

# “Strumenti innovativi per la mappatura degli stakeholder e per la rendicontazione integrata”



[XIX° convegno International Marketing Trends Conference](#)

***“Strumenti innovativi per la mappatura degli stakeholder e per la rendicontazione integrata”***

***Prof. Luca Poma***

*Università LUMSA di Roma e all'Università statale della Repubblica di San Marino*

## ***Introduzione***

In

una delle sue celebri “lezioni americane”, “Exactitude”, l’indimenticabile

Italo Calvino – nella top ten degli autori italiani del ‘900 – si concentra

sulla “forza della parola” e – per contro – sulla crescente banalizzazione del

linguaggio nei tempi moderni. Le parole sono come un abito, che dà forma ai

nostri pensieri e ci permette di decidere come desideriamo essere percepiti all'esterno, dal pubblico con il quale inevitabilmente entriamo quotidianamente in contatto.

Il "marketing relazionale" è ormai entrato nella pedagogia del business, ma non di sole vendite vive un'azienda, o meglio: per vendere – ma soprattutto per continuare a vendere – costruendo valore nel tempo, è necessario coltivare le relazioni con gli stakeholder in modo realmente efficace, aperto all'innovazione, e inclusivo delle novità dettate dallo sviluppo frenetico del mondo digitale.

I cittadini oggi si sentono sempre più liberi di manifestare la propria opinione o, perlomeno, hanno la piena consapevolezza di "essere parte dell'equazione globale". Molte organizzazioni per contro si ostinano a tenerli fuori dalle proprie dinamiche di decisione, nonostante keyword come "fiducia", "reputazione" e "rispetto" siano ormai – da tempo – parte integrante della catena del valore.

La narrazione costruita dall'azienda è centrale, nell'attrarre il Cliente nell'universo dell'azienda, e l'importanza del preziosissimo asset intangibile della "reputazione", che è concretamente in grado di

condizionare i  
comportamenti di acquisto – dei prodotti, ma anche dei servizi  
– da parte dei  
Clienti finali, é acclarata.

Il  
termine “transmedia storytelling” – la costruzione di un  
universo  
narrativo coerente su vari media, e soprattutto di esperienze  
in grado di  
coinvolgere le persone e i Clienti – sta entrando  
prepotentemente nel  
vocabolario degli addetti ai lavori: non solo rappresenta il  
futuro – anzi,  
ormai il presente – del narrare storie create dalle aziende,  
ma esprime il  
potere della cultura contemporanea che tende a fondere  
l’esperienza delle  
aziende con quella dei fruitori, in una perfetta sintesi. Un  
processo per cui  
si generano nuove “trame” e si aprono nuovi mercati partendo  
dalla circolazione  
dei contenuti e delle idee che gli stessi Clienti finali  
creano attorno a un  
prodotto, un servizio o un marchio.

Il  
reputation management include strumenti ad alto valore  
aggiunto creati con lo  
scopo di misurare e orientare l’opinione pubblica,  
condizionando positivamente  
i comportamenti di acquisto; implica anche la ricezione dei  
commenti in modo  
aperto e il coinvolgimento dei vari pubblici verso il  
miglioramento della percezione  
che pubblicamente hanno dell’organizzazione.

L’era

della mera trasmissione unilaterale di contenuti – senza curarsi dell'impressione e delle idee del proprio pubblico – è alla fine, cosa che risulta evidentissima se solo si osservano le dinamiche relazionali dei vari social-network: occorre lavorare su sistemi che prevedano un feedback istantaneo nonché strumenti di narrazione collettiva, perché gli utenti non solo vogliono poter “dire la loro” sulla storia narrata dal marchio, cosa che ormai viene data assolutamente per scontato, ma vogliono anche poter influenzare le scelte delle aziende; di fatto la “storia di successo” è solo quella che gli autori “abbandonano” dal punto di vista creativo come un guscio di noce nell'oceano della creatività del pubblico dei fruitori. Questo è un territorio nuovo, in cui produzione e consumo scambiano i propri ruoli e discutono le proprie ambizioni, mostrandosi specchio di un'era interconnessa, votata alla vera partecipazione.

Oggi sono sempre più frequenti le situazioni di co-protagonismo tra aziende, Clienti finali e pubblico in generale. Federico Minoli, Amministratore delegato della storica marca di motociclette Ducati, ebbe a dichiarare: *“Improvvisamente la domanda vera è: di chi è la marca? Noi siamo convinti che la marca sia dei Ducatisti”*. Come è facile comprendere, un atteggiamento virtuoso come

questo ha conseguenze sull'intera offerta di servizi dell'azienda e sulle strategie di marketing della stessa.

## ***La rendicontazione integrata***

Quattro

le parole chiave del Reputation management: l'identità, ovvero il DNA

dell'azienda, la sua mission, i suoi valori; l'immagine che è il

riflesso dell'identità dell'organizzazione così come è percepita – anche in

modo differente – dai diversi pubblici; quindi, la reputazione, ovvero

il grado di allineamento tra l'identità dell'organizzazione e la sua immagine,

costruita nel tempo dall'organizzazione insieme ai suoi pubblici; da non

dimenticare, infine, che la reputazione può migliorare sempre e solo se la

relazione tra i soggetti è basata su criteri di autenticità.

Le organizzazioni sempre più spesso “rendicontano” ai propri stakeholder, con vari strumenti, alcuni più adeguati, altri meno. La

“rendicontazione non finanziaria” è stata resa obbligatoria del 31/12/2017 per

Direttiva UE per tutte le aziende da 500 dipendenti in su (in futuro questo

limite verrà probabilmente abbassato), ma è in realtà prassi corrente anche per

le PMI più attente a costruire con la propria Clientela un rapporto di fiducia,

in grado di condizionare i comportamenti di acquisto.

Tuttavia, la rendicontazione aziendale attuale viola intrinsecamente le regole di base del Reputation management: è “agiografica”, auto-referenziale, riporta solo i successi delle aziende e non rispetta quasi mai il principio del “comply or explain” (le aziende illustrano molto raramente i motivi per i quali non sono riuscite a raggiungere gli obiettivi dettati dagli impegni assunti con i loro pubblici). Come è possibile costruire fiducia in assenza del requisito – essenziale – della precitata autenticità...? La relazione tra organizzazione e stakeholder è a quel punto come un fragile castello di carte, pronto a crollare al primo episodio di crisi reputazionale: le cronache – e i Social – sono pieni di case-history di questo genere.

Le più recenti analisi sulla reportistica corporate posizionano le aziende in due macro-categorie: imprese che cercano di soddisfare i bisogni di conoscenza espressi dai loro pubblici in modo proattivo, con sistemi di reportistica più o meno evoluti, o aziende puramente “marketing-oriented” che ritengono superfluo ogni sforzo in rendicontazione.

Anche nel primo caso (aziende CSR-oriented), in controllo del flusso di comunicazione è sempre saldamente in mano all’azienda, che segue i processi di eventuale integrazione strategica della CSR, elabora gli strumenti di

reportistica, e  
filtra i dati, decidendo integralmente sostanza e forma del  
contenuto del  
Bilancio integrato.

Il  
rischio di “lifting” è quindi evidente, dal momento che non  
esistono efficaci  
strumenti di controllo (per i bilanci sociali non vige  
l’obbligo di  
certificazione da parte di Enti terzi); inoltre – aspetto a  
mio avviso sostanziale  
– si registra quasi sempre l’assenza di un apposita sezione di  
tipo “comply or  
explain”, nella quale l’azienda dovrebbe auspicabilmente  
illustrare gli  
obiettivi non raggiunti nel corso dell’anno (scostamento tra i  
risultati a fine anno e le attese iniziali).

L’obiettivo  
principale della rendicontazione dovrebbe essere:

- coinvolgere attivamente gli stakeholder esterni  
nel processo di redazione del bilancio integrato
- coinvolgere attivamente i dipendenti  
nell’aggiornamento del cruscotto di indicatori quali-  
quantitativi contenuto nel  
Bilancio integrato, così da limitare l’effetto “lifting”  
da parte della  
Direzione/da parte degli azionisti
- aumentare la percezione di trasparenza e di  
fiducia e quindi aumentare la licenza di operare  
concessa all’azienda dagli  
stakeholder
- garantire a tutti i pubblici informazioni  
aggiornate sull’azienda, in modo disintermediato, 365  
giorni all’anno, senza  
dover interpellare ogni volta l’azienda stessa

- soprattutto, garantire informazioni sugli obiettivi non raggiunti dall'azienda

Tali

obiettivi sono raggiunti nella maggior parte dei casi solo in parte, spesso per nulla: le aziende sono quindi oggi chiamate a un maggior sforzo in direzione della trasparenza di processo, della coerenza, e della genuinità nella rendicontazione.

## ***Una case-history di autenticità***

Come

vedremo nel proseguio di questo Paper, il "Social Hub" rappresenta attualmente il più moderno esperimento al mondo – riuscito – di rendicontazione integrata online multinacale e multistakeholder.

Si

tratta di una piattaforma web che mette l'organizzazione in grado di comunicare con tutti i propri pubblici di riferimento, in modalità continua, rendicontando ai cittadini – in tempo reale – sui progressi dell'organizzazione nell'assolvimento del proprio mandato.

Il

Social Hub è un'evoluzione nel campo degli strumenti di rendicontazione, una sfida che è punto di arrivo di un progetto sperimentale che garantisce un flusso di dati totalmente disintermediati 365 giorni all'anno, senza soluzione di continuità, imputati direttamente on-line dagli stakeholder



dell'organizzazione, che collaborano attivamente all'aggiornamento di numerose tabelle inserite in un apposito cruscotto di indicatori.

## ***La storia del progetto e le sue basi teoriche***

Il sistema normalmente applicato a tutti gli strumenti di rendicontazione è quello della "logica Aristotelica": in logica classica, il principio di non contraddizione afferma l'incongruenza di ogni affermazione la quale implichi che una certa proposizione "A" e la sua negazione – diciamo la proposizione "non-A" – sono allo stesso tempo entrambe vere. [Aristotele](#) infatti diceva che *"...non è lecito affermare che qualcosa sia e non sia nello stesso modo ed allo stesso tempo..."*. Ne deriva che – in base a questo paradigma – vi è un esatto punto oltre il quale un pubblico non è più di interesse dell'organizzazione. O si è stakeholder, o non lo si è: ciò che c'è oltre l'ipotetica linea di demarcazione, secondo questo approccio, non deve interessare l'organizzazione, che in questo modo – però – pone di fatto un limite alla propria stessa licenza di operare.

Agli

inizi dei ruggenti anni '60, all'[Università di Berkeley](#), Lotfi Zadeh, un Professore molto noto per i suoi contributi alla teoria dei sistemi, si convinse che le tecniche tradizionali di analisi di tale teoria erano così schematiche e "precise" da risultare inadeguate a descrivere molti dei problemi tipici in un'epoca di forte rinnovamento. Zadeh elaborò una nuova teoria, che alcuni percepirono inizialmente in contraddizione con la logica aristotelica – e ne nacquero accese discussioni accademiche! – ma che invece si rivelò

essere, come vedremo,  
una sua evoluzione dettata dallo sviluppo dei tempi e del  
pensiero: la logica “*ad infiniti valori di verità*”, basata  
sul concetto di “*insiemi sfumati*”, anche conosciuta come  
“*logica fuzzy*” (da  
indeterminato, sfumato, sfocato). Si tratta di un approccio  
alla logica in cui  
si può attribuire a ciascuna proposizione un grado di “*verità  
variabile*”  
compreso tra un valore 0 ed un valore 1. Quest’intuizione,  
utilissima per  
spiegare molti fenomeni moderni, era stata tratteggiata già  
prima da  
ricercatori del calibro di Bertrand Russel ed Albert Einstein,  
ma venne  
codificata in modo articolato per la prima volta proprio dal  
Prof. Zadeh.

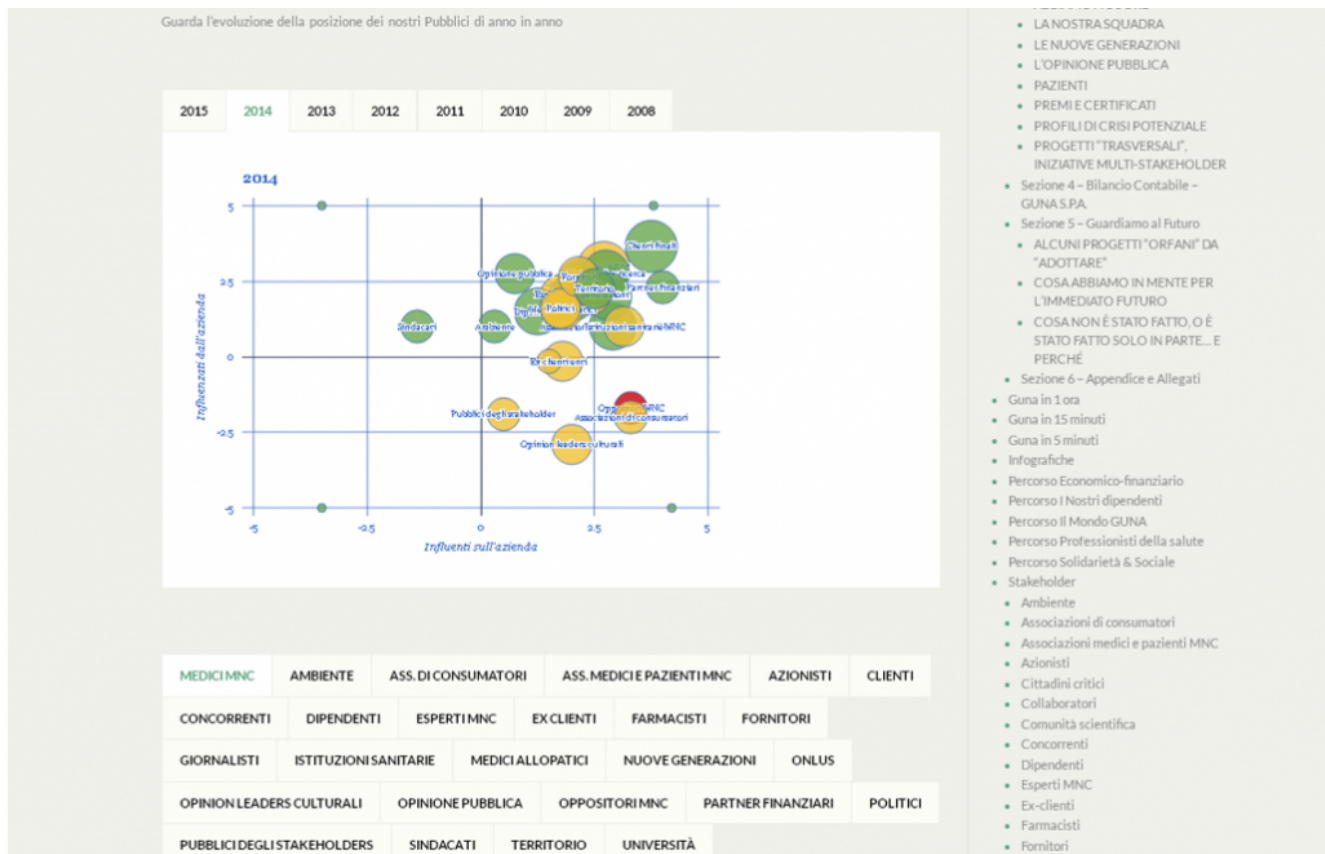
Quando  
parliamo di *grado di verità* o *valore di appartenenza*  
intendiamo dire –  
disorientando forse un po’ le nostre mentalità cartesiane,  
pregnate dal  
concetto “o è vero o è falso, o è bianco o è nero” – che una  
certa proprietà  
oltreché essere vera (cioè con valore 1) o falsa (cioè con  
valore 0) come  
prevede la logica classica, può anche essere contraddistinta  
da valori  
intermedi: vero è che “o si è vivi o si è morti” (valore 1 o  
valore 0) ma  
altrettanto vero è che – in logica fuzzy – si può assegnare ad  
un neonato valore  
1, ad un ragazzo appena maggiorenne valore 0,8, ed a un  
pensionato settantacinquenne  
valore 0,15. Detta così può apparire banale, ma la  
codificazione di questa

riflessione sotto forma di algoritmi matematici avviò una vera e propria rivoluzione nel mondo della logica moderna.

**Un**

## ***nuovo modello di mappa degli stakeholder***

Abbiamo quindi applicato i concetti su esposti alla Responsabilità Sociale delle Imprese, elaborando un nuovo tipo di procedimento per mappare gli stakeholder basato sull'assunto che *"tutti sono stakeholder"*, semplicemente con infiniti e sfumati valori di *coinvolgimento*. La mappa così concepita, è uno strumento innovativo per la lettura dei fenomeni nei quali viene coinvolta l'Organizzazione e delle dinamiche di comunicazione e interazione con i nostri pubblici. Laddove tradizionalmente, l'azienda era infatti rappresentata "al centro", con intorno all'azienda, collegati da una linea ciascuno, i vari portatori d'interesse, questa nuova mappa degli stakeholder utilizza un diagramma cartesiano a 4 quadranti: nessuna correlazione tra l'Organizzazione e gli stakeholder, Organizzazione dominante sullo stakeholder, stakeholder dominante sull'Organizzazione, e – infine – interconnessioni reciproche e forti.



La nostra modalità di rappresentazione dei rapporti tra l'Organizzazione e i propri pubblici va ben oltre l'aspetto meramente grafico, e finisce per coinvolgere nel profondo l'aspetto filosofico di questa materia:

l'Organizzazione è rappresentata come una "texture di fondo" sulla quale "si appoggiano gli stakeholder, a raffigurare l'esatta "coincidenza" di obiettivi e desideri tra la prima e i secondi, enfatizzando visivamente il modo con il quale percepiamo il nostro ruolo nei confronti del pubblico e intendiamo rapportarci – nel senso più ampio del termine – a ciò che ci circonda.

L'azione di input verso uno stakeholder, finirà per generare una rielaborazione di informazioni anche all'interno del perimetro dello stakeholder stesso, modificando in parte il suo DNA, e queste

modifiche  
finiranno inevitabilmente per produrre alterazioni all'interno  
del perimetro  
dei pubblici d'interesse del nostro stakeholder, applicando  
così alle dinamiche  
tra Organizzazione e stakeholder il principio che sta alla  
base delle reti  
neurali.

Nelle "reti neurali artificiali", al termine di ogni fase del  
processo  
di apprendimento, il nodo avente un vettore di pesi più vicino  
ad un certo  
risultato desiderabile è considerato il nodo "vincitore", e  
tutti i pesi sono  
aggiornati automaticamente in modo da avvicinarli a tale  
valore. Dato che  
ciascun nodo ha un certo numero di nodi adiacenti, quando un  
nodo vince una  
competizione, anche i pesi dei nodi adiacenti sono modificati,  
secondo la  
regola generale che più un nodo è vicino al nodo vincitore  
tanto più marcata è  
la variazione dei suoi pesi. Questo è ciò che succede in una  
mappa di  
stakeholder, laddove una buona prassi ha alte probabilità di  
venir adottata da  
tutto il network e diventa quindi il nuovo valore di  
riferimento.

Il tipo di mappa evoluta ideato sulla base di questo modello è  
quindi un  
tentativo per codificare graficamente questi concetti:  
l'organizzazione si  
sente così strettamente connessi ai propri pubblici, da  
arrivare ad affermare  
che non ha relazioni con i propri stakeholder, bensì

l'Organizzazione "è" i propri stakeholder, e gli stakeholder sono l'Organizzazione, perché come Organizzazione siamo parte integrante di uno scenario sociale complesso, con una missione che va ben al di là del mero coinvolgimento dei "pubblici di prossimità".

Anche il posizionamento dei pubblici sulla mappa non è affatto "casuale", bensì è frutto della compilazione di dettagliate "checklist" da parte degli stakeholder stessi e dei loro referenti all'interno dell'azienda, i cui risultati determinano, mediante l'assegnazione di un valore numerico da -5 a +5 (e relative frazioni decimali), il posizionamento dell'icona rappresentante uno specifico pubblico in un preciso punto dello schema, secondo appunto la misurazione dell'"influenza" dello stakeholder sull'organizzazione e viceversa.

Ogni stakeholder è quindi durante l'anno oggetto di specifiche strategie e azioni di comunicazione, elaborate "ad hoc", tendenti a generare il cambiamento nella relazione necessario per spostare lo stakeholder – ovviamente – sempre più verso il riquadro in alto a destra, quello delle "interconnessioni forti" tra l'Organizzazione e lo stakeholder stesso.

***L'evoluzione  
nella rendicontazione integrata: il***

## **“Social Hub”**

Successivamente,  
dopo aver sperimentato con successo questo modello  
sull'azienda farmaceutica  
leader in Italia nel settore delle medicine di origine  
biologico-naturale – ci  
siamo posti un'ulteriore domanda: se la posizione più  
appetibile è – come  
abbiamo sottolineato – quella delle interconnessioni forti,  
non è  
anacronistico un sistema di reportistica confezionato  
esclusivamente  
dall'azienda, flusso unilaterale di informazioni, non  
sottoposto a controlli  
esterni, se non – nel migliore dei casi – a una mera “conferma  
di congruità  
formale” da parte di qualche società di certificazione? Come  
abbiamo scritto, i  
bilanci sociali tradizionali sono spesso documenti  
agiografici, redatti dalle  
aziende alla fine dell'anno, più volte di quante si pensi  
oggetto di “lifting”,  
e riportanti sempre solo pluspoint e quasi mai criticità. Un  
sistema obsoleto,  
non trasparente, non condiviso con quegli stessi stakeholder  
che sosteniamo  
sempre essere – a parole – “fondamentali” per il buon fine  
della missione  
stessa dell'Organizzazione.

E' nato  
così il “Social Hub”: una piattaforma web sperimentale frutto  
di un processo di  
condivisione dei contenuti con i vari pubblici aziendali, che  
collaborano  
attivamente per l'intera fase di redazione del documento di

rendicontazione  
dell'Organizzazione, "emendando" periodicamente il testo  
stesso del bilancio; ogni  
stakeholder può interagire direttamente con la piattaforma,  
modificando i dati  
quali-quantitativi del bilancio relativi al proprio rapporto  
di  
collaborazione/partnership/sponsorship con l'organizzazione,  
"costruendo" con  
essa il Bilancio integrato.

L'Organizzazione  
e i suoi stakeholder dispongono quindi di una rendicontazione  
agile, facilmente  
accessibile, chiara e trasparente; solo online, perchè non  
percepriamo più – da  
alcuni anni – alcun valore aggiunto dalla stampa di un  
supporto cartaceo. Dal  
Social Hub è comunque possibile per qualunque utente  
estrapolare con un  
semplice "click" – qualora necessario – una versione cartacea  
"light" del  
Bilancio integrato, senza foto e impaginata in modo agile ed  
essenziale, così  
da limitare lo spreco di carta.





Inoltre, lo strumento si rivela prezioso per permettere all'azienda di individuare precocemente segnali deboli di crisi e sacche d'inefficienza al proprio interno.

Il bilancio integrato così concepito – frutto di 6 anni di lavoro per l'adattamento del modello teorico che l'ha ispirato, e predisposto in versione sperimentale online nel 2014, in versione 2.0 nel 2016, e in versione 3.0 nel 2019 – è stato dotato di un “cruscotto di indicatori” di oltre 60 tabelle – con relativa parte testuale – i cui dati sono aggiornati man mano durante l'anno direttamente dai vari reparti aziendali, senza alcuna “mediazione” da parte degli azionisti.

Questo progetto di condivisione e di totale disintermediazione tra l'organizzazione e

i suoi pubblici, permette ai cittadini di accedere durante tutto l'anno ai dati grezzi e non "trattati" o commentati dall'organizzazione, per farsi una propria personale idea dell'andamento delle attività societarie.

Vi è anche un'area Fotogallery/Videogallery, con la possibilità di pubblicare "storie per immagini", interviste, etc., che illustrino meglio all'utente la filosofia e i progetti promossi dall'Organizzazione.

Una "time-line" riporta – anno per anno – i "fatti salienti" che hanno caratterizzato l'evoluzione e la crescita dell'Organizzazione stessa.

È stata infine creata l'area *"Cosa non siamo riusciti a fare e perché"*, primo bilancio integrato in Italia a prevedere un intero capitolo di questo genere all'interno del Report, consolidando ancor più il principio "comply or explain", che prevede l'obbligo – previsto dai framework internazionali in materia, purtroppo ancora poco applicati in Italia – di rendicontare ogni obiettivo che si è mancato di raggiungere.

LETTERA DEL PRESIDENTE      GUNA Social Hub      MAPPA STAKEHOLDER      IL GIARDINO ZEN

NAVIGA IL BILANCIO      INFOGRAFICHE      AIUTACI!

## SEZIONE 5 - GUARDIAMO AL FUTURO

Cosa non è stato fatto, o è stato fatto solo in parte... e perché

Alcuni progetti orfani da adottare

Cosa abbiamo in mente per l'immediato futuro

Condividi

### NAVIGA IL BILANCIO

- Bilancio integrato completo
  - Sezione 1 - Introduzione
  - Sezione 2 - Comprendere il Mondo Guna
  - Sezione 3 - Le attività di relazione con gli stakeholders
    - AMBIENTE
    - FARMACISTI E MEDICI
    - GIORNALISTI
    - I CITTADINI CRITICI VERSO LE MEDICINE COMPLEMENTARI
    - I CONCORRENTI
    - I FORNITORI
    - IL TERRITORIO
    - ISTITUZIONI SANITARIE E POLITICI
    - LA COMUNITÀ SCIENTIFICA E LE ISTITUZIONI ACCADEMICHE
    - LA GENESI DEL NOSTRO PERCORSO
    - LA MAPPA DEI PUBBLICI CHE ABBIAMO A CUORE
    - LA NOSTRA SQUADRA
    - LE NUOVE GENERAZIONI
    - L'OPINIONE PUBBLICA
    - PAZIENTI
    - PREMI E CERTIFICATI
    - PROFILI DI CRISI POTENZIALE
    - PROGETTI "TRASVERSALI",

É inoltre possibile “valutare” il bilancio mediante la compilazione di un apposito Questionario di gradimento on-line sul Social Hub. Tutti i questionari compilati contribuiscono a modificare “in tempo reale” la valutazione da parte degli utenti dello strumento di rendicontazione.

Il modello proposto in questo Paper – e già collaudato in Italia – è un viaggio affascinante, oltre una nuova frontiera del marketing relazionale, della sostenibilità e della rendicontazione trasparente, consci del fatto che non sempre “nuovo” è sinonimo di “pericoloso”, dal momento che i nuovi scenari della comunicazione vanno necessariamente governati. Nel contempo, è quasi una “provocazione”, per le aziende decise a aprire i propri cancelli sulla base di

principi di autenticità  
e trasparenza, e a sfidare il domani con ottimismo e senza  
paura.