

Il Brand Activism secondo Philip Kotler e Christian Sarkar



In passato la promozione di un brand avveniva sulla base delle caratteristiche del proprio prodotto:

“Il nostro dentifricio è quello che può darti l’alito più fresco” oppure “Siamo i più bravi a sbiancare i denti”, ecc. Il **positioning** era il nome del gioco nel brand marketing. **Ma il positioning oggi non è più sufficiente** nei nostri mercati altamente competitivi. Prendiamo in considerazione il **marketing per i millennial**, uno dei più grandi gruppi demografici di oggi. I millennial hanno grandi aspettative nei confronti dei brand rispetto ai problemi e alle emergenze sociali e ambientali, molti vorrebbero che i brand mostrassero preoccupazione non solo per i profitti, ma anche per le comunità in cui lavorano e per il mondo in cui

viviamo.

The Body Shop è stata una delle prime aziende a trasmettere i suoi valori e le sue credenze etiche.

La sua fondatrice e CEO, Anita Roddick, non voleva produrre soltanto raffinate lozioni per la cura della pelle, ma desiderava anche occuparsi dei diritti degli animali, dell'ambiente e del commercio equo e solidale. Molti clienti del Body Shop affermavano di essere interessati ai prodotti ma molti altri sceglievano il brand per il suo attivismo.

Brand Activism: *progressive o regressivo?*

Partiamo dalla definizione di Wikipedia:

“L’attivismo è un’attività finalizzata a produrre un cambiamento sociale o politico ed è spesso intesa anche come sinonimo di protesta o dissenso. Le forme di attivismo vanno dalla scrittura di lettere ai giornali o ai politici, alla campagna politica, all’attivismo economico che si esprime con boicottaggi, manifestazioni, manifestazioni di piazza, scioperi, sit-in e scioperi della fame”.

Usando questa definizione come punto di partenza, possiamo immaginare un quadro che consenta alle aziende di sviluppare una **strategia di attivismo: progressivo o regressivo**.



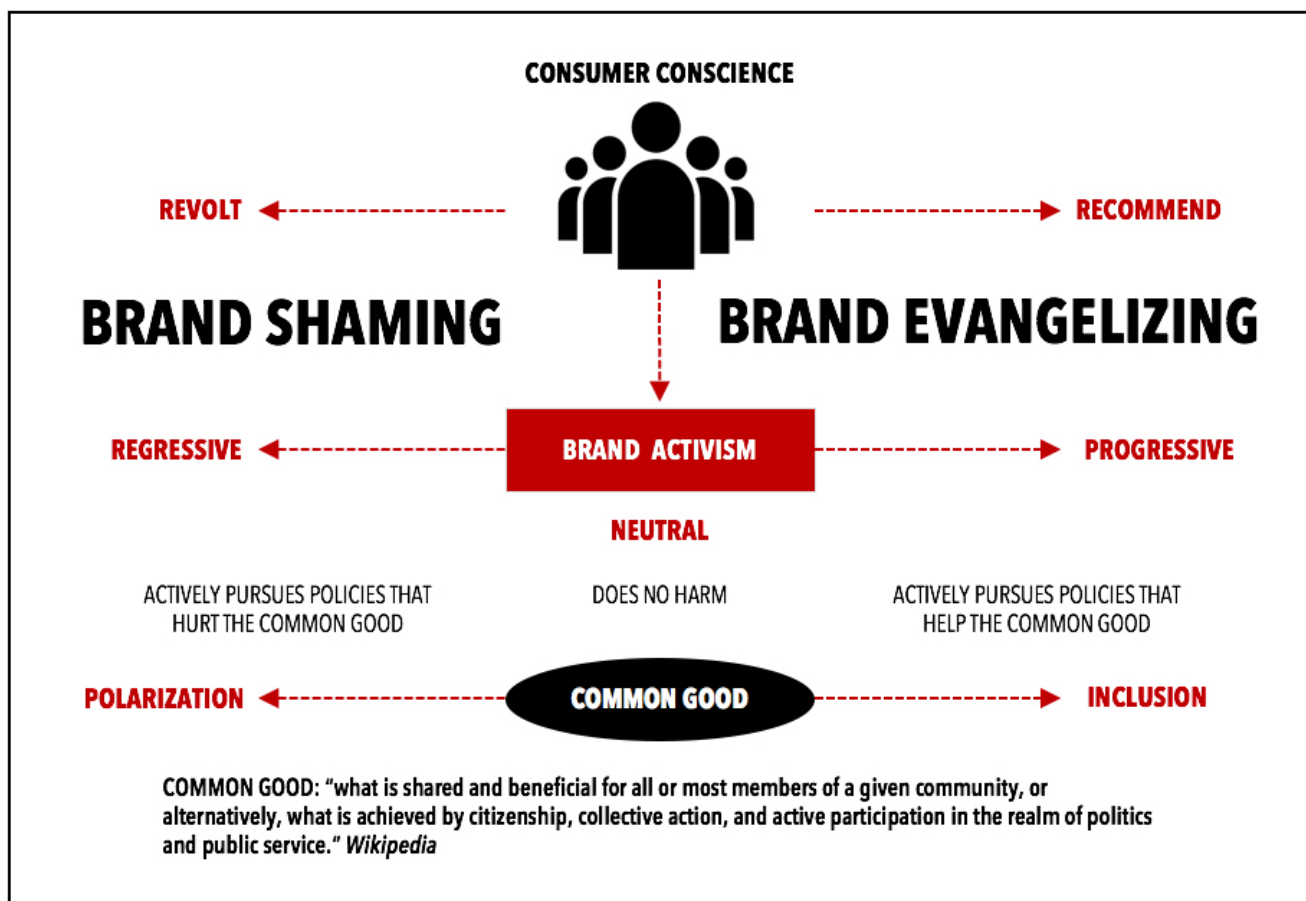
L’attivismo regressivo è quello che abbiamo visto nelle pubblicità delle compagnie di tabacco che per anni, decenni, hanno negato che il tabacco fosse dannoso per la salute, anche quando le loro stesse ricerche dimostravano il contrario.

E hanno, anzi, promosso le “virtù” del fumo in modo tale da danneggiare i consumatori. Anche le aziende che fanno pressioni sui nostri politici per politiche regressive sono attivisti del brand.

Il Brand Activism è regressivo quando le aziende perseguono attivamente politiche che danneggiano il Bene Comune:



Come abbiamo detto in precedenza, il Brand Activism è un nuovo imperativo per il business, perché, ora, più che mai, i consumatori chiedono alle aziende di fare la cosa giusta. Ecco un'immagine che illustra bene gli effetti del Brand Activism di tipo regressivo a confronto con quello di tipo progressivo.



A FRAMEWORK for HOW BRAND ACTIVISM WORKS

Un Brand Activism di tipo progressivo, è quello delle aziende che compiono scelte che tengono in considerazione il Bene Comune. Queste aziende hanno uno scopo più ampio della semplice ricerca del profitto e sono viste sempre più come leader nei loro settori.

In una classifica stilata nel 2015 dalla **Harvard Business Review** sui [CEO con le migliori prestazioni al mondo](#) spicca, in cima un nome che non è familiare ai più: **Lars Rebieen Sørensen**, CEO di Novo Nordisk, la società farmaceutica danese al primo posto. Intervistato, **Sørensen** ha affermato:

“La responsabilità sociale delle imprese è tutt’altro che massimizzare il valore della vostra azienda per un lungo periodo. A lungo termine, le questioni sociali e ambientali diventano questioni finanziarie”.

Le classifiche valutano i risultati finanziari a lungo termine all’80% e le prestazioni ESG (ambientali, sociali e di

governance) al 20%. Sulla base di parametri puramente finanziari, Jeff Bezos di Amazon guiderebbe tutti gli altri CEO, ma il punteggio ESG relativamente debole di Amazon lo colloca al numero 87 nella classifica.

Quando il Brand Activism è diventato un aspetto così rilevante?

Come affermano Philip Kotler e Christian Sarkar nel loro libro *Brand Activism: from purpose to action* l'attivismo dei brand è la naturale evoluzione dei programmi di **Corporate Social Responsibility (CSR)** e **Environmental, Social and Governance (ESG)** che sta investendo le aziende in tutto il mondo. Se prima l'impegno delle aziende si identificava come marketing-driven o corporate-driven, oggi si parla di **society-driven** o **values-driven**:



Il **Brand Activism** è guidato dalla preoccupazione fondamentale per i **problemi più grandi e più urgenti** che la società deve affrontare.

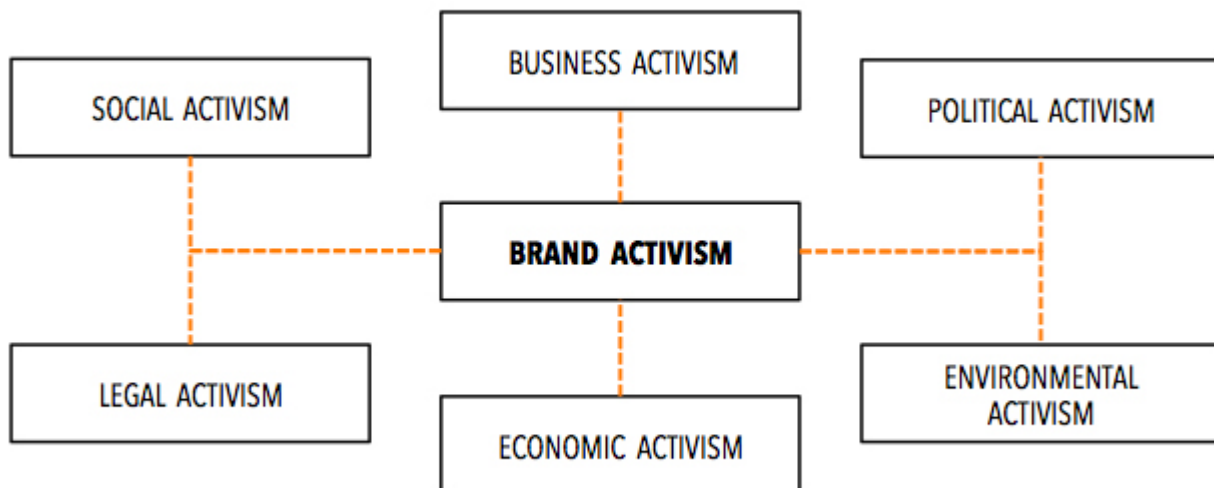
Ma significa in primis che non si può affermare di essere un'azienda values-driven e poi ignorare la società: i dipendenti, i clienti, la comunità in cui si lavora, e il mondo.

La prova del proprio attivismo sta nelle scelte che si compiono, non nelle affermazioni che si fanno. E la forza che

guida il progresso oggi è un senso di giustizia ed equità per tutti.

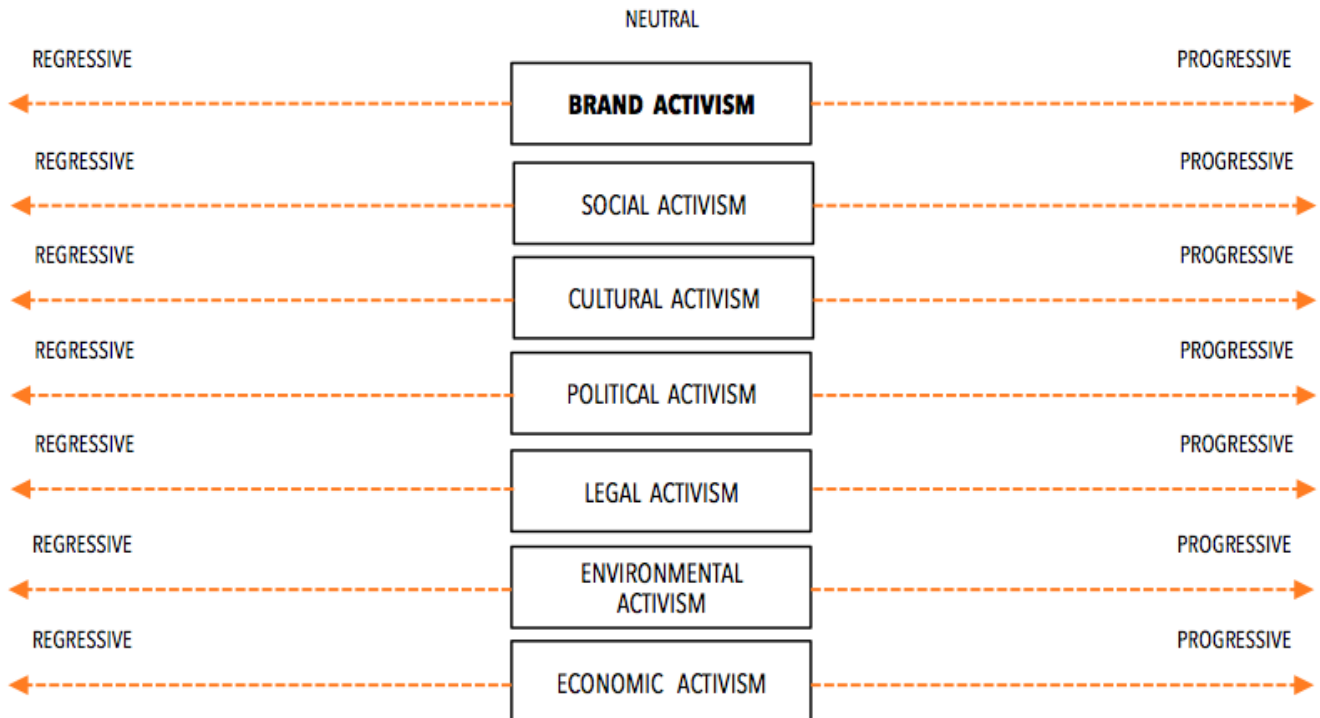
Le categorie di Brand Activism

Philip Kotler e Christian Sarkar identificano sei aree di Brand Activism:



- L'**attivismo sociale** comprende aree come l'uguaglianza – di genere, LGBT, etnia, età, ecc. – Include anche questioni sociali e comunitarie come ad esempio l'istruzione.
- L'**attivismo legale** si occupa delle leggi e delle politiche che incidono sulle aziende, come le tasse, il posto di lavoro e le leggi sull'occupazione.
- L'**attivismo aziendale** riguarda la governance: organizzazione aziendale, retribuzione degli amministratori delegati, retribuzione dei lavoratori, relazioni sindacali ecc.
- L'**attivismo economico** può includere politiche salariali minime e fiscali che incidono sulla disparità di reddito e sulla redistribuzione della ricchezza.
- L'**attivismo politico** riguarda lobbismo, voto, diritto di voto e politica.

- L'**attivismo ambientale** si occupa di leggi e politiche in materia di tutela dell'ambiente, uso del suolo, inquinamento dell'aria e dell'acqua.



Sarebbe un esercizio interessante e significativo **misurare e classificare tutte le imprese settore per settore con chiari indicatori della loro posizione**. Potrebbe essere ancora più interessante misurare anche il loro successo a lungo termine sul mercato.

Progressive Brand Activism: Patagonia

Un brand che viene citato come modello è Patagonia, che sta portando il brand activism a nuovi livelli.

Patagonia è orgogliosa dell'impegno e dell'etica nella tutela dell'ambiente come afferma nel Patagonia's Mission Statement: [We're in business to save our home planet](#).

Ma l'impegno del brand per la giustizia sociale e ambientale va molto oltre:

- [The Refuge: Patagonia](#) promuove un cortometraggio sul suo

sito web su “uno degli ultimi luoghi selvaggi d’America e sulle persone che lo chiamano casa”. Per centinaia di generazioni, i Gwich’in popolazione dell’Alaska e del Canada settentrionale sono dipesi dal caribù che emigra attraverso il Rifugio Artico. Con la loro cultura tradizionale ora minacciata dall’estrazione di petrolio e dai cambiamenti climatici, le donne di Gwich’in stanno portando avanti una lotta per proteggere la loro terra e il loro futuro con un [video](#) e una [petizione](#).

- [\\$ 10 milioni per il pianeta](#): Per il Black Friday nel 2016, Patagonia ha donato il 100% delle vendite alle organizzazioni sociali che lavorano per creare un cambiamento positivo per il pianeta. Dichiarando: **“In questi tempi di divisione, proteggere ciò che tutti abbiamo in comune è più importante che mai.”**
- **radically///resourceful**: Patagonia introduce una nuova linea chiamata re/collection – stili realizzati con tutti i tipi di materiali riciclati, tra cui il 100% di lana riciclata e il 100% di poliestere riciclato con l’85% di etichette in poliestere riciclato, l’80% di cerniere riciclate e 50% di bottoni riciclati.
- **Commercio equo e solidale**: Patagonia paga un premio per ogni articolo certificato del commercio equo e solidale che porta la sua etichetta. Quel denaro extra va direttamente ai lavoratori della fabbrica e loro decidono come spenderli. Il programma promuove anche la salute, la sicurezza, la conformità sociale e ambientale dei lavoratori e incoraggia il dialogo tra lavoratori e dirigenti.
- **Agricoltura biologica**: Patagonia sta lavorando per integrare le pratiche organiche rigenerative nella sua catena di approvvigionamento e collaborare con altre società e organizzazioni per promuovere questo importante lavoro. Per capire come funziona l’agricoltura biologica rigenerativa, date un’occhiata al corto **Dirt Cheap**. Per un’immersione più profonda, c’è [Unbroken Ground](#), un film di 25 minuti pubblicato di

recente da Chris Malloy che racconta la storia di quattro gruppi pionieri nel campo dell'agricoltura rigenerativa, del pascolo rigenerativo, dello sviluppo diversificato delle colture e della pesca rigenerativa.

Come diventare Brand Activist

Oggi non c'è alcuna giustificazione per cui 62 persone nel mondo possiedano la stessa ricchezza di metà del mondo.

C'è un mito persistente nel mondo degli affari contemporaneo secondo cui lo scopo finale di un'azienda è massimizzare il profitto per gli investitori dell'azienda. Tuttavia, la massimizzazione del profitto non è uno scopo; invece, è un risultato. **Sosteniamo che il modo migliore per massimizzare i profitti a lungo termine sia quello di non renderli l'obiettivo principale.**

È invece necessario che i brand prendano posizione sui temi sociali e sulle emergenze che affliggono il pianeta. Questo è quello che i consumatori oggi cercano: comprendere da che parte sta un'azienda per scegliere se supportarla o boicottarla, per scegliere se essere evangelisti del brand o oppositori.

Kotler e Sarkar si interrogano anche sulla necessità di trovare un modo per riconoscere e premiare quelle aziende che praticano una gestione aziendale sostenibile e orientata agli stakeholder. Forse dobbiamo istituire un Brand Activist Award for Business e ogni anno premiare le aziende che si distinguono come modelli di brand activism, in modo che i consumatori possano scegliere di supportare quei brand che si stanno prendendo cura del bene comune e degli interessi della popolazione, attraverso pratiche commerciali illuminate.

Fonte: The Marketing Journal

Novartis, “corrotti decine di migliaia di medici per prescrivere farmaci inutili”. Alla tv svizzera la testimonianza di tre ex manager



Nel documentario di Falò in onda giovedì 18 ottobre parlano per la prima volta i whistleblower che collaborano all'inchiesta dell'Fbi contro la multinazionale elvetica. Secondo l'accusa, medicinali dai prezzi proibitivi sono stati omologati in Grecia, e pazienti sani sarebbero stati sottoposti a cure inutili

Novartis, la multinazionale farmaceutica svizzera, è accusata di aver corrotto decine di migliaia di medici pur di fare prescrivere i propri prodotti. E così pazienti inconsapevoli e perfettamente sani sarebbero stati sottoposti a cure del tutto inutili. Coinvolti anche ministri e alti funzionari dello

Stato, con l'accusa di essere stati al libro paga della multinazionale per omologare in **Grecia** nuovi farmaci a prezzi proibitivi.

L'indagine è stata avviata dall'**Fbi** nel 2016 grazie alla collaborazione di informatori della sede greca. Ora la trasmissione **Falò**, in onda stasera , giovedì 17 ottobre alle 21.10 su **Rsi La1**, nel documentario "**La strategia**" per la prima volta dà voce ai tre informatori, che ha incontrato prima in Grecia e poi a **New York**, dove si sono recati per gli interrogatori delle autorità statunitensi.

I tre ex manager, che si autoaccusano di corruzione nei confronti di medici e funzionari di Stato, hanno affidato ai giornalisti della tv pubblica svizzera Maria Roselli e Marco Tagliabue, il racconto dettagliato delle pratiche illecite a loro dire utilizzate da Novartis per conquistare nuove fette di mercato in Grecia ed avanzare nel giro di pochi anni dal quinto al primo posto in classifica.

I tre **whistleblower**, la cui identità per motivi di sicurezza deve restare nascosta, rivelano a Falò l'esistenza di veri e propri "programmi di corruzione" camuffati da normali progetti di marketing, in parte finanziati direttamente dalla sede centrale di Basilea in Svizzera. L'inchiesta delle autorità americane si è conclusa nell'estate 2019. Spetta ora a Novartis decidere se affrontare un processo o puntare ad un accordo.

Il documentario è visibile [sul sito di Falò](#) da venerdì 18 ottobre.

TESI DI LAUREA: LE CRISI D'AZIENDA: IL CASO DEL PONTE MORANDI



Università Commerciale Luigi Bocconi

Università Commerciale Luigi Bocconi, Milano – Facoltà di Economia

Corso di Laurea in Economia Aziendale e Management, Anno Accademico 2018 – 2019

LE CRISI D'AZIENDA: IL CASO DEL PONTE MORANDI

Tesi di Laurea di Federica Damonte Prioli – Relatore Prof. Andrea RURALE

A questo link, il [testo integrale della Tesi](#) (41 pagine), qui di seguito, il testo dell'**Introduzione della tesi**:

INTRODUZIONE

Secondo Paul A. Argenti una crisi è *“una rilevante calamità che può verificarsi sia in modo naturale sia come risultato di un errore o di un intervento umano, anche maligno. Ciò può includere danni materiali come ad esempio la perdita di vite umane o di beni, o danni immateriali, come ad esempio la perdita di credibilità dell'organizzazione o di altri danni alla reputazione”*.

Al giorno d'oggi gestire una crisi aziendale è diventata una priorità per ogni realtà aziendale; ancora più importante è il saperla prevenire. Questo è dovuto al fatto che le notizie vengono divulgate molto velocemente tramite i media sia tradizionali che digitali. Saper comunicare alla propria audience in modo efficace e tempestivo è una necessità per le

aziende che si trovano all'interno di una crisi, anche per il fenomeno che va sempre più sviluppandosi delle fake news.

Una crisi è come una tempesta per un'azienda, da cui può uscirne più forte o nettamente indebolita. Per creare una forte immagine aziendale possono essere necessari molti anni e in pochi minuti la stessa può essere rovinata.

Questo è quello che è successo ad Autostrade per l'Italia, nell'agosto 2018, dopo il crollo del ponte Morandi. Una cattiva gestione della comunicazione immediatamente dopo i fatti ha impattato negativamente sull'immagine aziendale con forti conseguenze.

Secondo un'attenta analisi, nel primo capitolo verrà presentata l'azienda Autostrade per l'Italia, e l'importante azionista di riferimento, la famiglia Benetton.

Nel secondo capitolo seguirà una presentazione del ponte e i tragici fatti accaduti il 14 agosto 2018.

Nel terzo capitolo verranno illustrate le principali conseguenze per tutti gli enti coinvolti, sia dal punto di vista economico che commerciale e turistico.

La parte fondamentale sarà illustrata nel capitolo 4, in cui, secondo l'analisi svolta da Luca Poma e Giampietro Vecchiato nella loro guida al *Crisis Management*, verrà analizzato il comportamento dell'azienda secondo le tre fasi di *research*, *response* e *recovery*.

Infine, si cercherà di capire nel quinto capitolo quali sono stati gli errori commessi dall'azienda e dunque la situazione attuale per la città e per l'azienda coinvolta.

L'estate del cambiamento.



Niente a che fare con la crisi dell'ormai famigerato "Governo del Cambiamento". Quella che sta per concludersi potrebbe essere ricordata come un'estate memorabile per la quantità di campagne e iniziative che sembrano segnare una svolta definitiva negli approcci al marketing e alla comunicazione.

Da tempo nel nostro lavoro si fa un gran parlare della necessità di comunicare in maniera nuova ai nostri interlocutori. Spesso, nella rincorsa al consenso dei Millennial, si rende pressoché obbligatorio uno sguardo nuovo sulle tematiche a cui sembrano essere più affezionati. Ecco quindi che i temi ambientali, quelli della diversità di genere e dell'inclusione diventano requisiti fondamentali per guadagnare i loro favori. C'è chi è riuscito a farlo in maniera magistrale e gli ultimi mesi sono stati particolarmente interessanti da questo punto di vista.

Ho attraversato i miei feed e ho provato mettere in fila le iniziative che mi sono piaciute di più, partendo dalla

bellissima operazione con cui Diesel ha salutato su Instragram i 14.000 follower persi dopo la sua adesione al Pride e alla comunità LGBT.



diesel



Piace a ilacasti e altri 47.333

diesel We've taken pride in our beliefs for 40+ years & we believe in [#pride](#). For those who don't, including the 14.000 followers who've left us in the last week.... bye bye!

To those who share our beliefs and values, let's celebrate the fact that [#loveislove](#). Always.

Visualizza tutti e 2.763 i commenti

“Sosteniamo con orgoglio i nostri valori da oltre 40 anni e crediamo nel Pride. Per coloro che non lo fanno, inclusi i 14.000 followers che ci hanno lasciati nell’ultima settimana... addio! Per coloro che condividono le nostre opinioni e i nostri valori, celebriamo il fatto che l’amore è amore. Sempre”

Bella anche l’iniziativa della compagnia aerea KLM che all’inizio di luglio, alla vigilia dei suoi picchi stagionali, ha avuto il coraggio di lanciare l’iniziativa [Fly Responsibly](#), per invitare i suoi passeggeri a considerare altre forme di trasporto su alcune destinazioni o a compensare l’emissione di CO2 con uno speciale biglietto di viaggio che permette di partecipare a un importante progetto di riforestazione

E ancora, spostandoci su altri temi, bellissima l’iniziativa della multinazionale Pampers che si è attivata per installare in USA e Canada, oltre cinquemila fasciatoi nei bagni degli uomini. #lovethechange è il tema che hanno dato a questa iniziativa e che stabilisce pari opportunità tra uomini e donne, anche nel cambio dei pannolini.

Di tutt’altro genere la geniale provocazione di Pornhub, il celebre sito di video pornografici. I creativi dell’agenzia Officer & Gentleman hanno preso a prestito l’istanza ambientale per lanciare il film pornografico più “sporco” di tutti i tempi. Hanno coinvolto una celebre pornostar in un film girato su un’isola letteralmente coperta di spazzatura. La visione è possibile solamente sulla loro piattaforma e ad ogni clic corrisponde un incentivo importante a tutela dell’ambiente.

YouTube ha rimosso il trailer, ma potete divertirvi su Pornhub e fare qualcosa di utile per il pianeta.

CLEAN UP THE BEACH BY GETTING DOWN AND DIRTY

Dobbiamo cambiare le nostre abitudini e smettere di insudiciare questi paradisi terrestri. Per aiutare, guarda per intero il video senza censure qui sopra con la coppia dei porno all'aperto per eccellenza LeoLulu, per ogni visualizzazione faremo una donazione ad Ocean Polymers per aiutarli a finanziare i loro sforzi per pulire i nostri oceani.

WATCH THE FULL UNCENSORED VIDEO

<https://it.pornhub.com/cares/dirtiest-porn>

E a proposito di ambiente, sempre quest'estate, c'è da registrare [la notizia](#) di **Lego** che ha reso nota l'intenzione di utilizzare bioplastiche ecologiche e di origine naturale per fabbricare i suoi mattoncini da costruzione. Mentre fa discutere la scelta di **IKEA** che ha recentemente comunicato di non distribuire più il proprio catalogo nelle case dei consumatori. In realtà alcuni lo stanno ricevendo, ma la gran parte dei clienti IKEA dovrà recarsi presso un punto vendita per poter sfogliare il catalogo cartaceo.

Un oggetto cult non sarà più disponibile presso le nostre case e gli addetti ai lavori si sono divisi tra chi plaude la scelta ambientale della multinazionale svedese e chi reclama la propria dose di carta e colla nella propria casella di posta, accusando IKEA di guardare solo al risparmio dei costi di produzione.

Sul filo di lana arriva **Cadbury**, la celebre tavoletta di cioccolato, che in India ha voluto celebrare il giorno dell'indipendenza con un'edizione davvero speciale fatta di 4 gusti in una sola barretta che prende i colori delle diverse etnie locali.



cadburydairymilkin  • [Segui](#)

...



**This Independence day,
celebrate India's
unity in diversity.**

Limited edition
India's first chocolate
with dark, blended,
milk and white united
in one bar.

Available on
Flipkart 

Sale begins 15th Aug 12pm
Limited edition stocks only. Available in only select geographies.

The advertisement features a purple background with pink confetti and streamers. A large, unwrapped Cadbury Unity Bar is shown, revealing its unique design where the top half is white, the middle is dark brown, and the bottom is milk chocolate. The bar is divided into squares, each embossed with the Cadbury logo. Below the bar is its purple wrapper, which features the 'unity bar' logo and an illustration of diverse Indian people celebrating. The Cadbury logo is in the top right corner, and the Indian flag is in the bottom right corner.



Piace a 7.526 persone

cadburydairymilkin This Independence Day, let's
celebrate a country that stands united in its diversity.

Infine, questa è stata l'estate in cui su questi temi ci sono state importanti prese di posizione da parte delle aziende.

Negli Stati Uniti i **200 CEO appartenenti alla Business Roundtable** presieduta da Jamie Dimon di JpMorgan Chase che vanta al suo interno aziende come Apple, Accenture e AT&T, per oltre 15 milioni di dipendenti hanno dichiarato che *“accanto alla massimizzazione dei profitti ogni compagnia deve avere come scopo l'arricchire la vita dei propri dipendenti, dei consumatori, dei fornitori e delle comunità, servendo gli azionisti in modo etico e rispettando l'ambiente”*.

L'affermazione è coraggiosa, pensando ai nomi che fanno parte di quest'associazione e infatti non si è fatta attendere una severa risposta delle BCorporation che [in ultima istanza invita a lavorare insieme per il benessere di tutti](#).

Patagonia, Ben & Jerry's, and 30 other companies tell the Business Roundtable CEOs to put up or shut up

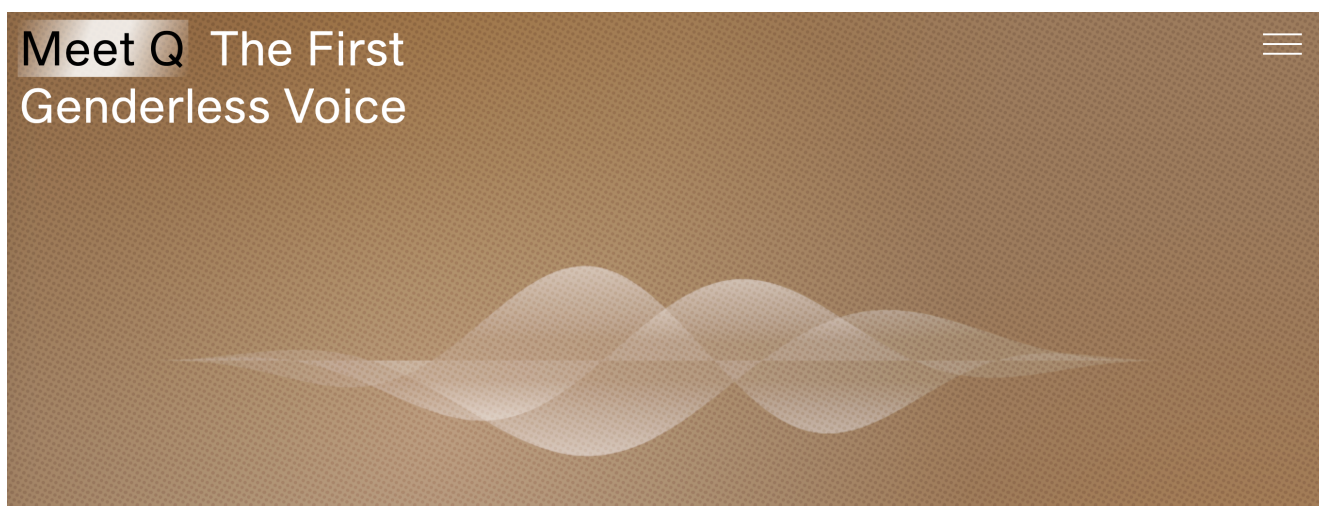


[Photo: [I'm Roomian/Unsplash](#)]

Lo so è stata anche l'estate delle critiche a Greta Thunberg per la sua traversata principesca, ma c'è stato anche un momento a margine del G7 in cui le più importanti *maison* della moda si sono impegnate nel **#fashionpact**. L'accordo siglato davanti al Presidente Macron vuole che l'intero comparto della moda si adoperi per promuovere, migliorare e rafforzare la cooperazione tra società private e stati nazionali, al fine di arrestare il riscaldamento globale; ripristinare la biodiversità e proteggere gli oceani.

Staremo a vedere.

Per chiudere, e a proposito di inclusione, una notizia di pochissimi giorni fa a dirci quanto in futuro i temi più sensibili debbano riguardare qualsiasi ambito di lavoro. E per ovviare all'annosa questione di genere sulla sessualità delle intelligenze artificiali, ecco arrivare in nostro soccorso la prima [genderless voice](#).



88

- [Invertising](#)
- [Bcorporation](#)
- [Diesel](#)
- [IKEA](#)

**Dal relatore pubblico ai
correlatori sociali**



A poche settimane da BledCom, le riflessioni di Biagio Carrano a margine del simposio.

Dopo le note di [Francesco Rotolo](#), [Biagio Oppi](#), [Letizia Ciancio e Toni Muzi Falconi](#), ecco quanto scrive Biagio Carrano, co-autore del [paper](#) presentato.

La ventiseiesima edizione del simposio di Bled si è focalizzata sul tema "Trust and Reputation", che è un po' come se un amministratore delegato di una banca parlasse di merito di credito dopo averne sfasciato i bilanci elargendo prestiti inesigibili ad amici e compari. Perché se ci sono due parole che descrivono la crisi di una professione e, in generale, delle società in cui oggi viviamo, esse sono proprio fiducia e reputazione. Non starò qui ad elencare cause e dinamiche che hanno portato a questo, però possiamo tratteggiare un orizzonte presente, in cui tutti i riferimenti entro cui tradizionalmente si muovono comunicatori e relatori pubblici, quali istituzioni, media, esperti, vivono un declino nella loro capacità di essere ancora autorevoli e rilevanti. A Bled abbiamo provato a presentare una prospettiva complementare

dell'essere relatore pubblico, il cui ruolo sia capace di estendersi oltre i confini dell'organizzazione, per proporsi come "tessitore sociale", "relatore di comunità", "social capital officer", "social capital booster": definizioni ancora parziali e instabili perché frutto di un'elaborazione in itinere.

Chi era il relatore pubblico?

Con una forte semplificazione potremmo affermare che finora il ruolo del professionista delle relazioni pubbliche è stato, e resta, per lo più, quello di convogliare il capitale intellettuale, umano e sociale esistente (inteso sia come attributi del marchio del committente, sia come reputazione verso gli stakeholder, sia come caratteristiche sociali dei territori in cui si opera, sia, infine, come il suo proprio capitale sociale inteso come reputazione, credibilità e capacità di persuasione) al fine di raggiungere gli obiettivi di comunicazione, intesi come advocacy o in termini di cambiamento degli atteggiamenti e dei comportamenti.

In questa declinazione, alla committenza vengono di regola proposte e sviluppate campagne per lo più di breve durata, al di sotto dei dodici mesi di orizzonte, con un approccio tattico legato spesso a necessità contingenti. Inoltre l'orientamento è per lo più dall'interno dell'organizzazione verso l'esterno: abbiamo un messaggio, un'idea, una qualità e vogliamo che alcuni soggetti all'esterno dell'organizzazione ne vengano a conoscenza.

Questa rapsodicità delle attività di comunicazione e di relazioni sociali si evidenzia anche nella durata degli incarichi dei dirigenti responsabili: l'incarico di un direttore finanza o un direttore di produzione dura per molto più tempo rispetto a un pari grado che si occupa di comunicazione. Spesso il direttore della comunicazione è più legato a un rapporto di fiducia con l'amministratore delegato che ai valori e alla cultura dell'impresa per cui lavora. Così

la continuità di indirizzo nell'ambito della comunicazione viene meno e spesso non è considerata essenziale per il successo dell'impresa. Aspetto paradossale questo, in un'economia dove le imprese a maggior tasso di crescita sono quelle con forti elementi di valore intangibili.

Una nuova idea di capitale

Fino a trent'anni fa parlare di capitale non consentiva ambiguità: o avevi i capitali (in termini finanziari o di macchinari) per intraprendere un'attività o non partivi. Il capitale si riduce a soldi e mezzi di produzione e non vi erano dubbi: quello che facevi o accresceva o diminuiva il conto in banca o il patrimonio.

Teorici e analisti hanno gradualmente dimostrato che di capitali ce ne possono essere tanti. Si possono avere scarsi capitali ma un'artigianalità unica che ti consente di realizzare prodotti di eccellenza, grazie a un tornio o a un forno. E da quel forno e da quel tornio hanno avuto inizio tante storie di successo italiane. Puoi essere un neolaureato con le scarpe bucate ma hai una preparazione di eccellenza che presto (forse non in Italia) ti verrà riconosciuta con stipendi adeguati. All'opposto, non sei una cima e non hai mani di fata, ma hai savoir faire e una capacità empatica uniche che ti rendono credibile e ben accetto da tante persone, pronte a darti, appunto, credito. La consapevolezza che le risorse naturali non sono infinite spinge poi a considerare un loro uso efficiente e parco come un ulteriore fonte di valore per un'impresa.

L'approccio dell'International Integrated Reporting Council (fondato nel 2010 dal Principe Carlo insieme ai grandi operatori globali della revisione contabile e divenuto il principale centro di analisi intorno al valore e alla rendicontazione delle organizzazioni) ha individuato sei fonti del valore per le organizzazioni: il capitale finanziario (Financial), il capitale produttivo (Manufacturing), il capitale umano (HR), il capitale naturale (Natural), il

capitale intellettuale (Intellectual), il capitale sociale e relazionale (Social). Ma ancora più importante è l'idea che il valore creato da un'organizzazione non può essere scisso dal valore creato al proprio esterno: non è un vero valore se finisce per essere un gioco a somma zero, dove l'incremento di valore contabilizzato da un'impresa è frutto del depauperamento dei capitali utilizzati, interni o esterni, ad esempio attraverso lo sfruttamento di risorse naturali non rinnovabili, l'abuso del personale, indebolimento della fiducia a seguito di condotte scorrette, lo spreco di risorse economiche per spese o benefit ingiustificati.

Di questi sei asset, quattro sono interni all'azienda/organizzazione (Manufacturing, Financial, HR, Intellectual) e due esterni (Natural e Social). Inoltre cinque di questi asset sono prevalentemente degli stock, mentre solo il capitale sociale e relazionale può essere interpretato prevalentemente come un flusso perché esso si misura solo in rapporto a un determinato intervallo di tempo.

Dunque possiamo affermare che il capitale sociale e relazionale di un'organizzazione ha due specifici attributi: è un flusso ed è prevalentemente originato attivando risorse esterne ai confini organizzativi. Per ciascuno dei sei capitali vi sono figure professionali e manageriali specifiche ma con obiettivi diversi. Un direttore finanza o del personale ha come obiettivo quello di portare all'interno dell'organizzazione le risorse di miglior qualità, mentre il capitale sociale non può essere trasferito dall'esterno all'interno dell'organizzazione, proprio perché non è uno stock ma un flusso. Può essere attivato e accresciuto nella sua capacità di produrre externalità positive per l'organizzazione, ma non può essere "trasportato" al suo interno come se fosse un barile di petrolio o un bonifico bancario.

Il capitale sociale e relazionale è contendibile ma, a differenza della conoscenza o dei beni digitalizzati, non è replicabile a costo zero. Al contrario richiede investimenti di lungo periodo e ogni organizzazione opera già in un

contesto più o meno sviluppato dal punto di vista del capitale sociale, frutto di stratificazioni successive, in cui il capitale sociale non sempre è accresciuto ma può aver registrato un decremento a seguito di particolari eventi o anche di una generazione meno propensa a investire in esso.

Il capitale sociale è stato per troppo tempo visto come uno stock, di natura personale o legato a uno specifico territorio, di cui l'organizzazione fruiva tatticamente in base alle sue esigenze del momento. Gli esempi più tipici sono quelli del personaggio autorevole o dell'esperto, di cui si attiva la reputazione o la fiducia che infonde nel pubblico, o l'apertura di canali di collaborazione con organizzazioni radicate sul territorio al fine di rendere più persuasiva una campagna di comunicazione o di accreditamento. Se invece interpretiamo il rapporto tra organizzazione e ambiente in cui opera in termini di costante dinamica di feedback, attraverso attività, relazioni e interazioni continuamente attivate, comprendiamo come questi due elementi non possono essere più pensati come separati, e questo non in base a un'astratto approccio olistico, ma semplicemente perché l'organizzazione è anche il suo ambiente, e dunque subisce o fruisce il degradarsi o lo svilupparsi del capitale sociale che la circonda così come subisce o fruisce i trend economici generali.

Una nuova prospettiva per i relatori pubblici

Il capitale sociale in cui e con cui si relaziona un'organizzazione è dunque un asset competitivo dell'organizzazione stessa, e come tale va tutelato, coltivato, promosso e accresciuto come tutti gli altri valori che l'organizzazione custodisce al proprio interno. Se si parte da questo assunto si trasforma e si dilata anche l'ambito e le responsabilità dei comunicatori e dei relatori pubblici.

La relazione con i portatori di interesse è stata finora

sempre pensata come una relazione uno a molti, uno a pochi o uno a uno. In realtà questo nuovo ruolo del relatore pubblico prevede anche la capacità di promuovere relazioni molti a molti. Certo, è un truismo affermare con Robert Putnam "Working together is easier in a community blessed with a substantial stock of social capital" (Putnam 1993, pp. 35 and 36), ma quante organizzazioni si sono poste questo obiettivo, assumendo professionisti capaci di incrementare questo capitale?

A Bled abbiamo definito questa nuova relazione tra capitale sociale e relazioni pubbliche nei termini inglesi di "entanglement", correlazione, concetto che richiama anche l'entanglement quantistico, chiaramente un traslato per evidenziare la correlazione anche a distanza tra un'organizzazione e il suo capitale sociale, che in qualche modo diventa un "portato" della cultura organizzativa anche quando essa opera in contesti diversi da quello originario, come nel caso, ad esempio, di aperture di nuove sedi all'estero.

In questa nuova dimensione professionale gli orizzonti temporali di azione cambiano in maniera significativa. Da obiettivi a breve termine tramite iniziative occasionali si passa a risultati di lungo termine attraverso attività ricorrenti anche se meno eclatanti. Non si cerca tanto la visibilità occasionale quanto il rafforzamento dei legami esistenti, la creazione di nuove interlocuzioni e la promozione di un contesto sociale aperto di per sé alla relazione. Ci troviamo in una dimensione che oltrepassa i confini usuali della corporale social responsibility o della sussidiarietà: l'organizzazione non investe sul capitale sociale in base a principi risarcitori o di sana etica aziendale, quanto investe perché persuasa che sviluppare questa componente della sua configurazione di valore le consente di essere competitiva.

Se intende promuovere questo nuovo modello, il comunicatore o relatore pubblico deve darsi anche strumenti nuovi. Innanzitutto quantificare l'apporto al capitale sociale dato

dai suoi interventi. Poi la capacità di uscire dall'ambito propagandistico e della advocacy per entrare in una dimensione alquanto inesplorata: una posizione più esterna che interna all'organizzazione, più dedicata a tessere legami che a instaurare relazioni strumentali, più focalizzata su una visione lunga di un contesto sociale che sulla imminente trimestrale (al di là delle imprese dove comunque è prevista una rendicontazione puntuale anche del capitale sociale). Una funzione siffatta può appunto trovare una sua legittimità solo se capace di quantificare con metodi condivisi l'impatto delle sue azioni.

All'interno del piano per accrescere il capitale sociale, che deve prevedere investimenti e risultati come tutti gli altri piani aziendali, il piano di comunicazione ed RP vedrà iniziative e attività dedicate a questi specifici obiettivi di correlazione con il capitale sociale.

Un passaggio conseguente sarà la mappatura del capitale sociale, da svilupparsi attraverso gli strumenti che le ricerche degli ultimi trent'anni hanno definito: non soltanto uno statico censimento dei soggetti che sul territorio tutelano e sviluppano il capitale sociale e non soltanto soltanto l'analisi di correlazione tra le attività di questi soggetti e determinati output sociali. Bisognerà integrare ad essi la sentiment analysis (non solo online, ma anche nei luoghi fisici) attraverso i metodi e i software oggi disponibili. Solo così si potrà capire quali sono i gap e i picchi e definire delle azioni capaci di aderire effettivamente alle caratteristiche della cultura sociale locale e dunque risultare efficaci.

Ma soprattutto si tratterà di uscire da una logica funzionale alla diffusione di alcuni messaggi di "buona volontà": passare dalla promozione di buone pratiche alla diffusione di attitudini produttive del capitale sociale sarà la vera sfida, perché la pratica è il frutto di un'attitudine e spesso una campagna migliora solo temporaneamente gli effetti di una pratica se non si è lavorato sulle attitudini.

Quello di cui sopra è un elenco, parziale e finanche

contraddittorio. Nessuna ambizione di dare indicazioni definitive, ma solo di suscitare una riflessione per esplorare collettivamente una dimensione che appare essere la sfida del presente per la professione del relatore pubblico e per le nostre stesse società.