

## CSR 2.0

Mikkel H. Sørensen & Nicolai Peitersen, [Actics.com](http://www.actics.com)

*L'esercizio di una pressione senza precedenti da parte degli stakeholder, sospinta dalle nuove tecnologie web, rende necessario un nuovo approccio alla Corporate Social Responsibility (CSR). In particolare i consumatori sono oggi ben informati e consapevoli, abituati ad essere ascoltati, a formare comunità online quasi istantaneamente e ad avere un pubblico di milioni di persone sul web. Questo vi suona spaventoso o stimolante? Dipende se volete ostacolare il fenomeno o trarne vantaggio. Il CSR 2.0 rappresenta una nuova opportunità di unire le forze con stakeholder poteri con maggiori potenzialità.*

### Il CSR è al suo apice

Dopo anni caratterizzati da rassegnazione, scherno e torpore, diversi indicatori mostrano un incremento nell'ambito del coinvolgimento sociale e ambientale delle aziende, che chiameremo 'CSR' nel resto della pubblicazione. La maggioranza degli scettici che bollava il CSR come portatore di concetti vacui inizia ora a tacere. La 'responsabilità' del CSR va trasformandosi in 'opportunità' di CSO<sup>1</sup>, grazie ad un'emergente convergenza tra performance economica e implementazione strategica del CSR. Tra i giovani imprenditori si fa strada una cultura orientata verso una leadership aziendale più completa. I concetti di 'consapevolezza' e, in particolare, di 'verde' vanno di moda tra i giovani all'avanguardia, che sostituiscono i baby boomers come target primario per le aziende sostenibili, come testimoniato dal numero di riviste patinate che negli ultimi 6 mesi hanno messo in copertina tematiche 'verdi'. La trasparenza è sempre di più la ricetta segreta per vincere in un mercato basato sull'influenza e l'empatia.<sup>2</sup> Gli scandali che hanno investito multinazionali di alto livello e i problemi ambientali connessi alla produzione e al consumo hanno posto al centro dell'attenzione la responsabilità socioeconomica delle aziende. Allo stesso tempo cresce anche la convinzione che un mercato sostenibile sia il fattore chiave da tenere in considerazione per ogni soluzione.

<sup>1</sup> David Grayson & Adrian Hodges: *Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business*, (2005), Michael E. Porter & Mark R. Kramer: *Strategy and Society. The link between competitiveness advantage and Corporate Social Responsibility*, (2006) [http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter\\_Dec\\_2006.pdf](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter_Dec_2006.pdf)

<sup>2</sup> Don Tapscott & David Ticoll *The Naked Corporation* (2003), [http://www.wired.com/wired/archive/15.04/wired40\\_ceo.html](http://www.wired.com/wired/archive/15.04/wired40_ceo.html)

La pressione degli investitori che iniziano ad orientarsi verso aziende di provata eccellenza sul piano del CSR ha portato in pochi anni l'Investimento Socialmente Responsabile dallo status di ideologia a quello di strategia d'investimento proficua. E potremmo anche continuare. Il CSR sta tornando – e più forte che mai.

### Una nuova infrastruttura sociale: WWW

Molti diversi fattori economici, sociali e di mercato hanno favorito questo ritorno. Ad ogni modo, un fattore emerge sia come causa che come mezzo per la prossima rinascita del CSR: il rinnovamento delle tecnologie basate su Internet e delle dinamiche sociali chiamato 'Web 2.0'.<sup>3</sup> In realtà il web è diventato un motore sociale di tale importanza che i professionisti del CSR potrebbero cominciare ormai ad affinare le loro abilità sul web. Diamo uno sguardo ad alcune delle più rilevanti caratteristiche del Web 2.0 in relazione al CSR.

### Web 2.0

Sebbene 'Web 2.0' possa sembrare un termine un po' troppo tecnico, in realtà descrive dinamiche sociali più ampie agevolate da Internet. Coniato dal Guru della tecnologia Tim O'Reilly nel 2004<sup>4</sup> per delineare le nuove e più potenti forme di collaborazione e condivisione online, il Web 2.0 è giunto a descrivere tendenze molto più profonde. Il termine Web 2.0 si riferisce alla numerazione usata per rappresentare cambiamenti di rilievo in un aggiornamento software, applicato come tale al web.

<sup>3</sup> Per diversi punti di vista sul tema vedi: *Leading Perspectives, Business for Social Responsibility* (winter 2007) [http://www.bsr.org/CSRResources/LeadingPerspectives/2007/2007\\_Winter.pdf](http://www.bsr.org/CSRResources/LeadingPerspectives/2007/2007_Winter.pdf)  
<http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>

Translated by **Beeaware**. *The social spirit of enterprise*

<http://www.beeaware.eu>

L'espressione prese piede immediatamente poiché molti credono che il Web 2.0 sia la prima vera manifestazione concreta di Internet; collaborazione di massa, intelligenza collettiva, condivisione di conoscenza, democrazia globalizzata e inclusione di nicchie e periferie erano sempre stati nell'intenzione del WWW. La retorica che circonda il Web 2.0 assume a volte dei contorni un po' rivoluzionari, ma anche i critici devono ammettere che stanno emergendo nuovi fenomeni economici e sociali grazie ai nuovi potenti modi di condividere, curare e co-creare.

### Tutto gira intorno alla co-creazione

Una caratteristica saliente del nuovo web è rappresentata dal modo in cui il contenuto viene creato e condiviso. Nuovi potenti strumenti per produrre e riprodurre il contenuto hanno conseguenze sull'innovazione e la produzione, come lo sviluppo dei prodotti distribuito su grande scala – dai videogiochi ai film di Hollywood - a nuove esigenze di trasparenza e 'umanizzazione' del marketing. Quest'ultima tendenza è stata notoriamente testimoniata nel libro del 1999 "The Cluetrain Manifesto".<sup>5</sup> Il manifesto sosteneva che il marketing a senso unico fosse stato sostituito da conversazioni bidirezionali e il branding strategico sia stato messo in crisi da vere PERSONE che parlano e si comportano come ESSERI UMANI. Le persone non sono più semplicemente 'consumatori', 'utenti finali', o 'spettatori'; sono l'inizio, il centro e la fine di molti processi commerciali e culturali.

In realtà, "the Cluetrain manifesto" era un paio di anni avanti rispetto ai suoi tempi. Ma le sue 'tesi' erano abbastanza accurate. Dal 1999 siamo stati testimoni di un'esplosione di blog, comunità sociali online, wiki e altri media che coinvolgevano l'utente riportando le voci degli appassionati. Dirigenti d'azienda e dipendenti pubblicano in 'blog aziendali' appunti personali spensierati sotto forma di diario. I Social Software, che hanno l'obiettivo di collegare persone con interessi comuni, grazie all'analisi dei propri profili personali, dei gradimenti musicali, degli interessi e degli amici, hanno raccolto milioni di utenti e si sono rivelati come beni primari per i professionisti del marketing e i grandi gruppi mediatici. Alcuni esperimenti impensabili, come far scrivere ai lettori la propria enciclopedia, i cosiddetti 'wiki', con processi

<sup>5</sup> <http://www.cluetrain.com/>

di modifica democratici, si sono rivelati sorprendentemente un successo. Wikipedia<sup>6</sup> è oggi la fonte enciclopedica preferita di un'intera generazione. Altri wiki con tematiche civiche, come il Washington - Watch<sup>7</sup>, si occupano della rilevanza e delle conseguenze che gli atti all'interno del Congresso hanno per i singoli cittadini americani. Howtopedia<sup>8</sup> diffonde best practices per uno stile di vita sostenibile e Wikileaks<sup>9</sup> offre una piattaforma accessibile ai dissidenti e agli informatori per compromettere i regimi oppressivi con una documentazione delle loro malefatte. Sul piano economico, il formato wiki viene oggi impiegato in aziende come Nokia, VW e Pepsi per una condivisione della conoscenza dinamica e coinvolgente.

Quando Microsoft arruolò un noto blogger IT per scrivere senza censure sui propri prodotti e creò uno show televisivo dedicato a svelare i "dietro le quinte" dell'importante multinazionale, il vecchio 'impero del male' ha riconquistato rapidamente l'opinione pubblica. Questo non perché Microsoft si fosse dimostrata molto diversa dalle altre aziende. Quasi l'opposto, invece, poiché Microsoft ha abilmente alzato un po' il sipario, per svelare come sia popolata da esseri umani che fanno il loro lavoro senza cattive intenzioni o secondi fini. Microsoft ha semplicemente ammorbidito il suo guscio per lasciar trasparire l'umanità, in modo da far nascere un movimento di affiliazione da parte degli utenti.

### Le dinamiche degli stakeholder sono mutate

Wikipedia definisce il CSR nel modo seguente:

*Un concetto che afferma che le organizzazioni hanno il dovere di prendersi cura di tutti i loro stakeholder in ogni aspetto delle loro operazioni. Il CSR va oltre la beneficenza e l'osservanza delle leggi, richiedendo che un'azienda responsabile tenga pienamente conto della sua influenza su tutti gli stakeholder e sull'ambiente quando prende delle decisioni. Ciò richiede all'azienda di bilanciare le necessità di tutti gli stakeholder.*<sup>10</sup>

<sup>6</sup> <http://en.wikipedia.org/>

<sup>7</sup> <http://www.washingtonwatch.com/>

<sup>8</sup> <http://www.howtopedia.org/>

<sup>9</sup> <http://wikileaks.org/>

<sup>10</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_social\\_responsibility](http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility)

Sebbene armonizzare le esigenze di tutti gli stakeholder sia sempre stato parte degli sforzi del CSR, le dinamiche sono radicalmente cambiate. Eccezion fatta per gruppi di stakeholder molto forti e organizzati, abbastanza potenti da aumentare la consapevolezza facendo uso di specifiche campagne, le aziende hanno dovuto effettuare dei sondaggi per ottenere informazioni dagli stakeholder circa i sentimenti, le necessità, e i desideri. Questo genere di procedura si è rivelata incredibilmente sbilanciata a sfavore di gruppi di stakeholder eterogenei, come i cittadini e i consumatori, dalle esigenze, contesti geografici e culturali altamente variabili. Quindi, i consumatori e i cittadini hanno storicamente avuto poco potere sulle aziende ad eccezione del 'consumo politico', che non presentava però alle aziende dei precisi orientamenti da seguire. Con la combinazione dell'aumento di una consapevolezza critica e di una diminuzione della regolamentazione politica sui mercati, questa mancanza di influenza ha portato a un sentimento diffuso di frustrazione e rassegnazione. I consumatori potevano solo riporre la loro fiducia nella stampa o unirsi ad una ONG la cui attenzione era focalizzata su un tema attinente. Questo ha fatto toccare il fondo alle relazioni tra il pubblico e le imprese negli anni Novanta, con "le fabbriche della fatica della Nike" e la Brent Spar della Shell, ed ha avuto il suo culmine intorno al nuovo millennio con i casi di corruzione di alto profilo di Worldcom, Enron e Arthur Anderson.

#### La nuova elite al potere

Il Web 2.0 ha capovolto la relazione tra le aziende e i consumatori.<sup>11</sup>

*Per la prima volta il consumatore è al comando, cosa fascinosamente terrificante, spaventosa, e terrorizzante, perché tutto quello che facevamo, tutto quello che sapevamo, non funzionerà più, - Kevin Roberts, Amministratore Delegato di Saatchi & Saatchi.*

I consumatori non solo hanno acquisito nuove potenzialità tecnologiche grazie a Internet, ma hanno anche maturato una consapevolezza sociale e psicologica, oltre che etica.

<sup>11</sup> *The Power Of Us*. Business Week (2005) [http://www.businessweek.com/magazine/content/05\\_25/b3938601.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/05_25/b3938601.htm), *Crowned at last*. The Economist (2005) [http://www.economist.com/surveys/displayStory.cfm?story\\_id=3785166](http://www.economist.com/surveys/displayStory.cfm?story_id=3785166)

I New Media sono così efficienti nello strutturare un dialogo, nel collegare periferie e nel gestire opinioni diverse, che i consumatori non dipendono più dall'omogeneità o dai numeri per acquisire influenza. Hanno solo bisogno di talento per il mondo dei nuovi media e del giusto livello di coinvolgimento. Un singolo blogger che si fa sentire, con un grande e silenzioso seguito di lettori, può diventare un problema serio per un'azienda se tocca il suo pubblico con la propria esperienza personale relativa ad un'azione eticamente o socialmente irresponsabile da parte dell'azienda.

Tanto per iniziare, il nuovo potere infrastrutturale ha fornito ai consumatori e agli investitori privati una diversa percezione di loro stessi. Sanno che le loro scelte fanno parte dell'equazione complessiva. Gridano 'pessimo', 'ascoltateci' o 'siate consapevoli' sui blog e sui forum e se più persone sono d'accordo, Internet diventa una piattaforma molto potente per fare gruppo. Vengono istituite petizioni in pochi minuti, chi fallisce sul piano etico e sociale viene filmato e diffuso sui canali video frequentati da milioni di utenti.

Anche Apple, uno dei marchi oggi più apprezzati e acclamati, si è rapidamente messa alla ricerca di un Manager Globale CSR non appena la blogosfera ha cominciato a tirare in ballo su questioni relative alla forza lavoro cinese. Oggi una mela verde campeggia in modo molto vistoso pagina web aziendale.<sup>12</sup> Anche Greenpeace ha promosso una campagna sul 'rinverdire la mela'. Non che i prodotti Apple fossero fabbricati in modo diverso da quelli delle altre aziende di informatica, semplicemente il loro stesso brand perfezionista gli si è rivoltato contro sui temi legati al CSR.

A causa di questo e di numerosi altri incidenti analoghi, la rivista Forbes ha incluso dal 2005 i blog di lamentela e simili forme di espressione di malcontento dei consumatori tra i parametri significativi che influenzano l'opinione pubblica e le quotazioni azionarie dei marchi globali.

#### Non è facoltativo! Ma è un'opportunità

Tutto questo potrebbe far sembrare il web una giungla fuori controllo, con leggi quasi inesistenti perse nell'evidente complessità di una sorta di guerra tribale, se non una vera e propria anarchia. Poste di fronte a tali dinamiche emotive, le aziende sembrano obbligate a

<sup>12</sup> <http://www.apple.com/>

conformarsi al vecchio detto stoico: o segui il tuo destino volontariamente tenendolo per mano o ne sarai trascinato.

E' vero, alcuni aspetti dello spostamento di potere agevolato dal web possono spaventare alcune aziende. Specialmente quelle che si impegnano a combattere interamente online le comunità, i siti o le campagne su YouTube dedicate a documentare o discutere ogni piccolo passo falso che fanno.<sup>13</sup> Ma, invece di combattere, quelle stesse aziende farebbero meglio ad ascoltare, per identificare le cause del malcontento e spostare tutta questa attenzione verso il dialogo. Non puoi battere il popolo del web con il marketing. Quei tempi ormai sono finiti.

Anche se i giorni in cui il CSR era visto come una 'bella cosa da avere' sono finiti e hanno lasciato il posto ad una demarcazione più netta tra quelli che sanno come gestire la pressione degli stakeholder e quelli che non vi riescono, c'è ancora molto spazio per assumere una leadership proattiva. Non si tratta solo di un florilegio di esigenze. Molti sono i 'traini' motivazionali e le ragioni per abbracciare un rinvigorito approccio al CSR. Specialmente laddove integrato con una strategia di business, infatti, il CSR avrà un impatto sulla competitività.

Sempre più aziende hanno compreso le innovative potenzialità che offre la conoscenza delle opinioni degli utenti principali.

*La nuova classe dirigenziale ha inoltre la possibilità di capire che, una volta che le persone sono interessate a te, sono anche interessate ad aiutarti - offrendo idee, critiche e suggerimenti. I clienti diventano partner di lavoro. - Clive Johnson<sup>14</sup>*

Allo stesso modo verrà probabilmente accettato il coinvolgimento attivo degli stakeholder nei problemi di CSR, allo scopo di trovare nuovi modi di ridurre i rifiuti, identificare bisogni non soddisfatti e le mutate preferenze dei clienti. Ma deve essere fatto in modo corretto e sincero, diversamente dal vecchio stile di marketing a senso unico.

<sup>13</sup> Il report di Maggio 2007 di Trendwatching presenta una lista di presenza sul web spiacevole per alcune aziende: <http://www.trendwatching.com/briefing/>

<sup>14</sup> *The See-Through CEO*, Wired News April 2007  
[http://www.wired.com/wired/archive/15.04/wired40\\_ceo.html](http://www.wired.com/wired/archive/15.04/wired40_ceo.html)

Molti stakeholder hanno un reale interesse su come opera un'azienda; perchè abitano lo stesso pianeta minacciato e preferirebbero che il soddisfacimento dei propri bisogni fosse parte della soluzione più che del problema. Inoltre, gli stakeholder potrebbero avere conoscenze su temi specifici, dalla chimica alla demografia locale dei villaggi montani del sud America. O forse il prossimo visitatore del sito dell'azienda potrebbe avere anche semplicemente notato delle violazioni agli standard aziendali in uno stabilimento durante il suo viaggio in India, ed aiutare così il supply chain management informando l'azienda.

La 'guerra per i talenti' non si è fermata – anzi. Uno studio fatto dall'Istituto Aspen mostra che il 75% dei candidati evita datori di lavoro privi di un chiaro profilo etico.<sup>15</sup> Altri studi evidenziano l'importanza cruciale dell'affinità per dei mantenere in azienda i dipendenti esperti.

Sul lato della produttività, la McKinsey stima un incremento fino al 10% nelle organizzazioni che riescono a mantenere invariata la percezione dei valori e degli obiettivi dell'azienda<sup>16</sup>.

## CSR 2.0

Ora possiamo iniziare a vedere come le caratteristiche del CSR 2.0 siano una convergenza delle due tendenze mostrate. Da una parte c'è il ritorno del CSR grazie all'evoluzione dell'opinione pubblica e ad alcuni convincenti casi di business. Dall'altra assistiamo ad un livello senza precedenti di coinvolgimento del pubblico e co-creazione nei processi di innovazione online racchiusi dal termine Web 2.0. Unificandoli otterrete il 'CSR 2.0'.

Ma qual è la differenza qualitativa tra il CSR 2.0 e il CSR tradizionale? Proviamo a fissare i 10 cambiamenti al CSR che vedremo protagonisti di una accelerazione negli anni a venire.

1. *Inclusività – coinvolgere gli stakeholder direttamente dall'inizio alla fine*

<sup>15</sup> *Deriving Value from Corporate Values*, The Aspen Institute (2005)

<sup>16</sup> McKinsey Quarterly, no. 2, 2006

Il CSR 2.0 è interamente basato sulla trasformazione degli stakeholder in partners attraverso gli strumenti di co-creazione del Web 2.0. Non è più consigliabile né furbo provare a schermare le imprese, rivolgendosi all'esterno solo per operazioni di CSR progettate con cura per le pubbliche relazioni. Gli stakeholder si avvicineranno sempre di più e l'azienda intelligente sarà in grado di trasformare questa intimità in cooperazione. Abbiate a cuore il fatto che i vostri stakeholder si preoccupino di voi e dategli la possibilità di esprimersi ogni volta che hanno un contributo da dare. Sarete sorpresi di vedere quanto volentieri vi aiuteranno. E la benevolenza degli stakeholder si manifesta in diverse forme:

- Evangelisti: 'forza vendita' distribuita, commentatori fedeli sulla blogosfera
- Segnalazioni in tempo utile: violazioni fornitori nella supply chain, prodotti usati per scopi nocivi, mutano variabilità del mercato
- Innovazione guidata dagli stakeholder: Soluzioni 'esperte' a sfide concrete, nuove necessità
- Attrazione e mantenimento dei talenti: un posizionamento migliore e un'affiliazione più forte

2. *Tagliare gli intermediari – il ruolo svalutato dei consulenti CSR e ONG*

Poiché il Web 2.0 facilita e struttura la collaborazione diretta tra le aziende e gli stakeholder, il sollevare i problemi, la discussione delle priorità, la soluzione e l'implementazione di iniziative di CSR coinvolgeranno naturalmente gli stakeholder in modo dinamico e diretto. Di conseguenza, il ruolo dei rappresentanti formali degli stakeholder quali i consulenti esterni delle ONG cambierà. Le ONG stanno perdendo terreno poiché non sanno veicolare il sentimento del pubblico sul web. La blogosfera diffida notoriamente delle 'voci istituzionalizzate' e le ONG non sono state abili ad imparare le nuove modalità di comunicazione personale del web. Inoltre, i consulenti e i grandi gruppi di stakeholder provocheranno ritardi non voluti su questioni scottanti, poiché hanno un approccio troppo generico per poter individuare soluzioni concrete. Proprio allo stesso modo in cui i giornalisti ed i media principali vengono integrati

dall'informazione pluralistica che fluisce attraverso blog, wiki e sistemi di condivisione multimediali, gli intermediari formali e le terze parti saranno impegnati a trattare strategie di alto livello e partnership per le campagne. Secondo una recente indagine di Edelman, il 70% delle persone influenti sul tema CSR nella blogosfera sono individui, non istituzioni.<sup>17</sup>

3. *Innovazione – i vincitori trasformano la pressione del mercato in innovazione guidata dagli stakeholder*

I singoli clienti e gli investitori, che hanno acquisito un livello di informazione senza precedenti, canali di influenza e una nuova sicurezza grazie all'affermazione di essere ascoltati, potrebbero essere la vostra minaccia più grande. Farli salire a bordo è la vostra più grande opportunità. Le tecnologie basate su web rendono possibile il diretto coinvolgimento delle persone, attribuendogli il giusto credito per il loro aiuto. E' probabile che abbiano competenze particolari, una presenza geografica dove operano i vostri partner o fornitori, o che semplicemente gli piaccia l'attenzione data agli stakeholder, aggiungendo valore agli sforzi sul piano del CSR. Avere stakeholder che vi mettono sotto pressione significa avere stakeholder interessati alla vostra azienda. Con un invito sincero ed il giusto credito di una comunità (di loro pari), una simile pressione da parte degli stakeholder può essere trasformata nella comprensione del mercato e una innovazione guidata da loro.

4. *Sincerità – siate veri*

Siate fedeli a voi stessi qualsiasi cosa facciate e assicuratevi di allineare le azioni ai vostri valori. Basate le vostre strategie sui vostri veri valori, non su quelli del vostro settore né su quelli dei vostri stakeholder più influenti. Se non lo fate, prima o poi sarete colti nella vostra incoerenza da qualcuno in qualche luogo e smascherati di fronte a tutto il mondo. Lo stesso vale per chiunque altro abbia una partecipazione nel vostro marchio. Questo vi fornisce un controllo giornaliero delle violazioni dei vostri fornitori da parte degli stakeholder, che sostituisce

<sup>17</sup> Edelman and First&42'nd: *Corporate Social Responsibility an0064 Sustainability in the Blogosphere*, (March 2007)

le inefficaci visite di controllo annuali ai loro siti.

5. *Comproprietà – una vera cultura basata sui valori nasce con il coinvolgimento*

Le azioni dei vostri dipendenti SONO i valori dell'azienda – non ha importanza quali questi dovrebbero essere. Vivere i vostri valori è cruciale in un'era come questa in cui tutto è collegato, quindi allinearsi ad una cultura in cui le performance sono fondate sui valori è fondamentale. Nuovi strumenti web rendono più facile e significativamente più economico coinvolgere tutti i dipendenti nello sviluppo dei valori, nella condivisione di punti di vista, e nel trasformare i valori in azioni concrete per ogni individuo. Le parole chiave per il coinvolgimento all'interno del CSR 2.0 sono co-creazione e co-proprietà.

6. *Dinamiche – gli standard vengono sostituiti da un coinvolgimento continuo*

Standard soffocanti spinti politicamente, codici di condotta e statuti sono fuori dai ritmi di oggi. Nel momento in cui le persone diventano sempre più consapevoli e influenti, desiderano essere coinvolte e fare la differenza. Le organizzazioni che mostrano al mondo di fare semplicemente la loro parte, adempiendo a standard condivisi, non coinvolgono gli individui né gli fanno sembrare che siano ascoltati, che possano partecipare o fare la differenza. Le aziende devono essere proattive ed instaurare un dialogo strutturato di tipo pluralista, sia per comprendere problemi pressanti che riguardano il loro specifico settore, sia per avere segnalazioni anticipate su problemi emergenti e un confronto continuo con gli stakeholder.

7. *Qualità – il CSR come strategia profonda di business*

Nel processo di cambiamento di valutazione del CSR, da risk management difensivo a innovazione strategica di impresa, il CSR passerà da semplice strumento opzionale a strategia di base che guida tutte le aree del business. I valori etici sono radicati negli agenti e presenti in ogni singola azione.

L'Etica è costituita dalle qualità inter-personali che regolano l'empatia e l'affiliazione ad un altro agente (che sia questi un essere umano o un'organizzazione). Quindi, l'etica non è qualcosa che si dimostra in uno o in una serie di progetti CSR, ma è presente in tutto quello che un'azienda fa – qualcosa che di vivo e che si possa percepire. Le aziende che imparano a gestire e ad incorporare processi di qualità etica nelle loro operazioni conquisteranno quote di mercato attraverso maggiore allineamento e robustezza in un mondo instabile, ed una maggiore fedeltà.

8. *Credi ai tuoi valori - Muoviti per primo e da solo*

Poiché l'empatia e il sostegno rappresentano i nuovi parametri competitivi, ad esempio per la fedeltà dei clienti e l'attrazione ed il mantenimento dei dipendenti, rispettare uno standard e sottoscrivere valori universali non basta più. Chi sei? Qual è la tua etica? Questo è ciò che oggi importa alla gente. E gli stakeholder sono molto più tolleranti verso azioni fatte in accordo a un'idea piuttosto che rispetto ad una condotta fatta di avventatezze o negligenza. Per finire, l'effetto di essere un precursore sui grandi temi non diviene semplicemente un forte strumento di posizionamento. Se alzate i termini di paragone con un cambiamento volontario e pianificato metterete in difficoltà i vostri concorrenti ed è molto più facile e probabile avere successo che con un cambiamento obbligato.

9. *Pluralismo – il numero e la dimensione di progetti CSR aumenterà drasticamente*

Con la possibilità per chiunque di comunicare con tutti e di organizzarsi in poco più di un istante, una volta determinate le questioni etiche e generali, le ONG e le autorità saranno sostituite da una pluralità di singoli temi. Assieme alla portata globale delle piccole iniziative, diventa più etico essere creativi e trovare modi personali per aumentare l'impatto, in base alle vostre risorse. Si passa dal "fare la cosa giusta" al "farlo a modo proprio". E si tratta di un posizionamento nettamente migliore!

### 10. Prossimità – l'impatto locale si fa globale

Con l'avvento di tecnologie innovative e con la portata globale di Internet, ciò che viene localmente considerato come un comportamento non etico può danneggiare il marchio su scala globale. Infatti la maggioranza dei problemi comincia localmente e poi si espande. Molti casi dimostrano che se una marca di caffè manipola o corrompe in modo indiretto le autorità locali per prendere possesso dei locali di un vecchio negozio di magliette, anche se il piano di urbanizzazione locale non permette altre caffetterie, che possono fare i residenti del posto? Possono sottoscrivere una petizione raccogliendo il maggior numero possibile di firme dei residenti e consegnarle alle autorità locali. Oltre che essere un soffocante esercizio di raccolta dati, sarà anche probabilmente inutile. In alternativa, possono mettere il loro caso in mano alla stampa e sperare che la storia abbia un interesse generale. Oggi un organizzatore può decidere il profilo di un marchio particolare su un servizio web di gestione della reputazione e renderlo disponibile non solo alla sua comunità ma ad un pubblico globale. E' diventato impossibile da prevedere in che modo un atto socialmente irresponsabile di un'azienda esca allo scoperto, non importa quanti standard, statuti e codici di condotta l'azienda abbia sottoscritto. L'adesione a ciò che è ritenuto importante a livello locale è diventata un'arte da apprendere, ed essere in relazione con le comunità può divenire fondamentale.

#### **Cominciare con il CSR 2.0: gli strumenti da apprendere**

Gli strumenti più importanti da conoscere allo scopo di intraprendere una strategia CSR 2.0 appartengono al regno dei social media e del software partecipativo. In generale è il software online che consente agli utenti di creare e dare attivamente forma al contenuto del media. Una regola indicativa è che l'utente debba essere reso più potente dal mezzo e gli deve essere dato credito per i suoi contributi per coinvolgerlo attivamente. L'interazione dovrebbe essere sincera e trasparente per richiamare interesse e non avere l'effetto opposto. I Social media potrebbero sicuramente avere un tema centrale (l'azienda, un problema concreto o un prodotto), ma le gerarchie formali uccidono le dinamiche. Inoltre, i social media richiedono pazienza e una mentalità aperta.

I Social Media sono spesso fertili come una foresta pluviale – ma non sono funzionali come una piantagione. Le aziende hanno bisogno di mettere in moto le relative parti dell'organizzazione per operare con una maggiore vulnerabilità ed imprevedibilità e far credere agli stakeholder che la relazione sia davvero bidirezionale. Ed i rappresentanti dell'azienda si devono impegnare in prima persona con tutte le risorse necessarie. Gli strumenti sociali creano valore solo marginalmente se sono concepiti come recinti di sabbia ai quali 'i bambini' devono provvedere da soli. Il vero valore può essere creato solo attraverso il coinvolgimento – da entrambe le parti. Attestatevi su un livello di apertura e date uno stile naturale alla cultura della vostra azienda, ma ricordate che la trasparenza e l'apertura sono il più delle volte ricompensate con un coinvolgimento e una benevolenza ancora più grande. Strutturare significa scegliere il modo più produttivo di coinvolgere gli stakeholder. Permettere alle persone di farsi coinvolgere nella condotta di un'azienda non significa il caos. Se li invitate a darvi i loro commenti sulla vostra condotta, motivandoli perché siano orientati all'azione verso il miglioramento più che a una mera espressione di malcontento, e progettate modi di monitorare il feedback offrirete dei dati sufficientemente operativi al management. Date credito agli stakeholder che creano la maggioranza del valore attraverso il loro incoraggiamento e le loro idee, personalmente o attraverso meccanismi di gestione della reputazione sociale che permettano un resoconto quantitativo e/o qualitativo dei loro contributi. Lasciate che gli altri stakeholder giudichino quelli che criticano senza fini costruttivi attraverso meccanismi di filtraggio sociale come la valutazione dei contenuti e la segnalazione di contenuto inappropriato. Tutti questi parametri significano che comunità in salute sono abbastanza difficili da ottenere ma si autogestiscono socialmente in modo efficace una volta stabilite.

#### **Blog – avere commenti diretti al vostro pensiero da parte degli stakeholder**

I Blog sono il social media aziendale più noto e vengono usati da anni in aziende innovative per instaurare un dialogo continuo. Un blog è una piattaforma semplice per pubblicare opinioni e punti di vista tipicamente personali risistemandoli leggermente. I blog aziendali sono scritti normalmente da uno o più dipendenti e permettono ai lettori di esprimere un commento direttamente sotto ai contenuti. I blog sono adatti a veicolare un'impressione umana dell'organizzazione in modo da permettere un maggior tasso di affiliazione, in quanto il blog è sempre personale.

Dal punto di vista del CSR, rappresentano varianti interessanti del blog aziendale i blog relativi a sfide concrete per la vostra strategia di CSR o quelli in cui alcuni stakeholder possano riportare i propri sentimenti e punti di vista rispetto alle iniziative di CSR. I blog sono facili da installare, ma il loro valore di CSR è relativamente vago. Comunque gli ambiziosi blog sul CSR creati da McDonalds sono un esempio ispiratore in questo campo.<sup>18</sup>

### **Wiki – co-creare conoscenza con i vostri stakeholder**

I wiki sono una piattaforma che permette a tutti quelli che ne fanno parte di creare contenuti simili ad articoli e di modificarli interamente. Tutte le revisioni sono tracciate per un resoconto degli aggiornamenti e per l'identificazione degli autori. I wiki aziendali sono per lo più rivolti ad un utilizzo interno, o in gruppi abbastanza separati, e sono oggi usate da un'eterogenea gamma di organizzazioni, da Motorola all'FBI. E gli studi di consulenza che offrono servizi per l'implementazione dei wiki si stanno moltiplicando.<sup>19</sup> I wiki sono perfetti per condividere ad esempio la conoscenza su come superare alcune concrete sfide di CSR o le best practice tra colleghi che operano in culture con lavoro minorile, corruzione, o disuguaglianza sociale estrema. Essendo più orientate all'informazione che all'interazione sociale rispetto agli altri media, i wiki ottengono la maggior parte del loro valore grazie alla qualità dell'informazione condivisa e meno dalla affiliazione che risulta dall'interazione con gli stakeholder. Ma messe di fronte alle vere sfide del CSR con una forza lavoro distribuita già allineata ai più recenti obiettivi, i wiki rappresentano uno strumento davvero potente.

### **Reputation Management – permettere agli stakeholder di condividere la loro percezione della vostra azienda**

Fondamentalmente tutto il web è nato come un sistema di gestione della reputazione. In un mondo connesso, i motori di ricerca come Google sono i gestori più importanti della reputazione, premiando o punendo con forza i comportamenti con il sistema di posizionamento, che influenza le future ricerche sulla vostra azienda, i vostri prodotti ed i vostri dipendenti.

<sup>18</sup> <http://csr.blogs.mcdonalds.com/> Per una panoramica di CSR e blog v. Edelman and First&42'nd: *Corporate Social Responsibility and Sustainability in the Blogosphere*, (March 2007)

<sup>19</sup> Social Text è un buon esempio <http://socialtext.com/>

Ma più nello specifico la 'gestione della reputazione' è un termine che descrive una gamma di nuovi servizi con lo scopo di misurare e gestire l'opinione pubblica sulle aziende o i bilanci. Viene usata dagli investitori per sondare i patrimoni intangibili delle aziende, quali la previsione della loro performance finanziaria,<sup>20</sup> o per valutare la percezione pubblica dei politici nei periodi elettorali,<sup>21</sup> o semplicemente dagli individui e dalle PMI per verificare le loro credenziali commerciali.<sup>22</sup> Questa nozione di gestione della reputazione non include i servizi progettati puramente per offrire alle imprese la comprensione sui sentimenti dell'opinione pubblica, allo scopo di reagire in modo strategico, o le comunità di stakeholder che criticano di continuo le aziende per delle mancanze percepite (i primi sono pericolosi ed inclini a ritorcersi contro e le ultime sono semplicemente non costruttive). Il Reputation Management del CSR 2.0 implica la ricezione dei commenti in modo aperto e il coinvolgimento degli stakeholder verso il miglioramento della percezione pubblica. Gli strumenti di gestione della reputazione sono modi semplici di misurare e mostrare la percezione degli stakeholder in tempo reale come punto di partenza per un dialogo più ampio. Un genere di strumento di certificazione dinamico che passa attraverso la vostra affidabilità, alla credibilità nelle relazioni commerciali (la valutazione dei venditori su eBay) fino alla misurazione della percezione generale dell'impresa. I clienti, i partner o altri stakeholder vi valutano ed il risultato dinamico è mostrato pubblicamente o solo ai partner di interesse. Una tale pubblicità trasparente rappresenta di certo un contesto vulnerabile, poiché alcuni stakeholder potrebbero essere scontenti o addirittura maldisposti. Comunque, esperienze come quelle di eBay hanno mostrato che le persone sono in generale eque e obiettive quando gli viene dato il potere del feedback pubblico. La maggioranza degli strumenti oggi esistenti è progettata per gli individui o le PMI, ma sono emerse anche nuove soluzioni enterprise come la suite di strumenti di Actics.<sup>23</sup>

<sup>20</sup> <http://www.fastcompany.com/investing/>

<sup>21</sup> <http://www.thegorb.com/index.gorb> e <http://newpoliticalreview.com/poll.php>

<sup>22</sup> <http://www.ikarma.com/> e <http://www.rapleaf.com/>

<sup>23</sup> <http://www.actics.com> (entrambi gli autori sono coinvolti su Actics)

## Comunità online – unite e coinvolgete gli stakeholder intorno a voi

Sempre più aziende stanno aprendosi alle community. Soprattutto imprese come Lego,<sup>24</sup> Unilever,<sup>25</sup> e politici in campagna elettorale come Barack Obama<sup>26</sup> e Ségolène Royal<sup>27</sup> stanno usando le comunità online per sfruttare la conoscenza, la creatività e l'affiliazione allo scopo di usarle direttamente nell'innovazione e nel marketing. Altre nuove comunità sono meno direttamente legate alle operazioni di un agente. La Credit Union canadese Vancity ha semplicemente creato una community a tema sociale, ChangeEverything, per offrire una piattaforma alle persone che desiderano intraprendere un cambiamento positivo.<sup>28</sup> Con il fiorire di comunità online, stanno emergendo studi di consulenza che si specializzano nell'assistere le aziende creare nella creazione di community.<sup>29</sup> La community di un marchio è di gran lunga la più ardua ma anche potenzialmente il media sociale che vi ricompensa di più e che spesso presenta una o più delle altre forme citate. Creare community significa offrire una piattaforma ai vostri stakeholder dove possano discutere, condividere, imparare, incontrare persone dalle idee affini e - forse - aiutare l'azienda. Tutto grazie a valori, interessi, e obiettivi condivisi e alla possibilità di guadagnare reputazione sociale con i loro contributi. Far crescere una community vivace dipende dal suo reale valore per i membri, oltre che da un design attento, da pazienza, tolleranza e da un po' di fortuna. Le ricompense comprendono una schiera di evangelisti, avvisi anticipati che mitigano critiche mal comprese, la gestione dei fornitori grazie ai numerosi esploratori, innovazioni nel prodotto e nel modello di business e altre cose che non ci si sarebbe mai aspettati. Le community richiedono impegno, pazienza e sincerità. I consulenti possono aiutarvi a progettarle e a farle partire, ma farle crescere dipende dal vero coinvolgimento da parte dell'azienda.

## Il crowdsourcing – trasforma i vostri stakeholder in innovatori del CSR

Crowdsourcing è una nuova forma di comunità e uno strumento di 'coda lunga' abbastanza potente per portare la vostra innovazione alle persone giuste sul web. Fare Crowdsourcing significa affidare ogni sfida di innovazione ai milioni di utenti sul web che insieme creano un'enorme banca di competenze e conoscenze.

<sup>24</sup> <http://www.lugnet.com/>

<sup>25</sup> <http://www.campaignforrealbeauty.com/>

<sup>26</sup> <http://my.barackobama.com>

<sup>27</sup> <http://www.desirsdavenir.org/index.php>

<sup>28</sup> <http://www.changeeverything.ca/>

<sup>29</sup> <http://www.socialsignal.com/>

Concretamente, il crowdsourcing consiste in tre elementi. 1. Idee di oggetti o servizi da inventare. 2. Filtraggio delle idee. 3. Sviluppo, tipicamente collettivo, della soluzione. Alcuni servizi permettono alle aziende di pubblicare problemi concreti che chiunque può risolvere con un accesso a un computer<sup>30</sup>. Altri permettono alla comunità di inviare idee per migliorare e la fanno collaborare per far emergere delle soluzioni.<sup>31</sup> Sebbene finora implementata principalmente per fornire al reparto R&D interno conoscenza globale connessa a internet,<sup>32</sup> o come community di marketing, tra cui Ideastorm di Dell<sup>33</sup> non c'è ragione per non usarla per risolvere sfide concrete del CSR come ottenere un processo produttivo sostenibile, raggiungere i giusti stakeholder con il design o uscire con iniziative di forte impatto. Questo è esattamente quello che ha fatto IBM ampliando la propria 'Innovation Jam' fino a includere "nuovi modi di trasformare la società e i mercati".<sup>34</sup> Se gli viene offerto il giusto credito sociale ed economico per i contributi ed i modi di presentarsi agli altri membri, il crowdsourcing può diventare un potente modo di coinvolgere una comunità e migliorarsi.

## Prospettive – il CSR in 10 anni

In 10 anni, crediamo che il CSR 2.0 sarà pienamente integrato nelle imprese e che il termine 'CSR' sarà lasciato alla storia e sostituito dal suo figlio più proattivo 'Corporate Social Opportunity' (CSO). La maggioranza dei marchi che non offrono SIA design SIA qualità CHE etica si sfalderà. Non possono competere sul mercato, il valore del loro marchio è basso ed esisteranno investimenti quasi pari a zero, gli risulterà quindi difficile reclutare e inserire i dipendenti. In breve, sono di fronte una strada tutta in salita. Non è troppo lontano dalla verità affermare che in un mondo che affronta il riscaldamento globale, frontiere culturali

<sup>30</sup> <http://www.innocentive.com/>

<sup>31</sup> <http://www.cambrianhouse.com/>

<sup>32</sup> Per una lista di iniziative di crowdsourcing v. <http://www.crowdsprit.org/2006/11/27/test-voyo/>

<sup>33</sup> <http://www.ideastorm.com/>

<sup>34</sup> [http://www.globalinnovationjam.com/get\\_start\\_ed2006/](http://www.globalinnovationjam.com/get_start_ed2006/)

rinforzate, ed enormi nazioni in via di sviluppo che entrano nella corsa al consumismo, 'significato', 'problema' o 'scopo' sono probabilmente gli aspetti più critici di qualsiasi prodotto o servizio di domani. Il CSR 2.0 diventerà il termine storico per descrivere come l'innovazione su questi parametri abbia avuto origine come co-creazione insieme agli stakeholder.

Risorse aggiuntive:

The Social Software for Social Change Wiki:  
[http://www.levjoy.com/essaywiki/index.php/Main\\_Page](http://www.levjoy.com/essaywiki/index.php/Main_Page)

Web 2.0 and the New Corporate Watchdogging:  
<http://www.worldchanging.com/archives/004025.html>

Translated by **Beeaware**. *The social spirit of enterprise*

<http://www.beeaware.eu>