

# INVESTIMENTI SOCIALI

## ETICA E PROFITTO IN SINTONIA

Per realizzare azioni di corporate social responsibility efficaci occorre una pianificazione molto attenta e ponderata da parte delle imprese, sostiene Philip Kotler.

**I**n questo articolo vorrei fare alcune riflessioni sul tema della responsabilità sociale d'impresa. Come possiamo convincere le aziende a continuare a impegnarsi in questa direzione? Il problema presenta sfaccettature diverse. In primo luogo, che vantaggio traggono le imprese dal fornire supporto a cause benefiche? Ovviamente, le imprese sono convinte che mostrare responsabilità sociale possa migliorare la loro reputazione: si aspettano che per questo il pubblico le rispetti di più, in quanto membro altruista e solidale della comunità.

In secondo luogo, è corretto che un'impresa alieni il denaro degli investitori anziché lasciare la scelta a questi ultimi? Se voi possedete delle azioni di un'azienda, sareste soddisfatti di sapere che essa destina i vostri risparmi a una quantità di cause benefiche? Condividereste quelle cause? Non avreste preferito piuttosto incassare dividendi più alti e decidere voi stessi quali organizzazioni benefiche sostenere?

In terzo luogo, quali sono le più importanti modalità attraverso le quali un'impresa può manifestare la propria responsabilità sociale?

Quarto, in che modo l'azienda può misurare l'impatto delle sue azioni etiche, sia su coloro che ne beneficiano, sia sul benessere dell'impresa stessa? Ad esempio, Motorola finanzia delle scuole di ingegneria. Tra questa scelta e il benessere di Motorola c'è un rapporto diretto. Gli ingegneri riceveranno una formazione migliore e Motorola potrà assumere esperti più preparati.

Ma in molti altri casi le imprese destinano fondi a una miscelanea di cause non direttamente collegate alla loro missione o alla loro reputazione.

E, infine, le imprese socialmente responsabili sono più profittevoli? C'è una correlazione tra l'essere generosi e il fare più profitti? E quale è la causa e quale invece l'effetto? Nancy Lee e io abbiamo recentemente pubblicato un libro sulla responsabilità sociale d'impresa. Abbiamo intervistato più di quaranta imprese molto note.

Abbiamo scoperto che la maggior parte di esse destinano fondi a qualche scopo benefico, almeno saltuariamente. In alcuni casi ciò avviene per iniziativa delle imprese stesse, in altri casi come risposta alle quotidiane solleciti-

tazioni di organizzazioni non profit, gruppi di interesse, politici e persino colleghi, membri del consiglio di amministrazione e azionisti. Spesso le imprese danno vita a una fondazione autonoma, con il compito di ottimizzare la scelta delle cause da sostenere e di monitorare l'impatto delle donazioni.

Nel corso della nostra ricerca abbiamo posto alle imprese quattro domande sul loro impegno nella responsabilità sociale:

- Vi impegnate in iniziative di responsabilità sociale d'impresa?
- Come avete scelto le cause da sostenere?
- Quali benefici hanno ricevuto i destinatari delle iniziative?
- Quali benefici ha ottenuto la vostra azienda dal fatto di aver sostenuto queste cause?

La maggiore parte delle imprese sceglie una causa che abbia qualche collegamento con il proprio business. Avon ha una clientela prevalentemente femminile e non sorprende che si sia fortemente impegnata sul fronte della ricerca per combattere il cancro al seno. Shell Oil si impegna nella pulizia dell'ambiente costiero, Best Buy nel riciclo degli apparati elettronici usati.

Le cause sostenute più di frequente riguardano quattro grandi aree: sanità, sicurezza, istruzione e ambiente.

Le modalità tramite le quali le aziende sostengono le cause benefiche prescelte sono di norma una o più fra le otto seguenti: contributi in denaro, servizi in natura, sponsorizzazioni, partecipazione dei dipendenti come volontari a eventi e manifestazioni benefiche, libero accesso alle strutture aziendali e ai suoi canali distributivi, prelievi regolari dallo stipendio in cambio di sgravi fiscali, sostegno al-

## A ciascuna impresa la "sua" causa sociale

Alcune delle imprese intervistate nella ricerca

Imprese	Cause sociali sostenute
Avon	Tumore al seno
General Mills	Migliore alimentazione
General Motors	Sicurezza stradale
Home Depot	Habitat per l'umanità
Kraft	Lotta all'obesità
Levi Strauss	Prevenzione dell'AIDS
Motorola	Riduzione dei rifiuti solidi
Pepsi Cola	Restare attivi
Shell	Pulizia delle coste
Petsmart	Adozione di animali
Aleve	Artrite
British Airways	Bambini in difficoltà
Starbucks	Protezione delle foreste tropicali
Best Buy	Riciclo di apparecchi elettronici usati

le manifestazioni, marketing sulla causa sociale sostenuta. Michael Porter, in un recente articolo sulla responsabilità sociale per la "Harvard Business Review" ha distinto tra CSR "reattiva" e CSR strategica.

Quando General Electric offre aiuti finanziari alle scuole in prossimità di un proprio impianto, compie un atto di CSR reattiva. Lo stesso vale per un'iniziativa DuPont finalizzata a ripulire uno specchio d'acqua nelle vicinanze dei suoi stabilimenti chimici.

La CSR strategica, invece, mira a trasformare il modo in cui un'impresa gestisce il proprio business, per incrementare il proprio vantaggio competitivo e la propria profittabilità.

Così, ad esempio, General Electric costruisce e vende mulini a vento per soddisfare il crescente fabbisogno energetico e conquistare la leadership in quest'area. Toyota fabbrica e vende auto ibride per contribuire al risparmio energetico, non senza trarre congrui profitti.

## SCEGLIERE LA CAUSA

Con quale criterio dunque un'impresa può scegliere la causa più appropriata da sostenere?

La scelta dovrebbe ricadere su una causa che possieda le seguenti caratteristiche:

- essere coerente con la linea di prodotti e la reputazione dell'azienda;
- aiutare a reclutare il tipo di dipendenti di cui l'azienda ha bisogno;
- avere un impatto significativo sul mercato obiettivo dell'impresa;
- essere tale da generare un forte passaparola;
- attirare l'attenzione come una buona azione.

La vostra azienda dovrebbe concentrarsi solo su una o poche cause etiche che stiano a cuore alle comunità nell'ambito delle quali operate e che siano allineate alla vostra missione e ai vostri valori d'impresa.

Le cause prescelte dovrebbero ispirare i vostri clienti, i vostri impiegati, i vostri fornitori, i vostri distributori e tutti gli altri stakeholders. Fissate obiettivi chiari e misurabili sia per l'impresa sia per le cause che beneficiano delle vostre iniziative. Misurate e rendicontate i risultati. Molte aziende usano ormai esporre in bilancio i propri "investimenti sociali" e i relativi risultati.

## **I RISCHI DA CONSIDERARE**

Chiaramente sostengo le aziende che hanno fatto il loro ingresso nella filantropia strategica. Non posso però esimermi dal segnalare i rischi e i costi connessi, dei quali la vostra

azienda deve essere consapevole:

- l'azienda sarà sommersa di richieste di raccolta fondi;
- gli azionisti potrebbero farvi causa;
- una volta che un'iniziativa di responsabilità sociale è stata avviata, è difficile uscirne;
- c'è il rischio di sembrare ipocriti (McDonald's);
- c'è il rischio che uno scandalo possa far apparire menzognero il preteso impegno sociale dell'azienda;
- molta gente potrebbe non venire mai a sapere della vostra generosità aziendale;
- coordinarsi con i partner rappresentanti delle varie cause sociali può portare via molto tempo;
- il tempo e l'impegno richiesto alla struttura aziendale può essere rilevante;
- per supportare cause di responsabilità sociale l'impresa può dover assumere nuovo personale specializzato;
- le spese promozionali possono essere rilevanti;
- i consumatori possono essere scettici sulle reali motivazioni e sul reale impegno dell'azienda;
- monitorare costi e impatto delle iniziative può risultare difficile e costoso.

In estrema sintesi, penso che le aziende dovrebbero certamente impegnarsi in azioni di corporate social responsibility, ma con un atteggiamento molto attento e ponderato. ■