

# UN PROGETTO D'INNOVAZIONE, UN NUOVO MODELLO DI BUSINESS



“ *Tagliare pietre e costruire cattedrali  
sono due azioni ben diverse*

*François Michelin*

# UN PROGETTO D'INNOVAZIONE, UN NUOVO MODELLO DI BUSINESS



## Reti neurali complesse: le nostre aziende

Il Libro Verde della Commissione Europea definisce la Responsabilità Sociale d'Impresa come 'l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate'. Luca Poma, ne 'La dimensione etica della vita d'impresa', ci ricorda che il Premio Nobel Milton Friedman dichiarò negli anni '80 che l'unica azione 'socialmente responsabile' a carico di un'azienda sarebbe stata pagare le tasse. Il tempo ha mutato profondamente questo concetto, e oggi la globalizzazione ha generato **nuove preoccupazioni e aspettative** nei consumatori, nelle comunità, nelle autorità pubbliche, negli investitori. Questo è vero per la grande multinazionale, come per il piccolo stabilimento: le aziende sono fortemente radicate e connesse con il territorio dove operano e con la società in generale, spesso molto più di quanto l'imprenditore stesso riesca a percepire.

Questo agli azionisti può piacere o meno, ma nel mondo globalizzato la concentrazione sul proprio 'particolare' è divenuta una minaccia stessa alla sopravvivenza nel medio-lungo termine, mentre l'asset strategico vincente è uno sguardo ampio e innovativo sulla Sostenibilità, intesa come 'la capacità di un'organizzazione di gestire le proprie responsabilità per la protezione dell'ambiente, la creazione di benessere sociale e la rendicontazione costante ai propri pubblici di riferimento, orientando così la propria azione in direzione di una prosperità economica di lungo periodo'.

Certo, prendere atto di ciò significa inevitabilmente **assumersi responsabilità nuove**, che in passato non erano proprie della normale vita aziendale. Ma da che mondo è mondo le novità devono e possono essere governate, e da ciò che appare come un nuovo problema possono nascere opportunità interessantissime.



# UNA MUTATA SENSIBILITÀ NEI PUBBLICI DELLE AZIENDE

Da un'indagine promossa da un'agenzia internazionale di relazioni pubbliche che ha coinvolto 3.000 tra top manager, politici e leader d'opinione in 11 paesi, emerge con chiarezza che **'i risultati aziendali non sono tutto'**. Si sta sempre più velocemente sviluppando una sensibilità diversa verso le politiche aziendali da parte della cittadinanza, e alle aziende non viene più solo chiesto di macinare utili o di far bene il proprio lavoro. I vertici aziendali sono chiamati in causa su tematiche quali la riduzione della povertà, l'impegno sociale ed ambientale, la qualità della vita. Ad esempio, il 77% degli italiani chiede alle aziende di **'comunicare con maggiore trasparenza e onestà'**, e di 'contribuire all'incremento dell'economia locale'. Per non parlare della generale sensibilità del pubblico rispetto all'impatto ambientale delle attività d'impresa. La domanda di un approccio etico alle questioni d'impresa è quindi sempre più evidente. Le aziende oggi devono fare i conti con un mercato veramente globale - non solo in senso geografico, come noto da decenni - bensì in quanto 'parte della rete neuronale' della società in cui operano.

## Non beneficenza, non (solo) comunicazione

L'idea di responsabilità sociale d'impresa è di moda, ma adottarla senza una regia strategica comporta rischi evidenti:

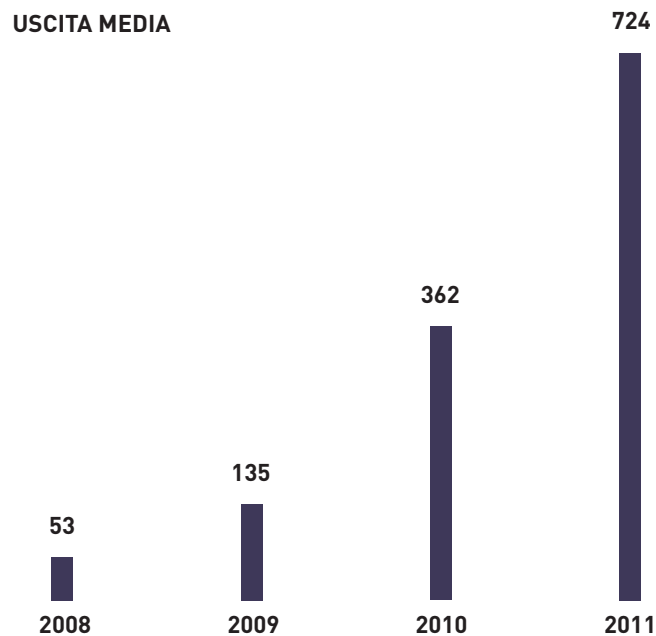
- certificazioni intese come mero adempimento burocratico, in grado di fotografare l'esistente mediante l'adempimento di requisiti puramente formali;
- progetti di charity le cui risorse finanziarie non arrivano - o arrivano solo in parte - ai reali beneficiari finali;
- azioni promozionali e di marketing finalizzate solo a ottenere un ritorno d'immagine sul breve termine;
- operazioni cosiddette di **'greenwashing'** (darsi una mano di verde per migliorare il posizionamento del proprio marchio presso gli utenti), con pericolosi effetti **rebound** sugli organi di stampa e propaganda negativa dannosa per la reputazione dell'azienda sulle piattaforme web 2.0 (social network), da sempre molto sensibili all'autenticità e trasparenza delle proposte.

È molto più semplice e remunerativo approcciare questa materia in modo genuino, lasciando spazio a professionisti della CSR/HSR e **condividendo una 'road-map'** in grado di rafforzare la reputazione valorizzando il DNA stesso dell'impresa.



## Da spesa a investimento dal ritorno sicuro (e misurabile): l'impresa sostenibile

Prima ancora che una questione di etica, certamente essenziale, è una questione di opportunità: le aziende, senza ipocrisia, nascono per fare utili, ma può esistere un business in grado di mettere d'accordo profitto e interessi diffusi? Siamo convinti di sì, e – come vedremo – le più recenti ricerche scientifiche internazionali su questi argomenti ci danno ragione. Rivendicare il proprio ruolo e la centralità della propria proposta verso ognuno dei pubblici di riferimento permette all'azienda di personalizzare la comunicazione, ottenendone un ritorno certo e misurabile. Qui di seguito, un esempio concreto e reale delle performance del settore comunicazione di un'azienda nostra Cliente dopo l'inizio di un percorso strutturato di CSR/HSR (numero di uscite/anno su mass media, esclusi pubbliredazionali pagati):



Quando la responsabilità sociale d'impresa diviene Sostenibilità, essa supera l'approccio puramente filantropico, entra a far parte integrante della strategia d'impresa, individuando tutti i soggetti con i quali l'azienda interagisce – i clienti, ma anche i fornitori, i dipendenti, i sindacati, le autorità politiche locali ed eventualmente nazionali, i concorrenti, l'ambiente, il pubblico generico – ed elabora precise strategie imprenditoriali per migliorare l'impatto dell'attività dell'azienda su di loro, anche grazie a strategie di comunicazione innovative che migliorano la percezione che ognuno di questi pubblici ha dell'azienda.

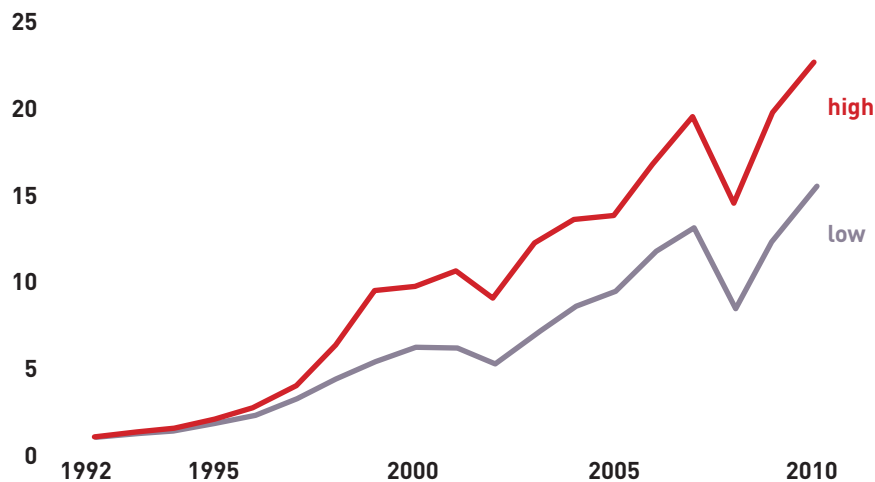
Questo processo – in ragione di quanto è teso a **migliorare lo scenario generale** nel quale l'azienda vive e opera – è anche etico secondo la definizione che ne hanno dato sociologi e filosofi che si sono occupati di questa materia. Potremmo allora scrivere e discutere anche della Sostenibilità come di una disciplina utile a disegnare i contorni e a valorizzare l'esistenza di una 'suprema rete neurale' della quale l'azienda fa parte. Di qui la nostra proposta...

# IL PROGETTO: HUMAN SOCIAL RESPONSIBILITY

Assolvere al proprio impegno in termini di sostenibilità non significa pubblicare un bilancio sociale con un mero elenco di azioni di charity, bensì assumersi le proprie responsabilità in termini economici, ambientali e sociali. Il tempo in cui bastava fare beneficenza e raccontarlo in qualche comunicato stampa, prima di un elegante rinfresco per i giornalisti, è definitivamente tramontato...

Alcune aziende leader mondiali in settori molto avanzati e competitivi hanno dimostrato come implementare strategie organiche di sostenibilità può costituire un fattore di competitività decisivo. La **Harvard Business School** ha recentemente testato le performance di 90 aziende che hanno adottato politiche di sostenibilità fin dal 1990, agli albori della CSR, rispetto a un gruppo di controllo di imprese di pari dimensioni che non lo hanno fatto. Ne è risultato che le prime hanno avuto performance decisamente superiori:

- in termini di valore sul mercato azionario
- in termini di minor volatilità del valore per gli azionisti
- in termini sia di ROA (Return on equity, redditività del capitale proprio) che di ROE (Return on asset, redditività del capitale investito)



## Evoluzione del valore di 1\$ investito nel valore di aziende a diverso livello di sostenibilità

Le imprese sono parte di una rete complessa, rete che pone in relazione ognuno di noi con l'altro, ogni istituzione con un'altra istituzione, ogni azienda con le altre, e tutti questi elementi organicamente tra loro. Solo la **valorizzazione di questi rapporti** – a partire ovviamente da quelli di prossimità, in modo graduale e sostenibile per l'impresa innanzitutto – può garantire un ritorno sull'investimento per gli azionisti veramente significativo e duraturo.

## I vantaggi

I vantaggi di questo approccio sono facilmente intuibili:

- netto **miglioramento del clima lavorativo** interno;
- più spiccata capacità di sviluppare **innovazione** di prodotto e di processo;
- **ottimizzazione** delle risorse e quindi dei **profitti**;
- miglioramento misurabile dell'indice reputazionale dell'azienda;
- migliore percezione delle brand da parte del pubblico, con induzione di **comportamenti d'acquisto favorevoli**;
- creazione di community di marca;
- controllo efficace delle relazioni pubbliche ed istituzionali dell'azienda, con maggiore capacità di incidere sui processi della pubblica amministrazione, in modo **trasparente ed etico**;
- minimizzazione dell'impatto ambientale e maggiore accettazione dell'azienda da parte di pubblici potenzialmente antagonisti o critici;
- creazione di **elementi fortemente distintivi** rispetto alla concorrenza, a tutto vantaggio del marketing;
- più spiccata capacità di intercettare innovazione di prodotto e di processo;
- **ridistribuzione del valore aggiunto** creato a tutti i pubblici di riferimento dell'azienda, azionisti in testa;
- ...molto altro, che potremo illustrarvi nel corso di un 'educational' gratuito presso la Vostra azienda.



Anche l'**Unione Europea** si è pronunciata a favore di questo modello di business: strategie e azioni di sostenibilità e responsabilità sociale si presentano come essenziali fattori di competitività anche alla luce delle politiche più recenti dell'UE sulle forniture pubbliche, le quali tenderanno sempre più a premiare gli operatori economici in grado di includere questi aspetti nella loro attività e nelle offerte per gli appalti di rilevanza comunitaria. Entro il 2020 la commissione Europea prevede che il 50% delle forniture pubbliche debba essere conforme a criteri riconosciuti di tutela ambientale e CSR. (fonte: proposta di Direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio sugli appalti pubblici, COM(2011) 896 definitivo 2011/0438 (COD Bruxelles)

## Crisi, questa sconosciuta

Per crisi s'intende 'una situazione operativa che – se non affrontata adeguatamente e risolta – potrebbe avere conseguenze negative sui rapporti con uno o più stakeholder e sulla business continuity dell'organizzazione'. Qualunque delle circostanze che ricadono sotto la definizione di crisi ha come caratteristica l'insorgere di **timori diffusi**, sia tra l'opinione pubblica che tra i pubblici interessati all'azienda e interessanti per essa. Una crisi genera comprensibilmente paure fra gli interlocutori chiave dell'impresa siano essi dipendenti, clienti, consumatori o fornitori, e genera contemporaneamente paure fra i dirigenti dell'organizzazione. Se questa si lascia paralizzare dalle paure dei propri dirigenti, risponde lentamente e in modo improprio, allora le paure degli interlocutori avranno il sopravvento, s'innescerà una spirale devastante di eventi e, alla fine, le peggiori paure dei dirigenti saranno superate dalla realtà...

Se invece l'organizzazione ha la capacità ed i mezzi tecnici per **governare le paure** – spesso inespresse – dei propri quadri direttivi e affrontare al meglio la situazione, potrà uscire più forte dalla prova, con **relazioni più salde e maggiore credibilità**. La capacità manifestata dal management nell'affrontare la crisi si rivela inoltre come premiante anche nei riguardi degli azionisti e dei mercati finanziari. È quindi indiscutibilmente a maggior tutela di tutti gli stakeholder dell'azienda, nonché in un'ottica di piena responsabilità nei loro confronti, che riteniamo utile inserire sempre nel processo di HSR l'istituzione di una **'Crisis room'** aziendale, che include tutti gli strumenti logistici, comunicativi, informatici e finanziari necessari ad affrontare la maggior quantità di scenari critici potenziali.

La letteratura di settore dimostra come un'azienda che si doti di corretti strumenti di gestione di crisi potenziali, sia inoltre **maggiormente immune** di altre al verificarsi di crisi reali: un management formato in questa direzione sarà in grado di cogliere meglio i prodromi di possibili situazioni critiche, e risolverle prima che esse si manifestino.




Il video di presentazione è disponibile su [www.creatoridifuturo.it/hsr/video/](http://www.creatoridifuturo.it/hsr/video/)

# UN PERCORSO SOSTENIBILE (INNANZITUTTO PER LA VOSTRA AZIENDA...)

Il progetto Human Social Responsibility prevede **milestone flessibili**, che possiamo però riassumere così:

- sviluppo e condivisione del progetto, approvazione del modello con il top management e firma del mandato;
- **formazione** per azionisti e dirigenti (sintonizziamoci sul medesimo vocabolario, per una vera pedagogia aziendale);
- identificazione dei pubblici di riferimento (gli stakeholder, ovvero i soggetti interessanti per l'azienda e potenzialmente interessati a essa) su una mappa cartesiana a quadranti, mediante un'**innovativa procedura** in grado di misurare il grado di interconnessione di ogni stakeholder con l'azienda;
- misurazione delle attuali e più urgenti criticità verso ogni singolo pubblico individuato;
- allargamento del processo di condivisione degli obiettivi verso il management, i quadri, i dipendenti, i collaboratori esterni etc.;
- definizione e implementazione di un **piano di miglioramento** delle relazioni con i vari pubblici dell'azienda (stakeholder engagement), strettamente correlato a un adeguato piano di comunicazione, esterna ma anche interna, convenzionale e non convenzionale;
- migliore codificazione della visione imprenditoriale e dei valori aziendali, con diffusione degli stessi a tutta l'azienda, in adesione a una filosofia di gestione improntata alla **trasparenza** e alla valorizzazione di quanto di positivo già esistente;
- azioni di stimolo all'innovazione di processo e di prodotto a più livelli, con il coinvolgimento di tutti i collaboratori, interni ed esterni;
- creazione Crisis Room ed elaborazione Crisis Plan, per monitoraggio e interventi per la gestione immediata dei possibili scenari di crisi, con creazione dello speciale back-office web '**HSR Warning**®' delle criticità in corso d'opera;
- massimizzazione degli obiettivi raggiunti e redistribuzione del **maggior profitto** generato;
- aggiornamento agli azionisti, ridefinizione di nuovi obiettivi e, riavvio del piano;
- rendicontazione annuale mediante edizione del Vostro **bilancio integrato** 'One Report' (economico-finanziario + sociale), con creazione dell'esclusivo cruscotto di indicatori per il monitoraggio e la rendicontazione in tempo reale 365 giorni all'anno (sistema '**Web-cam**'®).



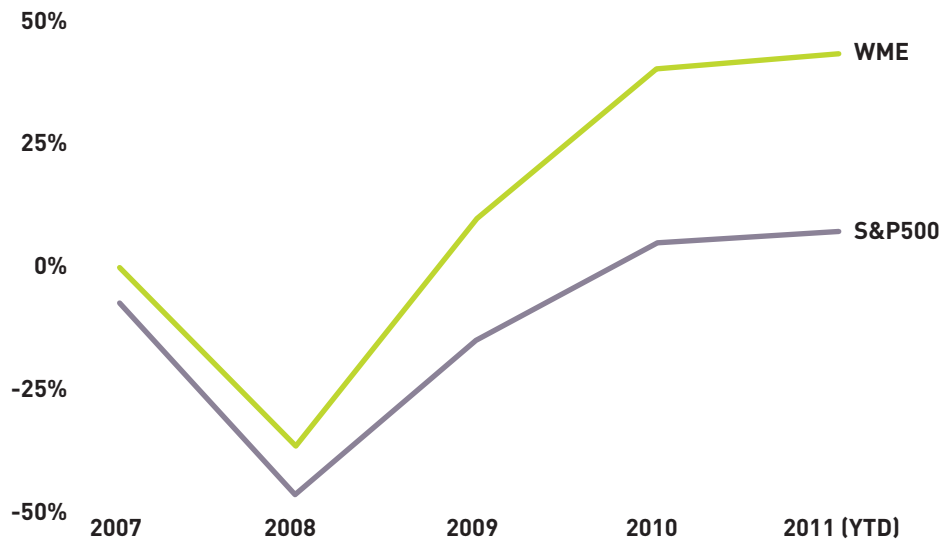
Un percorso strutturato, annuale o pluriennale, che può iniziare in modo assai semplice: prenotate un educational gratuito presso la Vostra azienda, e **in 90 minuti** vi illustreremo in sintesi la nostra idea di CSR/HSR, aumentando – a costo zero – la Vostra consapevolezza su queste tematiche.

## AAA: un Approccio Autenticamente Affettivo

Tendiamo a innamorarci delle aziende che seguiamo. In modo autentico, tanto che ci mettiamo sempre la faccia. **HSR** è un progetto, una rete di persone, non una società, non un logo: siamo tutti professionisti legati da una concreta capacità di innovare, convinti che possa esistere un business efficace, sostenibile e dal volto umano: Human Social Responsibility, ma anche **Humane, Sustainable, Rewarding** (Umano, Sostenibile e Remunerativo), perché le statistiche ci dimostrano che questo genere di progetti accresce concretamente il valore per gli azionisti. Conosciamo bene l'importanza degli equilibri all'interno di un'azienda: per questo armonizzeremo il nostro intervento sui temi della responsabilità sociale in collaborazione con i partner storici della vostra azienda, mettendo tutte le nostre diverse professionalità a disposizione in maniera modulare, di volta in volta e solo qualora necessario, a beneficio delle vostre aree più critiche.

In poche parole, vogliamo continuare a innovare, **abbracciandovi** come nuovi protagonisti di questo percorso...

**ESSERE SOSTENIBILI CONVIENE**  
Ritorno percentuale - World's Most Ethical Companies vs S&P500



Fonte: Ethisphere 2011

# NOI, IN ORDINE SPARSO

## Luca Poma

Ha battuto i marciapiedi della professione in 19 paesi del mondo: incrocia le performance aziendali con i progetti sociali nei paesi in via di sviluppo, la teoria dei giochi con le relazioni pubbliche, le reti neurali complesse con la responsabilità sociale d'impresa, la teoria dell'entropia con la comunicazione di crisi, e varie altre cose incomprensibili ai Clienti, ma che a loro rendono tanto, e che per questo tendono a dargli spesso ragione. Dal momento che le idee migliori gli sono sempre venute in vacanza, se volete diventare davvero ricchi, spedite a lavorare in spiaggia, possibilmente con Luca 'Yuri' Toselli, il suo cervello di backup: attenti a quei due!



## Luca Glebb Miroglio

Di professione piemontese puro, è il più sofisticato del gruppo. È un uomo da 'gran tour' e ama la Sicilia, ma si perplime ogni qual volta qualcuno cerca di spiegargli che Torino da tempo non è più la capitale d'Italia. Intellettualmente stimolante come nessun altro, ha un formidabile intuito massmediatico: se c'è da promuovere un progetto di responsabilità sociale, lui sa come convincere i giornalisti. E se proprio non lo sa, arriva comunque alla mèta prendendoli per la gola: cucina benissimo.



## Stefano Ferranti

È un vero maniaco della forma: si aggira per gli uffici dei Clienti valutando font, caratteri, stili, cromie e immagini, e non porta rispetto neanche agli Amministratori Delegati: se c'è qualcosa di 'brutto' in un'azienda non riuscirà a tacere, è più forte di lui. Ai giovani e bravissimi grafici del suo staff, in grado di ribaltare l'immagine coordinata di una società in una notte, concede - non più di paio di volte l'anno - una giornata di riposo. Sostiene di occuparsi solo di estetica e di non dirigere un'agenzia di pubblicità, ma se azzarderete a chiedetegli un parere per una campagna below the line semplicemente vi stupirà.



## Emilia Costa

Una delle psichiatre più note d'Italia, quando non si occupa della salute mentale di noi tutti, organizza affollate profonde e divertenti conferenze dai Clienti, con i quali – partendo dall'esame del nostro cervello – spiega i meccanismi di funzionamento dell'ampia rete neurale della quale le aziende fanno parte. Nel tempo libero tra una partita di golf e l'altra, ha scritto 360 tra libri e pubblicazioni.



## Max Judica Cordiglia



Regista, ha in più occasioni cercato di permutare la moglie per una telecamera 3D di ultima generazione. Come in Truman-Show, per lui il mondo inizia dove finisce per tutti gli altri: quello che per noi è virtuale, per lui è terribilmente reale. Le aziende lo adorano: riesce magicamente a trasformare il più noioso dei discorsi in un appassionante video-clip di 3 minuti e mezzo, che è la sua lunghezza preferita (di time-code).

## Daniele Tigli

Trend-setter, annusa cosa succede in giro per il mondo sui principali social-network, grazie a una rete di migliaia di contatti sparsi per il globo, ruba le idee migliori pagandole poco e le rivende a prezzi impossibili ai nostri Clienti. Però, se c'è un modo per trasformare un'idea sul web in un'idea sul web che faccia utili, lui sa come fare.



## Alberto Goffy



Esperto di riorganizzazione aziendale, smonta e rimonta le imprese neanche fossero un Cubo di Rubik. Conosce a memoria formule, colori e trucchi, e - come un prestigiatore - è in grado di lasciare a bocca aperta il Cliente per l'intera durata del mandato, ma alla fine rimette tutto a posto: nessuno si è accorto di niente e l'azienda è molto meglio di prima. E' ospite a casa del suo alano, più grande di lui, che gli concede (a volte) di dormire nel letto matrimoniale.

## Federico Fioretto



Vive in un eremo fuori dal mondo, tra i boschi sulle colline di Piacenza, dove medita sul futuro del pianeta e si dedica al suo hobby preferito: inventare per gli imprenditori nuove linee di prodotto che rispondono a pressanti bisogni sociali. Gli amministratori delegati lo guardano strano quando parla di 'valori': lui vola alto, mentre loro pensano ai valori di borsa o di bilancio, poi capiscono che le due cose invariabilmente coincidono, dal momento che solo quando un'azienda ha piena consapevolezza del proprio DNA è ben attrezzata per guardare al futuro e vincere nuove sfide. E' il più cerebrale di tutti noi, ed è anche un team-builder formidabile, che ti guarda dentro e con un tocco leggero tira fuori il meglio di Te.

# 90 MINUTI PER SAPERNE DI PIÙ



Un percorso strutturato, annuale o pluriennale, che può iniziare in modo assai semplice: **prenotate un educational gratuito** presso la Vostra azienda, e in 90 minuti vi illustreremo in sintesi la nostra idea di CSR/HSR, aumentando - a costo zero - la Vostra consapevolezza su queste tematiche.

**Per fissare un appuntamento per un educational o anche solo per saperne di più senza alcun impegno, scrivete a [info@creatoridifuturo.it](mailto:info@creatoridifuturo.it)**

**[www.creatoridifuturo.it/hsr](http://www.creatoridifuturo.it/hsr)**