

DALLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ALLA CORPORATE SOCIAL INNOVATION, PASSANDO PER LA CREAZIONE DI VALORE CONDIVISO

In una fase di crisi, o forse di transizione tra modelli economici, ci siamo chiesti quale sarà il ruolo della sostenibilità d'impresa (o Corporate Social Responsibility – CSR) nel cambiamento di contesto in atto. A poco più di un mese da Rio+20 abbiamo ipotizzato tre possibili scenari per lo sviluppo della CSR nel nostro Paese . Il primo: la **gestione del valore reputazionale**. L'impresa si configura sempre più come un'organizzazione aperta all'ecosistema in cui opera, quasi liquida, parafrasando Bauman. Il ruolo degli stakeholder, gli strumenti a loro disposizione e le istanze soggette ad attenzione sono in via di moltiplicazione. Oggi, la maggior parte della brand reputation si gioca su social media e passaparola. Il Reputation Institute Italia afferma, nello studio RepTrak Pulse 2012, che nella scelta finale d'acquisto da parte del consumatore il prodotto conta solo per il 40%: la quota rimanente è determinata dalla positiva percezione di fattori come l'etica d'impresa, la sostenibilità, la trasparenza, la capacità di raggiungere e mantenere risultati nel lungo termine. Diventa dunque fondamentale per le imprese investire in *disclosure*, ovvero in apertura agli stakeholder, mediante un percorso di miglioramento continuo nei **processi di reporting** di sostenibilità e mediante la diversificazione degli strumenti utilizzati. In tal senso, l'**analisi della materialità**, ovvero l'identificazione dei temi rilevanti al fine della comunicazione con i portatori d'interesse, diventa

fondamentale. E' un dovere dell'impresa in osmosi sul territorio ascoltare i propri stakeholder per restituire loro, mediante un sistema di reporting trasparente o mediante **report tematici** approfonditi, le performance relative ai temi chiave. Le imprese che oggi interpretano la sostenibilità come pura filantropia hanno l'opportunità di ripensare la CSR in un'ottica di risk management, collocando all'interno di tale quadro le azioni più efficaci per la prevenzione e il controllo del rischio, anche mediante audit interni strutturati secondo l'approccio dei più recenti orientamenti internazionali, come ad esempio la **ISO 26000:2010** che fornisce una guida volontaria per implementare e promuovere un comportamento socialmente responsabile all'interno di qualsiasi tipo di organizzazione e nella sua sfera di influenza.

La CSR dunque non sta morendo, ma è più in forma che mai. Ecco il secondo scenario futuro: la piena **integrazione** delle pratiche di sostenibilità nel business. Detto, fatto. Nei primi mesi del 2011, Michael Porter formula la teoria del **Valore Condiviso** (Creating Shared Value – CSV), esprimendo un pensiero non del tutto innovativo, ma finalmente sistematico. Le aziende debbono attivarsi per riconciliare business e società: creare valore economico in modalità tali da generare contemporaneamente valore per la società, rispondendo a un tempo alle necessità stesse dell'azienda e alle esigenze di tipo sociale. Un nuovo punto di vista che concerne la valorizzazione del know how dell'impresa e la riconfigurazione delle relazioni lungo la catena del valore. CSV come futuro della CSR? In linea teorica, probabilmente sì, anche se ad oggi le imprese che hanno sottoscritto tale approccio sono ancora poche. In Italia, tra i pionieri figura Snam che, con l'aiuto di Avanzi. Sostenibilità per Azioni, ha recentemente pubblicato, in allegato al Bilancio di Sostenibilità 2011, il documento «Verso il Valore Condiviso», nel quale viene rappresentato un nuovo approccio alla sostenibilità incentrato sulla valorizzazione del legame tra impresa e territorio. Creare valore condiviso significa agire

sui processi core per massimizzare le esternalità positive. E quelle negative? Come anticipato, un sistema strutturato di gestione del rischio reputazionale permette di minimizzare, gestire e compensare le esternalità negative inevitabili per un'azienda su un territorio. Ecco la CSR 2.0.: creare valore per il territorio e per l'impresa, minimizzando gli impatti. Integrare la CSR nel business significa quindi implementare una strategia d'impresa che ricomprenda temi di sostenibilità sin dalla predisposizione dei piani industriali/piani di sviluppo delle imprese, affinché la responsabilità sociale non diventi un accessorio importante, ma un fondamentale della strategia. Non a caso, anche le ultime tendenze della rendicontazione si muovono in questa direzione grazie al lavoro dell'International Integrated Reporting Council – IIRC che a breve emanerà la prima bozza delle linee guida internazionale per il **reporting integrato**. Tale processo, per essere efficace, può essere affiancato da un nuovo impegno nel ripensamento della **cultura d'impresa per la sostenibilità**, poiché, come afferma il Premio Nobel Michael Spence valori e istruzione sono i requisiti chiave del nuovo modello di sviluppo.

Ancora in questo ambito, sarà possibile identificare opportunità provenienti non solo dall'integrazione della CSR nell'impresa, ma anche dall'integrazione della CSR tra le imprese. Favorire una **CSR territoriale, di polo o di distretto**, ottimizzando economie di scala, aiuterà le aziende, e in particolare le PMI ubicate in un preciso ambito territoriale accomunate da una peculiare vocazione produttiva o collocate lungo una specifica catena di fornitura, a rafforzare le proprie pratiche di sostenibilità, in ordine alle richieste del mercato, sfruttando le opportunità concesse dalla sinergia e da un approccio reticolare.

Infine, il terzo scenario: la CSR diventerà una forza di **trasformazione** in grado di portare una nuova visione non solo dell'economia, ma della società nel suo complesso. Scenario ambizioso, rappresentabile in estrema sintesi secondo una piccola magia ortografica. Da CSR a CSI. Ovvero, dalla

corporate social responsibility alla **corporate social innovation**. L'impresa come attore, promotore e volano di innovazione sociale. Grandi aziende profit e istituzioni pubbliche possono trasformarsi in moltiplicatori di sviluppo di nuove progettualità (che a loro volta possono massimizzare il valore generato trasformandosi in nuove imprese) che rispondano a una domanda di sostenibilità, facendo leva su asset tangibili e intangibili in fase di riorganizzazione e ottimizzazione, o mediante percorsi di open innovation. L'impresa metta a disposizione expertise ed asset aziendali sottoutilizzati per dare vita a start up ad alto valore ambientale e sociale, innovative nei prodotti, nei processi e nella forma (dall'impresa sociale, alle Benefit Corporations, passando per sistemi low profit). L'azienda sostenibile dovrà essere in grado di reinterpretare il proprio ruolo attraverso prodotti, servizi, e spin off innovativi che operino in una delle fasi della catena del valore o realizzino attività sinergiche con le proprie, ponendosi al contempo come acceleratore della competitività del sistema economico, facilitatore dell'impatto occupazionale, promotore del miglioramento delle condizioni ambientali e della coesione sociale del territorio. Questi spin off sarebbero in grado di analizzare la domanda di bisogni emergenti e organizzarsi per fornire loro risposte efficaci e innovative, facendo quello che le imprese strutturate talvolta faticano a fare attraverso il core business, perché irrigidite da processi interni stringenti o perché preoccupate dalle performance economiche di breve periodo. Un cambio di prospettiva: l'obiettivo principale dell'azione economica è la creazione di valore sociale condiviso, per generare un impatto positivo sull'ambiente e sulla società in cui viviamo. L'equilibrio economico-finanziario è uno strumento. Una provocazione che annuncia quale potrà essere il figlio migliore di questa crisi: un nuovo modo di fare impresa, un nuovo modo di concepire il business. Slow profit.

Senza i colori non si fa la storia

Lo studioso francese Pastoureau: l'ultima frontiera del marketing è azzeccare la tinta giusta.

Ecco un uomo che ne ha davvero viste di tutti i colori. Grande storico (il celebre saggio «Medioevo simbolico») e araldista, certo: ma Michel Pastoureau, classe 1947, è soprattutto il maggior esperto al mondo dei colori, della loro storia e dei loro significati. Tanto che oggi esce in Italia «I colori dei nostri ricordi» (Ponte alle Grazie), l'autobiografia che racconta tutti i colori della vita, la sua. Dunque Pastoureau è la persona giusta per decrittare la giungla cromatica della politica italiana, improvvisamente coloratissima dopo decenni di grigio diccì.

Professore, Milano passa alla sinistra e i vincitori festeggiano inalberando bandiere arancioni.

«Perché il rosso è troppo connotato, troppo a gauche. E rinvia a una storia passata. L'arancione lo ricorda, ma non è così forte: è un colore moderato. Ed è anche allegro, tonico, dinamico, caloroso: il rosso senza la sua drammaticità. E poi c'è un'altra ragione, più sottile».

Quale?

«Beh, in Occidente è il colore dei mezzi di soccorso, della tuta dei pompieri, del giubbotto di salvataggio. Dunque, il suo messaggio è: siamo in emergenza, ma gli arancioni vi salveranno». Gli antiberlusconiani più anti sono, invece, il popolo viola. «Colore che personalmente detesto. Non credo che nella scelta ci sia un messaggio preciso: i grandi colori sono quasi tutti politicamente "presi", restano le seconde scelte. E il viola è così forte da gridare la collera di chi lo porta».

Perché gli antimondialisti violenti sono i black bloc? Il nero non è di destra?

«Sì, ma in questo caso il riferimento è al colore degli anarchici di fine Ottocento, che scelsero appunto il nero per distinguersi dal rosso socialista con l'idea di superare a sinistra la sinistra. Solo che poi, anche nei colori, l'estrema sinistra finisce per sfociare nell'estrema destra».

I Verdi, invece, sono verdi...

«Un geniale colpo di marketing. Oggi non si può pronunciare la parola "verde" senza pensare appunto ai Verdi. Non è così scontato: il verde, nel Medioevo e nel Rinascimento, aveva una cattiva reputazione, perché si sapeva fabbricarlo ma non fissarlo. Quindi finì per rappresentare tutto quel che è instabile, ingannevole: la giovinezza, l'amore, la fortuna e anche la menzogna e il tradimento. Oltre ovviamente al denaro, associazione poi ribadita dal dollaro come "biglietto verde". Colore dell'Islam, era per l'europeo medievale anche quello del diavolo. Nessuno l'avrebbe associato alla Natura: per simboleggiarla, si faceva piuttosto riferimento ai quattro elementi che si credeva la componessero, terra, aria, acqua e fuoco. Solo dal XVIII secolo si comincia a pensare al verde come colore della vegetazione, quindi della Natura».

Il rosa è femminista?

«Solo perché è un colore che gli uomini portano poco. Ma all'inizio del XX secolo le prime suffragette avevano scelto, piuttosto, il viola».

Lei è appassionatissimo di calcio. Che significa il rossonero dei campioni d'Italia?

«Nulla di politico. I giocatori non lo sanno, i tifosi nemmeno, ma gli araldisti sì: sia il rossonero che il nerazzurro sono documentati fin dal XV secolo come colori di due quartieri di Milano. Ed evidentemente a fine Ottocento il ricordo era ancora vivo».

E la Juventus, allora?

«No, qui è diverso: il bianco e il nero sono i colori scelti dai movimenti dei giovani del XIX secolo. Juventus, giovinezza: il bianconero viene da lì».

Confessi: qual è il suo colore preferito?

«Da sempre, il verde. Mi piace il verde scuro. E mi piace la parola “vert”, che in francese vuol dire anche vigoroso, in gamba».

Però in italiano «essere al verde» significa non avere soldi...

«Ma in Francia uno squattrinato “est au rouge”, è al rosso».

Crisis management: il CEO di JP Morgan annuncia perdita su derivati per \$2 miliardi

In un raro esempio di buona gestione di crisi, James Dimon, CEO di J.P. Morgan Chase, ha annunciato di persona una perdita da 2 miliardi di dollari registrata dall'istituto finanziario a causa di posizioni prese sul mercato da un trader che operava presso il Chief Investment Office della banca.

James Dimon, CEO di J.P. Morgan gestisce con intelligenza l'annuncio di una perdita da \$2 miliardi

Nel corso di una conference call convocata di gran corsa con gli analisti il CEO, considerato secondo il Wall Street Journal il “Re di Wall Street” ha dichiarato che la strategia della banca era “imperfetta, complessa, mal controllata e mal monitorata” descrivendo l'errore come “considerevole e autoinflitto”. Senza mezzi termini, James Dimon ha detto agli analisti che “ammettiamo l'errore, lo correggeremo e andremo avanti”. Sempre nel corso della telefonata il CEO ha inoltre spiegato che l'istituto ha aperto un'inchiesta interna per comprendere le dinamiche di quanto accaduto ammettendo che “molti errori” sono sicuramente stati commessi, “errori di valutazione” così come una certa “leggerezza”.

Assumendosi l'onere dell'annuncio, gestendolo in prima persona e in maniera trasparente senza cercare di alterare o nascondere i fatti, Dimon e i suoi consulenti hanno dato dimostrazione di saper gestire correttamente la situazione.

Ciò nonostante il titolo ha perso il 9% e l'istituto ha subito un downgrade da parte di Fitch che ha motivato la propria decisione così: "il rischio potenziale alla reputazione e le problematiche associate alla gestione del rischio presso JPM non sono più in linea con un rating AA-".

<http://patricktrancu.wordpress.com/this-blog/>

Cosa ci sta dicendo Trenitalia?

La pubblicità di Trenitalia sulle nuove classi dei Freccia Rossa – non più I e II, ma ben quattro – ha scatenato polemiche: l'immagine dell'ultima classe, quella Standard, da cui non si può neanche accedere alla carrozza ristorante, è rappresentata da una famiglia di stranieri.

Trenitalia è dunque stata accusata di razzismo, e la brillante idea del pubblicitario di accostare una famiglia dalla carnagione scura – a occhi si direbbe indiana – alla Standard (di cui si dice che "a prezzi competitivi" si può usufruire della "velocità, tecnologia e sicurezza" del Frecciarossa. E quell'accento alla sicurezza è inquietante...perché gli altri treni no?), è suonata a tutti come la trasposizione del più bieco luogo comune: immigrato uguale povero.

In realtà c'è molto di più. Se Trenitalia avesse scelto di rappresentare il viaggiatore della classe Standard con un uomo di origini straniere dall'evidente status di "povero" – o meglio di lavoratore di cui si suppone il reddito non sia altissimo, mettiamo caso i lavoratori immigrati che si incontrano spessissimo sui treni (ma non sui Frecciarossa) carichi delle merci da vendere ai mercati – si sarebbe

trattato di un'operazione certamente poco elegante, ma tutto sommato veritiera. Gli istituti di ricerca ce l'hanno raccontato in tutte le salse che i lavoratori immigrati si posizionano prevalentemente nelle fasce più basse del mercato del lavoro, e che anche a parità di mansione con un italiano guadagnano di meno.

L'immagine della famiglia straniera ritratta nei cartelloni di Trenitalia, invece, è del tutto middle class. Bellissima donna lei, in un tailleur elegante, bellissimo uomo lui, in giacca e cravatta e così affettuoso con la loro deliziosa e riccioluta bambina! Insomma, il razzismo è proprio palese: la coppia bianca in classe Executive e la coppia – identica – ma nera in classe Standard.

Siccome però è sicuramente vero che i pubblicitari di Trenitalia non hanno confezionato questa perla con intenti manifestamente razzisti, è il caso di chiedersi: che cosa ci vuole comunicare Trenitalia? Se per descrivere questa quarta classe Standard al pubblicitario non viene niente di meglio che metterci una famiglia di "negri" – ovviamente infiocchettati, è pur sempre pubblicità – qual è il messaggio? Che la quarta classe di Trenitalia, aldilà del claim incoraggiante, è stata pensata e disegnata per gli sfigati, cioè noi tutti che non possiamo vantare redditi a sei zeri, magari pure "forzati" delle tasse nel senso che neanche possiamo permetterci il "lusso" di immaginare di evadere.

Gli immigrati rappresentano da parecchi anni, ormai, quella categoria di cittadini ai cui doveri non corrisponde mai certezza di diritto. Quelli che devono pagarsi il permesso di soggiorno, ma senza nessuna assicurazione circa i tempi di rilascio. Quelli che per averlo un permesso di soggiorno che duri più di due anni devono avere un contratto di lavoro a tempo indeterminato. Quelli che anche se lavorano qui da anni, per ottenere la carta di soggiorno devono avere una casa che risponda a determinati canoni. Quelli che pagano le tasse ma non votano. Insomma, cittadini di serie B.

Bene, ora quella condizione si sta estendendo un po' a tutti. A tutti noi, "negri" della società, che viaggeremo nelle classi Standard.

**Prevenire costa meno che
guarire**



Crisis management. Come mettere a punto piani per gestire al meglio le situazioni di crisi. Anche se poco frequenti, le crisi possono mettere a repentaglio anni di lavoro. Saper comunicare nel modo giusto può salvare la reputazione e non solo.