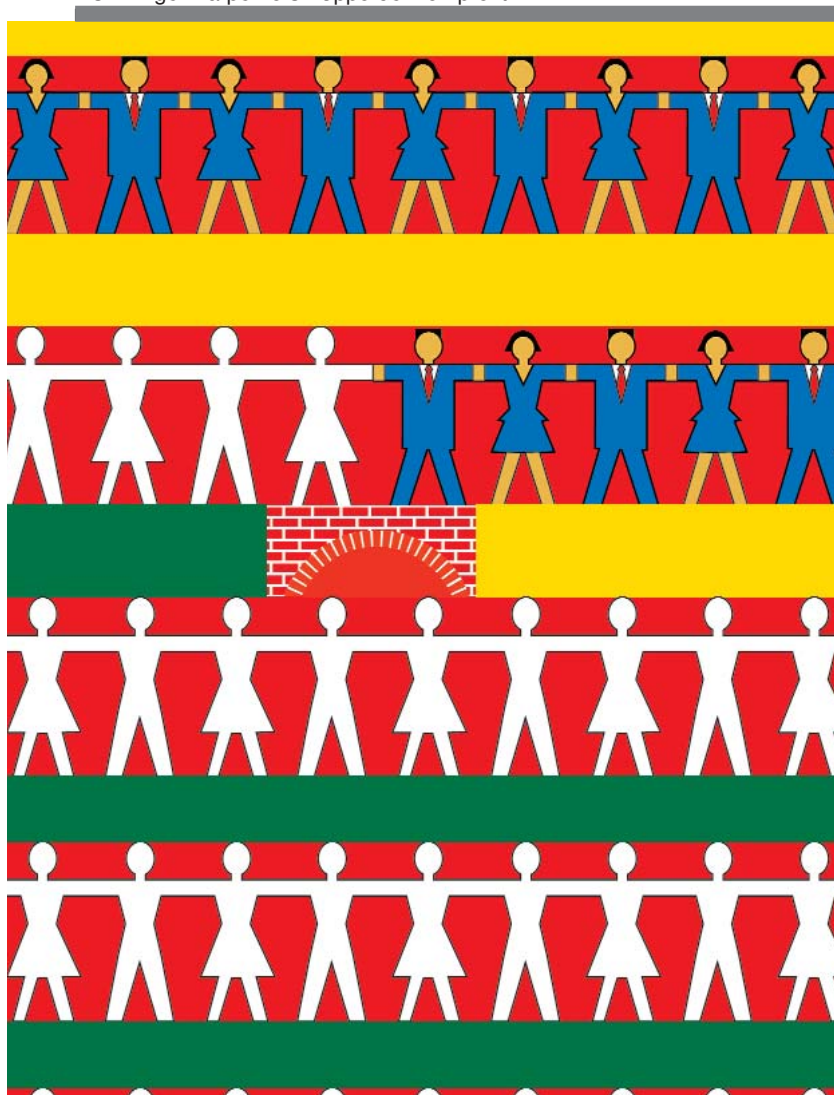


Corporate fund raising

La gestione della propria "reputazione sociale" e le strategie di "social branding" passeranno sempre più attraverso un utile scambio con il settore non profit e la società civile. Il "corporate fund raising" è l'ambito operativo in cui tale scambio assume la massima efficacia e costituisce il vero "ponte" tra le imprese e la società civile

di MARCO CRESCENZI e LAURA CICCARDINI,
Asvi - Agenzia per lo sviluppo del non profit



Partiamo da alcune delle domande che gli imprenditori si fanno con maggior insistenza:

- Come "stare al mondo" (e rimanerci) in uno scenario nuovo, in cui la competizione sarà sempre meno su prezzo-distribuzione e sempre più sulla qualità di prodotto, di processo e sociale?
- Come superare il modello fordista di "azienda isolata" e farsi apprezzare/radicarsi nella comunità di cittadini-consumatori, sempre più attenti e critici?
- Come "trovare un ponte" ed entrare in gioco professionalmente con la società civile e le sue organizzazioni non profit, superando il vecchio e inutile approccio filantropico?
- Come scegliere le non profit giuste, non perdere tempo e lavorarci con professionalità costruendo un rapporto di fiducia a medio-lungo termine?
- Come avviare con le non profit uno scambio che non sia solo quello economico del "dar soldi" ma che sia di più generale e soddisfacente *corporate engagement*?

Questo contributo, il primo in Italia sul tema del *corporate fund raising* pubblicato su una rivista "for profit", cercherà di condurre i lettori a rispondere concretamente a tali domande.

UN INARRESTOPABILE TREND SOCIALE

Tutte le ricerche internazionali e italiane concordano sul fatto che i cittadini-consumatori saranno sempre più severi nel fischiare il "fuori gioco" alle aziende poco capaci di sviluppare un'immagine positiva dal punto di vista della responsabilità sociale e di gestire coerentemente la propria *constituency*, ovvero il proprio "bacino di favore". Gli *assets* intangibili legati

non solo al brand ma anche alla responsabilità sociale di impresa, come mostra una recente ricerca dell'Università Bocconi di Milano, hanno effetti significativi sulle quotazioni in Borsa. Molti consumatori (il 24%, pari a 14 milioni di italiani) pagherebbero di più per prodotti che rispettano l'ambiente e i diritti umani (Censis) o vorrebbero un maggior impegno umanitario delle aziende (in proposito il 43% degli italiani sostiene che le aziende dovrebbero contribuire a finanziare emergenze di guerre e povertà - Ipsos 2003).

Altre ricerche mostrano inoltre che le aziende italiane che investono con intelligenza nella propria responsabilità sociale hanno benefici anche a livello interno sulla soddisfazione dei dipendenti, sulla fidelizzazione delle risorse (inclusi i manager migliori) e sull'attrazione dei talenti in ambito *recruitment*. I dati a favore sono moltissimi; quello che importa non è tanto e solo il contenuto, o le percentuali, ma il trend "sociale" in continuo aumento. L'acquisizione di nuovi clienti in uno scenario come quello odierno non si fa più facilmente sul "prezzo", e sempre meno si farà su una "qualità" che non porti con sé anche un'attenzione alla "qualità sociale" (si veda la presentazione di "Signa - Indagine previsionale sul futuro della qualità italiana", condotta da Domenico De Masi e presentata al convegno della fondazione Symbola "Il Futuro dell'Italia: la sfida della soft economy. Reti, Territorio, qualità, innovazione per appassionarsi e competere", tenutosi il 21-22 luglio 2006). Sarà quindi sempre più importante puntare sui "nuovi" clienti, più attenti, e soprattutto fidelizzare e fare *upgrading* rispetto a quelli acquisiti, con vantaggi in termini di concorrenza e di costo.

Nelle strategie si è così rapidamente passati, negli ultimi 30 anni, dalla *unique selling proposition* (attenzione sul prodotto e sui plus) alla *emotional selling proposition* (prodotto-azienda che "suggestiona" e crea un mondo, perfettamente descritto da Naomi Klein in *No Logo*), alla *social selling proposition* e alla costruzione di *social brand* responsabili, solidali e, nei casi più avanzati, connotati di "cittadinanza di impresa" globale, ben esemplificabile nelle strategie di The Body Shop e di Coop. D'altro canto la responsabilità sociale di impresa non è "nuova"

per l'Italia, che ha visto pionieri come Merloni e aziende come Galbani che hanno capito da sempre quanto la "fiducia" dei consumatori sia un elemento chiave per il successo.

DA FILANTROPIA E MARKETING ALLA GESTIONE DELLA "CONSTITUENCY"

"... Il quadro di riferimento, le linee guida che adottiamo per un business responsabile devono andare oltre il concetto di filantropia ed essere integrate nella strategia e nella pratica del core business." (Taskforce of Ceos, World Economic Forum, gennaio 2002)

Responsabilità sociale e cittadinanza di impresa non sono un fatto "etico" (concetto abusato, noioso e fondamentalmente vuoto), ma ecologico e sistemico; hanno a che fare col modo di "stare al mondo" (e rimanerci proficuamente) in uno scenario nuovo, in cui si sta passando progressivamente:

- da una logica di "target" (consumatore bersaglio di comunicazione, consumo eccetera) a una logica di "stakeholder" (cittadino-consumatore attivo portatore di interessi);
- da una logica di "mercato" (ambiente estraneo in cui "prendere" e combattere) a una di *constituency* (bacino di favore e apprezzamento dell'azienda in cui essere e dare);
- dallo "stakeholder reporting" (tu, consumatore, sei "fuori" e ti informo più o meno bene su quello che ho fatto) allo "stakeholder relationship" (sei "dentro", ti coinvolgo in quello che faccio e così capisco meglio ciò che devo fare, dove devo andare eccetera);
- dalla "qualità" di prodotto alla "qualità di processo", anche dal punto di vista sociale;
- dall'impresa "fordista" (isolata e autosufficiente) alla *corporate citizenship*.

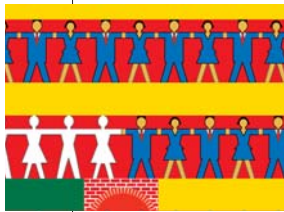
Anche dando per vere (cosa che non è) affermazioni quali "Il top management e l'azienda (Spa) rispondono solo e unicamente ai propri azionisti", bisogna ammettere che oggi sempre più azionisti, grandi e piccoli, vogliono responsabilità. Piaccia o meno, l'attenzione spesso incisiva e talvolta aggressiva dei media (vedi nel 2006 il caso del gestore telefonico 3, "sputtanato" – è il termine più appropriato! – dalla trasmissione *Reporter* di Rai 3) e di opinion leader



Marco Crescenzi,
presidente Asvi
(Agenzia per
lo sviluppo
del non profit)
e responsabile
dei programmi
di corporate
fund raising.



Laura Ciccardini,
direttrice
del primo corso
internazionale
in Corporate fund
raising e Csr.



con seguito di massa (Beppe Grillo), l'esplosione su Internet di centinaia di migliaia di micro-circuiti comunicativi e identitari (blog, Yahoo! Groups eccetera) o di formazione e scambio critico di opinioni, e il ruolo del non profit di stimolo al consumo critico (ad esempio la *Guida al consumo critico* di Francesco Gesualdi, venduta in 100mila copie, e l'impegno dell'Asvi per un "ponte" tra for profit e società civile-non profit e per la "costruzione professionale" di tale relazione) divengono un *must* per un impegno serio e non strumentale.

Se costruire una strategia di fiducia basata sulla "attenzione sociale" dell'impresa è un processo di graduale messa in gioco e paziente costruzione a medio termine, la perdita di reputazione – come la testata di Zidane durante gli ultimi mondiali di calcio – è qualcosa di improvviso e difficilmente recuperabile.

Se ne deduce l'evidenza che la responsabilità sociale non può più essere un "vestito" confezionato dagli abili sarti del marketing per "far sembrare" l'azienda meno autoreferenziale: per funzionare deve essere una nuova "pelle" (magari con qualche allergia residua... si vedano

un grande filantropo) o esempi eccelsi di sensibilità e socialità (Rockefeller). Inoltre c'è sempre il rischio, per il non profit, di prestarsi al *social washing* di imprese dalla reputazione equivoca. Queste e altre considerazioni portano l'impegno sulla responsabilità dal marketing e dalle vendite alla *core business strategy and practice*, in uno sforzo strategico e leale di medio-lungo termine che porti l'azienda a "ripensare se stessa" dal punto di vista culturale, superando definitivamente il modello fordista di "azienda isolata", per approdare allo stadio più avanzato della *corporate citizenship*. In tale strategia il rapporto con la società civile e le sue organizzazioni non profit diviene fondamentale per "radicarsi" con un'immagine positiva e sociale nell'enorme comunità dei cittadini-consumatori e, in particolare, per ampliare, rafforzare e difendere dalla concorrenza la propria *constituency* (si veda l'articolo "Constituency management" di Bob Pagano e Gilda Sala pubblicato sul numero di settembre-ottobre 2005 de *L'Impresa*).

L'ALLEANZA TRA PROFIT E NON PROFIT E LE SUE DIFFICOLTÀ

In Italia vi sono circa 300mila organizzazioni non profit, un milione di lavoratori retribuiti (dati Asvi 2005) e 5 milioni di volontari (che presumiamo siano anche consumatori piuttosto attenti), un'incidenza sul Pil del 3% (Eurispes), pari al settore agricolo. L'80% dei lavoratori del settore è sotto i 40 anni e il 60% sono donne (questi dati forniscono ai professionisti del marketing informazioni sull'indotto presente e futuro).

Le grandi battaglie sociali delle organizzazioni non profit hanno fortemente influenzato le convinzioni e gli stili di vita e di consumo della popolazione mondiale (dalla tutela dell'ambiente alla difesa dei diritti umani, dalla salute al consumo critico, dal consumo equo e solidale al turismo responsabile, dalla tutela della disabilità alla promozione delle pari opportunità) e hanno fatto crollare in borsa colossi come Nike, inserito attivisti-azionisti nelle grandi aziende per orientarne l'azionariato nelle assemblee annuali (ad esempio Amnesty US), collaborato attivamente con imprese quali The Body Shop, Procter&Gamble, Coop e molte altre e salvato città come Firenze e la sua economia nel 1966 (ricorre quest'anno il 40° anniversario

Esigenze di un'azienda

<p>CITTADINANZA</p> <ul style="list-style-type: none"> - salute e sicurezza - diritti umani - ambiente - formazione e training - azioni tese a contribuire alla risoluzione di problemi sociali - progetti non profit e progetti a beneficio della collettività - investimenti responsabili 	<p>BRANDING (attività legate al marchio)</p> <ul style="list-style-type: none"> - valori - identità - personalità - attività promozionali in corso - nuovi canali di comunicazione - consenso/appoggi - legame alle passioni!
<p>STAKEHOLDERS (portatori d'interesse)</p> <ul style="list-style-type: none"> - consumatori - investitori - media - istituzioni - collettività locale - fornitori 	<p>CORE BUSINESS (attività principale)</p> <ul style="list-style-type: none"> - monitoraggio e valutazione - integrazione al business - rilevanza rispetto all'attività economica principale - coinvolgimento - comunicazione - ascolto delle necessità dei destinatari delle attività

Fonte: Asvi - © Think Consulting Solutions - www.thines.org

in proposito le interessanti ricerche sulla *corporate citizenship* nelle Pmi europee a cura di Cerfe e di Cittadinanza Attiva) e quindi qualcosa della cui reale utilità e inevitabile necessità il top management sia effettivamente convinto.

Tutt'altra cosa pure dal filantropismo-carità, totalmente privo di progettualità e di una effettiva relazione costruttiva e di pari dignità tra soggetti diversi, effettuabile anche da soggetti che non possono proprio essere considerati campioni di responsabilità sociale (Tanzi è stato

sario dell'alluvione e degli "angeli del fango"). Milioni di persone socialmente impegnate che, volontariamente e involontariamente, "educano" altri milioni di persone alla solidarietà, alla responsabilità e al consumo critico. Ecco perché l'approccio for profit del tipo "cerchiamo un po' di onlus e organizziamo un evento" non solo è irrispettoso, ma soprattutto cieco rispetto al potenziale di una realtà come quella rappresentata dal settore. Un approccio strumentale che non porta più nessuno da nessuna parte.

Di contro le non profit più conosciute e quindi più ricercate sono in grado, oggi, di selezionare le offerte di co-marketing e di collaborazione scegliendo le aziende più serie e rifiutando quelle meno convincenti. Le non profit denunciano spesso, a ragione, tale approccio strumentale, la mancanza di un reale interesse a creare "valore comune" al di là delle esigenze di marketing e di vendita a breve termine. Atteggiamenti che rendono insopportabile e incompatibile la collaborazione. Le imprese si trovano poi a confronto da un lato con organizzazioni molto conosciute e "appetibili" in termini di brand e capacità operative ma – come detto sopra – fortemente selettive, e dall'altro con un mare di piccole e medie organizzazioni di grande valore e/o radicamento territoriale ma dotate di scarsa professionalità e di qualche pregiudizio sul mondo for profit, organizzazioni con le quali spesso la relazione si conclude con una perdita di tempo reciproca.

Molti imprenditori lamentano quindi:

- scarsa propositività progettuale delle non profit;
- difficoltà di comprensione delle reciproche esigenze;
- scarsa professionalità e scarsa concretezza;
- tempi troppo lunghi;
- richieste economiche *in primis*, prima ancora di instaurare un rapporto di fiducia.

Eppure, data per scontata la ricaduta sociale dell'operato del non profit, la ricaduta effettiva e potenziale in termini di comunicazione e coinvolgimento dell'opinione pubblica locale e nazionale è considerevole: si pensi, solo per fare un esempio, al Festival del Gioco Antico di Verona, promosso dall'Aga - Associazione giochi antichi di Verona (costituita da pochi volontari), che ha coinvolto per tre giorni 80mila persone. Quante iniziative di questo valore e impatto potrebbero essere agevolmente costruite

insieme da for profit e non profit (e PA), con reciproco vantaggio a tutti i livelli, se ci fosse una gestione professionale dei rapporti?

IL RUOLO "PONTE" DEL CORPORATE FUND RAISING

La "chiave" per la gestione professionale di tale relazione è oggi il corporate fund raising (Cfr). Possiamo definirlo semplicemente come "l'ambito del 'fund raising' che non si rivolge ai donatori individuali, ma si occupa della costruzione del contatto, del coinvolgimento e infine del 'corporate engagement' tra imprese for profit e società civile-organizzazioni non profit".

Ambito operativo e "disciplina" ben affermata nel mondo anglosassone ma appena all'inizio in Italia, al punto che a oggi, a quanto ci risulta, le uniche organizzazioni non profit ad avere un settore e una unità di questo tipo sono Save the Children (che è stata la prima nel nostro Paese) e Asvi. L'ambito geografico di applicazione è completo: dal quartiere in su. I soggetti for profit coinvolti possono variare dall'esercizio commerciale di zona, alla Pmi, alla grande impresa. Lo scopo del Cfr non è "fare soldi con le aziende", bensì svilupparne il coinvolgimento sociale, renderle partner di progetti e campagne sociali, supportarle attivamente nelle strategie di *social branding* e di *constituency management*.

Le donazioni *corporate* in denaro ammontano globalmente, nel mondo, a solo il 5% del totale delle donazioni. Anche se il dato può sembrare scoraggiante per gli operatori del non profit, bisogna tener conto di due fattori:

- 1 il denaro è solo una delle tante possibili donazioni e l'azienda, come vedremo, ha anche molte altre cose da offrire, con costi ridottissimi ma grandi vantaggi per le non profit;
- 2 la "raccolta" in denaro è solo uno dei due

Costruire un successo di lungo termine

Il matching delle preferenze

CORPORATE

Consulenti/rete
Coinvolgimento dello staff
Risorse legate all'attività economica dell'azienda o altre
Canali di comunicazione
Finanziamenti



CHARITY (ONP)

Finanziamenti
Donazioni di beni
Dipendenti
Consulenza strategica
Canali di comunicazione

Fonte: Asvi - © Think Consulting Solutions - www.thincs.org



obiettivi strategici del corporate fund raising; l'altro è quello di diffondere responsabilità e investimento sociale a prescindere da campagne e progetti specifici.

LO SCAMBIO TRA AZIENDE E NON PROFIT

Cos'hanno da offrirsi a vicenda le aziende e le organizzazioni non profit? Certamente molto, sia a livello strategico sia operativo. A livello strategico (si veda nel dettaglio la tabella a pag. 40) i bisogni delle aziende che "entrano in gioco" con il non profit e la società civile sono concentrati negli ambiti di *corporate citizenship*, *branding*, *stakeholders relationship* e *core business*.

A livello più operativo e di scambio concreto (come abbiamo schematizzato nella figura a pagina 41, dove con "Charity" intendiamo le non profit) assistiamo a un fenomeno... perverso (o meglio, inverso!). Le preferenze sono invertite! Infatti le non profit ("Charity", a destra) cercano anzitutto denaro, poi donazioni in natura e infine canali di comunicazione. Mentre quello che le aziende ("Corporate", a sinistra) sono disposte a offrire è per ultimo il denaro, e per primo pubblicità e network! Questo porta a far sì che nello scambio concreto le non profit vadano a chiedere *in primis* denaro – vale a dire l'ultima cosa che le imprese sono disposte a concedere, soprattutto prima della costruzione di un rapporto di fiducia.

COME SVILUPPARE UN RAPPORTO DI FIDUCIA E COSA "DONARE"

Abbiamo descritto nella figura sotto lo sviluppo ottimale della relazione tra impresa for profit e organizzazione non profit attraverso tre fasi significative: interesse, coinvolgimento, impegno. La gestione professionale di queste tre fasi è

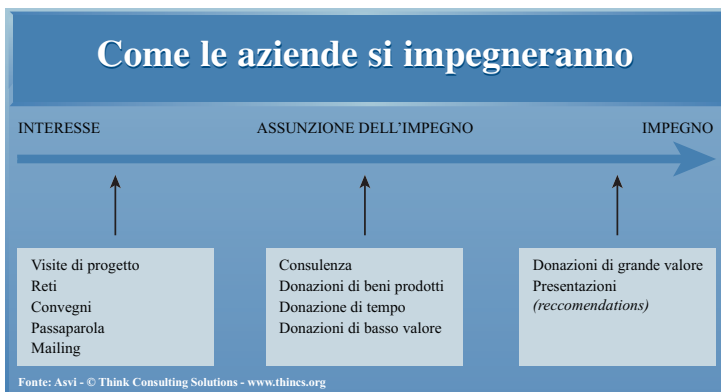
uno sforzo comune che può, ma non necessariamente deve, partire su iniziativa della non profit.

FASE 1: SVILUPPO DELL'INTERESSE

L'imprenditore, o responsabile marketing o Csr dell'impresa, incontra il *fund raiser* o responsabile campagna-progetto della non profit. La posizione di quest'ultimo può essere di responsabile del corporate fund raising (e quindi più tecnico e professionale) o di responsabile di una specifica campagna o progetto (e quindi più appassionato ed emotivo). In questa fase è importante che l'interlocutore dell'impresa mostri la dovuta attenzione e il dovuto rispetto verso i contenuti e verso l'organizzazione stessa: chi gli è davanti è certamente qualcuno che sta cercando di costruire un mondo migliore per tutti. A questo punto, in quella che possiamo chiamare "presa di fiducia" iniziale, l'imprenditore o il management si pongono rispetto alla non profit con le seguenti domande: Lavorano o hanno già lavorato con noi? Con chi hanno lavorato prima? Chi ha fiducia in loro? Propongono cose compatibili? Hanno cose che ci interessano? Sono bravi nel concreto? Si otterranno risultati? Saranno in grado di convincere i nostri stakeholder?

Le azioni e gli scambi che possono avvenire in questa prima fase, "per conoscersi meglio" e trovare risposta alle domande preliminari prima di impegnarsi più seriamente, sono:

- la visione di bozze di progetto (ad esempio un foglio A4 con alcune note, in modo che l'imprenditore-manager ci possa ragionare e dare un apporto creativo anziché ricevere un "pacchetto pronto" cui aderire passivamente) o, in alternativa, di un vero e proprio "menù" di progetti;
- a partecipazione a un convegno, oppure a un seminario, promosso dalla non profit o congiuntamente;
- la disponibilità dell'impresa a fare passaparola per promuovere il progetto-campagna o sostenere l'organizzazione;
- la disponibilità dell'impresa a mettere a disposizione la propria rete di conoscenze e i propri fornitori;
- la disponibilità dell'azienda a fare *mailing* per promuovere l'iniziativa;
- una riflessione su come la non profit possa supportare le strategie di brand dell'impresa. Fondamentale in questa fase il dialogo, l'esplo-



razione delle reciproche mappe cognitive ed esigenze, l'onestà nel non promettere l'impossibile e, soprattutto, il rispetto reciproco, manifestato anche nel giusto tempo dedicato al progetto.

FASE 2: SVILUPPO DEL COINVOLGIMENTO

Qui inizia il rapporto di donazione, non ancora economico, da parte dell'impresa:

- donazione in termini di pubblicità o messa a disposizione di canali pubblicitari, anche limitatamente a un giornale o *magazine* o catalogo aziendale;
- donazione di know-how (in special modo negli ambiti marketing e comunicazione, distribuzione, organizzazione, consigli utili);
- donazione di tempo (ad esempio l'azienda, come previsto ora anche dalla legge italiana, può distaccare per qualche giorno delle proprie risorse, compresi i manager, per supportare la campagna o il progetto);
- donazione in natura, di qualsiasi tipo: da locali ad attrezzature, a materie prime, a tecnologie;
- donazioni in denaro di piccolo valore (ad esempio borse di studio, adozioni a distanza, pagamento di materiale pubblicitario relativo alla campagna, magari prodotto dai fornitori dell'azienda).

La non profit dovrà essere disponibile a:

- riconoscere l'impegno dell'azienda non come "sponsor", ma come vero "partner" della campagna-progetto;
- inserire il logo dell'organizzazione nella propria comunicazione Internet, newsletter e ordinaria;
- fare un passaparola nelle *mailing list* e presso i propri associati.

Diamo molta rilevanza anche alla dimensione di crescita umana e personale e al maggior "senso di sé" e di utilità, che per l'imprenditore/manager aumenta notevolmente partecipando a campagne o a progetti significativi in cui si sente parte attiva e non semplice aderente-pagante.

FASE 3: SVILUPPO DELL'IMPEGNO

È la conseguenza naturale della sana e soddisfacente gestione delle due fasi precedenti e della "presa di fiducia". L'impresa si pone le seguenti domande: Sto investendo bene i soldi? Si otterranno risultati concreti e proporzionati all'investimento economico? Avremo un quadro chiaro

e trasparente dell'utilizzo del denaro e della gestione dell'iniziativa?

Sciolti gli ultimi dubbi, l'azienda e il management "credono" nella campagna-progetto e la rendono parte delle politiche di marketing, di Csr e di gestione delle risorse umane (giocandosi, in questo ultimo ambito, in termini di *recruitment* e fidelizzazione). La collaborazione diventa piacevole e creativa, persino un momento di "stacco" sensibile per i manager dell'azienda coinvolti. Lo scambio è quello di:

- donazioni consistenti in denaro, anche mediante pagamento diretto di forniture alla non profit;
- raccomandazione forte del progetto o dell'organizzazione presso altre imprese o nel proprio network, mediante telefonate o visite congiunte.

La non profit dovrà essere disponibile a:

- coinvolgere, insieme alla direzione, i dipendenti dell'impresa nel progetto mediante comunicati o, meglio ancora, con incontri veri e propri (di enorme potenziale e valore per il management);
- iniziare a ragionare con l'azienda rispetto ai bisogni strategici di *corporate citizenship*, *branding*, *stakeholders relationship*, *core business* (si veda la figura a pagina 40), cosa che richiede un buon professionista di corporate fund raising;
- avviare un processo di *brainstorming* su ciò che si può realizzare insieme a medio termine;
- presentare, se necessario, l'azienda ad altre organizzazioni non profit.

Speriamo di aver mostrato come un rapporto serio tra i due "mondi" del non profit e del for profit non possa essere improvvisato e come esso possa essere gestito professionalmente e con reciproca soddisfazione. Il corporate fund raising su cause e/o progetti sociali, oltre ad essere essenziale per il *constituency management* e le strategie di *branding marketing* e comunicazione, può essere fonte di grande entusiasmo aziendale e di "unione" tra management e dipendenti.

Una strada certo da esplorare e da costruire insieme, ma, citando Sant'Agostino, "è meglio seguire la strada giusta traballando, che la strada sbagliata con passo sicuro"!

Si ringraziano Chriss Innes e Think Consulting per il supporto e i materiali forniti.



**Per riferimenti
completi
di Asvi:
Agenzia
per lo sviluppo
del non profit
Sede Nazionale:
Via E. Vaselli
21, 00128
Roma
www.asvi.it**