

ALMA MATER STUDIORUM – UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

FACOLTÀ DI LETTERE E FILOSOFIA

Corso di laurea specialistica in:

Scienze della Comunicazione Pubblica, Sociale e Politica

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

E LE SUE STRATEGIE COMUNICATIVE.

IL CASO ERG A SIRACUSA IN UNA PROSPETTIVA DI

CAUSE RELATED MARKETING

Tesi di laurea in Comunicazione e informazione sociale

Relatore:

Prof.ssa Pina Lalli

Presentata da:

Antonio Zappulla

Correlatore:

Dott. Giuseppe Fattori

Sessione II

Anno Accademico 2005-2006

*Ai miei genitori,
per tutto quello che hanno fatto per me
e per quello che ancora faranno.*

INDICE

Introduzione	p. 1
---------------------------	------

1. Capitolo Primo

Le imprese e la comunicazione: oltre la pubblicità.....	p. 5
---	------

1.1. L'importanza delle Relazioni Pubbliche nella strategia d'impresa.....	p. 6
--	------

1.1.1. Storia delle Relazioni Pubbliche: i quattro modelli e la prospettiva attuale.....	p. 7
--	------

1.1.2. <i>Core PR Vs Extended PR</i>	p. 12
--	-------

1.2. Gli <i>stakeholder</i> e le “Matite” di Kotler.....	p. 13
--	-------

1.2.1. <i>Stakeholder</i> : analisi di un concetto.....	p. 14
---	-------

1.2.2. Gli strumenti delle Relazioni Pubbliche: l'acronimo PENCILS... p. 17

1.3. La Responsabilità Sociale d'Impresa: un approccio per <i>stakeholder</i>	p. 20
---	-------

2. Capitolo Secondo

La Responsabilità Sociale d'Impresa.....	p. 25
--	-------

2.1. Che cos'è la Responsabilità Sociale d'Impresa?	p. 25
---	-------

2.1.1. Definizioni e oggetto.....	p. 26
-----------------------------------	-------

2.1.2. La CSR in Italia.....	p. 29
------------------------------	-------

2.1.3. I modelli di orientamento “sociale” nelle imprese italiane.....	p. 35
--	-------

2.2. Responsabilità Sociale d'Impresa: storia di un concetto.....	p. 38
---	-------

2.2.1. Il ruolo dell'Unione Europea.....	p. 39
--	-------

2.2.2. Il contesto italiano: le due direzioni.....	p. 42
--	-------

2.2.3. Le imprese e l'evoluzione della CSR. La certificazione SA 8000 p. 45

2.3. La CSR: un vantaggio per tutti.....	p. 48
2.3.1. I benefici della CSR per l'impresa.....	p. 49
2.3.2. I benefici della CSR per la comunità.....	p. 52
2.4. L'operatività della CSR.....	p. 54
2.4.1. La struttura operativa della CSR.....	p. 55
2.4.2. La "cittadinanza d'impresa": le partnership con la comunità.....	p. 59

3. Capitolo Terzo

Comunicare la Responsabilità Sociale d'Impresa.....	p. 63
3.1. La comunicazione incontra il sociale.....	p. 64
3.1.1. Questioni etiche nella comunicazione.....	p. 64
3.1.2. Il marketing sociale.....	p. 67
3.2. Gli strumenti per comunicare la CSR.....	p. 71
3.2.1. Perché comunicare la CSR?.....	p. 72
3.2.2. Un nuovo paradigma per la comunicazione d'impresa.....	p. 76
3.2.3. Comunicare la CSR: la "cassetta degli attrezzi".....	p. 81
3.3. Non tutto il marketing vien per nuocere: il <i>cause related marketing</i>	p. 91
3.3.1. Il <i>cause related marketing</i> : una scelta di successo.....	p. 91
3.3.2. Dalla teoria alla pratica.....	p. 95
3.3.3. Le principali iniziative di <i>cause related marketing</i>	p. 101

4. Capitolo Quarto

ERG: l'azienda, il territorio e la Responsabilità Sociale d'Impresa.....	p. 112
4.1. ERG: una realtà <i>glocal</i>	p. 113
4.1.1. Il gruppo ERG e la sua storia.....	p. 113
4.1.2. La struttura del Gruppo e gli organi societari.....	p. 116

4.1.3. ERG Raffinerie Mediterranee.....	p. 118
4.2. La Responsabilità Sociale di ERG: dimensione interna	p. 121
4.2.1. Salute, Sicurezza e Ambiente: il rapporto HSE e le varie iniziative	p. 122
4.2.2. Le iniziative di ERG Raffinerie Mediterranee.....	p. 127
4.3. La Responsabilità Sociale di ERG: dimensione esterna.....	p. 131
4.3.1. Il ruolo (controverso) di ErgMed nel territorio di Siracusa e provincia.....	p. 132
4.3.2. ErgMed e i suoi <i>stakeholder</i>	p. 135
4.4. L'impegno sociale, ambientale e culturale di ERG.....	p. 140

5. Capitolo Quinto

La politica di <i>cause related marketing</i> del Gruppo ERG a Siracusa.....	p. 144
---	--------

5.1. Come ERG comunica la sua Responsabilità Sociale?.....	p. 144
5.1.1. Gli strumenti.....	p. 145
5.1.2. La <i>corporate image</i> : l'evoluzione del marchio e il premio Aretê.....	p. 153
5.2. Le iniziative a livello nazionale.....	p. 157
5.3. Il contesto locale: un'analisi di <i>cause related marketing</i>	p. 160
5.3.1. <i>Corporate giving</i>	p. 161
5.3.2. Sponsorizzazione culturale	p. 170
5.3.3. Sponsorizzazione ambientale e sociale	p. 182

Conclusioni.....

1. L'efficacia della comunicazione responsabile: il metro della fiducia....	p. 192
2. Gli <i>stakeholder</i> : verso una fiducia valoriale.....	p. 196

3. Il Gruppo ERG: verso una comunicazione orientata alla *partnership*.... p. 197

Ringraziamenti..... p. 200

Riferimenti bibliografici..... p. 201

Sitografia..... p. 206

Appendice

Glossario..... p. 208

INTRODUZIONE

Società: trucco ingegnoso per ottenere individualmente profitti senza responsabilità.

Ambrose Gwinnett Bierce, scrittore

*Il mercato è un vero mercato quando non produce solo ricchezza
ma soddisfa anche attese e valori etici.*

Amartya Sen, economista

Può oggi un'impresa curarsi unicamente del proprio profitto? O è forse anche tenuta a conoscere, valutare e soddisfare le esigenze, non solo economiche ma anche sociali, ambientali e culturali, della società esterna, sempre più attenta e critica nei confronti del suo operato? "Impresa" ed "Etica" sono due termini inconciliabili nella realtà contemporanea?

Sono questi gli interrogativi da cui trae spunto il presente lavoro, che si propone di analizzare una tematica multidisciplinare oggi al centro del dibattito internazionale: la Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR – *Corporate Social Responsibility*) e i suoi strumenti comunicativi. Quest'analisi è stata condotta seguendo due direttrici: la prima, di stampo teorico-generale, la seconda, di tipo empirico-progettuale.

Nei primi tre capitoli viene proposta un'analisi prevalentemente teorica dell'argomento, basata sulla principale letteratura esistente a riguardo. Il punto di partenza è l'attività di Relazioni Pubbliche, centrale per la strategia d'impresa, in cui la componente "sociale" sta acquistando una rilevanza sempre maggiore. L'analisi si sposta quindi sull'argomento centrale di questo lavoro, la Responsabilità Sociale d'Impresa, che viene esaminata sotto il profilo teorico, storico e operativo. Un'attenzione particolare è rivolta poi alle strategie comunicative dell'impresa socialmente responsabile, agli strumenti da impiegare e alle iniziative da promuovere.

I restanti due capitoli sono dedicati all'analisi empirico-progettuale di un caso specifico: quello del Gruppo ERG, realtà operante nel settore della produzione e della distribuzione di carburanti ed energia, e del suo impegno nel campo della CSR. In particolare, dopo aver fornito una descrizione del Gruppo e delle caratteristiche del suo impegno sociale, culturale ed ambientale, l'analisi si focalizzerà sulle

iniziative di *cause related marketing* promosse da ERG a Siracusa e nella sua provincia, sede di una delle principali aziende del Gruppo.

Come già detto, si tenterà prima di tutto di mettere in relazione la Responsabilità Sociale di un'azienda con la sua attività di Relazioni Pubbliche. Il *primo capitolo* è appunto dedicato a una breve analisi delle RP. Verrà ripercorsa la storia delle Relazioni Pubbliche, seguendo i quattro modelli proposti da Grunig, e si esaminerà l'importanza di quest'attività per un'efficace strategia d'impresa. Verranno messi a confronto i due modelli di *Core PR* ed *Extended PR*: punto di riferimento di questo lavoro sarà il secondo modello, che estende l'attività delle Relazioni Pubbliche all'ambito sociale. Sarà quindi introdotto un concetto che occupa una posizione centrale nell'ambito delle RP, e che ritornerà più volte nel corso della tesi: quello di *stakeholder*, ossia di portatore d'interessi. Infine, si esaminerà l'approccio per *stakeholder* alla Responsabilità Sociale d'Impresa, che costituirà un valido punto di partenza per la successiva analisi di questo argomento.

All'esame specifico della CSR è dedicato il *secondo capitolo*. Si tenterà in primo luogo di fare un po' di chiarezza, fornendone una definizione, descrivendone l'oggetto e analizzandone gli ambiti di applicazione. Successivamente, si cercherà di ripercorrere la storia del concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa a livello sia nazionale che internazionale. Da una parte, l'esame prenderà in considerazione il ruolo dell'Unione Europea, prima fra le istituzioni che negli ultimi anni hanno promosso la diffusione di una cultura della CSR. Dall'altra, si analizzeranno le due direzioni che hanno caratterizzato l'evoluzione della CSR in Italia. Successivamente, saranno esaminati i principali benefici che un'accorta politica di Responsabilità Sociale d'Impresa può procurare tanto alle aziende quanto alla comunità in cui queste operano. Infine, l'analisi si sposterà sulla struttura operativa della CSR: si farà allora riferimento alla distinzione tra *dimensione interna* e *dimensione esterna* della Responsabilità Sociale d'Impresa, che risulterà poi molto utile per l'analisi del caso ERG.

Obiettivo del *terzo capitolo* è esaminare le strategie comunicative della CSR. Non basta infatti che le imprese *facciano* CSR: devono anche *comunicare* la propria Responsabilità Sociale, affinché essa risulti per loro vantaggiosa. In primo luogo, si tenterà di capire come la comunicazione possa incontrare il sociale: si parlerà allora

di questioni etiche nelle strategie comunicative e si analizzerà il concetto di marketing sociale, un'attività di marketing volta a promuovere l'adozione di un'idea, un comportamento o uno stile di vita ritenuti socialmente validi. L'esame si focalizzerà quindi sui principali strumenti a disposizione delle imprese per comunicare la propria Responsabilità Sociale: il Codice Etico, il Bilancio Ambientale, il Bilancio Sociale e la strategia di *cause related marketing* (CRM). In particolare, saranno poi analizzate le tre principali iniziative che rientrano nell'ambito del *cause related marketing*: il *Corporate giving*, la Sponsorizzazione culturale e la Sponsorizzazione sociale, cui si farà riferimento nell'analisi del caso ERG.

Con il *quarto capitolo* si entra nel merito dell'analisi empirica proposta in questo lavoro. Prima di tutto, si tenterà di fornire una seppur breve descrizione del Gruppo ERG: ne saranno analizzate la storia, la struttura e i diversi organi societari. L'esame si sposterà quindi sulla realtà di ERG Raffinerie Mediterranee, un'azienda del Gruppo che ha sede in provincia di Siracusa, e sulle caratteristiche della sua Funzione Relazioni Istituzionali e Comunicazione, dove chi scrive ha effettuato uno stage della durata di quattro mesi, esperienza da cui ha avuto origine il presente lavoro. Sarà poi analizzata la politica di CSR del Gruppo ERG, riprendendo la distinzione tra le due dimensioni cui si è sopra accennato: la *dimensione interna*, che prevede un esame del Bilancio Ambientale pubblicato da ERG (il "Rapporto HSE") e delle varie iniziative rivolte ai dipendenti delle diverse strutture del Gruppo; la *dimensione esterna*, che comprende tutte le iniziative rivolte agli *stakeholder* situati al di fuori del perimetro di ERG Raffinerie Mediterranee. Infine, si farà un accenno all'impegno sociale, culturale e ambientale del Gruppo nel territorio siracusano, che sarà meglio esaminato nel capitolo seguente.

Il *quinto capitolo*, infatti, analizza la politica di *cause related marketing* che ERG realizza nel territorio di Siracusa e provincia. In primo luogo, saranno descritti i principali strumenti comunicativi impiegati dal Gruppo: il Codice Etico, il Bilancio Ambientale e la strategia di CRM. Si farà quindi un breve accenno alle iniziative culturali, sociali e ambientali realizzate da ERG a livello nazionale. Infine, l'analisi si concentrerà specificamente sui progetti di *cause related marketing* promossi nel siracusano. Riprendendo la distinzione vista sopra, saranno analizzate le iniziative di

Corporate giving, rivolte soprattutto all'area sanitaria; i progetti di Sponsorizzazione culturale, a sostegno delle manifestazioni e degli eventi più prestigiosi realizzati a Siracusa; le iniziative di Sponsorizzazione ambientale e sociale, attraverso cui ERG si propone di dimostrare concretamente il proprio impegno a favore di queste tematiche.

Nelle *conclusioni* si cercherà di analizzare come sia possibile, in una prospettiva futura, un'evoluzione del rapporto tra il Gruppo ERG e i suoi *stakeholder* operanti nel siracusano. Si partirà da alcune considerazioni sull'efficacia della comunicazione responsabile, che può essere "misurata" e "pesata" attraverso il metro della fiducia. Successivamente si tenterà di chiarire perché, in futuro, sarebbe auspicabile un cambiamento della natura dei rapporti tra ERG e i suoi *stakeholder*, che li veda entrambi protagonisti. Questo mutamento, infatti, consentirebbe ai due attori di trarne reciproco vantaggio, e andrebbe inoltre a favore della comunità locale, che beneficerebbe ulteriormente degli interventi di Responsabilità Sociale d'Impresa realizzati dall'azienda e incoraggiati dagli *stakeholder*.

In appendice al presente lavoro si è deciso di collocare un *glossario*, che si propone di fornire una definizione dei termini che ricorrono più frequentemente nel corso della tesi. Chi scrive è consapevole che per ogni singolo termine può esistere un numero infinito di definizioni: sarebbe stato di scarsa utilità riportarle tutte. Pertanto, si è scelto di collocare nel glossario le definizioni già adottate nella tesi, tratte dai principali testi sull'argomento riportati nella bibliografia.

CAPITOLO PRIMO

Le imprese e la comunicazione: oltre la pubblicità

L'impresa è un organismo complesso al cui interno operano diverse componenti che, lavorando in sinergia tra loro, consentono all'azienda di raggiungere i suoi obiettivi. Tra queste componenti, quella comunicativa riveste un ruolo di primo piano: l'impresa, che si configura spesso come una realtà profit, deve comunicare con l'esterno, soprattutto perché è all'esterno che si trovano i suoi potenziali clienti. Tradizionalmente, dunque, è attraverso la comunicazione che l'impresa attira i suoi clienti e genera profitto.

Per molto tempo, quindi, il concetto di comunicazione ha avuto per le aziende un solo significato: pubblicità. All'imprenditore si chiedeva di destinare parte del suo profitto alla promozione dei prodotti della sua azienda: in questo modo, egli si aspettava un aumento delle vendite e, dunque, una crescita del profitto stesso.

A partire dalla metà del XIX secolo la realtà comincia a cambiare. Cresce nelle aziende la consapevolezza che i destinatari dei propri messaggi non sono soltanto dei clienti da convincere ad acquistare, ma un pubblico ben più ampio, composto da una varietà di attori con cui occorre invece intrattenere solidi rapporti, non solo di natura commerciale. Finisce così il dominio incontrastato della comunicazione pubblicitaria e si apre una nuova era, quella delle Relazioni Pubbliche: uno strumento che non sostituisce quello della pubblicità, ma semplicemente lo integra.

Questo capitolo è dedicato all'analisi dell'attività di Relazioni Pubbliche.

Il primo paragrafo cerca di spiegare l'importanza decisiva che quest'attività ha oggi per un'impresa, analizzandone la storia e le sue due attuali prospettive.

Il secondo esamina un concetto fondamentale per ogni politica di Relazioni Pubbliche, quello di *stakeholder*, e presenta un'analisi degli strumenti a disposizione dei professionisti che operano in questo settore.

Il terzo paragrafo, infine, propone un approccio per *stakeholder* all'argomento centrale di questo lavoro: la Responsabilità Sociale d'Impresa.

1.1. L'importanza delle Relazioni Pubbliche nella strategia d'impresa

Il paragrafo intende analizzare il ruolo decisivo che un'accorta politica di Relazioni Pubbliche riveste nell'ambito della comunicazione d'impresa. Diversi autori (tra cui Invernizzi, 2005) sostengono infatti che oggi la comunicazione è diventata, da strumento marginale per il supporto dell'immagine aziendale, una componente indispensabile per la gestione strategica e operativa dell'impresa e per il suo successo. La ragione principale è che l'impresa viene sempre più considerata come sistema complesso di relazioni sostenuto dalle, e governato attraverso, diverse forme e modalità di comunicazione. In quest'ottica, le Relazioni Pubbliche assumono quindi un'importanza cruciale per la comunicazione d'impresa.

È quindi opportuno che le imprese si dotino, accanto alle tradizionali forme di comunicazione (pubblicità, marketing), anche di professionisti delle Relazioni Pubbliche. È poi degno di nota che questa tesi sia sostenuta anche dallo stesso Philip Kotler, il guru americano del marketing, che al *World Business Forum* di Milano del 2004 consiglia di “destinare i budget pubblicitari alle Relazioni Pubbliche”¹. L'autore ribadisce poi il concetto in un'intervista, di cui si riporta uno stralcio (Kotler, 2005):

QUESTION: SOME MEDIA ANALYSTS CALL FOR MORE SPENDING ON PUBLIC RELATIONS. DO YOU AGREE?

KOTLER: I AGREE. ADVERTISING HAS BEEN OVERDONE IN THE PAST, ESPECIALLY MASS ADVERTISING WITH ITS “HIT OR MISS” QUALITY. PR HAS BEEN UNDERDONE. PR CONSISTS OF MANY TOOLS, WHICH I CALL THE PENCILS OF PR: PUBLICATIONS, EVENTS, NEWS, COMMUNITY INVOLVEMENT, IDENTITY TOOLS, LOBBYING, AND SOCIAL INVESTMENTS. WHEN A CUSTOMER SEES AN AD, SHE KNOWS IT IS AN AD, AND AN INCREASING NUMBER OF CUSTOMERS ARE TUNING OUT. PR HAS A BETTER CHANCE OF GETTING A MESSAGE THROUGH. FURTHERMORE THE MESSAGE CAN BE FRESHER AND MORE BELIEVABLE. PR IS BETTER EQUIPPED TO CREATE “BUZZ” ABOUT A NEW PRODUCT OR SERVICE. INTEREST IN PR IS INCREASING -- WITNESS THE TITLE OF THE

¹ Kotler Philip, “La pubblicità è morta. Investite su PR e designer”, *Italia Oggi*, 27 aprile 2004.

RECENT BOOK BY AL AND LAURA RIES, *THE FALL OF ADVERTISING AND THE RISE OF PR*².

Nell'intervista, Kotler cita anche l'acronimo PENCILS da lui proposto per definire le caratteristiche dell'attività di Relazioni Pubbliche, che sarà esaminato al paragrafo 1.2.2.

Questa maggiore attenzione alle Relazioni Pubbliche è, tra l'altro, il risultato di un cambiamento della figura del consumatore. Stanchi di slogan ad effetto e di promozioni prive di valore aggiunto, gli utenti tendono a diventare più critici e selettivi, attenti all'etica delle imprese e alle loro politiche: non è sempre sufficiente cercare di persuaderli con campagne pubblicitarie ridondanti e massificate. Occorre invece instaurare un dialogo continuo e coerente, nell'ottica di un loro maggiore coinvolgimento nelle strategie d'impresa.

In base a queste premesse, saranno di seguito analizzati i quattro modelli delle Relazioni Pubbliche elaborati da Grunig, e quindi i concetti di *Core PR* e *Extended PR*, cercando di giungere ad una definizione di Relazioni Pubbliche in linea con quest'ultimo concetto.

1.1.1. Storia delle Relazioni Pubbliche: i quattro modelli e la prospettiva attuale

L'autore statunitense James Grunig ha proposto nel 1984 quattro modelli di Relazioni Pubbliche. Si tratta di un'elaborazione concettuale rilevante in quanto riesce a descrivere quattro modi diversi di fare Relazioni Pubbliche con le rispettive peculiarità.

I quattro modelli sono:

² **Domanda:** Alcuni analisti dei media chiedono maggiori investimenti nelle Relazioni Pubbliche. Lei è d'accordo?

Risposta: Sono d'accordo. C'è stato un eccesso di pubblicità negli anni scorsi, specialmente della pubblicità a largo raggio, con la sua qualità "colpisce o rinuncia". Si è fatto un uso limitato delle RP. Le RP consistono in diversi strumenti, che io chiamo le PENCILS delle RP: Publications, Events, News, Community involvement, Identity tools, Lobbying, and Social Investments. Quando un consumatore vede un messaggio pubblicitario, sa che si tratta di un messaggio pubblicitario, e un numero crescente di consumatori si sta stufo. Le RP hanno una maggiore possibilità di far giungere il messaggio a destinazione. Inoltre, il messaggio può essere più innovativo e credibile. Le RP sono meglio equipaggiate per creare un "brusio" intorno ad un nuovo prodotto o servizio. L'interesse verso le RP sta crescendo – ne è testimonianza il titolo di un recente libro di Al e Laura Ries, *The fall of advertising and the rise of PR*" (traduzione mia).

- a. Il modello *Press agency-Publicity*, o di Barnum
- b. Il modello *Public Information*, o di Lee
- c. Il modello *Two-way asymmetric*, o di Bernays
- d. Il modello *Two-way symmetric*

Ciascuno di essi si afferma negli Stati Uniti, da metà Ottocento ad oggi, in un dato momento della storia delle Relazioni Pubbliche. È però doveroso ricordare che ognuno continua ad esistere anche nei periodi successivi.

L'analisi dei quattro modelli riportata di seguito riprende quella proposta da Invernizzi (2005), che adotta quattro criteri per differenziare e definire i singoli modelli: l'*obiettivo* dell'attività di Relazioni Pubbliche, la *natura della comunicazione* attivata, il *modello di comunicazione* affermatosi, l'*attività di ricerca* effettuata prima o dopo le attività di comunicazione.

a. Modello *Press agency-Publicity* (o di Barnum)

Questo modello si afferma negli Stati Uniti poco prima di metà '800, un'epoca della *press agency* successivamente definita l'era del "The public be fooled".

- L'*obiettivo* è fare delle Relazioni Pubbliche uno strumento di propaganda, al fine di sviluppare la notorietà e la fama dell'organizzazione.
- La *natura della comunicazione* è a una via (organizzazione → pubblico), con scarsa attenzione alla completezza delle informazioni erogate.
- Il *modello di comunicazione* è unidirezionale, senza alcun feedback.
- L'*attività di ricerca* da parte dei comunicatori o *press agent* è praticamente assente.

b. Modello *Public information* (o di Lee)

Si impone all'inizio del XX secolo sino alla fine della Prima Guerra Mondiale. È l'epoca del "The public be informed".

- L'*obiettivo* consiste nel diffondere informazioni veritiere al pubblico.
- La *natura della comunicazione* è ancora a una via (organizzazione → pubblico), ma con l'impegno a fornire informazioni complete e veritiere.
- Il *modello di comunicazione* è sempre unidirezionale, privo di alcun feedback.
- L'*attività di ricerca* muove i suoi primi passi, sebbene non sia molto diffusa.

c. Modello *Two-way asymmetric* (o di Bernays)

Il suo periodo d'oro si ha negli anni '20, quando il professionista Edward L. Bernays cambiò il modo di fare Relazioni Pubbliche: finì l'era del "The public be informed" ed iniziò l'epoca del "The public should be understood and its need considered".

- L'*obiettivo* è in questo caso quello della persuasione scientifica, mirata a far accettare il punto di vista dell'organizzazione.
- La *natura della comunicazione* è a due vie (organizzazione → pubblico e viceversa) ma asimmetrica, in quanto gli effetti della comunicazione tra i due attori coinvolti sono sbilanciati a favore dell'organizzazione.
- Il *modello di comunicazione* è bidirezionale, con la presenza di un feedback proveniente dal pubblico utile per misurare i risultati dell'attività.
- L'*attività di ricerca* è realizzata, e si propone di individuare le preferenze del pubblico e di misurarne atteggiamenti e comportamenti prima e dopo l'intervento di Relazioni Pubbliche.

d. Modello *Two-way symmetric*

Secondo Grunig si afferma negli anni '50: i professionisti che lo sostengono in modo più convincente sono Cutlip e Center, nel loro testo *Effective Public Relations*, pubblicato nel 1952.

- L'*obiettivo* consiste nella reciproca comprensione tra l'organizzazione e i suoi vari pubblici; il professionista svolge il ruolo di mediatore tra organizzazione e pubblici.
- La *natura della comunicazione* è a due vie (organizzazione → pubblici e viceversa), e consiste in un dialogo a più voci piuttosto che in un monologo a una sola voce.
- Il *modello di comunicazione* prevede un influenzamento reciproco tale per cui è impossibile qualificare l'organizzazione come "emittente" e il pubblico come "ricevente": entrambi sono "gruppi" che si influenzano a vicenda, e questo influenzamento produce effetti per entrambi.
- L'*attività di ricerca* gioca un ruolo decisivo: viene infatti realizzata per valutare se l'intervento di Relazioni Pubbliche ha migliorato la comprensione che il pubblico ha dell'organizzazione e quella che il management ha dei suoi pubblici.

Come già detto, i quattro modelli non solo si succedono nel tempo a partire dalla metà del XIX secolo, ma convivono ancora nella realtà odierna. Ovviamente, con opportune modifiche e aggiustamenti che sono intervenuti di recente nei modelli più vecchi. Ad esempio, il modello di Relazioni Pubbliche adottato da ERG a Siracusa e provincia è del tipo *Two-way*, anche se non del tutto *asymmetric* né tantomeno *symmetric*: presenta infatti caratteristiche di entrambi i modelli. Si può dire che il suo obiettivo primario è la comprensione delle esigenze degli *stakeholder*, chiamati anch'essi a valutare le reali necessità dell'azienda sul territorio. La natura della comunicazione è a due vie e realizza un feedback, anche se è forse un po' sbilanciata verso l'azienda, la quale si propone come "emittente" che si rivolge ad un "pubblico" eterogeneo composto da numerosi *stakeholder*. L'attività di ricerca è realizzata, anche se tende soprattutto a misurare gli atteggiamenti e i comportamenti del pubblico di *stakeholder*.

Figura 1 – I quattro modelli di Relazioni Pubbliche

	<i>Press agency Publicity</i>	<i>Public Information</i>	<i>Two-way asymmetric</i>	<i>Two- way symmetric</i>
Obiettivo	Propaganda	Diffusione di informazioni veritiere	Persuasione scientifica	Reciproca comprensione
Natura della comunicazione	A una via	A una via	A due vie ma asimmetrica	A due vie. Dialogo
Modello di comunicazione	Unidirezionale	Unidirezionale	Bidirezionale (feedback)	Reciproca influenza
Attività di ricerca	Assente	Agli esordi	Misura gli atteggiamenti del pubblico	Valuta gli effetti dell'attività di R.P.

Fonte: Invernizzi, 2005

In Italia, la storia delle Relazioni Pubbliche è molto più recente rispetto agli Stati Uniti, e il suo inizio si fa risalire al 1943, anno dello sbarco delle truppe alleate. Si individuano di solito tre fasi di sviluppo. La prima, che va dalla Liberazione alla metà degli anni '50: durante questa fase, le Relazioni Pubbliche sono considerate "un misto fra ufficio stampa e lobby di alto livello". La seconda fase, collocata tra il 1955 ed il 1970, conosce il grande aumento di piccole agenzie di Relazioni Pubbliche italiane, confinate però in una posizione di supporto alla pubblicità e al marketing. Bisognerà attendere la terza fase, che inizia negli anni '70, affinché anche in Italia le

Relazioni Pubbliche si consolidino come disciplina e comincino ad assumere un ruolo professionale distinto. È soprattutto nel corso dei decenni successivi che, anche nel nostro paese, le attività di Relazioni Pubbliche si diffondono ampiamente nelle imprese e si specializzano in diverse branche.

Ed è soprattutto in Italia che risultano particolarmente visibili i principali cambiamenti che, nel corso degli ultimi dieci anni, hanno investito il settore delle Relazioni Pubbliche, e che danno un'idea dell'importanza che oggi questo settore riveste nella strategia d'impresa. Riprendendo la tesi di Invernizzi (*Ibidem*), si possono individuare almeno tre cambiamenti fortemente interrelati nel concetto e nei contenuti della comunicazione:

1. Il primo cambiamento riguarda il ruolo delle Relazioni Pubbliche d'impresa: il loro compito diventa quello di contribuire alla gestione strategica delle relazioni con i molteplici interlocutori dell'impresa, e non più soltanto quello di attivare e ottimizzare i processi di comunicazione. Si afferma la teoria degli *stakeholder*, che promuove una “relazione con” piuttosto che una “comunicazione a” (la teoria degli *stakeholder* sarà oggetto del paragrafo 1.2).
2. Il secondo cambiamento riguarda il progressivo riferimento della comunicazione a valori eticamente fondati e, in particolare, l'affermarsi della comunicazione della Responsabilità Sociale d'Impresa (*Corporate Social Responsibility – CSR*). Al tema della Responsabilità Sociale d'Impresa è dedicato l'intero capitolo 2.
3. Il terzo cambiamento, che Invernizzi (2005) reputa il più rilevante, riguarda la finalità della comunicazione aziendale, che da semplice creazione dell'immagine diventa sempre più governo, gestione e sviluppo delle relazioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi aziendali e al consolidamento della propria reputazione. Le Relazioni Pubbliche appaiono molto più consistenti e incisive della sola comunicazione, in quanto sono costituite dal mix delle iniziative comunicazionali collegate e coerenti con le attività di gestione e di produzione.

Sono proprio questi cambiamenti, uniti al ruolo che i professionisti, adeguatamente formati e dotati di competenze specialistiche, ricoprono nel governo strategico e operativo delle imprese, che rivelano le tendenze più attuali della disciplina, e la sua centralità per ogni strategia d'impresa.

1.1.2. *Core PR Vs Extended PR*

Dopo aver tratteggiato, seppure in modo schematico e parziale, la storia delle Relazioni Pubbliche fino alle tendenze più recenti, è ora opportuno cercare di giungere ad una definizione di questo concetto. Non si tratta di un'impresa facile: come già visto, infatti, esistono svariati modelli di Relazioni Pubbliche, e diversi modi di svolgere quest'attività. Si rende necessaria una breve premessa, che tenga conto dei diversi modi di intendere le Relazioni Pubbliche.

Tradizionalmente, si distinguono due diverse interpretazioni dell'attività di Relazioni Pubbliche: la prima, più ristretta, definibile *Core PR*, l'altra, più ampia, definibile *Extended PR*.

Il concetto di *Core PR* discende dalla tradizione delle Relazioni Pubbliche, che identificava quest'attività con quella della comunicazione volta ad influenzare l'opinione pubblica e quindi perlopiù basata sulla comunicazione esterna. Questa definizione, pertanto, si concentra soltanto sulle attività specifiche delle Relazioni Pubbliche, quelle più legate alla loro storia particolare. È la definizione che ne danno, seppure indirettamente, le imprese.

La seconda definizione, quella di *Extended PR*, comprende invece ogni possibile attività di comunicazione all'interno di un'impresa. Il riferimento, dunque, è a una concezione allargata di Relazioni Pubbliche, che mira ad includere ogni forma di relazione e comunicazione dell'impresa con tutti i suoi *stakeholder*. È questa la definizione che propendono a dare gli studiosi di Relazioni Pubbliche, le associazioni di categoria e gli stessi professionisti.

In questo lavoro si adotterà la prospettiva di *Extended PR*, proprio per chiarire come tutte le attività relazionali e comunicazionali di un'impresa vanno concepite e gestite in modo unitario e coordinato, evitando contraddizioni e incongruenze interne che ne possano minare alla base l'efficacia. Ed è proprio con riferimento al concetto di *Extended PR* che nel prossimo paragrafo si esaminerà l'acronimo PENCILS proposto da Kotler, che dà un'idea della varietà di iniziative che rientrano nell'ambito delle Relazioni Pubbliche. Tra queste iniziative rientrano anche i "Social Investments", ossia le attività che testimoniano la Responsabilità Sociale d'Impresa, che saranno ampiamente analizzate nel capitolo 2, e che costituiscono l'argomento centrale di questo lavoro.

Anche l'analisi del caso ERG, che verrà proposta in dettaglio nei capitoli 4 e 5, si basa sul concetto di *Extended PR*: come si vedrà meglio al paragrafo 4.1.3, ERG Raffinerie Mediterranee dispone di una Funzione Relazioni Istituzionali e Comunicazione che cura numerosi aspetti dell'attività di Relazioni Pubbliche (rapporti con la stampa, la Regione Siciliana, gli enti locali, le autorità civili e militari), e che quindi fa propria la prospettiva di *Extended PR*.

Per concludere questa sezione, si riporta di seguito la definizione di Relazioni Pubbliche proposta da Invernizzi, che fa esplicito riferimento al concetto di *Extended PR*: “La professione di relazioni pubbliche è costituita dall'insieme delle attività di ascolto e riflessiva, relazionali e comunicazionali gestite con tecniche manageriali al fine di collaborare alla definizione delle strategie aziendali, di supportare il raggiungimento degli obiettivi aziendali e di rafforzare la reputazione, attraverso un elevato grado di coerenza e sinergia realizzate tra l'insieme delle iniziative comunicazionali e le azioni gestionali e produttive.

Le attività di relazioni pubbliche si articolano in *servizi di base*, in *servizi specializzati* e in *attività manageriali*.

I *servizi di base* sono rappresentati dalle relazioni con i media e dall'organizzazione di eventi.

I *servizi specializzati* sono rappresentati dai public affair, dalla comunicazione di crisi, dalla comunicazione finanziaria, dalla comunicazione della responsabilità sociale e, a volte, dalla comunicazione interna.

Le *attività manageriali* sono quelle con cui vengono progettati, gestiti, coordinati i servizi di relazioni pubbliche e con cui vengono valutati e misurati i risultati; quelle inoltre con cui vengono realizzate le necessarie coerenze e sinergie con gli atti gestionali e produttivi” (Invernizzi, 2005, pp. 42-43).

Come si può notare, oggetto di questo lavoro è un'attività che rientra nel novero dei servizi specializzati.

1.2. Gli stakeholder e le “matite” di Kotler

Di *stakeholder* si è già accennato in precedenza, mettendo in evidenza i cambiamenti più recenti in atto nel settore delle Relazioni Pubbliche. L'importanza di questo concetto emerge in tutta la sua evidenza considerando che oggi le Relazioni

Pubbliche non sono più un mero strumento attraverso cui l'impresa "comunica" al suo pubblico, bensì una strategia di più ampia portata che consente all'impresa di "dialogare" con i suoi i molteplici interlocutori. Gli *stakeholder*, appunto.

All'analisi della teoria degli *stakeholder* è dedicato questo paragrafo. In una prima parte si prenderà in considerazione il concetto, fornendone una definizione, ripercorrendone l'evoluzione e valutando la sua importanza per la strategia d'impresa.

Successivamente, il concetto di *stakeholder* sarà impiegato per analizzare nel dettaglio gli strumenti a disposizione delle Relazioni Pubbliche. Si esaminerà allora l'acronimo PENCILS coniato da Philip Kotler, e ogni sua componente sarà messa in rapporto ad una specifica tipologia di *stakeholder*.

1.1.3. *Stakeholder*: analisi di un concetto

L'origine del concetto di *stakeholder* si fa risalire al 1963, quando lo Stanford Research Institute utilizzò per la prima volta questo termine per indicare quei gruppi che forniscono supporto essenziale ed interagiscono con l'ente impresa. Letteralmente: *stake* (interesse), *holder* (portatore), ossia un soggetto che ha posta in gioco nelle azioni dell'azienda.

Sin dall'inizio, il concetto di *stakeholder* ha attirato l'interesse di molti autori, che vi hanno individuato un elemento centrale per l'analisi delle strategie d'impresa. Oggi, la definizione più utilizzata è quella proposta da Freeman (1984, p. 55, traduzione mia): "Gli Stakeholder primari, ovvero gli Stakeholder in senso stretto, sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative. In senso più ampio Stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi. In questo più ampio significato, gruppi d'interesse pubblico, movimenti di protesta, comunità locali, enti di governo, associazioni imprenditoriali, concorrenti, sindacati e la stampa, sono tutti da considerare Stakeholder"

Sulla base della definizione di Freeman, e tenendo conto dei successivi contributi di altri autori, si possono individuare due differenti tipi di *Stakeholder*:

- Gli **Stakeholder primari** sono quelli senza la cui continua partecipazione l'impresa non può sopravvivere come complesso funzionante. Una loro caratteristica peculiare è il fatto che essi sono consapevoli di essere direttamente implicati nell'operato dell'azienda, perché la sua azione ha conseguenze su di loro.
- Gli **Stakeholder secondari** comprendono invece coloro che non sono essenziali per la sopravvivenza di un'azienda o che esercitano un'influenza indiretta sull'impresa stessa. In questa categoria, quindi, sono compresi individui e gruppi che, pur non avendo rapporti diretti con l'organizzazione, sono comunque influenzati dalle sue attività. La loro caratteristica peculiare è che essi possono essere o no consapevoli del proprio ruolo.

Negli ultimi anni, sono state proposte numerose altre classificazioni. Alcuni autori hanno distinto tra *stakeholder* sociali e *stakeholder* non sociali, individuando poi all'interno di queste due categorie *stakeholder* principali e secondari.

Un'interessante tassonomia classifica quattro gruppi di *stakeholder*:

- *I supportive*: da coinvolgere direttamente;
- *I marginal*: da monitorare;
- *I non supportive*: dai quali bisogna cautelarsi;
- *I mixed blessing*: con i quali si può collaborare.

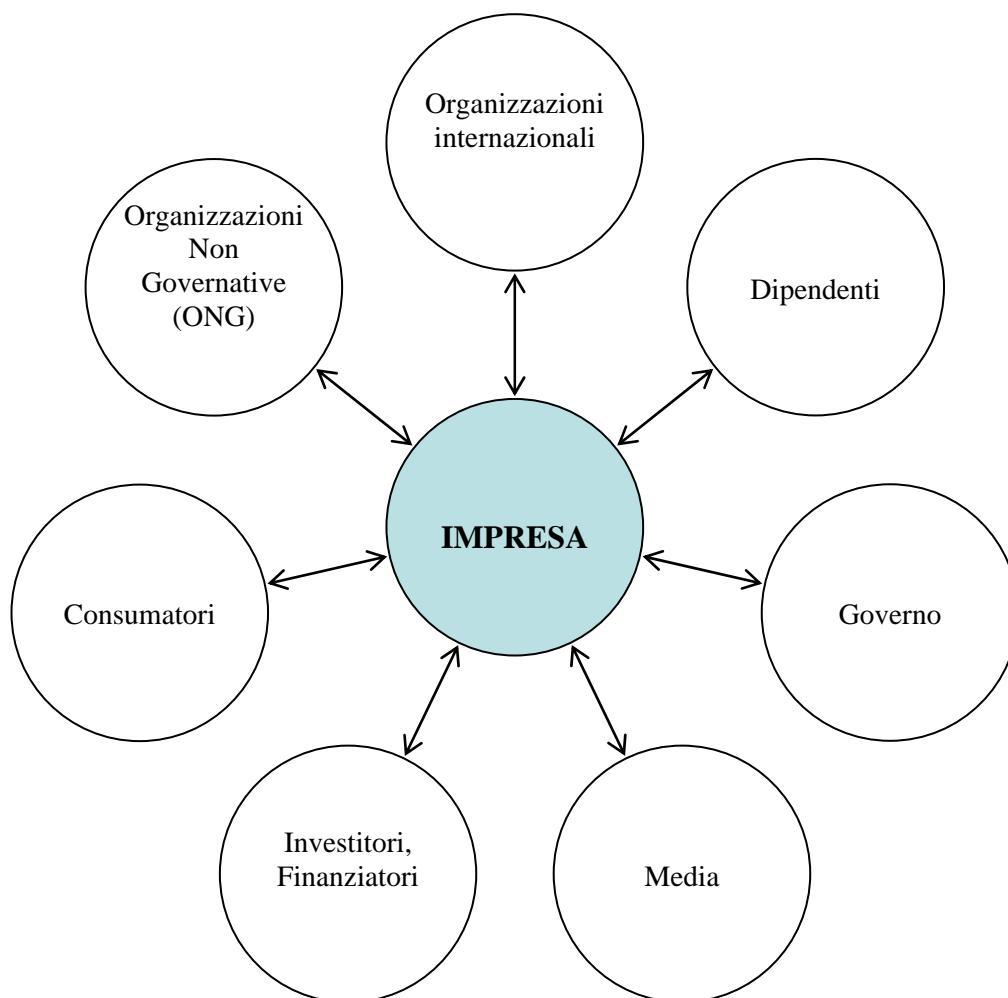
La lista di contributi che forniscono definizioni e classificazioni degli *stakeholder* è sterminata, e non rientra negli scopi di questo lavoro ripercorrerla nel dettaglio. Ci si limiterà a questi pochi cenni, per passare adesso ad un'analisi dell'importanza che gli *stakeholder* assumono per la strategia di un'impresa.

Per comprendere il ruolo decisivo degli *stakeholder* nei confronti di un'impresa occorre ribadire che, oggi sempre più, l'azienda non può considerarsi come una realtà isolata, avulsa dal contesto in cui opera. Al contrario, l'impresa è parte integrante dell'ambiente che la circonda, una sua componente imprescindibile, come lo sono tutti i suoi interlocutori, ovvero gli *stakeholder*, che fanno parte di quell'ambiente e che l'azienda non può, e non deve, trascurare. Al contrario, è opportuno che l'organizzazione mantenga un continuo e coerente dialogo con i propri interlocutori.

Volendo semplificare, questo rapporto bidirezionale impresa – *stakeholder* può essere rappresentato come in figura 2. Lo schema riprende quello proposto da *SustainAbility*, un'organizzazione sorta nel 1998 che offre consulenza in tema di sviluppo sostenibile individuando gli strumenti che permettono di conciliare le strategie economiche e competitive con quelle sociali ed ambientali.

Come mostra la figura, l'impresa è costantemente impegnata in un dialogo costruttivo con i propri *stakeholder*: soltanto in questo modo, infatti, essa può perseguire i propri scopi senza però tradire le attese dei suoi interlocutori. Ed è importante che le aspettative degli *stakeholder* non siano deluse: qualora ciò accadesse, l'impresa perderebbe la fiducia e l'appoggio dei propri interlocutori, sia interni che esterni, e sarebbe quindi costretta a operare in un ambiente a lei ostile.

Figura 2 – Il rapporto bidirezionale impresa – *stakeholder*



Fonte: www.sustainability.com (consultato il 23/08/2006).

Secondo alcuni autori, i fattori chiave per il successo nel dialogo con gli *stakeholder* sono sette:

1. Identificazione degli *stakeholder* importanti;
2. Flessibilità nelle relazioni e propensione al cambiamento;
3. Condivisione delle informazioni;
4. Possibilità di disporre di spazi reali per comunicare;
5. Progettazione e perseguimento di aspettative realistiche;
6. Condivisione delle priorità dell'agenda;
7. Possibilità di sviluppare fiducia e comprensione reciproca.

Volendo tirare le somme di quanto detto finora, c'è da dire che non è più possibile ignorare l'esistenza di una reciproca influenza fra un'impresa e il suo ambiente, due elementi tra loro interrelati e interdipendenti. Infatti, le forze che oggi operano su un'azienda sono gli interessi e i diritti degli *stakeholder* e le responsabilità manageriali, poiché le aziende più competitive sono quelle che si fanno carico degli interessi degli *stakeholder*.

Un'impresa che intenda esercitare la sua attività nel lungo periodo ha bisogno che gli *stakeholder* la percepiscano coerente con i loro interessi, aspettative e visioni; l'impresa, dal canto suo, deve identificare i propri *stakeholder* e instaurare con essi una gerarchia di relazioni tra loro coerenti.

È necessaria una relazione interattiva tra il management e il suo ambiente, che abbia forti e sostenuti valori in comune, così da creare un rapporto a due vie e simmetrico, legato ai valori dell'organizzazione ma anche a quelli degli *stakeholder*.

Tra l'azienda e gli *stakeholder* avviene una vera e propria interazione, un continuo input e output di informazioni, che portano alla realizzazione dei rispettivi obiettivi.

1.1.4. Gli strumenti delle Relazioni Pubbliche: l'acronimo PENCILS

L'analisi della teoria degli *stakeholder* prima presentata, sebbene inevitabilmente schematica e parziale, può essere utile perché introduce un argomento centrale di questo capitolo: gli strumenti di cui i professionisti delle Relazioni Pubbliche dispongono per svolgere la propria attività. Una breve panoramica di questi strumenti

condurrà poi al cuore di questo lavoro, ovvero all'analisi della Responsabilità Sociale d'Impresa e delle sue strategie comunicative.

Intorno al tema degli strumenti delle Relazioni Pubbliche sono stati versati fiumi d'inchiostro: abbondano i manuali di comunicazione d'impresa che forniscono spiegazioni esaurienti e dettagliate sulle tecniche e sui mezzi da impiegare per svolgere efficacemente l'attività di Relazioni Pubbliche. Non è intento di questo lavoro soffermarsi specificamente su questi argomenti. Ciononostante, è opportuno dare uno sguardo, seppur breve, alla varietà di strumenti impiegati dai professionisti delle Relazioni Pubbliche.

Senza alcuna pretesa di completezza ed esaustività, si farà qui riferimento ad un curioso acronimo coniato da Philip Kotler (riportato in Ferrari, 2005): **PENCILS** (letteralmente "matite"), che ben sintetizza che cosa significa svolgere attività di Relazioni Pubbliche.

P = *Publications*. Tutte le pubblicazioni e le comunicazioni su supporto cartaceo, video o magnetico.

E = *Events*. Eventi speciali: convegni, convention, congressi; manifestazioni sportive e culturali; eventi commerciali; ecc.

N = *News*. Notizie: ufficio stampa e relazioni con i media. Informazioni sui fatti e sugli aspetti positivi dell'attività dell'impresa.

C = *Community involvement*. Relazioni con la comunità locale.

I = *Identity tools*. Tutte le attività e tutti gli strumenti che contribuiscono a definire l'identità dell'impresa (dal marchio alla carta intestata; dai biglietti da visita all'abbigliamento aziendale).

L = *Lobbying*. Relazioni con il sistema decisionale pubblico, per promuovere interventi favorevoli per l'azienda/organizzazione o contrastare quelli sfavorevoli.

S = *Social investments*. Investimenti sociali. Iniziative che testimoniano la Responsabilità Sociale d'Impresa

Ciascuna lettera dell'acronimo indica una specifica leva che può essere utilizzata dai professionisti delle Relazioni Pubbliche per svolgere la propria attività. È importante però che tutti questi strumenti siano impiegati sinergicamente, in modo

coerente ed unitario, così da costituire parti integranti di un'unica strategia di Relazioni Pubbliche.

Organizzare eventi, curare i rapporti con i media, rinsaldare il rapporto con la comunità di appartenenza, rafforzare la propria identità di marca, intraprendere un dialogo con i politici per instaurare con loro un rapporto di fiducia, studiare un piano di Responsabilità Sociale: tutto questo è Relazioni Pubbliche.

Come già detto, è opportuno che tutte le varie leve siano utilizzate in maniera armonica, evitando così che possano sorgere delle incongruenze che ne pregiudichino l'efficacia. Ciononostante, ogni singola leva può essere impiegata per rivolgersi ad una specifica tipologia di *stakeholder*.

- **Publications:** si tratta di una categoria molto vasta, che comprende praticamente ogni forma di comunicazione dell'impresa. Pertanto, gli *stakeholder* a cui questo strumento si rivolge sono numerosi, e variano a seconda del tipo di pubblicazione. Possono essere interni (è il caso dei dipendenti, a cui si rivolgono gli *house organ*, ovvero le pubblicazioni interne all'azienda) o esterni (azionisti, clienti, fornitori, istituzioni, ecc.).
- **Events:** anche in questo caso gli *stakeholder* destinatari sono molteplici, e sono diversi a seconda del tipo di evento organizzato. Le feste aziendali coinvolgono i dipendenti; gli eventi commerciali i clienti e i fornitori; gli eventi sportivi e culturali un pubblico generico.
- **News:** gli *stakeholder* coinvolti sono i mezzi di comunicazione di massa (stampa, televisione, web). A seconda delle informazioni da trasmettere i media possono essere locali o nazionali.
- **Community involvement:** questo strumento è utilizzato dai professionisti delle Relazioni Pubbliche per coinvolgere la comunità locale in cui l'azienda si trova, che rappresenta un interlocutore decisivo per l'impresa. Gli *stakeholder* sono in questo caso le famiglie dei dipendenti, i locali gruppi di opinione, le associazioni, i sindacati, ecc.
- **Identity tools:** trattandosi di attività e strumenti che definiscono l'identità dell'impresa, gli *stakeholder* di riferimento sono in questo caso tutti i soggetti che entrano in contatto con l'azienda e che vogliono conoscerla. Si tratta principalmente di *stakeholder* esterni.

- **Lobbying**: attraverso questo strumento si punta a coinvolgere le istituzioni pubbliche e i partiti politici, così da instaurare con essi un dialogo da cui scaturisca una fiducia nei confronti dell'azienda. A livello locale gli *stakeholder* sono Comuni e Province; a livello regionale sono le Regioni; a livello nazionale sono il Parlamento e i Ministeri.
- **Social investments**: gli *stakeholder* di riferimento sono in questo caso Organizzazioni Non Governative (ONG), associazioni e gruppi impegnati nel sociale. L'impresa si rivolge a tutte le realtà del Terzo Settore. A livello nazionale le aziende intervengono con campagne di comunicazione sociale, a livello locale i destinatari sono enti, organizzazioni e associazioni non profit, le cui cause vengono sostenute dall'impresa.

L'acronimo PENCILS, nel significato prima analizzato, tornerà utile più avanti per individuare gli *stakeholder* con cui ERG interagisce nel territorio di Siracusa e provincia (cfr. paragrafo 4.3.2). Nello specifico, l'attenzione si concentrerà sugli *stakeholder* che sono destinatari di iniziative sociali, ambientali e culturali promosse da ERG.

Questa panoramica degli strumenti delle Relazioni Pubbliche aiuta ad entrare nell'oggetto di questo lavoro, che come già detto è la Responsabilità Sociale d'Impresa, corrispondente all'ultima voce dell'acronimo PENCILS: i *Social investments*. In linea con quanto detto finora, se ne presenta di seguito un approccio per *stakeholder*, per poi passare nei capitoli seguenti ad un'analisi più complessa.

1.3. La Responsabilità Sociale d'Impresa: un approccio per *stakeholder*

In questo paragrafo si tenterà di allargare la prospettiva d'analisi finora seguita, entrando espressamente dentro l'argomento di questo lavoro. Il concetto di *stakeholder*, come analizzato nei paragrafi precedenti, può essere infatti molto utile per capire le ragioni che, negli ultimi anni, hanno indotto le imprese a sviluppare una politica di Responsabilità Sociale. È in base a questa premessa che la dottrina ha elaborato un approccio per *stakeholder* alla Responsabilità Sociale d'Impresa.

La Responsabilità Sociale d'Impresa si presenta oggi come un modello di gestione strategica dell'azienda, secondo il quale chi prende le decisioni e ha il

controllo effettivo sull'impresa (l'imprenditore) ha doveri fiduciari non solo nei confronti dell'unico *stakeholder* protetto dal diritto di proprietà (l'azionista), bensì nei confronti dell'intera platea degli *stakeholder* (clienti, dipendenti, azionisti, fornitori, investitori, concorrenti, istituzioni e organi di controllo, comunità locale e territorio) (Beda, Bodo, 2004).

In questo modo l'azienda allarga la gestione delle sue relazioni, passando da una visione *mono-stakeholder* ad una *multi-stakeholder*, in grado di bilanciare in modo equo gli interessi e le aspettative legittime di tutti gli interlocutori con cui l'impresa dialoga nel territorio. Si va così affermando una concezione della Responsabilità Sociale d'Impresa che si basa sulla consapevolezza della crescente interdipendenza tra i risultati economici e i risultati sociali, una concezione che contrasta apertamente con la tesi tradizionale che vuole l'azienda interessata soltanto al profitto e priva di ogni responsabilità sociale.

Alla luce di questa nuova concezione, appare evidente come oggi la Responsabilità Sociale d'Impresa e lo *stakeholder relationship management* siano non soltanto componenti di una più ampia gestione strategica, ma anche e soprattutto un requisito essenziale del governo di un'azienda. Il successo di un'impresa si gioca infatti, oggi sempre più, su due livelli: quello del profitto economico e quello del successo sociale. La Responsabilità Sociale è vista come integrazione necessaria al risultato economico.

Nello specifico, lo *stakeholder relationship management* è “quel processo di direzione con cui un'organizzazione complessa – avviata sulla strada dell'adeguamento etico e impegnata nello sviluppo di relazioni pull, interattive e simmetriche – si sforza di monitorare, governare e migliorare le dinamiche dei sistemi di relazione con i propri stakeholder” (Cerana [a cura di], 2004, p. 131).

Essendo un sistema aperto, l'impresa deve innanzitutto individuare i propri *stakeholder*, considerandoli come interlocutori privilegiati. Ma le non basta prendere atto della loro esistenza: per meglio orientare la propria attività, l'azienda è tenuta ad ascoltare le loro esigenze, le loro aspettative, i loro obiettivi e a valutare la loro effettiva rilevanza, al fine di elaborare una serie di decisioni e realizzare una serie di azioni concrete miranti al loro soddisfacimento.

È questo lo *stakeholder relationship management*, che individua tre fattori determinanti per stabilire il “peso relativo” delle richieste avanzate dagli *stakeholder* verso l’impresa (Chiesi, Martinelli, Pellegatta, 2000):

- a. La legittimità delle richieste;
- b. Il potere, ovvero la capacità degli *stakeholder* di influenzare le scelte dell’impresa;
- c. L’urgenza delle richieste.

Come si vede, dunque, lo *stakeholder relationship management* è parte integrante di una politica di Responsabilità Sociale d’Impresa, che si traduce prima di tutto nell’identificazione degli *stakeholder* e, successivamente, nella ricerca di un giusto equilibrio delle loro legittime aspirazioni, al fine di evitare potenziali conflitti che potrebbero sorgere a causa della diversa natura degli interessi in gioco.

Come può l’impresa garantire un equo bilanciamento di questi interessi? Sacconi propone una teoria “neo-contrattualista”, che si fonda sull’idea del “contratto sociale” equo ed efficiente tra l’impresa e tutti i suoi *stakeholder* (Sacconi, 2005).

Il contratto sociale non è un contratto reale, ma ideale, in cui vengono stabilite le allocazioni dei diritti e dei doveri di tutti gli *stakeholder* di un’impresa. L’adozione di questo contratto da parte di un’azienda, e la conseguente politica di Responsabilità Sociale d’Impresa che ne deriva, possono generare numerosi benefici per l’azienda stessa (Beda, Bodo, 2004):

- Innanzitutto, consentiranno di combattere i comportamenti opportunistici che danneggiano le legittime aspettative di benessere degli *stakeholder*.
- In secondo luogo permetteranno all’azienda, che sviluppa relazioni eque e corrette con i propri *stakeholder*, di porre le basi per instaurare rapporti di fiducia che riducono i conflitti e facilitano lo svolgimento di transazioni economiche.
- Infine, l’adozione del contratto sociale aiuterà il management dell’impresa ad identificare i potenziali effetti sociali negativi delle attività dell’azienda, riconoscendo i legittimi interessi di *stakeholder* spesso dimenticati o poco considerati (come ad esempio le future generazioni).

Per un approfondimento dei benefici che le politiche di Responsabilità Sociale d’Impresa garantiscono ad un’azienda si rimanda al paragrafo 2.3.1.

Se l'impresa si dimostrerà capace di rispettare gli impegni assunti nel contratto sociale, gli *stakeholder* la preferiranno alle sue concorrenti, permettendole in questo modo di "accumulare" quella reputazione indispensabile per la sua sopravvivenza e la sua continuità nel tempo. Pertanto, il mantenimento della reputazione costituisce l'incentivo principale che spinge le imprese a rispettare il contratto sociale stipulato con i suoi *stakeholder* (*Ibidem*).

È questa l'essenza dell'approccio per *stakeholder* alla Responsabilità Sociale d'Impresa. "L'idea alla base di tale approccio è che gli *stakeholder*, analogamente a quanto fanno gli *shareholder* che investono il loro capitale, pongono in essere degli investimenti (di risorse, competenze professionali, conoscenze ecc.) nei confronti dell'impresa, e quindi hanno un diritto/pretesa di ottenere un'equa remunerazione del loro investimento da parte dell'impresa. Il ragionamento vale anche in senso negativo, nel caso di *stakeholder* danneggiati dall'attività dell'impresa: in tal caso si parlerà di diritto/pretesa ad un equo risarcimento da parte dell'impresa" (Chiesi, Martinelli, Pellegatta, 2000, pp. 21-22).

L'importanza dell'approccio per *stakeholder* alla Responsabilità Sociale d'Impresa è evidente se lo si paragona all'*accountability* delle democrazie rappresentative. Al pari dei membri dei governi democraticamente eletti, che devono rendere conto delle loro scelte, dei loro comportamenti e delle conseguenze delle loro azioni a tutti i cittadini e non solo ai loro elettori, allo stesso modo il top management di un'azienda deve rendere conto delle proprie decisioni non solo agli azionisti e ai finanziatori, ma a tutti coloro che risentono degli effetti positivi e negativi delle attività aziendali (*Ibidem*).

Volendo concludere, si può dire che l'affermazione di un approccio per *stakeholder* alla Responsabilità Sociale d'Impresa è conseguenza del fatto che, nel corso degli anni, le sollecitazioni provenienti dagli interlocutori sociali delle imprese hanno conquistato sempre più voce, riuscendo ad influenzare anche il dinamismo delle aziende stesse. Oggi non è più possibile gestire efficacemente un'impresa se non si è in grado di conoscere e prevedere le legittime attese dei suoi interlocutori.

Qualità dei prodotti e dei servizi offerti, tutela ambientale, sicurezza negli ambienti di lavoro, salvaguardia dei valori etici e sociali: sono queste le nuove frontiere alle quali oggi le aziende devono affacciarsi per avere successo. Non è un

caso che tutti questi aspetti costituiscano i principali punti di riferimento della politica di Responsabilità Sociale d'Impresa adottata dal Gruppo ERG, come si vedrà meglio nel capitolo 4. Il successo di un'impresa, pertanto, è oggi sempre più legato agli interlocutori sociali dell'azienda, e dipende dalla qualità dei rapporti con i diversi gruppi di *stakeholder* con i quali l'impresa stessa interagisce o, in ogni modo, entra in contatto.

In quest'ottica, si configurano nuove finalità per le imprese che vogliono distinguersi e dare evidenza della loro presenza nel mercato. Si comincia a ragionare in termini di profitto etico/economico come di un rapporto direttamente proporzionale. Quindi, più le imprese dimostrano il loro valore etico, maggiori saranno i loro profitti.

Quest'ultimo aspetto è una caratteristica essenziale dell'approccio per *stakeholder* alla Responsabilità Sociale d'Impresa, ma ne è nello stesso tempo un limite rilevante. Infatti, la Responsabilità Sociale d'Impresa basata sulla teoria degli *stakeholder* spesso intende l'impegno sociale come semplice integrazione necessaria al risultato economico. La Responsabilità Sociale viene quindi inquadrata nelle strategie d'impresa e finalizzata al business. Ma sarebbe un errore limitarsi a considerare la Responsabilità Sociale d'Impresa soltanto in questi termini, ossia come uno strumento aggiuntivo indispensabile per raggiungere il profitto. Al contrario, l'impegno sociale deve essere inteso come uno strumento di piena integrazione fra l'impresa e l'ambiente in cui opera. In questo modo, le aziende riuscirebbero a compiere un salto di qualità, dotandosi di vere e proprie politiche sociali che guidano i loro processi di *decision making*.

“Anche se la loro responsabilità principale è quella di generare profitti, le imprese possono al tempo stesso contribuire ad obiettivi sociali e alla tutela dell'ambiente, integrando la responsabilità sociale come investimento strategico nel quadro della propria strategia commerciale, nei loro strumenti di gestione e nelle loro operazioni [...]. Di conseguenza la responsabilità sociale dell'impresa [...] deve essere considerata come un investimento e non come un costo” (*Libro Verde*, 2001, pp. 4-5). È in base a queste considerazioni che si abbandonerà di seguito l'approccio per *stakeholder* alla Responsabilità Sociale d'Impresa, presentandone invece una prospettiva di più ampia portata. È questo l'oggetto del prossimo capitolo.

CAPITOLO SECONDO

La Responsabilità Sociale d'Impresa

Dopo aver introdotto nel capitolo precedente il discorso sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, limitandosi a presentarne un approccio per *stakeholder*, questo capitolo entra nel merito dell'argomento. Sviluppa infatti un'analisi più specifica e dettagliata del concetto di CSR (*Corporate Social Responsibility* – Responsabilità Sociale d'Impresa), individuandone e descrivendone diversi aspetti.

Il primo paragrafo si propone di fornire una definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa, descrivendone le caratteristiche e analizzando inoltre la realtà della CSR in Italia.

Il secondo paragrafo presenta una breve storia delle iniziative succedutesi, a livello europeo come a livello nazionale, al fine di promuovere la CSR.

Ai benefici che un'accorta politica di CSR può procurare tanto alle aziende quanto alle comunità in cui queste operano è dedicato il terzo paragrafo.

Il quarto paragrafo, infine, propone un'analisi della struttura operativa della CSR e un breve esame del concetto di “cittadinanza d'impresa”.

2.1. Che cos'è la Responsabilità Sociale d'Impresa?

“L'impresa deve essere responsabile solo verso i propri azionisti e, per quanto riguarda l'esterno, preoccuparsi solo che la sua immagine sia il più possibile positiva? Può intraprendere a livello sociale solo piccole iniziative di facciata, dal sapore quasi esclusivamente «pubblicitario», oppure può essere protagonista attiva di progetti che si propongano di valorizzare l'ambiente, le persone che vi lavorano, i territori in cui opera?” (Capecchi, 2005, p. 9).

Questi interrogativi sono di stretta attualità, e introducono l'argomento centrale di questo paragrafo e dell'intero capitolo: la Responsabilità Sociale d'Impresa e le sue caratteristiche. Un numero sempre maggiore di imprese, europee ed internazionali, promuove oggi strategie di CSR in risposta ad una serie di pressioni sociali, ambientali ed economiche. Lo scopo è quello di inviare un segnale alle varie parti interessate con cui le aziende hanno continui rapporti: lavoratori

dipendenti, azionisti, investitori, consumatori, poteri pubblici e ONG. In questo modo, le imprese investono nel loro avvenire.

Alla base del dibattito sulla Responsabilità Sociale d'Impresa c'è la consapevolezza che l'impresa non è un'isola, separata dall'ambiente sociale in cui opera. Al contrario, diventa sempre più un punto di riferimento per chi ci lavora, per chi investe, per chi produce beni e strumenti, per chi vive nel territorio (Sobrero, 2006).

Il *Libro Verde* della Commissione Europea (2001) individua diversi fattori che hanno spinto le imprese ad adottare iniziative di CSR:

- Le nuove preoccupazioni e attese dei cittadini, dei consumatori, delle pubbliche autorità e degli investitori in vista della mondializzazione e delle trasformazioni di grande portata, che richiedono alle aziende una particolare attenzione alla sostenibilità e allo sviluppo.
- I criteri di tipo etico e socio-ambientale che influiscono sempre più sulle scelte degli individui o delle istituzioni, sia come consumatori che come investitori.
- Le pressioni delle ONG, dalle mobilitazioni civili alle campagne di boicottaggio.
- Le crescenti inquietudini suscitate dal deterioramento dell'ambiente provocato dall'attività economica.
- La trasparenza garantita dai mezzi di comunicazione e dalle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione nell'attività delle imprese.

In base a queste premesse, il paragrafo intende fornire di seguito una definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa, individuando anche l'oggetto delle sue iniziative. Inoltre, si cercherà di analizzare la realtà della CSR in Italia, riportando una serie di dati emersi da ricerche condotte negli ultimi anni nel nostro paese. Infine, saranno descritti cinque modelli che rappresentano i diversi orientamenti delle imprese italiane nei confronti della CSR.

2.1.1. Definizioni e oggetto

Fino ad ora si è parlato di Responsabilità Sociale d'Impresa senza però fornirne una definizione, che ne evidenzia e chiarisca le caratteristiche più rilevanti. Negli ultimi anni la bibliografia sul tema della CSR è cresciuta a dismisura: sono molte le pubblicazioni che affrontano quest'argomento, a testimonianza della sua centralità

nel dibattito internazionale. Quasi tutte concordano però nel riconoscere al *Libro Verde* della Commissione Europea la migliore e più appropriata definizione della CSR.

Stando alle indicazioni dell'UE, la Responsabilità Sociale d'Impresa può essere considerata come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo «di più» nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate" (*Libro Verde*, 2001, p. 7).

Sulla base di questa definizione, le principali caratteristiche della CSR risultano essere le seguenti (Beda, Bodo, 2004):

➤ *Andare al di là della normativa*

L'adozione di un comportamento socialmente responsabile da parte delle imprese non deve essere dettata da un mero obbligo di legge, bensì deve connotarsi come impegno volontario che le imprese assumono perché ritengono che ciò sia nel loro interesse sul lungo periodo.

➤ *Lo stretto legame con la sostenibilità*

Responsabilità Sociale d'Impresa e sviluppo sostenibile sono due concetti strettamente correlati: nelle loro attività le imprese devono tenere conto anche delle ripercussioni economiche, sociali e ambientali del proprio operato.

➤ *La volontarietà*

L'adozione di un comportamento socialmente responsabile è frutto di una libera scelta delle imprese.

Di conseguenza, adottare una politica di CSR significa per un'impresa andare al di là degli obblighi e degli adempimenti legislativi a cui è tenuta a conformarsi, e investire volontariamente nella correttezza delle relazioni con gli interlocutori interni ed esterni all'azienda, nel capitale umano, nel progresso sociale, nel rispetto per l'ambiente per contribuire ad una migliore qualità della vita.

Pertanto, l'oggetto della Responsabilità Sociale d'Impresa è l'impatto causato dall'operare dell'azienda nella realtà sociale e ambientale di cui fa parte e con cui esiste un rapporto di reciproca interdipendenza. Di fronte alle richieste di questo

ambiente, non basta che l'impresa si dichiari socialmente responsabile; deve soprattutto dimostrare di essere socialmente responsabile, realizzando specifiche iniziative, come ad esempio:

- a. **Investire sul capitale umano**, ovvero impegnare risorse per l'addestramento e la formazione permanente dei propri dipendenti e collaboratori; assumere persone sfavorite sul mercato del lavoro; tutelare la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro.
- b. **Contribuire alla tutela dell'ambiente** riducendo le emissioni inquinanti; limitando il più possibile l'impatto ambientale delle proprie attività; sviluppando processi produttivi ecosostenibili.
- c. **Curare il rapporto con partner commerciali e fornitori**, scegliendo attentamente i propri interlocutori, e favorendo coloro che rispettano i diritti umani e adottano standard di eccellenza in materia di rispetto e tutela dell'ambiente.
- d. **Investire nel rapporto con i clienti** offrendo prodotti e servizi che ne soddisfino i bisogni e le aspettative; fornendo loro qualità, sicurezza e affidabilità.
- e. **Investire nella comunità**: collaborare con scuole, università; sostenere i progetti delle organizzazioni non profit attive nella propria comunità di riferimento (programmi di *cause related marketing*, vedi paragrafo 3.3).

Tutto questo è Responsabilità Sociale d'Impresa. L'analisi del caso ERG a Siracusa, cui sono dedicati i capitoli 4 e 5 del presente lavoro, si concentrerà sugli aspetti sopra evidenziati.

L'adozione di una politica di CSR comporterà inevitabilmente degli effetti per l'azienda. Un certo numero di imprese che hanno ottenuto buoni risultati nel settore sociale o nel settore della protezione dell'ambiente indicano come tali attività possono avere come risultato migliori prestazioni e consentono di generare maggiori profitti e crescita.

Più specificamente, l'impatto economico della CSR può essere ripartito in effetti diretti e effetti indiretti (*Libro Verde*, 2001):

- *Effetti diretti* possono ad esempio derivare da un migliore ambiente di lavoro, che si traduce in un maggiore impegno e in una maggiore produttività dei lavoratori; oppure possono derivare da una gestione efficace delle risorse naturali.

- *Effetti indiretti* sono il frutto della crescente attenzione dei consumatori e degli investitori, che amplierà le possibilità dell'impresa sul mercato.

Volendo concludere, si può dire che la Responsabilità Sociale d'Impresa è in sostanza quell'atteggiamento che sa tenere insieme: a) La logica imprenditoriale del profitto; b) La logica dell'ambiente e della sua difesa; c) La logica della comunità in cui l'impresa opera, armonizzandole in una serie di azioni che portano nuova vitalità all'impresa e, in alcuni casi, alla stessa vita dei suoi interlocutori (Sobrero, 2006).

2.1.2. La CSR in Italia

Come già detto, il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa è stato largamente dibattuto negli ultimi anni, tanto a livello mondiale quanto a livello europeo, specie dopo la pubblicazione del *Libro Verde* della Commissione Europea, che intende fornire alle aziende dell'UE chiare e precise indicazioni sulla CSR.

In tempi recenti, la questione è divenuta di forte attualità anche in Italia: un numero sempre crescente di aziende adotta politiche di Responsabilità Sociale, realizzando iniziative coerenti con le intenzioni dichiarate. L'importanza dell'argomento è confermata anche dal *Progetto CSR-SC* avviato dal Ministero del Welfare negli ultimi anni al fine di promuovere la cultura della Responsabilità Sociale nelle imprese italiane (per un'analisi più approfondita di questo progetto si rimanda al paragrafo 2.2.2).

Numerosi istituti hanno condotto studi e indagini per analizzare la realtà della CSR in Italia. Dal 2003 l'Istituto per i Valori d'Impresa (ISVI)³ pubblica, in collaborazione con altri istituti di sondaggi, un "Rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia" (giunto nel 2006 alla terza edizione). Particolarmente significativa è poi una ricerca, realizzata da Molteni e Lucchini per ISVI e Unioncamere, e pubblicata nel 2004. L'indagine offre uno spaccato molto indicativo della conoscenza del tema della CSR nelle imprese italiane e delle motivazioni che spingono le aziende ad adottare politiche di CSR.

La ricerca è stata condotta su un campione stratificato di 3.633 aziende presenti su tutto il territorio nazionale. Per stimare il grado di conoscenza del tema della CSR è stato domandato agli intervistati se erano consapevoli dell'esistenza e

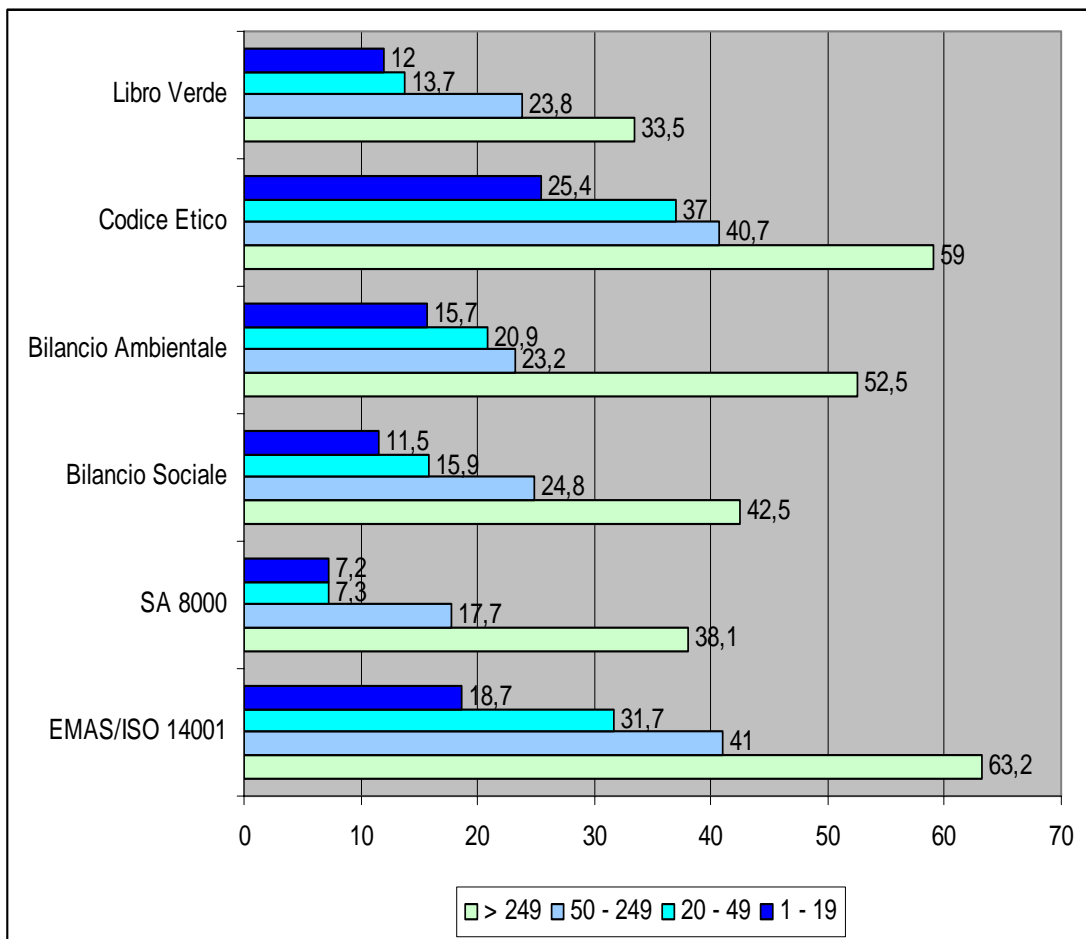
³ www.isvi.org

delle caratteristiche principali di questi elementi strettamente connessi al fenomeno della CSR:

- Il *Libro Verde* della Commissione Europea;
- Il *Codice Etico*;
- Il *Bilancio Ambientale*;
- Il *Bilancio Sociale*;
- La *certificazione sociale SA 8000*;
- Le *certificazioni e/o registrazioni per la tutela ambientale (EMAS – ISO 14001)*.

L'analisi di questi elementi verrà approfondita in seguito. La figura 3 riporta i risultati della ricerca:

Figura 3 – La conoscenza del tema della CSR: istogrammi per classe dimensionale

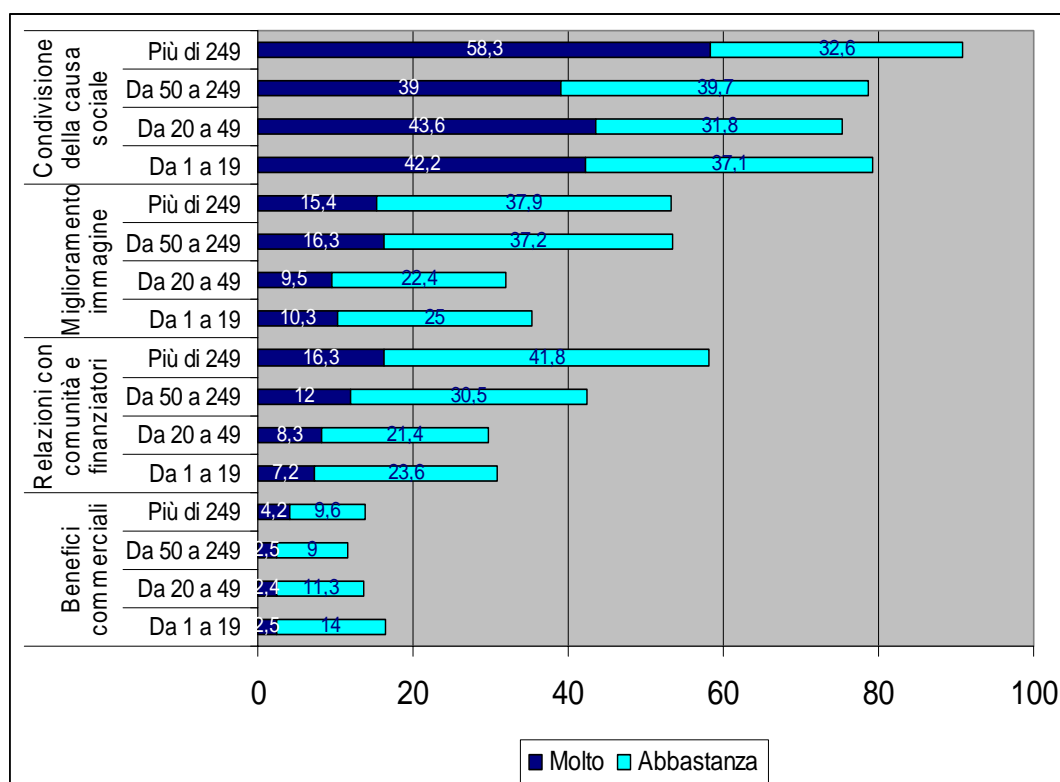


Fonte: Molteni, Lucchini, 2004

I risultati sono classificati in base alle dimensioni delle imprese analizzate. Nel complesso, l'indagine rivela una limitata conoscenza del fenomeno della CSR, specialmente considerando che le domande sono state rivolte a dipendenti dell'impresa che, per la posizione occupata, sono direttamente coinvolti in queste problematiche. Gli elementi maggiormente noti sono il Codice Etico e le certificazioni ambientali. La certificazione sociale SA 8000 è invece assai poco conosciuta. Nel complesso, la conoscenza degli elementi connessi alla CSR aumenta sensibilmente con l'incremento delle dimensioni aziendali, con un divario significativo tra le medie e le grandi imprese.

Un altro argomento affrontato dalla ricerca riguarda le motivazioni che sottostanno ad iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa. Considerando sia la variabile "Molto", che identifica la causa primaria della decisione, sia la somma delle variabili "Molto" e "Abbastanza", i risultati sono i seguenti (figura 4):

Figura 4 – Le motivazioni sottostanti ad iniziative di CSR: istogrammi per classe dimensionale

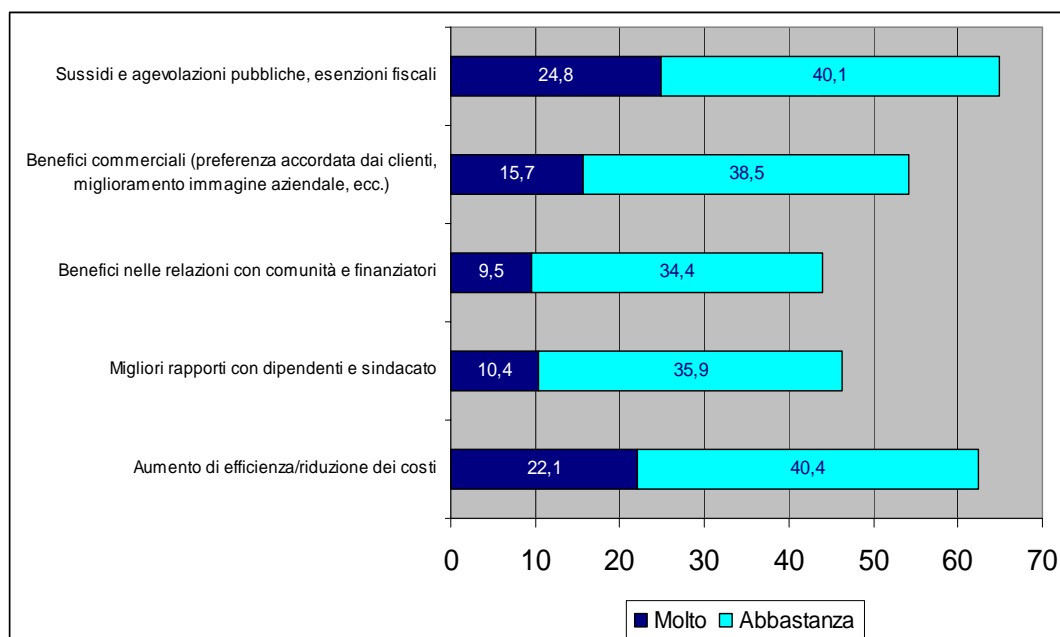


Fonte: Molteni, Lucchini, 2004

Come si vede, la *Condivisione della causa sociale* risulta essere la motivazione prevalente che spinge le imprese ad adottare iniziative di CSR. Seguono a distanza il *Miglioramento dell'immagine* e le *Relazioni con comunità e finanziatori*. Il perseguimento di *Benefici commerciali* immediati sembra essere una motivazione poco rilevante per le aziende.

Un'analisi più specifica riguarda poi le motivazioni che inducono le imprese italiane ad adottare iniziative di tutela ambientale. L'argomento "Salute, Sicurezza e Ambiente" sembra essere nel nostro paese un punto di riferimento costante nelle politiche di CSR delle aziende. Anche nel caso di ERG, che sarà esaminato nei capitoli 4 e 5 del presente lavoro, si noterà un'attenzione particolare a queste tematiche (vedi paragrafo 4.2.1).

Figura 5 – Le motivazioni sottostanti ad iniziative di tutela ambientale (in percentuale)



Fonte: Molteni, Lucchini, 2004

Come evidenzia la figura 5, la voce *Sussidi e agevolazioni pubbliche, esenzioni fiscali* risulta essere la più segnalata dalle imprese intervistate. Allo stesso modo, anche la motivazione *Aumento di efficienza/riduzione dei costi* è spesso indicata dalle aziende come sottostante ad iniziative di CSR. Ciò a testimonianza del

fatto che le imprese spesso valutano la possibilità di adottare politiche di CSR in attesa di un ritorno positivo in termini economico-finanziari.

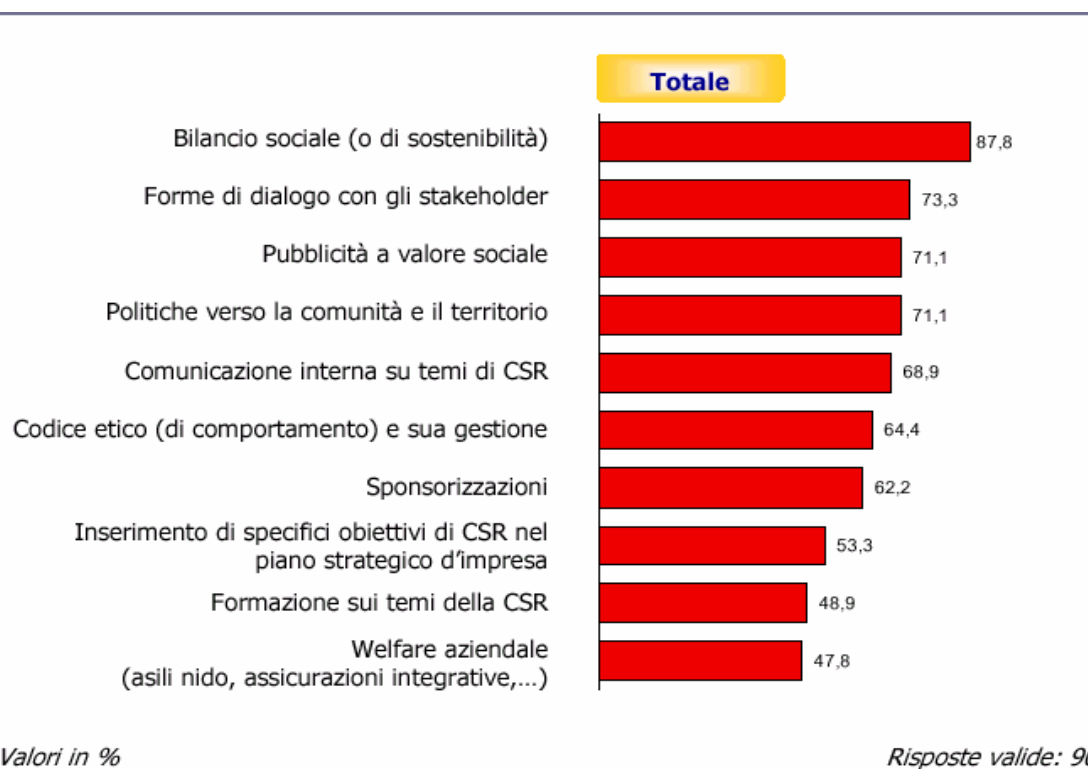
Alcuni dati interessanti sullo “stato dell’arte” della CSR in Italia vengono poi dal *Terzo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d’Impresa in Italia*, a cura di Mario Molteni. L’indagine è stata realizzata nel 2005 e ha coinvolto 354 aziende italiane che, negli ultimi anni, hanno dimostrato sensibilità ai temi della CSR. Di queste hanno risposto in 90. Sono stati adottati tre criteri per la scelta delle imprese:

- a. La candidatura a premi in tema di Responsabilità Sociale;
- b. La redazione del Bilancio Sociale/di sostenibilità;
- c. Le informazioni pubblicate dalla stampa nazionale.

È significativo che tra le aziende esaminate rientri anche ERG, classificata dal rapporto come impresa con più di 999 dipendenti e appartenente al macro settore qualificato come manifatturiero.

Dai risultati della ricerca è emerso che sono dieci le principali attività di CSR realizzate dalle aziende italiane (figura 6):

Figura 6 – Le dieci principali attività di CSR realizzate dalle aziende esaminate nel rapporto



Fonte: Molteni (a cura di), 2006

Il grafico mostra chiaramente come la quasi totalità delle aziende impegnate nella CSR (87,8%) sviluppa il Bilancio Sociale, che si conferma essere il principale strumento della Responsabilità Sociale d'Impresa. Molto diffuse sono anche le varie forme di dialogo con gli *stakeholder*, la pubblicità a valore sociale, le politiche verso la comunità e il territorio, la comunicazione interna sui temi di CSR. Questi dati mettono in risalto la valenza fortemente comunicazionale di molte tra le iniziative più diffuse: come si vedrà meglio più avanti, infatti, non basta fare CSR, bisogna anche comunicarla (cfr. capitolo 3).

Le iniziative principali realizzate da ERG, tanto sul territorio nazionale quanto a Siracusa e provincia, sono il dialogo con gli *stakeholder*, le politiche verso la comunità e il territorio e le sponsorizzazioni, specialmente di tipo culturale, ambientale e sociale (per un'analisi più specifica di queste iniziative si rimanda al capitolo 5).

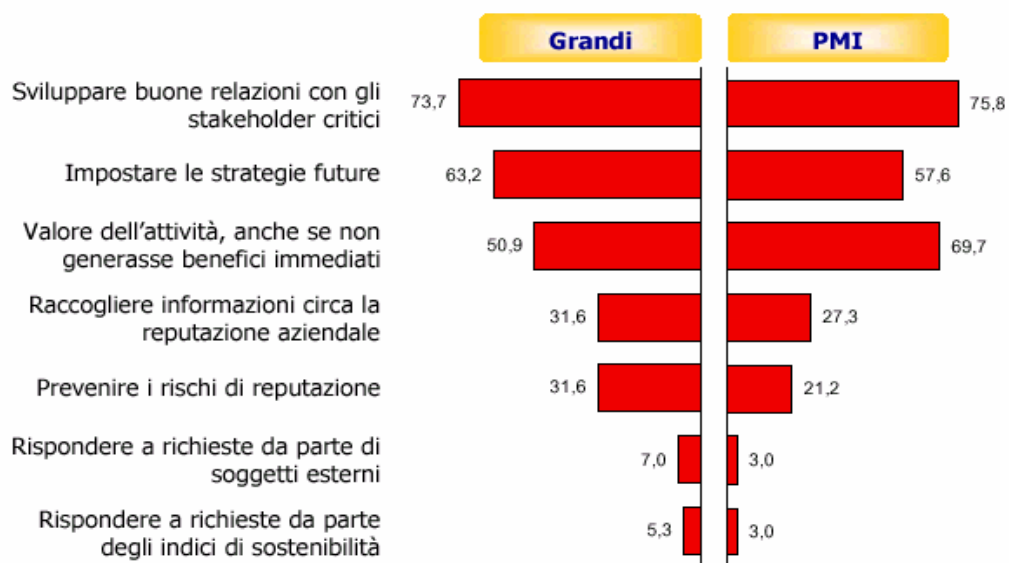
Il rapporto mette anche in evidenza un maggiore impegno ad adottare politiche di CSR da parte delle imprese di grandi dimensioni: questo a conferma del fatto che nel nostro paese la Responsabilità Sociale d'Impresa è ancora percepita come un "lusso" che solo le grandi aziende possono permettersi.

Come già detto, fra le principali iniziative di CSR rientrano anche le diverse forme di dialogo con gli *stakeholder*, ovvero lo *stakeholder engagement*. È questo un aspetto della ricerca particolarmente interessante ai fini del presente lavoro, in quanto, come si vedrà al capitolo 4, i rapporti tra ERG e i suoi *stakeholder* nel territorio di Siracusa e provincia sono molto intensi, e spesso stanno alla base di parecchie altre iniziative di CSR realizzate dal Gruppo.

Le principali motivazioni dello *stakeholder engagement* secondo le aziende italiane sono rappresentate in figura 7.

Come si vede, la ragione principale che spinge tanto le grandi quanto le piccole e medie imprese ad intraprendere attività di *stakeholder engagement* è l'interesse a sviluppare buoni rapporti con le categorie di interlocutori ritenute critiche per l'attività aziendale. Allo stesso modo, lo *stakeholder engagement* è considerato dalle aziende italiane come una preziosa fonte da cui ricavare informazioni per impostare le strategie future.

Figura 7 – Le motivazioni dello *stakeholder engagement* (per dimensioni aziendali)



Valori in %

Risposte valide: 90

Fonte: Molteni (a cura di), 2006

2.1.3. I modelli di orientamento “sociale” nelle imprese italiane

I risultati delle numerose ricerche e indagini condotte negli ultimi anni in Italia hanno offerto una panoramica abbastanza significativa di cosa si intenda per Responsabilità Sociale d’Impresa nel nostro paese. Ma non solo: alcuni autori, basandosi sui dati raccolti, hanno cercato di formulare una “mappa” degli orientamenti sociali che guidano l’operato delle aziende italiane.

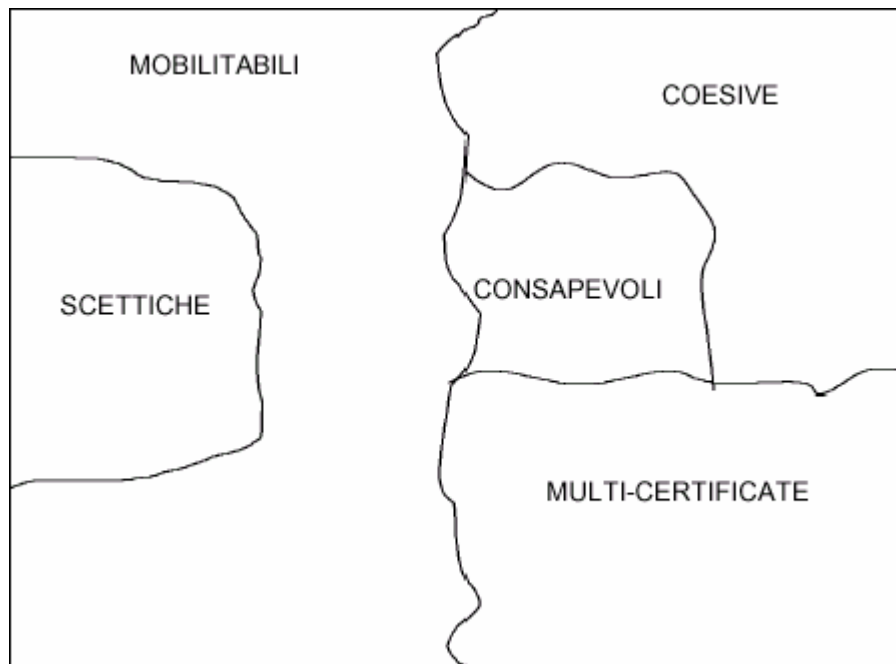
In particolare, Molteni e Lucchini (2004) hanno proposto uno schema (figura 8). Nella mappa, l’asse orizzontale indica l’intensità del fenomeno (assunzione di comportamenti socialmente responsabili) e l’asse verticale tiene conto di aspetti qualitativi legati alle pratiche e ai comportamenti aziendali. Si individuano così cinque grandi modelli di imprese italiane, ciascuno dei quali si caratterizza per un diverso orientamento nei confronti della CSR:

- a. *Le imprese coesive;*
- b. *Le imprese multi-certificate;*
- c. *Le imprese consapevoli;*
- d. *Le imprese mobilitabili;*

e. *Le imprese scettiche.*

Ciascuno di questi raggruppamenti verrà di seguito analizzato nelle sue caratteristiche essenziali (Molteni, Lucchini, 2004).

Figura 8 – La mappa dei comportamenti in tema di CSR nelle imprese italiane



Fonte: Molteni, Lucchini, 2004

a. Le imprese coesive

Sono collocate nell'area in alto a destra della mappa. Si tratta di imprese che fanno della CSR un tratto caratteristico della propria cultura. In queste aziende, l'attenzione verso le attese degli *stakeholder*, tanto interni quanto esterni, non è occasionale e si concretizza in una molteplicità di iniziative:

- Misure volte al coinvolgimento e alla valorizzazione del personale.
- Realizzazione di prodotti dotati di una particolare valenza sociale.
- Interventi nei confronti della comunità.
- Iniziative a favore del commercio equo e solidale.
- Elaborazione di documenti, come ad esempio il Bilancio Sociale e il Codice Etico, che non sono semplici operazioni di facciata, ma esprimono la tensione positiva presente nell'impresa e, a loro volta, garantiscono maggiore sistematicità e capillarità alle iniziative che puntano a valorizzare gli *stakeholder*.

b. Le imprese multi-certificate

Si tratta di aziende situate in basso a destra nella mappa: un'area popolata da un alto numero di imprese che richiedono attestati/certificazioni ai propri fornitori (dimostrando in questo modo la concreta adozione di politiche di CSR) e, nello stesso tempo, ricevono richieste di certificazione da parte dei propri clienti. Per questi attori, le iniziative di CSR si sostanziano in procedure per il rispetto degli standard di gestione.

A differenza delle imprese coesive, in cui la CSR è parte integrante della cultura d'impresa, queste aziende sono invece più interessate al rispetto delle forme procedurali, anche in vista di un'intensa politica di comunicazione in cui, proprio l'esibizione del rispetto delle procedure, garantisce un notevole ritorno d'immagine.

c. Le imprese consapevoli

Collocate a metà tra le aziende coesive e quelle multi-certificate, sono imprese che, pur avendo una conoscenza abbastanza completa degli strumenti e delle prassi della CSR, non ne fanno seguire un'azione altrettanto intensa. Attivano infatti uno spettro più ridotto di iniziative rivolte agli *stakeholder* e ricorrono in misura minore alle certificazioni. Si tratta di aziende che, da un lato, sono meno sensibili alla cultura del dono e meno orientate a incorporare la Responsabilità Sociale nel proprio disegno di sviluppo; dall'altro, appartengono spesso a settori (come l'ICT) la cui natura può anche non rendere necessario il ricorso a molteplici iniziative di CSR, sia a causa della scarsa esposizione diretta al pubblico, sia per la minore rilevanza dei problemi ecologici connessi ai processi produttivi.

d. Le imprese mobilitabili

Sono aziende accomunate da una posizione tendenzialmente passiva nei confronti delle questioni della CSR: appartengono ad un'area molto vasta, popolata perlopiù da piccole e piccolissime imprese a cui sono spesso ignoti i temi e gli strumenti tipici del fenomeno della Responsabilità Sociale. Ciò non esclude una loro attenzione verso le attese dei collaboratori e del territorio: spesso, però, le iniziative intraprese sono di tipo informale e non sistematico.

Sono dette "mobilitabili" perché si tratta di aziende che riconoscono come talune specifiche motivazioni di carattere economico e relazionale possano, in certi casi, indurre ad attivare programmi di tutela ambientale.

e. Le imprese scettiche

Situate nell'area centrale sinistra della mappa, sono aziende di piccole e piccolissime dimensioni che conoscono assai poco i temi della CSR, realizzano in misura molto limitata iniziative volontarie per soddisfare le attese degli *stakeholder* e non fanno propria la cultura della Responsabilità Sociale d'Impresa.

Alla luce di quanto detto, si può affermare che ERG, azienda impegnata nei settori della raffinazione petrolifera, della produzione di energia e della distribuzione, si colloca a metà strada fra il modello delle *imprese coesive* e quello delle *imprese multi-certificate*. Trattandosi infatti: a) di un'impresa direttamente esposta all'analisi e alla valutazione del pubblico, soprattutto locale; b) che deve equilibrare gli interessi di una grande varietà di *stakeholder*; c) impegnata in un processo produttivo dai notevoli risvolti ecologici, ERG fa propria una cultura di CSR (elaborando ad esempio un Codice Etico, realizzando iniziative a favore della comunità) e, nello stesso tempo, si impegna nel rispetto di standard di gestione per ottenere prestigiosi riconoscimenti. Per un approfondimento si rimanda ai capitoli 4 e 5.

2.2. Responsabilità Sociale d'Impresa: storia di un concetto

Come già detto, la CSR è divenuta un tema fortemente dibattuto soltanto negli ultimi tempi. Nel giro di pochi anni, però, si sono succedute una molteplicità e varietà di iniziative che, in un modo o nell'altro, hanno cercato di promuovere, a livello nazionale e internazionale, il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa.

Quella della CSR è dunque una storia abbastanza recente, ma al contempo articolata, complessa e ricca di eventi. Questo paragrafo cercherà, senza alcuna pretesa di completezza ed esaustività, di mettere un po' d'ordine in questa storia.

Prima di procedere a un'analisi specifica delle diverse iniziative susseguitesi negli ultimi anni occorre però cercare di classificarle. Questo lavoro fa riferimento alla classificazione proposta da Capecchi (2005), che individua tre criteri identificatori:

1. Le *forme* che le iniziative possono assumere;
2. La natura delle *istituzioni* che le hanno promosse;
3. Il tipo di *imprese* considerate.

Sulla base di questi criteri è possibile proporre una classificazione delle iniziative che usano l'etichetta di "Responsabilità Sociale d'Impresa" (*Ibidem*):

- 1. Le forme delle iniziative.** Le iniziative possono essere di vario tipo: a) *Leggi* internazionali, nazionali o regionali regolanti le imprese; b) *Linee guida e principi* approvati da organismi internazionali, europei, nazionali, gruppi e associazioni; c) *Iniziative giudiziarie* attivate da sindacati o associazioni di utenti presso tribunali nazionali o organismi internazionali; d) *Criteri di valutazione* per attribuire un certificato o "marchio" di Responsabilità Sociale d'Impresa; e) *Progetti di sensibilizzazione* per promuovere la CSR.
- 2. La natura delle istituzioni** proponenti. Le istituzioni proponenti possono essere di natura internazionale, europea, nazionale, regionale o locale.
- 3. Il tipo di imprese a cui le iniziative si rivolgono.** Le iniziative che promuovono la CSR sono rivolte soprattutto a grandi *corporation* transnazionali o multinazionali e ad imprese di piccole e medie dimensioni, più radicate in un determinato territorio.

Nel presente lavoro si adotterà il secondo criterio, ovvero la natura delle istituzioni. Si analizzeranno in primo luogo le iniziative promosse dall'Unione Europea, e poi quelle realizzate nel territorio italiano, in cui è possibile individuare due diverse direzioni: iniziative "dall'alto" e iniziative "dal basso".

2.2.1. Il ruolo dell'Unione Europea

L'importanza strategica assunta dal tema della Responsabilità Sociale d'Impresa a partire dagli anni '90 è testimoniata dall'alto numero di iniziative promosse e di progetti realizzati a livello internazionale. Tra tutti, si ricordi il *Global Compact*, un codice di condotta destinato alle grandi imprese e varato da Kofi Annan, Segretario generale delle Nazioni Unite nel 2000, che si compone di nove principi per le imprese multinazionali e transnazionali che prevedono disposizioni relative ai diritti dell'uomo, ai diritti del lavoro e alla tutela ambientale.

Nell'ultimo decennio, anche la Commissione Europea e il Parlamento Europeo hanno intensificato le loro iniziative in tema di CSR, che si sono succedute a intervalli sempre più vicini.

➤ *1995: nasce l'associazione "CSR Europe".*

Nel 1995, su iniziativa di Jacques Delors, al tempo presidente della Commissione Europea, viene costituita l'associazione "CSR Europe", cui aderiscono inizialmente venti multinazionali che si autodichiarano socialmente responsabili, proponendosi di diffondere i principi della CSR, facendone partecipi altre imprese, e di scambiarsi informazioni. Oggi l'associazione riunisce 40 aziende (tra cui anche alcune italiane, come Telecom Italia e Unicredito), e opera sul territorio europeo realizzando campagne per promuovere il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa.

➤ *2001: il Libro Verde della Commissione Europea.*

Nel 2001 la Commissione Europea pubblica un *Libro Verde* dal titolo: *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. Come già detto in precedenza, il Libro Verde precisa cosa si deve intendere per Responsabilità Sociale d'Impresa, chiarendo che: "significa essenzialmente che [le imprese] decidono di propria iniziativa di contribuire a migliorare la società e rendere più pulito l'ambiente. [...] Le imprese sono sempre più consapevoli del fatto che la responsabilità sociale può rivestire un valore economico diretto. Anche se la loro responsabilità principale è quella di generare profitti, le imprese possono al tempo stesso contribuire ad obiettivi sociali e alla tutela dell'ambiente, integrando la responsabilità sociale come investimento strategico nel quadro della propria strategia commerciale, nei loro strumenti di gestione e nelle loro operazioni" (*Libro Verde*, 2001, p. 4).

Inoltre, il *Libro Verde* sostiene che la Responsabilità Sociale delle imprese è un obiettivo importante da perseguire a due livelli: a) a un livello *normativo* per le imprese sulla tutela e sulla sicurezza di chi lavora, per la protezione di chi consuma, sull'ambiente, ecc.; b) a un livello di *adesione volontaria* delle imprese a principi per la tutela di chi lavora, dell'ambiente e del territorio (Capecchi, 2005).

Dal momento che la creazione di norme internazionali è inevitabilmente un processo lungo e complesso, il *Libro Verde* auspica implicitamente che siano le imprese *sua sponte* ad adottare politiche di CSR (*Ibidem*).

➤ *2002: la risoluzione del Parlamento Europeo.*

Nel maggio 2002 il Parlamento Europeo vota una risoluzione per orientare l'azione delle società multinazionali. Ancora una volta viene ribadita l'importanza di

un'adesione volontaria delle imprese ai principi della CSR, ma essa viene integrata con un *approccio normativo*. Si istituisce l'obbligo per le multinazionali di presentare un rapporto sociale e ambientale, chiedendo che i dati forniti siano verificati da enti indipendenti e quindi raccolti e pubblicati dagli stati membri dell'Unione Europea.

➤ 2002: *il Libro Bianco della Commissione Europea*.

A un anno di distanza dalla pubblicazione del *Libro Verde*, la Commissione delle Comunità Europee pubblica un *Libro Bianco* intitolato: *Comunicazione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*.

Un primo aspetto che il *Libro Bianco* mette in evidenza è la contrapposizione tra il punto di vista delle imprese e quello dei sindacati e delle ONG nei confronti delle indicazioni contenute nel *Libro Verde*: “Le imprese hanno sottolineato il carattere volontario del loro impegno sociale, che rientra nel contesto dello sviluppo sostenibile e il cui contenuto va sviluppato su scala mondiale. Non vi saranno, secondo loro, soluzioni adatte a «tutti» e sarebbe controproducente voler regolamentare la responsabilità sociale delle imprese a livello dell'UE. [...] I sindacati e le organizzazioni della società civile sottolineano che le iniziative volontarie non sono sufficienti per proteggere i diritti dei lavoratori e dei cittadini. Essi sostengono la necessità di un quadro regolamentare che stabilisca norme minime e assicuri parità di condizioni. [...] Essi chiedono inoltre meccanismi efficaci che impongano alle imprese di render conto delle ripercussioni delle loro azioni nell'ambito sociale e in quello della protezione dell'ambiente” (*Libro Bianco*, 2002, p. 4).

Di fronte a questa contrapposizione, il *Libro Bianco* sceglie con decisione solo il punto di vista delle imprese, optando per la strategia della *persuasione*: far capire cioè alle aziende che scegliere una linea di maggiore Responsabilità Sociale può essere nel medio-lungo periodo più conveniente (Capecchi. 2005). “L'immagine e la reputazione di un'impresa sono fattori sempre più determinanti ai fini della sua competitività, in quanto consumatori e ONG chiedono informazioni sempre più dettagliate riguardo alle condizioni di produzione di beni e servizi e ai loro effetti sullo sviluppo sostenibile. Inoltre, tendono a ricompensare, con le loro consuetudini,

le imprese che adottano pratiche socialmente ed ecologicamente responsabili” (*Libro Bianco*, 2002, p. 6).

Una simile posizione, a favore di un intervento “volontario” più che “normativo”, è adottata anche dalla più importante iniziativa sulla Responsabilità Sociale d’Impresa varata dal governo italiano, il “Progetto CSR-SC” (cfr. paragrafo seguente).

2.2.2. Il contesto italiano: le due direzioni

È alla fine degli anni ’90 che nel nostro paese il dibattito sulla CSR si collega all’agenda europea, diventando un movimento d’opinione più contestualizzato e strutturato.

Ciononostante, sebbene non se ne dibatesse ancora, iniziative di Responsabilità Sociale d’Impresa venivano realizzate in Italia già in precedenza: si trattava però, è giusto dirlo, di episodi singoli, isolati, frutto della scelta personale di alcuni imprenditori illuminati. Tra l’altro, un importante riferimento alla CSR italiana è senza dubbio l’art. 41 della Costituzione, che recita: “l’iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l’utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana”.

In ogni caso, sono state numerose le iniziative che hanno accentuato il ruolo sociale dell’impresa nel periodo del boom economico successivo alla seconda guerra mondiale. Tutto ciò soprattutto a seguito della crescita delle partecipazioni statali nelle aziende e, inoltre, grazie all’atteggiamento socialmente responsabile di alcune figure imprenditoriali e manageriali il cui ruolo è stato cruciale nella cultura aziendale italiana, come Enrico Mattei e Adriano Olivetti (Beda, Bodo, 2004).

Le iniziative in tema di CSR promosse in Italia negli ultimi anni si sono mosse in due diverse direzioni: una *prima direzione*, “dall’alto”, e una *seconda direzione*, “dal basso”. Si presenta di seguito una breve analisi di queste iniziative.

La *prima direzione*, “dall’alto”, è quella del “Progetto CSR-SC” promosso dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nel 2002 e ispirato al *Libro Verde* della Commissione Europea. “La proposta italiana si basa su un approccio volontario alla CSR e ha l’obiettivo principale di promuovere una cultura della responsabilità all’interno del sistema industriale e di accrescere il grado di consapevolezza delle

imprese sulle tematiche sociali, ambientali e delle sostenibilità” (www.welfare.gov.it).

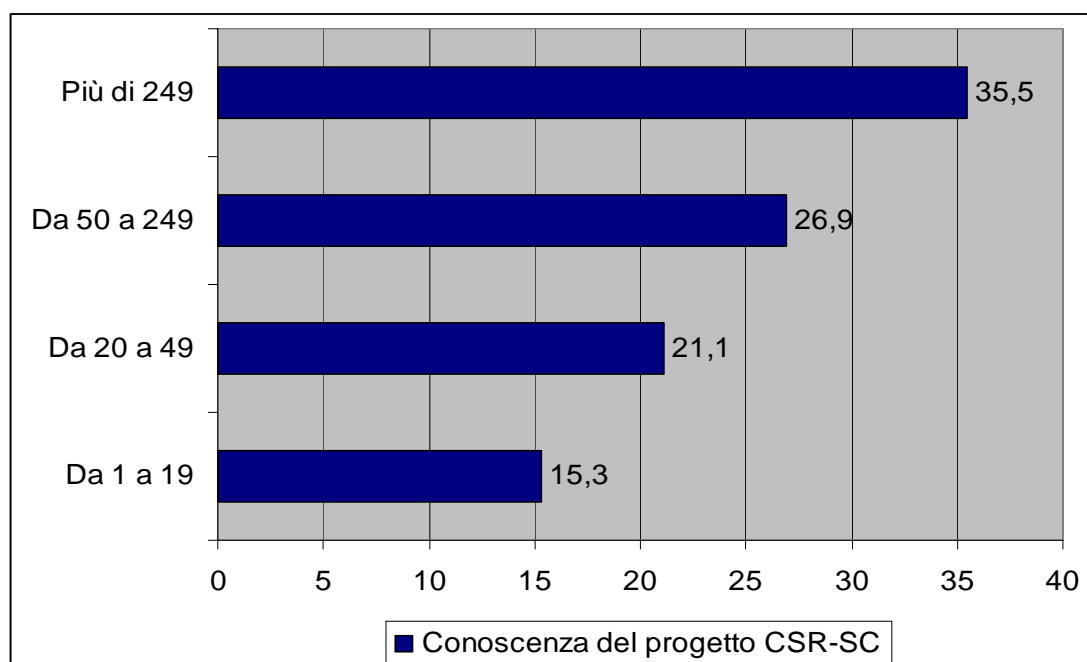
Da queste parole emerge chiaramente una caratteristica peculiare di questa iniziativa: non si tratta di una legge; è invece un progetto proposto dal governo italiano alle imprese, che possono decidere *volontariamente* di aderirvi o meno. Pertanto, si tratta di un’iniziativa che promuove un intervento “volontario” più che “normativo”. Proprio questa caratteristica è stata l’oggetto principale delle critiche rivolte al progetto.

Le sigle del progetto: CSR (*Corporate Social Responsibility*) e SC (*Social Commitment*, coinvolgimento sociale) indicano i due livelli su cui si articola l’iniziativa. Il *primo livello* (CSR) prevede in una prima fase la diffusione di una cultura della Responsabilità Sociale tra le imprese attraverso adeguate forme di promozione e iniziative di formazione e informazione; in una seconda fase, l’elaborazione da parte delle imprese di un Social Statement (Bilancio Sociale), ossia uno strumento di rendicontazione delle prestazioni di CSR, che viene esaminato e valutato da un organismo specificamente costituito, il CSR Forum. La valutazione positiva del Social Statement consente l’iscrizione dell’impresa in un apposito database. Il *secondo livello* (SC) subentra quando le imprese, sempre su base volontaria, decidono di andare oltre il livello CSR e di partecipare in maniera attiva alle priorità di intervento sociale, finanziando un apposito Fondo SC. Per le imprese che decidono di finanziare il fondo, il governo prevede incentivi di natura fiscale, attraverso la defiscalizzazione delle elargizioni in campo sociale, e di carattere finanziario, attraverso la diffusione di fondi di pensione etici.

La già citata ricerca di Unioncamere e ISVI pubblicata nel 2004 (cfr. paragrafo 2.1.2) presenta una serie di dati sulla conoscenza del Progetto CSR-SC da parte delle imprese (figura 9).

Come si vede, nonostante il progetto abbia avuto al tempo una buona eco presso i quotidiani, i settimanali economici e la stampa di settore, solo il 15,8% degli intervistati dichiara di essere a conoscenza dell’iniziativa, con un notevole divario legato alle dimensioni aziendali.

Figura 9 – La conoscenza del progetto CSR-SC: istogrammi per classe dimensionale



Fonte: Molteni, Lucchini, 2004

Il progetto CSR-SC ha conosciuto tanto adesioni quanto contestazioni. Le adesioni sono venute soprattutto dalle associazioni industriali: sono stati infatti firmati protocolli d'intesa con Assolombarda, Confapi e Unioncamere, le maggiori associazioni industriali italiane. Capecchi le considera “adesioni facili da prevedere visto il carattere di volontarietà del progetto e il limitato numero di vincoli considerato” (Capecchi, 2005, p. 95).

Le contestazioni sono invece venute dalle ONG, dai sindacati e dal movimento cooperativo legato alla Lega delle cooperative. Il progetto CSR-SC viene criticato da questi attori perché incentiva un'adesione volontaria delle imprese a linee guida, senza far leva su valori etici, ma puntando solo sui vantaggi economici che una maggiore Responsabilità Sociale d'Impresa potrebbe procurare.

È a partire da queste critiche che si sviluppano iniziative alternative, appartenenti alla *seconda direzione*. Si tratta di iniziative “dal basso”, promosse da associazioni, ONG, Regioni e movimento cooperativo. Si ricordino soprattutto quelle promosse dalla Coop Adriatica e dalla Cooperativa Granarolo (*Ibidem*).

La Coop Adriatica si è impegnata in numerosi progetti: una campagna contro gli organismi geneticamente modificati; la commercializzazione di prodotti con grano e olive coltivati nelle terre confiscate alla mafia; l'inserimento di persone disabili e la riduzione di barriere architettoniche. Ha inoltre chiesto e ottenuto la certificazione SA 8000 (cfr. paragrafo 2.2.3) e ha sostenuto progetti di aiuto a bambini di tre paesi africani (Angola, Sudafrica e Mozambico) (*Ibidem*).

Ugualmente ricca di progetti è la Cooperativa Granarolo di Bologna, fra le prime imprese italiane a impegnarsi in un Bilancio Sociale e a cercare di ottenere una pluralità di certificazioni etico-ambientali. La Cooperativa ha realizzato progetti sia nel territorio bolognese sia in paesi lontani come la Tanzania, dove ha contribuito alla realizzazione di un caseificio per aiutare le famiglie bisognose (*Ibidem*).

Alla luce di quanto visto finora, si può dire che il Gruppo ERG, la cui politica di CSR è l'oggetto centrale di questo lavoro, si caratterizza per un impegno volontario in iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa, anche nella prospettiva di un riscontro in termini economici e di immagine. Come si vedrà meglio nei prossimi capitoli, ERG ha redatto una serie di documenti (Codice Etico, Bilancio Ambientale, Piano di Prevenzione Sanitaria) che esplicitano gli orientamenti etici del Gruppo e a cui sono ispirate le iniziative di CSR, tra cui anche i progetti di *cause related marketing* che l'azienda realizza a Siracusa e provincia, e che saranno analizzati al capitolo 5.

2.2.3. Le imprese e l'evoluzione della CSR. La certificazione SA 8000

La proliferazione, a livello internazionale e nel contesto italiano, di iniziative volte a promuovere la CSR testimonia che oggi la Responsabilità Sociale d'Impresa costituisce il presupposto principale a favore di uno sviluppo sostenibile, in quanto implica la crescita della consapevolezza e della capacità gestionale dell'azienda verso forme di organizzazione più evolute e competitive, che caratterizzano appunto le moderne aziende di successo (Beda, Bodo, 2004).

La progressiva affermazione della cultura della CSR va quindi di pari passo con la maturazione delle aziende: un processo evolutivo composto da cinque fasi (figura 10):

Figura 10 – L’evoluzione della Responsabilità Sociale d’Impresa

Profitto a breve termine	Filantropia	Attività sociali	Investimenti nella comunità	Gestione sostenibile
↓	↓	↓	↓	↓
L’azienda esiste solo nell’ottica di generare profitto per gli azionisti	Donazioni passive non pianificate su richiesta delle organizzazioni nonprofit	Contributi strategici ad iniziative sociali (incluso <i>cause related marketing</i>)	L’azienda collabora direttamente a progetti sociali con partnership	Integrazione della sostenibilità nella governance e nei processi aziendali

Fonte: Beda, Bodo, 2004

1. Allo stadio meno evoluto sono collocate le imprese impegnate nella generazione di una sola forma di valore (ritorno sugli investimenti) per un unico *stakeholder* (gli azionisti). Si tratta di aziende focalizzate sul profitto a breve termine, che rimane l’unico obiettivo della loro attività.
2. Nel momento in cui l’azienda comprende che i propri *stakeholder* sono numerosi e diversificati, inizia ad agire di conseguenza. Ne discende un suo impegno nella filantropia, che comunque rimane slegata da obiettivi strategici e dalla collaborazione costruttiva con la comunità in cui l’azienda “vive” ed opera.
3. A una fase successiva, l’impresa sviluppa azioni in linea con i principi aziendali: l’attività di marketing sposa le iniziative sociali, curando in particolare le relazioni esterne, ma spesso escludendo gran parte degli *stakeholder* interni dal processo. Spesso, a questo stadio, sono molti gli *stakeholder* che non credono alla genuinità delle iniziative dell’impresa.
4. Nello stadio ulteriore dell’evoluzione, l’azienda accresce i suoi investimenti nella comunità e le sue collaborazioni con enti non profit strettamente correlati alla natura delle attività aziendali e con simili interessi, al fine di realizzare la visione strategica aziendale (*vision*). Questo appoggio, spesso di successo, si basa sul sostegno di un partner esterno.
5. La fase conclusiva del processo evolutivo, quella della “gestione aziendale sostenibile” (o “responsabile”), matura con l’affermazione completa della

consapevolezza sociale e ambientale. Questa consapevolezza comporta il progressivo arricchimento dei processi aziendali esistenti in modo che i prodotti e i servizi offerti dall'impresa siano effettivamente sostenibili, ovvero che il profitto sia generato in modo socialmente responsabile (*Ibidem*).

Diversi elementi sembrano far intendere che il gruppo ERG si trovi attualmente nel quarto stadio del processo evolutivo. Tanto la *holding* quanto Erg Raffinerie Mediterranee (cfr. paragrafo 4.1) sono infatti aziende che investono molto sulla loro comunità di riferimento, con iniziative che coinvolgono gli *stakeholder* di Siracusa e provincia. L'azienda sottoscrive accordi, protocolli d'intesa e *partnership* con diverse realtà del territorio, realizzando così la propria *vision* e concretizzando il suo impegno in tema di CSR (cfr. capitolo 5). La strada verso la fase più evoluta, quella della "gestione aziendale responsabile", è comunque aperta, e l'impegno più recente del gruppo, che vuole affermarsi come produttore di energia "pulita", lo testimonia in maniera significativa.

In tema di evoluzione della CSR, occorre ricordare che negli ultimi tempi si sono moltiplicate le certificazioni internazionali che riconoscono il comportamento socialmente responsabile delle imprese. Tra queste, la più importante è la certificazione SA 8000 (SA: *Social Accountability*), che costituisce il primo standard diffuso sulla Responsabilità Sociale d'Impresa.

Pubblicata per la prima volta nel 1997 e aggiornata nel 2001, la certificazione verifica se l'azienda ottempera ad alcuni requisiti minimi in tema di diritti umani e lavorativi. Nello specifico, sono nove i requisiti che devono essere soddisfatti per ottenere la certificazione: 1) lavoro infantile; 2) lavoro forzato; 3) salute e sicurezza sul lavoro; 4) libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva; 5) discriminazione; 6) procedure disciplinari; 7) orari di lavoro; 8) criteri retributivi; 9) sistema di gestione della Responsabilità Sociale orientato al miglioramento continuo.⁴

La certificazione SA 8000 è basata sulle Convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del lavoro (ILO), sulla Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e sulle Convenzioni dei Diritti dell'Infanzia dell'ONU. In termini di diffusione,

⁴ www.sa-intl.org

l'Italia può andare fiera perché figura al primo posto nel mondo per numero di certificazioni: all'ottobre 2003, infatti, ne contava 52 su un totale di 258, ossia il 18,2% (*Ibidem*).

In termini di comunicazione, la certificazione SA 8000 richiede esplicitamente che l'azienda attivi flussi comunicativi a due livelli (Cerana [a cura di], 2004):

- *Comunicazione interna* richiesta soprattutto per motivare il personale e incentivare così lo sviluppo e l'applicazione del sistema di Responsabilità Sociale.
- *Comunicazione esterna* richiesta per far conoscere, al di fuori dell'azienda, la politica e le azioni svolte su SA 8000. La comunicazione deve essere veicolata a tutti gli *stakeholder* esterni con metodi e strumenti di vario tipo: annunci e pubblicità sui media, partecipazione a convegni e seminari, giornate “porte aperte” per le scuole e la comunità locale, sito Internet.

Occorre però ricordare che “comunicare la certificazione etica non significa mai «autoelogiarsi» bensì aprire un dialogo con quanti, all'interno e all'esterno dell'azienda, hanno precise aspettative nei confronti dell'impresa” (*Ibidem*, p. 124).

2.3. La CSR: un vantaggio per tutti

Finora si è parlato di CSR prevalentemente dal punto di vista delle imprese. Ma, pur essendo denominata “d'Impresa”, la Responsabilità Sociale coinvolge direttamente anche coloro che, pur non facendone parte, sono in qualche modo in continuo rapporto con l'azienda. Come già visto in precedenza (cfr. paragrafo 1.3), l'approccio per *stakeholder* alla CSR prevede infatti che l'impresa debba dialogare con diversi interlocutori, sia interni che esterni: sono loro i destinatari delle politiche di CSR.

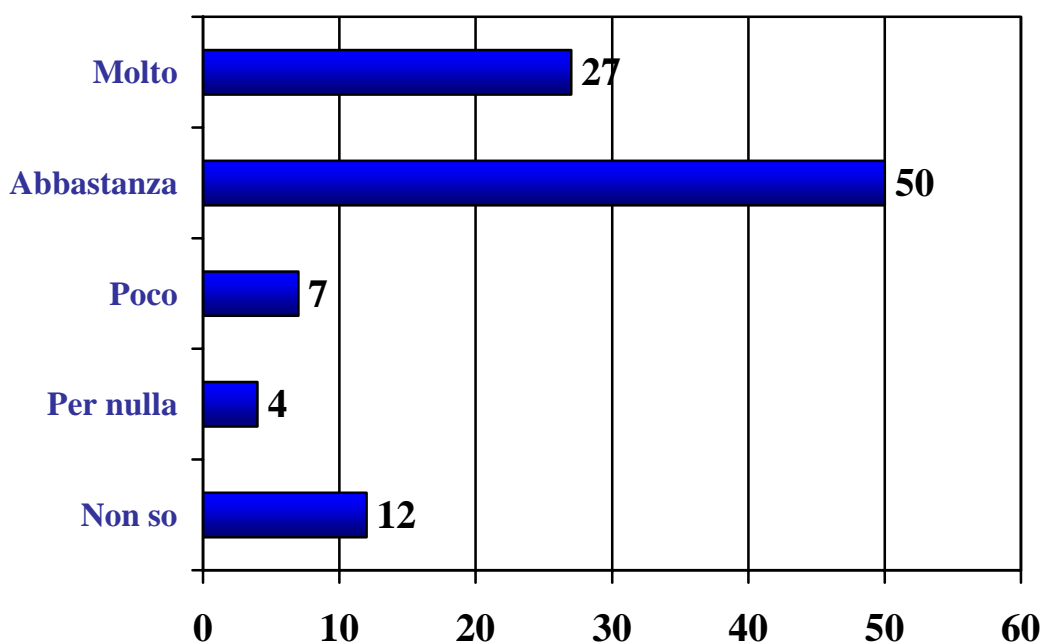
A questo punto, si può dire che la Responsabilità Sociale d'Impresa costituisce un vantaggio per tutti coloro che ne sono coinvolti. Pertanto, in questo paragrafo si prenderanno in considerazione prima di tutto i benefici della CSR per l'impresa, poi i benefici che le iniziative di Responsabilità Sociale possono procurare anche alla comunità in cui l'impresa opera.

2.3.1. I benefici della CSR per l'impresa

La scelta volontaria di intraprendere la strada della CSR consente all'impresa di ottimizzare l'impatto della propria azione sul territorio e sulla comunità circostante, e di conquistarsi così condizioni di accettabilità e di consenso a operare. “Questi *assets intangibili* influenzano il valore dell'impresa che si esprime anche in termini di redditività, costruzione di fiducia, rispetto, credibilità, reputazione e quindi di soddisfazione e fedeltà dei clienti, dei consumatori e di tutti i portatori di interesse” (Beda, Bodo, 2004, p. 30).

Oggi, un'impresa socialmente responsabile dispone di una reputazione come azienda “etica” che le consente di radicarsi meglio sul territorio e di stabilire un rapporto privilegiato con la comunità locale e le associazioni che in essa operano. Negli ultimi anni, una vasta serie di ricerche di mercato condotte in Italia ha messo in evidenza la forte preferenza accordata dai consumatori alle imprese che si sono distinte per il loro impegno sociale. L'indagine condotta da Ipsos-Explorer per Sodalitas e pubblicata nel 2003 con il titolo *Gli italiani e il marketing sociale: significato, ruolo, valore* dà un'idea di questo consenso mostrato dagli italiani verso le imprese socialmente responsabili (figura 11):

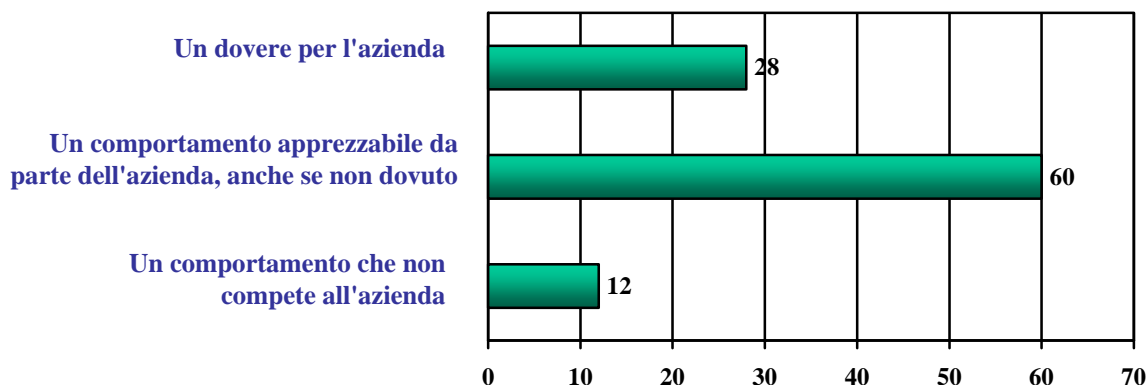
Figura 11– Il consenso degli italiani verso le imprese impegnate nel sociale (in percentuale)



Fonte: Ipsos Explorer/Sodalitas, 2003

È degno di nota il fatto che ben il 77% degli intervistati si dichiara molto/abbastanza d'accordo con le iniziative di CSR realizzate dalle imprese.

Figura 12 – Il significato della CSR secondo gli italiani (in percentuale)



Fonte: Ipsos Explorer/Sodalitas, 2003

È inoltre significativo che la maggior parte dei consumatori (60%) ritenga l'impegno sociale dell'impresa un comportamento apprezzabile e non obbligatorio, mentre una parte meno consistente (28%) lo considera un vero e proprio dovere per l'impresa (figura 12).

Il valore che la CSR ha per un'impresa può essere misurato in molti modi, sia quantitativi che qualitativi; queste misurazioni hanno messo in evidenza un ampio numero di vantaggi, tra cui (Beda, Bodo, 2004):

a. Miglioramento nella gestione dei rischi

L'integrazione delle dimensioni sociale e ambientale in tutte le operazioni e i processi aziendali comporta la loro rivisitazione e lettura sotto una luce nuova e più ampia, che ne evidenzia punti di forza e di debolezza. In questo modo, si possono individuare rischi prima sconosciuti o non sufficientemente considerati, e di conseguenza l'azienda può adottare una corretta gestione per sviluppare attività di prevenzione o eliminare la stessa fonte del rischio.

b. Rafforzamento dell'immagine e della reputazione aziendale

Le imprese socialmente responsabili godono di numerosi benefici in termini di reputazione presso il pubblico e il mondo economico in generale. Questo migliora la loro capacità di attrarre clienti, partner commerciali, personale ad alto potenziale, fornitori e capitale. Attività che dimostrano trasparenza, correttezza,

comportamenti etici, soddisfazione degli *stakeholder* concorrono tutte alla costruzione di fiducia, reputazione e consenso attorno all'impresa.

c. Aumento delle vendite e della fedeltà della clientela

Prezzo, qualità, sicurezza, affidabilità, convenienza: sono tutti elementi che l'impresa dovrà tenere in considerazione nel definire il proprio sistema di offerta. Ma oggi questi criteri non bastano più: il cliente si dimostra infatti sensibile ad ulteriori aspetti, come il rispetto dei diritti umani, la tutela dei minori, l'utilizzo di materiali riciclabili, l'assenza di materiali geneticamente modificati. I consumatori sono oggi più selettivi e attenti all'impegno sociale delle imprese. È provato che, a parità di qualità e prezzo, i clienti sceglieranno prodotti e servizi di aziende che dimostrino un maggiore impegno socio-ambientale.

d. Incremento della produttività e della qualità

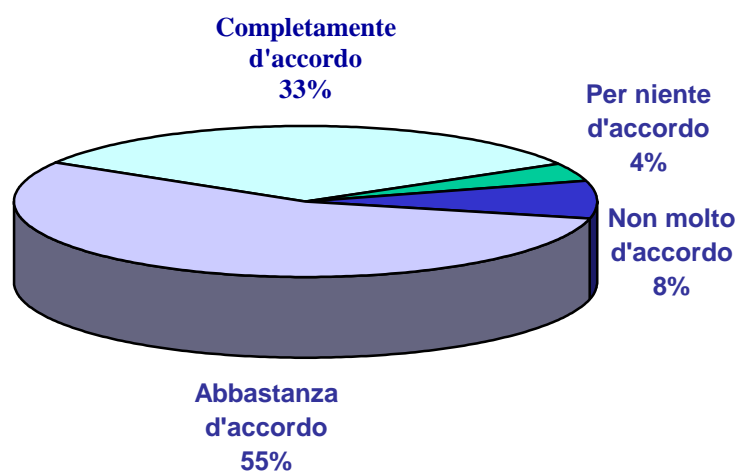
Il miglioramento delle condizioni lavorative, il minor impatto ambientale, il rispetto di criteri sociali e di diritti umani possono aumentare la produttività e ridurre gli errori e gli scarti. Un'atmosfera positiva nel luogo di lavoro è un fattore essenziale per la soddisfazione del personale e la conseguente riduzione dei costi: rivedere le modalità di utilizzo delle risorse può infatti aumentare l'efficienza economica.

e. Aumento della capacità di attrarre e mantenere i dipendenti

In un'economia come quella contemporanea, basata sulla conoscenza e sull'informazione, il contributo del capitale umano diventa fondamentale. Le imprese socialmente responsabili dimostrano maggiore facilità nel reclutare e mantenere il capitale umano all'interno dell'azienda e minori costi di selezione e formazione del personale. Pertanto, l'impegno dell'impresa nel sociale accresce la fiducia dei suoi dipendenti (figura 13).

Come si vede, ben il 55% degli intervistati si dichiara “abbastanza d'accordo” con le iniziative di CSR avviate dalla propria azienda. Nel complesso, l'88% degli intervistati ha un'opinione positiva della politica di Responsabilità Sociale d'Impresa realizzata dall'azienda in cui lavora.

Figura 13 – “L’impegno dell’impresa nel sociale accresce la fiducia dei suoi dipendenti”: livello di accordo



Fonte: Ipsos Explorer/Sodalitas, 2003

f. Miglioramento delle relazioni con le autorità pubbliche

Le imprese che dimostrano di essere socialmente impegnate e hanno saputo creare un clima di fiducia sono sottoposte ad un minor controllo da parte delle autorità nazionali e locali. Buone relazioni con la Pubblica Amministrazione sono cruciali per il successo dell’impresa. Ad esempio, la trasparenza e l’impegno sociale possono rappresentare un vantaggio nella stipulazione di contratti pubblici.

2.3.2. I benefici della CSR per la comunità

“L’opinione, assai diffusa in passato, che considerava l’economia e la società come due ambiti di intervento separati, autonomi ed autoreferenziali, dotati di regole di funzionamento proprie, oggi si rivela parziale e superata dalla volontà delle stesse imprese di sentirsi «soggetto sociale»” (Beda, Bodo, 2004, p. 39).

Oggi le imprese sono sempre più consapevoli che il loro ambito d’azione si estende al di là del perimetro dell’azienda, coinvolgendo la società in cui essa opera attraverso una rete di relazioni che si instaura, oltre che con i dipendenti e gli azionisti, anche con partner commerciali, fornitori, istituzioni, poteri pubblici, ONG, comunità locale e ambiente di riferimento.

Accanto a questo, un altro fattore che favorisce l’impegno delle aziende in politiche di CSR a favore della comunità di riferimento è la crisi del *welfare state*. Lo

stato sociale non è più in grado oggi di rispondere alla crescente domanda di beni e servizi individuali della società. Pertanto, si rende sempre più necessaria la collaborazione dello Stato con attori di altri ordini sociali, come ad esempio le istituzioni che provengono dal mercato, per garantire la tutela dei diritti sociali.

È alla luce di queste considerazioni che si può dire come oggi le imprese “dipendano” dalla stabilità e dalla prosperità delle comunità che le accolgono: tutti i settori della società hanno un ruolo nello sviluppo e nel benessere dell’impresa. Si capisce allora come la familiarità delle imprese con gli attori sociali è sempre più uno dei “fattori critici di successo” di un’azienda. Un impegno da cui essa non può esimersi, fosse soltanto per la sua stessa “sopravvivenza” e per acquisire quel “diritto di cittadinanza” (cfr. paragrafo 2.4.2) che le consente di uscire dal suo isolamento, rendendola capace di relazioni integrate (*Ibidem*).

Le iniziative di *cause related marketing*, che saranno analizzate nel capitolo 3, sono un esempio di integrazione tra l’impresa e la comunità/territorio in cui essa opera. Forme di *corporate giving*, ossia donazioni a enti sanitari e di utilità sociale, e di sponsorizzazione di eventi culturali locali e di iniziative di tutela sociale e ambientale testimoniano il forte radicamento di ERG nel territorio di Siracusa e Provincia, in cui l’azienda è collocata e opera ormai da trent’anni (un’analisi specifica di queste iniziative sarà effettuata nel capitolo 5).

In questo contesto, quali vantaggi può procurare alla comunità un’efficace sinergia tra mondo imprenditoriale e società? Quali sono i benefici per le singole categorie di soggetti che compongono la società? Lo schema seguente (riportato in Beda, Bodo, 2004) sintetizza i contributi che un’accorta politica di CSR può garantire alla comunità (figura 14):

Figura 14 – I benefici della CSR per la comunità

<i>Stakeholder</i>	Benefici
Lavoratori/dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente di lavoro migliore e più sicuro • Maggiore attenzione al benessere economico e alla crescita professionale • Migliore equilibrio tra vita lavorativa e privata • Coinvolgimento dei processi decisionali • Miglioramento della salute psico/fisica

Consumatori/clienti	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore qualità dei prodotti o servizi • Migliore comprensione dell'azienda • Maggiore consapevolezza dei processi di produzione/erogazione dei prodotti/servizi • Più facile accesso alle informazioni e ottenimento di risposte
Pubblica Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> • Entrate fiscali più eque • Condivisione di progetti di reciproca utilità • Minore costo di controllo e vigilanza
Concorrenti	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrenza leale • Mercato più corretto
Collettività	<ul style="list-style-type: none"> • Contributi di competenze qualificate e progettualità • Sviluppo indiretto dell'economia (indotto) • Supporto alle associazioni locali • Sponsorizzazioni ad iniziative territoriali (sport, cultura, arte, ecc.) • Innovazione tecnologica e scientifica
Ambiente/ Generazioni future	<ul style="list-style-type: none"> • Minori emissioni inquinanti e effetti negativi • Tutela e conservazione del patrimonio ambientale • Uso corretto delle risorse naturali

Fonte: Beda, Bodo, 2004

2.4. L'operatività della CSR

A conclusione di questo capitolo dedicato alla Responsabilità Sociale d'Impresa sembra essere opportuno fare un po' d'ordine, cercando di precisare e collocare concettualmente gli strumenti operativi e le strategie di CSR che possono essere adottati dalle aziende.

Ancora una volta, il riferimento diretto è al *Libro Verde* della Commissione Europea: qui è descritta la struttura operativa della Responsabilità Sociale d'Impresa con le sue due dimensioni, che vengono ricondotte ad unità da un "approccio olistico alla CSR" che lo stesso documento presenta.

Partendo dalla descrizione di questa struttura operativa si passerà infine all'analisi del concetto di "cittadinanza d'impresa" e delle *partnership* che, grazie ad un'accorta politica di CSR, l'azienda riesce ad instaurare con la comunità. In questo modo, si aprirà la strada all'analisi delle strategie comunicative della CSR, che saranno descritte nel capitolo 3.

2.4.1. La struttura operativa della CSR

In tema di prassi socialmente responsabili, secondo il *Libro Verde* le imprese possono operare su due dimensioni, una *interna* ed una *esterna*, che racchiudono investimenti che hanno riflessi tanto sui dipendenti quanto sulla comunità e sull'ambiente esterno.

- a. La *dimensione interna* comprende iniziative che consentono di “gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale e una maggiore competitività” (*Libro Verde*, 2001, p. 8). Essa prevede quattro tipi di azioni che l'azienda può intraprendere: 1) gestione delle risorse umane; 2) salute e sicurezza sul lavoro; 3) adattamento alle trasformazioni; 4) gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali.
- b. La *dimensione esterna* comprende iniziative che si estendono “al di là del perimetro dell'impresa, integrando la comunità locale e coinvolge[ndo], oltre ai lavoratori dipendenti e agli azionisti, un ampio ventaglio di parti interessate” (*Ibidem*, p. 12). In questa dimensione rientrano: 1) comunità locali; 2) *partnership* commerciali, fornitori e consumatori; 3) diritti dell'uomo; 4) preoccupazioni ambientali a livello planetario (figura 15).

Figura 15 – Le due dimensioni della CSR

Dimensione interna	<ul style="list-style-type: none">• Gestione delle risorse umane• Salute e sicurezza sul lavoro• Adattamento alle trasformazioni• Gestione degli effetti sull'ambiente aziendale e delle risorse naturali
Dimensione esterna	<ul style="list-style-type: none">• Comunità locali• Partnership commerciali, fornitori e consumatori• Diritti dell'uomo• Preoccupazioni ambientali a livello planetario

Fonte: *Libro Verde*, 2001

a. Dimensione interna

- *Gestione delle risorse umane*: oggi le imprese, soprattutto quelle socialmente responsabili, sono ormai consapevoli che la loro risorsa principale è costituita dai dipendenti. Un'accorta politica di CSR nei confronti del personale prevede, tra l'altro, iniziative di istruzione e formazione lungo tutto l'arco della vita; un miglioramento del circuito d'informazione interno all'impresa; una maggiore valorizzazione delle risorse umane.

- *Salute e sicurezza sul lavoro*: le imprese socialmente responsabili non si limitano alla gestione dei rischi previsti dalle normative vigenti in materia, ma estendono questa gestione a forme complementari di promozione della cultura della salute e della sicurezza. Il caso del gruppo ERG è a tale proposito emblematico: come si vedrà meglio in seguito, ERG non si limita a pubblicare annualmente un rapporto su “Salute; Sicurezza e Ambiente” in cui dà conto del proprio impegno a riguardo; un suo obiettivo fondamentale è anche quello di coinvolgere in prima persona i dipendenti delle sue varie aziende, diffondendo tra di loro proprio una cultura della sicurezza (organizzando, ad esempio, concorsi *ad hoc*, pubblicando un *house organ* interno).
- *Adattamento alle trasformazioni*: alla luce dei profondi cambiamenti, tecnologici ma non solo, in atto oggi a livello internazionale, è opportuno che un’impresa si ristruttururi in un’ottica socialmente responsabile, prendendo in considerazione ed equilibrando gli interessi e le preoccupazioni di tutte le parti coinvolte.
- *Gestione degli effetti sull’ambiente aziendale e delle risorse naturali*: obiettivo dell’impresa socialmente responsabile “è quello della riduzione del consumo delle risorse o delle emissioni inquinanti e dei rifiuti [che] può comportare una diminuzione delle ripercussioni sull’ambiente” (*Ibidem*, p. 11).

Anche in questo contesto, la politica del Gruppo ERG è significativa: attraverso i residui del processo di raffinazione petrolifera realizzato in alcuni stabilimenti, la ERG produce energia elettrica in altri impianti (vedi capitolo 4).

b. Dimensione esterna

- *Comunità locali*: il rapporto tra imprese e comunità locali è interdipendente. Da un lato, le comunità ricevono dall’impresa posti di lavoro, salari, entrate fiscali, ma anche interventi a favore della buona salute, stabilità e prosperità della comunità; dall’altro, le imprese dipendono dalla salute, stabilità e prosperità delle comunità che le “accolgono” (Beda, Bodo, 2004).
- *Partnership commerciali, fornitori e consumatori*: il *Libro Verde* promuove rapporti di scambio tra l’azienda e i soggetti del territorio, che con essa si relazionano in qualità di clienti, fornitori, subappaltatori o concorrenti. A questo riguardo, le imprese socialmente responsabili sono consapevoli che la propria immagine in materia sociale può essere danneggiata da prassi non propriamente

“etiche” dei loro partner e fornitori dislocati lungo tutta la catena produttiva. ERG, anch’essa consapevole di ciò, chiede ai suoi dipendenti di evitare il ricorso a fornitori che non siano ispirati ai valori del Gruppo (cfr. paragrafo 5.1).

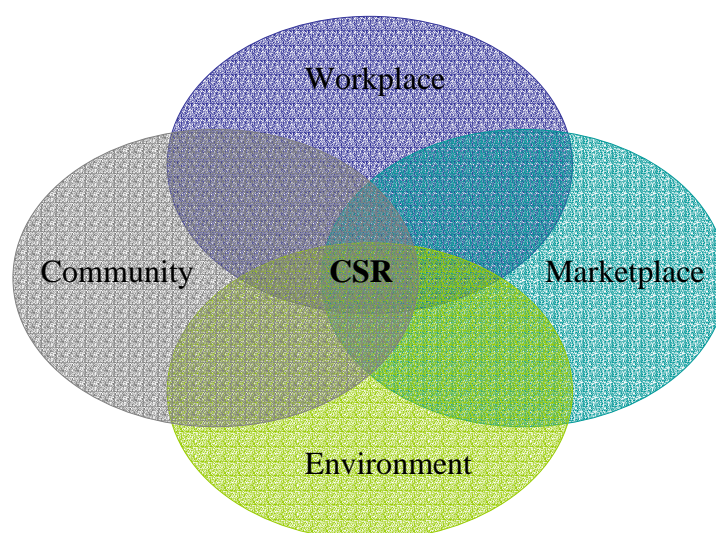
- *Diritti dell’uomo*: la Responsabilità Sociale d’Impresa, in quest’era di globalizzazione del commercio e dell’economia, non è rivolta soltanto alla comunità in cui l’azienda si trova, ma anche a tutte le popolazioni con cui questa entra in contatto per la vendita dei suoi prodotti o servizi.
- *Preoccupazioni ambientali a livello planetario*: considerando che le imprese consumano risorse provenienti dal mondo intero, e che molti problemi ecologici hanno ripercussioni transfrontaliere, le imprese socialmente responsabili dovrebbero considerarsi oggi sempre più come attori ambientali a livello planetario.

L’analisi del caso ERG, al capitolo 4, prenderà in considerazione tanto la dimensione interna quanto la dimensione esterna delle politiche di CSR realizzate dal Gruppo. Nello specifico, però, le iniziative di *cause related marketing*, a cui è dedicato il capitolo 5, rientrano nella dimensione esterna: sono infatti rivolte alla comunità di Siracusa e provincia, che “ospita” alcuni stabilimenti del Gruppo ERG.

Il *Libro Verde*, dopo aver descritto le due dimensioni della CSR, sottolinea l’importanza di una loro gestione integrata, affinché la cultura della Responsabilità Sociale d’Impresa non sia un patrimonio che, all’interno dell’azienda, soltanto pochi condividono. Per questo, propone un “approccio olistico” alla CSR: “Dal momento che le imprese devono integrare la loro responsabilità sociale alla gestione quotidiana della totalità della catena produttiva, i loro dipendenti e dirigenti hanno bisogno di misure di formazione e riadeguamento per acquisire le qualifiche e le competenze necessarie. [...] Anche se la decisione di assumere questa responsabilità sociale può venire solo dalle imprese, le altre parti interessate, in particolare i dipendenti, i consumatori e gli investitori, possono svolgere un ruolo decisivo – nel loro stesso interesse o in quello di altre parti interessate, in settori quali le condizioni di lavoro, l’ambiente o i diritti dell’uomo – invitando le imprese ad adottare prassi socialmente responsabili” (*Libro Verde*, 2001, pp. 16-17). È quindi opportuno che l’azienda coinvolga ancora una volta tutti i suoi *stakeholder* per un’efficace politica di CSR.

Accanto alla classificazione del *Libro Verde*, si è affermata negli ultimi anni una tassonomia proposta da *Business in the Community*, un'organizzazione nata in Inghilterra il cui scopo è “ispirare, coinvolgere, sostenere e sfidare le imprese a migliorare continuamente l'impatto che esse hanno sulla società” (www.bitc.org.uk, traduzione mia). *Business in the Community* identifica le dimensioni della CSR in 4 macroaree, che corrispondono ad altrettante aree d'attività d'impresa: *Workplace*, *Marketplace*, *Environment*, *Community* (figura 16):

Figura 16 – Le quattro macroaree della CSR



Fonte: *Business in the Community*

Come si evince dallo schema, si tratta di aree distinte ma tra loro intimamente collegate. Comunque, l'impresa adotta differenti strumenti e strategie di CSR in funzione dei diversi ambiti:

- *Workplace*: si adottano programmi che creano valore all'interno dell'azienda.
- *Marketplace*: si adottano programmi che hanno un impatto sulle operazioni commerciali delle imprese e sui rapporti con gli *stakeholder*.
- *Environment*: si adottano programmi per la tutela del patrimonio ambientale.
- *Community*: si adottano programmi di *partnership* tra impresa e comunità, che spaziano dalla filantropia al sostegno finanziario e strategico, allo *start up* di piccole e medie imprese.

Nell'esame del caso ERG si farà cenno ad iniziative che rientrano nei differenti ambiti. L'analisi specifica delle iniziative di *cause related marketing* proposta nel capitolo 5, però, rientra chiaramente nell'ambito della *Community*, in quanto si tratta di programmi rivolti espressamente al territorio di Siracusa e provincia. Per questo, si propone nel prossimo paragrafo un approfondimento di quest'ambito, affrontando l'argomento della "cittadinanza d'impresa".

2.4.2. La "cittadinanza d'impresa": le *partnership* con la comunità

Per comprendere pienamente il concetto di "cittadinanza d'impresa" è opportuno prima di tutto chiarire il ruolo che deve ricoprire un'azienda che voglia sentirsi parte integrante della comunità che la ospita.

A questo proposito, si farà riferimento alla piramide della CSR proposta da Carrol (1991). L'autore sostiene che la Responsabilità Sociale d'Impresa si realizza, in ordine di priorità:

1. Prima a livello economico (*be profitable*);
 2. Poi a livello legale, in termini di conformità alla legge (*obey the law*);
 3. Quindi in termini etici legati alla conformità ai valori e alle norme sociali (*be ethical*);
 4. Infine in termini di volontarismo e attività filantropiche, che implicano investimenti discrezionali a favore della comunità (*be a good corporate citizen*);
- (figura 17).

Figura 17 – La piramide della CSR



Fonte: Carrol, 1991

L'importanza della piramide di Carrol è legata al fatto che essa presenta il livello delle *Philanthropic Responsibilities*, che introduce i concetti di volontarietà e discrezionalità nell'ambito delle attività filantropiche. È soltanto a quest'ultimo livello che l'azienda può veramente “*be a good corporate citizen*”, ovvero sentirsi parte integrante della comunità in cui opera, e si può quindi parlare di “cittadinanza d'impresa”. È questo un concetto che cerca di conciliare le esigenze di mercato con la tutela dei beni comuni e di interesse generale.

“Il modello della cittadinanza d'impresa è sicuramente il modello più avanzato d'imprenditoria responsabile. Quello che coincide con la visione più ampia di questo approccio, cioè quella basata sulla federazione degli interessi in cui l'impegno sociale diventa lo strumento attraverso il quale realizzare la piena integrazione fra l'impresa, i suoi stakeholder e l'ambiente in cui opera” (Cerana [a cura di], 2004, p. 158). Come si vedrà meglio nel capitolo 4, diversi elementi inducono a pensare che il Gruppo ERG, e nel caso specifico Erg Raffinerie Mediterranee, possa considerarsi un'azienda che ha “cittadinanza d'impresa” nel territorio di Siracusa e provincia: anche se il suo interesse primario è pur sempre il profitto, essa cerca di bilanciarlo con gli interessi dei suoi *stakeholder*: i dipendenti, nei cui confronti realizza un'accorta tutela della salute e sicurezza; i membri delle comunità locali; le ONP e le associazioni presenti nel territorio, ecc.

Lo strumento principale grazie al quale l'impresa può conquistarsi il suo “diritto alla cittadinanza” è rappresentato dalle *partnership* che essa instaura con la comunità. “La *partnership* tra impresa, comunità e territorio è una coalizione tra aziende, organizzazioni della società civile, istituzioni, che si impegnano in relazioni volontarie, reciprocamente vantaggiose ed innovative, perseguendo un comune obiettivo sociale: migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui la *partnership* stessa si inserisce, attraverso l'integrazione di risorse e competenze” (Beda, Bodo, 2004, p. 54).

In particolare, la *partnership* a tre – istituzioni, imprese e organizzazioni non profit – è destinata a diffondersi con sempre maggiore intensità, perché è la formula che assicura il massimo del coinvolgimento degli attori e ottimizza i benefici sociali ottenibili. Naturalmente, ciascuno di questi attori dovrà ricoprire un ruolo specifico (*Ibidem*):

- L'*impresa* deve funzionare da catalizzatore ed elemento propulsore del progetto: deve selezionare la causa sociale oggetto dell'iniziativa in modo molto oculato, perché quest'ultima deve essere compatibile con i valori espressi dall'azienda stessa. Sarà infine compito dell'impresa, una volta sposata la causa, coinvolgere tutti i suoi *stakeholder* mettendo in campo una rete di relazioni virtuose.
- L'*organizzazione non profit* può essere l'ispiratrice dell'iniziativa e il braccio operativo. Spetterà ad essa ispirare, proporre e sostenere l'iniziativa, anche perché spesso è l'unico soggetto che detiene le conoscenze e le capacità tecniche per affrontare la causa.
- Le *istituzioni* locali o nazionali devono creare un contesto idoneo affinché l'iniziativa abbia la massima utilità sociale per la comunità. È opportuno che le istituzioni tengano sempre presente, e rispettino, la loro funzione: facilitare, promuovere, mai imporre. L'obbligatorietà non rientra infatti nella sfera della Responsabilità Sociale d'Impresa, che ha invece il suo elemento fondante nella volontarietà.

Tutti i partner coinvolti nell'iniziativa potranno godere dei benefici che la *partnership* sarà o meno in grado di procurare. Il valore aggiunto, i benefici o i costi addizionali creati, rappresentano l'indicatore critico di successo o fallimento della *partnership*.

Un esempio di *partnership* a tre, che sarà meglio analizzato più avanti, è quello che ha coinvolto: a) Erg Raffinerie Mediterranee che, in qualità d'impresa, ha donato un mammografo; b) l'ASL 8 di Siracusa che, come Ente Pubblico non profit, lo ha ricevuto in dono; c) il comune di Priolo Gargallo, l'istituzione che ha messo a disposizione i locali per la costituzione di un centro di senologia. Un rapporto sinergico fra i tre partner ha consentito di migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui la stessa *partnership* si inserisce (per un'analisi più approfondita di quest'iniziativa si rimanda al paragrafo 5.3.1).

Per concludere, si propone di seguito una breve panoramica delle principali forme di *partnership* che un'impresa può realizzare:

- *Corporate giving*: “filantropia d'impresa”, ovvero donazione di risorse e competenze a vantaggio di una causa sociale.

- *Sponsorizzazioni*: si tratta di iniziative che coinvolgono l'impresa in progetti di diversa natura (culturale, sociale, ambientale) e che prevedono una presenza visibile dell'azienda nell'iniziativa. In questo caso, si realizza un coinvolgimento attivo dell'impresa: il progetto viene infatti dichiarato dall'azienda e spesso utilizzato come elemento di relazioni esterne.
- *Fondazioni d'impresa*: spesso non basta che l'azienda realizzi iniziative a sostegno di una causa. Occorre infatti garantire maggior efficacia ed organicità a questi interventi: lo strumento impiegato è la “*fondazione d'impresa grantmaking*”. Pur essendo costituite separatamente, queste fondazioni conservano dei legami con l'impresa, non vivendo un'esistenza “indipendente” dal disegno aziendale, del quale realizzano le iniziative mirate al benessere della comunità e caratterizzate dall'assenza dello scopo di lucro. Anche ERG ha costituito una fondazione, la Fondazione Edoardo Garrone, di cui si dirà di più al capitolo 5.

Tutte queste iniziative saranno meglio approfondite nel prossimo capitolo. Gli strumenti descritti saranno quindi impiegati per l'analisi del caso ERG, nei capitoli 4 e 5.

CAPITOLO TERZO

Comunicare la Responsabilità Sociale d'Impresa

Nel capitolo precedente, la Responsabilità Sociale d'Impresa è stata analizzata da due diverse prospettive: quella delle aziende, per cui la CSR può essere un importante fattore di vantaggio competitivo (ma non solo); e quella del territorio e della comunità presso cui l'impresa opera, che possono trarre molti benefici da sincere e concrete iniziative di CSR promosse dalle aziende.

Come già detto, però, non basta *pensare* in termini socialmente responsabili; occorre anche *agire* in termini socialmente responsabili. Le imprese devono dimostrare di operare seriamente e in modo concreto nell'ambito della CSR. Sono numerose le leve che in questo senso dovranno essere attivate: tra queste, la leva Comunicazione riveste un ruolo di primo piano. Non si può fare CSR senza comunicare CSR. È per questo motivo che il presente capitolo è dedicato all'analisi delle strategie e degli strumenti impiegati dalle aziende per comunicare la propria Responsabilità Sociale d'Impresa. Occorre però precisare che non si può ridurre la CSR a sola comunicazione: in questo modo, infatti, il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa perderebbe il suo significato sostanziale trasformandosi in una mera questione di immagine.

Il primo paragrafo esamina l'intesa sempre più forte che si è costituita tra comunicazione ed etica, e che ha favorito la nascita della comunicazione sociale e del marketing sociale.

Il secondo paragrafo analizza gli strumenti a disposizione delle imprese per comunicare la CSR, il cui utilizzo sempre più frequente, tra l'altro, sta favorendo la nascita di un nuovo paradigma per la comunicazione d'impresa.

All'analisi specifica di uno di questi strumenti, ossia il *cause related marketing*, è infine dedicato il terzo paragrafo, che ne esamina gli aspetti teorici, operativi e le diverse iniziative.

3.1. La comunicazione incontra il sociale

Prima di esaminare nello specifico le tecniche e gli strumenti necessari per comunicare la CSR, occorre introdurre due concetti fondamentali per procedere nell'analisi: quelli di comunicazione sociale e di marketing sociale.

Spesso, quando si pensa alla comunicazione, la si associa subito alla pubblicità e a tutti i suoi aspetti negativi: martellante, invadente, manipolatrice, ingannevole. Si ha subito l'idea della cinica multinazionale interessata soltanto al profitto che inonda giornali, radio e tv con i più impensabili messaggi pubblicitari ad un solo scopo: spingere il povero consumatore, sommerso da una valanga di spot, a comprare i suoi prodotti.

Ma la comunicazione non è soltanto questo. La stessa pubblicità può fare molto più che semplicemente indurre ad acquistare: può riuscire a convincere gli individui a sposare una causa, o ad adottare specifici comportamenti, nel bene della comunità. Basti citare il celebre caso di Pubblicità Progresso, che da più di trent'anni promuove e realizza in Italia campagne pubblicitarie a favore di cause sociali e culturali.

Ecco quindi che, a ragion veduta, si può parlare di comunicazione sociale e anche di marketing sociale: spesso convincere le persone della bontà di un'idea o di un comportamento può essere molto più arduo che convincerle a comprare una nuova marca di detersivo.

È all'analisi di questi concetti che è dedicato questo paragrafo. In primo luogo, si cercherà di chiarire l'importanza della comunicazione sociale, giustificata tra l'altro dalla presenza sempre più massiccia di questioni etiche nel mondo della comunicazione. Si passerà quindi ad esaminare il marketing sociale, con i suoi strumenti, le sue tecniche e i suoi obiettivi, distinguendolo dal *cause related marketing* (CRM), che verrà invece analizzato nel paragrafo 3.3.

3.1.1. Questioni etiche nella comunicazione

“Una questione etica è un problema, una situazione o un'opportunità definiti che richiedono a un individuo o a un'organizzazione di scegliere tra azioni alternative, che devono essere valutate come giuste o sbagliate, etiche o antietiche” (Pride, Ferrell, 2004, p. 93).

Nel momento in cui un'organizzazione (sia essa un'impresa, una ONP, un ente pubblico) individua una tematica che ritiene etica, deve impegnarsi a promuoverla e a convincere gli attori con cui interagisce della bontà di questa causa e dei vantaggi che può procurare alla comunità. È da queste premesse che ha origine la comunicazione sociale.

Gli obiettivi che, in successione, la comunicazione sociale si propone di raggiungere sono (Sobrero, 2006):

- a. **Informare e aggiornare.** È compito della comunicazione sociale portare all'attenzione del pubblico un concetto positivo, un progetto sociale, un intervento da condividere, un'azione responsabile.
- b. **Convincere e persuadere.** La comunicazione sociale, presentando e argomentando dati, ricerche e testimonianze utili, deve riuscire a dimostrare la veridicità di quanto veicolato.
- c. **Stimolare e motivare.** Infine, la comunicazione sociale deve essere in grado di proporre modelli di comportamento, spingere a condividere azioni destinate a contribuire a una specifica causa sociale, prevenire o modificare taluni comportamenti contrari alla causa sostenuta.

A questo punto, occorre però ricordare che la comunicazione sociale non costituisce di per sé una forma di cambiamento sociale, ma solo una forma mediata di *facilitazione* al cambiamento. Il cambiamento sociale concreto, dunque, non è realizzato dagli operatori della comunicazione sociale, ma dagli attori reali e dalle loro effettive opportunità di influenza e relazione reciproca. I comunicatori sociali devono invece saper "ascoltare", rintracciare gli indizi di tendenze sociali in atto e inserirvisi di conseguenza: devono quindi essere pronti a cogliere ogni opportunità di collegare le loro campagne alle svolte e alle tendenze sociali di cambiamento in atto (per un'analisi più approfondita di questi argomenti si rimanda al paragrafo 3.1.2, dedicato al marketing sociale).

I soggetti promotori di campagne di comunicazione sociale sono soprattutto:

- *Le organizzazioni non profit*, che spesso realizzano campagne legate alla raccolta fondi che, nella maggior parte dei casi, rappresenta la principale fonte di finanziamento per le ONP.

- *Gli enti pubblici*, che negli ultimi anni hanno intensificato notevolmente il loro impegno a favore di progetti sociali. Numerose sono in particolare le campagne gestite dalla Pubblica Amministrazione locale: regioni, province e comuni.
- *Le imprese* che, specie nell'ambito delle proprie politiche di CSR, realizzano campagne a favore della collettività.

La crescita del numero di iniziative di comunicazione sociale è legata a un fattore molto importante: la sempre maggiore attenzione al cittadino, inteso in questo senso come il destinatario delle campagne. I bisogni del cittadino costituiscono oggi il focus attorno al quale si realizza ogni progetto di comunicazione sociale. Si parla sempre più di “bisogni” e meno di “diritti” del cittadino, a testimonianza del fatto che oggi non basta valutare soltanto i diritti formali, ma occorre anche considerare le reali e concrete necessità dei cittadini (*Ibidem*). È nell'ottica di questo crescente interesse verso i bisogni, non strettamente legati alla sopravvivenza, che è nato il marketing sociale (cfr. paragrafo 3.1.2). Per rispondere a questi bisogni si realizzano nuovi servizi; la comunicazione è considerata sempre più frequentemente come parte integrante di questi servizi: prima di poterne usufruire, il cittadino deve esserne informato.

Naturalmente, affinché possano rivelarsi efficaci non soltanto in teoria ma anche nella pratica, le campagne di comunicazione sociale non devono essere episodi sporadici, privi di un filo conduttore che ne garantisca la coerenza e la continuità. Inoltre, è necessario che i risultati prodotti da queste campagne vengano continuamente monitorati e valutati, per verificare se corrispondono alle attese dei promotori e, in caso contrario, individuare le pecche e correggerle.

In conclusione, si propone di seguito una breve panoramica degli strumenti al servizio della comunicazione sociale (*Ibidem*):

- Relazioni Pubbliche;
- Campagne sui media;
- Azioni di marketing sociale, rivolte in particolare a categorie a rischio;
- Eventi di vario genere: manifestazioni, convegni, incontri, attività sul territorio;
- Attività educative e formative, destinate a operatori, scuole, etc;
- Attività informative e formative in rete.

Come già detto, è opportuno che questi strumenti non vengano intesi come compartimenti stagni, e dunque impiegati separatamente dalle organizzazioni promotrici di iniziative di comunicazione sociale. Altrimenti, si corre il rischio che arrivino ad essere in conflitto tra loro, a discapito dell'efficacia della campagna. Al contrario, devono operare in modo sinergico ed essere quindi parte integrante di campagne coerenti e unitarie, miranti al perseguimento di un scopo condiviso.

3.1.2. Il marketing sociale

In tutto il mondo, purtroppo, esistono problemi di natura sociale, che i governi (“dall’alto”) e i cittadini (“dal basso”) considerano tali e, pertanto, cercano di risolvere. Trovare una soluzione a questi problemi sociali significa cambiare la società stessa e il modo di vivere di singoli e gruppi, trasformando i comportamenti negativi e dannosi in atteggiamenti a favore della collettività. Significa inoltre modificare la scala di valori di singoli gruppi e di intere società, e creare infine nuove tecnologie sociali per promuovere i cambiamenti desiderati ed elevare la qualità della vita (Kotler, Roberto, 1991).

Nei secoli scorsi, i grandi cambiamenti si imponevano tramite la forza e la violenza, con guerre e rivoluzioni. È soltanto da pochi anni a questa parte che si può affermare, a ragion veduta, che il cambiamento sociale indotto dalla violenza sta progressivamente lasciando il posto ad un cambiamento pianificato, volontario e non violento, basato sullo scambio e sulla persuasione (*Ibidem*).

Al giorno d’oggi esistono le conoscenze, le tecniche e la tecnologia necessarie per organizzare ed attuare programmi finalizzati a un concreto cambiamento sociale. Promuovere cambiamenti sociali che migliorino la qualità della vita è la sfida del marketing sociale.

Molti vedono spesso un’aperta contraddizione tra il concetto di “marketing”, che si pensa ispirato soltanto dall’arricchimento e dall’interesse personale, e i comportamenti socialmente responsabili, ispirati invece a valori come la solidarietà e il benessere collettivo. In questo modo, si rischia però di non cogliere la vera natura del marketing: un acceleratore del cambiamento, capace con la sua logica di spezzare ordini e abitudini, anche socialmente dannose. Pertanto, il mancato impiego delle

tecniche del marketing sociale potrebbe annullare gli sforzi di quanti operano per una società migliore.

Alla luce di quanto detto, si può allora affermare che “il marketing sociale altro non è che una differente applicazione di principi già noti; solo che in questo caso anziché per vendere saponette questi principi vengono utilizzati per diffondere idee e pratiche di utilità generale. Si può addirittura sostenere che è proprio nella sua versione sociale che il marketing, in quanto sistema basato sul rapporto con la gente, realizza completamente le sue enormi potenzialità” (*Ibidem*, p. XI).

Si cercherà ora di analizzare queste potenzialità del marketing sociale, descrivendone la natura e i compiti e quindi esaminandone l’aspetto gestionale e operativo. Prima occorre però fare una precisazione, per evitare fraintendimenti tra il concetto di “marketing sociale” (nell’accezione sopra presentata), e quello di *cause related marketing* (marketing legato a una causa), che sarà esaminato al paragrafo 3.3 e che costituisce la base per l’analisi del caso ERG che verrà proposta nei prossimi capitoli.

Secondo il parere di chi scrive, c’è una differenza rilevante tra marketing sociale e *cause related marketing*. Il primo comprende infatti una serie di iniziative volte a promuovere un’idea, uno stile di vita, un comportamento di utilità generale al fine di favorirne l’adozione. Si tratta di una strategia che può essere perseguita anche da enti pubblici e organizzazioni non profit. Il *cause related marketing*, invece, è sempre perseguito da un’azienda profit: l’impresa sposa una causa socialmente rilevante e interviene in molti modi (attraverso donazioni, sponsorizzazioni ed altro) per supportarla, anche nella prospettiva di ottenerne un ritorno in termini di immagine e reputazione.

Il marketing sociale nasce da una costola del marketing. Pertanto, si tratta di una disciplina che utilizza diversi concetti, strumenti e pratiche proprie del marketing. Kotler e Roberto lo definiscono “una tecnologia di gestione del cambiamento sociale che comprende la progettazione, l’esecuzione e il controllo di programmi destinati a facilitare l’accettazione di un’idea o di una pratica sociale in uno o più gruppi di utenti designati” (*Ibidem*, p. 26).

Tenendo conto di questa definizione, sono tre gli elementi principali da considerare: a) il prodotto sociale; b) l'utente designato; c) le tecnologie di gestione del cambiamento sociale (*Ibidem*).

a. Il prodotto sociale

Le idee e i comportamenti sono il “prodotto” che il marketing sociale deve riuscire a vendere. In particolare, si distinguono tre tipi di prodotto sociale:

- *L'idea sociale*, che può prendere la forma di una credenza, un'attitudine o un valore. La credenza è la percezione che si ha di un dato di fatto; essa esclude ogni tipo di valutazione. L'attitudine è una valutazione, positiva o negativa, di persone, oggetti, idee o fatti. I valori sono condizioni universalmente condivise su ciò che è giusto o sbagliato.
- *La pratica*, che può tradursi nell'esecuzione di un singolo atto o nell'instaurazione di un nuovo modello di comportamento.
- *L'oggetto tangibile*, spesso collocato al centro di una campagna di marketing sociale (come ad esempio il profilattico nelle campagne di prevenzione dall'AIDS). Occorre però avere chiaro che, in questo caso, il prodotto sociale non è il profilattico: è invece il comportamento che spinge ad usare il profilattico.

b. Gli utenti designati

Le campagne di marketing sociale, per avere successo, non devono rivolgersi a tutti in maniera indistinta, bensì devono essere indirizzate a specifici destinatari: gli utenti designati. Anche in questo caso, occorre individuare diversi segmenti del mercato “sociale” tramite l'analisi di alcuni criteri: elementi socio-demografici, profilo psicologico dei destinatari, caratteristiche del comportamento. Poiché ogni gruppo di utenti designati presenta un particolare insieme di credenze, attitudini e valori, i programmi di marketing sociale devono essere strutturati in accordo con le esigenze di ogni specifico segmento della popolazione designata.

c. Le tecnologie di gestione

Attraverso l'utilizzo di apposite tecnologie gestionali, il marketing sociale deve raggiungere in successione i seguenti obiettivi:

- *Definire il giusto accordo prodotto-mercato*, che prevede la creazione di un nuovo prodotto sociale che incontri le necessità non ancora soddisfatte e la

progettazione di un prodotto migliore di quelli a disposizione. Naturalmente, per stabilire un giusto accordo occorre conoscere profondamente gli utenti designati, così da individuare un problema, un desiderio o un'esigenza da loro realmente sentiti.

- *Progettare il giusto accordo prodotto-mercato*, ovvero presentare in maniera efficace la soluzione prevista al gruppo di utenti designati. Per fare questo occorre: 1) posizionare opportunamente il prodotto sociale; 2) confezionarlo in maniera adeguata; 3) sviluppare un'immagine di rinforzo.
- *Distribuire il giusto accordo prodotto-mercato*, ovvero distribuire la pratica sociale desiderata al gruppo di utenti designati. In questa fase, le strategie seguite sono diverse nel caso in cui la campagna di marketing ruoti attorno ad un prodotto tangibile di base, che richiede una presentazione o una dimostrazione personale, oppure a un'idea o un comportamento, in cui queste non sono necessarie.
- *Difendere il giusto accordo prodotto-mercato*, decidendo se mantenere o cambiare questo accordo per far fronte alle trasformazioni avvenute nell'ambiente e nella popolazione di utenti designati. In questa fase, occorre monitorare continuamente la campagna, analizzandone gli effetti, ed eventualmente intervenire di conseguenza.

Nel complesso, il processo di gestione del marketing sociale si articola in cinque fasi (*Ibidem*):

1. *L'analisi dell'ambiente esterno*. Il primo passo da compiere consiste in un esame dell'ambiente immediatamente prossimo a una particolare campagna di marketing sociale.
2. *La ricerca della popolazione di utenti designati*. Occorre prima di tutto avere una conoscenza il più possibile completa ed esaustiva del gruppo di utenti designati e dei suoi bisogni. Quindi si procederà a un'opportuna segmentazione dell'utenza e, scelto il segmento specifico di destinatari, occorre sviluppare una strategia di posizionamento adatta a questo segmento, così da soddisfarne pienamente le necessità.
3. *La progettazione degli obiettivi e delle strategie di marketing sociale*. Si tratta di definire prima di tutto una serie di obiettivi da perseguire, che siano specifici,

misurabili e raggiungibili. Si deve poi decidere il livello di spesa necessario a raggiungere questi obiettivi: occorre dunque definire il bilancio dell'iniziativa. Infine, si dovrà decidere come ripartire il budget tra i vari strumenti del marketing mix che saranno impiegati (le celebri "4 P" proposte da Kotler: Prodotto, Prezzo, Punto vendita, Promozione). Gli operatori del marketing sociale hanno suggerito di aggiungere altre tre P, adatte al caso specifico: Personale, Presentazione, Processo.

4. *La pianificazione dei programmi di marketing sociale.* Una volta definita la strategia, gli elementi del marketing mix dovranno essere trasformati in programmi tattici per divenire operativi.
5. *L'organizzazione, l'attivazione, il controllo e la valutazione dello sforzo del marketing sociale.* La fase conclusiva prevede la finalizzazione delle risorse, l'attivazione concreta dei programmi, il loro continuo monitoraggio e la valutazione delle risposte degli utenti designati.

3.2. Gli strumenti per comunicare la CSR

Dopo aver esaminato, seppur brevemente, i concetti di comunicazione e marketing sociale, in questo paragrafo si entra nel merito dell'argomento di questo capitolo, ovvero le strategie comunicative della Responsabilità Sociale d'Impresa.

Come già detto, all'impresa non basta realizzare iniziative di CSR; deve anche far conoscere, tanto all'esterno quanto all'interno, il proprio impegno in campo sociale. Ecco quindi che la comunicazione è parte integrante, e componente indispensabile, di ogni politica di Responsabilità Sociale d'Impresa.

Si cercherà di dimostrare l'importanza della leva comunicativa per la CSR: la comunicazione, infatti, è oggi sempre più un fattore critico di successo per le iniziative delle imprese socialmente responsabili. Successivamente, si dirà come l'avvento della CSR sta cambiando il modo di fare comunicazione all'interno di un'impresa, favorendo addirittura la nascita di un nuovo paradigma. Infine, l'attenzione si focalizzerà sugli strumenti utilizzati dalle imprese per comunicare la propria CSR, di cui sarà presentata una breve analisi.

3.2.1. Perché comunicare la CSR?

Nel 2003 il Censis pubblicò una ricerca dal titolo *La produzione di capitale sociale*, in cui metteva in evidenza come, nel corso dell'anno precedente, su 100 aziende italiane con più di 20 addetti almeno 65 avevano sostenuto finanziariamente iniziative di carattere sociale; più di un quarto aveva sostenuto forme di volontariato, cedendo beni o coinvolgendo il proprio personale in attività di questo tipo; il 46% aveva sponsorizzato manifestazioni di tipo culturale o sportivo, mentre l'8% aveva investito in campagne pubblicitarie o effettuato investimenti in comunicazione a fini sociali.

Da questi dati emerge chiaramente che i comportamenti socialmente responsabili delle imprese si stanno accompagnando a nuovi modi di comunicare. Meno gridate, meno superficiali, queste nuove forme di comunicazione si basano sulla capacità dell'impresa di aprire un dialogo con i propri interlocutori per capire e soddisfare i loro bisogni e le loro attese di etica, socialità e solidarietà. Se per le aziende la sfida del passato è stata quella di creare marche sempre più "grandi", la sfida del futuro sarà invece quella di creare marche "migliori", consapevoli del loro ruolo verso la società e capaci di rispondere anche ai suoi bisogni etico-morali.

Se, come si è sostenuto nel capitolo precedente, l'affermazione della cultura della CSR all'interno delle aziende apre le porte a nuovi paradigmi di *governance*, più attenti al coinvolgimento degli *stakeholder*, allo stesso modo si può dire che, così facendo, la logica della CSR apre anche a nuovi paradigmi di comunicazione (Cerana [a cura di], 2004) (cfr. paragrafo 3.2.2).

Da questo punto di vista, la comunicazione è una fase fondamentale del processo di Responsabilità Sociale d'Impresa per almeno tre ragioni (*Ibidem*):

- Apre stabili e duraturi canali di relazione con gli interlocutori interessati all'impresa;
- Massimizza i vantaggi derivanti dall'adozione di strategie e comportamenti socialmente responsabili per costruire rapporti fiduciosi e durevoli con gli *stakeholder*;
- Crea reputazione.

Occorre a questo punto precisare che il concetto di reputazione è diverso da quello di immagine, e anche molto più complesso da costruire. L'*immagine* è legata

alla capacità dell'impresa di gestire nel breve termine le impressioni dei suoi interlocutori. La *reputazione*, invece, è profondamente radicata nel modo di agire dell'impresa ed è parte integrante della sua identità. La reputazione è il risultato dell'affidabilità che un'impresa si è creata e si guadagna solo con il persistere nel tempo di comportamenti etici. Naturalmente, la reputazione così intesa ha bisogno di processi di comunicazione coerenti, in grado di garantire all'azienda la fiducia dei suoi interlocutori.

Reputazione, fiducia e comunicazione sono dunque elementi decisivi per un'impresa, dal momento che le consentono di conquistare vantaggi concreti ad almeno tre livelli (*Ibidem*):

- *Comportamenti e decisioni d'acquisto.* Studi condotti a riguardo hanno dimostrato che il consumatore medio italiano sarebbe disposto a pagare di più per acquistare prodotti o servizi di un'azienda che si è distinta per il suo impegno in campo sociale, o per l'attenzione nei confronti delle condizioni di lavoro dei propri dipendenti. Pertanto, reputazione, fiducia e comunicazione irrobustiscono la preferenza e la fedeltà dei consumatori per una marca.
- *Mercato dei capitali e decisioni di investimento.* Se da un lato esistono consumatori che si dichiarano disposti a pagare di più per i prodotti di aziende impegnate in attività di CSR, dall'altro lato vi sono risparmiatori assai favorevoli ad investimenti socialmente responsabili, cioè ad acquistare azioni di aziende che rispettano l'ambiente, la salute, la dignità delle persone e, soprattutto, dei risparmiatori.
- *Fedeltà e performance dei dipendenti.* Altre ricerche hanno dimostrato che i collaboratori di un'impresa si sentono più gratificati e motivati se sanno di appartenere ad un'azienda con elevata legittimazione sociale. Naturalmente, è chiaro che, affinché i dipendenti attuali possano sentirsi più motivati e i dipendenti potenziali possano essere attratti dall'impresa, i comportamenti socialmente responsabili devono essere comunicati.

Anche ERG, come si vedrà meglio nei prossimi capitoli, si impegna a conquistare, tramite accorte strategie di comunicazione socialmente responsabile, reputazione e fiducia, specie nel territorio di Siracusa e provincia, dove hanno sede i suoi impianti di raffinazione petrolifera. Attraverso la pubblicazione di un annuale

rapporto su Salute, Sicurezza e Ambiente (cfr. paragrafo 5.1), ad esempio, il gruppo intende non soltanto rendere conto del rispetto degli obblighi di legge, ma anche convincere i suoi interlocutori esterni (da un lato i clienti, dall'altro gli azionisti) del proprio impegno in questi ambiti, che si propone di andare oltre quanto strettamente previsto dalla legge. In questo modo, ERG sta cercando negli ultimi anni di conquistarsi la reputazione di produttore di energia "pulita" e, dunque, la fiducia dei suoi clienti e azionisti. Il gruppo punta anche a coinvolgere maggiormente i dipendenti: ha redatto un Codice Etico che tutti i lavoratori possono visionare e che ha l'obiettivo di motivarli, facendoli sentire membri di una comunità ispirata a dei valori condivisi. Questi e altri strumenti utilizzati da ERG saranno esaminati nel capitolo 5.

Queste considerazioni danno un'idea dell'importanza che la comunicazione riveste a completamento di un'iniziativa di CSR, nonché dei numerosi benefici che un'azienda ne può trarre. Ma una comunicazione socialmente responsabile riesce a produrre risultati positivi non solo per le imprese, bensì anche per le comunità che le ospitano, dal momento che (Sobrero, 2006):

- Contribuisce alla crescita culturale del cittadino, migliorando anche il suo livello di consapevolezza come consumatore. Un consumatore più attento sarà un consumatore più esigente verso l'impresa, che dovrà pertanto intensificare il proprio impegno nel sociale se vuole mantenere la sua fiducia.
- Rafforza il senso di appartenenza: a) dei dipendenti all'impresa; b) dei volontari ad un'organizzazione non profit; c) dei cittadini al territorio.
- Migliora la coesione sociale, attivando processi di emulazione e di collaborazione fattiva tra soggetti diversi, nel benessere della collettività.

Nell'ambito della comunicazione socialmente responsabile, l'impresa deve essere consapevole che non gioca da sola. Sono almeno tre, infatti, i soggetti coinvolti in iniziative di comunicazione della CSR: a) le imprese, che adottano politiche di Responsabilità Sociale; b) Le organizzazioni non profit, con cui le aziende stringono accordi di *partnership*; c) gli enti pubblici, che devono creare un contesto favorevole ad iniziative di CSR e, spesso, devono realizzare in prima persona programmi di comunicazione sociale. Ciascuno di questi tre attori deve avere ben chiaro cosa è la comunicazione sociale (*Ibidem*):

- a. Le *imprese* devono essere convinte che la comunicazione socialmente responsabile non è un fatto di moda o una leva tattica per superare difficoltà di mercato.
- b. Le *organizzazioni non profit* devono essere consapevoli che le imprese con cui sviluppano forme di collaborazione non sono semplici canali per procurarsi risorse, bensì organizzazioni ricche di valore.
- c. Gli *enti pubblici* devono comprendere che, nell'ambito della comunicazione sociale, il “fare” precede il “comunicare”, e che il cittadino è al centro dell'attenzione solo se al centro della comunicazione ci sono i suoi bisogni.

Questo gioco a tre (impresa, ONP, enti pubblici) si ritrova anche nel caso analizzato in questo lavoro: l'impresa è la ERG, le ONP con cui il gruppo stringe accordi di *partnership* sono numerose (la Riserva marina del Plemmirio, la Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori, l'Istituto Nazionale del Dramma Antico) e gli enti pubblici coinvolti più di frequente sono strutture sanitarie (ASL 8 di Siracusa, Azienda Ospedaliera “Umberto I”). Per un approfondimento si rimanda al capitolo 5.

A conclusione di questo paragrafo, un breve accenno alla credibilità della comunicazione socialmente responsabile. Le imprese che comunicano le proprie iniziative di CSR devono risultare credibili agli occhi dei propri interlocutori, specie delle ONP e degli enti pubblici.

“Le opinioni convergono nel giudicare credibile la comunicazione di Csr solo quando:

- vi è coerenza tra gli interventi di responsabilità sociale e i comportamenti dell'impresa;
- vi è coerenza tra business dell'impresa e interventi di Csr;
- gli interventi sono misurati, misurabili e continui” (Cerana [a cura di], 2004, p. 61).

Coerenza e continuità dell'impegno di CSR sono dunque i due criteri principali utilizzati per giudicare la credibilità della comunicazione socialmente responsabile. Gli strumenti di comunicazione e le fonti di informazione ritenute più efficaci e credibili per conoscere e valutare le politiche di CSR delle imprese sono tutti quelli garantiti da terzi: certificazioni, marchi di qualità, premi e riconoscimenti conseguiti. Un posto decisivo è occupato inoltre dalle Fondazioni d'Impresa, la cui

costituzione è considerata un efficace indicatore di credibilità in ragione dell'impegno e dell'investimento concreto che essa comporta (*Ibidem*). Anche ERG, come si vedrà, ha costituito una Fondazione d'Impresa, la Fondazione Edoardo Garrone, che si fa promotrice di numerose iniziative di CSR nel territorio di Siracusa e provincia (cfr. paragrafo 5.3.2).

Anche le azioni di *cause related marketing* sono valutate positivamente, specie quelle legate ad ambiente e territorio, educazione ed istruzione, salute e società, ricerca scientifica, arte e cultura. Non è un caso che questi ambiti siano gli stessi in cui ERG interviene con le proprie iniziative di CRM: questo a garanzia della credibilità della sua politica di Responsabilità Sociale d'Impresa (cfr. capitolo 5).

3.2.2. Un nuovo paradigma per la comunicazione d'impresa

È ormai evidente che l'avvento della CSR ha profondamente cambiato la cultura d'impresa, aprendo la strada a nuove forme di *governance* che puntano ad un maggiore coinvolgimento degli *stakeholder*. Allo stesso modo, diversi elementi inducono a ritenere che l'irruzione della logica della CSR nelle aziende stia cambiando anche il modo di fare comunicazione, favorendo la nascita di un nuovo paradigma che sembra avere ben poche similarità con quello più classico della comunicazione d'impresa.

Il paradigma classico si basa sull'idea che l'unica responsabilità dell'impresa è quella di produrre valore economico. In quest'ottica, la comunicazione si muove dentro il territorio dell'immagine, cioè presta attenzione unicamente al modo in cui l'azienda è percepita dal pubblico dei clienti, dai quali cerca di essere apprezzata per i suoi asset tangibili di prodotto e intangibili di marca.

Con l'affermarsi della logica della CSR, le aziende salgono i gradini della piramide di Carrol (cfr. paragrafo 2.4.2), e alla responsabilità economica si affianca quella sociale. La comunicazione esce allora dal territorio dell'immagine e del rapporto esclusivo azienda-mercato, per entrare nel territorio più complesso del rapporto impresa-società. L'azienda comincia allora a curare le relazioni con tutti i suoi interlocutori, dai quali cerca di essere apprezzata per la sua capacità di rispondere alle attese etiche, sociali e ambientali. Questo, naturalmente, a patto che

riveda il suo modo di fare comunicazione: nasce così un nuovo paradigma per la comunicazione d'impresa.

Secondo Nicoletta Cerana (2004), le principali caratteristiche di questo nuovo paradigma sono:

a. La comunicazione simmetrica e l'ascolto

Il bilanciamento di interessi diversi è l'elemento basilare di ogni comunicazione di CSR. Pertanto, si tratta di una comunicazione a due vie, simmetrica, un dialogo costante tra l'impresa e i suoi *stakeholder*. Naturalmente, sarà compito dell'impresa realizzare un attento ascolto di questi *stakeholder*, così da individuarne attese e aspettative che, se soddisfatte, garantiranno un posizionamento dinamico dell'azienda.

b. Un approccio sistemico

È opportuno che l'impresa, quando comunica le sue iniziative di CSR, si rivolga orizzontalmente a tutti i suoi *stakeholder*, senza escluderne nessuno: l'esclusione, infatti, potrebbe comportarle gravi danni, in termini economici e di reputazione. L'impresa deve quindi instaurare con i suoi interlocutori relazioni stabili e durature, non effimere.

c. Dal target agli *stakeholder*

Una comunicazione che possa definirsi socialmente responsabile non deve considerare i suoi destinatari come un "target" (termine invece molto in voga nel mondo della pubblicità), bensì come *stakeholder*, ossia come portatori attivi di interessi.

Di *stakeholder* e della loro classificazione si è già parlato in precedenza (cfr. paragrafo 1.2.1). Si riporta di seguito una seconda classificazione, proposta da Toni Muzi Falconi (2002), più utile ai fini di un approccio comunicativo alla CSR, perché consente di individuare gli interlocutori realmente strategici per un'impresa. Si tratta di un approccio importante dal punto di vista operativo, perché consente di sviluppare diversi modelli comunicativi, ognuno dei quali più adatto ad ogni tipologia di *stakeholder*.

L'autore distingue innanzitutto tra influenti e *stakeholder*. Gli *influenti* sono tutti quegli individui e gruppi che, consapevolmente o inconsapevolmente, riescono ad influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa. Per

stakeholder, Muzi Falconi intende invece tutti i soggetti consapevoli di avere un diritto ad interloquire con l'impresa: in sostanza, tutti coloro che contribuiscono a legittimare socialmente l'organizzazione e provvedono ad attribuirle o contestarle quella che si potrebbe definire una "licenza ad operare" nella società.

Sulla base di questa distinzione, l'autore individua tre tipologie di interlocutori:

- Gli *stakeholder influenti*: tutti quei soggetti che si considerano rilevanti per l'impresa e che l'impresa riconosce come tali, garantendo dunque loro il diritto ad interloquire. Il caso più evidente è quello dei dipendenti dell'azienda. Nei confronti di questi interlocutori, l'impresa dovrà aprire una relazione diretta e gestita con un modello comunicativo molto simmetrico ed essenziale.
- Gli *stakeholder non riconosciuti*: quei soggetti che si ritengono portatori di interesse verso l'impresa ma che non vengono riconosciuti come tali dall'organizzazione, che dunque non garantisce loro un titolo ad interloquire. Un esempio di questo tipo di *stakeholder* è dato dai movimenti di cittadinanza d'impresa o dai gruppi di pressione transnazionali. Nei confronti di costoro che, pur essendo *stakeholder*, non sono considerati influenti, l'impresa dovrà sviluppare un'attenta analisi per capire se è opportuno o meno avviare delle relazioni con loro.
- Gli *influenti non stakeholder*: si tratta di soggetti non consapevoli e verosimilmente non interessati ad interloquire con l'impresa, che tuttavia li considera rilevanti ai propri fini e, per questo, sviluppa con loro un sistema di relazioni. Nei loro confronti, l'impresa adotterà modelli comunicativi molto coinvolgenti, che attirino la loro attenzione e li persuadano a diventare *stakeholder*.

d. Dalle promesse ai comportamenti concreti

Come già detto, la comunicazione socialmente responsabile, per essere efficace, deve risultare credibile. Per questo motivo comunicare la CSR non significa fare dichiarazioni velleitarie né creare aspettative che potrebbero essere deluse. Se ciò accadesse, infatti, l'azienda perderebbe la credibilità, e ciò influirebbe negativamente sulla sua reputazione. Quindi, dietro la comunicazione

socialmente responsabile ci devono essere programmi e progetti concreti, la cui comunicazione deve essere sostenuta da precisi indicatori che consentano di valutarne l'efficacia.

e. Un confine molto delicato

Fra l'impresa che fa poco dal punto di vista sociale ma investe molto per comunicarlo e l'impresa che fa molto nel sociale ma investe poco per farlo sapere è da preferire quest'ultima. Ciò fa capire come esiste un delicato equilibrio tra la rappresentazione completa delle iniziative di CSR e l'utilizzo di tali iniziative a fini pubblicitari. Riuscire a individuare questo delicato confine è oggi uno degli obiettivi della comunicazione socialmente responsabile.

f. Dall'output all'outcome

La misurazione dei risultati è un altro elemento che distingue il paradigma classico della comunicazione d'impresa dal nuovo paradigma. Nel paradigma classico, i risultati venivano misurati tramite il concetto di output, che si riferisce al prodotto finale delle azioni comunicative e, dunque, all'impatto quantitativo generato. Nel nuovo paradigma non basta misurare l'output. È necessario infatti saper valutare anche gli outcome, ossia gli effetti indiretti dell'attività di comunicazione e quindi l'impatto qualitativo in termini, ad esempio, di efficacia e utilità. Per misurare gli outcome occorre coinvolgere in prima persona gli *stakeholder*, individuando indicatori *ad hoc* per ogni categoria.

Alla luce di questo nuovo modo di fare comunicazione d'impresa, si possono individuare alcuni comuni tratti distintivi del processo di comunicazione della Responsabilità Sociale (Cerana [a cura di], 2004):

- Le politiche di comunicazione della CSR non sono mai decise "a caso": devono invece essere definite a livello strategico e improntate a principi di continuità.
- La gestione e il coordinamento delle strategie di comunicazione della CSR sono sempre affidati ad apposite strutture organizzative, collocate presso gli uffici comunicazione o relazioni esterne.
- Chiarezza, trasparenza, rilevanza e coerenza con il sistema valoriale dell'organizzazione sono elementi imprescindibili della comunicazione della CSR.

- Il processo di comunicazione è sempre di tipo bidirezionale: un dialogo che mira a garantire equilibrio e rispetto tra gli interlocutori.
- Per comunicare le iniziative di CSR predominano gli strumenti delle Relazioni Pubbliche e della comunicazione *online*, cui sono spesso affiancate la pubblicità e la comunicazione promozionale.
- I programmi di comunicazione devono sempre essere sottoposti a una costante misurazione, valutazione e rendicontazione non solo quantitativa, ma anche e soprattutto qualitativa, con riferimento ai risultati sociali raggiunti.

“La presenza simultanea di tutti questi elementi distintivi garantisce una «buona comunicazione di Csr» che è strumento indispensabile per massimizzare il capitale reputazionale dell’impresa socialmente responsabile in un più ampio contesto di arricchimento delle dinamiche sociali” (*Ibidem*, p. 168).

Per concludere, qualche riflessione sul possibile futuro della comunicazione socialmente responsabile. In Italia, l’argomento è stato negli ultimi tempi ampiamente dibattuto all’interno della FERPI (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana), che, fra i suoi progetti, ne ha avviato uno dedicato proprio alla CSR. Sul sito web della FERPI⁵ sono apparsi di recente alcuni contributi che, interrogandosi proprio sul futuro della comunicazione socialmente responsabile, hanno proposto l’ipotesi di cominciare a rendicontare, accanto ai comportamenti ambientali e sociali delle imprese, anche i loro comportamenti comunicativi.

La comunicazione non può più essere considerata come qualcosa di slegato dai comportamenti produttivi, economici, sociali e ambientali dell’impresa; in sostanza, non va intesa come una sorta di sovrastruttura che risiede in un limbo esente da ogni valutazione e giudizio di tipo etico. Si è proposto allora di aggiungere un quarto livello di valutazione (dopo quello economico, ambientale e sociale), dedicato appunto alla valutazione della responsabilità dei comportamenti comunicativi. Sono stati anche suggeriti alcuni criteri di giudizio: trasparenza, veridicità, chiarezza, completezza, tempestività, correttezza e rilevanza, che, se presenti, garantirebbero una comunicazione davvero “socialmente responsabile”.

⁵ www.ferpi.it

3.2.3. Comunicare la CSR: la “cassetta degli attrezzi”

Dopo aver esaminato nei paragrafi precedenti alcuni aspetti teorici della comunicazione della Responsabilità Sociale d’Impresa, si analizzeranno di seguito i principali strumenti impiegati da un’azienda per comunicare la sua CSR. Si offrirà prima di tutto una breve panoramica di questa “cassetta degli attrezzi”, per poi soffermarsi specificamente su alcuni fra gli strumenti presentati, che torneranno utili per l’analisi delle strategie comunicative adottate da ERG per far conoscere il suo impegno sociale (cfr. capitolo 5).

Occorre innanzitutto premettere che il punto di partenza di ogni forma di comunicazione socialmente responsabile è la Visione Etica d’Impresa, che “identifica un criterio etico di bilanciamento tra i molteplici diritti e le molteplici aspettative dei vari stakeholder componendo in un quadro unitario di tipo strategico la missione e i valori dell’organizzazione” (Bianchini, 2004). Questo concetto ribadisce ancora una volta la necessità di coerenza e unitarietà all’interno della comunicazione della CSR: anche se è importante che le aziende siano consapevoli dell’esistenza di un ampio ventaglio di strumenti tra loro differenti, occorre che il loro impiego sia ricondotto ad un’unica strategia di utilizzo, per evitare confusioni e prevenire così eventuali effetti negativi per l’impresa.

Avendo chiaro tutto questo, si può dire che i principali strumenti per comunicare la CSR sono i seguenti (Molteni, Lucchini, 2004):

- Il *Codice Etico*, che costituisce uno strumento a disposizione delle imprese per esplicitare i propri valori di riferimento, dichiarare le proprie responsabilità verso tutti gli interlocutori, esporre le linee guida in materia di etica e le norme di comportamento a cui i dipendenti devono attenersi.
- Il *Bilancio Ambientale*, attraverso cui l’impresa comunica le attività di pianificazione, gestione e rendicontazione realizzate per ridurre l’impatto negativo esercitato sull’ambiente dalla propria attività produttiva.
- Il *Bilancio Sociale*, uno strumento di rendicontazione quantitativa e qualitativa sulle relazioni tra l’impresa e i gruppi di riferimento, secondo gli assi economico, ambientale e sociale.
- Il *cause related marketing*, una strategia che comprende una serie di iniziative (donazioni, sponsorizzazioni culturali, ambientali e sociali) promosse

dall'impresa a favore della comunità che la ospita, nella prospettiva di un ritorno in termini di reputazione e fiducia degli *stakeholder*.

- Le *certificazioni esterne*, come la SA 8000 (di cui si è parlato al paragrafo 2.2.3), e altre certificazioni su temi ambientali e di sicurezza, come la ISO 14001 e la OHSAS 18001 che, come si vedrà più avanti, sono state ottenute anche da ERG. Rilasciate da organismi esterni, queste certificazioni mirano ad accertare la conformità degli strumenti di responsabilità etico-sociale adottati ed utilizzati dalle imprese ai criteri di eccellenza stabiliti. Naturalmente, potersi vantare di aver ottenuto una di queste certificazioni è per un'impresa fonte di un notevole vantaggio in termini comunicativi.

L'analisi verterà ora sui primi quattro strumenti, che sono fra i più conosciuti e utilizzati dalle aziende nel nostro paese. Nel paragrafo 3.3 saranno quindi approfonditi il concetto di *cause related marketing* e le sue varie iniziative, che costituiscono il principale mezzo attraverso cui ERG comunica la sua Responsabilità Sociale d'Impresa nel territorio di Siracusa e provincia.

a. Il Codice Etico

“Il codice etico è uno strumento di autoregolamentazione che estende le regole di *governance* dalla sfera delle relazioni tradizionali con azionisti ed investitori a quelle più ampie di tutti gli *stakeholder*” (Beda, Bodo, 2004, p. 86).

Inteso come tale, il Codice Etico è quindi uno strumento primario di governo delle relazioni tra l'impresa e tutti i suoi interlocutori, per i quali costituisce uno dei parametri di riferimento (anche se non l'unico) al fine di esprimere giudizi sensati e ragionevoli sull'affidabilità e la buona reputazione dell'impresa.

Il Codice Etico non è dunque né una legge né un contratto a valenza giuridica; è invece un documento frutto di un meccanismo endogeno all'impresa. La sua formulazione inizia solo quando il vertice esprime la volontà di dotarsene: senza tale decisione ogni tentativo di introdurre un Codice Etico è destinato al fallimento (Cerana [a cura di], 2004). Deve essere un documento autovincolante, nel senso che deve generare da solo le ragioni del suo rispetto, senza affidarsi ad un potere sanzionatorio esterno.

Pur nella loro varietà, i Codici Etici delle diverse imprese hanno tutti una funzione primaria: rendere esplicito il “contratto sociale” (cfr. paragrafo 1.3) che lega

l'impresa ai vari gruppi e individui che interagiscono direttamente indirettamente con essa e che hanno diritti e interessi in gioco nei suoi confronti (Beda, Bodo, 2004).

La Commissione Europea raccomanda che i Codici Etici:

- Adottino autorevoli punti di riferimento internazionali come standard minimi su cui basarsi;
- Includano adeguati meccanismi per la valutazione e la verifica della loro attuazione, oltre ad un sistema di conformità;
- Coinvolgano gli *stakeholder* nella loro elaborazione, implementazione, monitoraggio.

Una volta approvato, il Codice Etico deve essere divulgato, e la forza con cui viene comunicato è la prima prova del valore che l'impresa attribuisce allo stesso Codice. La comunicazione, tanto all'interno quanto all'esterno dell'impresa, è fondamentale, in quanto consente al Codice Etico di diventare determinante ed efficace nelle decisioni e nei comportamenti aziendali, e dunque divenire "patrimonio della cultura d'impresa". La comunicazione del Codice Etico può avvenire tramite stampati realizzati *ad hoc*; attraverso la Rete, interna o esterna all'azienda; tramite una campagna di affissioni interne all'impresa. In genere, questa comunicazione va di pari passo con programmi d'informazione e formazione interna, finalizzati a promuovere la conoscenza, e soprattutto l'adesione, ai principi espressi nel Codice.

Anche ERG dispone di un Codice Etico, di cui si parlerà più diffusamente nel capitolo 5. Per adesso è sufficiente dire che, secondo l'opinione di chi scrive, la comunicazione di questo Codice è squilibrata a vantaggio della dimensione interna. Il Codice è infatti pubblicato sulla *home page* della Intranet aziendale, e i dipendenti lo possono consultare in ogni momento. È invece raro che il Codice venga fatto conoscere all'esterno, ad eccezione di qualche volta in cui viene collocato nelle cartelle stampa consegnate ai giornalisti. In questo modo, rischia di non raggiungere tutti gli *stakeholder* ad esso interessati e, quindi, di non risultare efficace come invece dovrebbe essere.

b. Il Bilancio Ambientale

“Con *relazione ambientale* [o Bilancio Ambientale] si definisce un documento informativo a carattere volontario, nel quale sono analizzate le principali relazioni fra

impresa e ambiente che vengono misurate attraverso l'utilizzo di appositi indicatori di prestazioni ambientali" (*Ibidem*, p. 99).

Il Bilancio Ambientale è uno strumento di comunicazione molto importante, perché fornisce le informazioni necessarie per poter instaurare un dialogo costruttivo con i principali *stakeholder*. È opportuno precisare che il termine "ambiente" è impiegato da questi rapporti nella sua accezione più ampia, che comprende salute, sicurezza e tutti gli impatti, diretti e indiretti, sul sistema ecologico. Non è dunque un caso se il Bilancio Ambientale di ERG si chiami proprio "Rapporto HSE" (*Health, Safety and Environment*, ovvero Salute, Sicurezza e Ambiente).

Secondo Beda e Bodo (*Ibidem*), gli argomenti che devono essere trattati in un Bilancio Ambientale sono:

- Il *profilo ambientale dell'impresa*, che riporti: il settore merceologico, una breve cronistoria dell'azienda, l'attività e le dimensioni, le tecnologie impiegate, il posizionamento sul mercato, la descrizione del ciclo di vita dei prodotti.
- La *politica ambientale*, definita dalla certificazione ISO 14001 come "la dichiarazione, fatta da un'organizzazione, delle proprie intenzioni e principi in relazione alla sua globale prestazione ambientale, che fornisce uno schema di riferimento per l'attività e per la definizione degli obiettivi e dei traguardi in campo ambientale".
- La *governance e i sistemi di gestione ambientale*, in termini di formazione, prevenzione del rischio, miglioramento delle condizioni di lavoro, sicurezza e salute dei dipendenti e dei cittadini.
- Gli *indicatori di prestazioni ambientali*, che riguardano energia, materiali, acqua, emissioni gassose/effluenti, liquidi/rifiuti solidi, trasporti, attività di ricerca e sviluppo.

Come si vedrà meglio al capitolo 5, sono tutti argomenti presenti nel Rapporto HSE di ERG, che viene pubblicato annualmente e fornisce informazioni chiare e dettagliate su queste tematiche. La diffusione di questo Bilancio Ambientale avviene tramite stampati distribuiti in tutti gli stabilimenti del Gruppo, nonché mediante pubblicazione sul sito Internet.

c. Il Bilancio Sociale

“Il bilancio sociale è un sistema di misurazione, organizzazione e comunicazione dei dati relativi all’impatto delle attività dell’impresa sul benessere dei suoi stakeholder ed è strumento di valutazione della coerenza fra i risultati raggiunti dall’impresa e gli obiettivi derivanti dai suoi valori, dalla sua missione e dal suo codice etico” (Cerana [a cura di], 2004, p. 146).

L’importante valenza comunicativa del Bilancio Sociale deriva dunque dal fatto che si tratta di uno dei principali strumenti utilizzati dalle imprese per costruire un rapporto dialettico a due vie con gli *stakeholder*, finalizzato a conciliare gli interessi di tutte le parti in gioco. Gli obiettivi che un Bilancio Sociale, se adeguatamente comunicato, si propone di raggiungere sono i seguenti (Beda, Bodo, 2004):

- Rendere conto agli *stakeholder* delle dimensioni e degli impatti economici, sociali e ambientali di un’impresa;
- Fornire un quadro complessivo della performance aziendale, aprendo così un processo interattivo di comunicazione sociale;
- Ampliare e migliorare la conoscenza e la possibilità di valutazione/scelta degli *stakeholder*;
- Focalizzarsi sul miglioramento continuo della prestazione complessiva dell’organizzazione.

È però importante ricordare come la redazione di un buon Bilancio Sociale consenta di migliorare non solo le relazioni esterne, secondo il principio del “far bene e farlo sapere” (Ferrari, 2005), ma anche le relazioni interne, agendo sulla stessa organizzazione e sulla gestione delle risorse umane. Inoltre, il Bilancio Sociale, essendo in grado di focalizzare meglio la *mission* e i valori aziendali, riesce a migliorare la *governance* e aiutare il management dell’impresa.

Secondo il *Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio sociale (GBS)*⁶, il documento deve essere redatto dall’azienda, deve essere rivolto ad un pubblico ampio che comprenda tanto gli *stakeholder* quanto la società in generale, ha una forma di redazione libera pur con criteri uniformi per consentire la comparabilità, e deve costituire un documento a se stante rispetto al Bilancio

⁶ www.gruppobilanciosociale.org

d'Esercizio, cui è tuttavia collegato in quanto riprende parte delle informazioni economiche. Sempre secondo il GBS, i contenuti del Bilancio Sociale devono sempre ruotare intorno a quattro punti fondamentali:

- L'assetto istituzionale dell'impresa;
- I suoi valori di riferimento;
- I collegamenti tra valori dichiarati, politiche e scelte compiute;
- Il processo seguito per la sua formazione.

Nel 2001, il GBS ha pubblicato i *Principi di redazione del bilancio sociale*, una guida alla realizzazione del Bilancio Sociale articolata in tre parti:

1. *Parte Prima – Obiettivi e principi*. In questa sezione, vengono chiariti il concetto di Bilancio Sociale e il suo ambito di applicazione. Sono inoltre indicati 18 principi a cui la redazione del bilancio dovrà ispirarsi: responsabilità, identificazione, trasparenza, inclusione, coerenza, neutralità, competenza di periodo, prudenza, comparabilità, comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità, periodicità e ricorrenza, omogeneità, utilità, significatività e rilevanza, verificabilità dell'informazione, attendibilità e fedele rappresentazione, autonomia delle terze parti.
2. *Parte seconda – Struttura e contenuti del Bilancio Sociale*. In questa sezione, sono definiti struttura e contenuti del Bilancio Sociale, organizzati intorno a tre elementi fondamentali: a) l'identità aziendale; b) la produzione e distribuzione del valore aggiunto; c) la relazione sociale.
3. *Parte terza – Appendice*. Contiene una serie di linee guida, che chiariscono come l'impresa potrà articolare eventuali sezioni integrative al Bilancio Sociale in cui esporre i giudizi e le opinioni dei propri *stakeholder*, commenti e dichiarazioni sui risultati sociali ottenuti e sugli obiettivi mancati, in un'ottica di miglioramento continuo.

Per quanto riguarda il processo di redazione, alcuni studiosi identificano sei fasi di realizzazione del Bilancio Sociale (riportate in Cerana [a cura di], 2004):

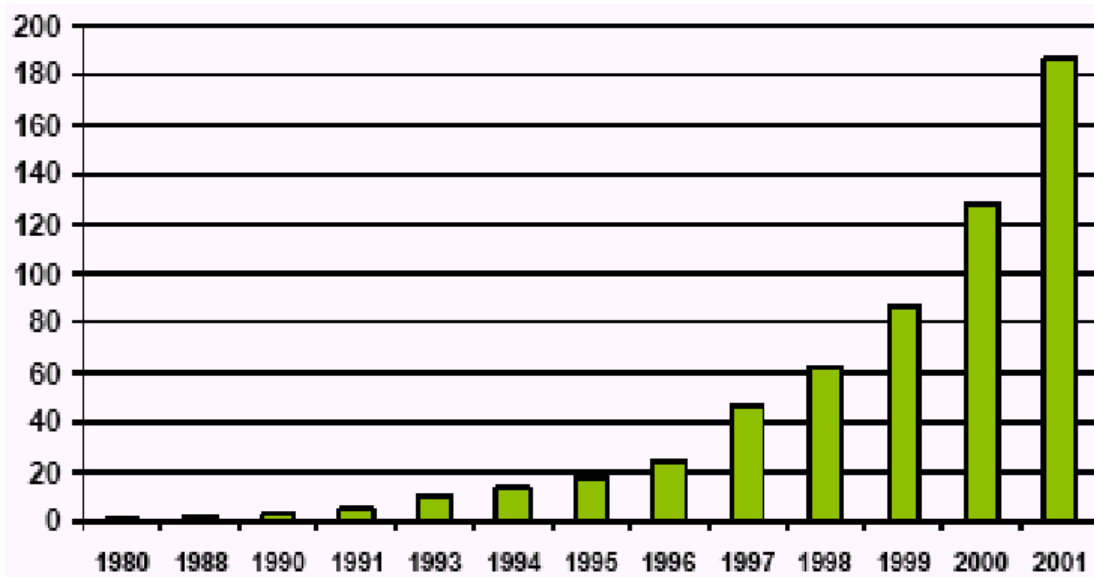
- Definizione dell'orientamento etico e della missione;
- Identificazione e consultazione degli *stakeholder*;
- Organizzazione del piano dei conti (*accounting*);
- Verifica delle procedure (*assessment*);

- Revisione e certificazione esterna (*auditing*);
- Presentazione e pubblicizzazione.

Come si vede, l'ultima (ma decisiva) fase di redazione di un Bilancio Sociale prevede proprio la sua diffusione e divulgazione. Ciò può avvenire attraverso una varietà di mezzi: conferenza stampa, pubblicazione su Internet o sulla Intranet aziendale, affiancando il Bilancio Sociale al Bilancio d'Esercizio. Molte imprese lo annunciano tramite pagine pubblicitarie sulla grande stampa nazionale.

Per avere un'idea della grande rilevanza che il Bilancio Sociale, inteso come strumento per comunicare la Responsabilità Sociale di un'impresa, sta progressivamente acquistando anche nel nostro paese, si riporta di seguito un grafico sulla diffusione dei Bilanci Sociali in Italia (figura 18). Come si vede, nell'arco di quindici anni (dal 1980 al 1995), la crescita del numero dei Bilanci Sociali è stata molto limitata. In soli cinque anni (dal 1996 al 2001), invece, la quantità dei Bilanci Sociali redatti nel nostro paese è cresciuta di circa nove volte. Ciò a ulteriore testimonianza del fatto che in Italia l'argomento CSR è divenuto di attualità soltanto in tempi molto recenti.

Figura 18 – La diffusione dei Bilanci Sociali in Italia



Fonte: Molteni (a cura di), 2004

Per concludere, qualche considerazione sulla situazione di ERG a riguardo. Occorre dire che il Gruppo non dispone ancora di uno specifico Bilancio Sociale, chiamato in questo modo e redatto seguendo scrupolosamente i criteri visti sopra. Ciò, naturalmente, non preclude ad ERG la possibilità di realizzare iniziative di CSR. Semplicemente, le informazioni su queste attività non sono riassunte in unico documento, ma si trovano nel Rapporto HSE (ossia il Bilancio Ambientale) e anche all'interno del Bilancio d'Esercizio, che riporta tra l'altro l'ammontare delle spese sostenute per comunicare questi progetti di CSR. È per questa ragione che, nel capitolo 5, si è deciso di non considerare questo strumento nell'analisi del caso ERG, preferendone invece altri, tra cui soprattutto le iniziative di *cause related marketing*, di cui ora si parlerà.

d. Il *cause related marketing*

Come già accennato in precedenza, il *cause related marketing* andrebbe distinto dal marketing sociale, già analizzato al paragrafo 3.1.2. Pertanto, si cercherà adesso di introdurre questo nuovo concetto, per poi esaminarlo più nel dettaglio nel paragrafo 3.3.

Si può intendere il *cause related marketing* come un'azione di marketing in cui imprese e organizzazioni non profit formano una *partnership* al fine di promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio, traendone reciprocamente beneficio.

Secondo Goodwill (1999), “il *cause related marketing* necessita di un accordo tra un'organizzazione profit e una non profit. Tale accordo è basato sulla massimizzazione dei benefici per entrambe le parti. Gli obiettivi che l'azienda intende perseguire sono: 1) associare il proprio prodotto ad una buona causa per migliorare la sua immagine verso un particolare segmento di mercato, 2) promuovere l'immagine dell'impresa come entità impegnata nel sociale e quindi responsabile verso un più ampio segmento di mercato, 3) ottenere un incremento del profitto grazie all'aumento della propria quota di mercato nel segmento target” (traduzione riportata in Michellini, 2003, p. 12).

Questa definizione evidenzia come la *partnership* sia uno degli elementi fondamentali alla base dei programmi di CRM, e ha anche introdotto tra gli obiettivi quelli di “immagine” e “ampliamento della quota di mercato”.

Nel contesto europeo, *Business in the Community* (cfr. paragrafo 2.4.1) ha proposto una definizione più ampia di quella di Goodwill, che ne estende i confini fino a considerare il *cause related marketing* come “un’attività commerciale in cui le imprese, le organizzazioni non profit o le cause di utilità sociale, formano una partnership al fine di promuovere un’immagine, un prodotto o un servizio, traendone reciprocamente vantaggio” (*Ibidem*). Questa seconda definizione mette in evidenza che interpretare il CRM come un programma connesso strettamente alle vendite è fortemente limitativo, e lo equipara ad un’attività troppo commerciale. Del resto, per essere efficiente e trasparente, il *cause related marketing* deve diventare una scelta strategica dell’impresa e non limitarsi ad essere un’operazione di marketing promozionale di breve periodo, slegata dal comportamento etico dell’azienda.

Sulla base di questa definizione di *Business in the Community*, si possono allora individuare tre caratteristiche distintive del *cause related marketing*:

- È un’attività di marketing che ha il fine di integrare obiettivi di business e obiettivi di solidarietà;
- È caratterizzata da una *partnership*, ossia da un accordo formale tra un’organizzazione profit e un ente non profit;
- Gli obiettivi di marketing, in questo caso, non si limitano alle vendite, ma possono essere anche di medio e lungo termine.

Nel presente lavoro si adotta la definizione di *cause related marketing*, e le relative caratteristiche, proposte da *Business in the Community*. Sarà a queste che si farà riferimento nel capitolo 5 per analizzare le iniziative realizzate da ERG a Siracusa e nella sua provincia.

Tradizionalmente, la prima campagna di *cause related marketing* si fa risalire al 1983, quando l’American Express strinse un accordo con la fondazione “Ellis Island” per finanziare il restauro della Statua della Libertà a New York (Molteni, Devigili, 2004). La massiccia campagna di comunicazione fu diretta sia ai clienti esistenti sia a quelli potenziali. I primi vennero incoraggiati ad incrementare l’utilizzo della propria carta di credito, consapevoli che l’American Express avrebbe donato al fondo destinato al restauro della Statua un centesimo di dollaro per ogni operazione; i clienti potenziali furono invitati a richiedere la carta di credito: la società avrebbe devoluto un dollaro alla causa per ogni nuova adozione. Entrambi i

partner trassero grandi vantaggi dall'operazione: nel primo mese della campagna l'uso di carte di credito aumentò del 28% rispetto all'anno precedente, e la sottoscrizione dei contratti del 45%; l'iniziativa, inoltre, produsse 1,7 milioni di dollari che vennero destinati al restauro della Statua.

Da quella prima volta sono passati ventitrè anni. Durante questo periodo, l'interesse delle imprese per il *cause related marketing* è cresciuto al pari di quello per tutte le altre iniziative legate alla Responsabilità Sociale d'Impresa. Sempre più, infatti, il CRM si sta rivelando una strategia di marketing vincente per aziende di qualsiasi dimensione, nonché un valido strumento di crescita per le organizzazioni non profit. In particolare, il successo delle campagne di *cause related marketing* è dovuto alle crescenti sollecitazioni dei consumatori per un impegno diretto delle imprese: negli ultimi anni è aumentata nel nostro paese la propensione positiva da parte dei consumatori/cittadini nei confronti delle imprese che operano nel sociale (cfr. paragrafo 2.3.1). È bene però ribadire che, affinché il CRM possa rivelarsi efficace, non deve essere considerato dalle imprese né come filantropia, né come semplice sponsorizzazione, né tantomeno come una donazione casuale: occorre invece che sia parte integrante di una precisa strategia di marketing delle aziende profit.

Se riuscirà ad essere tale, il *cause related marketing* potrà procurare alle imprese una serie di benefici (Sodalitas e Centro per lo sviluppo della CSR, 2004):

- Maggiore reputazione e valore della marca;
- Maggiore motivazione dei dipendenti;
- Migliore performance finanziaria;
- Maggiore competitività;
- Migliore gestione dei rischi e delle crisi;
- Migliori relazioni con le istituzioni e le comunità locali.

Altrettanti vantaggi saranno ricavati dall'organizzazione non profit che partecipa ad un'iniziativa di *cause related marketing* condotta con modalità serie e trasparenti.

3.3. Non tutto il marketing vien per nuocere: il *cause related marketing*

L'analisi del caso ERG prenderà in considerazione le iniziative di *cause related marketing* realizzate dal Gruppo a Siracusa e provincia, dove hanno sede i suoi stabilimenti di raffinazione petrolifera, appartenenti alla società ERG Raffinerie Mediterranee (ErgMed), facente parte della *holding* ERG. È perciò ora opportuno approfondire il discorso sul *cause related marketing*, esaminando una serie di aspetti importanti per l'analisi empirica.

Prima di tutto, si cercherà di spiegare perché il CRM è una scelta di successo per le imprese. Ne saranno descritti i principi base, le tipologie e i possibili scenari di evoluzione futura. Quindi, si analizzerà il *cause related marketing* dal punto di vista operativo, presentandone gli obiettivi commerciali e le tradizionali fasi di un progetto. Infine, saranno esaminate le principali iniziative che rientrano nell'ambito del *cause related marketing*, ovvero il *Corporate giving*, la Sponsorizzazione culturale, la Sponsorizzazione ambientale e sociale, che costituiranno il punto di riferimento per l'analisi del caso ERG presentata nei prossimi capitoli.

3.3.1. Il *cause related marketing*: una scelta di successo

La crescita delle iniziative di *cause related marketing* verificatasi in Italia negli ultimi anni ha posto la questione del monitoraggio di tali iniziative e della raccolta di informazioni utili ad orientare tutti coloro che si avvicinano per la prima volta a questa modalità della Responsabilità Sociale d'Impresa. Ecco allora che Sodalitas, associazione di imprese nata nel 1995, la cui *mission* è “aiutare chi aiuta creando un ponte tra mondo dell'impresa e nonprofit”⁷, in collaborazione con Nielsen Media Research, istituto di ricerca sugli investimenti in comunicazione, ha realizzato l'Osservatorio sul marketing sociale, iniziativa unica in Europa (Beda, Bodo, 2004).

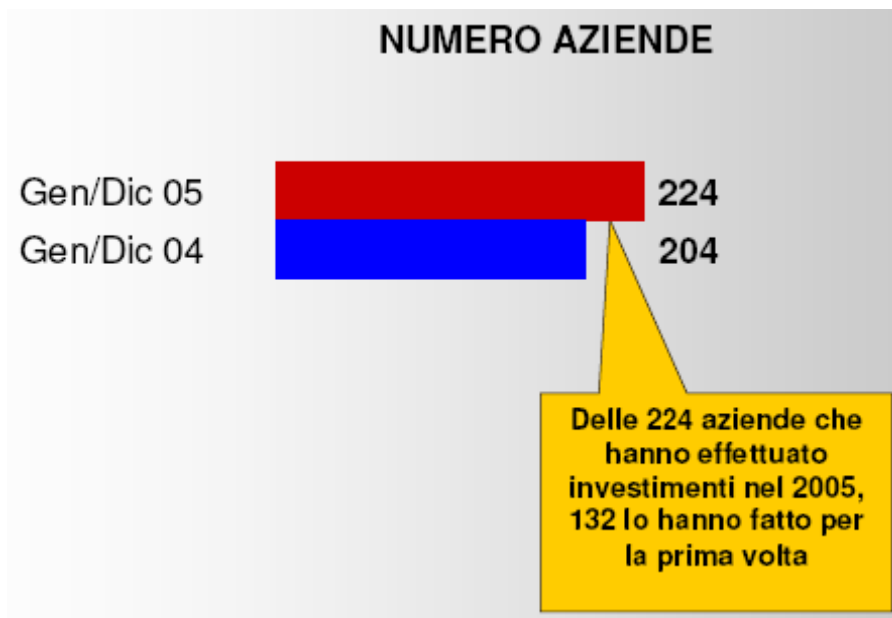
L'Osservatorio nasce alla fine del 2001, quando Sodalitas e Nielsen Media Research decidono di utilizzare le proprie competenze distintive per realizzare un monitoraggio dettagliato delle iniziative di *cause related marketing* sui mezzi pubblicitari classici. L'Osservatorio permette di rilevare e documentare in modo

⁷ www.sodalitas.it

continuativo gli investimenti delle azioni di CRM che vengono realizzate su tutti i media pubblicitari italiani.

Si riportano di seguito alcuni risultati di una ricerca condotta dall'Osservatorio e avente ad oggetto gli investimenti in *cause related marketing* delle aziende italiane. Il grafico (figura 19) mette a confronto gli investimenti del 2004 e quelli del 2005: come si vede, il numero di imprese impegnate in progetti di CRM è cresciuto; inoltre, su 224 aziende attive nel 2005, ben 132 sono “nuove”, avendo effettuato per la prima volta degli investimenti soltanto quell'anno.

Figura 19 – Investimenti in *cause related marketing* delle aziende italiane: confronto 2004/2005



Fonte: Sodalitas/Nielsen Media Research, 2006

Prima di procedere oltre nell'analisi del *cause related marketing* è opportuno, per evitare confusione e fraintendimenti, fare un po' d'ordine, individuando le diverse tipologie di queste iniziative. Secondo la classificazione proposta da Andreasen (1996), si identificano le seguenti forme di *cause related marketing*:

- a. *Cause related marketing di transazione (o tradizionale)*: è la forma classica di collaborazione commerciale, in cui un'azienda profit contribuisce all'attività istituzionale o alla realizzazione di un progetto di un'azienda non profit, fornendo

risorse finanziarie o materiali proporzionalmente al fatturato derivante dalla collaborazione instaurata.

- b. *Cause related marketing di promozione della causa (o joint promotion)*: è la forma più vicina alla sponsorizzazione, e può comprendere o meno un trasferimento di risorse dall'azienda profit a quella non profit. L'operazione di promozione è incentrata sull'utilizzo del prodotto come mezzo per la trasmissione del messaggio o della causa sostenuta dalla non profit.
- c. *Cause related marketing di licensing*: è la concessione, da parte della ONP, del proprio marchio (ossia il nome e l'immagine grafica che funge da simbolo) in cambio di un corrispettivo economico, sempre legato al ritorno economico del partner profit. È dunque una tipologia di *cause related marketing* che può essere vista come una sorta di sponsorizzazione al contrario, in cui la non profit "cede" risorse metacoenomiche (come la valorialità, la positività e l'affidabilità dell'immagine) al partner profit, che riuscirà a trarne un vantaggio in termini di fiducia e reputazione.
- d. *Cause related marketing di joint fundraising*: l'azienda profit garantisce il sostegno alla causa non profit, ponendosi però come intermediario tra i propri clienti e la ONP. In queste operazioni, la donazione del cliente è facoltativa e l'ammontare è comunque sempre individualmente definibile.

Gran parte delle operazioni di *cause related marketing* realizzate da ERG nel territorio di Siracusa e provincia possono essere considerate come forme di sponsorizzazione, di tipo culturale o ambientale e sociale: l'azienda mette a disposizione delle ONP soprattutto risorse economiche e servizi; in cambio, riceve la possibilità di esporre il proprio marchio in tutti i progetti delle non profit e, in taluni casi, anche quello di utilizzare il marchio delle ONP sponsorizzate (cfr. capitolo 5).

Proprio perché le iniziative di CRM sono di tipo commerciale, e coinvolgono attori con *mission* differenti tra loro, richiedono il rispetto di taluni principi fondamentali che governano queste operazioni. Il mancato rispetto di tali regole rischia di rendere inefficaci queste iniziative, e di deludere le attese sul raggiungimento dei risultati desiderati, tanto per i partner quanto per la comunità nel suo complesso. Secondo la già citata *Business in the Community*, i principi base del *cause related marketing* sono:

- La *trasparenza*, necessaria per pianificare, comunicare e realizzare la *partnership*;
- La *sincerità*, specie verso l'opinione pubblica, che rigetta le imprese sospettate di approfittare o di strumentalizzare le collaborazioni con una ONP;
- L'*integrità*, ovvero il comportamento etico ed il rispetto dei principi morali;
- Il *mutuo rispetto* tra i partner;
- L'*uguaglianza* nella *partnership*: tutti gli attori devono agire in modo paritetico, così che nessuno si senta sfruttato;
- Il *mutuo beneficio*: tutti gli enti che partecipano all'iniziativa devono ricavarne un vantaggio, secondo criteri di valutazione definiti con chiarezza e in anticipo.

Per concludere, un cenno sul probabile futuro del *cause related marketing*. Il grande successo che queste iniziative hanno avuto di recente anche in Italia è un segnale chiaro dell'importanza che il marketing “delle buone cause” rivestirà pure nei prossimi anni. Saranno sempre più le imprese, appartenenti ai settori produttivi più disparati, che si impegneranno in progetti a favore della comunità. L'impegno che ERG ha già dimostrato nel corso degli anni non è casuale: tutto il settore dell'energia è ad alto rischio di impatto ambientale. Il *cause related marketing* può offrire a questo settore dell'economia italiana interessanti strumenti di miglioramento dell'immagine e della reputazione, con evidenti ricadute sul piano commerciale. In cambio, però, si richiede alle imprese operanti in quest'ambito un sincero *commitment* ai valori della solidarietà sociale, nonché un'attenta partecipazione al miglioramento della qualità della vita delle comunità in cui esse operano (Beda, Bodo, 2004).

Una volta assimilati i concetti base del *cause related marketing*, diventerà quasi naturale per le imprese e per gli uomini di marketing prestare un'attenzione sempre crescente al modo migliore per sfruttare i numerosi vantaggi che questa innovativa modalità di fare business può apportare. Se oggi l'impegno maggiore di chi (enti, fondazioni, associazioni di volontariato) si dà da fare per promuovere la cultura della CSR è quello di evidenziare i vantaggi concreti di queste iniziative, nei prossimi anni la sfida non sarà più “se” promuovere progetti di questo tipo, ma “come” realizzarli al meglio. In questo modo, si concluderà un processo di maturazione che, superate le discussioni sui vantaggi che le iniziative di *cause*

related marketing possono procurare o meno, spingerà gli operatori del settore a concentrarsi sulle modalità di esecuzione per ottenere i maggiori risultati possibili (*Ibidem*). Allo stesso modo, le organizzazioni non profit saranno consapevoli che potranno sempre contare sul sostegno di imprese ormai socialmente responsabili, e che dunque le loro cause saranno sempre sostenute da partner importanti, i quali contribuiranno in maniera decisiva al benessere della comunità.

3.3.2. Dalla teoria alla pratica

Finora si è parlato di *cause related marketing* soprattutto dal punto di vista teorico, descrivendone le tipologie, i principi a cui si ispira e i vantaggi che può apportare alle imprese che lo adottano come strategia. Adesso è opportuno fare qualche considerazione sull'operatività del CRM, descrivendo come esso interviene sul piano concreto.

Innanzitutto, occorre dire che i principali obiettivi di natura commerciale che le azioni di CRM possono perseguire sono tre: a) il contributo all'identità dell'impresa nel suo complesso (*corporate identity*); b) il posizionamento della marca; c) il volume di vendite di un bene. Sono tre livelli di risultato tra loro interconnessi, in quanto non se ne persegue uno senza che si ricerchi un influsso positivo, anche minimo, sugli altri due (Molteni, Devigili, 2004).

- a. Le campagne di *cause related marketing* finalizzate allo sviluppo della *corporate identity* sono rivolte al grande pubblico e hanno lo scopo di accrescere la reputazione dell'impresa tanto presso i *competitor*, a monte come a valle, quanto presso gli interlocutori sociali. Sono iniziative che si collocano su un orizzonte temporale di medio e lungo termine.
- b. Le campagne di CRM possono anche focalizzarsi su un *marchio*. L'impresa può decidere di investire su uno dei suoi marchi già in portafoglio, identificandolo come il *brand* di punta sotto il profilo di strategie ambientali e/o sociali. In altri casi, l'azienda crea *ex novo* un marchio che, sin dagli esordi, è connotato da una forte valenza sociale.
- c. Infine, sono parecchie le campagne di CRM che hanno l'obiettivo di sostenere la reputazione e incrementare le vendite di un singolo *prodotto*. In questi casi, è più

semplice valutare nel breve periodo l'efficacia dell'iniziativa, monitorando ad esempio le quantità di prodotti venduti e ricavi ottenuti.

Le iniziative di *cause related marketing* realizzate da ERG perseguono soprattutto l'obiettivo di migliorare la reputazione aziendale, specie presso i membri della comunità che ospita l'impresa. ERG vuole infatti connotarsi come azienda impegnata sul versante ambientale, sociale e culturale, e per fare questo promuove in tali ambiti specifiche iniziative che contribuiscono a definire la sua *corporate identity*. Si tratta naturalmente di progetti valutabili soltanto nel medio-lungo periodo: proprio per questo, l'impegno di ERG a riguardo non si è mai limitato a sporadici interventi di semplice filantropia, finalizzati ad accrescere la vendita dei suoi prodotti, ma ha costituito una precisa strategia portata avanti nel tempo e che, proprio nel medio-lungo termine, sembra avere prodotto i suoi risultati in termini di reputazione e fiducia della comunità.

Sono questi gli obiettivi delle campagne di CRM. L'impresa non può raggiungerli senza un'attenta e adeguata pianificazione della strategia da mettere in atto. Le iniziative di *cause related marketing*, infatti, richiedono una seria preparazione e il rispetto di alcune regole ormai codificate dall'esperienza. Facendo riferimento all'analisi di Sue Adkins (2005), si possono individuare tre fasi in ogni progetto di CRM: 1) fase preparatoria; 2) fase esecutiva; 3) fase di controllo. In ciascuna di queste fasi sono numerose le attività da realizzare.

1. Fase preparatoria

Durante questa fase del progetto di CRM, l'impresa si impegna in una serie di operazioni preliminari:

- a. *Pianificazione e preparazione.* L'azienda definisce gli obiettivi della propria campagna, i preventivi di spesa e i tempi di attuazione. Un'attenzione particolare sarà poi rivolta all'individuazione del partner non profit con cui collaborare. La scelta del partner è un processo particolarmente delicato, poiché in molti casi è proprio il partner che dovrà impegnarsi nella gestione del progetto, dalla cui realizzazione dipende in gran parte il successo dell'operazione. Inoltre, l'azienda dovrà scegliere con cura il partner ideale, quello più adatto alle proprie esigenze e maggiormente in sintonia con i valori dei clienti/consumatori. Organizzazioni che

non sono sinergiche tra di loro, o che non condividono gli stessi standard etici, difficilmente riusciranno a formare una *partnership* ideale.

Pertanto, sarà importante per l'impresa seguire una serie regole per definire l'identikit del partner ideale e valutare rischi e opportunità del rapporto, come ad esempio (Molteni, Devigili, 2004):

- Definire l'affinità della *mission*;
- Scegliere enti noti e coerenti con il target di riferimento;
- Definire la presenza sul territorio, la struttura organizzativa e il processo decisionale;
- Comprendere l'etica professionale dell'ente non profit;
- Analizzare il progetto da finanziare, l'entità del contributo e gli obiettivi attesi;
- Definire i possibili ritorni per l'azienda.

b. *Negoziazione della partnership*. Una volta identificato il partner, occorre negoziare i dettagli della *partnership* e il programma. Entrambi i partner dovrebbero trarre benefici dall'accordo; nessuno dovrebbe sentirsi sfruttato. In questo stadio è anche necessario valutare le risorse messe a disposizione dai partner e i possibili rischi.

c. *Accordo formale*. A questo punto è opportuno, per evitare equivoci e incomprensioni in futuro, redigere un documento scritto che presenti in forma sintetica i punti salienti dell'accordo raggiunto tra i partner. Gli aspetti principali da prendere in considerazione nella stesura dell'accordo sono (*Ibidem*):

- L'obiettivo principale della *partnership*;
- I ruoli e le responsabilità dei due partner;
- La durata dell'accordo e le eventuali clausole di esclusività;
- Il meccanismo di contribuzione e le modalità di gestione dei fondi;
- Gli aspetti fiscali e amministrativi;
- Le regole per il controllo delle azioni e dei risultati.

2. Fase esecutiva

Con questa fase si entra nel vivo della campagna di CRM, che deve essere attentamente gestita e comunicata.

- d. *Gestione del progetto*. Presuppone prima di tutto il coordinamento dei ruoli e delle responsabilità. Occorre individuare un responsabile di progetto che coordini i diversi attori coinvolti nella gestione dell'iniziativa. È anche importante definire il processo decisionale da seguire, con indicazione dei responsabili per le varie azioni. Si passerà quindi ad elaborare un piano di lavoro analitico con le scadenze più importanti e ad attivare un flusso costante di comunicazioni tra i partner.
- e. *Comunicazione del progetto*. La comunicazione delle campagne di *cause related marketing* è una questione ancora controversa: diverse voci, sia tra le aziende sia tra il pubblico, ritengono che l'impegno sociale non debba essere comunicato. In questo modo, però, si correrebbe il rischio di confondere la filantropia, che è un fatto privato, con il CRM, che rappresenta l'espressione del comportamento di un soggetto pubblico (l'impresa) che deve essere reso noto, non solo perché la comunicazione contribuisce al perseguimento degli obiettivi della campagna, ma anche perché ciò corrisponde al principio della trasparenza. Pertanto, tutte le forme di beneficenza anonima non possono in alcun modo ricadere nel novero delle iniziative di CRM (*Ibidem*). Si aggiunga che proprio la comunicazione è una fra le aspettative più importanti per il partner non profit, forse ancora di più del contributo economico: spesso le ONP mirano a incrementare la propria notorietà attraverso i mezzi messi a disposizione dalle imprese per le operazioni di CRM (*Ibidem*).

Una buona comunicazione deve essere efficace, basata su principi condivisi e coerente con il sistema di valori dei partner e con l'area di business dell'impresa. I consumatori percepiscono facilmente quando una comunicazione a favore di una buona causa nasconde una strumentalizzazione o serve da copertura a qualche deficit di prodotto o dell'impresa. La strategia di comunicazione ottimale è quella che si rivolge tanto all'esterno quanto all'interno, e che utilizza in modo integrato più strumenti di comunicazione, da quelli di massa come l'*advertising* a quelli più relazionali e interattivi come le Relazioni Pubbliche.

3. Fase di controllo

Questa fase è successiva alla realizzazione della campagna di CRM, e prevede:

- f. *Monitoraggio, misurazione e valutazione del progetto*. Al termine di un'iniziativa di *cause related marketing* è essenziale misurare i risultati ottenuti. Soltanto in

questo modo sarà possibile effettuare una valutazione dell'efficacia della campagna e decretarne il successo o l'insuccesso. Sempre sulla base dei risultati, si potrà inoltre decidere se cambiare o mantenere inalterati gli obiettivi per il futuro.

Esprimere un giudizio su una campagna di CRM è però difficile, tanto per la natura composita degli indicatori da osservare quanto per le differenti metodologie di misurazione adottabili. Molteni e Devigili (*Ibidem*) individuano alcune dimensioni di risultato utili per formulare una valutazione dell'operazione:

- L'entità dei fondi raccolti;
- Gli effetti su reputazione, immagine e notorietà dell'impresa;
- Gli effetti sulle vendite dei prodotti dell'impresa;
- La copertura dei media;
- Gli effetti sul comportamento di acquisto: la figura del consumatore "critico", che orienta i propri acquisti in funzione del comportamento socialmente responsabile delle imprese, è ormai molto diffusa;
- Il gradimento dei dipendenti, elemento basilare per le performance dell'azienda;
- Il gradimento degli altri *stakeholder*;
- L'impatto sulla società, in termini diretti e indiretti.

Alla luce di quanto detto, da un punto vista operativo è possibile distinguere tra un approccio contingente al CRM, tipico di quelle imprese che realizzano iniziative in modo estemporaneo, senza una reale convinzione o determinazione, e un approccio strategico al CRM, in cui queste iniziative sono invece profondamente integrate nella strategia aziendale. Per distinguere i due approcci, Molteni e Devigili (*Ibidem*) considerano tre variabili (figura 20): il marketing, il profilo della *partnership* tra impresa e ONP, l'impatto organizzativo che la *partnership* ha sull'impresa. Si può allora affermare che un progetto di CRM è tanto più espressione organica della strategia aziendale quanto più:

- Interessa numerose variabili del marketing mix;
- Ogni edizione si svolge lungo un significativo arco di tempo ed è ripetuta negli anni;
- Si integra ad altre iniziative aziendali aventi finalità sociali e ambientali;

- Mira al raggiungimento di precisi benefici per l'impresa;
- Coinvolge numerosi altri soggetti dentro e fuori l'organizzazione;
- Implica il trasferimento all'ente non profit non solo di denaro, ma anche di risorse materiali e immateriali.

Figura 20 – Approccio contingente e approccio strategico al CRM

VARIABILI	APPROCCIO CONTINGENTE	APPROCCIO STRATEGICO
MARKETING		
Varietà delle leve promozionali utilizzate	Una leva	Molte leve
Ampiezza delle variabili del marketing mix coinvolte	Solo promozione	Anche altre variabili (prodotto, distribuzione, prezzo)
PROFILO DELLA PARTNERSHIP		
Arco temporale del singolo progetto	Pochi giorni/settimane	Alcuni mesi/intero anno
Prospettiva temporale del coinvolgimento con la causa	Una edizione	Più edizioni
Integrazione in un programma di CSR	Iniziativa isolata	Iniziativa integrata in una strategia di CSR
Attesa di benefici per l'impresa	Bassa	Alta
IMPATTO ORGANIZZATIVO		
Funzioni aziendali coinvolte	Solo marketing e PR	Più funzioni (produzione, risorse umane, ecc.)
Livelli gerarchici coinvolti	Solo il livello direttivo	Anche il livello esecutivo
Risorse trasferite agli enti non profit	Risorse finanziarie	Anche altre risorse oltre a quelle finanziarie (beni in natura, servizi, know-how, risorse umane)
Soggetti esterni coinvolti	Solo i consumatori	Molteplici (dipendenti, fornitori, azionisti, istituzioni, comunità)

Fonte: Molteni, Devigili, 2004

Volendo applicare lo schema dei due approcci alla realtà di ERG, si può dire che la politica di *cause related marketing* che il gruppo realizza a Siracusa e provincia non appartiene completamente né all'approccio strategico né all'approccio contingente. È un ibrido, a metà tra i due poli opposti. Come si vedrà meglio nei prossimi capitoli, una cultura di CSR è ormai parte integrante dell'attività del Gruppo, come dimostra l'adozione di un Codice Etico, la pubblicazione di un Bilancio Ambientale annuale, il forte impegno per la sicurezza dei dipendenti, l'attenzione verso tutti gli *stakeholder* del territorio. Le iniziative di CRM realizzate per comunicare questa Responsabilità Sociale sono un aspetto particolarmente

complesso, e non possono essere ridotte all'uno o all'altro approccio, dal momento che presentano caratteristiche differenti a seconda del singolo caso.

La politica di *Corporate giving*, ossia di donazioni (cfr. paragrafo 5.3.1), potrebbe ad esempio sembrare a prima vista disomogenea, ma in realtà si nota che è principalmente rivolta strutture sanitarie, in linea con un Piano di Prevenzione Sanitaria che il Gruppo ERG ha adottato. Allo stesso modo, la politica di Sponsorizzazioni culturali (cfr. paragrafo 5.3.2) non costituisce un impegno sporadico, ma ripetuto nel corso degli anni: sono diverse le iniziative di carattere culturale che, da parecchi anni, ricevono per ogni edizione il sostegno di ERG. Sull'altro versante, però, è giusto dire che le funzioni aziendali coinvolte sono soltanto quelle che curano le Relazioni Istituzionali, la leva del marketing mix che viene principalmente utilizzata è soltanto quella della promozione e, nelle maggior parte dei casi, le risorse trasferite agli enti non profit sono solo di tipo finanziario.

Detto questo, il prossimo paragrafo è dedicato a un'analisi più approfondita delle iniziative di CRM prima citate.

3.3.3. Le principali iniziative di *cause related marketing*

Quali ragioni spiegano l'affermarsi solo negli ultimi anni del CRM come fenomeno meritevole di autonoma e sistematica attenzione da parte di operatori e ricercatori? Come già accennato in precedenza, questa affermazione è legata a doppio filo a una più generale diffusione della CSR in tempi recenti, non soltanto in termini di dibattito accademico, ma anche e soprattutto come concreta politica messa in atto dalle aziende anche nel nostro paese. Oltre a questo, Molteni e Devigili (2004) individuano alcuni elementi di discontinuità con il passato in grado di spiegare la crescente importanza che il *cause related marketing* riveste oggi nella strategia d'impresa:

- Rispetto alle tradizionali forme di sponsorizzazione, che consistevano in un semplice trasferimento di denaro in contropartita di un incremento di visibilità per l'azienda, in parecchi casi si registra oggi una più stretta interazione tra impresa e ente non profit. In particolare, l'impresa non è più soltanto un soggetto passivo, che riceve una richiesta di sponsorizzazione dall'esterno e si limita a trasferire risorse finanziarie, ma assume invece un ruolo attivo e propositivo nella

partnership, contribuendo direttamente con le sue azioni al perseguimento della missione della ONP.

- Gli obiettivi di natura commerciale, già analizzati in precedenza, sono ricercati oggi con maggiore determinazione, moltiplicando le azioni atte a valorizzare agli occhi degli interlocutori, interni ed esterni, il coinvolgimento dell'impresa a sostegno della causa sociale.
- Le forme assunte dalle *partnership* si sono moltiplicate, rendendo interessante il tentativo di operare una classificazione delle esperienze in atto e di identificarne le condizioni di successo.

È proprio con riferimento a quest'ultima osservazione che si procederà ora ad individuare le principali forme in cui si sostanziano le iniziative di *cause related marketing* e a descrivere i fattori che ne garantiscono il successo. Gli strumenti di CRM a disposizione delle aziende sono molteplici⁸: qui ci si limiterà a prenderne in considerazione tre, che rappresentano tra l'altro le leve più utilizzate da ERG nella sua politica di *cause related marketing* nel territorio di Siracusa e provincia: a) il *Corporate giving*; b) la Sponsorizzazione culturale; c) la Sponsorizzazione sociale.

a. Corporate giving

Come già accennato in precedenza, è importante distinguere tra filantropia d'impresa e *Corporate giving*. La prima, infatti, è un gesto magnanimo, spontaneo e privato delle imprese, che non necessita di essere comunicato e che, pertanto, le aziende non attuano in vista di un ritorno in termini di immagine o reputazione. Il *Corporate giving*, invece, è una forma di donazione che rientra pienamente nella logica del *cause related marketing*, e che Dwight Burlingame, direttore esecutivo del Center on Philanthropy dell'Università dell'Indiana, considera un “new paradigm [which] recognises multiple forms of giving by companies as vehicles for both business goals and social goals”⁹ (Burlingame, 2002, p. 4). Proprio perché tale, il *Corporate giving* non può essere considerato separatamente dagli altri strumenti di CRM, con cui si integra perfettamente in un'efficace strategia d'impresa.

Di più: il *Corporate giving* può anche essere inteso come una filantropia che supera i meri limiti della donazione per diventare strumento di network sociale, per

⁸ Per una rassegna di forme promozionali e di iniziative di CRM si rimanda ad Adkins (1999).

⁹ “Nuovo paradigma [che] prevede svariate forme di donazione effettuate dalle imprese al fine di perseguire obiettivi di tipo sia economico che sociale” (traduzione mia).

fare sistema con il territorio e offrire soluzioni concrete ai problemi del disagio sociale. In questo senso, quindi, è un'importante leva (ma non l'unica, occorre ribadirlo) che l'azienda può azionare per dimostrare alla comunità la sua Responsabilità Sociale. Al pari delle operazioni di raccolta fondi a favore di enti non profit o di cause sociali (il cosiddetto *Fund raising*), il *Corporate giving* rappresenta uno strumento di immediata efficacia per redistribuire alla comunità parte della ricchezza economica che l'attività d'impresa ha generato anche grazie al contributo indiretto della comunità stessa (Cerana [a cura di], 2004).

Per le imprese, i motivi alla base delle iniziative di *Corporate giving* sono il ritorno d'immagine e la promozione della CSR. In particolare, la maggior parte delle aziende considera le donazioni "un modo per migliorare la collettività, per promuovere la Responsabilità Sociale d'Impresa e dimostrare che il profitto non è l'unica finalità". Contribuire allo sviluppo della comunità senza tuttavia perdere la preziosa occasione di promuovere l'identità e l'immagine dell'impresa: sono questi gli obiettivi del *Corporate giving* che le aziende cercano di conciliare, evitando pure operazioni di facciata.

Secondo un'indagine condotta dalla società di ricerche Avanzi (Zanoni, 2002), al marzo del 2002 oltre il 90% delle grandi società per azioni operanti in Italia avevano effettuato donazioni a favore di iniziative a carattere sociale con interventi rivolti principalmente ad azioni umanitarie, iniziative di solidarietà ed opere di restauro artistico e monumentale.

Questi dati ci danno un'idea delle dimensioni del *Corporate giving* nel nostro paese. Uno dei punti deboli di queste iniziative viene individuato nella carenza di sistematicità progettuale: molto spesso, le donazioni vengono sollecitate attraverso canali estemporanei e le politiche di donazione sono più frequentemente dettate da considerazioni di natura contingente piuttosto che da un orientamento strategico. Per evitare rischi del genere, molte aziende realizzano attività di *Corporate giving* attraverso strutture specializzate, come ad esempio le fondazioni d'impresa. Queste organizzazioni sono in grado di sviluppare progetti di medio termine che riescono a dare coerenza agli interventi di beneficenza, a selezionare partner affidabili, a costruire percorsi che produrranno effetti più visibili e concreti. Spesso i patrimoni di

queste fondazioni sono alimentati con una quota percentuale degli utili generati dall'impresa o, in altri casi, da consistenti conferimenti *una tantum*.

Nel caso di ERG, la politica di *Corporate giving* cerca di mantenere continuità e coerenza, evitando iniziative sporadiche ispirate soltanto dal raggiungimento del profitto. Da un lato, il gruppo ha redatto un Piano di Prevenzione Sanitaria, e la maggior parte delle sue donazioni sono appunto a beneficio di strutture sanitarie, in linea con quanto espresso nel Piano. Dall'altro lato, il Gruppo ha costituito una fondazione d'impresa, la Fondazione Edoardo Garrone, che promuove e realizza alcune fra le principali iniziative di CRM.

b. Sponsorizzazione culturale

“La sponsorizzazione è un'attività di comunicazione basata sull'intervento economico di una organizzazione in un settore che richiama l'interesse di un pubblico specifico. Tale organizzazione lega il proprio nome o prodotto all'evento sponsorizzato che può essere di tipo sportivo, sociale o culturale” (Ferrari, 2005, p. 85).

Tradizionalmente, si distingue tra (Zanoni, 2002):

- Sponsorizzazione di un evento;
- Sponsorizzazione di un club;
- Sponsorizzazione di singole persone;
- Sponsorizzazione radiotelevisiva;
- Sponsorizzazione tecnica.

Affinché possa essere annoverata tra le operazioni di *cause related marketing*, una sponsorizzazione deve presentare alcuni requisiti: essere connessa ad una causa sociale; essere gestita in vista di un adeguato ritorno commerciale ed economico; prevedere, oltre al trasferimento del denaro, altre forme di impegno (politiche di comunicazione, collaborazione con l'ente non profit) tese a valorizzare il potenziale di marketing e di relazioni insito della sponsorizzazione effettuata (Molteni, Devigili, 2004).

Alla luce di quanto detto, occorre parlare prima di tutto della Sponsorizzazione culturale, che le imprese promuovono per sostenere alcuni settori: formazione, scienza, tutela dei beni artistici e architettonici, mostre, teatro, cinema, musica, editoria e spettacolo. Stando alle stime di *StageUp.com & Tns Abacus*,

effettuate nel marzo 2004, le attività di promozione dei beni e delle iniziative culturali rappresentano oggi più del 30% delle sponsorizzazioni, ma la percentuale è destinata a crescere (Ferrari, 2005).

La Sponsorizzazione culturale vede coinvolti due partner: da un lato l'impresa, dall'altro l'organizzazione non profit. L'impresa si impegna a erogare denaro o a fornire beni e servizi in occasione di particolari eventi socio-culturali, artistici, musicali e sportivi. Queste iniziative vengono promosse dalle grandi imprese per testimoniare la propria presenza, non solo imprenditoriale ma anche culturale e sociale, al fine di concorrere fattivamente al progresso civile del Paese e alla relativa valorizzazione del patrimonio artistico nazionale. Elemento distintivo di questo tipo di sponsorizzazione è che si rivolge esclusivamente a enti o imprese senza fini di lucro (Zanoni, 2002).

Sull'altro versante, occorre analizzare le motivazioni che spingono le organizzazioni culturali senza fini di lucro a ricercare o accettare i rapporti con le aziende profit, nonché i punti chiave che consentono alle ONP di implementare un progetto di sponsorizzazione vincente.

Secondo Manfredi (2000), le motivazioni delle organizzazioni culturali sono:

- Innanzitutto una motivazione di tipo economico, sempre presente in ogni *partnership*;
- In secondo luogo, la necessità di alcune risorse (non soltanto finanziarie, ma anche materiali, umane e conoscitive) per dimostrare l'efficacia nel perseguimento della *mission* e degli obiettivi stabiliti;
- La terza motivazione consiste nella necessità di una ONP culturale di distinguere la propria immagine da quella delle altre che erogano la stessa tipologia di servizio, attraverso una collaborazione con il mondo profit;
- Infine, un'ultima motivazione che spinge le organizzazioni culturali a ricercare una *partnership* con le imprese è la possibilità di istituire un rapporto privilegiato con la comunità locale, garantito anche dalla presenza e dal sostegno del partner profit.

Lo stesso Manfredi individua anche i punti chiave necessari alla ONP per creare una *partnership* riuscita:

- Innanzitutto, l'organizzazione culturale deve portare la quantità necessaria di professionalità e di tempo: occorre capire che cosa il partner profit vuole, nonché costruire un evento speciale che attiri la sua attenzione e che favorisca, anche attraverso l'intervento dei media, la partecipazione dei cittadini-consumatori;
- Altro punto chiave per le ONP è la capacità di definire una corretta pianificazione delle attività e della *partnership*: in questo modo, si eviterà di andare semplicemente alla ricerca di sponsor che coprano una parte delle spese di gestione, sviluppando invece con essi delle relazioni più solide e durature.

Anche in Italia la pratica delle sponsorizzazioni culturali ha conosciuto un notevole successo negli ultimi anni. Ciò è testimoniato tra l'altro dall'istituzione, nel 1997, del premio Guggenheim Impresa & Cultura (Pittèri, Picucci, Villani, 2002). Il premio è finalizzato a mettere in luce le aziende italiane che hanno superato la tradizionale pratica della sponsorizzazione estemporanea in favore di progetti culturali a lungo termine capaci di creare valore sia per l'azienda che per la collettività. Si tratta di un premio promosso da numerose aziende e patrocinato da alcune istituzioni, come la Presidenza del Consiglio dei Ministri e il Ministero per i Beni e le Attività Culturali.

Per quanto riguarda il caso di ERG, come si vedrà meglio nei prossimi capitoli, la politica di Sponsorizzazione culturale portata avanti dal gruppo tende ad essere di medio-lungo termine, incentrata sulla promozione delle risorse culturali, artistiche e turistiche del territorio di Siracusa e provincia. La sponsorizzazione degli spettacoli classici, dell'«Ortigia Festival», rassegna di teatro, danza, musica e arti visive, il sostegno a favore di iniziative per il turismo e per la tutela del patrimonio artistico sono tutti elementi che connotano l'impegno culturale di ERG.

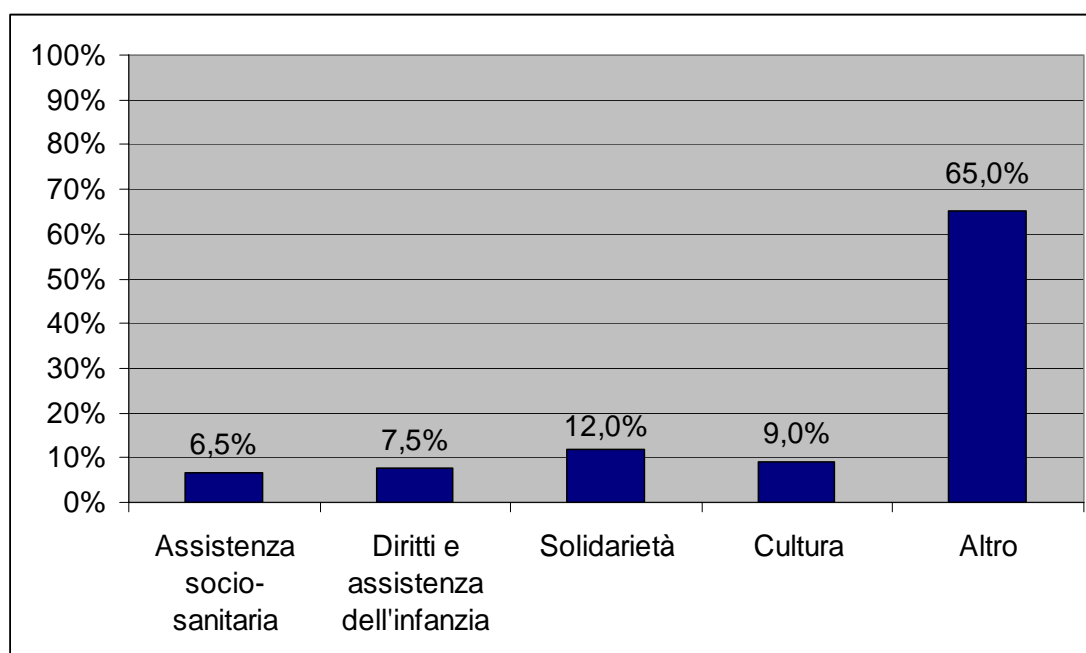
c. Sponsorizzazione sociale

Come già detto in precedenza, anche in Italia la maggioranza dei consumatori è sempre più sensibile alle problematiche sociali e chiede alle imprese un comportamento socialmente responsabile. In risposta a questa domanda, le aziende stanno intensificando i propri investimenti nel sociale, realizzando soprattutto interventi di Sponsorizzazione sociale. Attualmente, la Sponsorizzazione sociale rappresenta circa il 7% degli investimenti delle aziende.

In particolare, rientrano nel campo di interesse sociale sponsorizzazioni a favore di: assistenza sociale, assistenza socio-sanitaria, sanità, tutela dei diritti civili, diritti e assistenza dell'infanzia, disabili, terza età, protezione civile, solidarietà, sport e tempo libero, protezione dell'ambiente (*Ibidem*).

Proprio il tema dei settori in cui intervengono le imprese con le proprie iniziative di CRM costituisce uno degli oggetti di una ricerca sul *cause related marketing* realizzata da Pittèri, Picucci e Villani e pubblicata nel 2002. L'indagine è stata condotta su un campione di 820 aziende che avevano effettuato azioni di CRM sul territorio italiano. Le aziende censite appartenevano in maggioranza (54%) ai settori industriali, e all'interno di questo gruppo occupavano una posizione rilevante le imprese legate all'Abbigliamento e accessori (13,1%) e al Food (12,4%); anche quelle del settore Finanza (10,5%), Informatica e Telecomunicazioni (10%) avevano ottenuto una rappresentanza cospicua. Per quanto riguarda la distribuzione sul territorio nazionale, la ricerca preveda quattro aree: la maggioranza delle aziende (58%) era situata nel Nord Ovest, il 9% nel Nord Est, il 29% al centro e il 4% al Sud e nelle Isole.

Figura 21 – Principali ambiti delle iniziative di CRM realizzate in Italia



Fonte: rielaborazione su dati Pittèri, Picucci, Villani, 2002

Le aziende sono state sollecitate a definire la tipologia delle iniziative che hanno ideato o cui hanno preso parte. La figura 21 mostra che, sull'intero territorio nazionale, la maggior parte delle imprese riconosce un valore preponderante alla solidarietà (12%) e alla cultura (9%); un posto di rilievo nelle politiche di CRM delle aziende esaminate occupavano anche la tutela dei diritti e l'assistenza dell'infanzia (7.5%) e l'assistenza socio-sanitaria (6,5%).

Come si vedrà meglio nei prossimi capitoli, gli ambiti d'intervento prediletti dalle aziende italiane sono gli stessi in cui opera ERG a Siracusa e provincia, che dunque si pone in linea con la tendenza nazionale. Le donazioni, infatti, sono destinate principalmente a strutture sanitarie; sono anche numerosi i casi di sponsorizzazioni di eventi culturali (come l'annuale rassegna di spettacoli classici al Teatro Greco di Siracusa); infine, gran parte delle Sponsorizzazioni sociali riguardano organizzazioni e manifestazioni a favore dei giovani (cfr. paragrafo 5.3).

Tornando all'argomento della Sponsorizzazione sociale, occorre ricordare che essa non può essere considerata in modo riduttivo come semplice strumento a disposizione delle imprese per migliorare la propria immagine e aumentare i profitti. Invece, dovrebbe essere considerata anche come uno strumento attraverso cui l'impresa si afferma come componente essenziale della comunità, di cui si impegna a risolvere i problemi anche "facendosi carico" dei suoi aspetti più generali (Manfredi, 1997).

Come nel caso della Sponsorizzazione culturale, anche in quello della Sponsorizzazione sociale sono due i partner coinvolti: l'impresa e l'organizzazione non profit. Ciascuno di loro deve valutare una serie di aspetti prima di procedere a siglare l'accordo di sponsorizzazione.

L'impresa, dal canto suo, è propensa a sviluppare accordi di Sponsorizzazione sociale con le ONP perché è consapevole che può ricavarne una serie di vantaggi, tra cui (*Ibidem*):

- Miglioramento della percezione che i consumatori hanno dell'immagine aziendale;
- Miglioramento della notorietà del nome;
- Creazione di un rapporto di fiducia con la comunità locale;
- Riduzione degli effetti della pubblicità negativa;

- Miglioramento delle relazioni con gli *stakeholder* più influenti.

Prima di impegnarsi in un contratto di Sponsorizzazione sociale con un'organizzazione non profit, l'impresa valuta una serie di fattori che sono sempre richiesti al partner non profit, tra cui (*Ibidem*):

- Un partner con una giusta immagine;
- Un progetto nuovo proposto dalla ONP;
- Un approccio professionale e già sperimentato;
- Visibilità, appropriatezza e continuità del progetto.

Dal canto loro le ONP, consapevoli della forte concorrenza per ottenere il sostegno delle imprese nonché delle richieste provenienti proprio dalle aziende, devono impegnarsi a (*Ibidem*):

- Sottolineare la propria reputazione;
- Coinvolgere le persone con esperienza manageriale presenti nell'organizzazione;
- Conoscere a fondo le strutture organizzative delle imprese partner;
- Avvicinare le persone che contano all'interno della comunità di riferimento;
- Revisionare i propri obiettivi.

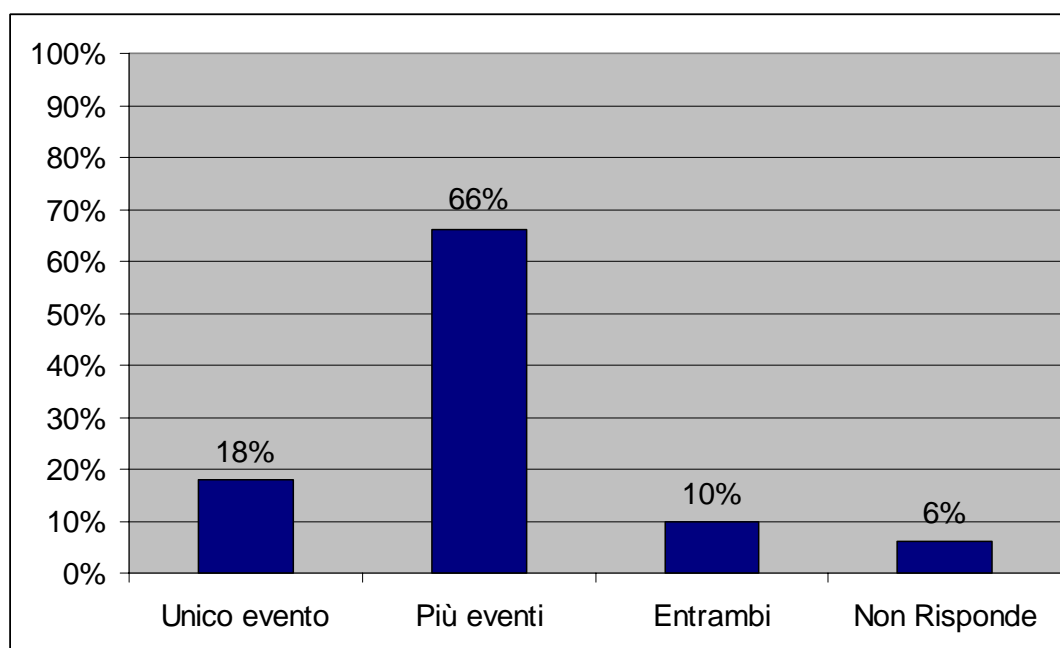
Se un'organizzazione non profit di utilità sociale riuscirà a raggiungere tutti questi obiettivi, aumenteranno le sue probabilità di riuscire ad ottenere il sostegno di un'impresa socialmente responsabile.

Accanto alle tre forme di *cause related marketing* sopra analizzate, negli ultimi anni si sta affermando in Italia una nuova frontiera del CRM: la sponsorizzazione delle Pubbliche Amministrazioni da parte di aziende private. I primi casi, di stampo fortemente mecenatistico, si ebbero negli anni '70. Soltanto con la finanziaria 1998 (legge 27 dicembre 1997, n. 449) l'istituto della sponsorizzazione delle Pubbliche Amministrazioni è stato disciplinato. Oggi, la pratica delle sponsorizzazioni sembra rappresentare una soluzione ottimale per le Amministrazioni Pubbliche che, in questa fase storica, sono chiamate a migliorare la qualità dei propri servizi pur in presenza di risorse finanziarie disponibili in misura calante. È importante, però, che le amministrazioni seguano con metodo la ricerca delle sponsorizzazioni, valutando i differenti settori di intervento per calibrare la propria capacità d'offerta, costruendo efficaci progetti per l'individuazione dei

partner, gestendo il contatto con i partner. Per un approfondimento di questi argomenti si rimanda a Lodolo D’Oria (2001, 2003) e Testa (2003).

Prima di concludere, occorre ribadire ancora una volta che, per risultare efficaci, le iniziative di *cause related marketing* non devono essere sporadiche ed occasionali, bensì devono essere ripetute nel tempo per garantirne tra l’altro coerenza e continuità. Come mostra la figura 22, ciò sembra ormai essere stato pienamente recepito dalle imprese italiane, che per ben il 66% hanno articolato i propri interventi di CRM in più iniziative; al contrario, solo il 18% si è limitato a realizzare un’unica iniziativa.

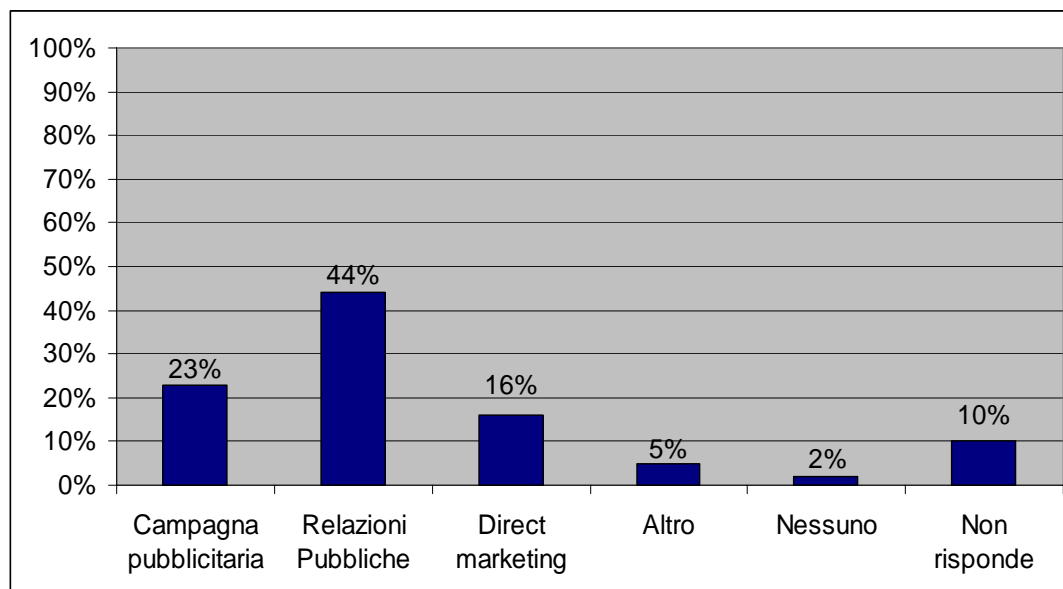
Figura 22 – Articolazione temporale delle iniziative di CRM realizzate in Italia



Fonte: rielaborazione su dati Pittèri, Picucci, Villani, 2002

Infine, di particolare interesse è anche l’aspetto dei metodi di comunicazione impiegati dalle aziende per promuovere le proprie iniziative di CRM. Come mostra la figura 23, le imprese utilizzano per lo più metodi di comunicazione diretta. Le Relazioni Pubbliche, che mostrano il 44% delle preferenze sull’intero campione nazionale, sono un metodo di comunicazione imprescindibile. Un’altra importante percentuale di iniziative di CRM (23%) viene comunicata attraverso la “classica” campagna pubblicitaria, mentre il direct marketing si assesta sul 16% del totale.

Figura 23 – Metodi di comunicazione impiegati dalle aziende italiane



Fonte: rielaborazione su dati Pittèri, Picucci, Villani, 2002

Anche in questo caso, si può dire che l'esperienza di ERG rientra pienamente nel trend nazionale: la maggior parte delle iniziative di CRM, specie quelle indirizzate in modo specifico alla comunità locale, viene promossa e gestita direttamente dalla Funzione Relazioni Istituzionali e Comunicazione di ERG Raffinerie Mediterranee, che cura anche l'attività di Relazioni Pubbliche attraverso cui queste iniziative vengono comunicate. Anche la pubblicità ha il suo peso, sebbene si tratti di pubblicità gestita dalle organizzazioni non profit in cui compare il logo ERG. Poco utilizzato invece lo strumento del direct marketing.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ADKINS S. (1999), *Cause Related Marketing*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

ID. (2005), *Cause related marketing: who cares win*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

ANDREASEN A. R. (1996), “Profits for nonprofits: find a corporate partner” in *Harvard Business Review*, November-December.

BEDA A., BODO R. (2004), *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Milano, Ed. Il Sole 24 ore.

BIANCHINI M. (2004), *Perché alle organizzazioni del XXI secolo si chiede di essere Socialmente Responsabili? In che modo possono realizzare un comportamento etico e come possono comunicarlo?*, it Consult.
(www.itconsult.it/knowledge/articoli/pdf/itc_bianchini_responsabilit%C3%A0_sociale.pdf).

BURLINGAME D. (2002), “Corporate giving”, in *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, vol. 6, n. 1, 4:5.

CAPECCHI V. (2005), *La responsabilità sociale dell'impresa*, Roma, Carocci.

CARROL A. B. (1991), “The pyramid of Corporate Social Responsibility”, *Business Horizons*, 34.

CERANA N. (a cura di) (2004), *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*, Milano, Franco Angeli.

- CHIESI A., MARTINELLI A., PELLEGATTA M. (2000), *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*, Milano, Ed. Il Sole 24 ore.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE (2001), *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* (http://ec.europa.eu/comm/off/green/index_it.htm).
- ID. (2002), *Libro Bianco. Comunicazione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile* (http://ec.europa.eu/comm/off/white/index_it.htm).
- CSR EUROPE (2000), *Cause related marketing*.
- D'ORAZIO E. (a cura di) (2003), *La responsabilità sociale d'impresa: teorie, strumenti, casi*, Fascicolo speciale di "Notizie di Politeia", vol. 72.
- EURISKO (2002), *I consumatori italiani e la responsabilità sociale delle imprese*.
- FERRARI T. (2005), *Comunicare l'impresa. Realtà e trend polisensoriale-emozionale*, Bologna, CLUEB.
- FREEMAN R. E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- GOODWILL B. (1999), "Cause related marketing pros and cons" in *Broadcast café newsletter*.
- INVERNIZZI E. (2005), *Manuale di relazioni pubbliche - Le tecniche e i servizi di base*, Milano, McGraw-Hill.

- IPSOS-EXPLORER/SODALITAS (2003), *Gli italiani e il marketing sociale: significato, ruolo, valore*. Una sintesi dei risultati è disponibile al sito:
<http://cmt.primaonline.it/allegati/file125657104964092.doc>.
- KOTLER P., ROBERTO E. L. (1991), *Marketing sociale. Strategie per modificare I comportamenti collettivi*, Milano, Edizioni di Comunità.
- KOTLER P. (2005), *According to Kotler: World's Foremost Authority on Marketing Answers Your Questions*, Amacom Books.
- LODOLO D'ORIA V. (a cura di) (2001), *La sponsorizzazione: dagli enti locali alla sanità. Il volto nobile del marketing*, Milano, Franco Angeli.
- ID. (2003), *Pubblicità, Sponsorizzazioni e Cause Related Marketing: tre nuovi strumenti di marketing per Imprese, Sanità, Scuola ed Enti Locali*, Milano, Ed. Il Sole 24 ore.
- MANFREDI F. (1997), *Le sponsorizzazioni sociali*, Milano, Etas.
- ID. (2000) *La nuova frontiera delle sponsorizzazioni sociali: un beneficio per la cultura*, Paper presentato in occasione 3° Workshop "Sponsorizzazioni & Monitoraggi: come le Biblioteche i Centri di Documentazione innovano la propria gestione", Bari, Giugno 2000
(www.bcr.puglia.it/bcr/Atti/Relazioni%202000/PDF/manfredi.PDF).
- MICHELINI L. (2003), *Strategie di corporate giving e cause related marketing in Italia: tra benessere sociale e fini di business*, Atti del Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing", Venezia, Novembre 2003
(www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf_2003/it/michelini.pdf).
- MOLTENI M. (a cura di) (2004), *Secondo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia*, Milano, ISVI e ALTIS (www.isvi.org).

- ID. (2006), *Terzo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia*, Milano, ISVI e ALTIS (www.isvi.org).
- MOLTENI M., DEVIGILI D. (2004), *Il cause related marketing nella strategia d'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- MOLTENI M., LUCCHINI M. (2004), *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Ricerca Unioncamere-ISVI, Milano, Franco Angeli, 2004.
- MUZI FALCONI T. (2002), *Governare le relazioni*, Milano, Ed. Il Sole 24 Ore.
- PITTÈRI D., PICUCCI S., VILLANI R.M. (2002), *Cause Related Marketing. Agire competitivo dell'impresa e nuovo mercato*, Milano, Franco Angeli.
- PRIDE W. M., FERRELL O. C. (2004), *Foundations of Marketing*, Boston, Houghton Mifflin Company.
- SACCONI L. (2005) (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice.
- SOBRERO R. (2006), *La Comunicazione Sociale*, Paper presentato in occasione del seminario “Comunicazione e responsabilità sociale d'impresa”, Università degli Studi di Bologna, 13 marzo 2006 (www.compass.unibo.it/didattica%201anno.html).
- SODALITAS e CENTRO PER LO SVILUPPO DELLA CSR (2003), *I principi base del cause related marketing*, Paper presentato in occasione del Workshop “CSR: una scelta di successo”, Milano, Luglio 2003 (www.sodalitas.it/news.php?ID=37).
- ID. (2004), *Cause Related Marketing: codice di comportamento* (www.sodalitas.it/news.php?ID=62).

SODALITAS/NIELSEN MEDIA RESEARCH (2006), *Indagine sugli investimenti pubblicitari di CRM relativi all'anno 2005* (<http://www.sodalitas.it/news.php?ID=150>).

SZÉLL G. (2004), *Corporate Social Responsibility in the age of globalisation*, Paper disponibile al sito: www.compass.unibo.it/didattica_old/workshop_2005.html.

TESTA P. (a cura di) (2003), *Guida operativa alle sponsorizzazioni nelle amministrazioni pubbliche*, Programma Cantieri del Dipartimento della Funzione Pubblica, Ed. Rubbettino.

VIVIANI M. (2005), *La responsabilità sociale d'impresa ed il coinvolgimento degli Stakeholder*, AICCON (www.aiccon.it/file/convdoc/Ricerca.rsi.05.pdf).

ZANONI D. (2002), *Il corporate giving: indagine sul comportamento delle grandi imprese italiane*, Avanzi (www.avanzi.org/ricerche_progetti/pr_responsabilita/download/02_corporate_giving_rapporto.pdf).

ALTRI DOCUMENTI

(Disponibili al sito: www.erg.it)

- “Conosco ERG” – Brochure di presentazione del Gruppo
- ERG Petroli – Relazione e bilancio al 31.12.2005
- ERG Power & Gas – Relazione e bilancio al 31.12.2005
- ERG Raffinerie Mediterranee – Relazione e bilancio al 31.12.2005
- Salute, Sicurezza e Ambiente (Rapporto HSE di ERG) al 31.12.2005

SITOGRAFIA

- www.ausl8.siracusa.it – Azienda Unità Sanitaria Locale n° 8 di Siracusa
- www.bilanciosociale.it – Portale sulla *Corporate Social Responsibility*
- www.bitc.org.uk – *Business in the Community*
- www.ciapiweb.it – Centro Interaziendale Addestramento Professionale Integrato di Priolo Gargallo (Siracusa)
- www.clubsocialis.org – “Club Socialis”, osservatorio sulla CSR
- www.csreurope.org – CSR Europe, rete per la CSR
- www.csr.unioncamere.it – Sito di Unioncamere dedicato alla CSR
- www.epicentro.iss.it – Portale del Centro Nazionale di Epidemiologia Sorveglianza, Promozione della Salute
- www.erg.it – Sito istituzionale del Gruppo ERG
- www.ferpi.it – Federazione Relazioni Pubbliche Italiana
- www.fondazionegarrone.it – Fondazione Edoardo Garrone
- www.gruppobilanciosociale.org – Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale
- www.improntaetica.org – Impronta Etica, network di imprese per promuovere la CSR
- www.indafondazione.org – Istituto Nazionale del Dramma Antico
- www.isvi.org – Istituto per i Valori d’Impresa
- www.koinetica.it – Agenzia per la Comunicazione Etica e Sociale
- www.lastradasiamonoit.it – Portale per l’educazione alla sicurezza stradale
- www.legatumori.it – Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori
- www.lifegate.it/csr – Portale per l’impresa socialmente responsabile
- www.lipu.it – Lega Italiana per la Protezione Uccelli
- www.marketingsociale.net – Sito del Coordinamento Nazionale sul Marketing Sociale
- www.orsadata.it – Osservatorio sulla Responsabilità Sociale delle aziende
- www.ortigiafestival.it – Portale dell’«Ortigia Festival»
- www.plemmirio.it – Consorzio per il Plemmirio
- www.premioarete.it – Portale del Premio Aretê

www.sa8000.info – Sito dedicato allo standard SA 8000

www.salinepriolo.it – Sito della Riserva Naturale Orientata Saline di Priolo Gargallo

www.sa-intl.org – Social Accountability International

www.sodalitas.it – Portale di Sodalitas, associazione per la promozione della CSR

<http://whc.unesco.org> – Sito della “World Heritage List” dell’Unesco