



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO
FACOLTÀ DI ECONOMIA

Dottorato di Ricerca

in MARKETING PER LE STRATEGIE D'IMPRESA

TESI

**COMUNICARE UNA POLITICA DI RESPONSABILITÀ SOCIALE
ATTRAVERSO L'UTILIZZO DI INIZIATIVE DI CAUSE MARKETING**

**Dipartimento
di Economia
Aziendale**

Relatore Tutor

Chiar.mo Prof. Alberto MARINO

Dott. Massimo Mamoli

matr. 1004522 - XXIII° ciclo

anno accademico

2010-2011

COMUNICARE UNA POLITICA DI RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA ATTRAVERSO L'UTILIZZO DI INIZIATIVE DI CAUSE MARKETING

INDICE

PREMESSA INTRODUTTIVA

QUESITO DI RICERCA

IL QUADRO GENERALE DI RIFERIMENTO DELLA RICERCA

LA METODOLOGIA DI RICERCA

**EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY**

LO STUDIO DEI CASI:

A) IL CASO LEVER

B) IL CASO MARCH OF DIMES

C) IL CASO AMERICAN EXPRESS

D) IL CASO "FONDAZIONE SODALITAS"

E) IL QUESTIONARIO PER INTERVISTE ON LINE:

ENCUESTAFACIL.CO – LINKEDIN.COM

CRITICITA' PER LE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

BIBLIOGRAFIA

ALLEGATI: DATI E TABELLE

IL QUADRO GENERALE DI RIFERIMENTO DELLA RICERCA

Il contesto storico che ha segnato il passaggio dal XX al XXI secolo è stato caratterizzato da numerose trasformazioni in ambito economico, tecnologico e sociale, che hanno riguardato in particolare:

- 1) la globalizzazione che ha ridisegnato lo scenario competitivo mondiale spostando la ricchezza prodotta e misurata dal Pil ¹ verso alcuni dei paesi che prima venivano definiti “in via di sviluppo”, ora individuati con la sigla BRIC (Brasile, India e Cina) e che rappresentano una quota rilevante della produzione mondiale;
- 2) lo sviluppo dei mezzi di comunicazione, in particolare di Internet, che ha avvicinato i territori dove avvengono gli scambi economici, attraverso la diffusione di informazioni che hanno di fatto eliminato l’incontro “*one to one*” tra produttore ed acquirente;
- 3) la crescita della componente “intangibile”, in particolare il fattore conoscenza o capitale intellettuale, che ha modificato sensibilmente i pesi delle risorse impiegate nel processo produttivo, sempre più svincolato dal prodotto fisico e collegato al settore dei servizi.

L’effetto combinato di queste trasformazioni ha determinato un marcato inasprimento della concorrenza, che non ha generato i benefici auspicabili per i Consumatori. Di seguito si approfondiranno – anche se in modo sintetico per non spostare troppo il focus della ricerca – gli aspetti che stanno caratterizzando il nostro tempo.

La globalizzazione modificando gli equilibri economici mondiali ha alimentato la sperequazione sociale. In particolare lo sfruttamento delle Risorse naturali ed umane (forza Lavoro minorile) è risultato iniquo e a svantaggio delle fasce deboli, allargando ulteriormente la forbice della redistribuzione della ricchezza prodotta;

¹ A tale proposito si rileva il dibattito in corso sulla opportunità di sostituire tale indicatore economico con altri più aderenti al contesto attuale, tra questi il GPI (Genuine Progress Indicator), il SDI (Sustainable Development Indicator) o il GNH (Gros National Happiness o Felicità Interna Lorda); tale dibattito ha spinto il Presidente francese Sarkhozy a commissionare a due noti economisti come Amartya Sen e Joseph Stiglitz l’individuazione di un nuovo indicatore

infatti come evidenziato dalla ricerca condotta nel 2008 da UNU-Wider-Università delle Nazioni Unite, il 2 % della popolazione adulta mondiale possiede il 50% della ricchezza complessiva;

Lo sviluppo dei mezzi di comunicazione, in particolare di Internet, velocizzando lo scambio di informazioni ² ha determinato un aumento del livello culturale della popolazione collegata alla rete. Le persone (al riguardo anche in ambito marketing, per identificare quello che normalmente veniva considerato consumatore o cliente, si utilizza con maggior frequenza un termine nuovo: il *prosumer*, che ha assunto un ruolo più attivo nei confronti delle imprese alle quali fornisce consigli), grazie alla condivisione di news a distanza, hanno acquisito una notevole capacità critica; si vedano al riguardo i fenomeni di trasformazione politico-sociale che hanno interessato il mondo arabo del Nord Africa nel 2011, nonché gli attivisti di “*Occupy Wall Street*” che hanno avviato azioni di protesta basandosi proprio sulla diffusione di news in Internet; La crescita della componente “intangibile”: l’accelerazione che ha riguardato il progresso tecnologico, non solo in ambiente IT, ha di fatto ampliato la concorrenza tra le imprese, che in ossequio alle teorie sulla differenziazione di prodotto (*non price competition*), hanno spostato le politiche di Ricerca & Sviluppo in mercati appunto intangibili, gli unici in grado di assicurare la sopravvivenza nel lungo periodo. In questo ambito le risorse umane dotate di conoscenza sono individuate come “capitale intellettuale” e vengono avviate a percorsi di formazione continua per migliorare le performance.

In questo scenario caratterizzato da profonde trasformazioni tecnologiche, politiche, sociali, culturali, il quadro macroeconomico è ancora invischiato nella più profonda crisi dopo quella del '29; una crisi che tra le cause ha avuto la cd. “bolla speculativa” del mercato immobiliare Usa, che a partire dal 2007 ha innescato un periodo di congiuntura sfavorevole, che per diversi stati, Italia compresa, sta comportando la recessione.

Allo stato attuale il potere del *prosumer*, o meglio del *persumer* ® ³ (concetto che superando lo schema classico del consumatore, abbina persona a consumer) di cui

² The *Clue train* Manifesto, già nel 1999 sosteneva che “.. i mercati sono conversazioni ..”

³ Il termine “ *persumer* “ è stato brevettato dal Prof. Alberto Marino

si parlerà diffusamente in altri paragrafi di questo lavoro, è particolarmente forte, anche in relazione al fatto che i processi di comunicazione (si preferisce oggi parlare di “scambi” di comunicazione o meglio di “conversazioni”), tra gli attori del contesto economico, non avvengono secondo la visione classica teorizzata da Shannon a Weaver (1949)⁴, ma seguendo modalità nuove e non solo per quanto riguarda il media utilizzato (I-Phone, I-Pad, tablet, ecc.).

Oggi i Social Network hanno acquisito un peso rilevante; tra questi in particolare si intende segnalare “Twitter”, basato su uno schema che può trasmettere, non solo i 140 caratteri che lo avvicinano ad un semplice sms, ma bensì può inviare link, foto, filmati video con un semplice click a tutti i “followers”. In altri termini la comunicazione del XXI secolo risulta modificata se non rovesciata, ieri erano le imprese che presidiavano questa “leva” (in altro contesto si ricordi il tema del film “Quarto potere” sul ruolo della carta stampata che garantiva il controllo sul consenso), oggi sono gli utenti che hanno ribaltato il paradigma che permette di aumentare o distruggere la “*reputation*” di chiunque, basandosi semplicemente sulla logica del “passaparola”. La differenza rispetto al passato è data sia dalla velocità alla quale avvengono gli scambi di informazioni, sia dal volume dei dati che sono alla portata di un semplice “click”. In questo contesto risulta pertanto normale che gli utenti abbiano spostato l’attenzione e di conseguenza la Domanda di beni e/o servizi, dalle caratteristiche fisiche e funzionali a quelle legate all’immaterialità. Questo segnala anche che i processi di identificazione dei bisogni e la ricerca del loro soddisfacimento, hanno subito una modificazione; in molti contesti la scala dei bisogni (1954) teorizzata da Maslow ⁵ risulta rovesciata o comunque distante dalla versione originaria, perché sono cambiati i valori. Ad esempio, 20 anni fa – nelle società industrializzate – la quota destinata dal budget familiare ai consumi alimentari era prevalente sul totale dei consumi; oggi ⁶ la tecnologia oppure l’auto sportiva sono diventati bisogni che per molti di noi sono considerati “primari” e che rappresentano degli “*status symbol*” con i quali il persumer comunica ed attraverso i quali si identifica. Questo suggerisce che

⁴ C. E. Shannon – W. Weaver, The mathematical theory of communication, University of Illinois Press, Urbana, 1949;

⁵ A. H. Maslow, Motivation and Personality, New York, Harper, 1954;

⁶ Istat, Rapporto annuale. La situazione del paese nel 2010, pag. 20; questo rapporto evidenzia una riduzione della voce “consumi alimentari” del 6,1% sull’anno precedente.

probabilmente è necessario rivedere ed aggiornare il *framework*, (ed altri) anche se, come sostiene Galimberti (1994), riferendosi a Shannon - Weaver “.. il loro contributo deve essere relativizzato, riconoscendone il ruolo di stimolo esercitato rispetto alla ricerca, ma anche l'approssimazione e la parzialità che spesso contraddistingue l'opera dei pionieri”⁷. A posteriori si può affermare che il lavoro di Shannon & Weaver ha evidenziato le problematiche di adattamento a contesti troppo distanti tra di loro; infatti inizialmente il modello era stato costruito sulla base degli studi in ambito di sistemi di telecomunicazioni. In tema di aggiornamento e revisione, ci preme sottolineare che già in questa fase – a prescindere da come verrà condotta la ricerca di un modello non alternativo a quello di Shannon-Weaver, ma ampliato – si sente la necessità di introdurre una fase allo schema in questione: l'analisi e la predisposizione del messaggio durante la quale il Mittente deve “analizzare, costruire, testare ed inviare in modo definitivo” un certo messaggio al Destinatario. Anche dal punto di vista del “sociale” i *persumers*, oggi chiedono all'impresa maggior trasparenza e un comportamento non finalizzato esclusivamente alla massimizzazione del profitto, come indicato nella visione liberista di Milton Friedman (1970)⁸, ma attento a valutare le ripercussioni sociali delle proprie scelte. A tale riguardo si intende citare il caso di alcune imprese che sono state oggetto di azioni di boicottaggio in relazione alle decisioni di delocalizzare la produzione; è il caso della Omsa, leader nella produzione di calze per donna che ha deciso di chiudere l'unità produttiva di Faenza, dove lavoravano circa 250 operai/e, per trasferirsi in Romania. La reazione delle lavoratrici è stata quella di diffondere sulla base del “passaparola” una forma di boicottaggio dei prodotti di questa impresa.

Questa vicenda ci conferma come il rapporto delle Aziende con il Territorio – nell'interesse comune – debba ricercare momenti di scambio e di cooperazione reciproca, perché luogo o “non luogo” (nell'accezione che la tecnologia di Internet va imponendo) è sconsigliato tradire la fiducia degli stakeholder, in quanto oggi il disservizio causato anche ad un solo *persumer*, può rivelarsi per l'azienda che lo ha

⁷ C. Galimberti, Dalla comunicazione alla conversazione. Percorsi di studio dell'interazione comunicativa, in Rivista Ricerche di Psicologia, 1, 1994, Milano, pag. 118;

⁸ M. Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, September 13, 1970

determinato, oppure non è riuscita a trovare la soluzione prevista contrattualmente, una situazione difficile da gestire. Infatti il prosumer, utilizzando Internet potrebbe avviare azioni nei confronti dell'azienda che ne metterebbero a rischio la reputation.

Nello stesso tempo in Letteratura e nella quotidianità si abbandona la visione dell'impresa come attore puramente economico e isolato dal contesto, a favore di una prospettiva in cui l'organizzazione è chiamata a condividere il Territorio con gli altri stakeholders, ha un livello di complessità elevato e può essere considerata un organismo multiculturale in perenne interrelazione con l'ambiente circostante e alla ricerca di un orientamento condivisibile. L'evoluzione del rapporto impresa-ambiente ha comportato un cambiamento nell'orientamento strategico delle imprese e conseguentemente un ampliamento delle responsabilità in gioco.

L'impresa si ritrova a ricercare nuove vie di senso del proprio agire organizzativo attraverso la valorizzazione del rapporto di fiducia tra i vari soggetti aziendali e l'attenzione verso il concetto di "qualità", che comportano una riflessione sull'operato dell'impresa e sull'assunzione di responsabilità, intesa come soddisfazione dell'attesa sociale, al di là del semplice rispettare le leggi vigenti. Questa considerazione porta ad una ridefinizione del concetto di portatore d'interesse, il cosiddetto stakeholder che Freeman (1984) indica come "un individuo o un gruppo che può influire o essere influenzato dalle attività dell'impresa .."⁹. In questo modo le responsabilità dell'impresa si estendono anche a coloro che non apportano contributi diretti alla creazione del valore dell'azienda, ma sui quali ricadono gli effetti positivi e negativi delle attività dell'impresa stessa; di conseguenza l'organizzazione assume il ruolo di protagonista sociale il cui compito è quello di creare non solo valore economico ma anche valore ambientale e sociale (Perrini-Pogutz-Tencati, 2008)¹⁰.

In tal senso si è espressa nel suo Libro Verde la Commissione delle Comunità Europee (2001)¹¹ per la quale la Responsabilità Sociale d'Impresa comporta un'attenzione alla dimensione interna dell'organizzazione, mentre al suo esterno

9 R. E. Freeman, Strategic management: a stakeholder approach, Pitman, Boston, 1984;

10 F. Perrini, S. Pogutz, A. Tencati (2008), "Climate change tra emergenza ecologica; responsabilità sociale, innovazione e mercato", Economia & Management, n. 3, pp. 11-28;

11 COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, Green Paper "Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility", COM(2001) 366 final, Bruxelles, 18.7.2001;

implica il coinvolgimento, oltre che degli azionisti e dei dipendenti, anche degli altri *stakeholders*, insieme ai quali avviare e gestire *best practices* fondate su rapporti di collaborazione, equità, affidabilità, ma soprattutto trasparenza.

Il complesso dibattito concettuale inerente il Cause Related Marketing (d'ora in poi semplicemente Cause Marketing, per evitare confusione con lo stesso acronimo che identifica la Customer Relationship Management) si inserisce in un quadro economico, politico e sociale, profondamente trasformato dai processi che abbiamo in precedenza ricordato. Di conseguenza diverse sono le interpretazioni fornite dalla Letteratura; alcuni Autori (Sciarelli 1998¹²; Manfredi 2000¹³) considerano questo strumento come un'iniziativa inserita tra le attività correnti di marketing di un'impresa che assume responsabilità sociale; mentre, altri Autori (Melandri e Zamagni 2001¹⁴; Matacena 2002¹⁵) lo considerano l'attività principale attraverso la quale l'impresa può esprimere il proprio Social Commitment, ovvero lo sviluppo di comportamenti di responsabilità aziendali, pur limitati dal quadro legislativo che li considera ancora fondati su un impegno volontario. A tale proposito si veda il già citato Libro Verde UE (2001): “.. le imprese investono nel loro avvenire e sperano che il loro impegno volontario contribuirà ad aumentare la loro redditività”¹⁶.

Infine riteniamo che molte delle questioni che si sono aperte, anche recentemente, nello scenario generale siano riconducibili alla progressiva “ritirata” da parte dello Stato dal Welfare senza fornire una valida alternativa alla riduzione della Forza Lavoro che la crisi economico-finanziaria globale ha determinato.

Pertanto in considerazione della centralità di questo argomento, in chiave aziendalistico-economica, con il presente lavoro si intende analizzare i concetti di

¹² S. Sciarelli, “Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica”, *Sinergie*, n. 45 gennaio-aprile 1998;

¹³ F. Manfredi, “Il cause related marketing: uno strumento innovativo per la raccolta fondi e per la comunicazione delle aziende Non Profit” in Manfredi-Zangrandi, *Aziende non profit. Dall'eterogeneità all'economicità. Riflessioni ed esperienze innovative*, Egea, Milano, 2000, pp. 191-212;

¹⁴ V. Melandri-S. Zamagni, *La via italiana al fundraising: intervento pubblico, filantropia e reciprocità*, in “Economia & Management”, n. 5 Settembre – Ottobre, 2001, pp. 111-123;

¹⁵ A. Matacena, *La Responsabilità Sociale e la comunicazione sociale nelle aziende non profit*, in L. Hinna (a cura di) “Il bilancio sociale”, Il Sole 24 ore, Milano, 2002, pp. 133-166;

¹⁶ COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, Bruxelles, 18.7.2001, COM(2001) 366 definitivo, LIBRO VERDE Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità Sociale delle Imprese, op. cit., pag. 3

Responsabilità Sociale d'Impresa e di Cause Marketing, con l'intento di contribuire all'ampio dibattito presente in Letteratura.

Quanto sopra si inquadra nella ricerca di soluzioni che contribuiscano a far uscire l'Italia e l'Europa da questa congiuntura negativa per riprendere a perseguire percorsi di crescita; quindi tra i quesiti di ricerca, oltre ad individuare strumenti "tattici" da utilizzare ma in ottica strategica e di lungo periodo (leggasi la RSI ed il CM in particolare) il FOCUS si è posto anche sul confronto tra le politiche liberiste e quelle keynesiane. Ai giorni nostri l'attuale Presidente degli Usa ha cercato, pur tra mille difficoltà, di seguire gli insegnamenti che 75 anni fa erano stati suggeriti da Keynes e che allora un altro presidente F. D. Roosevelt (l'unico a vincere quattro elezioni presidenziali di seguito: dal 1932 al 1944) adottò nel suo piano del New Deal; un italiano Gian Battista Vico (1668-1744) famoso per aver esposto la sua teoria dei "corsi e ricorsi storici", ha avviato la sua Ricerca partendo dalla partizione "tres rerum publicarum formae merae", le tre forme degli Stati civili: la Monarchia, l'Aristocrazia e la Democrazia¹⁷, che possiamo chiamare con un termine utilizzato anche dalla Letteratura in ambito Marketing: la Triade¹⁸.

Quindi il quesito si allarga ed affermiamo: in quale fase del ciclo di vita, che ha implicazioni anche e soprattutto economiche, ci troviamo? Per ritornare alla Crescita e ripercorrere l'intero "cammino" che fino ad oggi ci risulta naturale: Lancio, Crescita, Maturità e da qui proseguire la strada del "Declino" o del "Rilancio"? Argomenti di portata storica, mondiale, perché GLOBALIZZAZIONE significa anche e soprattutto CONCEZIONE SISTEMICA, Complessità, Conoscenza. Percorsi lunghi, difficili ci attendono, ma la Speranza e la Fiducia (di cui sono pieni i libri, ma un autore in particolare citiamo: Tommaso d'Acquino) saranno gradite compagne verso il superamento di questa CRISI verso la VITTORIA.

¹⁷ Norberto Bobbio, http://www.iisf.it/discorsi/bobbio/bobbio_vico.htm

¹⁸ A. Marino, Marketing Sistemico e Modelli del Successo di Mercato dell'Impresa, Cedam. Padova, 2007, pag. 35

LA METODOLOGIA DI RICERCA

In questo lavoro si sono scelti volutamente dei casi “limite”, che Hyman (2000) definisce “problemi di frontiera”¹⁹, distanti da quelli normalmente esposti nella Letteratura: per quanto riguarda l’approccio, i contenuti e l’oggetto di analisi per poter indirizzare le nostre risorse su ambiti non ancora esplorati in modo esaustivo. In questo modo si auspica di far conseguire alla nostra ricerca risultati originali.

L’attenzione al metodo scientifico è sempre stata tra gli obiettivi che hanno accompagnato e sostenuto questa ricerca, tuttavia si è preferito fare ricorso a modalità che avessero alcune peculiarità in grado di portare valore aggiunto alla stessa, in particolare:

- a) Contesto storico: abbiamo preso in considerazione un ampio periodo temporale, infatti si è parlato di un caso la (Uni)Lever localizzata in Inghilterra verso la fine del XIX secolo, periodo durante il quale le “distruzioni creative”, alle quali fa riferimento Schumpeter (1942)²⁰, procedevano molto lentamente; soprattutto il ruolo del consumatore in Economia era ancora ad impatto marginale e non come oggi attento, critico o meglio “pro-attivo”. Il contesto storico dell’epoca avrebbe reso inutile destinare risorse a studi che si sarebbero rilevati attuali (e strategici per lo sviluppo economico) come il Marketing e nello specifico la Responsabilità Sociale d’Impresa. Questa affermazione ne suggerisce un’altra: l’esigenza di colmare il gap è la leva che spinge a fare ricerca! In altri termini a vario livello le Persone, le Aziende e lo Stato fanno ricerca per colmare lacune di conoscenza ed alla fine di questi percorsi (difficili, perigliosi, ma per questo carichi di emozioni!) si trovano ripagati da “soluzioni”. Le Persone, nella maggior parte dei casi i ricercatori/trici, approfondiscono i loro studi, per colmare il gap al quale ci si riferiva in precedenza, in modo individuale, anche se si ritiene che l’équipe ben affiatata e ben coordinata da un leader

¹⁹ M. R. Hyman, Advertising Ethics: it’s more than Avoiding Deception and Protecting Children, in E. T. Brioschi, Etica e deontologia nella comunicazione d’azienda, Vita e Pensiero, Milano, 2003, pag. 89

²⁰ J. A. Schumpeter, Capitalism, Socialism and Democracy, 3^a ed. Harper & Bros., New York, NY, 1942

riconosciuto come tale apporti alle Persone, alle Aziende (per le quali queste Persone prestano la loro attività) ed allo Stato (sommatoria di Persone ed Aziende) un maggior valore aggiunto. Le Aziende invece, in quanto sommatoria di complessità, o meglio come ha insegnato in modo innovativo il Maestro Zappa (1927): “ .. le aziende sono coordinazioni economiche in atto, istituite e rette per il soddisfacimento dei bisogni umani ..”²¹, nelle fasi di Ricerca sono chiamate a sforzi più energici, dovendo gestire appunto i diversi ambiti aziendali²². Per l’Azienda la Ricerca può essere avviata per risparmiare costi, per acquistare le risorse (scarse) necessarie al processo produttivo, per migliorare i propri sistemi di produzione (inclusi i costi necessari alla manutenzione di impianti e macchinari), commercializzazione e distribuzione, nonché per acquistare gli altri beni e servizi, tra i quali inseriamo anche il danaro per le implicazioni di tipo finanziario che permettono all’azienda di completare il ciclo aziendale solo con l’incasso delle vendite. In ogni caso momenti di elevata competizione e di recessione (almeno per quanto riguarda l’Italia), come gli attuali, suggeriscono alle Aziende di investire non solo in Ricerca, ma anche sui beni ad utilizzo pluriennale pianificando investimenti che non facciano scivolare il Capitale Fisso di cui detengono la proprietà alla data “ t_1 ” al di sotto del capitale di cui alla data “ t_0 ”. Infine lo Stato deve impegnare le proprie risorse non solo per rendere efficiente la spesa pubblica, ma anche per contrastare la criminalità organizzata e la lotta all’evasione fiscale. A tale proposito un deterrente sarebbe il ripristino del “reato” di falso in Bilancio. Allo stesso tempo si sono considerati fenomeni, si sono applicate modalità che afferiscono ed interagiscono con elementi della 1^a o 2^a fase del ciclo di vita (secondo le diverse opinioni, contesti geografici e/o socio-economici) introdotto dagli studi di Levitt (1965)²³, in particolare si fa riferimento all’utilizzo di Internet 2.0 ed al “social networking”.

²¹ G. Zappa, Tendenze nuove negli studi di Ragioneria, Università Ca' Foscari, Venezia, 1927;

²² Questa affermazione rinvia al problema molto discusso in Letteratura, che Bearle – Means (1932) avevano avviato sulla separazione dei ruoli tra imprenditore e manager in “The Modern Corporation and Private Property”;

²³ T. Levitt, Exploit the Product Life Cycle, Harvard Business Review. vol. 43, n. 6. (November-December), 1965;

b) Dinamicità: dal punto di vista empirico, circa l'osservazione dei fenomeni o meglio lo studio dei casi (resi celebri dall'utilizzo come modalità di "learning" dall'Università di Harvard²⁴, ma ispirati al pensiero galileiano, "avviatore" del metodo scientifico), abbiamo vagliato entrambe le scelte ed abbiamo individuato autori che suggeriscono l'analisi, quindi riducono il numero dei casi, approfondendo l'aspetto dei contenuti, altri che preferiscono i "volumi" di ricerca e quindi con risultati che potrebbero evidenziare lacune di approfondimento. La nostra scelta, forse in modo azzardato, si è orientata su una combinazione delle due suddette modalità, quindi più difficile, più laboriosa, ma sicuramente più dinamica ed interessante. A tale proposito siamo riconoscenti per gli spunti ricevuti dalla lettura di alcuni lavori, in particolare quello di K. M. Eisenhardt (1989)²⁵, assertrice della tesi secondo la quale il numero di casi osservati deve essere almeno compreso tra 4 e 10, di Dalton (1959) con il caso "unico" MILO²⁶, di Gouldner (1954) che effettuò 174 interviste "in depth" ai dipendenti di una miniera situata nelle vicinanze della sua Università²⁷; siamo grati inoltre a Malinowski (1944) per averci chiarito e suggerito la modalità "osservazione partecipante dissimulata", da lui utilizzata pur non in ambito economico²⁸, nonché a Gobo (2004) che così si è espresso in modo favorevole ".. una parte autorevole della teoria sociologica e gran parte di quella antropologica si basano su studi di caso, la quintessenza del campionamento non probabilistico"²⁹, rispetto ai casi poco numerosi. Invece per quanto riguarda i ricercatori che hanno utilizzato casi molto ampi, abbiamo tratto suggerimenti preziosi dall'Emerito Prof. Hofstede (1991) che, all'interno dell'IBM, effettuò un numero rilevante di interviste (secondo alcuni autori

²⁴ Università fondata nel 1636 a Boston da coloni inglesi; nel ranking delle Università è al 1° posto al mondo;

²⁵ K. H. Eisenhardt, Building Theories From Case Study Research, Academy of Management. The Academy of Management Review; October 1989; 14, 4, 1989;

²⁶ M. Dalton, Man who manage, Wiley, New York, 1959;

²⁷ A. G. Gouldner, Patterns of Industrial Bureaucracy, New York, The Free Press, 1954; è forse un campione di convenienza? Al riguardo, pur apprezzando il lavoro svolto, esprimiamo qualche perplessità nei confronti di tale scelta, che non garantisce con certezza la rappresentatività del campione;

²⁸ B. Malinowski, Una teoria scientifica della cultura (1944); l'antropologo polacco morì nel 1942

²⁹ G. Gobo, Generalizzare da un solo caso? Lineamenti di una teoria idiografica dei campioni, Rassegna Italiana di Sociologia, a. XLV, n. 1, gennaio-marzo 2004 – pag. 16;

100.000 interviste in circa 70 paesi), che lo portarono a presentare la Teoria sulle “5 dimensioni Multiculturali”³⁰.

- c) Originalità: nel lavoro di ricerca si è preferito non limitarsi a fare elenchi di concetti ripresi da studi precedenti, peraltro spesso a referenza “circolare”; a tale riguardo si rileva che analizzando la Letteratura in tema di CM solo in poche occasioni si è trattato l’argomento “casi” in modo “scientifico”. Per quanto ci riguarda si è cercato, nel limite delle nostre possibilità, di individuare spunti, pur modesti, al fine di avviare un successivo confronto.

L’approccio nella fase di redazione della ricerca è stato condizionato nel dedicare più spazio ad alcuni argomenti piuttosto che ad altri, sia per necessità contingenti sia per una questione di preferenza.

Un’altra caratteristica della ricerca è stata la schematizzazione, allo scopo di agevolare e rendere più immediata la lettura.

Siamo consapevoli che il presente lavoro di ricerca non esaurirà tutti i quesiti che ci stiamo ponendo ora, che siamo all’inizio del lavoro e neppure quelli che emergeranno durante l’intera trattazione; tuttavia riteniamo che i quesiti “aperti” rappresentano opportunità e come tali, base di lavoro di future ricerche.

³⁰ G. Hofstede, *Cultures and organisations: software of the mind*, McGraw-Hill, Londra, 1991, pag. 141;

EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

La disamina del concetto di *Corporate Social Responsibility*, seguendo un rigoroso criterio cronologico, prende avvio dal pensiero di Bowen (1953) riconosciuto unanimemente come “il padre fondatore” della CSR.

Bowen focalizza l'impresa partendo da due punti di osservazione, il primo riferito al criterio dimensionale e quindi si riferisce alle imprese di grandi dimensioni, considerate come centri vitali e come tali in grado di esercitare potere, prendere decisioni e mettere in atto le relative azioni che producono effetti sull'intera società. Il secondo punto di osservazione è collegato al soggetto economico di cui si avvalgono le imprese: il management. A tale proposito si intende sottolineare che probabilmente Bowen aveva tratto spunti dalle letture riguardanti la separazione dei ruoli tra “imprenditore”, vicino al concetto schumpeteriano (1912)³¹ ed il “manager”, argomento sul quale si aprì un dibattito a distanza tra Bearle & Means (1932)³² e Dodd (1932)³³. I due autori affermano che l'impresa capitalistica è un'istituzione caratterizzata dalla separazione fra proprietà e controllo, nella quale i manager decidono in maniera discrezionale, mentre Dodd riteneva che i manager opererebbero per conto dell'intera collettività, essendo l'impresa un'istituzione economica che svolge un servizio sociale. Una prima definizione elaborata da Bowen sulla Responsabilità Sociale d'Impresa così recita: “è l'obbligazione dei businessmen a seguire quelle politiche, a prendere quelle decisioni, o a seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in termini degli obiettivi e dei valori della nostra società”.

In altri termini prosegue Bowen: “nell'analisi delle decisioni aziendali non si valuta solamente il perseguimento degli obiettivi di natura economica, ma è necessario allargare il proprio orizzonte fino a considerare gli effetti di tipo sociale che derivano dalle suddette decisioni”³⁴.

³¹ J. A. Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico. Ricerca sul profitto, il capitale, il credito, l'interesse e il ciclo economico*; trad. it. 1971, Einaudi, Torino;

³² A. Bearle & G. Means, “The Modern Corporation and Private Property”, Transaction Publishers, New Brunswick, N.J., 1932;

³³ E. M. Dodd, “For Whom are Corporate Managers Trustees?”, in *Harvard Law Review*, 7, XLV-1932;

³⁴ H.R. Bowen, *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York, 1953, pag. 6

“It refers to the obligations of businessman to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society”.

Questo “sguardo a 360°”, sempre secondo Bowen, pur avviando atti volontari, contribuiva sia alla risoluzione sia alla prevenzione delle iniquità sociali; intervenendo nel dibattito su quegli anni Cinquanta, durante i quali gli studi degli accademici erano finalizzati ad analizzare le esternalità positive e negative della gestione aziendale, dall’inquinamento all’occupazione; Epstein invece sosteneva che “Il nucleo delle indagini era prevalentemente costituito dall’out-put, dal prodotto in senso ampio, .. dagli *effetti esterni* che possono derivare dall’attività economico-produttiva.”.³⁵

Durante gli anni Sessanta si afferma in modo definitivo il termine “*corporate social responsibility*” e si rileva un vivace dibattito con una notevole crescita dei contributi in tale ambito, tra i quali ricordiamo quelli di Davis (1960) e McGuire (1963).

Davis è conosciuto soprattutto per la sua famosa “*Iron law of responsibility*” che stabilisce un legame forte (le regole ferree appunto!) tra il potere e la responsabilità sociale delle imprese: “*social responsibility of businessmen need to be commensurate with their social power*”. Nello stesso articolo Davis, completa il suo pensiero sostenendo che “.. evitare di assumersi tale responsabilità (nei confronti dell’intera Società) porta ad una progressiva perdita di potere..”, con inevitabile contrazione del business; “.. pertanto nel lungo periodo le decisioni aziendali determinano sempre vantaggi economici per le imprese”.³⁶

McGuire parla in generale di interessi nella politica, nel benessere della comunità, nell’educazione, nella “felicità” dei suoi lavoratori e nel “mondo sociale”, per cui l’impresa dovrebbe agire come un buon cittadino³⁷, di cui troviamo analogia con la regola giuridica del “buon padre di famiglia” (art. 1176 cc).

³⁵ E. M. Epstein, The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness, California Management Review, n. 3, 1987, pag. 104;

³⁶ K. Davis, Can business afford to ignore social responsibilities?, California Management Review, n. 3, 1960, pagg. 70-73 (pag. 71);

³⁷ J. W. McGuire, Business and society, McGraw-Hill, New York, 1963, pag. 144;

Dal pensiero di questo autore, nasce l'idea di “*corporate citizenship*” (concetto che in Italia è stato sviluppato da Sciarelli nel '98 e del quale tratteremo a breve), che tende a percepire l'impresa come un qualunque individuo di una comunità socio-politica e, in quanto tale, portatrice di un set di diritti e di responsabilità che la rendono interdipendente con gli altri attori della comunità di riferimento.

Il primo contributo che si individua nella Letteratura italiana è riferito all'economista Pallavicini (1968), che sosteneva “l'attività d'impresa, pur mirando al profitto, deve tenere esplicitamente presenti una serie d'istanze interne ed esterne all'impresa, .. per la misurazione delle quali viene proposto il metodo della scomposizione dei parametri.”³⁸

In netto contrasto con le precedenti posizioni, risulta il pensiero del liberista Milton Friedman che in due suoi lavori (1962, 1970) si oppose fermamente all'apertura verso il “Social”, che aveva unificato i sostenitori della CSR. Nel suo libro del 1962 precisò: “there is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.”³⁹

Quindi si confermava il ruolo primario degli *stockholders* per i quali il manager doveva creare valore, ma soprattutto pagare i dividendi, meglio se ogni *quarter*!”.

Nel successivo articolo, Friedman (1970) dalle autorevoli colonne del *New York Times* ribadiva con toni forti la sua “distanza” rispetto alle teorie prevalenti in ambito di CSR, affermando che non si ritrovava nell'*Unanimity* (Politica) e nella *Conformity* (del Mercato), perché “.. in an ideal free market resting on private property, no individual can coerce any other, all cooperation is voluntary ..”; nel proseguo dell'articolo sostenne in modo veemente le sue tesi facendo altri due riferimenti, uno puramente teorico, che si ricollegava alla Teoria dell'Agenzia⁴⁰: “In a free enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their

³⁸ G. Pallavicini, “Strutture integrate nel sistema distributivo italiano, Giuffrè, Milano, 1968, pag. 12;

³⁹ M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962;

⁴⁰ M. C. Jensen, W. H. Meckling, “Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 1976, pp. 305-360;

desires, which generally will be to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom” ed uno politico “This is the basic reason why the doctrine of *social responsibility* involves the acceptance of the socialist view that political mechanisms, not market mechanisms, are the appropriate way to determine the allocation of scarce resources to alternative uses”.

La posizione di Friedman, in particolare quella espressa nel 1962, venne criticata in modo altrettanto deciso da Grant (1991) che scriveva “.. contiene un paradosso: è infatti improbabile che il fine del profitto possa dare la motivazione necessaria per assicurare il successo dell’impresa. Alcuni studi suggeriscono che il collegamento della strategia al perseguimento di più ampi scopi sociali e morali può facilitare, piuttosto che ostacolare, il conseguimento delle performance reddituali nel lungo termine”.⁴¹

Peraltro notiamo che Friedman sembra quasi voler de-responsabilizzare il manager per la mancata adozione delle politiche di CSR, in quanto “the manager is the Agent of the individuals who own the corporation or establish the eleemosynary institution, and his primary responsibility is to them”.⁴²

Accantonando questa visione di chiusura e pur consapevoli di non essere del tutto “politically correct”: siamo felici del fatto che si siano imposte le teorie di Freeman (1984).⁴³

Riprendendo il concetto di corporate citizenship e la relativa teoria del diritto di cittadinanza, Sciarelli (1998)⁴⁴ sostiene che il ruolo sociale dell’impresa si basa su due concetti base:

- L’impresa non fa parte solo del patrimonio del proprietario legale degli asset, ma di tutti quelli che partecipano al loro sfruttamento;
- L’impresa facendo sostenere costi ed assumendosi dei doveri nei confronti della società, ha delle responsabilità verso la società.

⁴¹ R. M. Grant, L’analisi strategica per le decisioni aziendali, 3^a ed. it, Il Mulino, Bologna, 2006, pag. 79;

⁴² M. Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, September 13, 1970, pag. 122

⁴³ R.E. Freeman, Strategic management: a stakeholder approach, Pitman, Boston, 1984;

⁴⁴ S. Sciarelli, Il governo dell’impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio fra economia ed etica, Sinergie, n. 45, gennaio-aprile 1998, pag. 103;

SONDAGGIO “UTENTI linkedin.com” : “SENSIBILITA’ “ AL NON PROFIT

- 1. Quali di queste Organizzazioni Non Profit Le hanno mandato recentemente una lettera con richiesta di invio contributo? (elenco delle organizzazioni)**
- 2. Nel 2010 ha fatto donazioni alle Organizzazioni Non Profit?**
- 3. Può gentilmente specificare a quali Organizzazioni Non Profit ha fatto una donazione nel 2010?**
- 4. Quali motivazioni l’hanno spinta ad effettuare questa donazione?**
- 5. Quali motivazioni l’hanno spinta a scegliere questa Organizzazione Non Profit?**
- 6. Il suo comportamento riferito al passato**
- 7. Lei svolge attività di volontariato? ***
- 8. Può segnalare per quale Associazione/settore svolge attività di volontariato?**
- 9. Lei sarebbe disposto a pagare una maggiorazione per un prodotto che prevede il sostegno di una causa sociale?**
- 10. Verso quale tipologia di causa sociale verserebbe il suo contributo?**
- 11. Verso quale “destinazione geografica” verserebbe il suo contributo?**
- 12. Di quanto aumenterebbe il suo apprezzamento nei confronti di un’azienda che decidesse di affiancare un’Organizzazione Non Profit per sostenere una “causa sociale”? (scala d 1 a 5)**
- 13. Secondo Lei quali motivi spingono un’azienda a sostenere una “causa sociale”?**

(per concludere l’intervista con i dati sintetici dell’intervistato)

- 14. Sesso**
- 15. Età di chi ha risposto al sondaggio**
- 16. Professione/occupazione**
- 17. Titolo di studio**

Il Questionario

Premessa: l'obiettivo della presente ricerca è produrre un output che rappresenti la base di lavoro per ulteriori approfondimenti, pertanto, dopo aver effettuato un'ampia ricognizione della Letteratura in ambito di *Cause Marketing* e delle principali teorie alle quali questo strumento si associa (Corporate Social Responsibility e Stakeholders' Theory), si è ritenuto opportuno inserire una parte empirica che andasse ad indagare la sensibilità, la partecipazione attiva e le preferenze degli intervistati riguardo al problema delle cause sociali.

La strategia adottata: si è fatto ricorso ad una “osservazione partecipante”, una strategia di ricerca nella quale – secondo Corbetta – “.. il ricercatore s'inserisce a) in maniera diretta e b) per un periodo di tempo relativamente lungo in un determinato gruppo sociale c) preso nel suo ambiente naturale d) allo scopo di descriverne le azioni e di comprenderne, mediante un processo d'immedesimazione, le motivazioni”.⁴⁵

Il target: con l'obiettivo di entrare in comunicazione con un campione di persone scelte casualmente, per avviare l'osservazione “partecipante” di cui sopra, si è deciso di aderire al Social Network LinkedIn (www.linkedin.com), nel quale oltre 150 milioni di professionisti scambiano informazioni, idee ed opportunità⁴⁶. Ai 250 “collegamenti” è stata inviata una mail di invito a compilare il questionario; è opportuno precisare che l'adesione al questionario ha comportato per gli intervistati il rinvio al sito web “encuestafacil.com”, inoltre non è stata fatta alcuna “pressione” (leggasi invio di una seconda mail), per incrementare il numero degli intervistati.

Si segnala inoltre che per la qualità delle risposte e per il grado di “collaborazione” ricevuta dagli intervistati, la scelta del target si è rivelata indovinata e lo si può definire un campione qualificato, in quanto presenta un livello di scolarizzazione elevato.

La scelta della tipologia del questionario: tra le diverse tipologie di questionario, si è utilizzato quello semi-strutturato in quanto, grazie alla sua flessibilità offre

⁴⁵ P. Corbetta, *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna, 1999, pag. 368;

⁴⁶ LinkedIn è stato avviato a Maggio 2003 e l'anno scorso ha ottenuto l'autorizzazione per l'ammissione alla Borsa di New York; circa il 60% degli utenti non risiede negli Usa, mentre in Italia esistono circa 2 milioni di utenti.

maggiori vantaggi; innanzitutto ha due “anime” che pur essendo dicotomiche tra di loro, aumentano l’attenzione in chi aderisce alla compilazione del questionario. Secondo Dutto “.. da una parte la traccia del questionario, imponendo delle regole precise, conferisce una scientificità di metodo, che motiva il compilatore a procedere nel “percorso”, facendo leva sul fatto che si sente testimone del contesto di indagine; dall’altra parte mediante le risposte “aperte” l’intervistato avverte di essere “al di fuori delle regole”, uno spazio entro il quale egli si può concedere digressioni utili per le finalità della ricerca ..”⁴⁷, in particolar modo quelle in grado di fornire stimoli per ulteriori approfondimenti da indagare.

I contenuti del questionario: al fine di poter verificare a priori la validità dello schema elaborato, una prima versione “pilota” è stata predisposta e somministrata ad un numero limitato di persone appartenenti al campione, che potremmo definire “contatti preferiti”, i quali non hanno partecipato al questionario definitivo. In questo modo si è voluto evitare l’effetto “falsato” che si sarebbe potuto determinare in persone che hanno svolto un ruolo “attivo” nella fase di elaborazione dello stesso questionario (mancanza dell’effetto “sorpresa”). La scelta di adottare un questionario “pilota” ha fatto emergere diversi spunti di riflessione e suggerimenti che hanno portato all’elaborazione della versione definitiva del questionario. In particolare è stato suggerito di dedicare una cura particolare all’impaginazione grafica, all’individuazione del carattere tipografico, della sua dimensione e di eventuali sottolineature nel testo che - attirando l’interesse - possono aumentarne la leggibilità.

Dal punto di vista quantitativo è stato consigliato di fare attenzione a non inserire troppe domande che potrebbero scoraggiare il potenziale intervistato; pertanto si è consigliato di prevedere una o due pagine con al massimo 10-12 domande, oltre ai riferimenti socio-demografici (Età, Sesso, Titolo di Studio, Professione e Settore lavorativo). In questo modo l’intervistato si rende conto che il tempo che ci dedicherà è veramente contenuto.

⁴⁷ L. Dutto, “Il potere della lingua nella ricerca etnografica”, 2003, in “L’osservazione partecipante”, http://www.analisiqualitativa.com/magma/0101/articolo_06.htm - ISSN 1721 - 9809

18 Punti per un Corporate Fundraising maturo, efficace e consapevole

L'attività di raccolta fondi rivolta alle aziende è tra i compiti più stimolanti e più soddisfacenti di cui un *fundraiser* possa occuparsi. Peraltro in noi la consapevolezza è alta che ad un investimento economico solitamente contenuto, può seguire un ritorno importante e capace di garantire il sostentamento dell'ONP anche nel medio/lungo periodo. Ecco qualche regola e concetto da tenere sempre presenti quando si pensa a una campagna di Corporate Fundraising:

1. Identificare la tua USP, Unique Selling Proposition: individua il tuo punto di forza e il motivo per cui fai la differenza. Lavora su quello e dimentica il resto.
2. Individuare aziende che abbiano un senso (settore di interesse, territorio, bisogno legato al progetto). Mirare e non "Sparare nel mucchio", per non perdere del tempo prezioso, quindi di sicuro è meglio partire con una valutazione meditata, fatta al "desk".
3. Individua la persona giusta e il suo ruolo. Non è detto che sia sempre la stessa: il giusto interlocutore varia al variare del progetto che hai in mente (Direttore Generale, Direttore Amministrativo, Direttore Risorse Umane, Direttore Commerciale, Direttore Marketing, ecc.) ed anche in base alla dimensione aziendale alla quale ci stiamo rivolgendo.
4. Approccio: a) provare con il telefono. Il rischio filtro della segretaria è elevato, ma – se superato il primo step - permette una migliore "comprensione" in altri termini una miglior "conoscenza" e interazione. Uno slogan pubblicitario così recitava: "il telefono, la tua voce". Se il colloquio telefonico ha esito positivo, un primo appuntamento di conoscenza reciproca e per poter porre le basi di un'analisi dettagliata (brief) è quasi assicurato; se non avesse esito positivo b) scrivere un'e-mail: sii breve. L'obiettivo è quello di fissare un incontro. In quell'occasione ci sarà tutto il tempo per discutere più diffusamente della tua ONP. E' d'aiuto un allegato poco pesante e i rimandi a link sul web.
5. Prevedere tempi circostanziati su feed-back e follow up.

6. Approfondire in modo esaustivo la questione (in office) prima di un incontro. Mai farsi trovare impreparati: il perché quest'azienda e non un'altra è sufficientemente chiaro? Qual è il loro core business?
7. Preparazione dei contenuti istituzionali in cartellina: il materiale varia a seconda degli obiettivi dell'incontro; dare una "veste grafica" alla nostra relazione-proposta quindi serve:

preparare un documento in "ppt" ad hoc per l'azienda pensando a diverse opportunità: con uno sguardo anche all'aspetto "commerciale", infatti si deve acquisire il cliente, quindi dobbiamo sia "catturare" la sua attenzione, condurlo lungo le altre traiettorie (fasi) disegnate dal metodo AIDA, affinché noi si riesca a "guadagnare la sua fiducia" e diventi nostro cliente ABITUALE,

8. Durante il colloquio-intervista, Ascolta con attenzione l'interlocutore, Racconta della tua ONP e dei suoi obiettivi (WHO we are; WHAT is our AIM); Spiega i perché della scelta (WHY you choose YOU); Descrivi in che modo la tua ONP può essere loro d'aiuto (EXPERIENTIAL EVENT: WHERE & WHEN).
9. Presenta l'aspetto "costi dell'operazione" (facendo leva su 3 aspetti: a) il progetto "chiavi in mano", quindi "All Inclusive", b) l'analisi Costi & Benefici; c) chiedi la possibilità di coinvolgere almeno 1 dei suoi collaboratori. Questo COINVOLGIMENTO darà sicurezza all'azienda che può monitorare costantemente il procedere dell'iniziativa ed allo stesso tempo MOTIVERA' maggiormente la loro struttura;
10. In caso di esito negativo, accetta di buon grado un no senza scoraggiarti, ma cerca di farti chiarire i "punti deboli" della nostra relazione-proposta per almeno 2 motivi: a) evitare errori per iniziative future; b) qualora l' "abbandono" da parte del cliente fosse solo una questione di "budget", allora insisti sui "punti di forza" della proposta: SERVIZIO – CHIAVI IN MANO – MONITORAGGIO – COINVOLGIMENTO, forse il cliente voleva solo un piccolo sconto? Oppure se la sua "resistenza" continua, suggerire di contattare un'azienda per la quale abbiamo organizzato un evento;

11. In caso di esito positivo, predisporre il progetto secondo le indicazioni raccolte durante l'intervista;
12. Rispettare i tempi pattuiti, Realizzare il progetto secondo gli accordi presi. In caso di cambiamenti, informare puntualmente l'interlocutore.
13. Rendere pubblica (comunicato stampa) e pubblicizzata (piano di comunicazione), in altri termini COMUNICA la PARTNERSHIP, ovviamente avendo concordato con l'interlocutore aziendale anche questa fase;
14. Rendicontare in modo puntuale, in modo particolare se l'evento ha una certa durata e complessità;
15. Coltivare la relazione con l'azienda.
16. Aggiorna il tuo donatore.
17. Coinvolgi l'azienda nelle iniziative in atto.
18. Ricordare che la fiducia genera fiducia (Trust get new Trust).

E' bene tenere presente che quello del sostegno economico non è che uno degli aspetti in gioco nel corporate fundraising. C'è di più:

- **Reputazione.** E' difficile acquisire un grande donatore azienda. A volte servono mesi, ma basta un attimo a perderlo: poca attenzione, cambio di ruoli e competenze interne. Di più: l'azienda fa attività d'impresa e si aspetta che vi sia un ritorno dal suo investimento. Sebbene questo aspetto sia spesso volte sfumato in corso di colloquio, è opportuno tenerlo presente durante l'elaborazione della strategia successiva. Insomma, è necessario tenere alta la soglia di attenzione in modo costante.
- **Credibilità e Nuove Opportunità.** Una grande azienda o, comunque, un'azienda virtuosa e ben voluta sul Mercato, nell'affiancare il suo brand a quello dell'ONP se ne fa in qualche modo garante. Ne legittima l'attività e genera fiducia favorendo l'attenzione da parte degli altri stakeholder. E' un aspetto sul quale vale la pena lavorare.
- **Bisogna imparare a dire di no, se necessario.** No a cose, no a persone e no a risorse se la partnership o le condizioni proposte possono ledere o intaccare

l'immagine e i valori dell'organizzazione. In ultima analisi, dire di no se non se ne vede l'utilità o non la si vede nell'immediato.

- **Il concetto di beneficenza lascia il campo allo scambio meta-economico di valore aggiunto. Questo approccio proattivo è il prodotto di una nuova maturità del Settore che parte dalla consapevolezza del proprio ruolo di attori attivi e vitali sul Mercato. Ruolo della ONP è sensibilizzare le aziende anche ad unirsi in pool per aumentare l'efficacia dei risultati per tutti.**

Le difficoltà legate alla crisi globale degli ultimi due anni spingono le aziende a tagliare o, comunque, ad essere più accorte negli investimenti. Nel suo complesso, la CSR è divenuta più consapevole sia del ruolo che ricopre sia del contesto ambientale nel quale è inserita. Il livello di pretesa si alza e le maglie si stringono. A questa nuova consapevolezza si affianca la necessità di confrontarsi con un interlocutore del Nonprofit maturo, capace di porsi allo stesso livello e che parli la stessa lingua. Un interlocutore in grado di rispondere ai bisogni espressi dall'azienda e talvolta in grado di anticiparli, secondo quei principi di anticipazione e sostituzione che gli sono propri.⁴⁸

⁴⁸ Questo paragrafo, previo una personale rivisitazione delle tematiche ivi trattate, ha tratto spunto da "Non Profit Blog". Novità, idee e dinamiche legate alle professioni del Terzo Settore. In particolare sul Fundraising, la Comunicazione e il Marketing Sociale, di Elena Zanella (utente LinkedIn.com e membro del gruppo "La Responsabilità Sociale d'Impresa"), che qui si ringrazia ufficialmente. <http://elenazanella.wordpress.com>

La storia del CM attraverso la “rilettura” di alcuni casi di successo di CM.

Il caso LEVER

Il percorso mediante il quale si è diffuso il CM presenta analogie con la teoria del ciclo di vita del prodotto (Levitt, 1965)⁴⁹, infatti anche nella storia del CM possiamo distinguere 4 fasi: la prima “pionieristica”, la seconda “sperimentale” collocata temporalmente tra gli anni '70 (con iniziative di tipo locale) e gli anni '80 e caratterizzata da rilevanti risultati ottenuti dalle iniziative (a livello nazionale), la terza il cui inizio è delimitato – a nostro parere – dalla codifica della definizione fornita da Varadarajan-Menon (1988)⁵⁰ e che rappresenta l’inizio della “maturità” del CM, infine la quarta relativa alle modalità presenti ai giorni nostri, che segnalano un particolare interesse nei confronti di questo strumento con conseguente rilancio del CM.

Nella prima fase, che possiamo definire “pionieristica”, si ricomprendono alcune iniziative realizzate nel XIX secolo, la prima delle quali è stata attuata in Inghilterra nel 1887 dalla Unilever (allora semplicemente Lever) di Lord William Hesketh Lever, che lanciò un’iniziativa per raccogliere denaro da devolvere a cause sociali; a tale proposito si ricordi uno degli slogan che accompagnava la campagna promozionale: “(soap) Sunlight works for Brotherhood”.

Questa iniziativa presenta diverse caratteristiche particolari sulle quali si è soffermato il nostro lavoro di ricerca; la prima delle quali è rappresentata dal fatto che “.. Lord Lever inserì un coupon nelle confezioni di sapone Sunlight, sul quale il consumatore doveva indicare l’ente di beneficenza (la causa) al quale si era deciso di donare l’ammontare di 200 sterline”⁵¹. Quindi a tutti gli effetti possiamo considerare il caso LEVER come il primo “cause marketing”, in quanto presenta tutte le caratteristiche proprie di questo strumento della CSR:

- 1) Società produttrice che mette a disposizione un certo importo da assegnare all’Ente di Beneficienza;

⁴⁹ T. Levitt, Exploit the Product Life Cycle, Harvard Business Review. Vol. 43, No. 6. (November-December 1965), pp. 81-94;

⁵⁰ P.R. Varadarajan-A. Menon, Cause related marketing: a coalignment in marketing strategy with Corporate philanthropy, The Journal of marketing, vol. 52, July 1988, pp. 58-74;

⁵¹ B. Jannone, Atti XI Convegno Nazionale Aidea Giovani, Pescara marzo 2006 in AA.VV. “La RSI negli studi economico-aziendali”, Il Mulino, Bologna, 2007 – pag. 313;

- 2) Consumatore che acquistando il prodotto ed attuando una raccolta delle confezioni (che presenta analogie con le raccolte a punti) ha la possibilità di decidere a chi far attribuire la somma prestabilita: 200 Sterline, trasformandosi in Donors;
- 3) Ente Beneficiario destinato a ricevere l'importo suddetto.

Nonostante l'ambito locale e il contenuto importo che venne devoluto a beneficenza, "SUNLIGHT" rappresenta, per gli spunti che sono stati individuati e che illustreremo, una *case history* di notevole spessore.

Innanzitutto ci permette di ricordare la figura del proprietario-fondatore di quella che diventerà ai giorni nostri una delle più grosse multinazionali: la UniLever; Lord Lever è stato un imprenditore inglese "illuminato" che si prendeva cura sia dei propri Lavoratori (antesignano di quella che definiamo: politica di Welfare "Corporation", una nuova concezione di *Corporate Philanthropy* dove comunque esiste uno "scambio" supportato dal *DO UT DES*; un concetto che intendiamo di approfondire in questa ricerca), sia del Territorio che ospitava i suoi impianti industriali. Si rese protagonista di una delle prime iniziative di CSR acquistando un terreno di 56 acri a "Port Sunlight" (24 destinati alla fabbrica e 32 al villaggio operaio), nelle vicinanze di Liverpool, sul quale realizzò un grande stabilimento con un borgo costruito appositamente per gli operai con alloggi, servizi e strutture per il tempo libero di buon livello (inclusi: scuole, chiesa, ospedale con annessa clinica per il recupero degli alcolisti, una piscina scoperta, nonché una galleria d'arte)⁵².

La "proposta" che Lever rivolgeva ai suoi dipendenti era ".. (instead of) bottles of whisky .. at Christmas, on the other hand, if you leave the money with me, I shall use it to provide for you everything that makes life pleasant: nice houses, comfortable homes, and healthy recreation"⁵³.

Attualizzando questa esperienza si potrebbe ipotizzare un *trade-off* tra gli incrementi di produttività da convertire in "buoni spesa", o meglio di "scambio

⁵² vedasi <http://www.unilever.it/aboutus/ourhistory/1885-1900/> Il borgo ospitava 3500 operai in circa 800 alloggi;

⁵³ H. Sussman, *Victorian technology: invention, innovation and rise of the machine*; Praeger, Santa Barbara (CA), 2009, pag. 113;

merce” attraverso varie modalità riferite ai settori economici, quindi: beni industriali, commerciali, servizi (in particolare viaggi e turismo, per riavviare questo settore e di conseguenza l’economia nazionale) e beni tecnologici del “terziario avanzato”; questo potrebbe contribuire all’uscita dalla crisi economica, intraprendere la strada della ripresa e quindi della crescita economica.

Ritornando all’ambizioso “piano strategico” avviato da Lever si vuole – sottolineare che si basava su studi interdisciplinari che alle nozioni economiche ed aziendali (sfera razionale), univano a quelle psico-sociologiche (sfera emozionale) e architettoniche o meglio di architettura industriale e di urbanistica.

Tra gli ispiratori di queste posizioni troviamo Howard (1898 e 1902) che nella descrizione della sua città ipotizzava un’integrazione tra campagna, industria e città: una città ideale, una “città giardino” dove si insegue Utopia, che rimanda direttamente ai classici greci, neo-platonici.

L’iniziativa di Lord Lever presenta delle analogie con l’intervento che a fine Ottocento venne realizzato dalla famiglia Crespi, personaggi di spicco nell’imprenditoria tessile lombarda, che – ispirandosi a modelli inglesi – costruì a partire dal 1878 (dieci anni prima di Port Sunlight!) il villaggio industriale di Crespi d’Adda, in provincia di Bergamo, un “villaggio ideale”⁵⁴.

A tale riguardo si rileva che il limite della famiglia Crespi è stato proprio quello di non comunicare l’iniziativa, che quindi è da considerarsi puramente filantropica; al contrario Lord Lever realizzò il suo villaggio industriale (dieci anni dopo Crespi!) facendo leva su una serie di aspetti (delle sinergie strategiche!) che inglobano tutte le caratteristiche per definirla una tra le prime iniziative di “comunicazione globale” e di brand management. Innanzi tutto scelse per il suo nuovo prodotto un nome commerciale, quello della località (identificazione del prodotto) sulla quale stava edificando il villaggio di Port “Sunlight”⁵⁵; una strategia che, richiamando un immediato abbinamento, si presta a rafforzare il ricordo nei potenziali consumatori ed a costruire l’immagine aziendale della (Uni)Lever. Inoltre il prodotto “Sunlight” presentava caratteri di novità negli

⁵⁴ Un “villaggio ideale” così recita l’*head-line* del sito: <http://www.villaggiocrespi.it/> ; dal 1995 il Villaggio Crespi è parte del Patrimonio Unesco: <http://www.crespidadda.org/>

⁵⁵ A. Goldfarb, *Let there be Sunlight. The rise of Lever Bros. and Sunlight soap*, Economics Department, Northwestern University, 2003, pag. 3

aspetti qualitativi, infatti – a differenza della concorrenza (differenziazione di prodotto) che commercializzava saponi tradizionali a base di grasso animale – la Lever lanciò sul mercato un sapone che conteneva olio di copra o di pinolo, che ne aumentava la schiumosità risultando più gradevole all'olfatto⁵⁶. Un prodotto destinato all'utilizzo domestico, in particolare alle donne, quindi un'innovazione anche nella modalità d'uso ed una differenziazione⁵⁷ mirata ad influenzare la sfera emotiva del target: la cura della persona. Dal punto di vista della differenziazione dei costi Lever aumentò la propria capacità produttiva a 450 tonnellate per settimana, che gli fece ottenere notevoli economie di scala, da mettere in relazione all'aumento di produttività conseguito per effetto della maggior motivazione dei lavoratori. Un altro aspetto di novità è rappresentato dall'introduzione del *packaging*, infatti ogni confezione veniva venduta in pacchetti singoli; inoltre è stato pubblicizzato adottando uno slogan immediato, facile da ricordare ed accattivante: Let there be Sunlight! In questo modo Lord William Lever, oltre a concorrere alla diffusione della pulizia e dell'igiene nell'Inghilterra vittoriana, manifestava la sua sensibilità alle istanze delle classi lavoratrici “.. diminuire il lavoro per le donne, promuovere la salute e contribuire a rendere le persone attraenti e a rendere più piacevole e gratificante la vita di coloro che utilizzavano i suoi prodotti”⁵⁸. In ultima analisi possiamo definire Lord Lever un precursore, un “pioniere” del marketing che ha saputo sintetizzare nella sua azione di imprenditore innovativo [orientato allo sviluppo, concetto che fu caro a Schumpeter (1971)⁵⁹], la definizione di immagine aziendale, che come ricorda Brioschi (1999) “.. rappresenta la fusione di due immagini distinte: quella materiale che afferisce ad aspetti tangibili e quella astratta o immateriale che si collega agli aspetti intangibili, con i quali l'azienda – durante la sua attività – comunica ai propri stakeholders (si pensi ad esempio all'immagine sociale dell'azienda)”.⁶⁰

⁵⁶ a tale riguardo vedasi le tematiche indagate dal marketing olfattivo in Bernd Schmitt

⁵⁷ M. E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980 e *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York, 1985.

⁵⁸ vedasi <http://www.unilever.it/aboutus/ourhistory/>

⁵⁹ J. A. Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico. Ricerca sul profitto, il capitale, il credito, l'interesse e il ciclo economico*; trad. it. 1971, Einaudi, Torino

⁶⁰ E.T. Brioschi, *Marketing e comunicazione. Evoluzione di un rapporto*. Vita & Pensiero, Milano, 1999, pp. 8-9; per un approfondimento con gli aspetti degli “intangibles” si rimanda a H. Itami, Le

Ma soprattutto si tiene a ribadire l'assunto che per avere valore un'iniziativa deve essere comunicata, per essere comunicata deve avere dei contenuti o plus, se non viene comunicata bene rischia di passare inosservata, ma se non viene neppure comunicata rischia di non essere mai conosciuta!

Riferendoci alla teoria elaborata da Watzlawick (1971) della Scuola di Palo Alto (CA)⁶¹ “.. indipendentemente dalla propria intenzionalità .. non si può non comunicare!”, la non comunicazione è quindi un'occasione sprecata per farsi conoscere, perché all'esterno viene percepita come una non azione.

Riepilogando non possiamo che sottolineare come il caso Lever, riprendendo anche quanto afferma Fiocca (2005) “Innovazione, Differenziazione e Comunicazione sono i tre capisaldi del posizionamento e .. la buona combinazione dei tre elementi permette di ottenere un posizionamento originale, difendibile dalla concorrenza ed apprezzato dai consumatori”⁶², per la sua complessità strategica si presta come *case study*⁶³ da presentare sia durante corsi di management sia come caso accademico da approfondire nelle sue diverse peculiarità.

Concludiamo questa disamina con uno slogan da utilizzare in future campagne pubblicitarie che si presta sia per le aziende profit sia per le aziende non profit: “Comunicare la nostra trasparenza è la nostra differenza! (aggiungendo eventualmente nel caso delle aziende profit: rispetto ai competitors!)”

risorse invisibili, Isedi, Torino, 1988 ed a M. Cohen-P. Gschwind, L'image de marque de l'entreprise, Les éditions d'organisations, Paris, 1971, pag. 73 e ss.

⁶¹ P. Watzlawick, J. H. Beavin, D.D. Jackson, Pragmatica della comunicazione umana, Astrolabio, Roma, 1971

⁶² R. Fiocca, Marketing, Impresa e Mercato, McGraw-Hill, Milano, 2005, pag. 182

⁶³ L'utilizzo dello studio dei casi ha avuto un'accelerazione a partire dal momento in cui è stato impiegato come metodologia di studio nell'ambito dei corsi dell'Harvard Business School (HBS), in estrema sintesi si può affermare che l'HBS assegna maggior enfasi alla pratica rispetto alla teoria.

La seconda fase del Cause Marketing: gli anni Settanta ed Ottanta

Il caso “Marriott - March of Dimes”

Una delle più importanti campagne di CM del periodo in questione è stata realizzata nel 1976 (inaugurata il 29 maggio 1976), in occasione dei festeggiamenti per il Bicentenario. Un *timing* eccezionale quello scelto dalla *partnership* tra la Marriott Corporation (una catena alberghiera presente in 70 paesi e con oltre 600.000 stanze; dati al 31/12/2010) e l'organizzazione non profit “March of Dimes”, due realtà che hanno attuato insieme un’Iniziativa-Esperienza⁶⁴ di CM di successo. L’analisi del caso in questione, dal punto di vista metodologico trae spunto da Mich-Franch (2000) “.. fa riferimento alla regola “ciceroniana” o dei LOCI o Argumenta, denominata “2QCV2Q”, una regola che supporta ogni fase nell’ottica di fornire una “traccia” che dia compiutezza (e confronto tra le diverse alternative oggetto di analisi: nda) alla trattazione.”⁶⁵

QUIS	CHI	WHO	Soggetti	A) Marriot Corporation (*) B) March of Dimes (**)
QUID	COSA	WHAT	Contenuti	A) inaugurazione Parco B) iniziativa di Fundraising
CUR	PERCHE’	WHY	Obiettivi	A) generare contatti “utili” + ottenere cop. Mediatca B) Lotta contro Mal. bimbi + fare Fundraising + raccolta impegni a LT
UBI	DOVE	WHERE	Location	Parco “Great America” + altre 66 città “westcoast”
QUANDO	QUANDO	WHEN	Timing	da Inaugurazione 29/05/76 fino al 31/12/1976
QUOMODO	COME	HOW	Management	Azioni di co-marketing

Testimonials: (*) = Bugs Bunny; (**) = partecipazione di Volontari

⁶⁴ Molte iniziative di CM sono basate sull’esperienza da far “vivere” al volontario, al dipendente, al donatore, all’azienda, ecc. In ogni caso per approfondimenti si rimanda al concetto di Marketing Esperienziale ed in particolare ai lavori di B. Schmitt; J. Pine II – J. H. Gilmore (2010; 2000)

⁶⁵ L. Mich-M. Franch, Un modello per la valutazione dei siti web, Università di Trento, 2000, pag. 3

Dal punto di vista commerciale l'iniziativa da "veicolare" era l'apertura di uno dei più vasti (circa 80 ettari) ed avveniristici parchi di divertimento realizzati per la famiglia, sul modello di Disney World, denominato "Great America" e situato in California a Santa Clara. La gestione di questo evento è stata ideata e diretta da Bruce W. Burtch, che negli Usa è considerato uno dei maggiori esperti per la realizzazione di programmi di Cause Marketing (nel caso in questione trattasi di una sollecitazione ad aderire all'operazione di fundraising), ma soprattutto è ricordato per aver coniato la frase: "Doing WELL by Doing GOOD", ovvero "Fare BENE (utili), facendo il BENE". Lo slogan ci incuriosisce e sposta per un attimo la nostra attenzione: se ci fosse spazio, in termini di tempo e soprattutto di vicinanza alla questione in analisi (il CM), sarebbe interessante estendere la nostra analisi all'aspetto semantico, che ad un primo sguardo sembra fare leva su alcuni sinonimi del termine "Well": fine, fit, on form, che potrebbero essere stati utilizzati da Burtch e/o dalla Marriott soprattutto per "lanciare" messaggi di "invito all'azione" o meglio all'acquisto di altri servizi legati al ben-essere ed al tempo libero. Inevitabile rivolgere un pensiero al libro del sociologo Vance Packard (1958)⁶⁶, scritto nell'ambito dei suoi studi su "Consumer Behaviour" ed i cui sottotitoli iniziano così: "what make us buy, believe and even vote .."; quindi introduciamo un'ultima digressione per far notare che anche il termine anglosassone "Behaviour" (senza la "o" per gli americani) si presta ad una lettura imprevista: BE-HAV(E)-IOUR; accantonando concetti che ci richiamano gli scritti di Fromm (1976): "Avere o Essere?", o meglio "TO HAVE OR TO BE?"⁶⁷, ritorniamo ora al caso "Great America".

Gli obiettivi specifici della Marriott erano: generare "contatti utili" dal punto di vista promozionale ed ottenere una copertura mediatica, fornendo nel contempo l'equivalente di centinaia di migliaia di dollari di pubblicità gratuita, che supportasse l'inaugurazione del parco "Great America".

Invece gli obiettivi di March of Dimes erano: 1) aumentare notevolmente la raccolta di fondi a favore della lotta contro le malattie infantili, 2) motivare la raccolta di ulteriori "impegni di donazione" alla scadenza dell'iniziativa; in altri

⁶⁶ V. Packard, I persuasori occulti, Einaudi, Torino, 1958

⁶⁷ E. Fromm, Avere o Essere?, ed. it. A. Mondadori, Milano, 1977

termini aumentare la propria *brand awareness* al fine di “stabilizzare” le donazioni in un’ottica di lungo periodo, ad esempio con dei successivi versamenti.

Questa strategia richiama la fidelizzazione della clientela, anche se in questo caso trattasi di “*donors*” e come tali non soddisfano un bisogno primario o secondario di tipo personale, ma in chiave psicologica questo potrebbe essere “letto” come la ricerca di un piacere di livello più elevato: il ben-essere, la felicità, che ricorre negli scritti Aristotelici: “.. il bene preferibile a tutti, .. qualcosa di perfetto e di autosufficiente, essendo il fine delle azioni. .. la felicità è il *sommo bene* ..”, tratto da “*Etica Nicomachea*”, Libro primo, ed. Laterza, Bari, 1965, pagg. 12-13)⁶⁸.

A tale riguardo, ad oltre 2000 anni di distanza, anche Maslow (1943) ricorda che “.. gli esseri umani hanno una gerarchia di bisogni, il più elevato dei quali è l’autorealizzazione: la realizzazione del potenziale psicologico di ciascuno che va al di là dell’appagamento economico e sociale”⁶⁹.

I punti di forza dell’iniziativa dell’operazione “Great America” sono stati:

- a) la sua capillarità, infatti è stata condotta simultaneamente in 67 città della costa Ovest degli Stati Uniti;
- b) l’utilizzo di materiale pubblicitario ispirato al *co-branding marketing*;
- c) l’utilizzo di materiale Media Promotion, co-prodotto;
- d) l’utilizzo di un testimonial d’eccezione: il cartoon Bugs Bunny (Warner Bros. che rappresenta il competitor di Walt Disney), beniamino dei bambini e presente in tutte le tappe del Tour;
- e) l’incentivazione o contest che permetteva di vincere degli ingressi (incluso il viaggio A/R) per poter ritornare al parco “Great America”.

Questo ha consentito di raggiungere i seguenti risultati:

March of Dimes: superare gli obiettivi fino a diventare la promozione di maggior successo nella sua storia (\$ 2,5 milioni di donazioni raccolte, con un incremento del + 40% rispetto al budget iniziale);

Marriott Corporation: superare il record di visitatori detenuto dalla Walt Disney, anche se il risultato ottenuto nei primi 7 mesi di attività è stato inferiore al budget

⁶⁸ Aristotele, *Etica Nicomachea*, Libro Primo, ed. Laterza, Bari, 1965, pagg. 12-13

⁶⁹ A. H. Maslow, A theory of Human Motivation, in “*Psychological Review*”, 50, 1943, pagg. 370-396

previsto per il 1976: 2,2 milioni rispetto ai 2,8 milioni del budget (vedi i dati di budget forniti da B. W. Burtch)⁷⁰.

Ma il vero business per la Marriott è stato poter sottoporre tutti i visitatori ad una “esposizione pubblicitaria” gratuita, quantificabile in centinaia di migliaia di dollari, che – in un’ottica di ritorno dell’investimento – rappresentano un volano per l’apertura di altre strutture di intrattenimento (hotel, ecc.).

Volendo delineare un bilancio anche per la ONP si può affermare che, essendo il “Great America” un luogo da gita familiare e considerando che il target della Fondazione è stato dall’inizio il ceto popolare (infatti le “campagne” March of Dimes sono delle “grassroots campaign” e come tali si sono sempre avvalse dell’apporto del volontariato e della fascia economica popolare), dividendo il valore complessivamente raccolto (2,5 milioni di \$) per il numero di visitatori (considerando una famiglia media composta da 3,5 componenti), si può affermare che il contributo medio a famiglia è stato di circa 4 \$.⁷¹

March of Dimes: un caso di successo “costruito” in oltre 70 anni !

Si intende ora inserire una “scheda” di approfondimento su questa Fondazione, con l’obiettivo di indagare i motivi che hanno permesso il raggiungimento di importanti risultati; ad una prima analisi si rileva che determinante è stato il sostegno iniziale da parte del Fondatore nonché Presidente degli USA, Franklin Delano Roosevelt, per certi aspetti .. siamo portati a presentarla come una fase “sperimentale” propedeutica a quella successiva, forse anche per limitare gli errori!

Gli importanti risultati conseguiti negli anni da questa Fondazione I risultati e l’efficacia delle esperienze vincenti, sono riconducibili oltre che al FDR ed al suo staff anche ad una sorta di sinergie tra la sfera “razionale” (studi scientifici) e quella “emotiva” (salvare le vite dei bambini) che FDR ha saputo alimentare, una sorta di coesione sociale che nei momenti difficili di crisi economica – se unite da uno scopo condiviso e di alto spessore morale ... “cementa” le persone per uscire dalla stessa crisi ed il cui effetto (“alone”) è proseguito fino ai giorni nostri.

⁷⁰ Intervista rilasciata al periodico locale “The Free Lance Star” in data 11/5/1976

⁷¹ Nel 1976 il salario medio annuo di un dipendente era pari a 16.000 \$ ed il costo per un pernottamento negli hotel Marriott era di sedici dollari.

L'associazione March of Dimes venne costituita il 3 gennaio del 1938, inizialmente con la denominazione di National Foundation for Infantile Paralysis (NFIP) da Franklin Delano Roosevelt, che a quell'epoca - per la seconda volta consecutiva - stava assumendo la carica di Presidente degli USA. La *Mission* iniziale della Fondazione era migliorare le condizioni di salute dei bambini, in particolare prevenire le malformazioni neo-natali, nonché i rischi per le nascite premature e la mortalità infantile, che all'epoca aveva un nemico endemico: la poliomielite, che nel 1921 aveva colpito lo stesso Roosevelt.

Una delle caratteristiche che contraddistinsero questa ONP fu quella che i soldi raccolti, attraverso le campagne di raccolta fondi servirono ai due ricercatori universitari, tra loro antagonisti, l'americano J. E. Salk (Università di Pittsburgh; Pennsylvania) ed il polacco A. Sabin (Università di Cincinnati, Ohio) per effettuare le ricerche che portarono alla scoperta del vaccino anti-polio (1955).

La rilevante crescita nella raccolta fondi, da parte della NFIP ora MoD è stata determinata dal grande successo che riscontrò l'iniziativa di fundraising abbinata al "Birthday Balls for President Roosevelt", un'idea elaborata dallo stesso Presidente insieme al suo amico nonché consulente (former law partner), Basil O'Connor.

The National Foundation for Infantile Paralysis, later renamed the March of Dimes, was established in 1938 and grew out of the great success of the Birthday Balls for President Franklin Roosevelt. The balls and the foundation, both Roosevelt's ideas, were directed by his friend and former law partner, Basil O'Connor.

Filantropia → P.R. → Sociale&Politica

Roosevelt aveva accumulato una grande esperienza di fundraising politico, in relazione al fatto che rimase a lungo tempo impegnato in politica e soprattutto si era cimentato in 5 campagne presidenziali, la prima delle quali persa da candidato vicepresidente e le altre 4 tutte vinte.

Sinergie con l'esperienza di raccolta fondi per le campagne presidenziali

L'associazione March of Dimes, inizialmente denominata National Foundation for Infantile Paralysis (NFIP), venne fondata il 3 gennaio 1938 dall'appena rieletto Presidente degli Usa Franklin Delano Roosevelt, un presidente che ha legato la sua figura alla politica del *New Deal* ⁷² da lui avviata e basata sull'aumento della spesa pubblica, applicando le emergenti teorie economiche elaborate da J. M. Keynes (1936) ⁷³ “.. Vorrei vedere che lo Stato .. si assumesse una sempre maggiore responsabilità nell'organizzare direttamente l'investimento” ⁷⁴. Una “strategia” che permise a Roosevelt di sconfiggere le idee liberiste improntate sul “*laissez-faire*” che Hoover ben rappresentava, agli Usa di far ripartire l'economia, anche se in modo “lento”; ma questo era inevitabile, considerati i danni provocati dalla depressione del 1929.

In particolare Roosevelt avviò un programma di interventi Federali rivolti a (ri)regolamentare l'economia; nel settore industriale il principale provvedimento fu il Nira (National Industrial Recovery Act), che mirava a provocare l'aumento dei consumi attraverso la lievitazione controllata di prezzi e salari. Il Nira, infatti, prevedeva l'elaborazione di una serie di codici per moderare la concorrenza fra le industrie, sostenere i prezzi, garantire ai lavoratori un salario minimo e stabilire un limite massimo all'orario di lavoro. In ambito finanziario cercò di stimolare la ripresa attraverso una politica di basso costo del denaro e contestualmente avviò una serie di riforme del settore mediante le quali vennero separate le banche commerciali da quelle di investimenti, introdusse una garanzia federale sui depositi inferiori ai cinquemila dollari (Glass Steagall Act, 1933) e il Securities Exchange Act, con cui si cercò di regolamentare e di rendere più sicura per gli investitori l'attività della Borsa. La legislazione bancaria fu poi completata con il Banking Act del 1935. Allo scopo di contrastare la disoccupazione, in prevalenza quella giovanile, introdusse provvedimenti ad hoc.

⁷² Politica basata sulla regola delle 3 R: Relief, Reform and Recovery

⁷³ “The guiding intellectual light of the Second New Deal was John Maynard Keynes ..” in David B. Kopel, *The Highbrow in American Politics: Arthur M. Schlesinger Jr. and the Role of the Intellectual in Politics*. Brown University, May 1982, pag. 5;

⁷⁴ J. M. Keynes, *Teoria generale dell'occupazione, interesse e moneta*, ed. it. (a cura di T. Cozzi), A. Mondadori, Milano, 2006;

Tratto dalla biografia scritta da: *The age of Roosevelt*. Arthur M Schlesinger, Boston, Houghton Mifflin, 1957

Durante il suo lungo mandato (egli fu l'unico presidente degli Usa a durare in carica per tre mandati consecutivi, dal 1933 al 1945, l'ultimo dei quali non riuscì a completare per la prematura morte che lo colpì il 12 aprile 1945 a pochi mesi dalla fine del secondo conflitto mondiale) si impegnò in modo incisivo anche nel "Sociale" per la protezione dei diritti civili delle minoranze, accogliendo in questo modo tra le file del Partito Democratico gran parte dei ceti intellettuali.

La componente filantropica

Il Presidente Usa FDR fu molto sensibile alle campagne di raccolta fondi rivolte a sostenere le Emergenze sanitarie infantili; a lui sono riconducibili almeno 3 iniziative di tipo filantropico. La prima nel 1926, dopo avervi trascorso un periodo di vacanza per cure termali, FDR acquistò un centro terapeutico, lo chiamò Warm Springs Georgia Foundation e lo mise a disposizione dei malati di polio. Successivamente nel 1934 istituì la celebrazione del "Birthday Balls".

The March of Dimes was a "grassroots campaign" e come tale sospinta grazie al supporto dei volontari, spesso coinvolti a livello emotivo personalmente, perché hanno avuto in famiglia o tra gli amici un caso di malformazione e/o altra *disease* ad essa riconducibile.

La "forza" della campagna è stata quella di poggiare su una base "allargata" di donatori, anche se con cifre contenute.

Over the years, millions of people gave small amounts of money [appunto da monete da "one dime", equivalenti a dieci centesimi di \$] to support both the care of people who got polio and research into prevention and treatment.

He generously justified the NRA as a worthy attempt to set up the government as "countervailing power" to the business power in the nation, and as a long overdue, if temporary, achievement of "national solidarity." 22

The Tennessee Valley Authority, although prevented from restructuring the valley's social order, did integrate the most backwards of farmers into the American mainstream. And with Social Security, "the constitutional dedication of federal power to the general welfare began a new phase in human history." 23

What Roosevelt had achieved was "the revival of community" 24

Nell'ottica probabilmente, non solo filantropica, ma anche per conquistare ulteriore consenso in ambito politico F.D. Roosevelt si rese protagonista di tre iniziative (incluso March of Dimes) che univano un mix di azioni, ispirate da pragmatismo, emozioni e momenti legati all'intrattenimento, tempo libero (Toga Party) senso civico:

- **Acquisto dello stabilimento di cure termali di Warm Springs, presso il quale trascorse un periodo di vacanza per cercare di guarire dalla malattia che nel frattempo lo aveva colpito nel 1921;**
- **Avvio dell'iniziativa "Birthday Ball" nel 1934, in occasione del suo 54° compleanno del Presidente Roosevelt e poco prima di essere nominato per la prima volta Presidente degli Usa; questo primo evento che aveva coinvolto contemporaneamente 4376 comunità in 600 luoghi diversi ha permesso di raccogliere oltre 1 milione di dollari che vennero destinati alla Fondazione "Warm Springs", fondata nel frattempo dallo stesso Roosevelt. Le somme raccolte nelle successive edizioni del "Birthday Ball" vennero suddivise in *split* (50 & 50) tra la Fondazione Warm Spring ed i comitati locali della Fondazione "March of Dimes".**

Problemi di scelta nella costruzione di un Modello per organizzare una campagna di “cause marketing” di successo: Analogie con il modello Shannon-Weaver.

Il Destinatario, la “causa” da sostenere: (nel caso ad esempio della “March of Dimes”) la lotta alle malformazioni e contro la mortalità infantile.

Il Messaggio: da inserire nei comunicati pubblicitari e nel materiale promozionale collegato, nonché negli eventuali “comunicati stampa” da divulgare e/o su quali altri media avviare iniziative di fundraising (esempio l’sms “solidale”: le dimensioni del problema, l’efficacia delle cure, l’entità del problema ..

- la notizia, i fatti aspetti razionali
- l’aspetto scientifico “ “
- i rimedi e le cure aspetti emotivo / razionali
- l’invito ad aderire ... coinvolgimento emotivo

(approfondimento) Il Messaggio “scientifico”

Secondo l’organizzazione non governativa March of Dimes un bambino su dieci nasce prematuro e di questi molti avranno problemi di salute cronici mentre altri, purtroppo, non ce la fanno e muoiono nel primo mese di vita. Il rapporto è stato presentato alla 4^a conferenza internazionale, inaugurata il 4 ottobre 2009 a New Delhi, sui difetti alla nascita e sulle disabilità nei paesi emergenti. I dati sono stati raccolti dall’Organizzazione Mondiale della Sanità e riguardano la popolazione mondiale. Come era prevedibile le percentuali di nascite premature sono più alte in Africa (11,9%), anche se stupisce trovare al secondo posto il Nord America con il 10,6%, seguono Asia (9,1%), America Latina (8,1%), Australia (6,4%) e Europa (6,2%).

La struttura logistico-organizzativa: composta da Volontari presenti in modo capillare sul Territorio, in modo da essere vicini alle esigenze concrete delle comunità locali.

Le modalità di utilizzo o meglio di impiego delle somme raccolte;

La fase della rendicontazione o meglio dell’accountability;

È un percorso “circolare” senza soluzione di continuità, che nella definizione del Maestro Zappa, permette di ottenere risultati di lungo periodo, per tutti gli stakeholder.

Il caso Sodalitas: da Associazione-Osservatorio a Fondazione

L'Associazione Sodalitas viene costituita nel 1995 per iniziativa di Assolombarda (Confindustria), da 14 imprese fondatrici e un gruppo di 10 manager, con l'obiettivo di promuovere l'impegno di Responsabilità Sociale delle Imprese (RSI) e dei propri manager e di conseguenza costruire un dialogo tra il mondo dell'impresa e il *Nonprofit*.

Dopo una fase iniziale caratterizzata da un ruolo di osservatorio⁷⁵ qualificato del settore nel 2008 è avvenuta la trasformazione in Fondazione (d'ora in poi per brevità "FS") allo scopo di realizzare con maggiore autorevolezza la propria *mission*. Le 85 società che hanno aderito a FS hanno un Fatturato complessivo di 500 miliardi di Euro (pari a circa il 25% del PIL italiano) ed occupano circa 800.000 dipendenti. Annualmente effettuano Investimenti pari a 800 milioni di Euro destinati a favore dell'Ambiente, del Lavoro, della Comunità e del Mercato per fronteggiare le emergenze strutturali: Alimentazione, Sanità e Istruzione.⁷⁶

I servizi erogati alle imprese associate sono rivolti a promuovere la RSI attraverso:

- a) una consulenza personalizzata "one to one" per implementare piani di sostenibilità e di formazione rivolti ai dipendenti;
- b) la visibilità per le proprie iniziative di Sostenibilità d'Impresa;
- c) il coinvolgimento nei programmi dell'Unione Europea per lo sviluppo della Sostenibilità d'Impresa;
- d) l'informazione costante sulle novità dal mondo della Sostenibilità d'Impresa e del *Nonprofit*;
- e) il coinvolgimento in iniziative di ampio respiro per sviluppare, insieme ad altre imprese, "prodotti" e soluzioni di Sostenibilità.

Il sistema di governance scelto è di tipo duale: un Comitato di Indirizzo (coadiuvato da un apposito Comitato di Sorveglianza nominato al suo interno) che vigila per assicurare l'equo bilanciamento delle legittime aspettative degli

⁷⁵ Realizzato in partnership con prestigiosi studi di indagine e ricerca: Ipsos & Nielsen;

⁷⁶ Dati relativi al 31 dicembre 2011, rilevati sul sitoweb: www.sodalitas.it (data dell'ultima visione: 29/02/2012);

stakeholder ed un Comitato di Gestione, anch'esso nominato dal Comitato di Indirizzo, che si occupa degli aspetti di ordinaria e straordinaria amministrazione. Il plus specifico della FS è riferito al fatto che la *governance* è basata sul coinvolgimento diretto ed attivo dei business leader delle maggiori imprese italiane.

I valori condivisi da tutte le società/associazioni aderenti a FS

La Fondazione Sodalitas e le imprese che condividono la responsabilità di un impegno attivo sui temi del sociale si ispirano a valori che comprendono l'impegno e la coesione sociale, la diversità ed il suo rispetto, il dono, la responsabilità verso gli *stakeholders*, la solidarietà, la trasparenza dell'informativa di bilancio o *accountability*, i diritti e la dignità della persona.

Le finalità della FS

La Fondazione ha come finalità la promozione della cultura d'impresa orientata al sociale, in particolare alla RSI, supportando progetti rivolti all'ambito culturale, sociale ed educativo con fini di solidarietà.

La FS agisce a supporto delle Onlus impegnate nell'assistenza socio-sanitaria e nella ricerca scientifica, mediante interventi specifici a favore delle stesse organizzazioni.

Nel compimento di queste finalità, Sodalitas si pone in una fase di ascolto, attenta al mutare dei contesti e delle esigenze, impegnata nello sviluppo della conoscenza per una continua qualificazione del proprio modo di operare; promuove processi di innovazione nei sistemi di *governance*, sulla base di una visione condivisa dagli operatori del Terzo Settore e dalla cultura d'impresa.

Agisce per favorire la valorizzazione dei soggetti e dei gruppi che si trovano esposti a situazioni di fragilità sociale, ne sostiene le iniziative e l'impegno di emancipazione; a tale proposito promuove partnership tra soggetti diversi volte a trovare soluzioni che hanno come traguardo il superamento di emergenze sociali rilevanti.

La Fondazione Sodalitas accompagna i giovani nel passaggio dalla scuola al mondo del lavoro, in questo modo prepara la classe dirigente del futuro ad entrare da protagonista nel mondo d'impresa, integrando l'istruzione scolastica di diplomandi e laureandi, con esperienze reali in azienda, la cd. "alternanza" scuola (teoria) e lavoro (pratica), oppure con l' "impresa formativa simulata".

L'attività di FS, attualmente sostenuta da 85 imprese e da 80 manager, che prestano in modo volontario la propria professionalità al servizio delle organizzazioni *Nonprofit*, ha come obiettivo la diffusione del "fare impresa secondo parametri socialmente ed economicamente innovativi", come ha dichiarato la presidentessa Diana Bracco, in altri termini promuovendo la RSI e la sostenibilità, che consentano di contribuire allo sviluppo di una società inclusiva, coesa ed equa. In prevalenza le imprese che aderiscono a FS sono di grandi dimensioni, ma esiste anche una rappresentanza qualificata di PMI: la Gam Edit (prima litografia a basso impatto ambientale), la Mazzali (innovativa industria dell'arredamento) e la Palm (leader nella produzione di imballaggi), che hanno costituito un "laboratorio PMI sulla filiera sostenibile", rivolto a rimuovere gli ostacoli che possono frenare le PMI dall'adottare un approccio orientato alla RSI.

Le iniziative a favore della sostenibilità

Tra i quattro diversi ambiti che vedono protagonista la FS, un posto di rilievo è occupato da quello dedicato all'Ambiente; infatti dal punto di vista operativo la FS – attenta a trovare un equilibrio tra la crescita economica e la salvaguardia ambientale – investe risorse sui seguenti progetti:

- 1) i laboratori della sostenibilità, ovvero gruppi di lavoro dedicati a temi specifici, per sviluppare soluzioni partecipate;
- 2) il perseguimento della logica "20-20-20": entro il 2020 ridurre del 20% le emissioni di gas effetto serra, portare al 20% il risparmio energetico e aumentare il consumo delle fonti rinnovabili al 20% (rispetto ai livelli del 1990);⁷⁷

⁷⁷ vedi il pacchetto di norme "clima-energia" approvato dal Parlamento Europeo nel 2008.

- 3) il progetto “Cresco” ovvero un’alleanza innovativa tra i cittadini e 26 imprese, che contribuiscono ad indirizzare i cittadini verso la pratica della sostenibilità. Elemento centrale di questo progetto risulta essere il ruolo di alcune amministrazioni comunali (ridefinite “isole Cresco”), che hanno profuso sforzi per migliorare in tre ambiti: I) energia ed acqua; II) recupero, riciclo e smaltimento di rifiuti; III) mobilità sostenibile.

Per quanto riguarda invece l’aspetto del Lavoro, Sodalitas, riconoscendo essenziale il ruolo del “capitale umano” per ottenere il successo dell’impresa, si impegna a:

- a) valorizzare le risorse umane, con l’obiettivo di aumentare la competitività futura;
- b) promuovere “occupabilità”, cioè offrire opportunità di lavoro e di sviluppo professionale;
- c) garantire la sicurezza e la salute dei propri lavoratori;
- d) promuovere politiche di effettiva parità di genere e di tutela delle diversità.

Questi obiettivi sono inseriti nella “Carta per le pari Opportunità e l’uguaglianza sul lavoro” sottoscritta da tutte le imprese associate a Sodalitas per contrastare ogni forma di discriminazione sul posto di lavoro. Tale progetto, avviato nel 2009, prevede una fase di verifica annua del grado di implementazione delle azioni attuate nel concreto, mediante la compilazione di un questionario strutturato che prevede dieci quesiti.

In relazione invece agli interventi a favore della Comunità, Sodalitas ha individuato tre priorità: *non profit*, giovani e scuola. Nel primo caso attraverso il supporto dei manager volontari che hanno fornito oltre 1000 interventi gratuiti a 600 imprese non profit e con il sostegno di programmi di volontariato d’impresa.

Per quanto riguarda i giovani, FS si mette a disposizione per accompagnare le cd. “future generazioni” nella fase di transizione dal mondo della scuola al mondo del lavoro, che coinvolge circa 1000 studenti ogni anno (progetto “giovani & imprese”); mentre nell’ambito scolastico si segnala il progetto “Engage” che permette a 40 studenti di un Centro Professionale di avvalersi del supporto qualificato di alcuni manager che dedicano loro un intero corso di 750 ore.

Infine per quanto riguarda il quarto ambito d’intervento: il Mercato, la FS si impegna affinché i rapporti tra imprese e *stakeholders* siano improntati ad un

clima di fiducia e trasparenza, affinché il Consumatore (che contemporaneamente è anche cittadino, piccolo risparmiatore, lavoratore, volontario, ecc.) possa ricevere beni e/o servizi il più possibile rispondenti alle proprie esigenze. A tale proposito FS promuove lo sviluppo di relazioni trasparenti con gli investitori (il 70% delle imprese aderenti a FS è quotata in Borsa), ma soprattutto impone agli associati di gestire la catena di fornitura in modo responsabile, con attenzione all'ambiente ed alla tutela dei diritti dei lavoratori, affinché nello scenario competitivo si possa “gareggiare” in modo sostenibile.

In questi anni Sodalitas si è distinta anche nei rapporti con il mondo dei *Media*, in particolare per l'iniziativa “Premio giornalismo per il sociale” che valorizza le testate giornalistiche (sia quelle tradizionali: carta stampata, radio e tv, sia i cd. *new media*: web) e i giornalisti orientati a dedicare maggiore attenzione ai temi sociali.

L'ultima delle iniziative attuate da Sodalitas ed alla quale si vuole dedicare il prosieguo di questo capitolo è quella riferita al “Sodalitas Social Award”, che dal 2003 (considerando quindi i progetti ed i bilanci relativi al 2002) ha premiato le imprese che si sono distinte per la realizzazione di iniziative eccellenti rivolte alla sostenibilità. Nelle precedenti nove edizioni hanno partecipato circa 1400 imprese con 2000 progetti che sono stati raccolti in un *database* consultabile on line: “Sodalitas Social Solution”, che rappresenta ad oggi l'elenco più completo a livello europeo di *best practices* sostenibili.

L'organizzazione di questo speciale premio, che consente alle imprese partecipanti di comunicare i progetti sostenibili con una notevole visibilità, prevede la suddivisione in sette categorie, tra queste approfondiremo la nostra analisi su quella rivolta a premiare la migliore campagna di “marketing sostenibile e *Cause (related) Marketing*”⁷⁸.

Nello specifico il campione preso in considerazione è composto da 147 casi o progetti aziendali, adottati da 111 imprese nel periodo 2002-2009; l'obiettivo del presente lavoro è quello di analizzare questo campione significativo per derivare delle considerazioni di tipo induttivo circa la tipologia, la dimensione e

⁷⁸ Nel presente lavoro si è ritenuto opportuno utilizzare CM, cause marketing, per evitare la possibile confusione con il Customer Relationship Management (identificato appunto dall'acronimo: CRM)

l'organizzazione delle aziende che utilizzano lo strumento del “Cause (related) Marketing” per attuare politiche di *Corporate social responsibility*.

La scelta di analizzare il caso Sodalitas si è basata sull'esperienza accumulata da questa Fondazione nell'ambito del “Cause (related) Marketing” in occasione de:

- a) la ricerca Ipsos-Explorer Sodalitas ⁷⁹;
- b) la stesura del Codice di comportamento realizzata nell'ottobre 2004 con il centro per lo sviluppo della CSR, che ha sancito i sei principi basilari previsti dalle tre fasi nelle quali si suddivide l'attività di Crm ⁸⁰;
- c) la partnership con Nielsen Media Research ⁸¹, che ha permesso di monitorare con cadenza semestrale gli investimenti pubblicitari di Crm e di rappresentare quindi una “finestra” o meglio un punto di osservazione indispensabile.

I risultati della ricerca

La ricerca, seguendo una metodologia descrittivo-esplorativa ha consentito:

1. una riclassificazione delle imprese del campione, che ha evidenziato una concentrazione attorno a tre settori merceologici: il Commercio-Largo Consumo e il Bancario, Finanziario ed Assicurativo, che insieme all'Alimentare & Bevande (Food & Beverage) rappresentano oltre il 46% del totale;
2. l'individuazione dei settori d'intervento prevalente verso il quale si indirizzano le iniziative di CM: le tre emergenze “basilari” (Alimentare, Sanità ed Istruzione, tra loro strettamente connesse) che intercettano il 23% delle imprese del campione, seguite dalla “prevenzione & ricerca medica” (19%), dal sostegno a Donne & Minori (16%) e dal sostegno alle categorie “deboli” (12%).

L'interesse crescente per questo settore suggerisce di approfondire con future ricerche le possibilità concrete di individuare indici di *rating* e/o dei KPI (*Key Performance Indicators*, indicatori chiave di prestazione che monitorano l'andamento di un processo aziendale) rivolti a misurare sia l'efficacia delle iniziative avviate dalle imprese, sia la veridicità delle motivazioni che spingono le

⁷⁹ Effettuata nel 2002 e relativa a “Gli italiani e il CRM: Valori, Atteggiamenti, Aspettative”

⁸⁰ i 6 principi: Integrità, Trasparenza, Sincerità, Mutuo rispetto, Partnership e Mutuo beneficio sono stati ripresi dalla cd. logica win-win introdotta dall'Associazione UK “*Business in the Community*”; le 3 fasi invece sono: preparatoria, esecutiva e di controllo;

⁸¹ Questo Osservatorio rappresenta il primo caso al mondo nel quale NMR misura gli investimenti in annunci pubblicitari di *Cause (related) Marketing*;

imprese ad investire risorse, affinché venga chiarito se la ricerca di una maggiore visibilità o di pubblicità, fine a sé stessa, rimane l'unica spiegazione oppure se il concetto di solidarietà, abbinata alla ricerca di occasioni per creare Valore, “muove” le imprese del XXI secolo.

Lo schema degli Stakeholders riferiti alla Fondazione Sodalitas

Fondazione Sodalitas: schema Stakeholders ed ambiti operativi

<i>Stakeholders (dati al 29/02/2012)</i>	Progetto / iniziativa dedicata
Associati Imprese, Fondazioni, Associazioni, Cooperative Associazioni di categoria Assolombarda Ambiente Lavoratori Volontari	da Osservatorio a Fondazione 80 realtà ed altrettanti CEO / AD / Respons. HR Obiettivo “20-20-20” Carta Pari Opportunità 80 manager per sostegno a 600 imprese NP (Volontariato d’impresa)
Istituzioni Comuni Unione Europea	“Cresco” riferito a 26 Comuni obiettivo “20-20-20”
Cittadini Consumatori (potenziali) Piccoli risparmiatori Generazioni Future Giovani Studenti Associazioni Mercato Imprese Non Profit	“Cresco” Giovani & Imprese Engagement Codacons Survey Nielsen “investimenti pubblicitari in CRM” Sodalitas Social Award Ricerca Ipsos-Explorer Sodalitas Social Solution (data base 1400 aziende) Sostegno da n. 80 manager volontari
Media Tv Radio Stampa Web	Premio giornalistico sociale

Comunicare la Corporate Social Responsibility attraverso l'Advertising

L'impresa (Profit e Non Profit) che decide di comunicare attraverso una campagna pubblicitaria è chiamata a risolvere, nello specifico, il *trade-off* tra una pianificazione “*massed adv*” ed una “*spaced monthly adv*”, in altri termini se convenga un'azione concentrata oppure se sia più efficace un'azione diluita nel tempo. Su questo argomento in Letteratura esistono diversi contributi, si è quindi ritenuto opportuno concentrare l'attenzione su due teorie in netta contrapposizione: la prima “The three hits theory”, sostenuta da Krugman (1972), secondo la quale “.. three exposures may be enough”; in altri termini il consumatore esposto alla visione della pubblicità, in particolare di spot TV, reagisce seguendo uno schema logico così strutturato:

- 1) Prima esposizione o visione dell'Adv = CURIOSITY, quindi il viewer si pone la domanda “What is it?”, per capire la natura dello stimolo.
- 2) Seconda esposizione = RECOGNITION, si pone la domanda “What of it is?”, con la quale cerca di approfondire la sua prima reazione.
- 3) Terza esposizione = DECISION, acquisto o abbandono dell'idea di acquistare.

Krugman si oppone alla scelta di massicci invii pubblicitari, in quanto considera “.. uno spreco la continua ripetizione di spot allo scopo di rinforzare il ricordo nel consumatore, poiché oltre la terza esposizione (per enfatizzare egli sostiene che la ventitreesima volta è come se fosse la seconda!) non si modifica la sua decisione;

eventualmente a distanza di tempo il suo percorso logico, ripartirebbe dal secondo *step* ..”⁸².

A sostegno di questa teoria si è schierato anche Naples (1979) introducendo il concetto di “*purchase cycle*”, utilizzato nello studio sulla “Effective Frequency” commissionatogli dalla McDonald’s.⁸³

Nella sua disamina Krugman prosegue sostenendo che “.. le critiche alla sovraesposizione di spot, ovvero ad un’elevata pressione pubblicitaria (misurata in termini di *Gross Rating Point*, ovvero frequenza del messaggio moltiplicata per il numero di utenti raggiunti dall’Ads o messaggio pubblicitario; questo indice viene espresso anche in % sul target complessivo), sono riconducibili al fatto che ingenti budget impediscono all’impresa di distinguere con quale intensità il cliente è attratto dal prodotto (o servizio) .. e quindi rende difficile programmare la fase che nella GDO viene definita: esposizione della merce sullo scaffale ..”.⁸⁴

Questa posizione é condivisa anche da Jones (1997), che ha condotto una ricerca dalla quale è emerso che “.. in the period before purchase, an average of 73% of sales came from households exposed to one advertisement, with the remaining 27% coming from those seeing more than one”.⁸⁵ Anche secondo una recente indagine condotta dalla Shopper Insight SRI⁸⁶ appare evidente che il peso dell’acquisto d’impulso o come viene anche definito acquisto dell’ “ultimo miglio” è sempre molto elevato e pari al 44% dei casi.

⁸² H. E. Krugman, “Why three exposures may be enough”, *Journal of Advertising Research*, December 1972, p. 15;

⁸³ M. Naples, “Effective Frequency: The relationship between frequency and advertising effectiveness”, Association of National Advertisers, New York, 1979;

⁸⁴ H. E. Krugman, op. cit. p. 18;

⁸⁵ J.P. Jones, “What does Effective Frequency mean in 1997?”, *Journal of Advertising*, Vol. 37 (4), July-August 1997, p. 16;

⁸⁶ <http://www.zonafrancanews.it/finestra-sui-mercati/economia-e-finanza/466-dalla-brand-equity-allacquisto-di-impulso-lo-scenario-dei-mezzi-di-comunicazione->

Nelle ricerche condotte tra gli anni '40 e '50 da Simon (1947⁸⁷, 1957⁸⁸) si deduce che il processo decisionale correlato al comportamento d'acquisto o Consumer Behaviour è delimitato da due estremi: Rational e Irrational; quindi non sempre soggiace alle regole teorizzate dalla scuola di Chicago, ma è esposto anche a irrazionalità, spontaneità, emotività, che definisce: Bounded Rationality o razionalità limitata, che condiziona le sue scelte. Tuttavia questa influenza sul consumatore, riteniamo possa incontrare ostacoli, infatti diminuisce nel momento in cui si riduce il gap informativo. A tale proposito Piccoli (1998) sostiene una visione positiva “.. il consumatore (che oggi si preferisce definire prosumer o persumer, secondo le diverse teorie al riguardo) ha dimostrato di non essere un automa passivo e indifeso di fronte alla pioggia delle comunicazioni pubblicitarie, .. e a lui si riconosce una capacità di selezione e di giudizio ..”⁸⁹. In ultima analisi si ritiene utile affermare che un comportamento “distante” o peggio inesistente da parte dell'impresa “chiude” la comunicazione e disincentiva gli acquisti da parte del Consumatore. In questo caso si possono comprendere tutti gli episodi che vedono protagonista il consumatore nel contatto con il call center dell'azienda di servizi oppure di un risponditore a tasti con voce metallica,

La teoria opposta sostiene invece la logica dell'affollamento pubblicitario⁹⁰ che – pur mancando di dati ufficiali precisi – in Italia ha raggiunto la quota di circa 1000 spot giornalieri per ogni cittadino con età superiore ai 14 anni (un dato che rappresenta circa la metà di quanto accade nel mercato Usa); di questa strategia

⁸⁷ H. A. Simon, *Administrative Behavior*, New York, Macmillan, 1947;

⁸⁸ H. A. Simon, *Models of Man*, New York, Wiley, 1957;

⁸⁹ I. Piccoli, *Bisogni e consumi. Un'indagine sociologica*, ISU-Università Cattolica, Milano, 1998, pag. 153;

⁹⁰ In Italia il T.U. dei Servizi di Media Audiovisivi (DL n. 177/2005) impone alle Tv private un “tetto” massimo del 20% sull'intero palinsesto giornaliero, ridotto al 15% per la RAI.

aziendale si hanno tracce già nel XVIII secolo, allorquando – come ricorda Livraghi (2005) – Samuel Johnson nel 1759 pubblicò sulla sua rivista “The Idler” il seguente commento:

“Gli annunci pubblicitari sono oggi così numerosi che sono letti con negligenza ed è perciò divenuto necessario conquistare l’attenzione con magnificenza di promesse e con eloquenza talvolta sublime, talvolta patetica .. d’ora in poi per chi intende inserire annunci pubblicitari saranno accettati solo se perfettamente decorosi, intesi a promuovere il commercio o in altro modo utili al pubblico”⁹¹.

Introducendo il confronto tra la pubblicità informativa e quella persuasiva, Nelson (1974) sostenne che “.. per i prodotti con qualità apprendibile con il consumo è inevitabile tenere alta la pressione pubblicitaria, in quanto la pubblicità persuasiva viene dimenticata più facilmente rispetto a quella informativa ; il rapporto è 1 a 3!”⁹². Kotler (2007), invece, citando il difensore dei diritti del Consumatore Ralph Nader, affermò “.. quello che i pubblicitari di Madison Avenue non capiscono è che i consumatori raggiungono un punto di saturazione”⁹³, di conseguenza sembra favorevole a porre dei limiti alla diffusione dei messaggi pubblicitari.

Nel 1958 il ricercatore tedesco Zielske iniziò ricerche rivolte ad individuare il legame tra l’intensità nella diffusione di messaggi pubblicitari ed il loro ricordo. Le conclusioni alle quali arrivarono i suoi studi ed esperimenti (in totale effettuò 3650 interviste nella città di Chicago, sottoponendo ad un campione composto

⁹¹ L. Bassat – G. Livraghi, *Il nuovo libro della pubblicità, I segreti del mestiere*, Il sole 24 ore, Mi, 2005;

⁹² P. Nelson, *Advertising as information*, in *Journal of Political Economy*, n. 81, pagg. 729-754

⁹³ P. Kotler – K. L. Keller, *Marketing Management*, (a cura di W.G. Scott), Pearson, Prentice Hall – Paravia Bruno Mondadori, Mi, 2007, pag. 706

esclusivamente da donne⁹⁴ 30316 annunci pubblicitari o “ads” apparsi su newspapers) furono:

- nel lungo periodo una campagna regolare e prolungata comporta una maggiore memorizzazione, rispetto ad una campagna intensa, ma di minor durata (29% di *recall* per le campagne mensili, diluite o “*staggered*” rispetto al 21% delle campagne “*intensive*” condotte nell’arco di 13 settimane o trimestrali); allo stesso tempo il tasso di dimenticanza risulta meno accentuato per le campagne mensili;
- nel breve periodo il tasso di ricordo è più elevato se si adotta un’azione intensiva, piuttosto che una prolungata e meno intensa (il dato medio annuo risulta pari al 48% di *recall* per le campagne mensili, rispetto al 63% delle campagne “*intensive*” condotte nell’arco di 13 settimane o trimestrali);
- allo stesso tempo, nel lungo periodo, l’onda che rileva la perdita di ricordo è meno accentuata per le campagne mensili che passano dal 48% al 37% con una decrescita del 23%.⁹⁵

La successiva analisi effettuata da Strong (1972) confermò le risultanze alle quali era pervenuto Zielske, anche se il *gap* rilevato risultava diminuito: 30,1% di *recall* per lo “*schedule monthly*”, rispetto al 26,5% delle campagne “*intensive*”⁹⁶.

Anche Katz (1980) nella sue ricerche si è interessato alla suddetta problematica, individuando tre strategie: a) *Steady* = pressione pubblicitaria regolare e continua per tutto il periodo della campagna; b) *Flight* = caratterizzata da un’alternanza di

⁹⁴ Questo aspetto pone un problema di rappresentabilità del campione rispetto l’intero universo, limitando la generalizzabilità del risultato della sua ricerca (N.d.A.)

⁹⁵ H. A. Zielske (1959) The remembering and forgetting of advertising, The Journal of Marketing, 23 (3) January, pagg. 239-243;

⁹⁶ H. W. Boyd, M. L. Ray, E. C. Strong, “An attitudinal framework for advertising strategies”, Journal of Marketing, vol. 36, April 1972, pagg. 27-33

periodi di forte pressione e di periodi di silenzio pubblicitario; c) Burst = forte pressione contenuta in un breve periodo di tempo⁹⁷.

Riprendendo il discorso della CSR applicato alle aziende italiane, si rileva che - in particolare le PMI - sono poco abituate a comunicare gli interventi di “responsabilità sociale” che effettuano a favore del Territorio. Un problema questo che inizialmente era riconducibile al criterio dimensionale classico, riferito alle quantità aziendali: numero dei dipendenti, dimensione dell’organizzazione commerciale, fatturato; ma con l’avvento di Internet, Nelli (1998) sostiene che “ .. l’informazione (divenuta un importante asset e come tale il vero plus), risulta veramente rilevante per l’impresa”⁹⁸, una risorsa che viene enfatizzata da Itami in quanto “particolare attenzione viene riservata al patrimonio intangibile e delle risorse immateriali ..”.⁹⁹ Di conseguenza si ritiene opportuno suggerire alle PMI di predisporre comunicati commerciali o stampa nei quali si faccia riferimento a tali iniziative di RSI senza trascurare l’ipotesi di far ricorso alla pubblicità comparativa. In altri termini le imprese responsabili e virtuose dovrebbero comunicare le loro iniziative, sia che si tratti di “*cause marketing*”, di pubblicazione del Bilancio sociale o di ottenimento di certificazioni SA8000 o ISO14001 (ambientale), facendo un esplicito riferimento al confronto con i loro *competitors*, includendo quelli ubicati in stati esteri dove queste regole non esistono e men che meno le imprese si immaginano di adottarle in modo volontario.

Ad esempio si potrebbe comunicare anche in questo modo:

⁹⁷ W. A. Katz, A sliding schedule of advertising weight, Journal of Advertising Research, 20 (4), 1980, pagg. 39-44;

⁹⁸ R. P. Nelli, La comunicazione nello sviluppo della piccola e media impresa: ruolo strategico e prospettive evolutive, in Rivista “Problemi di gestione dell’impresa”, n. 24, 1998, Vita e Pensiero, Milano, pag. 80

⁹⁹ H. Itami, Le risorse invisibili, Isedi, Torino, ed. it., 1988, pagg. 44-45

A-“La nostra impresa rispetta le leggi e non usa personale con età inferiore ai 16 anni”;

B-“La nostra impresa si prende cura dei Dipendenti, infatti i turni di lavoro non sono mai pesanti”;

C-“da noi le pari opportunità sono una realtà consolidata ..”;

D- in una visione di sostenibilità ambientale invece: “la nostra impresa non scarica sostanze inquinanti nei corsi d’acqua, non abbandona rifiuti se non in luoghi previsti dalle leggi, non immette fumi dannosi nell’atmosfera”; per declinare gli argomenti non solo utilizzando la negazione di un comportamento negativo, ma aprendo con un invito che dal punto di vista educativo ha connotati positivi: “la nostra impresa si prende cura del verde della tua città”, ecc.

Si ritiene che la comunicazione, esterna e/o interna, sia una leva fondamentale della CSR; nell’ottica di valorizzare questo vantaggio competitivo, l’impresa che decide di investire in CSR deve integrarla necessariamente nella propria strategia d’impresa, di conseguenza ogni azione che rientri in questo ambito deve essere comunicata ai dipendenti, al pubblico indistinto dei consumatori, alla comunità, ai *partners*, ai fornitori, allo Stato ed agli altri stakeholder.

La comunicazione isolata o la rendicontazione “*una tantum*” possono risultare auto-referenziali specie nel momento in cui l’azienda non sia in grado di dimostrare concretamente che quelle azioni sono parte di un piano strategico dell’impresa. Comunicare la CSR significa andare oltre la semplice “informazione” o “comunicazione unidirezionale”, significa creare una relazione con tutti gli stakeholder.

I motivi che al momento attuale limitano i comunicati di CSR sono riconducibili al fatto che nel caso dell'Italia il problema è in parte legato al nostro tessuto imprenditoriale, composto per il 98% da Imprese con meno di 10 dipendenti e pertanto prive di risorse specifiche, soprattutto risorse umane, da destinare allo scopo. In ogni caso l'attenzione verso il territorio è un elemento endemico del modo di intendere il business e rapportarsi al territorio da parte delle PMI; allo stesso tempo la loro dimensione (diverse hanno una media di 2-3 dipendenti) influenza l'approccio alla CSR¹⁰⁰.

Investire sulla CSR significa ridefinire la strategia di impresa e cambiare il sistema di valori interno, richiede comunicazione e rendicontazione con carattere di continuità (ad es. predisporre annualmente un bilancio sociale) e investimento in termini di tempo (lungo termine) e costi; questo purtroppo viene ancora considerato di intralcio alla gestione.

Riguardo al ruolo della CSR si ritiene che rappresenti, anche in tempo di crisi, un elemento chiave, centrale sia per le imprese sia per il Territorio o Comunità; infatti ricerche recenti dimostrano che sebbene a seguito della crisi sia corrisposto un calo in termini di iniziative di CSR, le imprese che avevano già avviato un percorso hanno proseguito, anche se con budget più ridotti. La centralità del ruolo deriva da diversi motivi:

1) innanzitutto perché la CSR o RSI rappresenta una modalità meno costosa rispetto alla pubblicità;

¹⁰⁰ Per gli studi sulla CSR nelle Pmi, si rinvia al Rapporto di ricerca PCN (2009) – La RSI nel quadro delle linee guida Ocse destinate alle imprese multinazionali. Focus sulle PMI, elaborato da Caroli-Tantalo dell'Università Luiss di Roma,

2) la comunità in tempi di crisi economica è più debole e vulnerabile, quindi investire a favore della comunità risulta doveroso e auspicabile e può contribuire a creare occasioni di lavoro;

3) negli ultimi anni si è assistito ad una progressiva perdita di fiducia nei confronti delle imprese, specialmente a seguito di grossi scandali finanziari che hanno riguardato importanti società Usa come Enron e World.com, nonché Parmalat e Cirio in Italia, di conseguenza attuare politiche attive di CSR è quindi una *conditio sine qua non* per riabilitare l'immagine delle imprese e riconquistare la fiducia dei consumatori (in ambito ambientale un percorso analogo è da ascrivere alla Exxon ed alla BP, responsabili di due disastri provocati al Pianeta);

4) l'attenzione da parte dei “consum-attori” o *prosumers* rispetto ai prodotti/servizi *green & sustainable* è in crescita; è opportuno evidenziare che di recente una nuova definizione si sta imponendo in Letteratura: il *per-sumers*®, che fonde due concetti: il consumatore [a richiamare la sfera materialista dell'atto di CONSUMO: beni tangibili], ma soprattutto la persona [riferita alla sfera psicologica ed emotiva attratta dal SERVIZIO: beni intangibili] e come tale portatrice di peculiarità dalle quali non si può prescindere¹⁰¹. L'obiettivo di questo interlocutore dell'impresa tende a raggiungere il gradino più alto della scala dei bisogni, *Hierarchy of Needs*¹⁰², teorizzata da Maslow (1954): l'autorealizzazione, attraverso un percorso che potremmo definire delle 6C (Collaborazione, Cooperazione e Condivisione con l'impresa, Coadiuvare l'impresa per Contribuire insieme alla Crescita);

¹⁰¹ appunti in corso di pubblicazione, tratti dall'intervento del Prof. Alberto Marino, durante The 14th Toulon-Verona Conference (Alicante, settembre 2011): “From prosumers to persumers: the implementation of a real involving (services) marketing” ed ampliati dall'autore.

¹⁰² A. H. Maslow (1954), *Motivation and personality*. Harper, New York.

5) la reputazione (legata alla sfera dell'etica e della fiducia) e l'immagine (legata alla sfera della qualità; dell'effimero e/o della falsità se connotata negativamente) dell'impresa sono elementi chiave; quindi per un'azienda *CSR oriented* la scelta di smettere di investire in attività legate alla CSR, solo perché c'è la crisi, può provocare effetti rilevanti sul marchio e sulla reputazione;

6) gli effetti della crisi hanno penalizzato tutti, pertanto se un'azienda riduce il suo budget CSR, ma continua ad investire, sarà comunque apprezzata; se dovesse optare per un taglio netto alle attività di CSR probabilmente, il suo impegno passato e futuro, sarebbero messi in discussione.

In considerazione della perdita di efficacia pubblicitaria da parte dei media tradizionali, ancorati ad una visione classica del rapporto con il mercato "*one to many*", rilevata dalle teorie esaminate in questo lavoro, si ritiene opportuno suggerire l'attivazione di una comunicazione "*one to one*", più vicina al mercato. Una comunicazione che supera però il modello classico Shannon&Weaver, a nostro parere inadeguato ed obsoleto per gestire un rapporto di relazione con il consumatore che oggi chiede risposte in tempi mediamente brevi ed inoltre si aspetta professionalità e cortesia. A tale proposito lo strumento del cause marketing, in particolare quello vicino al Territorio, appare una soluzione adeguata (anche economicamente), perché "libera" delle risorse aziendali che possono essere utilizzate per ulteriori investimenti.

Nel concreto l'investimento in CSR, in tempi di crisi, permetterà alle aziende di differenziarsi dalla massa, anticipare le mosse dei *competitors* e poter incassare il *plus* che deriva loro da questo vantaggio competitivo.

IMPLICAZIONI GESTIONALI: Aspetti critici che le Organizzazioni Non Profit devono affrontare in ambito gestionale

A) In ambito finanziario: la stabilizzazione delle entrate.

Uno dei problemi di natura finanziaria, oltre alla fase di approvvigionamento o fundraising, che le ONP si trovano ad affrontare è rappresentato dalla necessità di stabilizzare le entrate; infatti esiste una concentrazione elevata di fondi raccolti nella parte finale dell'anno (in particolar modo a Dicembre nel periodo delle festività natalizie). Tale fenomeno potrebbe creare dei problemi di criticità finanziaria alla ONP in quanto i flussi in uscita rappresentati dai principali quattro capitoli di spesa:

- 1) costo del lavoro relativo ai dipendenti e/o collaboratori (nel caso siano in organico);
- 2) rimborsi spese ai dipendenti, collaboratori e volontari (per il carburante e/o per eventuali spese di vitto ed alloggio relativi a viaggi, trasferte e missioni);
- 3) utenze (costi telefonici, energia elettrica, acqua, riscaldamento);
- 4) spese generali (affitto locali, spese condominiali, cancelleria, materiali di consumo), risultano equamente distribuiti nell'arco dell'anno.

La necessità di ridurre la stagionalità e raccogliere contributi in modo costante e continuativo, suggerisce alle ONP di far ricorso a modalità di versamento che utilizzano gli istituti di credito, come l'ordine di addebito permanente o la RID, che consentono alla ONP di gestire in modo equilibrato i flussi di cassa.

B) In ambito organizzativo-logistico: la gestione delle risorse umane.

Oltre alle questioni di pianificazione finanziaria di cui sopra, la stagionalità

comporta anche altre implicazioni di tipo organizzativo e logistiche, riguardanti ad esempio la necessità di dover concentrare l'impiego di risorse umane a fine anno, lasciando inutilizzati parte dei volontari negli altri periodi. Per gestire in modo flessibile questa criticità (oltre che far ricorso ad impieghi “part time” o a “turni a rotazione” tra i volontari) l'Organizzazione NonProfit può rispondere in modo attivo scegliendo una di queste alternative:

- 1) organizzare corsi di addestramento e formazione sia per i volontari sia per gli aspiranti (utilizzando risorse interne, i volontari appunto, in qualità di docenti e/o testimonial);
- 2) avviare nuove iniziative “mirate” di telemarketing;
- 3) prevedere azioni di pubbliche relazioni;
- 4) organizzare eventi culturali, sportivi e collegati al tempo libero, in modo da poter raccogliere altri fondi.

Tutti questi aspetti hanno in comune il fatto che la loro attuazione permette alle ONP di allargare le conoscenze sul Territorio ma soprattutto di aumentare la propria visibilità.

C) I rapporti con la Pubblica Amministrazione: questioni burocratiche e fiscali

Un'area critica che le associazioni devono presidiare spesso senza le necessarie conoscenze tecnico-amministrative; recentemente l'iniziativa di introdurre la PEC (posta elettronica certificata) potrebbe agevolare e soprattutto snellire questa categoria di rapporti;

D) I rapporti con le altre Associazioni: i cd. rapporti di “buon vicinato”

Una premessa per fare un riferimento semantico con l'ambito delle norme previste dal Codice Civile in materia di condominio: 873 cc e ss.

La maggior parte delle oltre 220.000 associazioni (incluse le società sportive a livello dilettantistico) hanno dimensioni molto contenute, pertanto nell'avviare iniziative sociali, sportive e culturali potrebbero incontrare delle difficoltà; pertanto si auspica che i rapporti per il futuro siano basati sulla collaborazione tra le associazioni nell'organizzare e gestire iniziative in comune; dal punto di vista economico questo consentirebbe di conseguire “economie di scala”, le cui potenzialità sono emerse da uno studio condotto da Johnston (1960)¹⁰³, secondo il quale “.. per bassi livelli di produzione esistono notevoli economie di scala, mentre per livelli di produzione elevati tali economie tendono ad esaurirsi e i costi medi si mantengono pressoché costanti (la curva dei costi diventa “piatta”) .. “.

Il principio testé evidenziato si riconduce alla rilevante incidenza di costi fissi che le Associazioni devono sostenere.

Basti pensare ai costi della tenuta della contabilità, pur essendo di tipo semplificato, agli eventuali costi per noleggiare attrezzature (fotocopiatrici, ecc.) ed altre spese che potrebbero diventare di uso “comune” e come tali condivise;

2) appena le dimensioni lo permettono, costituire o aderire ad un Consorzio tra Associazioni di Vicinato, per acquisti di gruppo (sullo stile dei cd. Gas o GRUPPI di ACQUISTO SOLIDALE), ad esempio per servizi di telefonia mobile e fissa, ADSL Internet;

3) per quanto riguarda gli spazi comuni da adibire a "magazzini/depositi" o sedi di uffici di rappresentanza per i volontari oppure per gli associati, ad es. 1 ufficio per 3 o 4 associazioni.

¹⁰³ J. Johnston, Statistical cost analysis, McGraw Hill, New York, 1960

4) Programma di Eventi e manifestazioni per "attirare" la gente e soprattutto per gestire iniziative di fundraising;

5) infine servirebbe anche un sostegno sia in termini di marketing sia di comunicazione pubblicitaria per presidiare le suddette aree.

E) I rapporti con gli altri Stakeholder: il “dialogo” con il Territorio

Il rapporto con le altre realtà, sia di tipo individuale, sia verso quelle riferite a gruppi di tipo collettivo, in particolare la Comunità, deve essere basato su un rapporto di reciproca Collaborazione, nonché massima Trasparenza dei bilanci (redigere, anche nei casi non previsti dalla legge, un bilancio Sociale);

F) I rapporti tra gli associati: il “dialogo” interno tra associati deve essere improntato al Valore di Lealtà e mutuo Sostegno nei rapporti tra associati; inoltre i criteri di governance devono rispettare il principio di “rotazione” nelle cariche, ma soprattutto reggersi su un percorso di decisioni condivise.

MODELLO PER ANALISI INIZIATIVE CRM rif. Schema " 2CV Q 2CV Q " - Cicerone (58); e Mich-Franch				CASO IN ESAME sogg. A sogg. B		Altri Casi	Connessioni con altre Teorie	Riferim. teorici
1	QUIS	CHI	WHO	Soggetti	Marriot Corporation (*)	March of Dimes (**)		Th. Ag. 5P T. Org.
2	QUID	COSA	WHAT	Contenuti	Inaugurazione Parco M. G. A.	Iniziativa di F/R		Pr&Serv.
3	CUR	PERCHE'	WHY	Obiettivi	Generare contatti "utili"	Lotta contro Malf. bimbi		Consum. Behav. & Motiv.
					+ ottenere cop. Mediatica	fare F/R		Consum. Behav.
4	UBI	DOVE	WHERE	Location	Parco "Great America" + altre 66 città "westcoast"			Th. Ag. 5P T. Org.
5	QUANDO	QUANDO	WHEN	Timing	da Inaugurazione 29/05/1976 fino al 31/12/1976			Th. Ag. T. Org.
6	QUOMODO	COME	HOW	Management	Azioni di co-marketing			Co. Beh. 5P CB&TC

La Social Accountability International (SAI) e la certificazione SA8000

Il problema che qui andiamo ad affrontare si collega a quanto detto nella parte metodologica del presente lavoro, circa i motivi che “spingono” a fare Ricerca: colmare un gap, nel caso in questione un vuoto, una carenza di tipo informativo. Quindi si può affermare che dalla ricerca di soluzioni ai problemi di “Asimmetria Informativa”¹⁰⁴, nel caso in questione riferiti al mercato azionario, nel 1969 negli Usa è stata costituita il CEP (Council of Economic Priorities), che in questo modo contava di dare all’investitore statunitense strumenti informativi adeguati¹⁰⁵ per analizzare le performance societarie delle aziende quotate, in prevalenza alla Borsa di New York.

Più recentemente (fine del XX° Secolo) due temi di rilevanza imposero all’attenzione delle persone l’obiettivo di misurare l’applicazione di regole sia in ambito di tutela dei diritti dei lavoratori (emanate dalla ILO, International Labour Organization) sia in ambito di diritti Umani e nello specifico del Bambino (i relativi testi legislativi che rendono necessari interventi “riparatori” sono la Dichiarazione Universale dei diritti Umani), nonché a quelle previste per la tutela del Bambino. In base all’esperienza accumulata negli anni dal CEP, una sua diretta emanazione, la CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency), viene costituita nel 1997 in sintonia con gli standard internazionali.

L’approccio può essere: imitativo (e quindi avere già i modelli ai quali riferirsi) oppure sperimentale, che rende necessaria l’adozione di un metodo di ricerca scientifico.

L’obiettivo che ha portato la SAI (organizzazione internazionale nata nel 1997) ad emanare la norma SA 8000 è stato quello di stabilire nelle aziende che hanno questo tipo di certificazione, condizioni di lavoro che rispettino:

- a) la responsabilità sociale d’impresa;
- b) un approvvigionamento giusto di risorse ed un processo indipendente di controllo per la tutela dei lavoratori: lo standard SA 8000 (Social

¹⁰⁴ G. Akerlof, “The market of Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism” in *Quarterly Journal of Economics*, 84, 1970, pagg. 488-500.

¹⁰⁵ Attualmente il database contiene informazioni di circa 700 società quotate a New York , Londra, Francoforte e Tokyo;

Accountability ovvero Rendicontazione Sociale) è al momento attuale lo standard più diffuso a livello mondiale per la responsabilità sociale di un'azienda ed è applicabile ad aziende di qualsiasi settore, per valutare il rispetto da parte loro dei requisiti minimi in termini di diritti umani e sociali.

In particolare, lo standard prevede otto requisiti specifici collegati ai principali diritti umani ed un requisito relativo al sistema di gestione della responsabilità sociale in azienda:

escludere il lavoro minorile ed il lavoro forzato

il riconoscimento di orari di lavoro non contrari alla legge

corrispondere una retribuzione dignitosa per il lavoratore

garantire la libertà di associazionismo sindacale

garantire il diritto dei lavoratori di essere tutelati dalla contrattazione collettiva;

garantire la sicurezza sul luogo di lavoro;

garantire la salubrità del luogo di lavoro;

impedire qualsiasi discriminazione basata su sesso, razza, orientamento politico, sessuale, religioso.

Nella fattispecie, la conformità ai predetti requisiti si concretizza nella certificazione rilasciata da un Organismo indipendente volta a dimostrare la conformità dell'azienda ai requisiti di responsabilità sociale della norma. Lo standard SA 8000 si caratterizza, inoltre, per la sua flessibilità. Infatti la sua versione attuale (vedere il sito <http://www.sa-intl.org/>) può essere applicata dovunque, dai Paesi in via di sviluppo, ai Paesi industrializzati, nelle aziende di piccole e grandi dimensioni e negli enti del settore privato e pubblico.

I punti di forza del sistema SA8000 devono essere (almeno) i seguenti tre elementi: le Persone, le Relazioni improntate al rispetto reciproco e paritario, il Territorio da proteggere a livello ambientale e sostenere (nella fase decisionale del nostro processo d'acquisto).

A tale riguardo si citano i casi dei “Gruppi di acquisto solidale” e/o il movimento del “Commercio Equo e Solidale”, nonché il movimento “Economia KM ZERO”, il primo dei quali è rivolto alla diffusione dei principi solidaristici, propri della

nostra Costituzione: art. 2); il secondo orientato a sostenere lo sviluppo delle economie dei paesi in via di sviluppo ed il terzo “movimento” rivolto a diffondere comportamenti di sviluppo sostenibile per far coesistere la crescita senza pregiudicare l’Ambiente).

Conclusioni: Lo scenario futuro delle economie mondiali nel XXI° secolo: problematiche, carenze, gap, soluzioni, rimedi, antidoti e cure.

Il sistema capitalistico è entrato in crisi!?

Dato, Informazione, Affermazione? Quale delle tre parole sintetizza meglio la situazione attuale? La risposta più corretta sembra un mix di simili considerazioni che ci portano vicini, dentro al problema. In questa sede non intendiamo raccogliere dati, neppure informazioni per fissare una data precisa (come fosse un appunto da ricordare nelle nostre agende), anche se almeno due episodi hanno evidenziato lo stato attuale di fragilità nel quale si trova il sistema economico occidentale ispirato alle regole del “laissez-faire” (capitalismo liberale): il crollo delle “twin tower” e quello della Borsa di Wall Street. La cosa che accomuna questi due eventi è stata l’avidità che li ha generati; in entrambi i casi hanno evidenziato la criticità del reperimento, osservazione e manipolazione delle informazioni, che rende non più procrastinabile la reintroduzione di regole più severe¹⁰⁶.

Gli ambiti verso i quali rivolgersi, per quanto riguarda i mercati finanziari, sono: l'utilizzo delle informazioni riservate, le comunicazioni periodiche da inviare agli organi di Vigilanza, le sanzioni penali agli amministratori delle public company. Mentre per quanto riguarda la problematica di ordine politico, che nello stesso tempo è di ordine strategico-militare perché si riconduce alla *governance* globale, le potenze mondiali dovrebbero prestare molta attenzione alla proposta avanzata dal Pontificio Consiglio “Giustizia & Pace” nel documento redatto lo scorso 24 ottobre e nel quale per voce del Cardinale Mario Toso¹⁰⁷, si auspica la creazione di un’entità sovranazionale: un governo mondiale per affrontare meglio le sfide che hanno dominato questo avvio di XXI° secolo. Significativo il fatto che in questo consesso sia intervenuto anche il professor Bechetti dell’Università di “Tor Vergata”, quasi a legittimare i contenuti del documento stesso.

Fatte queste premesse ora si vuole tendere a definire meglio gli ambiti verso i quali indirizzare gli sforzi futuri; in Letteratura molti sono stati in passato i dibattiti che

¹⁰⁶ Sorprende la ripetitività degli errori commessi dalle autorità finanziarie che sembrano muoversi seguendo uno schema: Regulation, De-regulation, Re-Regulation

¹⁰⁷ Vedi: http://press.catholica.va/news_services/bulletin/news/28268.php?index=28268&lang=en

hanno tenuto viva l'attenzione dei lettori, consegnando ai ricercatori argomenti per i necessari approfondimenti e questa vuole essere l'occasione per indicare degli ambiti che ricerche future potranno suscitare interesse, ma soprattutto risultare "utili".

Riferendoci al criterio degli "opposti": bene-male, bianco-nero, bello-brutto [declinati al maschile e di questo non si sentano sminuite le colleghe ricercatrici, lavoratrici, in altri termini tutte le Donne, ma è una scelta puramente casuale e siamo pronti a fare un passo indietro per rimediare, ma in questo si è tratto spunto da Fromm (1976)¹⁰⁸ il quale, nel suo libro "Avere o Essere?" così risolve, prevenendola, l'eventuale polemica: ".. ho usato *Man*, con l'iniziale maiuscola, allo scopo di sottolineare che si tratta di un termine privo di differenziazioni sessuali"]¹⁰⁹, diremo: certificazioni per le imprese oppure no, sostenibilità oppure no, codici etici oppure no, SA8000 oppure no, impresa Irresponsabile oppure Responsabile? Concludiamo questa breve analisi riferendoci ai risultati ai quali è pervenuta la Conferenza Generale dell'ONU per l'Educazione, la Scienza e la Cultura, riunitasi a Parigi dal 21 ottobre al 12 novembre 1997 nella sua 29a sessione, a salvaguardia delle Generazioni Future, l'art. 1 così recita: "Le generazioni presenti hanno la responsabilità di sorvegliare affinché i bisogni e gli interessi delle generazioni future siano pienamente salvaguardati". Guardati, osservati, capiti, aiutati, ma soprattutto protetti da quella che riteniamo possa essere un'ottima soluzione: la politica di Welfare "Corporation", una nuova concezione di Corporate Philanthropy dove comunque esiste uno "scambio" supportato dal DO UT DES; dove lo spirito di base che anima gli operatori economici è la Collaborazione in un'ottica di muovere tutti verso una Società più Equa, dove la Conoscenza non sia foriera di "distanza" ma occasione per costruire un Villaggio Universale!

¹⁰⁸ E. Fromm, op. cit., ed. it. 1977, pag. 11;

¹⁰⁹ L. Gallino, *L'impresa irresponsabile*, Giulio Einaudi, Torino, 2005;

BIBLIOGRAFIA

D. A. Aaker (1991), "Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name". New York, The Free Press;

Aristotele, Etica Nicomachea, Libro Primo, ed. Laterza, Bari, 1965;

L. Bassat - G. Livraghi (2005), Il nuovo libro della pubblicità, I segreti del mestiere, Il sole 24 ore, Milano;

A. Bearle - G. Means (1932) "The Modern Corporation and Private Property", Transaction Publishers, New Brunswick, N. J.;

H.W. Boyd, M.L. Ray, E.C. Strong (1972), "An attitudinal framework for advertising strategies", Journal of Marketing, Vol. 36, April 1972;

H. R. Bowen (1953), Social responsibilities of the businessman, Harper & Row, New York;

E.T. Brioschi (1999), Marketing e comunicazione. Evoluzione di un rapporto. Vita & Pensiero, Milano;

M. Dalton (1959), Man who manage, Wiley, New York;

K. Davis (1960), Can business afford to ignore social responsibilities?, California Management Review, n. 3;

E. M. Dodd (1932), "For Whom are Corporate Managers Trustees?", in Harvard Law Review, 7, Vol. 45;

K. H. Eisenhardt (1989), Building Theories From Case Study Research, Academy of Management. The Academy of Management Review; October 1989; 14, 4;

E. M. Epstein (1987), The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness, California Management Review, n. 3;

R. Fiocca (2005), Marketing, Impresa e Mercato, McGraw-Hill, Milano;

R. E. Freeman (1984), Strategic management: a stakeholder approach, Pitman, Boston;

M. Friedman (1962), Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, Chicago;

M. Friedman (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, September 13;

- E. Fromm (1976), *Avere o Essere?*, ed. it. 1977, A. Mondadori, Milano;
- C. Galimberti (1994), *Dalla comunicazione alla conversazione. Percorsi di studio dell'interazione comunicativa*, in *Rivista Ricerche di Psicologia*, 1, 1994, Milano;
- G. Gobo (2004), *Generalizzare da un solo caso? Lineamenti di una teoria idiografica dei campioni*, *Rassegna Italiana di Sociologia*, a. XLV, n. 1, gennaio-marzo 2004;
- A. Goldfarb (2003), *Let there be Sunlight. The rise of Lever Bros. and Sunlight soap*, Economics Department, Northwestern University;
- A. G. Gouldner (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York, The Free Press;
- R. M. Grant (2006), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, 3^a ed. it, Il Mulino, Bologna;
- G. Hofstede (1991), *Cultures and organisations: software of the mind*, McGraw-Hill, Londra;
- M. R. Hyman (2000), *Advertising Ethics: it's more than Avoiding Deception and Protecting Children*, American Marketing Association, Chicago in E. T. Brioschi, *Etica e deontologia nella comunicazione d'azienda*, Vita e Pensiero, Milano, 2003;
- H. Itami (1988), *Le risorse invisibili*, Isedi, Torino;
- W. A. Katz (1980), *A sliding schedule of advertising weight*, *Journal of Advertising Research*, 20 (4);
- K. L. Keller (1998), *"Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity"*, Prentice-Hall International, Hemel Hempstead;
- J. M. Keynes (1936), *Teoria generale dell'occupazione, interesse e moneta*, ed. it. 2006 (a cura di T. Cozzi), A. Mondadori, Milano;
- D. B. Kopel (1982), *The Highbrow in American Politics: Arthur M. Schlesinger Jr. and the Role of the Intellectual in Politics*. Brown University, May 1982;
- P. Kotler – K. L. Keller (2007), *Marketing Management*, (a cura di W. G. Scott), Pearson, Prentice Hall – Paravia Bruno Mondadori, Milano;
- H. E. Krugman (1972), *"Why three exposures may be enough"*, *Journal of Advertising Research*, December 1972;
- B. Jannone (2007), *Atti XI Convegno Nazionale Aidea Giovani*, Pescara, 24-25 marzo 2006 in AA.VV. *"La Responsabilità Sociale d'Impresa negli studi economico-aziendali"*, Il Mulino, Bologna;

M. C. Jensen - W. H. Meckling (1976), “Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure”, Journal of Financial Economics, vol. 3;

J. Johnston (1960), Statistical cost analysis, McGraw Hill, New York;

J. P. Jones (1997), “What does Effective Frequency mean in 1997?”, Journal of Advertising, vol. 37 (4), July-August 1997;

T. Levitt (1965), Exploit the Product Life Cycle, Harvard Business Review, vol. 43, n. 6 (November-December);

B. Malinowski (1944), Una teoria scientifica della cultura, ed. it. 1974, Feltrinelli, Milano (n.b. edizione postuma perché l’antropologo polacco morì nel 1942);

A. Marino (2008), Marketing Sistemico e Modelli del Successo di Mercato dell’Impresa, Cedam. Padova

F. Manfredi (2000), “Il Cause related marketing: uno strumento innovativo per la raccolta fondi e per la comunicazione delle aziende Non Profit” in Manfredi-Zangrandi, Aziende non profit. Dall’eterogeneità all’economicità. Riflessioni ed esperienze innovative, Egea, Milano;

A. H. Maslow (1943), A theory of Human Motivation, in “Psychological Review”, vol. 50, n. 4;

A. H. Maslow (1954), Motivation and Personality, New York, Harper;

A. Maticena (2002), La Responsabilità Sociale e la comunicazione sociale nelle aziende non profit, in L. Hinna (a cura di) “Il bilancio sociale”, Il Sole 24 ore, Milano;

J. W. McGuire (1963), Business and society, McGraw-Hill, New York;

V. Melandri-S. Zamagni (2001), La via italiana al fundraising: intervento pubblico, filantropia e reciprocità, in “Economia & Management”, n. 5 Settembre – Ottobre;

L. Mich-M. Franch (2000), Un modello per la valutazione dei siti web, Università di Trento, vedi relazione alla Conferenza IRMA di Anchorage (Alaska), May 21-24, 2000;

M. Naples (1979), “Effective Frequency: The relationship between frequency and advertising effectiveness”, Association of National Advertisers, New York;

- R. P. Nelli, La comunicazione nello sviluppo della piccola e media impresa: ruolo strategico e prospettive evolutive, in Rivista “Problemi di gestione dell’impresa”, n. 24, 1998, Vita e Pensiero, Milano**
- P. Nelson (1974), Advertising as information, in Journal of Political Economy, n. 81, July-August 1974;**
- V. Packard (1958), I persuasori occulti, Einaudi, Torino;**
- G. Pallavicini (1968), Strutture integrate nel sistema distributivo italiano, Giuffré, Milano;**
- F. Perrini, S. Pogutz, A. Tencati (2008), “Climate change tra emergenza ecologica; responsabilità sociale, innovazione e mercato”, Economia & Management, n. 3;**
- I. Piccoli (1998), Bisogni e consumi. Un’analisi sociologica, ISU-Università Cattolica, Milano;**
- B. J. Pine II – J. H. Gilmore (1998), Welcome to the Experience Economy, Harvard Business Review, July-August;**
- M. E. Porter (1980), Competitive Strategy, Free Press, New York;**
- M. E. Porter (1985), Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance, Free Press, New York;**
- A. M. Schlesinger (1957), The age of Roosevelt, Boston, Houghton Mifflin;**
- J. A. Schumpeter (1912), Teoria dello sviluppo economico. Ricerca sul profitto, il capitale, il credito, l’interesse e il ciclo economico; trad. it. 1971, Einaudi, Torino;**
- J. A. Schumpeter (1942), Capitalism, Socialism and Democracy, 3^a ed. Harper & Bros., New York, NY;**
- S. Sciarelli (1998), “Il governo dell’impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica”, Sinergie, n. 45 gennaio-aprile;**
- C. E. Shannon – W. Weaver (1949), The mathematical theory of communication, University of Illinois Press, Urbana;**
- H. A. Simon (1947), Administrative Behavior, New York, Macmillan;**
- H. A. Simon (1957), Models of Man, New York, Wiley;**
- H. Sussman (2009), Victorian technology: invention, innovation and rise of the machine; Praeger, Santa Barbara (CA);**

P.R. Varadarajan-A. Menon (1988), Cause related marketing: a coalignment in marketing strategy with Corporate philanthropy, The Journal of marketing, vol. 52, July 1988;

P. Watzlawick, J. H. Beavin, D.D. Jackson (1971), Pragmatica della comunicazione umana, ed. it. 1997, Astrolabio, Roma;

G. Zappa (1927), Tendenze nuove negli studi di Ragioneria, Università Ca' Foscari, Venezia;

H.A. Zielske (1959) The remembering and forgetting of advertising, The Journal of Marketing, 23 (3) January.

RAPPORTI, STUDI E RICERCHE

COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, Green Paper “Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility”, COM(2001) 366 final, Bruxelles, 18.07.2001

Istat, Rapporto annuale. La situazione del paese nel 2010

Rapporto di ricerca PCN (2009) – La RSI nel quadro delle linee guida Ocse destinate alle imprese multinazionali. Focus sulle PMI, elaborato da Caroli-Tantalo dell'Università Luiss di Roma

SITOGRAFIA

http://www.analisiqualitativa.com/magma/0101/articolo_06.htm

<http://www.causemarketingforum.com>

<http://www.crespidadda.org/>

<http://elenazanella.wordpress.com>

http://www.iisf.it/discorsi/bobbio/bobbio_vico.htm

<http://www.marchofdimes.com>

<http://www.sa-intl.org/>

www.sodalitas.it

<http://www.unilever.it/aboutus/ourhistory/1885-1900/>

<http://www.villaggiocrespi.it/>

<http://www.zonafrancanews.it/finestra-sui-mercati/economia-e-finanza/466-dalla-brand-equity-allacquisto-di-impulso-lo-scenario-dei-mezzi-di-comunicazione->