista del management**

**Capitolo 3: Purpose in azione: pratiche e impatti nelle imprese**

**3.1** La formalizzazione del Purpose: come creare un Purpose statement efficace

**3.2** Dal Purpose statement all'azione: come il Purpose aiuta le organizzazioni a innovare e a innovarsi

**3.3** Purpose e impatto: pianificare, gestire e misurare il contributo aziendale allo sviluppo sostenibile

Desk research

Survey

Workshop,  
interviste,  
desk research

# L'Osservatorio Purpose in Action

## | I Dati della Ricerca

### Ricerca sulle imprese Purpose-driven

- ✓ + 45 Interviste semi-strutturate
- ✓ +8 Casi studio
- ✓ +2 Workshop di co-creazione
- ✓ +3 Template di lavoro
- ✓ + 1 Webinar tematico



# L'Osservatorio Purpose in Action

## I Dati della Ricerca

### La survey sullo stato del Purpose in Italia

**+ 785  
manager  
raggiunti**

Informazioni  
demografiche  
del campione

Conoscenza,  
chiarezza,  
diffusione,  
formalizzazione  
e misurazione  
del Purpose

#### Purpose in Action

Purpose &  
Innovazione

Purpose &  
Strategia

Purpose &  
People

Rinnovamento  
strategico

#### Purpose & Impatto

1

2

3

4

*Il campione finale, è rappresentativo degli addetti di aziende con oltre 20 dipendenti.*

*È stata applicata la distribuzione Istat per dimensione aziendale e per settori di attività.*

# L'Osservatorio Purpose in Action

## | Visibilità della Ricerca e Network



AiIG

la Repubblica



ifera



### International Scientific Advisory Board

- **Marya Besharov**, University of Oxford
- **Mario Calderini**, Politecnico di Milano School of Management
- **Rodolphe Durand**, HEC School of Management, Paris
- **Mary Johnstone-Louis**, Saïd Business School, University of Oxford
- **Roberto Mordacci**, Università Vita-Salute San Raffaele
- **Henk W. Volberda**, Amsterdam Business School, University of Amsterdam

## Presentazione della Ricerca

# Le molteplici sfaccettature del Purpose: verso una definizione condivisa?

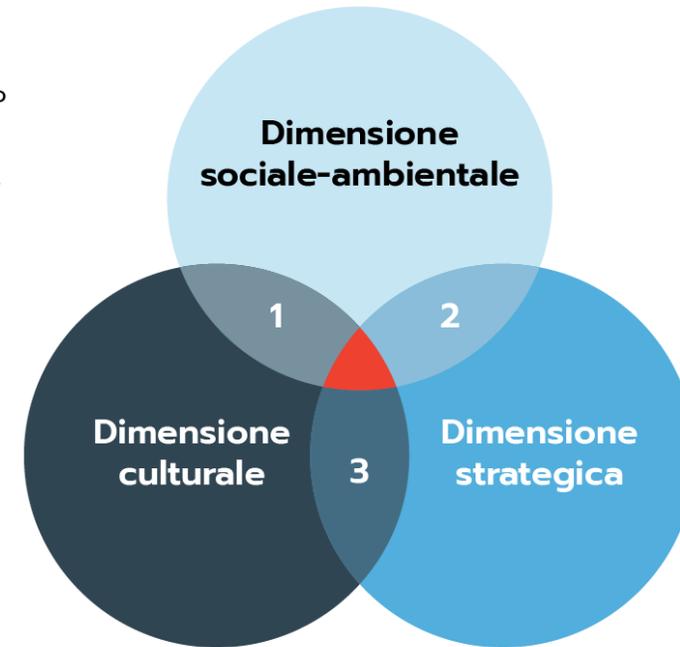
# Le molteplici sfaccettature del Purpose: verso una definizione condivisa?

## Le Dimensioni del Purpose

- Il Purpose dell'impresa è **definito** come *“la ragione d'essere di un'azienda e la sua aspirazione a perseguire un obiettivo che va oltre la semplice ricerca del risultato economico-finanziario. Il Purpose implica la creazione di valore non solo per gli stakeholder diretti dell'azienda, ma anche per la società nel suo complesso e per l'ambiente.”*

### Tensione 1: Rivalità

- Purpose percepito come ostacolo alla redditività
- Barriera psicologica per manager e dipendenti
- Difficoltà di giustificazione di iniziative legate al Purpose
- Impatto negativo su innovazione, creatività e capacità di adattamento



### Tensione 2: Inclusività

- Disconnessione tra la dirigenza e i dipendenti
- Disillusione tra il personale, minore motivazione e coinvolgimento
- Impatto negativo sulla credibilità percepita dagli stakeholder

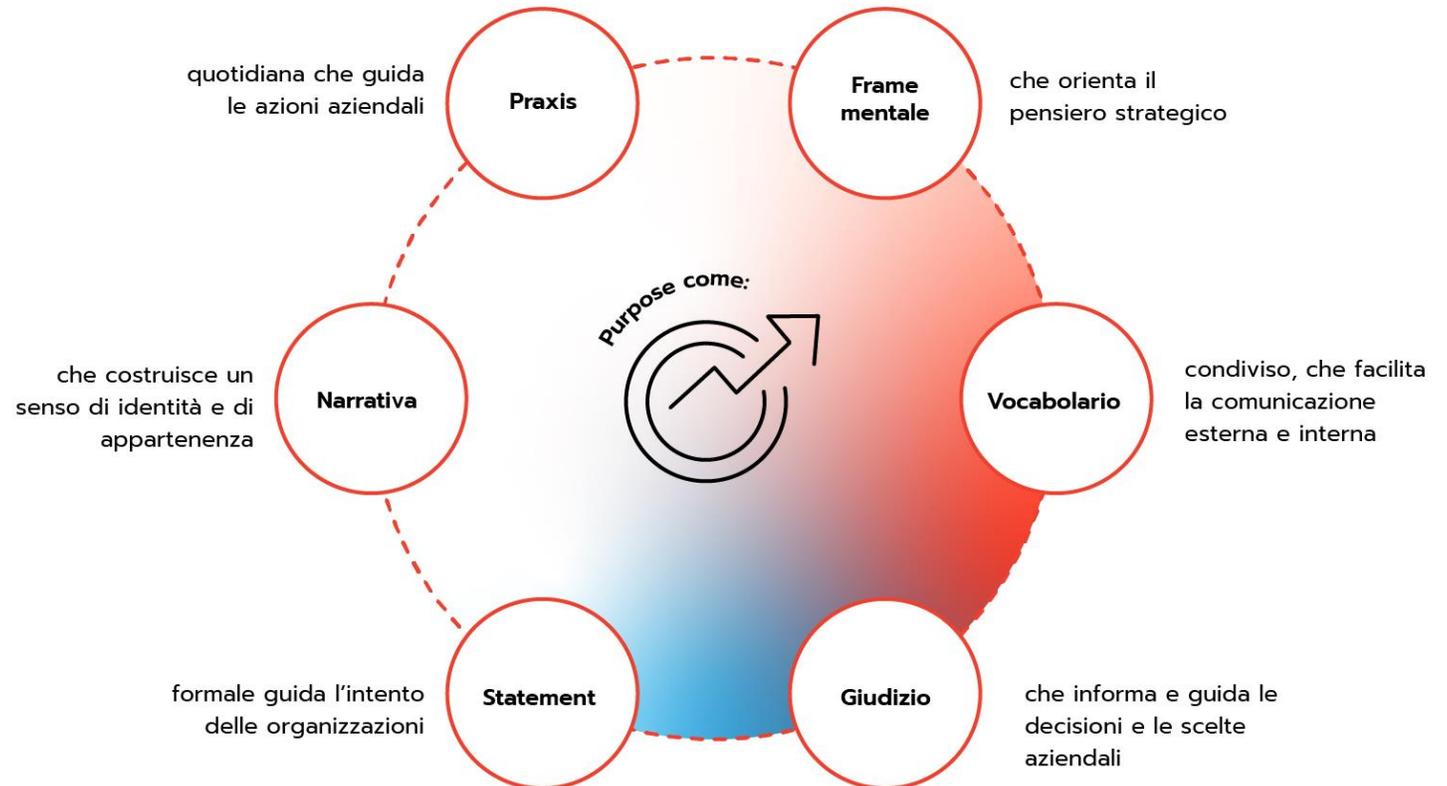
### Tensione 3: Intenzionalità

- Calo della fiducia degli stakeholder
- Minore efficacia organizzativa
- Impatto negativo su relazioni e reputazione

# Le molteplici sfaccettature del Purpose: verso una definizione condivisa?

## | Le Interpretazioni del Purpose

- Le **incertezze** riguardo al significato del Purpose spesso derivano da una **mancaanza di connessione** tra dichiarazioni generali e pratiche quotidiane.
- I manager hanno l'opportunità di **chiarire** queste incertezze **interpretando** il Purpose nel contesto delle loro specifiche realtà operative.



# Keynote Speech - Why a Purpose TODAY?

| Strategic Partner



openknowledge

**Rosario Sica**

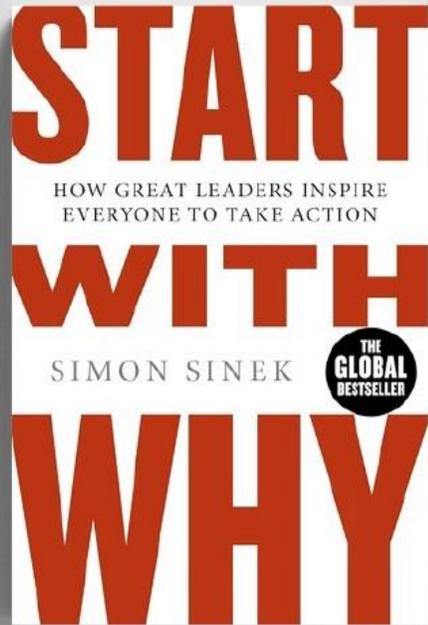
CEO OpenKnowledge – BIP Group

# Why a Purpose TODAY?

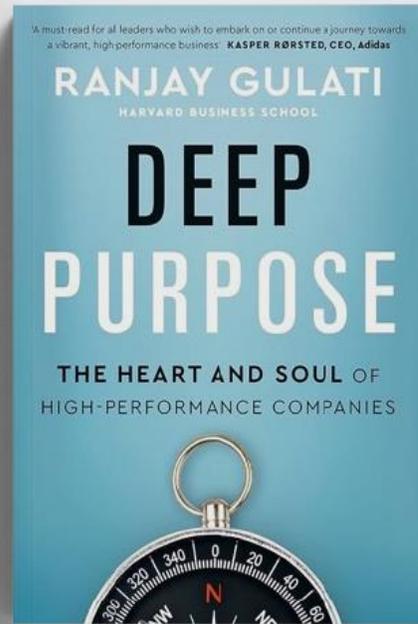


# Why a Purpose TODAY

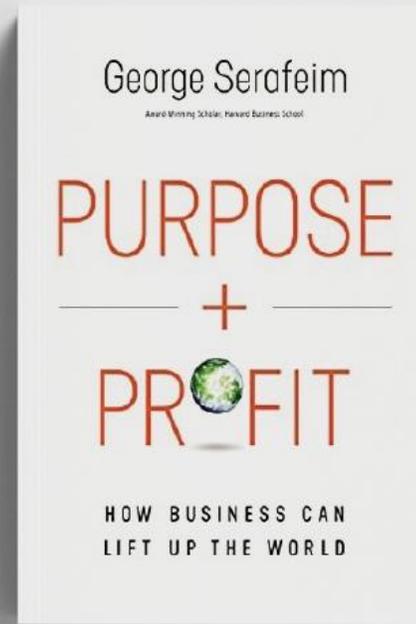
## | Literary Background



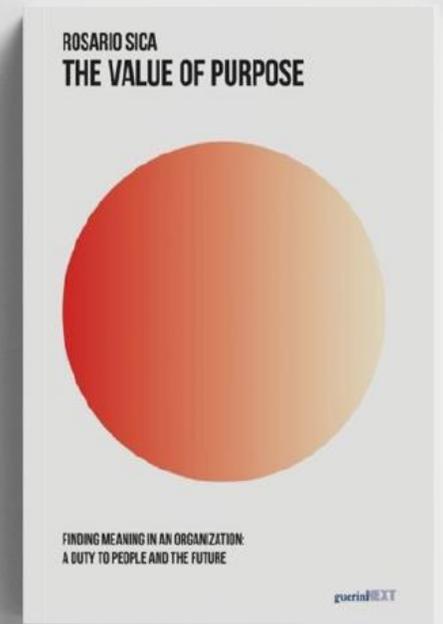
**Start with WHY**  
*Simon Sinek, 2009*



**Deep Purpose**  
*Ranjay Gulati, 2022*



**Purpose + Profit**  
*George Serafeim, 2022*



**The value of Purpose**  
*Rosario Sica, 2024*

# Why a Purpose TODAY

| Agenda 2030: 17 goals for sustainable development



# Why a Purpose TODAY

## Generational Cohexistence



**Silent Generation**



**Baby Boomers**



**Gen X**



**Gen Y**



**Gen Z**



5 different generations involved in companies today. Understanding GenZ is powerful lever to lead company transformation

**1925 - 1945**

**1946 - 1965**

**1966 - 1980**

**1981 - 1995**

**1996 - 2010**

# Why a Purpose TODAY

## Generational Cohexistence



### Mantra

Lavorare sodo

Lavorare tanto

Lavorare tanto  
quanto basta

Pensare  
prima di fare

Lavorare  
in maniera dinamica

### Attitudini verso le regole e la gerarchia aziendale

Classificano l'autorità  
come uno dei loro  
valori principali  
e apprezzano la  
gestione dall'alto  
verso il basso

Trovano scomodo  
interfacciarsi e aprire  
il dialogo con i loro  
capi, nonostante il  
rispetto e la devozione  
verso i superiori

Interagiscono bene  
con i loro superiori  
e non si lasciano  
impressionare dai  
titoli e dalle etichette

Credono  
che il rispetto vada  
guadagnato

Hanno bisogno  
che i loro manager  
si fidino di loro

### Work-life balance

Sacrificano la loro vita  
personale per il lavoro

Sacrificano la loro vita  
personale per il lavoro

Il work-life balance  
è un valore

Il work-life balance  
è un valore

Il work-life balance  
è un valore

### Supervisione e feedback

Il feedback è vissuto  
come un insulto

Il feedback è vissuto  
come un insulto

Il feedback deve  
essere continuo

Il feedback deve  
essere continuo  
e immediato

Il feedback deve  
essere continuo  
e immediato

### Metodi formativi

Gruppi di discussione,  
learning on the job,  
feedback e  
interazione tra pari,  
lezioni in aula dal vivo,  
coaching individuale

Gruppi di discussione,  
learning on the job,  
feedback e  
interazione tra pari,  
lezioni in aula dal vivo,  
coaching individuale

Gruppi di discussione,  
assessment, coaching  
individuale, feedback  
e interazione tra pari

Assessment, formule  
creative, coaching  
individuale, feedback  
e interazione tra pari

Assessment, formule  
creative, coaching  
individuale, feedback  
e interazione tra pari

### Loyalty

Cercano di rimanere  
fedeli alla propria  
organizzazione per  
tutta la vita lavorativa

Apprezzano  
la lealtà e l'impegno,  
rimarrebbero nella  
stessa organizzazione  
per tutta la vita  
lavorativa

Sono più fedeli alle  
persone più che  
all'organizzazione

Rimangono fedeli  
e concentrati quando  
dedicati ad un  
progetto, una causa  
o un'idea.

Rimangono fedeli  
e concentrati quando  
dedicati ad un  
progetto, una causa  
o un'idea.

## Zeneration Time

Work, ambitions  
and attitudes  
from A to Gen Z

# Purpose let's clarify

## The semantic fields of reference

### MISSION

#### Cosa facciamo?

L'attività di un'organizzazione  
Il tipo di lavoro svolto  
Come viene svolto  
Gli obiettivi economici  
Come raggiungiamo questi obiettivi  
Chi serviamo: chi è il nostro cliente o consumatore  
Linee guida per realizzare ciò che l'azienda intende fare

### VISION

#### Cosa vogliamo diventare?

La condizione futura desiderata di un'organizzazione  
Come intendiamo il successo  
Dove siamo diretti  
Cosa speriamo di diventare  
La posizione che vogliamo raggiungere (con l'aiuto della nostra mission)  
Aspirazioni aziendali a lungo termine

### PURPOSE

#### Perchè esistiamo?

La ragion d'essere di un'organizzazione  
Il "perché" della sua esistenza  
Motivazioni profonde  
Vocazione superiore  
Quale causa supportiamo  
L'impatto a lungo termine  
Oltre i prodotti / servizi dell'azienda  
Oltre il profitto (anche se può includerlo)

# Purpose and total experience

| A Soul and body of an organization

Sia il Purpose che la Total Experience richiedono alle organizzazioni **la capacità di operare su più livelli contemporaneamente**: concentrarsi in profondità sulle esigenze di specifici stakeholder per soddisfarle, ma allo stesso tempo astrarsi – quando necessario – per osservare il quadro generale da una prospettiva più ampia del sistema.

## Customer experience

Brand identity

Distribution channels

Processes

Product and services

Touchpoints

Communication

## Employee experience

Communication

Touchpoints

Product and services

Processes

Internal organization

Company culture



# Purpose as a North Star

## | The Purpose's ROI for a high performance company

### Innovation

- #New Patents
- #New Products
- #Business model evolution

### Communication

- #Brand Reputation
- #Systemic Approach
- #Employee Advocacy



### Strategy

- #Market Share
- #Financial Results
- #Value for Shareholder & Shareholders

### People

- #Attraction & Retention
- #Satisfaction
- #Engagement

### Environment

- #Emission Reduction
- #Energy Efficiency
- #Accountability

# Purpose as a North Star

## A ROI Monitoring Dashboard

| North Star Element | Purpose Description  | Area of Impact  | KPIs Example  | Purpose Statement   |
|--------------------|--|---|---|---|
| Innovation         | Shaping <b>the company's long-term vision and decision-making</b> , aligning business objectives with societal and environmental goals to drive sustainable growth.                                  | # New Patents<br># New Products<br># Business Model Evolution                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Number of patents registered</li> <li>Number of new products tested/launch</li> </ul>  | <b>SPACE X</b><br><br>To make humanity multiplanetary and enable human colonization of Mars   |
| Strategy           | Inspiring <b>the development of new products, services, and solutions that address social or environmental challenges</b> , fostering creativity and forward-thinking initiatives                    | # Market Share<br># Financial Results<br># Value for Shareholder & Stakeholders | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revenues</li> <li>Market Share Growth</li> <li>Customer lifetime value</li> <li>Production Efficiency</li> </ul>   | <b>MICROSOFT</b><br><br>To empower every person and every organization on the planet to achieve more  |
| Communication      | Reflecting <b>in how the company communicates its values and mission to stakeholders, creating authentic connections</b> with customers, employees, and the public.                                  | # Brand Reputation<br># Systemic Approach<br># Employee Advocacy                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Net Promoter Score (NPS)</li> <li>Customer retention rate</li> <li>Customer advocacy</li> <li>Social media engagement rate</li> <li>Brand awareness</li> </ul>                                 | <b>VODAFONE</b><br><br>We connect for a better future   |
| People             | Influencing <b>company culture and employee engagement, attracting and retaining talent that aligns</b> with the organization's mission and values, while fostering a sense of meaning in their work | # Attraction & Retention<br># Satisfaction<br># Engagement                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Employee engagement score</li> <li>Turnover rate</li> <li>Time to fill</li> <li>Traning participation</li> </ul>   | <b>LEGO</b><br><br>To inspire and develop children to think creatively, reason systemically and release their potential to shape their own future |
| Environment        | Driving <b>the company's commitment to reducing its environmental footprint</b> , incorporating sustainable practices across operations to positively impact the planet.                             | # Emission Reduction<br># Energy Efficiency<br># Accountability                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Number of volunteer initiatives</li> <li>Number of partnerships activated in the territory</li> <li>% of emission reduction</li> <li>CSR Investments</li> <li>Energy Cost Reduction</li> </ul> | <b>LUSH</b><br><br>To leave the word lusher than we found it  |

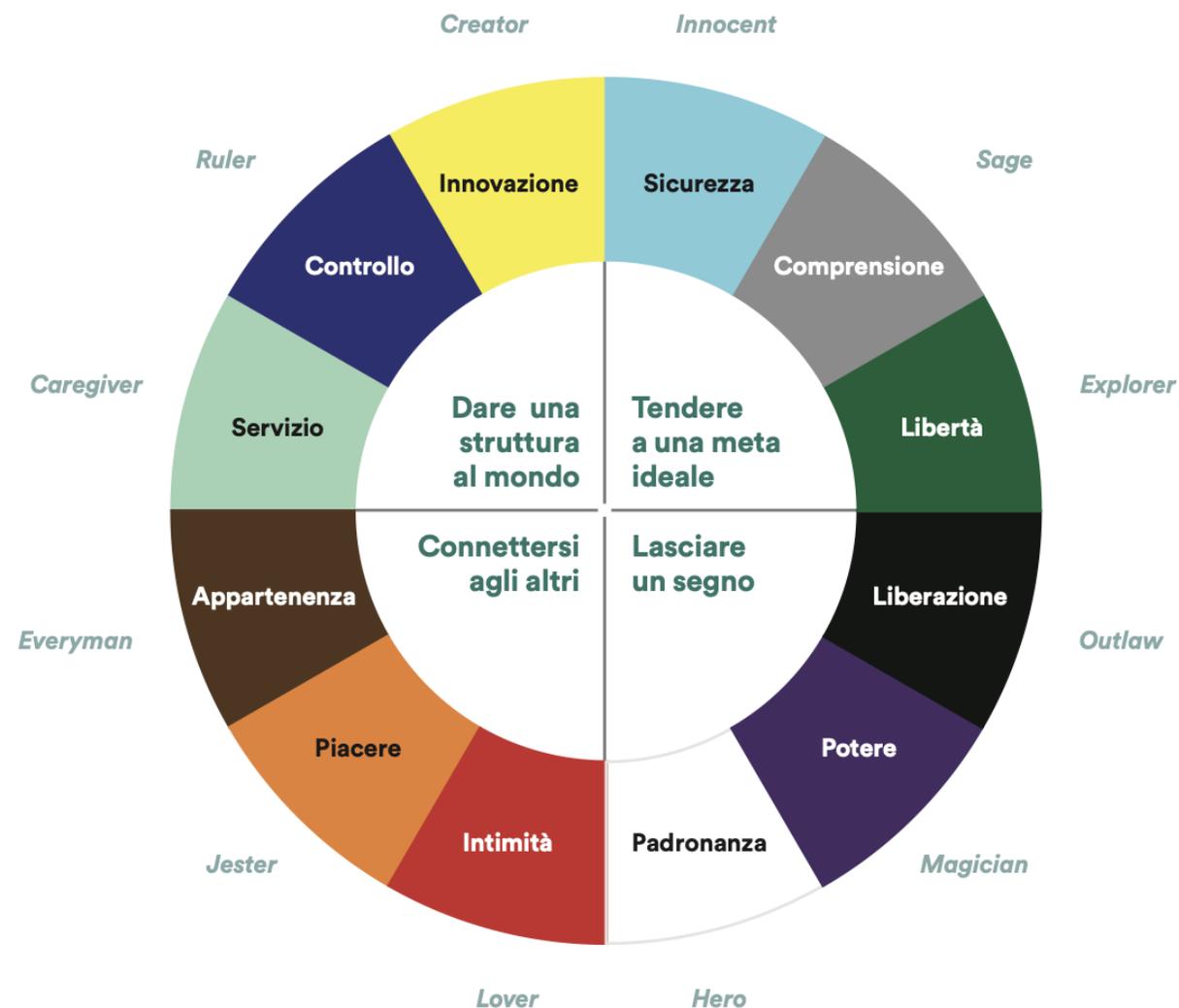
# How can we define our Purpose?



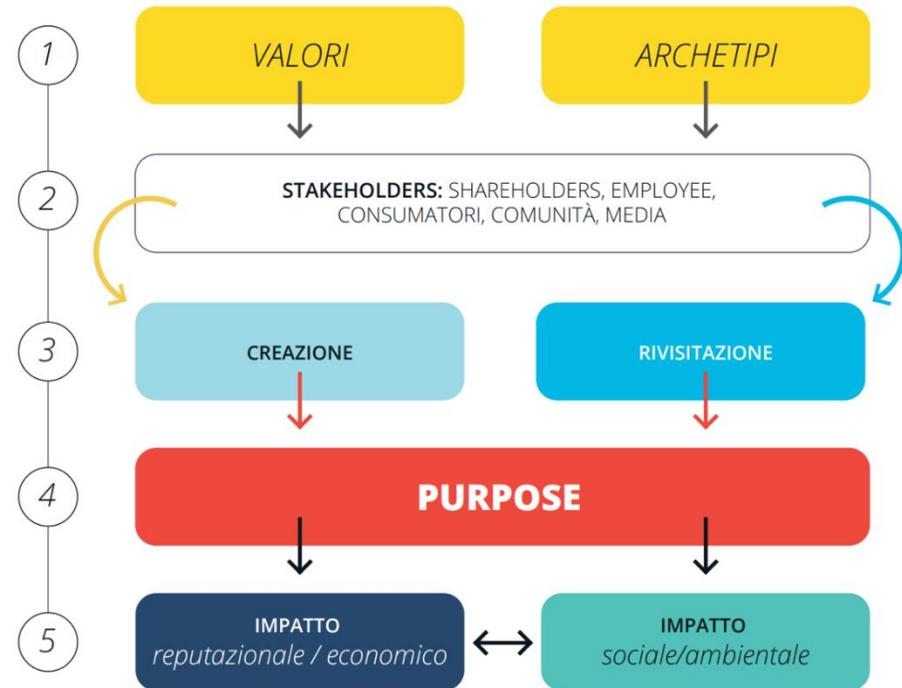
# The Wheel of Archetypes and Purpose

Per alcune organizzazioni, può essere utile identificarsi con **un singolo archetipo strettamente allineato con la loro Mission e i loro Valori**. Questo può fornire un messaggio chiaro e focalizzato agli employees, ai customers e agli altri stakeholder, contribuendo a creare un'identità di marca forte e coerente.

Vi sono tante ragioni di esistere delle organizzazioni. E molte quando vengono espresse toccano la sfera del senso e del simbolico.



# The Wheel of Archetypes and Purpose



To empower every person and every organization on the planet to achieve more



To bring inspiration and innovation to every athlete\* in the world



We're in business to save our home planet

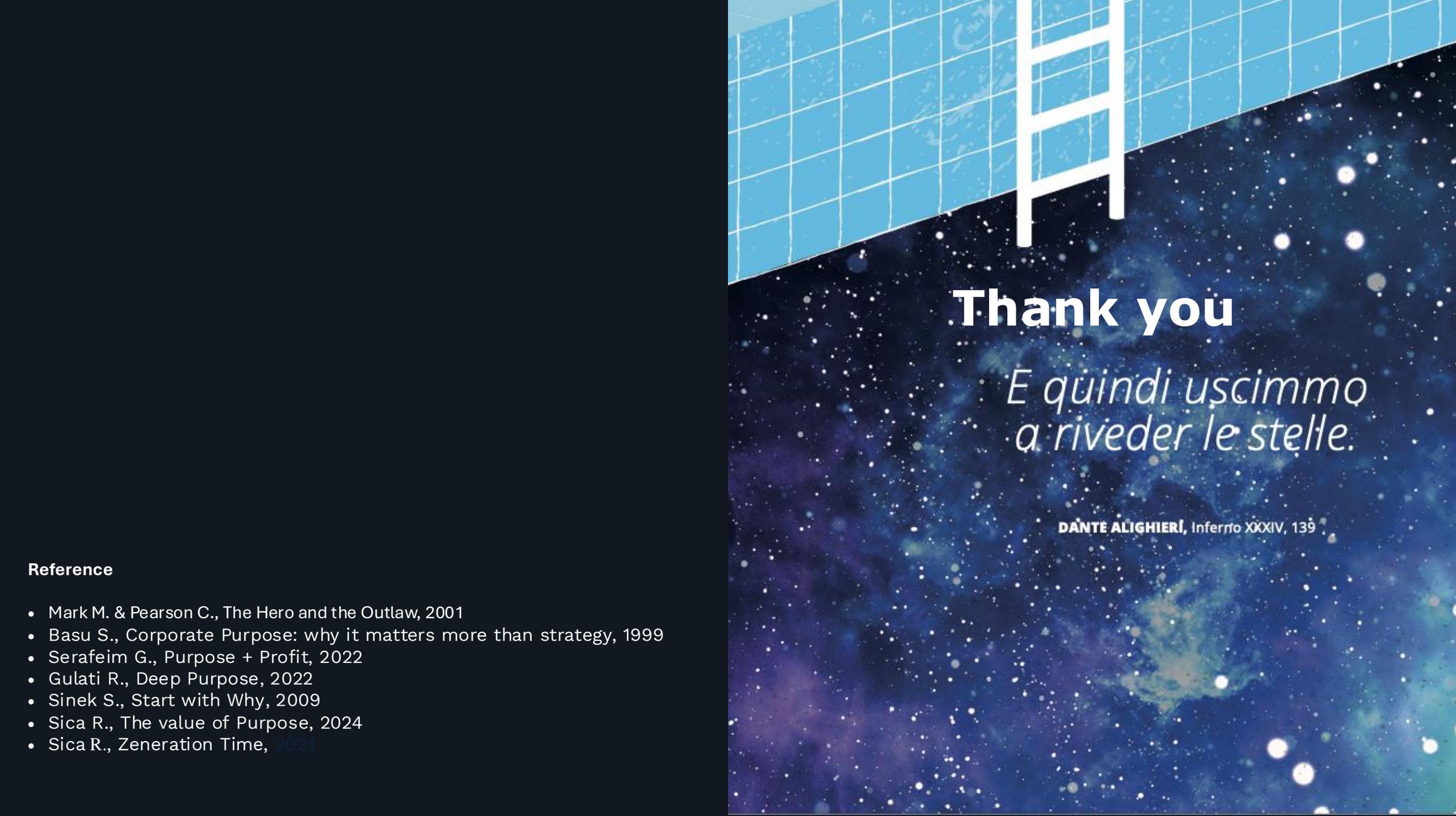
# Purpose

| A comprehensive definition

**È la ragione di esistere di un'organizzazione e sottolinea il contributo unico che essa offre alla società o al mondo.**

**Il Purpose è l'anima dell'organizzazione.**

**In sintesi, è l'obiettivo più alto – la stella polare – che guida l'impresa.**



**Thank you**

*E quindi uscimmo  
a riveder le stelle.*

**DANTE ALIGHIERI**, *Inferno* XXXIV, 139

#### Reference

- Mark M. & Pearson C., *The Hero and the Outlaw*, 2001
- Basu S., *Corporate Purpose: why it matters more than strategy*, 1999
- Serafeim G., *Purpose + Profit*, 2022
- Gulati R., *Deep Purpose*, 2022
- Sinek S., *Start with Why*, 2009
- Sica R., *The value of Purpose*, 2024
- Sica R., *Zeneration Time*, 2021

# Keynote Speech

| Patrocinatore



**CONSCIOUS  
BUSINESS**

**Giovanna Carucci**

Co-founder e Presidente  
Fondazione Conscious Business



**CONSCIOUS  
BUSINESS**

**ELEVARE L'UMANITA' ATTRAVERSO IL BUSINESS**

# QUALE E' IL SENSO DEL FARE BUSINESS?



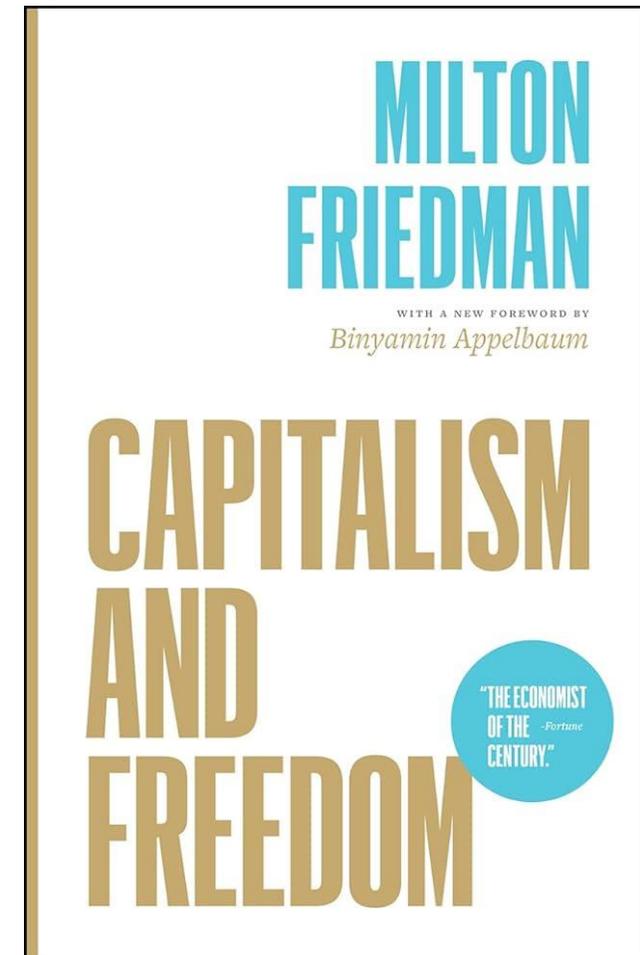
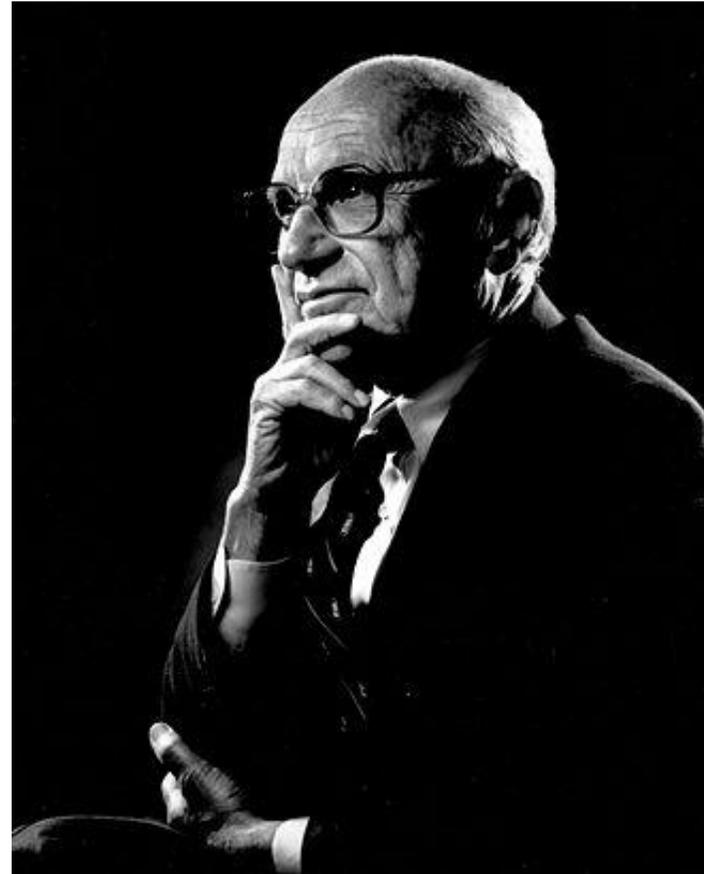
CONSCIOUS  
BUSINESS

**TRA 20 ANNI, GUARDANDO INDIETRO CI  
DOMANDEREMO: "CI CREDI CHE C'E' STATO UN  
MOMENTO NEL QUALE SI RITENEVA CHE FARE  
BUSINESS AVESSE SOLO A CHE FARE CON IL  
FARE SOLDI?"**



CONSCIOUS  
BUSINESS

Milton Friedman  
Economista  
(1912-2006)



# ALTRE IDEE SBAGLIATE (E PERICOLOSE)



CONSCIOUS  
BUSINESS

- Gli esseri umani sono mossi solo dall'egoismo e sono meri massimizzatori del valore economico razionale
- Le persone lavorano solo per lo stipendio (e il proprio ego)
- Il metodo migliore di motivare le persone è dare premi (monetari e di carriera)
- E' compito del leader motivare (stressare/manipolare) le persone affinché si raggiunga l'obiettivo che il leader ha ricevuto da chi lo valuta
- Il mondo del lavoro è separato e distinto da quello della vita personale
- Il modo migliore di aumentare il profitto è quello di spremere al massimo le risorse
- E' accettabile avere un ambiente di lavoro stressante e danneggiare l'ambiente se poi si compensa in qualche modo



**CONSCIOUS  
BUSINESS**



**E' URGENTE CAMBIARE IL  
PARADIGMA CON IL QUALE SI FA  
BUSINESS**

**E SE IL BUSINESS POTESSE DIVENTARE LA  
SOLUZIONE, E NON LA CAUSA O L'ESASPERAZIONE,  
DI MOLTI DEI NOSTRI PROBLEMI?**



**TROPPE IMPRESE GENERANO RICCHEZZA FINANZIARIA A SCAPITO DEL BENESSERE SOCIALE, CULTURALE, AMBIENTALE, INTELLETTUALE, FISICO ED EMOTIVO. TRAGGONO VALORE, INVECE DI CREARNE.**

**IL BUSINESS CONSAPEVOLE RIGUARDA IL FARE BUSINESS CON UNO SPETTRO DI EFFETTI TUTTI POSITIVI, ANZICHÉ AVERE UN EFFETTO “PRINCIPALE” POSITIVO E MOLTI EFFETTI “COLLATERALI” NEGATIVI.**

*- Raj Sisodia coautore di Conscious Capitalism.*



CONSCIOUS  
BUSINESS

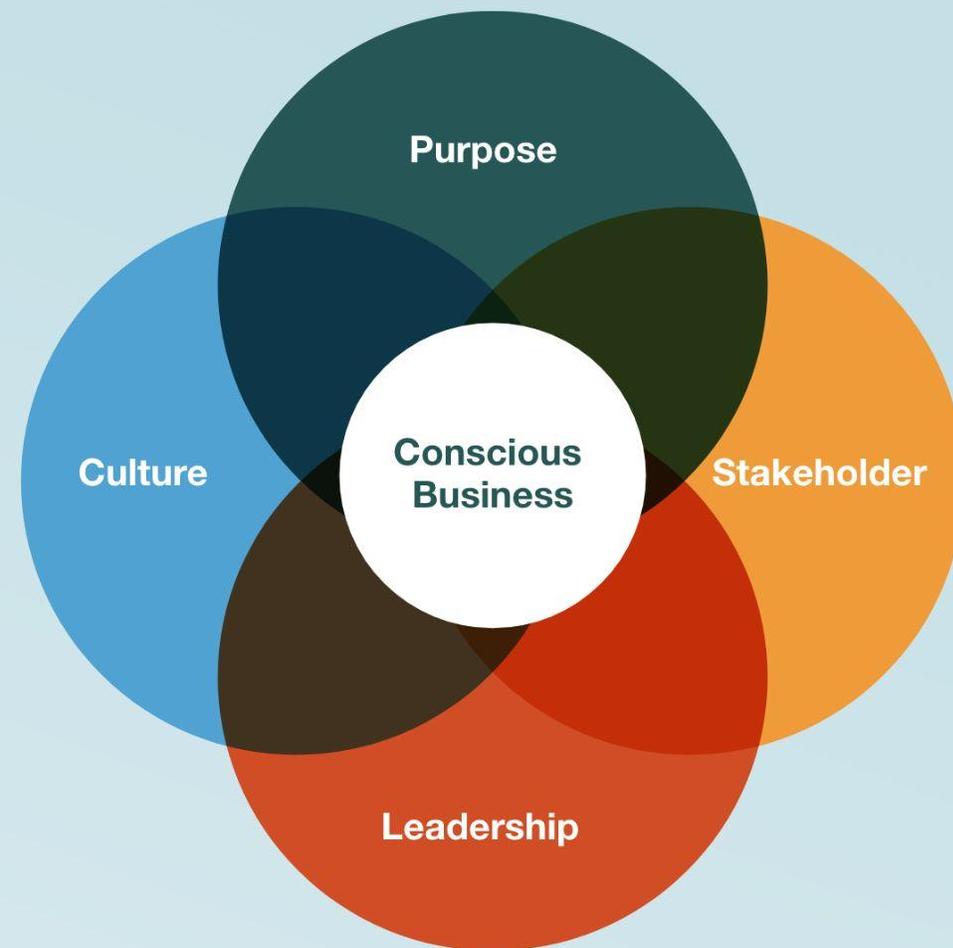
# IL BUSINESS COME STRUMENTO PER GENERARE EFFETTI BENEFICI

REALIZATION

MONEY

# I PILASTRI IL BUSINESS CONSAPEVOLE È L'INTERSEZIONE DI 4 PILASTRI

-  Purpose aziendale
-  Valore per gli stakeholders
-  Leadership consapevole
-  Cultura aziendale



# UN MOVIMENTO GLOBALE



**CONSCIOUS  
BUSINESS**



**CONSCIOUS  
BUSINESS  
EDUCATION**



**CONSCIOUS  
CAPITALISM®**



**CAPITALISMO  
CONSCIENTE®**



**CONSCIOUS  
BUSINESS**

# LA FONDAZIONE CONSCIOUS BUSINESS

**CREARE UN ECO-SISTEMA BASATO SUL BUSINESS  
CONSAPEVOLE PER DIFFONDERE IL NUOVO PARADIGMA  
DI BUSINESS IN ITALIA E NUTRIRE LE AZIENDE  
CONSAPEVOLI**

# COME LO FACCIAMO



CONSCIOUS  
BUSINESS

- Creare una **network di pari** per scambiare esperienze e sostenere un ecosistema allineato
- **Condividere le conoscenze e le best practices** per ispirare i leader e gli investitori nel percorso verso il raggiungimento del proprio Purpose
- Creare **programmi formativi** per leader attuali e futuri
- Diffondere il paradigma del Conscious Business attraverso la **creazione di contenuti**
- **Raccogliere evidenze** del successo del modello di Business Consapevole tramite la ricerca

NETWORK&CONDIVISIONE

EVENTI E CONVEGNI

FORMAZIONE&RICERCA

CREAZIONE DI CONTENUTI

# COME PUOI CONTRIBUIRE?



CONSCIOUS  
BUSINESS

Il vero cambiamento avviene nel momento in cui si inizia intenzionalmente a cambiare

“sii il cambiamento che vuoi Vedere nel mondo” Gandhi

INTENZIONALITA'

# COME PUOI CONTRIBUIRE?



CONSCIOUS  
BUSINESS

## MEMBERSHIP PROGRAM

You cannot be a  
conscious leader  
without being a  
conscious human  
being.



CONSCIOUS BUSINESS

INTENZIONALITA'

ADESIONE&SOSTEGNO

# ABBRACCIARE IL MOVIMENTO



La Fondazione di Business Consapevole è una community che si sostiene reciprocamente per far sì che le aziende possano crescere come imprese consapevoli, avere successo, e fare del bene all'intero ecosistema in cui sono inserite.

Sponsorship Program & Membership Program





**CONSCIOUS  
BUSINESS**

**CONTATTI: *Fondazione Conscious Business***

**info@consciousbusiness.it**

***www.consciousbusiness.it***

***www.linkedin.com/company/fondazione-conscious-business***

# La Voce dei Partner della Ricerca

| Primo Tavolo di Discussione



**Modera: Josip Kotlar**

Politecnico di Milano



BETA 80 GROUP



SANDOZ

# La Voce dei Partner della Ricerca

## | Primo Tavolo di Discussione



**Simona Introini**

Head of People and  
Organisation Europe  
Cluster I

**Sandoz**



**Alfredo Lovati**

CEO

**Beta 80 Group**



**Daniela Leotta**

Chief Strategy,  
Sustainability &  
Communication Director

**E.ON Italia**

# Keynote Speech

| Insight Partner



**Ted Utoft**

CEO BVA Nudge Consulting UK



**Anna Luciano**

Behavioural Science Lead BVA Doxa





# Brand Purpose in Action

Through the lens of Behavioural Science

## Speakers :



**Ted Utoft**

CEO, BVA Nudge Consulting UK

[ted.utoft@bvanudgeconsulting.com](mailto:ted.utoft@bvanudgeconsulting.com)



**Anna Luciano**

Behavioural Science Lead

[anna.luciano@bva-doxa.com](mailto:anna.luciano@bva-doxa.com)



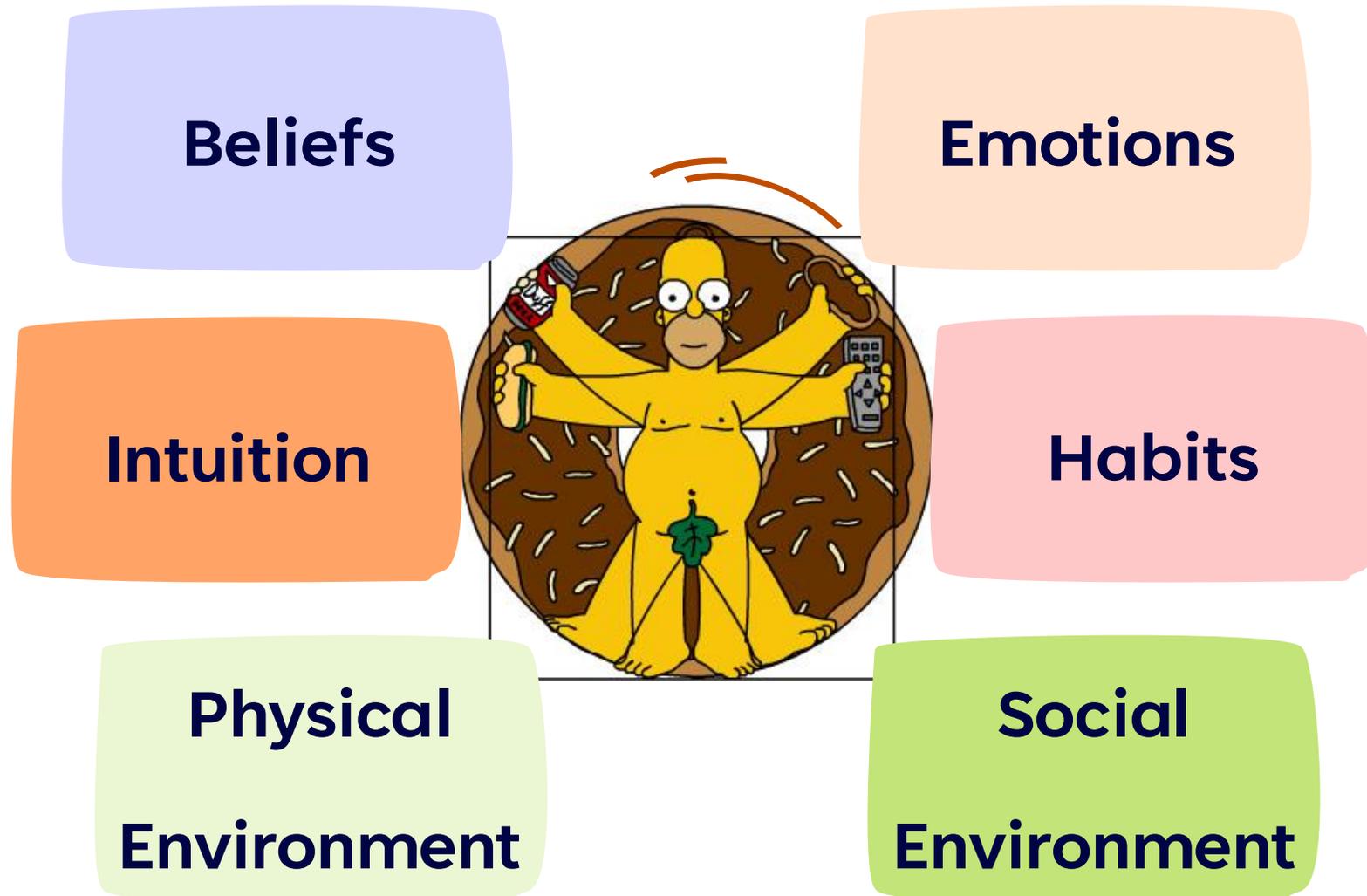
# Our Proposal

The purpose of **Brand Purpose** is

~~to define an organisation's  
reason for being~~

to *change what people* **do**

# Our decisions and behaviours are influenced by psychological forces...



...and it can be surprisingly difficult to **change behaviours**

# THE INTENTION-BEHAVIOUR GAP

**62%** of managers know what their company's purpose is

**31%** of managers understand their company's purpose



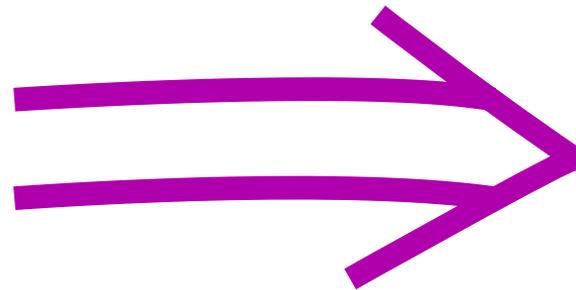
## CONTEXT

Mental  
Social  
Physical  
Situational  
Etc.

# Our Perspective

Organizations focus too much on:

~~I understand...  
I think... I would like...  
I believe... I intend...~~



Organizations need to demand:

**I do.**

**I don't.**

**I changed.**

If brand purpose does not change **behaviour**,  
it is an **empty promise**

## The winning **behavioural** formula for brand purpose:

### Your Organisation

*Does your purpose:*

- ...change the services / products you design?*
- ...change your employees' behaviour towards customers, communities, product design?*
- ...truly guide your long-term strategy?*

### Your Suppliers & Affiliates

*Does your purpose:*

- ...determine who you collaborate with?*
- ...inspire change in how your affiliates operate?*

### Your Consumers

*Does your purpose:*

- ...change what consumers buy?*
- ...inspire consumers to advocate for your purpose?*
- ...drive consumers to provide feedback on your purpose?*

# What could *behaviour-centric brand purpose* look like for...



## patagonia®



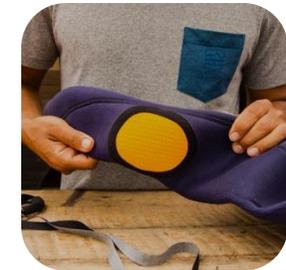
Changing how they *design products*

**100%** of virgin cotton in clothing is grown using organic practices



Adapting how they *engage their community*

**63,000** garments repaired through a repair centre in 2023



Changing *how they spend profits*

**1% for the planet** where 1% of all sales have gone to the preservation and restoration of the natural environment since 1985

”” *We’re in business to save our planet*



Data taken from [www.Patagonia.com](http://www.Patagonia.com) on 18 Nov 2024

# What could *behaviour-centric* brand purpose look like for...



## patagonia®



Changing *who they work with*  
Enhancing screening protocols for suppliers to make the supply chain **carbon-neutral by 2025**



”” *We’re in business to save our planet*

# What could *behaviour-centric brand purpose* look like for...



## patagonia®



Changing *who they sell to*

Committing to only work with firms that are **certified B corporations** or share its **commitment to “1% to the Planet”**



““ **We’re in business to save our planet**”

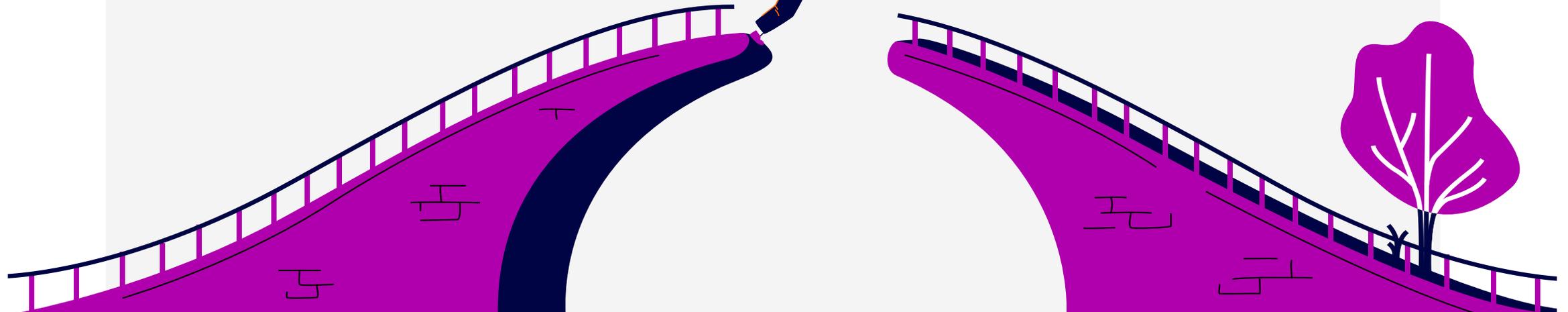
At BVA, we convert good intentions into tangible actions by targeting specific psychological drivers & barriers

# THE INTENTION-BEHAVIOR GAP

From good **intentions**



To tangible **actions**



# Psychology can prevent brand purpose from impacting your...



Comprehension of our brand purpose is up 9p.p. this year! Looks like we're doing well!



Confirmation  
Bias

I understand our brand purpose...but our processes already work well ...?



Status Quo  
Bias

# Psychology can prevent brand purpose from impacting your...



We've worked with this vendor for 10 years! I know they will agree with our purpose moving forward!



Familiarity  
Bias

I understand our brand purpose...but we have invested time in our supplier relationships...we don't want to get a bad reputation by changing for immaterial reasons



Peer Effects

# Psychology can prevent brand purpose from impacting your...



I want to be a responsible consumer, but I don't understand the correct way forward?



Cognitive Overload

Brand X says they value sustainability...but they are still producing plastic products in Asia!



Expectations for Perfection

# You do not need to throw EUR Millions to activate your brand purpose...

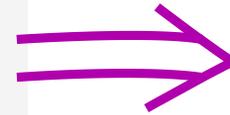
For example, how did Virgin Atlantic reduce fuel costs by **-\$5.37m** and carbon emissions by **-21,500 metric tonnes**?



Training programmes?

Spending millions on energy efficient planes?

Reducing the number of flights and losing out on revenue?



...sometimes, people only need a **'nudge'** in the right direction!



A **letter** stating that fuel use was being monitored as part of an ongoing study



**Personalised reports** detailing how much fuel the pilot used that month



**Fuel use goals** that pilots were encouraged to meet



**Donations** to charitable organisation for reducing fuel consumption



**Reduced fuel during taxi, flight, and landing**



**Optimised flight paths**



**We want to change business for good**

# The Behavioural Sprint framework

The first step for injecting behaviour change into your purpose

Our brand purpose is:

WHAT



Which means we want...

WHO



to do...

WHAT



in...

WHICH CONTEXT



by...

WHEN



as measured by...

WHAT



# Let's truly put brand purpose into action by changing behaviours at every level

Your  
Organisation

Your Suppliers  
& Affiliates

Your  
Consumers

# Your BeSci journey doesn't stop here!

Any questions about the projects or our work?

Get in touch!

Scan me to learn more about the latest innovations in BeSci and AI!



**Ted Utoft**  
CEO UK

ted.utoft@bvanudgeconsulting.com



**Anna Luciano**  
Behavioural Science Lead

anna.luciano@bva-doxa.com

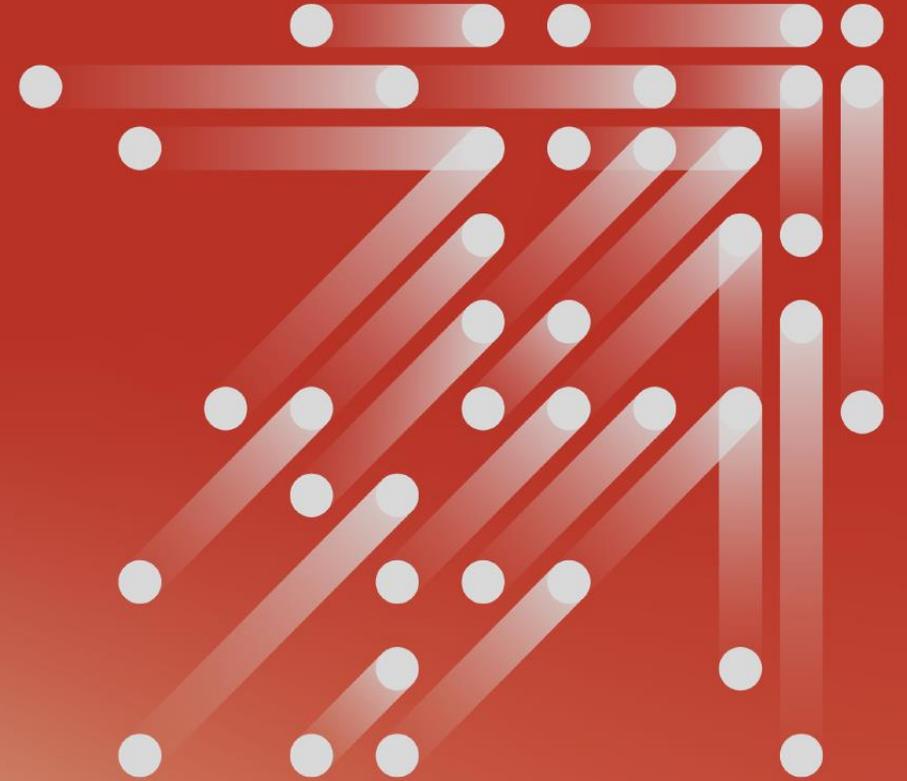


# Osservatorio Purpose in Action

Leve e strategie per la  
trasformazione delle aziende  
italiane

## Coffee Break

11:00 – 11:30



## Presentazione della Ricerca

# Lo stato del Purpose in Italia: il punto di vista del management



**Josip Kotlar**

Professore Ordinario di Strategia,  
Innovazione e Family Business presso  
School of Management del  
Politecnico di Milano

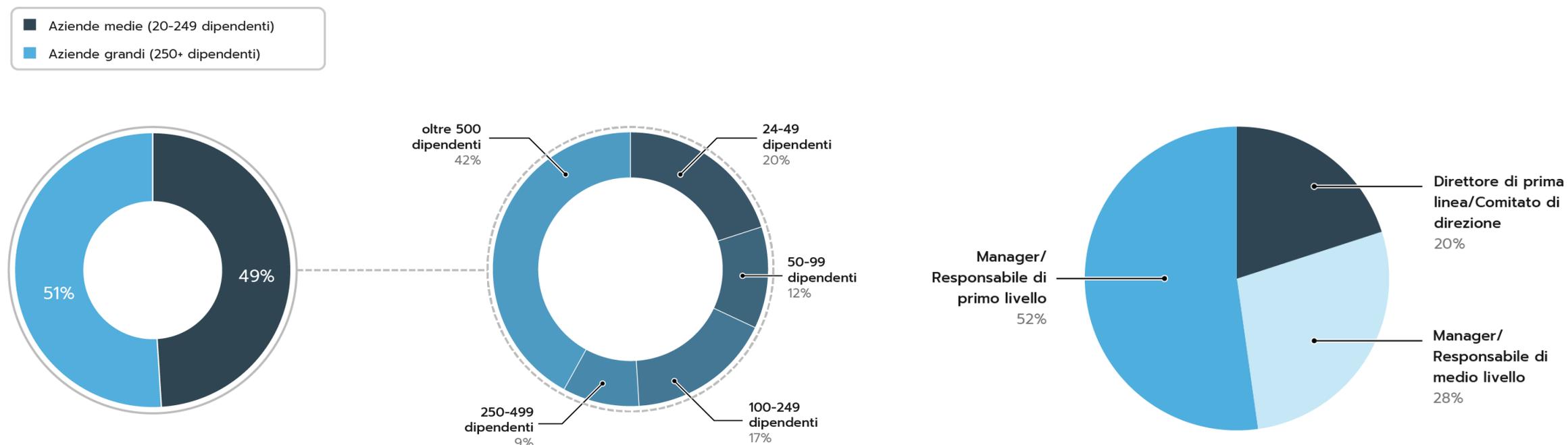


**Chiara Pantalena**

PhD Student and Researcher  
presso School of Management del  
Politecnico di Milano

# Lo stato del Purpose in Italia: il punto di vista del management

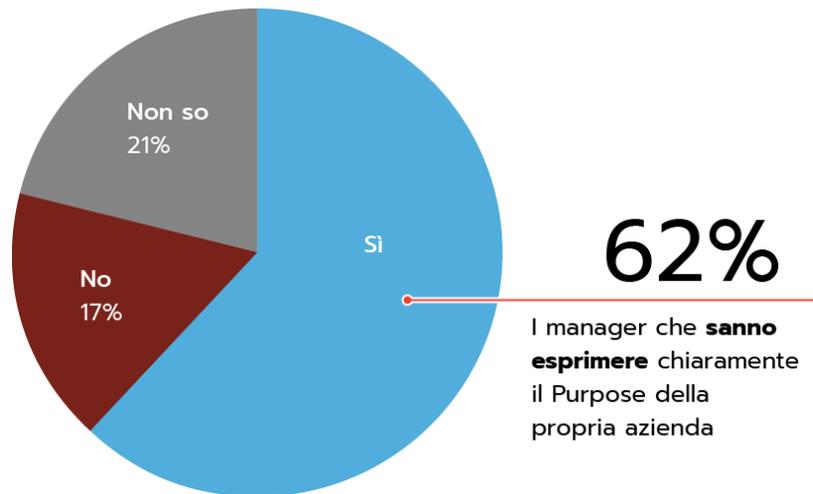
## Informazioni demografiche del campione



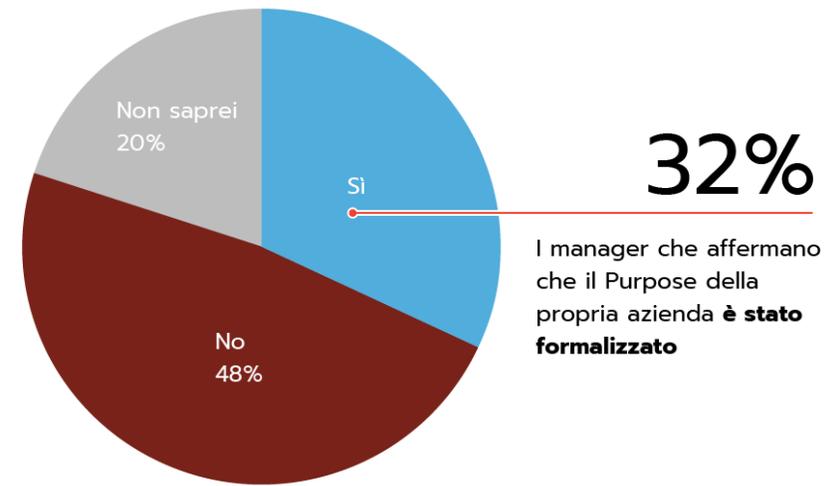
# Lo stato del Purpose in Italia: il punto di vista del management

## Conoscenza e formalizzazione del Purpose aziendale

È in grado di esprimere il Purpose della sua azienda?



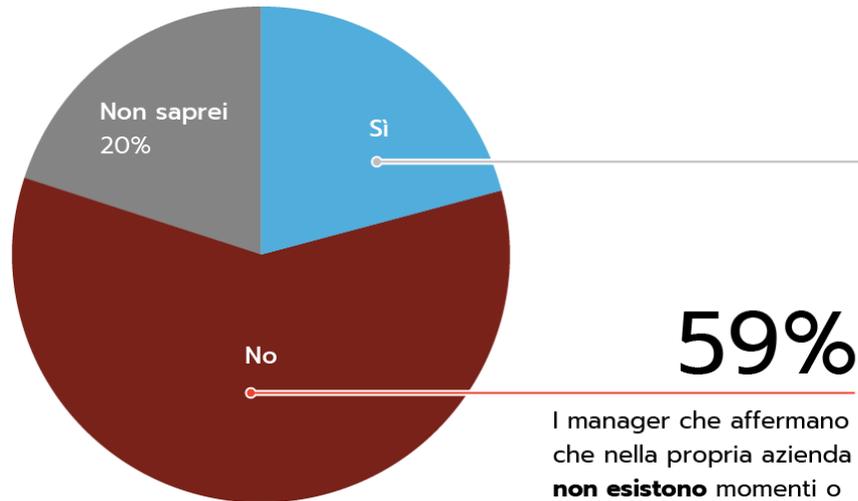
Il Purpose della sua azienda è stato formalizzato (ad esempio sotto forma di Purpose statement)?



# Lo stato del Purpose in Italia: il punto di vista del management

## Diffusione del Purpose aziendale

Nella sua azienda **esistono** dei **momenti o delle pratiche** ricorrenti dedicati al Purpose?



I manager che affermano che nella propria azienda **non esistono** momenti o pratiche ricorrenti dedicati al Purpose

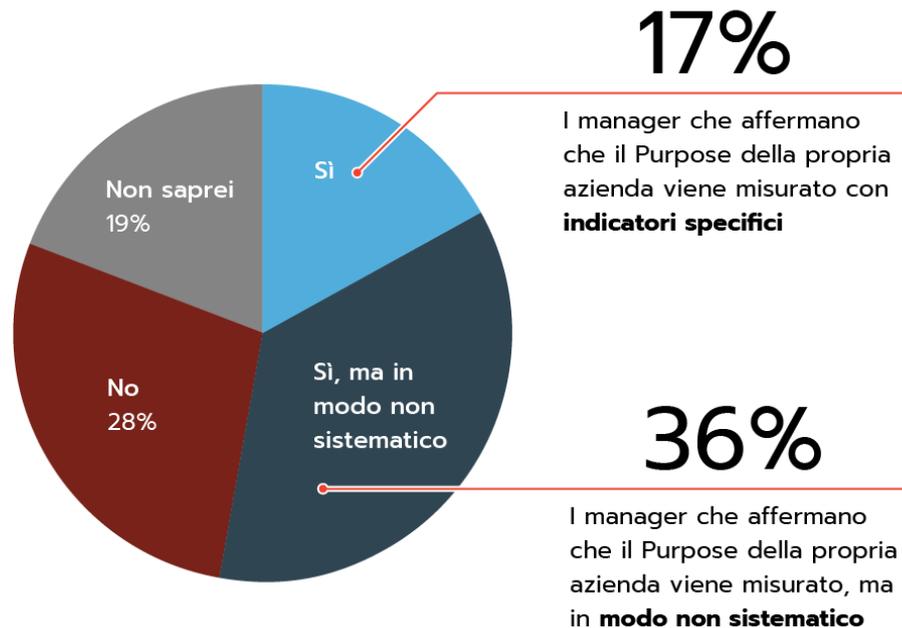
Chi ha introdotto momenti o pratiche ricorrenti ha lavorato attraverso:

- Formazione
- Volontariato
- Workshop
- Community days
- Webinar
- Culture Day
- Leadership day
- Progetti sociali interni

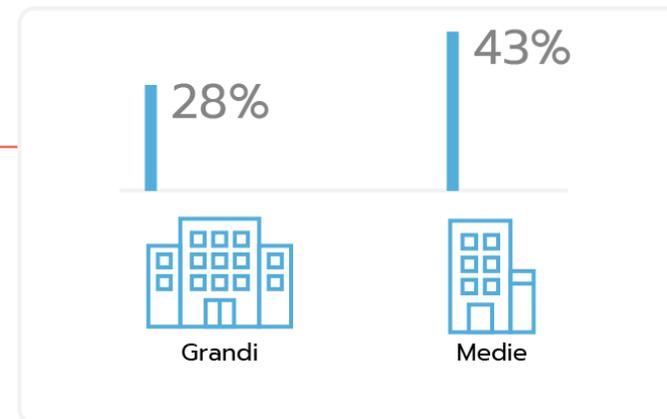
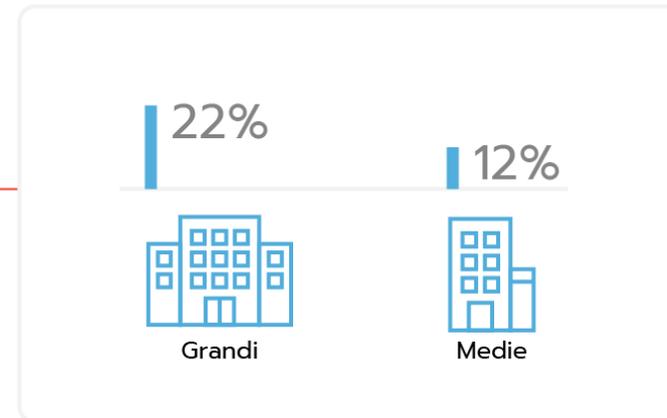
# Lo stato del Purpose in Italia: il punto di vista del management

## Processi di misurazione del Purpose aziendale

La sua azienda **misura** in qualche modo il suo Purpose?



Risposte in base alle dimensioni dell'azienda:



# Lo stato del Purpose in Italia: il punto di vista del management

## Benefici e ostacoli legati al Purpose aziendale

### BENEFICI PERCEPITI

51%

Nella motivazione dei dipendenti

36%

Nel raggiungimento degli obiettivi di business

### OSTACOLI RISCONTRATI

35%

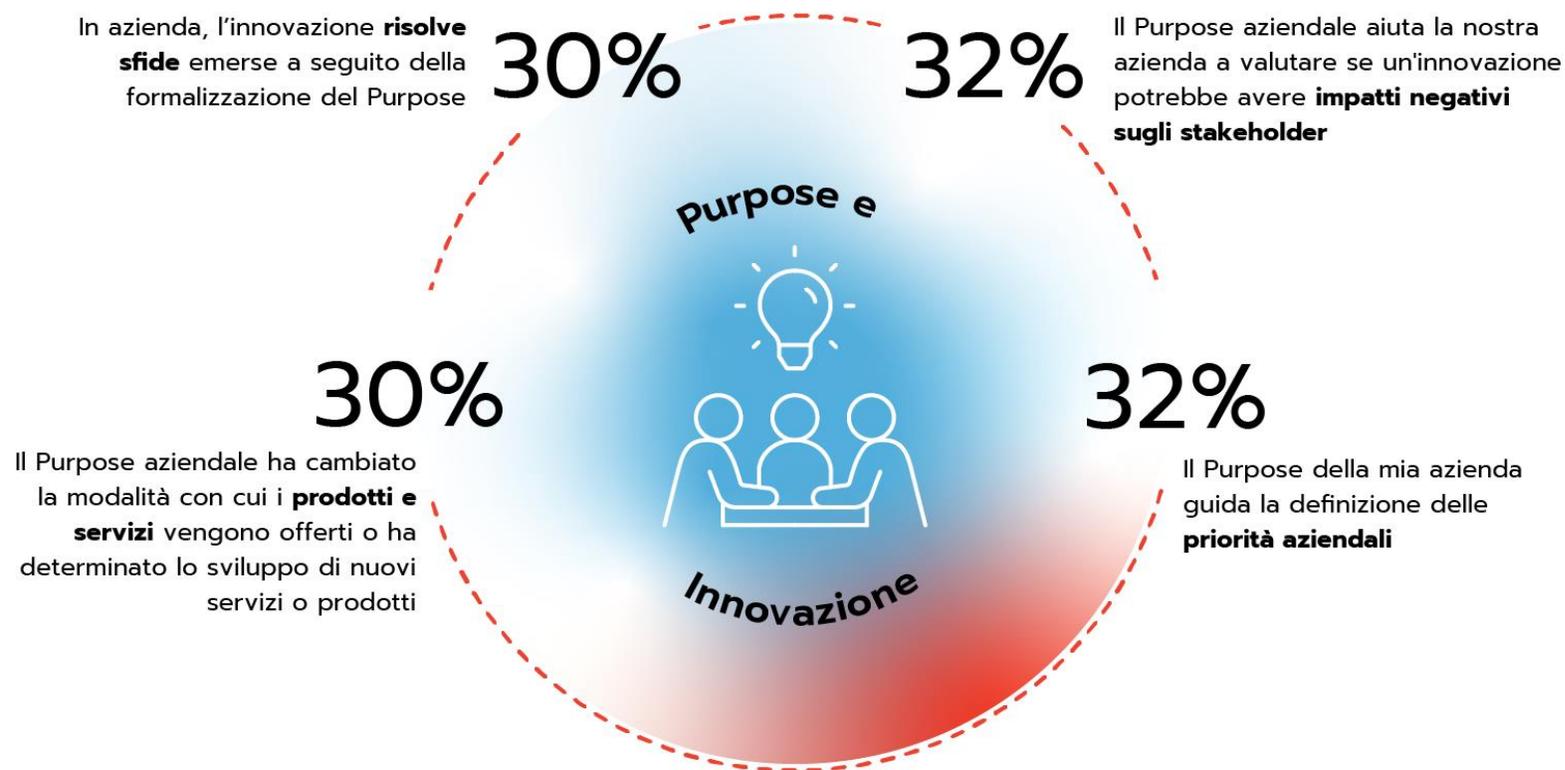
Il Purpose è percepito come astratto e distante dalle attività quotidiane

15%

Scarsa coerenza tra Purpose e caratteristiche dell'azienda

# Lo stato del Purpose in Italia: il punto di vista del management

Gli ambiti di applicazione del Purpose: Innovazione (percentuale molto d'accordo)



# Lo stato del Purpose in Italia: il punto di vista del management

Gli ambiti di applicazione del Purpose: Strategia (percentuale molto d'accordo)

Le **strutture, i sistemi e i processi** della mia azienda sono allineati al perseguimento del Purpose

27%

38%

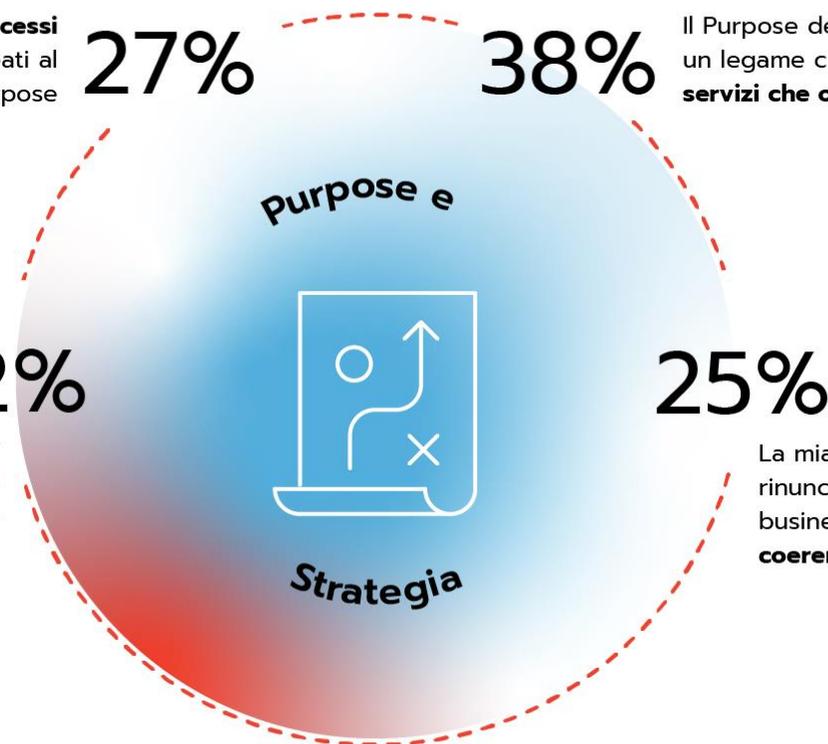
Il Purpose della mia azienda trova un legame chiaro con **i prodotti e servizi che offre al mercato**

32%

Le **decisioni strategiche** nella mia azienda sono **guidate** dal suo Purpose

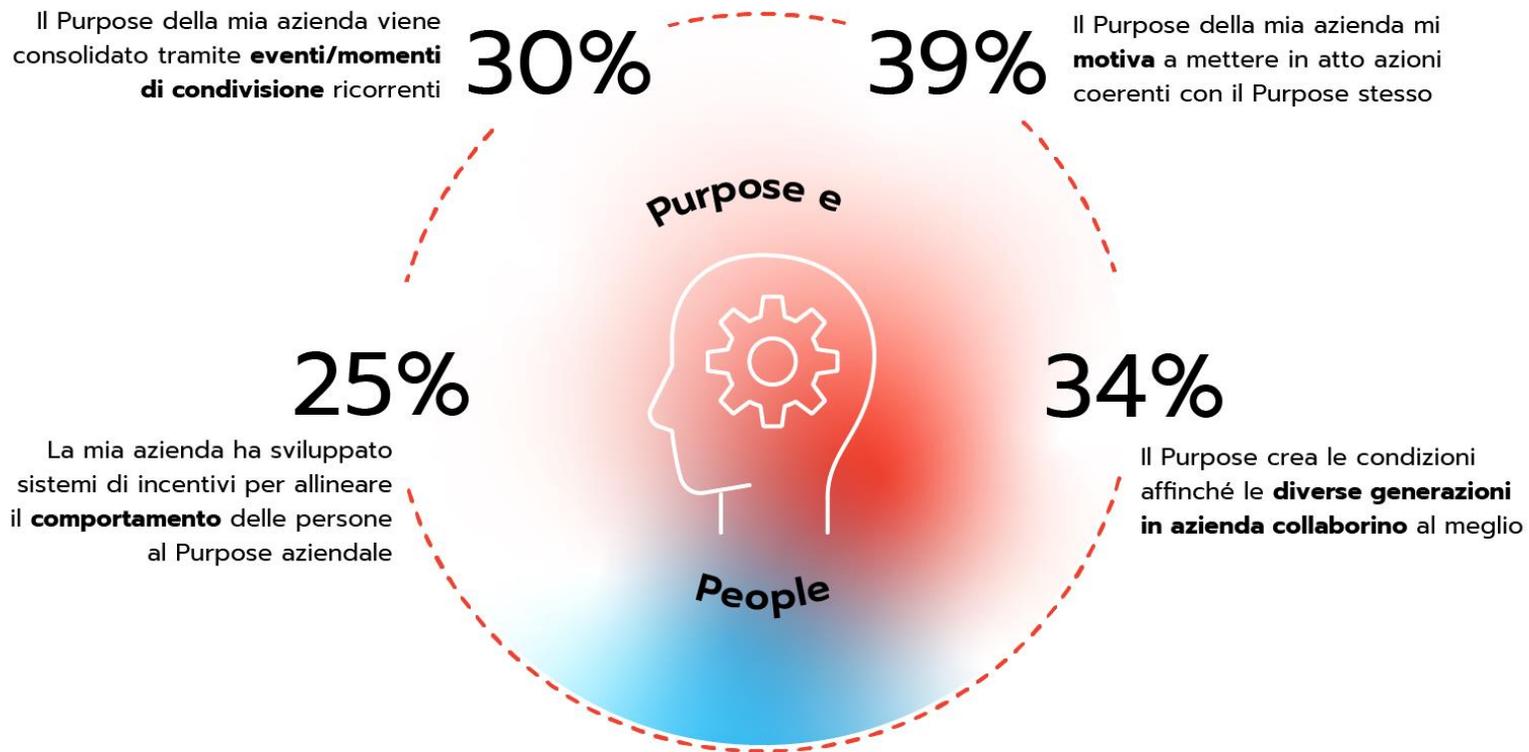
25%

La mia azienda è disposta a rinunciare a opportunità di business al fine di **mantenere coerenza** con il suo Purpose.



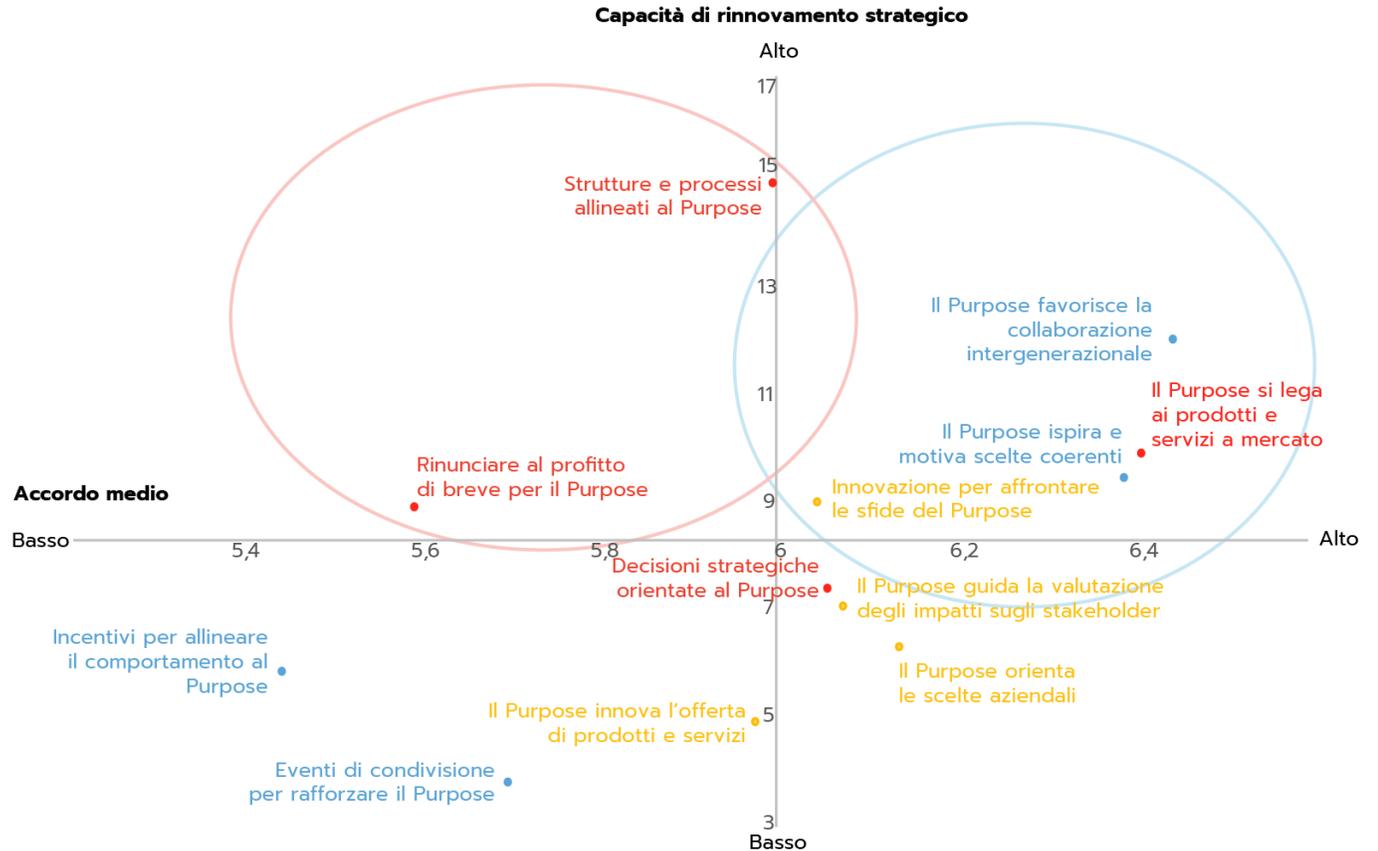
# Lo stato del Purpose in Italia: il punto di vista del management

Gli ambiti di applicazione del Purpose: Persone (percentuale molto d'accordo)



# Lo stato del Purpose in Italia: il punto di vista del management

Quali sono le pratiche con maggiore impatto sulla capacità di rinnovamento strategico?



■ Purpose & Strategia

■ Purpose & People

■ Purpose & Innovazione

○ Rinnovamento strategico e Purpose: **il potenziale sottovalutato da sbloccare**

○ Rinnovamento strategico e Purpose: **dimensioni fondamentali per le aziende di successo**

# Lo stato del Purpose in Italia: il punto di vista del management

## | L'effetto della formalizzazione del Purpose sulle organizzazioni

I manager delle aziende che hanno formalizzato il proprio Purpose **risultano il 15% più efficaci nell'integrare Purpose e innovazione**



I manager delle aziende con un Purpose formalizzato **risultano il 16% più efficaci nell'integrare Purpose e strategia**



I manager delle aziende con un Purpose formalizzato **risultano il 17% più efficaci nell'integrare Purpose e gestione delle risorse**



# Lo stato del Purpose in Italia: il punto di vista del management

## L'effetto della formalizzazione del Purpose sulle organizzazioni

|   | Capacità media di rinnovamento strategico |
|---|---|
| Aziende che hanno formalizzato il Purpose     | 7,3                                       |
| Aziende che non hanno formalizzato il Purpose | 6   |

I manager delle aziende che hanno formalizzato il proprio Purpose **risultano il 22% più efficaci nel rinnovamento strategico**. Mostrano una maggiore:

- capacità di adattarsi alle trasformazioni necessarie per il successo dell'organizzazione **(+19%)**
- inclinazione a incoraggiare e valorizzare le idee dei dipendenti **(+23%)**
- propensione all'esplorazione di nuovi prodotti e servizi per rispondere alle esigenze del mercato **(+23%)**
- abilità nell'adottare cambiamenti significativi alle strategie esistenti per affrontare le sfide emergenti e garantire il successo a lungo termine **(+24%)**

+22%

# La Voce dei Partner della Ricerca

| Secondo Tavolo di Discussione



**Modera: Rosario Sica**

OpenKnowledge – Gruppo BIP



**Haier Europe**

CANDY  Hoover Haier



# La Voce dei Partner della Ricerca

## | Secondo Tavolo di Discussione



**Karim Bruneo**

Corporate Communication, ESG  
and Sustainability Director

**Haier Europe**



**Manuela Mancino**

Culture Inclusion &  
Employer Branding Lead

**Vodafone**



**Valeria Bonilauri**

Responsabile  
Innovazione e Sviluppo

**Elis**

# Presentazione Progetto Ignite

| Polimi Graduate School of Management



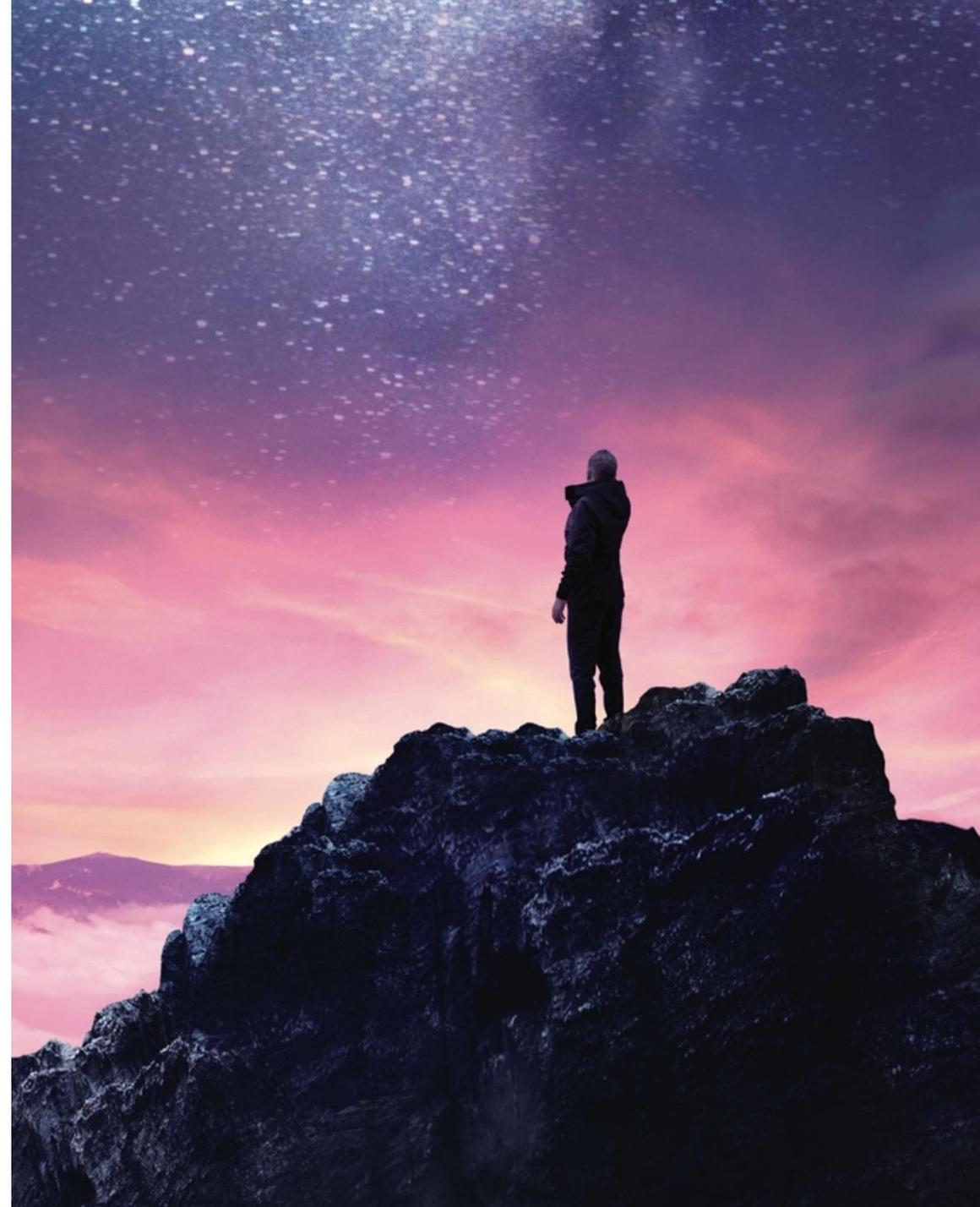
**Josip Kotlar**

Professore Ordinario di Strategia,  
Innovazione e Family Business presso  
School of Management del Politecnico  
di Milano

# IGNITE

## THE LEADERSHIP RENAISSANCE

È il nuovo programma di sviluppo della leadership di POLIMI Graduate School of Management dedicato agli Executive (CEO, C-Level e imprenditori) che vogliono comprendere il significato e il ruolo del purpose nelle organizzazioni, per liberarne il potere trasformativo e innescare processi di innovazione e trasformazione nelle loro imprese.



# PERCHÈ IGNITE?

È il primo e unico programma in Europa pensato per supportare gli Executive nello sviluppare la loro capacità di guidare la trasformazione delle loro organizzazioni attraverso una profonda conoscenza della disciplina del purpose.

Il purpose rappresenta la ragion d'essere più profonda delle organizzazioni, guidando le decisioni manageriali verso un cambiamento positivo per la società e il pianeta. È un elemento trasformativo, che rende le imprese agenti di sviluppo sostenibile e crea valore per azionisti e comunità. Questo concetto non solo influenza la sostenibilità aziendale, ma agisce anche come fattore motivazionale per i dipendenti, soprattutto per le nuove generazioni, promuovendo creatività, benessere e coinvolgimento. Le aziende che integrano autenticamente il purpose ottengono migliori risultati finanziari e una crescita duratura.



Sono tre i principali ambiti in cui IGNITE intende promuovere una profonda riflessione e attivare progetti concreti per realizzare questo cambiamento.

Ogni Purpose Lab è progettato e guidato da un responsabile scientifico che ha maturato negli anni una profonda conoscenza accademica e pratica sul tema.

**Purpose  
&  
People**



Prof. L. Traquandi

**Purpose  
&  
Technology**



Prof. R. Verganti

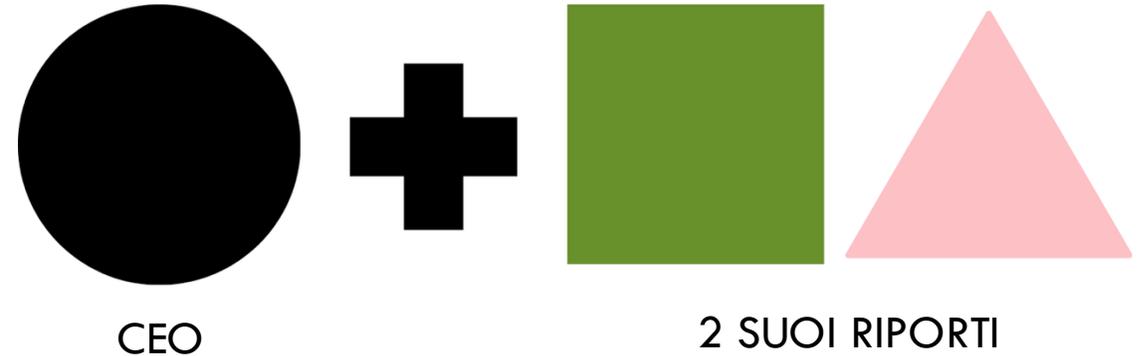
**Purpose  
&  
Sustainability**



Prof. M. Calderini

# A CHI È RIVOLTO IGNITE?

Le attività di IGNITE prevedono la partecipazione di un Executive (CEO, C-Level, imprenditore) insieme a due suoi diretti collaboratori, un team che possa agire in modo unito e coeso per innescare e portare avanti una trasformazione profonda e consapevole nella propria impresa, facendo tesoro delle competenze, degli strumenti, delle relazioni professionali che IGNITE metterà loro a disposizione.



È prevista la partecipazione di circa 30 persone (10 CEO + 20 C-LEVEL).

# IGNITE

THE LEADERSHIP RENAISSANCE

## PRIMO LAB: PURPOSE & PEOPLE 4-5 APRILE 2025

presso Cascina Erbatici (PV)



a cura del Prof.  
Luciano Traquandi

### CONTATTI:

[ignite@gsom.polimi.it](mailto:ignite@gsom.polimi.it) o [www.gsom.polimi.it/ignite](http://www.gsom.polimi.it/ignite)

### INTERVERRANNO DURANTE QUESTI DUE GIORNI



#### Luciano Floridi

Fondatore e Direttore  
del Digital Ethics  
Center, Yale University



#### Roberto Mordacci

Professore di Filosofia Morale  
e Prorettore alle Scienze  
Umane e Sociali dell'Università  
Vita-Salute San Raffaele



#### Stefano Susani

Amministratore  
Delegato di Gruppo  
Maccaferri



#### Giorgio Bonaccorso

Monaco Benedettino e  
Docente presso l'Istituto di  
Liturgia Pastorale di Santa  
Giustina (Padova)



Le attività di coaching per la creazione del Purpose Canvas e percorso di Conscious Leadership sono a cura di **Giovanna Carucci** e **Luca Pulito** #Authenticleader.

## Presentazione della Ricerca

# Purpose in Action: pratiche e impatti nelle imprese



**Luca Manelli**

Ricercatore di Strategia e Famiglie Imprenditoriali presso School of Management del Politecnico di Milano



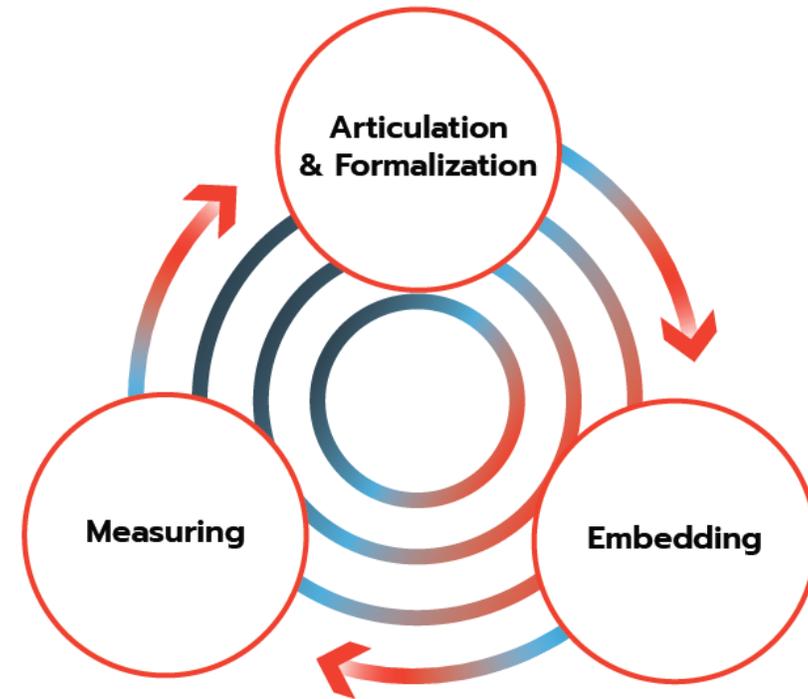
**Veronica Chiodo**

Assistant Professor presso School of Management del Politecnico di Milano

# Purpose in Action: pratiche e impatti nelle imprese

## | Il ciclo del Purpose

- La ricerca dell'Osservatorio Purpose in Action ha identificato **tre principali fasi** secondo le quali le imprese possono relazionarsi con il proprio Purpose nel corso del tempo.



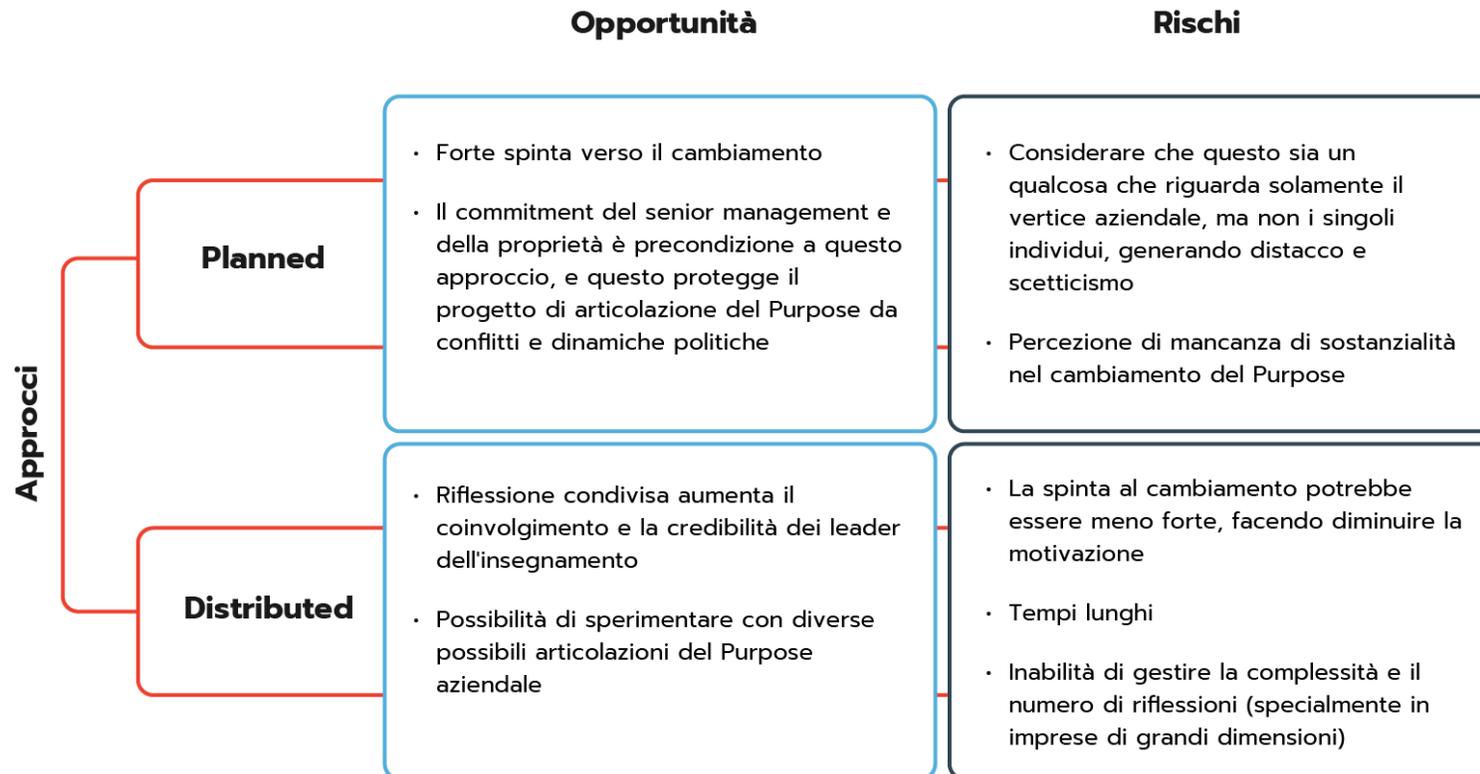
# Purpose in Action: pratiche e impatti nelle imprese

## | La formalizzazione del Purpose: come creare un Purpose statement efficace

- Esistono diversi **approcci** – meno o più radicali - che le aziende possono adottare in base al loro contesto e al livello di trasformazione richiesto:
  - i. Riscoperta**
  - ii. Adattamento**
  - iii. Trasformazione**
- Qualsiasi sia l'approccio che si vuole seguire, esistono **due direzioni di tale trasformazione**:
  - i. approccio “planned”**, che scaturisce dal leader e viene diffuso top-down al resto dell'organizzazione.
  - ii. approccio “distributed”**, dove i collaboratori sono parte attiva nella definizione del Purpose

# Purpose in Action: pratiche e impatti nelle imprese

## Rischi e opportunità degli approcci «planned» e «distributed»



# Purpose in Action: pratiche e impatti nelle imprese

## Creare un Purpose statement efficace



**Sfidante**



**Compatibile**



**Unico**



**Ispirazionale**



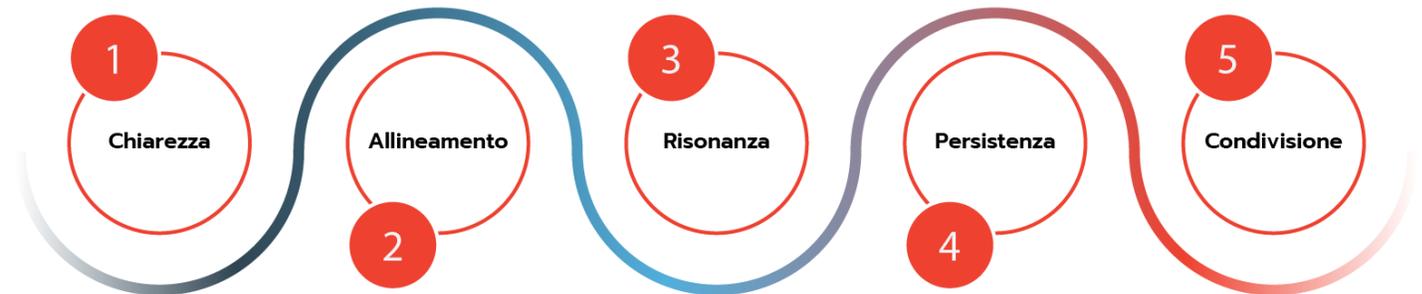
### Domande che guidano l'articolazione di un Purpose statement efficace:

- È affidabile per diversi stakeholder?
- È credibile e realistico?
- Motiva gli stakeholder ad allineare le loro azioni?
- Riflette realmente ciò che l'organizzazione rappresenta?
- Articola chiaramente un problema o sfida da risolvere?
- Sfrutta l'unicità e le capacità distintive dell'azienda per risolvere tale sfida?
- Differenzia l'azienda rispetto ai concorrenti nel mercato?

# Purpose in Action: pratiche e impatti nelle imprese

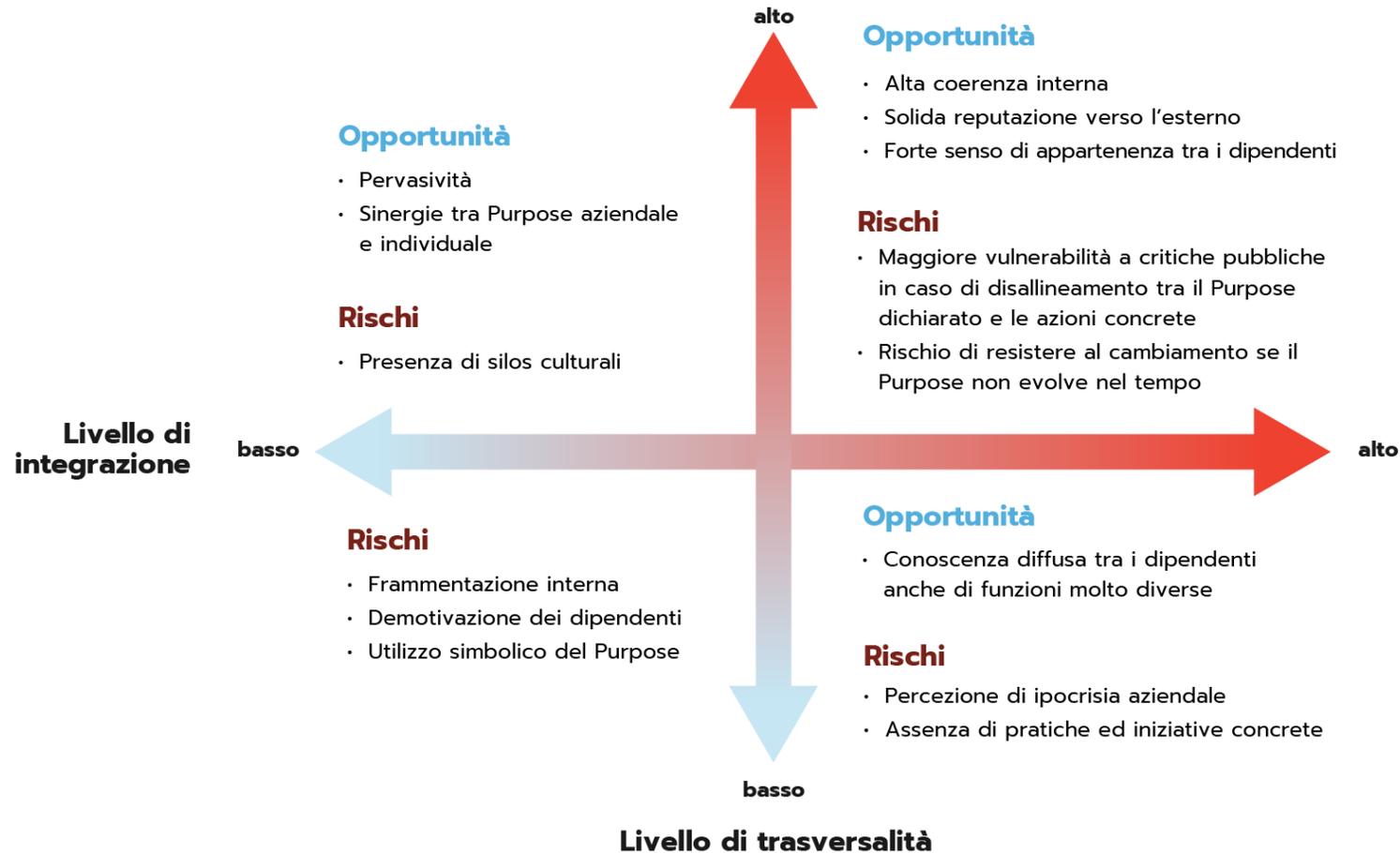
## | Purpose Stress Test

- Il **Purpose Stress Test** è uno strumento strategico progettato per valutare la robustezza e l'efficacia del Purpose aziendale nel tempo.
- Attraverso la valutazione delle **cinque dimensioni**, il Purpose Stress Test diventa uno strumento essenziale per garantire che il Purpose resti un pilastro strategico per informare la cultura aziendale, guidare il decision-making, e favorire la creazione di fiducia con gli stakeholder interni ed esterni.



# Purpose in Action: pratiche e impatti nelle imprese

## Rischi e opportunità per diversi livelli di trasversalità e integrazione del Purpose



# Purpose in Action: pratiche e impatti nelle imprese

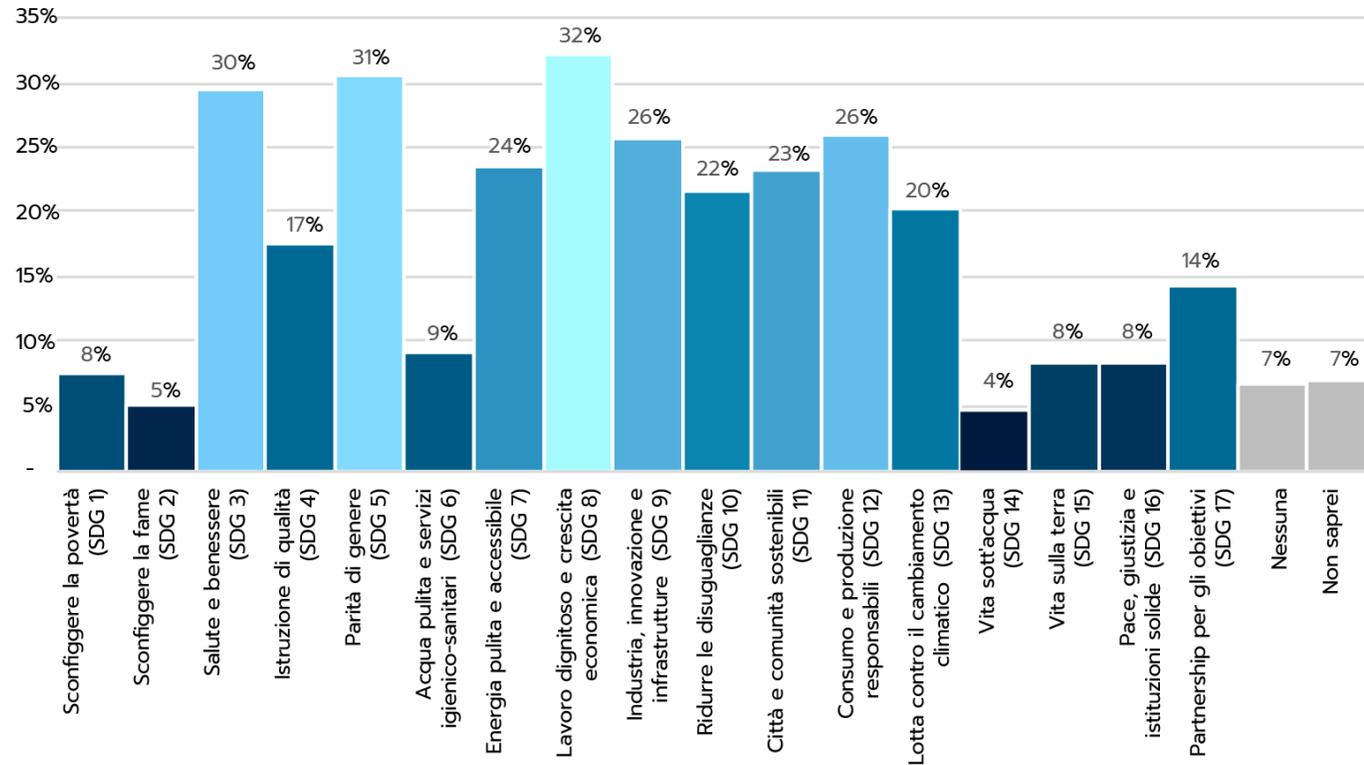
## | L'impatto e la Teoria del Cambiamento

- Intenzionale
- Misurabile
- Addizionale



# Purpose in Action: pratiche e impatti nelle imprese

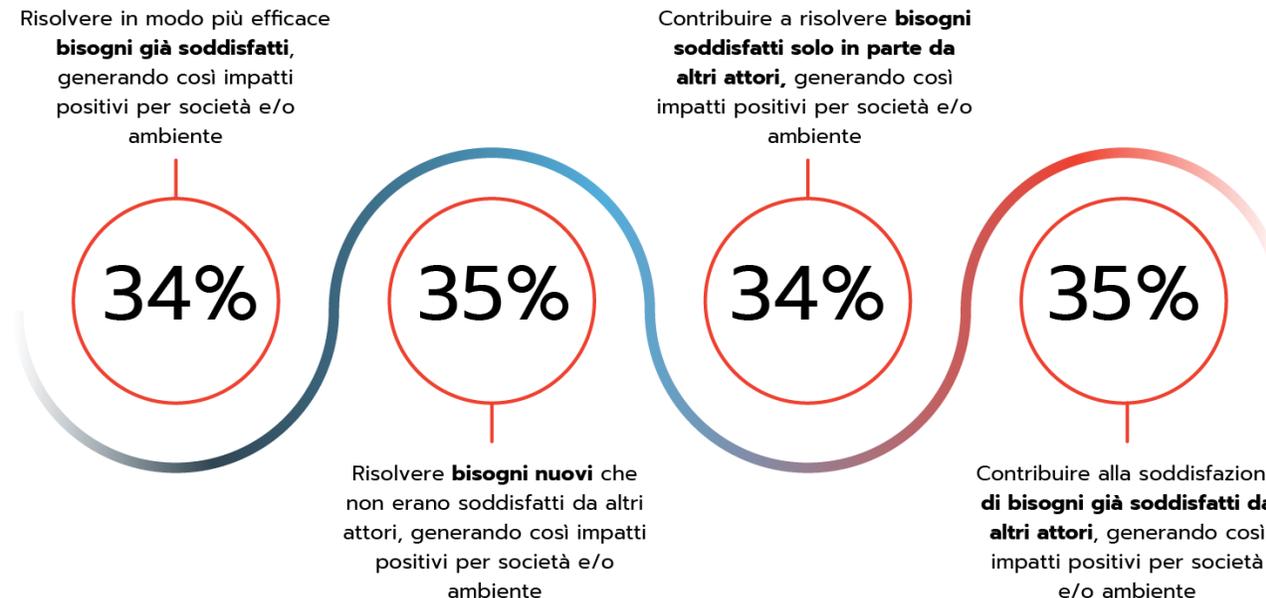
## Purpose e Impatto



# Purpose in Action: pratiche e impatti nelle imprese

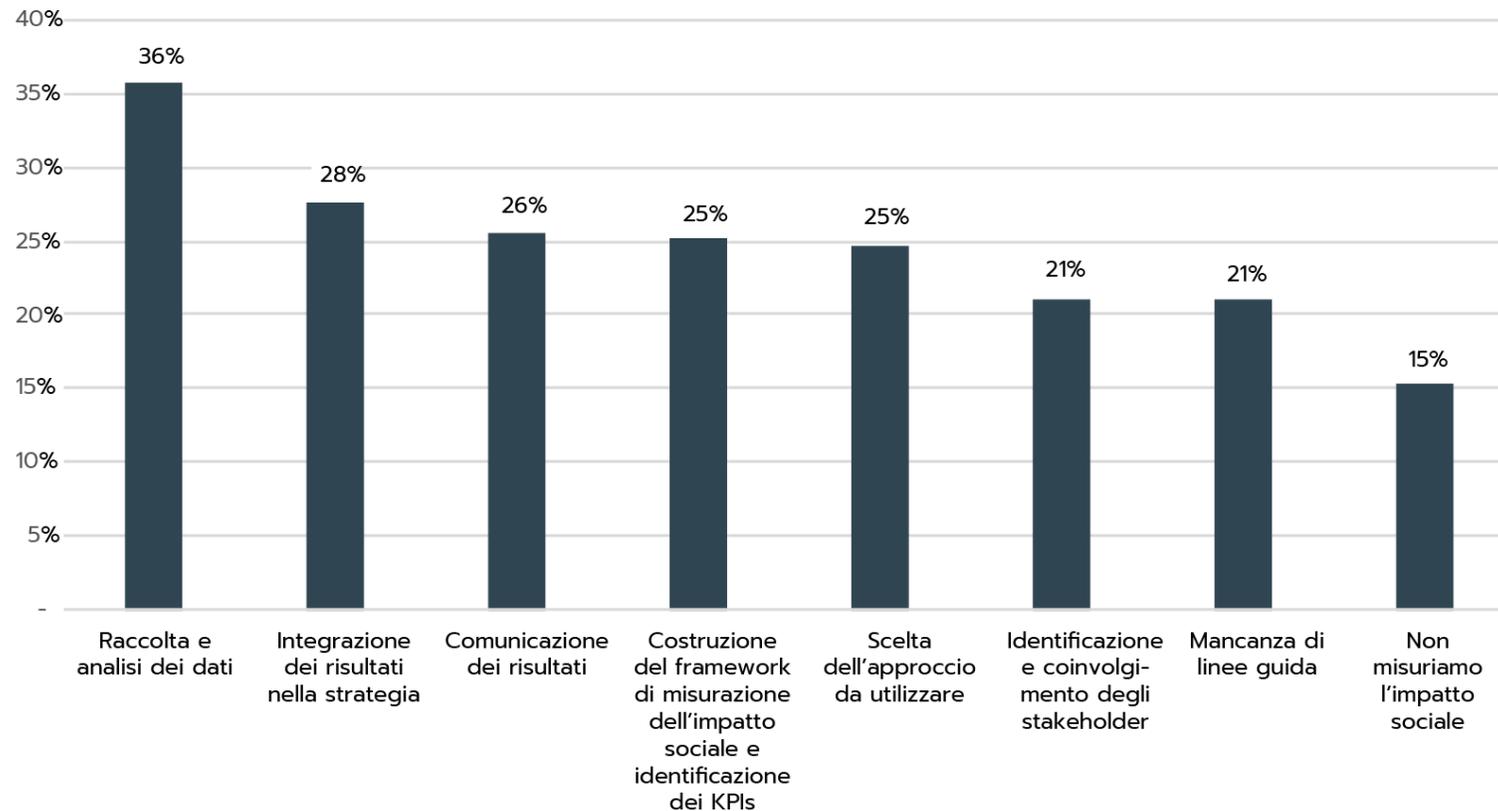
## | Purpose e Impatto: l'addizionalità

Il Purpose della mia azienda ha permesso di:



# Purpose in Action: pratiche e impatti nelle imprese

## Purpose e Impatto: le sfide



# Keynote Speech

| Research Partner



**Mario Calderini**

Professore Ordinario di Management,  
Sostenibilità e Impatto presso School of  
Management del Politecnico di Milano

MILAN

NOVEMBER 27th, 2024

# PURPOSE, IMPATTO E INNOVAZIONE

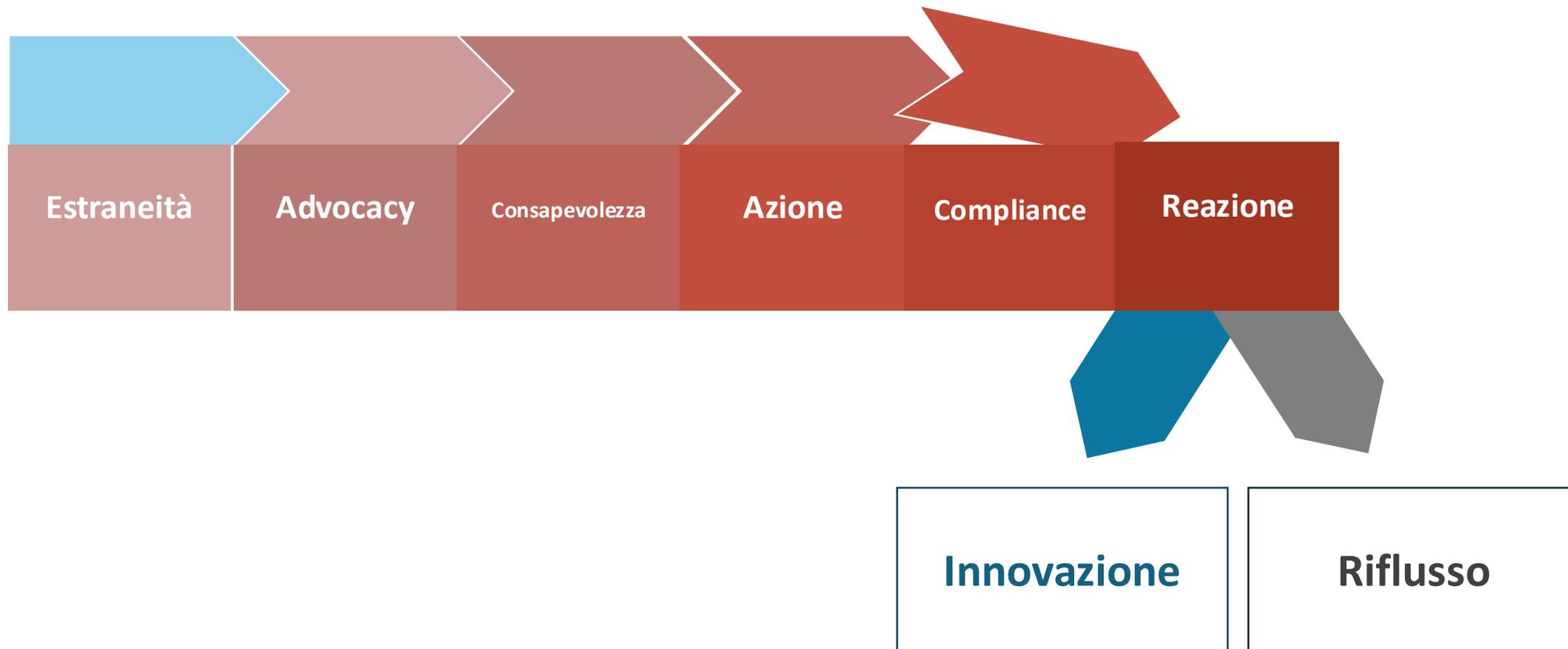
Mario Calderini

Tiresia Research Center, School of Management, POLITECNICO DI MILANO

## QUALE SOSTENIBILITA'?

- **Facile**
- **Green**
- **Poco sociale**
- **Mal misurata**
- **Non trasformativa**

## LA MATURITÀ DELL'IDEA DI SOSTENIBILITÀ E IMPATTO



## DAL PURPOSE AL DEEP PURPOSE

### INTEGRAZIONE

*Impact economy*

Social, Green and Economic missions should have a fully symbiotic link. They are perfectly integrated.

### INTEGRITA'

*Data Integrity*

Based on locked-in principles consistent and assured data

### INTEGRALISMO

*Impact triad*

- intentionality,
- measurability
- additionality

3 Principi per la  
sostenibilità  
trasformativa  
(purpose-triad)

# LA TRIADE DELL'IMPATTO (DEEP PURPOSE)

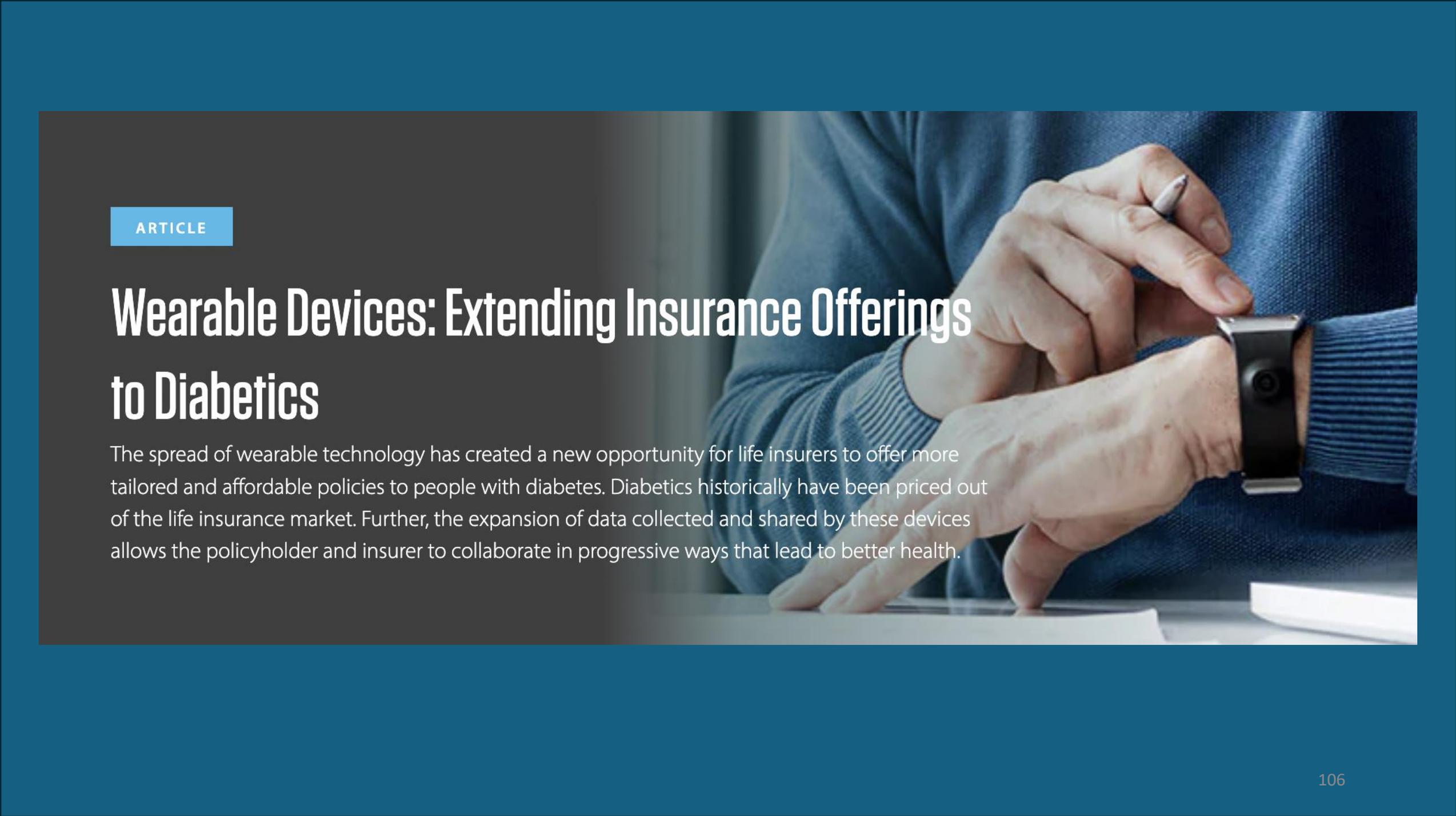
**Intenzionalità**

**Misurabilità**

**Addizionalità**

## L'ELEFANTE NELLA STANZA



A person wearing a blue sweater is shown from the chest down, sitting at a desk. Their hands are clasped together, with the right hand holding a silver pen. A black smartwatch is visible on their left wrist. The background is a blurred office setting.

ARTICLE

# Wearable Devices: Extending Insurance Offerings to Diabetics

The spread of wearable technology has created a new opportunity for life insurers to offer more tailored and affordable policies to people with diabetes. Diabetics historically have been priced out of the life insurance market. Further, the expansion of data collected and shared by these devices allows the policyholder and insurer to collaborate in progressive ways that lead to better health.

Old paradigm

PROFIT vs. PURPOSE

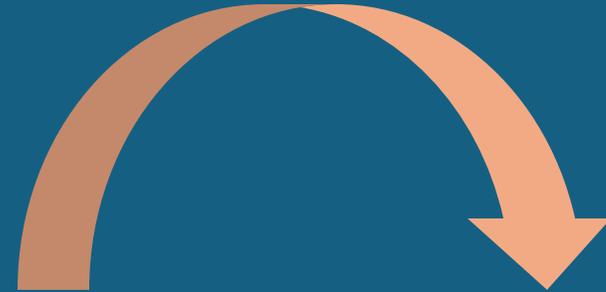
Next paradigm

INNOVATION

PROFIT

(AND)

PURPOSE



## Caratteristiche dell'innovazione “Future-incompatible”.

- Greedy Innovation
- Purposeless innovation
- Self-conflicting innovation
- The unintended consequences of technology
- Never Scaling or Vicious Scaling

**POLIMI GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT**

# Considerazioni Finali

## | Ringraziamenti e conclusione del Convegno



**Josip Kotlar**

Professore Ordinario di Strategia,  
Innovazione e Family Business presso  
School of Management del Politecnico  
di Milano



**Rosario Sica**

CEO OpenKnowledge – Gruppo BIP

# Ringraziamenti

## | Il team di ricerca



**FEDERICO FRATTINI**

DIRETTORE  
SCIENTIFICO



**JOSIP KOTLAR**

DIRETTORE  
SCIENTIFICO



**ROSARIO SICA**

PARTNER  
STRATEGICO, CEO  
OPENKNOWLEDGE



**LUCA MANELLI**

CO-DIRETTORE  
SCIENTIFICO &  
PROJECT LEADER



**CHIARA PANTALENA**

LEAD RESEARCHER &  
PROJECT MANAGER



**BEATRICE MARGUTTI**

BUSINESS AND  
RESEARCH ANALYST



**ILARIA BAIETTI**

CHIEF STRATEGY  
OFFICER & PARTNER  
OPENKNOWLEDGE



**IRENE BENGIO**

ASSOCIATE  
PROFESSOR AND  
TIRESIA SCIENTIFIC  
COORDINATOR



**ENRICO BELLAZZECCA**

RESEARCHER TIRESIA  
AND ASSISTANT  
PROFESSOR



**VERONICA CHIODO**

RESEARCHER TIRESIA  
AND ASSISTANT  
PROFESSOR



**FILIPPO CAVALIERE**

PHD STUDENT  
TIRESIA



**EDOARDO CORTESI**

PHD STUDENT  
TIRESIA



**CRISTINA LIVERANI**

UNIT MANAGER  
BVA DOXA



**ANNA LUCIANO**

BEHAVIEORAL SCIENCE LEAD  
BVA DOXA



**CHIARA COLONNELLI**

JUNIOR RESEARCH  
BVA DOXA

# L'Osservatorio Purpose in Action

| Edizione 2025

- Nella prossima edizione, ci concentreremo su **nuovi temi di ricerca**, che saranno approfonditi per offrire una comprensione ancora più completa e dettagliata del Purpose nelle organizzazioni.
- Tra le iniziative previste, introdurremo nuove attività di **workshop** e **laboratori attivi**, per favorire il confronto diretto e lo scambio di esperienze tra i partecipanti, oltre a momenti di formazione e approfondimento su tematiche verticali.
- Continueremo inoltre a sviluppare la **survey**, che verrà tracciata nel tempo per monitorare le evoluzioni e le tendenze emergenti. E non mancheranno **tante altre novità** pensate per arricchire il percorso di apprendimento e coinvolgimento.

Scarica il Report digitale e  
resta aggiornato sulle  
attività dell'Osservatorio



**Thank you ... & stay tuned!**

# Osservatorio Purpose in Action

Leve e strategie per la  
trasformazione delle aziende  
italiane

**Convegno finale**

**27 Novembre 2024, ore 9:00 – 13:30**

Politecnico di Milano | Campus Bovisa la Masa | Edificio BL28 | Aula Carassa e Dadda | Via Lambruschini 4 20156 Milano

