

Le imprese non possono più restare neutrali

di Vittorio Cino e Andrea Fontana*

SFIDE



Nel nuovo scenario globale, funzioni e ruoli che un tempo erano di esclusiva competenza dei governi entrano nella sfera di responsabilità dell'impresa. Dal piccolo imprenditore con pochi dipendenti, che postando un contenuto online può scatenare una tempesta reputazionale senza confini, alle grandi imprese transnazionali che, con una potenza economica talvolta superiore al PIL di molti Stati, vedono l'ascesa simbolica e valoriale dei loro brand e, grazie alla pervasività del digitale, arrivano a mettere in campo un volume di comunicazione senza precedenti (1).

Tutte le aziende, grandi o piccole, possono assumere oggi uno status di soggetto attivo all'interno del sistema delle relazioni internazionali, distinto – e in gran parte distante – da quello dei rispettivi governi. Il mondo del business del Ventunesimo secolo non può dunque più rifuggire dalla politica, né pretende-

re di rimanere politicamente neutrale. L'impresa deve sviluppare la capacità di operare in contesti sempre più ampi attraverso una sorta di politica estera aziendale, basata su due elementi: una lettura dei temi sociali e geopolitici con cui valutare e monitorare rischi e minacce (locali, nazionali e transnazionali), e una lungimirante attività di «corporate diplomacy» (diplomazia aziendale) rispetto ai temi che sono al centro dell'agenda e del dibattito pubblico. Non si tratta semplicemente di possedere strumenti o risorse dedicati, ma di dotarsi di un nuovo mindset, informato e consapevole delle forze culturali ed economiche in campo, e prendere una posizione. Un salto di mentalità in cui risiede la fonte del vantaggio competitivo per il futuro.

CORPORATE DIPLOMACY, VERSO UNA (RI)DEFINIZIONE

Il potere «mondiale» assunto oggi da alcune decine di aziende, impone loro ruoli e funzioni inediti fino al recente passato. Crescenti aspettative nascono tra i clienti-consumatori, veri e propri cittadini delle nuove *brand democracy*, organizzazioni economiche più forti finanziariamente di buona parte dei governi nazionali ma – forse anche per questo – sempre di più attaccate da Stati, organizzazioni internazionali, ONG e semplici cittadini. I nuovi attori globali si occupano di assistenza sociale e di politica culturale, intrattengono i pubblici con le grandi sponsorizzazioni sportive e musicali, e al contempo sviluppano relazioni quasi alla pari con i governi e le istituzioni sovranazionali. I loro brand sono accumulatori di valori mitici e simbolici, generano senso di appartenenza e in molti casi superano, in quanto a fiducia, notorietà e reputazione, soggetti ritenuti vecchi e screditati come i governi, i media, le Chiese, i sindacati, le grandi confederazioni industriali. Massima esposizione dunque, ma anche rischi crescenti e crisi ricorrenti, attacchi reputazionali e sfide competitive che si giocano in un ambito diverso

* **Andrea Fontana** è Presidente di Storyfactory e Presidente dell'Osservatorio Italiano di Storytelling. Insegna Storytelling e narrazione d'impresa all'Università degli Studi di Pavia. **Vittorio Cino** è Direttore European Affairs di The Coca-Cola Company. Adjunct Professor alla Luiss Business School di Roma e docente di Strategic Communication allo IULM di Milano.

dal mercato, sul fronte della sostenibilità e della responsabilità sociale.

In questo contesto, nuove sfide, nuovi ruoli e dunque nuove responsabilità e nuove competenze si impongono alle aziende. Nasce così e si rafforza la cosiddetta corporate diplomacy, disciplina giovane e affascinante, che mette insieme relazioni internazionali, economia, scienza politica, branding e narrazione d'impresa, in un mix sempre più necessario a gestire le sfide del presente e del futuro. Dove il posizionamento di un racconto di marca può cambiare i destini economici e sociali di una intera comunità.

Quello della corporate diplomacy è un concetto sufficientemente nuovo e come tale conserva una certa ambiguità, anche in ragione delle diverse definizioni in gioco e dei diversi punti di vista che animano il dibattito pubblico; inoltre, è quasi del tutto sconosciuto in Italia, se si fa eccezione per alcuni (pochi) professionisti della comunicazione, e tutto sommato ancora scarsamente approfondito anche in ambito internazionale. Tuttavia, tale concetto, che a nostro avviso contiene in sé aspetti quali l'issue management, il brand activism, la governance delle percezioni e i sistemi di gestione degli eventi estremi (*crisis management* ed *extreme management*), è destinato a diventare sempre più comune e rilevante nella strategia d'impresa. Quindi, una leva ogni giorno più indispensabile nella comunicazione e nella relazione con gli stakeholder esterni – e anche interni –, in ambienti sociali, economici e geopolitici che vanno progressivamente estremizzandosi.

I CONFINI DI UNA DEFINIZIONE

In linea generale l'attività di corporate diplomacy ha tra le sue finalità quelle di:

- *influenzare* i diversi attori sociali ed economici con l'obiettivo di creare e sfruttare opportunità di business;
- *collaborare* con le autorità pubbliche, nazionali e internazionali, che si occupano di regolare i processi commerciali e di investimento;
- *prevenire* possibili conflitti con gli stakeholder esterni, attraverso due vie: mitigandone il relativo rischio politico o, con il favore dei media e degli opinion leader, salvaguardando la reputazione aziendale (2).

La corporate diplomacy è dunque il tentativo di gestire sistematicamente e professionalmente l'ecosistema di business in modo da assicurare alle imprese il necessario permesso di operare (licence of operate) nell'ambito di un costante dialogo con la società. Il che non esclude affatto conflitti di interesse e di valori, differenti priorità e mutevoli punti di vista. Ma le aziende che utilizzano la corporate diplomacy comprendono i temi al centro dell'agenda pubblica e rispondono in maniera ragionevole e con professionalità alle sfide che la contemporaneità mostra loro.

Se l'imperativo economico rimane e rimarrà l'architrave di ogni strategia aziendale, ogni attività di corporate diplomacy non può dunque non essere basata

su un serio, solido e visibile business case: le attività di corporate diplomacy partono dal presupposto che sia necessario perseguire la crescita aziendale, l'incremento delle vendite dei prodotti/servizi offerti e la difesa della reputazione.

Una volta messa a fuoco una specifica strategia di corporate diplomacy è fondamentale costruire alleanze con soggetti terzi per sviluppare attività istituzionali o di comunicazione. Un buon esempio di collaborazione strategica è costituito dal progetto SustainAbility (3), organizzazione che unisce le competenze scientifiche di un think tank, il pensiero strategico di alcune società di consulenza e diverse aziende, con l'obiettivo di mettere a punto standard di comportamenti e di trasparenza nel mare magnum del dialogo e dei negoziati tra istituzioni diverse a livello internazionale. SustainAbility ha fissato quattro principi guida nell'ambito della comunicazione e public affairs a livello corporate:

- *legittimità*: ogni organizzazione dovrebbe fare un uso appropriato della propria forza nell'arena pubblica;
- *coerenza*: le attività di corporate diplomacy dovrebbero essere in linea con le politiche, i principi e gli impegni che l'azienda ha annunciato pubblicamente;
- *responsabilità*: le aziende si assumono le responsabilità, reputazionali ed economiche, per l'impatto che esercitano sulle politiche pubbliche;
- *opportunità*: le aziende si fanno portatrici in positivo di messaggi e di azioni per aiutare il passaggio verso uno sviluppo sempre più sostenibile. Flessibilità, velocità, visione e prontezza sono infine caratteristiche che spingono le aziende a trasformare il proprio modello di rappresentanza e ad avere le carte in regola per affrontare sfide in rapida trasformazione.

IL BRANDING NARRATIVO

Il primo scorcio del Ventunesimo secolo sta mostrando l'irresistibile ascesa dei grandi brand globali, bandiere valoriali dei gruppi multinazionali che si stanno trasformando in grandi organizzazioni economiche transnazionali e allo stesso tempo però sono emersi anche brand locali, spesso micro o nano (a volte chiamati influencer) che hanno spostato e che spostano consensi, promuovono e vendono prodotti-servizi, erodono quote di mercato e di attenzione.

Il branding, soprattutto quello di tipo narrativo, è ormai una parte indispensabile nella pratiche di corporate diplomacy, quasi a imporre una visione e un approccio «sovranista»: il tentativo costante da parte delle attività di branding di diventare sovrano e imporsi in un immaginario. La corporate diplomacy sta diventando uno strumento multidisciplinare ideale a gestire e accrescere la legittimità sociale, la reputazione e il potere reale di tutte quelle organizzazioni che devono competere nei mercati saturi.

Se tutto ciò è vero, allora ci piacerebbe che la nostra riflessione potesse innescare un dibattito anche tra gli attori che interagiscono con i nuovi brand «sovrani»:

amministrazioni pubbliche, governi, organizzazioni internazionali, ONG, movimenti di opinione, media, influencer di ogni tipo e grado. Siamo convinti che il tema sia destinato a riservarci continue sorprese, in un futuro ormai presente che si annuncia fatto di salti di:

- paradigmi geopolitici,
- conflitti asimmetrici,
- post-verità,
- alterazione costante della conoscenza,
- polarizzazione delle opinioni di marca, delle preferenze di prodotto e degli stili di vita,
- fine dei fatti oggettivi e del paradigma di realtà che abbiamo finora conosciuto,
- innovazioni culturali, sociali e tecnologiche di ogni tipo.

In mezzo a tutti questi fattori che sembrano presagire un'«apocalisse culturale» ci siamo chiesti: che ne sarà dell'identità e delle relazioni d'impresa classicamente intese? Senza pretendere di offrire una risposta certa, riteniamo importante avviare la discussione pubblica e coinvolgere i diversi attori in gioco, perché contribuiscano ad approfondire la riflessione, nella consapevolezza che in quest'epoca di trasformazione dei paradigmi culturali le nostre aziende e – ancor più – il nostro sistema Paese potrebbero beneficiare dell'applicazione delle tecniche della corporate diplomacy, a sostegno del tessuto imprenditoriale e della crescita del soft-power dell'Italia nel mondo.

NUOVI PARADIGMI INTERPRETATIVI

Occorrono nuovi modelli di analisi e interpretazione, competenze aggiornate e diverse definizioni per la costruzione di relazioni proficue, efficienti e basate sul massimo beneficio comune, da raggiungere all'interno di scenari in cui verità e finzione si mescolano. Oggi in-

vece notiamo un duplice atteggiamento che contraddistingue il rapporto tra gli stakeholder e i sempre più influenti brand globali-locali. Da un lato un'acritica e spesso servile accettazione di ogni atteggiamento, azione o proposta proveniente dall'industria, situazione che offre la sponda a un atteggiamento aziendale a volte arrogante, irresponsabile e di corto respiro. Dall'altro, e probabilmente è il tipo di rapporto più frequente, un'ostilità ideologica a prescindere, una volontà di scontro e di rifiuto irrazionale della realtà dei grandi brand globali. Un atteggiamento, questo, del tutto autolesionista, esito a volte di una cultura industriale fuori dalla realtà, altre volte di un'intenzione quasi parassitaria, che mira a sfruttare le aziende in arrivo sui territori, ma senza alcuna visione o obiettivo da perseguire sul lungo termine. È invece sempre più evidente come i nuovi brand sovrani possano rappresentare una grande opportunità e un vero e proprio alleato a fianco di un territorio o di un Paese per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo che una piccola o grande comunità persegue per il proprio futuro. E soprattutto per mettere in moto processi di gestione capaci di reggere le apocalissi culturali che stiamo vivendo e che sempre più attraverseremo.

Una politica oggi troppo spesso sotto schiaffo in virtù della sua impreparazione e mancanza di visione a lungo termine, troverebbe giovamento dalla comprensione delle dinamiche in corso e delle tecniche più efficienti per la costruzione di un rapporto pubblico/privato realista, utile e costruttivo. Avere una visione a lungo termine, sviluppare una strategia di sviluppo e una politica conseguente, significa anche avere ben chiaro quali strumenti possono essere utilizzati per svolgere il proprio compito; e vivere nella post-verità facendo fronte all'estremo.

DOI: 10.1485/1120-5032-202001-10

-
- (1) *Parte del presente contributo è tratto da A. Fontana, V. Cino, Corporate diplomacy. Perché le imprese non possono più restare politicamente neutrali, Egea, Milano, 2019.*
- (2) *R. Saner, L. Yiu, M. Sondergaard, «Business Diplomacy Management: a Core Competency for Global Companies», Academy of Management Perspectives, febbraio 2000, vol. 14(1), pp. 80-92.*
- (3) <https://sustainability.com>.
-

IN SINTESI

- Nel nuovo scenario globale, funzioni e ruoli che un tempo erano di esclusiva competenza dei governi entrano nella sfera di responsabilità dell'impresa. Questa, deve infatti sviluppare la capacità di operare in contesti sempre più ampi attraverso una sorta di politica estera aziendale, basata su due elementi: una lettura dei temi sociali e geopolitici, una lungimirante attività di corporate diplomacy (diplomazia aziendale) rispetto ai temi che sono al centro dell'agenda e del dibattito pubblico.
- Quello di corporate diplomacy è un concetto destinato a diventare sempre più comune e rilevante nella strategia d'impresa e contiene in sé aspetti quali l'issue management, il brand activism, la governance delle percezioni e i sistemi di gestione degli eventi estremi (*crisis management* ed *extreme management*).
- La corporate diplomacy sta diventando uno strumento multidisciplinare ideale a gestire e accrescere la legittimità sociale, la reputazione e il potere reale di tutte quelle organizzazioni che devono competere nei mercati globali.