15 regole per un nuovo modello di business: CSR 2.0



Il marketing e la comunicazione unidirezionali stanno ridimensionando significativamente il proprio peso, a favore di discipline come la CSR e il web 2.0, che mostrano una dimensione strategica con una forte condivisione con gli utenti. Luca Poma presenta una nuova sfida per le Rp: 15 regole per impostare un nuovo modello di business, sempre più orientato alla Human Social Responsibility (HSR).

Mikkel H. Sørensen e **Nicolai Peitersen** sono due giovani ricercatori danesi nel campo della CSR, esperti di Dynamic and self-organizing design processe e Biomimetic IT/Ambient Intelligence. Queste materie non diranno nulla all'asfittico ambiente nostrano delle relazioni pubbliche, ma dimostrano una volta di più quanto all'estero sia prassi comune la contaminazione interdisciplinare di saperi, più volte sollecitata anche in seno a Ferpi (1) da **Toni Muzi Falconi** (2) ed altri colleghi.

Sørensen e Peitersen nel loro paper *CSR 2.0* (3) , che ho tradotto dall'inglese e al quale mi sono ispirato per questo mio articolo, scrivevano:

> *"L'esercizio di una pressione senza precedenti da parte degli stakeholder, sospinta dalle nuove tecnologie web, rende necessario un nuovo approccio alla Corporate Social Responsibility (CSR). In particolare i consumatori sono oggi ben informati e consapevoli, abituati ad essere ascoltati, a formare comunità online quasi istantaneamente e ad avere un pubblico di milioni di persone sul web. Questo vi suona spaventoso oppure stimolante? Dipende se volete ostacolare il fenomeno o trarne vantaggio".*

Dopo anni caratterizzati da rassegnazione e torpore, sostenevano i due esperti, la CSR è tornata di attualità: ciò è ancor più vero nel corrente 2011 che ne 2007, data di pubblicazione dell'articolo dei due colleghi danesi.

Altri due ricercatori, **David Grayson** e **Adrian Hodges**, già nel 2005 parlavano di CSO, ovvero ***Corporate Social Opportunity*** (4) . Allora pochissimi professionisti in Italia immaginavano una dimensione della CSRal di fuori di un ambito meramente filantropico : nella migliore delle ipotesi era intesa come uno strumento funzionale alle relazioni pubbliche di un'azienda, utile per garantire uscire sui mass-media e tutelare meglio l'indice reputazionale.

Oggi sono sempre più numerosi gli studi e gli articoli con una buona base bibliografica che indicano come la CSR – quando è elevata a livello strategico – permette di far convergere in modo sempre più stretto un rinnovato interesse per gli stakeholder con buone performance economiche per gli azionisti.

L’azienda: parte di una rete neurale complessa

Il Libro Verde della Commissione Europea definisce la Responsabilità Sociale d’Impresa come *“l’integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”.* Nel mio articolo ***La dimensione etica della vita d’impresa*** , citavo il Premio Nobel **Milton Friedman**, che negli anni ’80 dichiarò che l’unica azione *“socialmente responsabile a carico di un’azienda sarebbe stata pagare le tasse”.* Il tempo ha mutato profondamente questo concetto, e oggi la globalizzazione ha generato nuove preoccupazioni e aspettative nei consumatori, nelle comunità, nelle autorità pubbliche, negli investitori. Questo è vero per la grande multinazionale, come per il piccolo stabilimento: le aziende sono fortemente radicate e “connesse” con il territorio dove operano e con la società in generale, spesso molto più di quanto l’imprenditore stesso riesca a percepire. Come sia stato possibile per decenni considerare un’azienda, che è un organismo “vivo”, come totalmente avulsa dall’ambiente nel quale opera, resta un mistero. Questo agli azionisti può piacere o meno, ma ignorare questo fatto equivarrebbe a intestardirsi rifiutandosi di pagare gli stipendi ai dipendenti a fine mese “perché sono troppo esosi”.

Certo, prendere atto di ciò significa inevitabilmente assumersi responsabilità nuove, che in passato non erano proprie della normale vita aziendale. Ma – come sempre – le novità devono e possono essere “governate”, e da ciò che può apparire un nuovo problema possono nascere opportunità interessantissime.
Da una recente indagine promossa da un’agenzia internazionale di Relazioni pubbliche (6) , emerge che *“i risultati aziendali non sono tutto”.* Si sta sempre più velocemente sviluppando una sensibilità diversa verso le politiche aziendali da parte

della cittadinanza, ed alle aziende non viene più solo chiesto di “macinare utili” o di far bene il proprio lavoro. I vertici aziendali sono chiamati in causa su tematiche quali la riduzione della povertà, l’impegno sociale ed ambientale, la qualità della vita. Ad esempio, il 77% degli italiani chiede alle aziende di “comunicare con maggiore trasparenza e onestà”, e di “contribuire all’incremento dell’economia locale” (7) . La domanda di un approccio “etico” alle questioni d’impresa è quindi sempre più evidente. Le aziende oggi devono fare i conti con un mercato veramente “globale” – non solo in senso geografico, com’è noto da decenni – bensì in quanto “parte della rete neuronale” della società in cui operano (8).

Non beneficenza, non (solo) comunicazione

La responsabilità sociale d’impresa si sta diffondendo a macchia d’olio, per alcuni un po’ come una “moda”, ma i rischi dell’adozione di queste pratiche al di fuori di una regia strategica sono evidenti:

- certificazioni intese come mero adempimento burocratico, in grado di “fotografare” l’esistente mediante l’adempimento di requisiti puramente formali;
- progetti di charity le cui risorse finanziarie non arrivano – o arrivano solo in parte – ai reali beneficiari finali;
- azioni promozionali e di marketing finalizzate ad ottenere esclusivamente un ritorno di immagine sul breve termine;
- operazioni cosiddette di “greenwashing” (“darsi una mano di verde”), con pericolosi rebound sugli organi di stampa;
- propaganda negativa dannosa per la reputazione dell’azienda e del marchio sulle piattaforme web 2.0 (social network), da sempre molto sensibili all’autenticità e trasparenza delle proposte.

È molto più “semplice” approcciare questa materia in modo genuino, incidendo man mano sul DNA stesso dell’impresa: individuare tutti i tipi di pubblico con i quali l’azienda si rapporta – i Clienti, ma anche i fornitori, i dipendenti, i sindacati, le autorità politiche locali ed eventualmente nazionali, i concorrenti, il pubblico generico – ed elaborare una precisa strategia di comunicazione per migliorare la percezione che ognuno di questi pubblici ha dell’azienda. E questo processo – in ragione di quanto è teso a migliorare lo scenario generale nel quale l’azienda vive ed opera – è anche “etico” secondo la definizione che ne hanno dato sociologi e filosofi che si sono occupati di questa materia. Assolvere al proprio impegno in termini di social responsibility non significa pubblicare un bilancio sociale con un mero elenco di azioni di beneficienza, come abbiamo visto – purtroppo – anche sul sito di qualche nota multinazionale. Il tempo in cui bastava “fare del bene” e raccontarlo in qualche comunicato stampa prima di un elegante rinfresco per i giornalisti, è definitivamente tramontato: prima gli imprenditori se ne renderanno conto, prima includeranno nella propria catena del valore questi importanti assets immateriali. Le imprese sono parte di una rete complessa, che a livello planetario pone in relazione ognuno di noi con l’altro, ogni istituzione con un’altra istituzione, ogni azienda con le altre aziende, e tutti questi elementi organicamente tra loro. Solo la valorizzazione di questi rapporti – a partire ovviamente da quelli “di prossimità”, e in modo graduale e “sostenibile” per l’imprenditore stesso – può garantire un ritorno sull’investimento per gli azionisti veramente significativo e duraturo.

I vantaggi di questo approccio sono facilmente intuibili:

- netto miglioramento del clima lavorativo interno;
- ottimizzazione delle risorse e quindi dei profitti;
- miglioramento misurabile dell’indice reputazionale dell’azienda;

- migliore percezione delle brand da parte del pubblico, con induzione di comportamenti d’acquisto favorevoli;
- creazione di community di marca;
- controllo efficace delle relazione pubbliche ed istituzionali dell’azienda, con maggiore capacità di incidere sui processi della pubblica amministrazione, in modo trasparente ed etico;
- minimizzazione dell’impatto ambientale e maggiore accettazione dell’azienda da parte di pubblici potenzialmente antagonisti o critici;
- creazione di elementi fortemente distintivi rispetto alla concorrenza, a tutto vantaggio del marketing;
- più spiccata capacità d’intercettare innovazione di prodotto e di processo;
- ridistribuzione del valore aggiunto creato a tutti i pubblici di riferimento dell’azienda, azionisti in testa.

La CSR e il rapporto con il web 2.0

Le keywords dominanti di questo modello di business sono “autenticità” e “condivisione”, prima ancora che “green” e “sostenibilità”. Le aziende – su impulso sempre più forte della “base” di utenti finali, specie quelli a più alta alfabetizzazione informatica – comprendono che prima ancora che apparire “verdi” devono mostrarsi “coerenti” ai propri valori, quali che siano, e possibilmente condividerli con gli stakeholder fin dalla fase di formulazione e di codifica, perché se è vero che l’azienda non “ha” degli stakeholder ma “è” i propri stakeholder (9) , e che esiste una totale coincidenza d’interessi a lungo termine tra gli azionisti e i pubblici dell’azienda, la fase di co-management assume un ruolo assolutamente centrale.

Gli scandali che hanno investito diverse grandi multinazionali, i problemi ambientali connessi alla produzione e al consumo, e la rinnovata attenzione degli investitori sul

“come” vengono impiegati i loro fondi, hanno posto al centro dell’attenzione la responsabilità socio-economica delle imprese.

Lo scenario è estremamente “fluido”, ed è appena utile evidenziare come il web sia lo strumento di comunicazione fluido per eccellenza: una vera e propria “chiave” per le strategie di CSR delle aziende.

Come sappiamo, la versione 2.0 (10) del web rappresenta il passaggio da “internet vetrina” – che nella sua versione 1.0 era mera descrizione di contenuti elaborati dall’azienda – al web inteso come momento di condivisione e di costruzione condivisa dei contenuti stessi. Con il web 2.0, termini come “intelligenza collettiva”, “condivisione di conoscenza” e “democrazia globalizzata” sono diventati di uso comune anche tra non addetti ai lavori.
La compartecipazione da parte dell’impresa con gli utenti finali del potere sui prodotti e sulle strategie ha portato le aziende in una dimensione del tutto nuova: come i politici, sempre più spesso chiamati in causa dagli elettori nel “rendere conto” di loro scelte e anche della loro vita privata, le aziende si sono scoperte apparentemente più deboli di prima, in preda al parere di blogger e “influenti” del mondo del web. Che sia stato il popolo di internet a reclamare con forza – ed ottenere – questo nuovo ruolo da protagonista o che siano state le aziende a concedere terreno esplorando nuove strategie di marketing, per vedersi poi sfuggire di mano la situazione, è pura analisi retorica.

Fatto sta che oggi sono sempre più frequenti le situazioni di co-protagonismo tra aziende, utenti finali e stakeholder in generale. Federico Minoli, amministratore delegato della storica marca di due ruote*Ducati*, ha dichiarato:

> *“Improvvisamente la domanda vera è: di chi è la marca? Noi siamo convinti che la marca sia dei Ducatisti” (12).*

Un atteggiamento come questo ha conseguenze sull'innovazione e la produzione, come sullo sviluppo dei prodotti distribuiti su larga scala. Ma al di la di questo, quale azienda oggi avrebbe il coraggio di dire sul web*"Sono fatti miei, non ho alcuna intenzione di rendicontare",* senza venire investita da un'ondata di polemiche del tutto pregiudiziali al proprio ranking reputazionale e di conseguenza alla propensione all'acquisto e infine alle vendite? Allora la CSR non è più un "optional", un qualcosa che si può fare o non fare: ha a che fare con il DNA dell'azienda, ed è la "necessità" che spinge sempre più imprenditori a prendere in considerazione la teoria della stakeholder value come un imprescindibile indicazione di carattere strategico.

Già nel lontanissimo 1999 il *Cluetrain Manifesto* (14) diceva che *"i mercati sono diventati conversazioni",* argomentando come il marketing a senso unico fosse stato sostituito da conversazioni bidirezionali e il branding strategico venga messo in crisi dalle persone: gli esseri umani – con le loro esigenze e sensibilità – si sostituiscono ai "clienti". E, cosa nuova per le aziende, parlano tra loro e si coalizzano nella migliore delle ipotesi in "comunità di marca", comunque in grado di influenzare il business dell'impresa, e nella peggiore delle ipotesi in movimenti ostili, con siti web ("attack site") a volte più visibili e meglio recensiti dai motori di ricerca degli stessi siti web istituzionali delle aziende (15).

I quasi 800 milioni di utenti connessi alla piattaforma di Facebook ed il successo di realtà come Wikipedia, che è attualmente la fonte enciclopedica preferita di un'intera generazione, dimostrano indiscutibilmente che il futuro è nel sapere condiviso: le aziende che se ne faranno una ragione e impareranno a governare questi processi vinceranno la sfida dei mercati, quelle che rimarranno ancorate ad una cultura delle performance fine a se stesse pagheranno un prezzo significativo in termini di espansione.

E’ anche interessante notare come piattaforme “Wiki” a tema vengano impiegate in aziende come il colosso delle telecomunicazioni *Nokia* o del beverage *Pepsi,* per garantire una condivisione della conoscenza dinamica e coinvolgente. Mikkel Sørensen ci ricorda nel suo saggio che quando Microsoft arruolò un noto blogger per scrivere senza censure sui propri prodotti e creò uno show televisivo dedicato a svelare i “dietro le quinte” dell’importante multinazionale, l’azienda ha in parte riconquistato il favore dell’opinione pubblica americana, grazie al gradimento riservatole per aver “alzato un po’ il sipario” sui propri affari.

Non sono solo più i pubblici influenti, in grado di organizzarsi facendo uso di specifiche campagne di comunicazione, a condizionare le scelte aziendali: alle imprese è richiesto di “sintonizzarsi” al meglio sulle specifiche sensibilità di ogni stakeholder, mediante inchieste e sondaggi, sul web e non solo. *“Per la prima volta* – ha dichiarato **Kevin Roberts**, amministratore delegato di *Saatchi & Saatchi* (17) *il consumatore è al comando, cosa fascinosamente terrificante, spaventosa, e terrorizzante, perché tutto quello che facevamo e tutto quello che sapevamo semplicemente non funzionerà più”.*

I nuovi media sono così efficienti nello strutturare un dialogo, nel collegare periferie e nel gestire opinioni diverse, che gli utenti non dipendono più dall’omogeneità o dalla propria rappresentatività in termini di numeri per acquisire influenza, ed hanno inoltre maturato una nuova consapevolezza sociale ed etica. Fondamentalmente, ci ricorda Sørensen, gli utenti _“sanno che le loro scelte ora fanno parte dell’equazione complessiva” (18) . Un potere enorme, che chiama in gioco le aziende in un modo differente, mai visto prima: *Apple,* uno dei marchi più apprezzati e acclamati nel mondo, si è rapidamente messa alla ricerca di un Global Manager per la CSR non appena la blogosfera ha cominciato a tirare in ballo questioni relative alla forza lavoro cinese

della multinazionale di Cupertino. Anche se Apple continua ad essere una “Guru-company”, dominata dalla personalità del defunto **Steve Jobs**, e condivida ancora poco delle sue strategie di medio-lungo periodo con gli stakeholder, una “mela verde” per lungo tempo ha campeggiato sulla home-page aziendale, e non fu certamente solo una scelta di carattere simbolico, specie dopo la campagna aggressiva di Greenpeace sul “rinverdire la mela”. Anche – ma non solo – in esito a questa case-history la rivista*Forbes* ha incluso fin dal 2005 i blog di lamentela e simili forme d’espressione di malcontento degli utenti tra i parametri significativi che influenzano l’opinione pubblica e le quotazioni azionarie dei marchi internazionali.

Sempre più aziende quindi stanno comprendendo le innovative potenzialità che offre la conoscenza delle opinioni dei loro pubblici più importanti. Non farlo sarebbe come insistere per vendere rolatine di maiale a un musulmano: per quanto di prima qualità e molto ben confezionate (marketing), non verrebbero prese in considerazione…

I pubblici influenti di un’azienda hanno un reale interesse circa come essa opera, per le più varie ragioni. Inoltre, l’interesse nel coinvolgerli nei processi decisionali dell’azienda potrebbe essere concreto: conoscenze su temi specifici nei quali l’azienda è coinvolta, oppure consapevolezza di violazioni degli standard aziendali in un dato stabilimento. Inoltre – lo conferma uno studio dell’Istituto Aspen – il 75% dei candidati di valore evita datori di lavoro privi di un chiaro profilo etico , e per quanto riguarda la produttività, la *McKinsey* stima un incremento fino al 10% nelle organizzazioni che riescono a far percepire con chiarezza i valori e gli obiettivi dell’azienda (20).

15 regole per un nuovo modello di business

Sørensen e Peitersen evidenziano quindi – di qui il termine da loro coniato *CSR 2.0* – come le nuove tendenze della CSR e le nuove tendenze del web 2.0 convergano eccezionalmente. Riporto qui di seguito alcune loro suggestioni sui principi cardine che dovrebbero regolare questo nuovo modello di business nel XXI° secolo, alle quali ho aggiunto un eguale quantità di contenuti del tutto originali, frutto della mia personale esperienza, così da completare il quadro in un'ottica di sapere condiviso:

1) comunicare in modo non convenzionale

L'advertising tradizionale – come l'abbiamo inteso negli ultimi 40 anni – funziona ancora, ma i dati confermano che per le concessionarie di pubblicità sono finiti i tempi d'oro, che gli sconti aumentano per invogliare gli inserzionisti, e che i centri media "stentano". A fronte di un investimento in televisione negli ultimi 5 anni costante rispetto al budget complessivo per la pubblicità – percentuale che va dal 54% del budget pubblicitario del gruppo FIAT al 96% del gruppo Perfetti – i 12 big-spender italiani hanno visto calare gradatamente – ed ormai pare inesorabilmente – il proprio ritorno in vendite (21) . La pubblicità televisiva è per definizione mono-direzionale e offre informazioni all'utente quasi sempre non richieste, e solo molto marginalmente di suo specifico interesse: questa – semplificando – è la ragione per la quale le percentuali di redemption sono in costante calo e la pubblicità massiva pare sempre meno efficace, meno coinvolgente, meno capace di persuadere. Nelle bellissime pagine del libro *White Space* (22) , dove**Arianna Brioschi** ed **Anna Uslenghi** analizzano il mercato delle strategie di comunicazione non convenzionale, le autrici riportano dati di istituti di ricerca specializzati come Millward Brown che dimostrano che per mantenere gli stessi livelli di "ricordo"

le aziende devono continuamente investire più risorse rispetto al periodo precedente. La parola d'ordine pare essere diventata "budget pubblicitari TV uguali all'anno scorso = minori risultati", con il settore marketing che chiede all'amministrazione ogni anno risorse più significative, ed una pressione sempre più forte sui creativi per inventare spot più efficaci. Dove ci porterà tutto ciò? E – non disponendo di budget illimitati – quando collasserà il sistema? Più che di rivoluzione (collasso dei tessuti) parlerei però di riforma (rigenerazione dei tessuti): ascoltando le chiacchere nei coffee-break, a margine dei convegni di settore, è di tutta evidenza che, anche se non tutti se ne sono già accorti, siamo già dentro a quella che non esiterei a definire "la seconda guerra mondiale della comunicazione". La creatività, l'innovazione, la ricerca di feedback efficaci da nuovi media, su nuovi canali, sta ridisegnando i confini dell'advertising: chi si ostina a puntare solo sulla "quantità di spazi occupati" è condannato a restare nell'ancienne regime della comunicazione, come i vecchi parrucconi di fine '700 che – mentre già il boia oliava la mannaia – sprecavano il poco fiato che gli rimaneva per cercare di convincere il popolo che nulla doveva cambiare e che il loro rassicurante modello era l'unico possibile e percorribile. Questi sono gli agenti delle principali concessionarie di pubblicità della TV e della carta stampata… Chi invece ha il coraggio di scommettere su nuovi percorsi, di inaugurare nuove strade, di percepire i segnali deboli dei trend innovativi, è destinato ad accumulare in questi anni cruciali un prezioso vantaggio competitivo. Parlo di seconda guerra mondiale della comunicazione non a caso: il 1939 fu il passaggio dalla "guerra di posizione" alla "guerra di movimento", la blitzkrieg, la guerra lampo, esattamente come al giorno d'oggi i più illuminati tra gli addetti ai lavori stanno passando dalla pianificazione massiva degli investimenti pubblicitari "un tanto al chilo" su televisioni e giornali, alla ricerca dell'innovazione e della qualità, di stile, di metodo e di canale. Non più mera "occupazione di spazio" (più investo, più compro spazi pubblicitari, più i

negozianti mi mettono in evidenza sui banconi, più vendo, più guadagno…) ma un media-mix diverso, che la Brioschi e la Uslenghi – ed altri prima di loro – definiscono con parole come *Turbo Media,* ovvero un insieme di tecniche di comunicazione che rispondono alla crescente diminuzione d'efficacia dell'advertising tradizionale, agendo come acceleratore e moltiplicatore di risultati, e che io ho rinominato *Tailored Media,* strategie di comunicazione tailored, cucite addosso stakeholder per stakeholder, suggerendo quindi un ulteriore passo avanti nella personalizzazione dei contenuti con riguardo alle diverse particolarità dei pubblici di riferimento dell'azienda, e incrociando così nuovamente il tema della CSR;

2) inclusività

La CSR 2.0 è interamente basata sulla trasformazione degli stakeholder in partners attraverso gli strumenti di co-creazione di contenuti tipici del Web 2.0. Non è quindi opportuno rivolgersi all'esterno solo per operazioni di CSR progettate per fare pubbliche relazioni, perché se vi muovete animati da spirito di autenticità gli stakeholder si avvicineranno sempre di più, e l'azienda intelligente sarà in grado di trasformare questa "intimità" in cooperazione. Abbiate a cuore il fatto che i vostri stakeholder si preoccupino realmente dell'interazione tra voi e loro, e dategli la possibilità di esprimersi ogni volta che hanno un contributo da dare: sarete sorpresi nel constatare quanto volentieri vi aiuteranno. L'interazione dovrebbe essere sincera e trasparente, così da richiamare interesse dei vari pubblici e non ottenere l'effetto opposto. I social media potrebbero sicuramente di volta in volta proporre un tema centrale di dibattito (l'azienda, un problema concreto da risolvere o il profilo commerciale di un prodotto) ma le gerarchie formali uccidono le conversazioni dinamiche. Inoltre, i social media richiedono pazienza e una mentalità aperta. Sørensen e Peitersen nel loro paper (23) ci ricordano che *"i Social Media sono spesso fertili come una foresta*

pluviale, ma non sono funzionali come una piantagione". Per ottenere un risultato, i rappresentanti delle aziende si devono impegnare in prima persona con tutte le risorse necessarie per garantire lo sviluppo di un dialogo bidirezionale. I social network creano valore solo marginalmente se sono concepiti come "kinder garden" nei quali relegare gli utenti come fossero bambini da tenere impegnati in un gioco: il vero valore può essere creato solo attraverso il coinvolgimento biunivoco. Come suggeriva il noto giornalista e scrittore americano Paul Gillin, per 12 anni alla guida del colosso *Computer World,* che nel suo blog personale proponeva un vademecum per le imprese sul 2.0, *"siate aperti, onesti e trasparenti"* (24). Date uno stile naturale alla cultura del dialogo della vostra azienda, e ricordate che la trasparenza e l'apertura sono il più delle volte ricompensate con un coinvolgimento e una benevolenza ancora più grandi. Permettere alle persone di farsi coinvolgere nella condotta di un'azienda non significa il caos: tra l'altro, se li invitate a darvi i loro commenti sulla vostra condotta, motivandoli perché siano orientati all'azione verso il miglioramento, più che spinti a una mera espressione di malcontento, e progettate modi di monitorare il feedback, otterrete sicuramente dei dati interessanti per il management;

3) disintermediazione

Poiché il Web 2.0 facilita la collaborazione diretta tra le aziende e gli stakeholder, il sollevare i problemi, la discussione delle priorità, la soluzione e l'implementazione di iniziative di CSR coinvolgeranno naturalmente gli stakeholder in modo dinamico e diretto. Di conseguenza, il ruolo dei rappresentanti formali degli stakeholder quali le ONGcambierà. Le ONG stanno perdendo terreno poiché non sanno veicolare con efficacia il sentimento del pubblico sul web. La blogosfera diffida notoriamente delle voci istituzionalizzate, e poche ONG sono state abili ad imparare le nuove modalità di comunicazione del web: secondo una

recente indagine di *Edelman* (25) , il 70% delle persone influenti sul temaCSR nella blogosfera sono individui, non istituzioni;

4) siete sotto controllo

Gli utenti finali e gli investitori, che hanno acquisito un livello di facilità d'accesso all'informazione senza precedenti, potrebbero essere la vostra minaccia più grande, oppure il coinvolgerli potrebbe essere la vostra più grande opportunità. Le tecnologie basate sul web rendono possibile il diretto coinvolgimento degli individui, attribuendogli il giusto credito per il loro aiuto. È probabile che abbiano competenze particolari, una presenza geografica dove operano i vostri partner o fornitori, o che semplicemente gli piaccia l'attenzione data da Voi ai vostri stakeholder, o ancora che siano in grado di aggiungere valore agli sforzi dell'azienda sul piano dellaCSR. Avere stakeholder che vi mettono sotto pressione significa nient'altro che avere pubblici interessati alla vostra azienda, che facilmente vi spingeranno verso una situazione di più forte innovazione;

5) dal "controllo" all'innovazione condivisa

Sempre più aziende stanno lavorando per creare community di marca, e con il fiorire di comunità on-line stanno emergendo studi di consulenza che si specializzano nell'assistere le aziende nella creazione di community. La community di un marchio è di gran lunga la più ardua da creare, ma è anche potenzialmente lo strumento in grado di ricompensarvi di più. Creare una community significa offrire una piattaforma ai vostri stakeholder dove possano discutere, condividere, imparare, incontrare persone dalle idee affini e – forse – aiutare l'azienda. Tutto grazie a valori, interessi, e obiettivi condivisi e alla possibilità di guadagnare reputazione sociale con i loro contributi. Secondo Sorensen (26), far crescere una community vivace dipende dal suo reale valore per i membri, oltre che da un design attento, da pazienza, tolleranza e da un po' di fortuna. Ma se siete

abili, la ricompensa consisterà in una schiera dei cosiddetti “evangelisti”, i più attivi tra i sostenitori del vostro marchio, disponibili realmente a battersi per difenderlo. Le community richiedono impegno, pazienza e sincerità. I consulenti possono aiutarvi a progettarle e a farle partire, ma farle crescere dipende dal vero coinvolgimento da parte dell’azienda. Il Crowdsourcing rappresenta poi un’ulteriore evoluzione di una community di marca. Fare Crowdsourcing – abbiamo citato Ducati, che è una best-in-class sotto questo profilo – significa affidare ogni sfida di innovazione ai milioni di utenti sul web che insieme creano un’enorme banca dati di competenze e conoscenze al servizio gratuito dell’azienda. Perché non applicare questo strumento anche alla CSR? Non c’è ragione per non usare il Crowdsourcing per risolvere sfide concrete come ottenere un processo produttivo sostenibile, raggiungere i giusti stakeholder con proposte appropriate, progettare iniziative di forte impatto sociale. Date credito agli stakeholder che creano valore attraverso il loro incoraggiamento e le loro idee, strutturando a vostra cura meccanismi di gestione della reputazione sociale che permettano un resoconto quantitativo e/o qualitativo dei loro contribuiti, e lasciate che gli altri stakeholder giudichino quelli che criticano senza fini costruttivi, attraverso un meccanismo di filtro sociale, come la valutazione a punti dei post e la segnalazione delle prese di posizione inappropriate. Tutti questi parametri evidenziano la difficoltà di creare community frequentate, ma è anche vero che esse una volta avviate e con un’erogazione costante di contenuti interessanti, si autogestiscono in modo efficace;

6) dai Blog aziendali a Facebook, e ritorno

I Blog sono il social media aziendale probabilmente più noto, e vengono usati da anni in aziende innovative per instaurare un dialogo continuo con i vari pubblici. Un blog – neologismo diventato di uso comune, che contrae le due parole “web & log” – è una piattaforma semplice per pubblicare opinioni e punti di vista dell’azienda o più tipicamente personali

dell’amministratore delegato o del presidente, commentati poi liberamente dagli utenti. Persino aziende contestate per la loro sostenibilità relativamente scarsa come McDonald si sono cimentati in blog aziendali sulla CSR ambiziosi ed effettivamente di successo (27) . Di fatto l’importanza dei blog è venuta a mancare in misura direttamente proporzionale all’affermazione di Facebook come piattaforma di pubblicazione di contenuti personali (foto, video, emozioni, esperienze, etc.). Facebook di fatto sostituisce egregiamente un blog, e inoltre è a costo zero. L’unica criticità quasi sempre sottovalutata nel rapporto tra blog e Facebook è che un blog vi permette di creare un data-base di utenti, mentre Facebook non rilascia mai le email degli utenti che si aggiungono al vostro profilo: di fatto voi create contenuti di successo per permettere a Facebook di incrementare il suo data-base;

7) autenticità e trasparenza

Siate fedeli a voi stessi qualsiasi cosa facciate e assicuratevi di allineare le vostre azioni ai vostri valori. Basate le vostre strategie sui valori veri, non su quelli presunti – e generici – del vostro settore, né su quelli dei vostri concorrenti e neppure con piaggeria su quelli dei vostri stakeholder più influenti. Se non lo fate, prima o poi sarete evidenziati nella vostra incoerenza da qualcuno, in qualche luogo, e smascherati brutalmente di fronte al mondo intero, e questo vale anche per chiunque altro abbia una partecipazione di qualche tipo nel vostro marchio;

8) Google e il reputation management

In un mondo iper-connesso, i motori di ricerca come Google sono i gestori più importanti della reputazione, premiando o punendo i comportamenti con un sistema di posizionamento che influenza le future ricerche sulla vostra azienda, e quindi anche la reputazione dei vostri prodotti/servizi. Il reputation management è una gamma di servizi creati con lo scopo di misurare e gestire l’opinione pubblica sulle aziende: viene usata dagli investitori per sondare i patrimoni

intangibili delle aziende, quali la previsione della loro performance finanziaria, o per valutare la percezione pubblica dei politici nei periodi elettorali, o semplicemente dagli individui e dalle PMI per verificare le credenziali commerciali delle altre aziende od individui. Il Reputation Management della CSR 2.0 implica la ricezione dei commenti in modo aperto e il coinvolgimento degli stakeholder verso il miglioramento della percezione che pubblicamente si ha di voi. Loro sono i vostri alleati, quindi loro possono aiutarvi a migliorare la vostra reputazione. Una tale pubblicità trasparente del vostro indice reputazionale rappresenta un'apparente vulnerabilità, ma in realtà è un "termometro" che vi stimola a fare sempre meglio: scoprirete che essere "sotto osservazione" è molto salutare per i vostri dipendenti e per le vostre performance;

9) indice reputazionale *Glocal* (28)

Con l'avvento di tecnologie innovative e l'affermarsi della portata globale di Internet, l'impatto locale si fa globale: ciò che viene considerato localmente come un comportamento non etico può danneggiare il marchio su scala globale. Molti casi dimostrano che un problema inizia localmente e poi – proprio grazie al web 2.0 – si espande globalmente: la multinazionale delle medicine naturali *Boiron* è incappata in un problema del genere nei primi giorni di agosto 2011, quando per intervenire contro due articoli che criticavano un suo prodotto anti-influenzale su un blog frequentato da poche centinaia di lettori, ha fatto inviare una lettera di diffida legale in cui chiedeva non solo la rimozione degli articoli critici ma anche l'eventuale chiusura del blog. Gli articoli erano obiettivamente diffamanti oltre ogni limite, ma l'approccio a quella issue è stata sbagliato: il blogger ha invocato la libertà d'informazione, erigendosi a paladino libertario del web, e nel giro di 4 ore altri 37 blogger sono intervenuti per sostenerlo, ed è interessante notare che diversi di essi fossero normalmente a favore delle medicine biologiche. La sera del giorno dopo, oltre 600 tra blog e profili Facebook

spendevano parole per nulla lusinghiere sull'azienda francese, la quale non ha in alcun modo risolto la crisi, che sicuramente sarà in qualche modo di pregiudizio al profilo commerciale dei suoi prodotti;

10) team-building

Una vera cultura basata sui valori nasce e si sviluppa attraverso il coinvolgimento dei vostri dipendenti. Le loro azioni costruiscono alla base i valori dell'azienda: "vivere" quotidianamente in azienda i vostri valori è cruciale in un'era come questa in cui tutto è collegato, e quindi allinearsi ad una cultura in cui le performance sono fondate sui valori è fondamentale. I nuovi strumenti del web 2.0 rendono più facile e significativamente più economico coinvolgere tutti i dipendenti nello sviluppo dei valori, nella condivisione di punti di vista e nel trasformare poi i valori in azioni concrete, applicate nella vita d'ufficio tutti i giorni;

11) andare oltre gli obblighi di legge

Standard fissi, soffocanti, stabiliti politicamente, codici di condotta istituzionali e statuti, sono fuori dai ritmi di oggi. In un momento in cui le persone diventano sempre più consapevoli e influenti, desiderano essere coinvolte e desiderano poter "fare la differenza". Sorensen ci ricorda che _"le organizzazioni che mostrano al mondo di fare semplicemente la loro parte adempiendo a standard condivisi, non coinvolgono gli individui né gli fanno capire come siano ascoltati, che possano partecipare o fare la differenza, sono destinate a restare la palo. Le aziende devono essere proattive, ed instaurare un dialogo strutturato di tipo pluralista con i propri pubblici, sia per comprendere problemi pressanti che riguardano il loro specifico settore, sia per avere segnalazioni anticipate su problemi emergenti grazie a un confronto continuo con gli stakeholder" (29). Oggi – proprio grazie al web 2.0 – è diventato impossibile da prevedere in che modo un atto socialmente discutibile di

un’azienda possa venire portato alla luce, indipendentemente da quanti standard, statuti e codici di condotta l’azienda abbia sottoscritto;

12) avere un approccio strategico alla CSR

Nel processo di cambiamento in corso, la CSR passerà da semplice strumento opzionale a strategia di base che guida tutte le aree del business. L’etica è costituita dalle qualità inter-personali che regolano l’empatia e il grado di affiliazione alla vostra azienda da parte di un altro soggetto, che sia questi un essere umano o un’organizzazione. L’etica non è qualcosa che si dimostra in uno o in una serie di progetti di CSR, ma è presente in tutto quello che un’azienda fa, è qualcosa di vivo, che si può percepire. Le aziende che imparano a gestire e ad incorporare processi di qualità etica nelle loro operazioni conquisteranno quote di mercato attraverso maggiore allineamento alla sensibilità di chi si rivolge a loro per acquistare oggetti e servizi al fine di migliorare i propri standard di vita;

13) la CSR governa le RP

Come ho scritto in un mio saggio , la sensazione che ho è che per la maggior parte degli addetti ai lavori la CSR sia intesa come – cito letteralmente un appunto ad un recente convegno sul tema – *“uno strumento – tra i tanti efficaci – per migliorare le relazioni pubbliche dell’azienda”.* È appena utile ricordare che la CSR è spesso – purtroppo – gestita da uomini di comunicazione o addirittura di marketing, sia all’interno dell’azienda che nel mondo della consulenza. Gli interventi diCSR rispondono infatti molto spesso alla domanda: *“Come possiamo fare per migliorare la nostra brand-awareness?”* oppure *“Come possiamo ottenere una più incisiva presenza sui media”* o – nel peggiore dei casi – *“…Come possiamo vendere di più?”.* Al di la delle parole, nei fatti è questo il livello di coinvolgimento ed interazione della maggior parte dei manager su questa specifica disciplina delle scienze sociali. Ma intendere la CSR in questo modo è tanto

riduttivo quanto lo sarebbe utilizzare dello champagne per innaffiare piante d'appartamento: nulla di improprio di per se, ma come minimo discutibile. Eppure, questo è quello che succede quotidianamente nella maggior parte delle aziende: sono poche le imprese che possono vantare una chiara percezione del loro ruolo sociale come parte di una rete neurale complessa. Quante volte abbiamo sentito i chairman di note agenzie internazionali di RP affermare nel mezzo di un meeting di coordinamento *"ottima idea, quest'azione di charity può essere utile per mettere insieme un po' di politici e di decisori, possiamo organizzarci sopra con poca spesa un seminario, o qualcosa del genere…"?* Se le relazioni pubbliche si occupano di migliorare la percezione che dell'azienda hanno tutta una serie di pubblici influenti per essa, la CSR muove i suoi passi ancora più a monte, codificando quali sono questi pubblici, quali sono le loro aspettative, che influenza può e dovrebbe avere – o non avere – l'azienda su di essi, anche come il comportamento dell'azienda può modificare il comportamento degli stakeholder dei suoi stakeholder, e soprattutto – come ho scritto – quale è il DNA dell'azienda in rapporto a tutti gli altri player. Un'azione di RP prevede sempre una mappatura dei pubblici d'interesse, al fine di comprendere dove concentrare le – spesso insufficienti – risorse disponibili. Una strategia di CSR ha nella mappatura della posizione dell'azienda rispetto ai suoi stakeholder il primo ed irrinunciabile passaggio: non è un "mezzo per", bensì ha a che fare con la capacità dell'azienda di riflettere sul proprio ruolo all'interno della rete neurale alla quale appartiene. Le RP anche quando "riflettono" hanno un approccio sempre pragmatico: esaminare la situazione, identificare le criticità, elaborare una strategia, attuarla, migliorare la reputazione dell'azienda e la sua capacità di controllare l'area del proprio business ed esserne protagonista. Quando sono più evolute, le RP muovono dalla considerazione che è può essere funzionale prevedere scenari e prepararsi a fronteggiarli efficacemente, piuttosto che subirli ed intervenire per risolvere delle emergenze, e in tal caso le RP

prendono le sembianze del crisis-management e si servono delle tecniche proprie di quella disciplina. Ma anche il crisis-management e la crisis-communication sono a mio avviso da intendersi come strumenti "subalterni" alla CSR: banalmente, la CSR utilizza queste metodologie d'indagine, programmazione ed azione allo scopo di tutelare i rapporti con tutti gli stakeholder, e quando assumo un incarico di CSR includo sempre in esso delle azioni di crisis-management, tanto sono convinto che non possa esistere la prima senza implementare gli strumenti tipici del secondo, come spiego al punto seguente;

14) capacità di predizione delle crisi

Per "crisi" intendiamo *"una situazione operativa che – se non affrontata adeguatamente e risolta – potrebbe avere conseguenze negative sui rapporti con uno o più stakeholder e sulla business continuity".* Qualunque delle circostanze che ricadono sotto la definizione di "crisi" ha come caratteristica l'insorgere di timori diffusi, sia tra l'opinione pubblica che tra i pubblici interessati e interessanti per l'azienda. Una crisi genera comprensibilmente paure fra gli interlocutori chiave dell'azienda siano essi dipendenti, clienti, consumatori o fornitori, e genera contemporaneamente paure fra i dirigenti dell'organizzazione. Se questa si lascia paralizzare dalle paure dei propri dirigenti, o risponde lentamente e in modo improprio, allora le paure degli interlocutori avranno il sopravvento, si innescherà una spirale devastante di eventi e, alla fine, le peggiori paure dei dirigenti saranno superate dalla realtà degli eventi… Se come organizzazione sapremo invece accantonare le paure – spesso inespresse – dei nostri quadri direttivi, ed affrontare al meglio la situazione, potremo uscire più forti dalla prova, con relazioni più salde, con maggiore credibilità. L'ideogramma cinese che rappresenta la parola "crisi" e curiosamente lo stesso che rappresenta la parola "opportunità". La capacità manifestata dal management nell'affrontare la crisi si rivela premiante anche nei riguardi degli azionisti e dei mercati finanziari, ed è quindi

indiscutibilmente a maggior tutela di tutti gli stakeholder dell'azienda, nonché in un'ottica di piena responsabilità nei loro confronti, che diventa essenziale l'istituzione di una "crisis room" aziendale, che include tutti gli strumenti logistici, comunicativi e finanziari necessari ad affrontare la maggior quantità di scenari critici potenziali. La letteratura di settore dimostra come un'azienda che si doti di corretti strumenti di gestione di crisi potenziali, sia inoltre maggiormente immune di altre al verificarsi di crisi vere: un management formato in questa direzione sarà in grado di cogliere meglio i prodromi di possibili situazioni critiche, e risolverle prima che si manifestino;

15) la CSR come espressione dell'identità aziendale, verso una nuova mappa degli stakeholder

La CSR non è *"un qualcosa che si fa per".* La CSR è l'azienda, e l'azienda è la propria CSR. Non prestare attenzione alle proprie politiche di CSR, non indagare la propria identità, non cercare di comprendere come essa condiziona il rapporto con i pubblici influenti, non interrogarsi sul ruolo che l'azienda inevitabilmente ricopre – che ne abbia percezione o meno – all'interno della società, significa non governare – e quindi subire – delle dinamiche che interagiscono con l'azienda, che ad essa ciò piaccia o meno. Non mettere in campo risorse per comprendere i confini di questo spazio, occuparlo e presidiarlo costantemente, significa prima o poi subire passivamente interazioni tanto forti da disorientare a lungo andare l'azienda stessa ed il suo management. Il neurone che cresce in maniera disarmonica, slegato dall'insieme al quale appartiene, diventa cancro, e il cancro può uccidere. Partendo da questi presupposti, già da alcuni anni nelle mie mappe degli stakeholder è "sparita" l'azienda, tradizionalmente raffigurata al centro della mappa stessa: l'organizzazione è diventata una "texture" di fondo, sulla quale sono a loro volta disegnati gli stakeholder, rappresentazione questa che evidenzia ancor meglio la "coincidenza" tra l'azienda stessa ed i suoi pubblici. Abbiamo

quindi – prima internamente, poi discutendone in seminari per addetti ai lavori, e dal 2008 applicando la nuova mappatura anche sui Clienti – iniziato a raffigurare le mappe degli stakeholder su un grafico cartesiano a quadranti , costruito per l'occasione, e in grado di misurare con maggiore efficacia rispetto alle mappe tradizionali il grado di "influenza", di interconnessione e di crisi potenziale dell'azienda con riguardo a ognuno dei suoi pubblici. Pur tuttavia, i dati necessari per posizionare correttamente gli stakeholder sul grafico derivavano ancora dalla restituzione di una pur articolata azione di audit interno effettuata da noi consulenti: il grado di approssimazione e di soggettività relativa del metodo mi lasciava ancora insoddisfatto. Ho quindi creato – con il prezioso supporto del mio staff – uno strumento (32) che valuta in modo più analitico il grado e la tipologia della responsabilità sociale aziendale, e che definisce un quadro di riferimento univoco e il più possibile personalizzato, nell'ambito di precisi standard di riferimento, permettendo tra l'altro la comparazione tra imprese sulle *perormance* che concorrono allo sviluppo sostenibile, come già hanno fatto in termini di classificazione dell'intero bilancio sociale le linee guida internazionali GRI che tutti conosciamo. Questo del quale vi sto parlando è un criterio _riproducibil_e di determinazione del posizionamento degli *stakeholder* su di una mappa cartesiana a quadranti. La metodologia viene applicata con lo scopo di fornire strumenti per valutare il grado di *stakeholder* engagement tra l'azienda ed i suoi pubblici, e permette di inserire correttamente questi ultimi sulla mappa, mediante un sistema di checklist e di attribuzione di "punteggi" che non elide l'apporto dell'osservazione professionale del consulente, ma anzi la valorizza, equilibrandola con dati oggettivi derivanti dalla contemperazione dei risultati dell'audit con la percezione che l'azienda ha di sé e che gli stakeholder a loro volta hanno dell'azienda. Una successiva evoluzione di questo metodo è stato il progetto *Web-Cam* per la rendicontazione integrata in

tempo reale 365 giorni all'anno (33).

Creiamo futuro?

Sørensen e Peitersen scrivevano nel loro paper, nel 2007 (34) : *"In 10 anni, crediamo che la CSR 2.0 sarà pienamente integrata nelle imprese, e che il termine CSR sarà lasciato alla storia e sostituito dal suo figlio più proattivo 'Corporate Social Opportunity' (CSO)".* Forse nel nostro paese le cose procederanno un po' più lentamente, ma quello che è certo è che le imprese che si sono già attivate sul tema della CSR strategicamente intesa, stanno maturando un forte vantaggio competitivo.

Colleghi consulenti internazionalmente reputati come **Paul Seaman**, pungenti critici della CSR e della teoria della *stakeholder value,* avevano predetto o auspicato il crollo del paradigma della CSR, a favore di una rinnovata attenzione ai dividendi di breve periodo, in occasione della recente crisi finanziaria internazionale che ha creato – e sta continuando a creare mentre scrivo – la massima turbolenza possibile sui mercati. Questo non è avvenuto, anzi, molte aziende *best-in-class* nella CSR – ancorché in fase di contrazione di fatturato – hanno deciso scientemente di non abbandonare il percorso intrapreso: la loro risposta alla crisi è stata a volte anche un incremento dell'impegno sul fronte della CSR, partendo dal presupposto che era eticamente corretto e di maggiore sopravvivenza dell'azienda – e quindi nell'interesse degli azionisti – rispondere all'appello e fare la propria parte in un momento difficile. Il bello è che gli utenti finali paiono avere intenzione di ripagare in moneta sonante chi ha fatto questa scelta ed ha saputo comunicarla bene, con una rinnovata propensione all'acquisto dei prodotti/servizi offerti da queste imprese. A parità di prezzo, perché devo scegliere i prodotti di un'azienda "lontana" e disinteressata alle sorti della società in cui vivo, se posso premiare un'azienda che mi ha fatto capire di

essere realmente interessata a me e a chi mi circonda e si è fatta percepire “vicina” in un momento difficile?

Alcuni analisti arrivano a predire che i clienti saranno disponibili con il tempo a pagare anche un ragionevole mark-up sul prezzo dei prodotti a fronte di un concreto impegno in CSR delle aziende, se le finalità verranno spiegate in modo convincente ed essi stessi di sentiranno “parte del progetto”.

La crisi internazionale comunque è stata una buona occasione per distinguere chi faceva CSR strategica e chi faceva CSR orientata solo al marketing (35), ma questo l’avevano predetto gli stessi esperti di CSR.

I due ricercatori danesi affermavano (36) anche – e su questo completamente d’accordo – che la maggioranza dei marchi che non sapranno offrire sia design, sia qualità che etica, si sfalderanno o perderanno in competitività, il valore del loro marchio si abbasserà, e gli risulterà difficile reclutare e inserire nuovi dipendenti di valore. Dialogando recentemente con **Alessandro Pizzoccaro** – un imprenditore milanese nel comparto farmaceutico, fondatore di *Guna,* leader italiano di settore – ci domandavamo se *“potesse esistere un business dal volto umano”,* in grado di mettere d’accordo il guadagno degli azionisti con interessi più diffusi: secondo tutto quanto abbiamo esposto in questo saggio, la risposta è si, e il passaggio di questi principi dalla teoria alla pratica quotidiana rappresenterà probabilmente una strada in grado di conciliare un alto grado di soddisfazione personale degli individui con un diverso paradigma di crescita del pianeta, che veda l’uomo e i suoi interessi realmente al centro dell’attenzione, e che – complici gli stimoli del mio sensibilissimo amico **Max Judica Cordiglia** – ho definito come ***Human Social Responsibility*** .

Solo il tempo potrà dare ragione a quella che da “teoria della CSR” sta diventando una vera e propria tecnica di gestione d’impresa.

Quello che già ora è certamente intuibile è che con una CSR orientata in senso strategico siamo definitivamente usciti da una dimensione di "charity" per entrare in un nuovo e stimolante modello di business.

Note

(1) Federazione Relazioni Pubbliche Italiana (www.ferpi.it)
(2) E' uno dei più noti consulenti di settore a livello internazionale, Past President e Fondatore della Global Alliance for Public Relations and Communication Management, Past President Ferpi, Docente di Public Affairs e di Global Relations and Intercultural Communication alla New York University, Docente di Relazioni Pubbliche alla LUMSA di Roma ed alla Facoltà di Sociologia dell'Università "La Sapienza", Docenti di Public Affairs alla "School of Government" della LUISS di Roma
(3) CSR 2.0, di Mikkel H. Sørensen e Nicolai Peitersen, articolo pubblicato in lingua inglese nel 2007
(4) Corporate Social Opportunity! Steps to make Corporate social responsibility work for your business, di David Grayson e Adrian Hodges, 2005
(5) Cosa non è CSR: appunti su una diversa dimensione della vita d'impresa in rapporto al mondo del no-profit, di Luca Poma, febbraio 2005
(6) Ketchum International, la ricerca ha coinvolto 3.000 tra top manager, politici e leader d'opinione, in 11 paesi
(7) Ketchum, op. cit.
(8) Nuovi strumenti per la CSR: dalla tradizionale mappa degli stakeholder alla rete neurale complessa, di Luca Poma, Ferpi News, 2008
(9) http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_ferpi/notizie_ferpi/strumenti-innovativi-per-la-mappatura-degli-stakeholder/notizia_ferpi/42422/11
(10) Termine coniato nel 2004 dall'esperto in nuove tendenze ICT Tim O'Reilly
(11) CSR 2.0, di Mikkel H. Sorensen e Nicolai Pietersen, 2007

(12) Citazione tratta dalla lezione dal titolo Crisi? Si, grazie, tenuta da Luca Poma presso l'Università Bocconi di Milano in data 01/12/2010 (Master in comunicazione d'impresa)
(13) Per i non addetti ai lavori, un'adeguata definizione sintetica di stakeholder e della teoria della stakeholder value è quella pubblicata suhttp://it.wikipedia.org/wiki/Stakeholder
(14) Scaricabile nella versione originale da http://www.cluetrain.com, una traduzione in italiano è pubblicata sull'archivio della newsletter lucapoma.info, all'URL https://creatoridifuturo.it/wp-content/uploads/2011/03/Il-Cluetrain-Manifesto.pdf
(15) Citazione tratta da Crisis 2.0, di Luca Poma, Giampiero Vecchiato ed Enrico Finucci, libro in corso di pubblicazione
(16) Op. cit.
(17) Una tra le più importanti agenzie pubblicitarie al mondo, fondata Londra nel 1970 dai fratelli Charles e Maurice
(18) Op. cit.
(19) Deriving Value from Corporate Values, The Aspen Institute (2005)
(20) McKinsey Quarterly, no.2, 2006
(21) Dai mass-media ai Tailored-media: la blitzkrieg della comunicazione, di Luca Poma, Ferpi News, settembre 2009
(22) White Space: comunicazione non convenzionale, di Arianna Brioschi e Anna Uslenghi, Egea Editrice, 2009
(23) Op. cit.
(24) http://gillin.com/blog/
(25) Corporate Social Responsibility and sustainability in the blogosphere, di Edelman & First, 2007
(26) Op. cit.
(27) http://csr.blogs.mcdonalds.com/
(28) Inizialmente, il termine – fusione delle parole Globale e Locale – evidenziava la tendenza di un "ritorno" – in tutto il mondo – ai valori del territorio. Il lavoro di Slow Food sulla salvaguardia dei presidi del gusto (mangiare bene in tutto il mondo, riscoprendo i prodotti a chilometri zero) è molto "Glocal". In quest'accezione, il termine è usato per

evidenziare l'impatto "globale" che può avere una crisi reputazionale apparentemente "locale": il web di fatto cancella le barriere fino a ieri esistenti ed erette da muri e da chilometri.
(29) Op. cit.
(30) Impresa 2.0: una gerarchia delle fonti tra relazioni pubbliche e Corporate Social Responsibility di Luca Poma, Ferpi News, 2010
(31) Vedete come esempio la mappa degli stakeholder pubblicata sul bilancio sociale di GUNA S.p.a., all'URLhttp://www.guna.it/bilanciosociale2009, pagg. 20 e seguenti
(32) Il metodo sul quale relaziono in questo articolo è stato oggetto della tesi di Master della SDA Bocconi "Gestione dell'impresa sociale, non-profit e cooperativa" (dicembre 2010), a firma della tesista Dott. sa Francesca Delpiano, che ha anche fattivamente contribuito in staff con Luca Yuri Toselli al perfezionamento del metodo stesso
(33) http://www.ferpi.it/ferpi/novita/notizie_rp/management/il-progetto-webcam-per-il-bilancio-sociale/notizia_rp/42937/8
(34) Op. cit.
(35) Questa pratica si chiama "Greenwashing", ovvero darsi una "pennellata di verde" per sembrare ecologicamente più sostenibili
(36) Op. cit.