

a cura di
Barbara Quacquarelli e Francesco Paoletti

RP e Comunicazione aziendale

Quali sono i trend evolutivi delle relazioni pubbliche della comunicazione aziendale in termini di contenuti e competenze?

Sugli Autori:

Emanuele Invernizzi è ordinario di Economia e tecnica della comunicazione aziendale all'Università IULM e senior partner di Coreconsulting di Milano.

Valerio Di Bussolo è Brand Communication Manager di IKEA Italia.

Bartolomea Bazzardi è dottoranda presso il dottorato di Marketing e comunicazione d'impresa dell'Università IULM di Milano.

La comunicazione e le RP hanno mutato notevolmente modalità e contenuti nel corso di questi ultimi anni. Il sempre più ampio ruolo sociale svolto dalle aziende ha posto al centro di riflessioni strategiche, di marketing ed organizzative il tema della comunicazione nei confronti dei suoi stakeholders. Le relazioni pubbliche diventano il mezzo privilegiato per diffondere le scelte e le iniziative relative alla responsabilità sociale d'impresa, ma non soltanto: risultano essere anche un potente strumento per la formazione dell'identità organizzativa e della reputazione dell'impresa.

La Discussione di questo numero si apre con una riflessione di Emanuele Invernizzi sullo stato dell'arte delle relazioni pubbliche e della comunicazione aziendale. Essa affronta in particolare l'evoluzione delle pratiche professionali e delle competenze dei comunicatori con riguardo ai cambiamenti in termini di richieste di professionalità da parte delle aziende e dell'offerta formativa da parte delle Università.

Di seguito, il caso Ikea, illustrato da Valerio Di Bussolo, ci mostra come la comunicazione in azienda sia lo strumento per la creazione di una relazione fiduciaria con i clienti e con i collaboratori. Infine, il caso StMicroelectronics, esposto da Bartolomea Bazzardi, mette in luce come è possibile costruire la reputazione di un'organizzazione in modo tale da considerarla una vera e propria risorsa strategica per la competitività aziendale.

RP e Comunicazione aziendale^(*)

Emanuele Invernizzi

Già agli inizi degli anni Novanta è stato notato che la comunicazione stava diventando una componente centrale per la gestione e per lo sviluppo organizzativo dell'impresa, per il controllo dei rapporti con i suoi mercati e, in definitiva, per il governo dell'impresa in termini di gestione e di modifica in senso evolutivo della struttura aziendale (Golinelli, 1991).

Più specificamente si può sostenere oggi che la comunicazione sia 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 oggi considerata come un sistema complesso di relazioni sostenuto dalle, e governato attraverso, diverse forme e modalità di comunicazione.

È in atto infatti un consistente e ben percepibile sviluppo della comunicazione aziendale, e della professione di relazioni pubbliche, che ne evidenzia un ruolo sempre più strategico nelle società postindustriali e nel governo delle singole imprese e organizzazioni. Come peraltro è ampiamente testimoniato da recenti ricerche svolte sia nei paesi anglosassoni (IPR, 2003; Grunig, Dozier, 2002) sia in Italia (Invernizzi, 2004).

Il cambiamento è particolarmente visibile in Italia, rispetto ai paesi anglosassoni, proprio per la rapidità con cui si è manifestato. Se prendiamo come periodo di osservazione gli ultimi dieci anni, possiamo infatti notare mutamenti profondi e per certi versi sorprendenti, almeno a tre livelli.

1 - *Nell'apparato teorico-concettuale* che definisce e inquadra la comunicazione e le relazioni pubbliche e il loro rapporto con la teoria organizzativa ed economica.

2 - *Nel ruolo che le relazioni pubbliche, e quindi i professionisti comunicatori, giocano* nel governo strategico e operativo delle organizzazioni.

3 - *Nei contenuti delle competenze, sia specialistiche sia manageriali* ormai indispensabili ai professionisti, e di conseguenza nei loro percorsi formativi.

L'obiettivo di questa riflessione è proprio quello di ricordare in sintesi i cambiamenti più rilevanti a questi tre livelli. Essi infatti sono interessanti per dare un'idea delle tendenze in corso, sia considerati singolarmente sia per le sinergie che attivano.

1 - I cambiamenti teorico-concettuali

Nel corso degli anni Novanta in Italia si sono affermati, o accentuati, tre cambiamenti fortemente interrelati nel concetto e nei contenuti della comunicazione che gli studiosi di corporate communication e di relazioni pubbliche hanno rilevato e discusso.

1.1 - *Il primo riguarda l'affermarsi dell'importanza delle relazioni con i diversi stakeholder*, rispetto alla tradizionale comunicazione a una via.

1.2 - *Il secondo riguarda il progressivo riferimento della comunicazione a valori eticamente fondati* e, in particolare, alla comunicazione della Corporate Social Responsibility.

1.3 - *Il terzo, e più importante, riguarda la finalità della comunicazione aziendale che da creazione dell'immagine sempre più diventa governo, gestione e sviluppo della reputazione.*

1.1 - *L'affermarsi dell'importanza delle relazioni con gli stakeholder* è stata messa in luce negli ultimi anni da diversi studiosi di campi disciplinari diversi e in particolare da quelli delle *teorie organizzative*, dell'*economia e gestione* delle imprese e del *marketing*.

Nelle *teorie organizzative* gli studi sulle reti d'impresa e sulle organizzazioni a rete (Butera, 1990 e 1993; Nohria, Eccles, 1992; Easton, Arajuio, 1992) hanno affermato che le relazioni sono una componente strutturale delle organizzazioni. Superando i modelli di organizzazione gerarchico-funzionali, basati su strutture organizzative rigide e sulla prescrizione dei ruoli, le teorie dell'impresa rete mettono in evidenza la capacità autonoma di ogni singolo elemento costitutivo dell'organizzazione, tanto da qualificarli come nodi. I nodi sono legati tra di loro da connessioni di tipo flessibile, di adattamento reciproco. *In altre parole le organizzazioni possono essere descritte come reti di relazioni per definire e assolvere impegni reciproci.*

Negli *studi di economia e gestione delle imprese* l'approccio del sistema vitale (Golinelli, 2001) è emerso come l'evoluzione dell'approccio sistemico. Mentre quest'ultimo concentra l'attenzione sulle *parti del sistema*, l'approccio del sistema vitale si focalizza sulle relazioni tra le parti del sistema. Lo studio delle relazioni che legano i sistemi tra di loro ha consentito di osservare i benefici di una corretta gestione delle relazioni stesse. Infatti la corretta gestione delle relazioni fra il sistema (organizzazione, impresa), i suoi sub sistemi e i sovrastemi di riferimento, consente al sistema stes-

(*) Questo articolo rappresenta un ampliamento e una rielaborazione della prolusione tenuta il 16 febbraio 2004 in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico dell'Università IULM.

so di sviluppare una struttura organizzativa e gestionale che presenta alto grado di coerenza fra i sottosistemi e una sintonia di finalità con i sovrasistemi. Negli studi di *marketing* si sono sviluppati i temi del marketing relazionale (Grandinetti, 1993; Grönroos, 1996; Gerken, 1994; Duncan, Moriarty, 1998) e del marketing *resource based* (Vicari, 1991 e 1998; Busacca, 1994). Il marketing relazionale ha messo in evidenza (Grönroos, 1996) che mentre le vendite sono un obiettivo di breve o medio termine, le relazioni con i clienti assicurano il successo di lungo periodo. Le relazioni con i clienti rappresentano quindi una forma di capitale (Costabile, 2001). Il marketing *resource based* sottolinea inoltre il potenziale generativo delle relazioni (Busacca, 1994; Vicari, 1991). Attraverso le relazioni vengono infatti generate le risorse immateriali dell'impresa quali la fiducia, la reputazione, la cultura (Fiocca, 2001). Le risorse immateriali sono così preziose perché per l'impresa sono uniche e sono le meno imitabili di cui possa disporre (Baccarani, Golinelli, 1992) e per questo rappresentano un concreto vantaggio competitivo.

In sostanza quindi gli studi appartenenti ai filoni considerati fanno emergere che l'impresa di successo è quella che massimizza la forza e le capacità relazionali nelle sue attività produttive e gestionali. Il governo delle relazioni dell'impresa con i sub sistemi e i sovra sistemi, con i clienti, con gli stakeholder, rappresenta un aspetto cruciale dell'impresa moderna.

È perciò necessario che l'impresa sviluppi le competenze e il presidio strategico sulla gestione delle relazioni: il ruolo della comunicazione e delle relazioni pubbliche d'impresa diventa dunque quello di contribuire alla gestione strategica delle relazioni con i molteplici interlocutori dell'impresa e non tanto più solo quello di attivare e ottimizzare i processi di comunicazione.

Questa tesi viene sostenuta in modo forte ed esplicito dagli studiosi di relazioni pubbliche, a partire da James Grunig che su questo tema è un caposcuola (Grunig, 1993; Grunig, Dozier, 2002; Van Ruler, Verčič, 2002; Muzi Falconi, 2002; Bruning, 2003). Viene anche sostenuta, seppure in modo indiretto dal momento che inseriscono il tema delle relazioni all'interno di quello della reputazione, dagli studiosi della corporate communication (Van Riel, 1995; Dolphin, 1999; Fombrun, Van Riel, 2004; Lurati, 2004).

1.2 - *Il secondo cambiamento concerne il progressivo riferimento della comunicazione a valori eticamente fondati e alla Corporate Social Responsibility.* Che le imprese per avere successo debbano fare riferimento a valori guida eticamente fondati, non è una novità. Già negli anni Settanta e Ottanta i teorici dell'istituzionalizzazione

dell'impresa attribuivano un ruolo fondamentale ai valori guida, al fine di costruire e sviluppare la struttura organizzativa, e alla comunicazione, per rendere noti tali valori all'interno come all'esterno dell'impresa (Meyer e Rowan, 1986).

I valori costituiscono infatti una fonte di legittimazione all'esterno e una fonte di identificazione per i soggetti dell'impresa. Gli studiosi delle imprese eccellenti come Ouchi (1981), Peters e Waterman (1984), Deal e Kennedy (1982), e prima ancora Pettigrew (1975 e 1977), hanno sostenuto che il successo di ciascuna organizzazione è basato sul coinvolgimento di tutti i suoi membri rispetto alla sua cultura e ai suoi valori guida e che la comunicazione gioca un ruolo determinante in questo processo.

Già nel 1957 Selznick sosteneva che le organizzazioni acquistano un'identità distintiva, diventano istituzioni per usare il suo linguaggio, quando incorporano dei valori, ovvero quando sono valutate non semplici strumenti di reddito, bensì fonti di gratificazione personale e veicoli dell'integrazione di gruppo. E che la comunicazione acquista un'importanza vitale quando ha un contenuto preciso e serve a plasmare un modo distintivo di pensare e di agire stabilendo così le fondamenta umane per raggiungere gli obiettivi propri dell'organizzazione.

Più recentemente Freeman (1984), con la sua teoria seminale degli stakeholder, ha dato un contributo fondamentale per sostenere come un comportamento etico nei confronti di tutti i suoi interlocutori rappresenti una chiave importante del suo successo. Secondo la teoria degli stakeholder infatti l'impresa non può considerare solo gli interessi degli azionisti ma deve prendere in considerazione tutti i portatori di interessi con i quali è in rapporto. Secondo questa teoria gli stakeholder sono infatti i destinatari diretti e indiretti dell'agire complessivo dell'impresa, risentono degli effetti del suo comportamento nel soddisfacimento dei loro bisogni e nel raggiungimento dei loro obiettivi e possono, a loro volta, incidere fortemente sui risultati dell'organizzazione.

Pertanto l'adozione di comportamenti etici e socialmente responsabili, e di una comunicazione coerente e trasparente da parte dell'impresa nei confronti dei suoi stakeholder si tradurrà in risultati economici positivi per l'impresa. Un esempio sempre più diffuso di comunicazione trasparente è quella, per esempio, contenuta nel bilancio sociale, o meglio nel Triple Bottom Line (Zadek, 2001) che molte organizzazioni hanno ormai adottato o stanno adottando.

Oggi è infatti ben noto alle imprese quale valore economico rivestano comportamenti etici e socialmente responsabili e una comunicazione orientata in questo senso. Sono importanti sia per evitare pesanti cri-

si che possono avere ripercussioni disastrose sull'andamento economico delle organizzazioni, sia per stabilire un rapporto collaborativo coi dipendenti, sia per coinvolgere l'opinione pubblica e le diverse categorie di stakeholder.

Ben noti sono casi negativi, nei quali comportamenti socialmente irresponsabili hanno determinato pesanti effetti economici: un esempio è quello di Nike, quando si è scoperto che sfruttava il lavoro minorile nei paesi del terzo mondo per fabbricare i palloni da calcio; o di Hill & Knowlton quando si è saputo che aveva inventato, al fine di stimolare lo sdegno nell'opinione pubblica mondiale, che gli iracheni nel corso dell'invasione del Kuwait avevano rubato dagli ospedali le incubatrici, provocando la morte dei neonati che le occupavano.

Altrettanto noti sono casi positivi come quello di Ikea, definita da Business Week *"the teflon company"* per indicare come le crisi non si attaccano su quest'impresa che ha dimostrato in moltissime circostanze di comportarsi in modo socialmente responsabile e di comunicare in modo trasparente. O quello di ST Microelectronics che è riuscita nel giro di pochi anni a diventare, da impresa pubblica in perdita, un'impresa di successo in un settore ad alta competitività tecnologica come quello dei semi conduttori. Tale successo è stato ottenuto anche grazie a strategie socialmente responsabili che hanno consentito di attivare e sviluppare risorse interne preparate e coinvolte e di ottenere risultati eccellenti in termini di produttività e innovatività, realizzando nel contempo economie di produzione e di gestione con un ridotto impatto ambientale.

I casi Ikea e ST vengono descritti nelle pagine successive di questa rubrica

1.3 - Il terzo cambiamento è quello decisamente più rilevante ed emblematico dei cambiamenti in corso: si tratta del progressivo passaggio della finalità della comunicazione, da creazione dell'immagine a governo e sviluppo della reputazione. Per cogliere fino in fondo la rilevanza del cambiamento, meritano alcune precisazioni i due concetti e i due termini correlati, di immagine e di reputazione.

Ciascuno di essi infatti, pur riferendosi a un concetto e a contenuti che lo differenziano dall'altro, è stato spesso usato in modo impreciso e indistinto, non solo nel linguaggio comune ma anche in quello tecnico specialistico della comunicazione e delle relazioni pubbliche. L'obiettivo è di valutare il profondo cambiamento nelle finalità, nel ruolo e nei contenuti della comunicazione che il passaggio dal concetto di immagine a quello di reputazione comporta e nel contempo testimonia.

Dall'immagine alla reputazione

Per la verità già nelle definizioni che vengono date sia in lingua italiana sia in lingua inglese emergono differenze così significative tra i due concetti da meritare di essere citate integralmente. Alla voce "immagine" il Devoto Oli indica "la forma esteriore degli oggetti percepibile alla vista" e l'Oxford Dictionary *"the visual perception that an organization, a product or a person gives to the public"*.

Alla voce "reputazione" il Devoto Oli indica "la considerazione altrui sentita come misura della qualità e della moralità delle azioni" e l'Oxford Dictionary *"the opinion that people have about what something or somebody is like, based on what happened in the past"*.

Dalle due definizioni emergono differenze significative e profonde tra i due concetti: l'immagine è fondata su aspetti esteriori e di superficie mentre la reputazione è radicata in aspetti consistenti, profondi e consolidati con particolare riferimento ai comportamenti agiti. L'immagine rappresenta infatti una dimensione di apparenza esteriore di un'impresa sulla quale si può agire e incidere rapidamente con operazioni di propaganda, o di *"spin doctoring"* come dicono in modo spregiativo gli anglosassoni, per indicare la manipolazione delle informazioni e la rappresentazione della realtà in modo che sembri positiva anche quando non lo è (Gregory, 2002).

Questa è la tesi che prevale tra i più accreditati studiosi di corporate communication e di relazioni pubbliche. Essi mettono in guardia sui rischi esistenti nell'indicare nel miglioramento dell'immagine la finalità della comunicazione aziendale e delle relazioni pubbliche. Succedeva già negli anni Sessanta e Settanta quando D. Finn (1961) ed E. Bernays (1977) precorrevano i tempi sostenendo il primo che "l'immagine è il frutto di una deliberata costruzione spesso priva di ogni rapporto realistico con l'identità profonda dell'impresa" e, il secondo, che "il termine immagine evoca il fatto che le relazioni pubbliche hanno a che fare con le illusioni piuttosto che con la realtà".

A questi precursori si sono aggiunti, soprattutto a partire dagli anni Novanta, molti studiosi e professionisti nell'invitare ad abbandonare il concetto, e quindi il termine, di immagine: perlomeno quando ci si riferisce all'obiettivo della comunicazione d'impresa e delle relazioni pubbliche. Personalmente l'ho sostenuto in un articolo del 1991 e James Grunig nel 1993 affermava che *"image has many negative connotative meanings: the average person sees image as the opposite of reality, as an imitation of something"*. Anche Olins (1994) ha attribuito al concetto d'immagine una valenza negativa associandolo a qualcosa di falso e di opposto alla realtà e sottolineandone la di-

mensione manipolativa.

Resta a questo punto da dimostrare che il concetto di reputazione si differenzia davvero da quello di immagine. Bennett e Kottasz (2000), dopo aver analizzato sedici definizioni di reputazione presenti in letteratura, giungono alla seguente definizione: *“Corporate reputation is an amalgamation of all expectations, perceptions and opinions of an organisation developed over time by customers, employees, suppliers, investors and the public at large in relation to the organization’s qualities, characteristics and behavior, based on personal experience, hearsay, or the organization’s observed past actions”*.

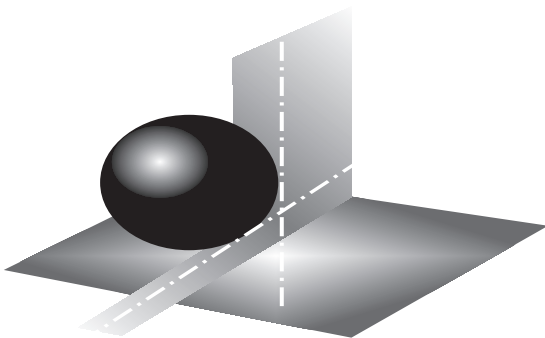
In sintesi si può dunque affermare che due principali caratteristiche distinguono il concetto di reputazione da quello di immagine.

- La prima è che la reputazione si forma solo col passare del tempo e che la si può perdere, ma non migliorare rapidamente, per esempio attraverso interventi mirati di relazioni pubbliche o attraverso una campagna pubblicitaria.

- La seconda, fondamentale, è che la reputazione si fonda sui comportamenti e sulle azioni compiute dall’organizzazione (Fombrun e Rindova, 1996; Balmer e Gray, 1999) e quindi sulla sua storia reale.

Sostituire l’obiettivo della costruzione dell’immagine con quello del governo della reputazione comporta cambiamenti rilevanti per l’attività di comunicazione e di relazioni pubbliche. Il più importante cambiamento sembrerebbe paradossale: infatti come è stato appena ricordato, e come ha autorevolmente sostenuto James Grunig (2002), la comunicazione e le relazioni pubbliche non possono incidere in modo diretto sulla reputazione.

In realtà come vedremo la comunicazione e le relazioni pubbliche sono sempre più in grado di esercitare un’influenza importante, indiretta ma anche diretta sulla reputazione d’impresa. Vedremo come queste nuove potenzialità derivino dal rafforzarsi del ruolo organizzativo della comunicazione e dall’ampliarsi delle attività e dei campi di intervento della comunicazione.



2 - Cambia il ruolo organizzativo della comunicazione

Cambiamenti rilevanti emergono anche al secondo dei tre livelli indicati in apertura, quello nel ruolo che le relazioni pubbliche e i professionisti comunicatori giocano nel governo strategico e operativo delle organizzazioni. Tali cambiamenti risultano chiaramente da un’indagine svolta sull’universo delle grandi imprese italiane sia private sia pubbliche (Invernizzi, 2004) e confermano tendenze analoghe emerse da altre ricerche, come per esempio quella recentemente condotta da Grunig (2002) negli Stati Uniti.

In particolare risulta che in dieci anni l’attività di comunicazione è cambiata al punto da non essere più frammentata in singole unità, ciascuna con un incarico tecnico operativo e specifico, come le relazioni con i media o la gestione degli eventi. Tutte le attività vengono svolte oggi da un ente unico che le realizza in modo integrato e coordinato: infatti la ricerca conferma che, mentre nel 1994 la percentuale di grandi imprese nelle quali esisteva un ente unico per la comunicazione era del 33% nel 2004 essa triplica, fino a diventare il 92.3%.

Un altro risultato particolarmente significativo, e che rappresenta una novità quantomeno per l’estensione del fenomeno, è che tale ente unico oggi nel 54,8% delle grandi imprese italiane è una Direzione comunicazione. Tale direzione può trovarsi in staff o in line, ma comunque è sempre collocata alle dirette dipendenze del CEO, come lo sono tutte le più consolidate Direzioni aziendali dalle Risorse umane, alla Produzione, al Commerciale.

La conseguenza rilevante è che il direttore della comunicazione entra a far parte della cosiddetta “coalizione dominante” dell’impresa in quanto diventa uno dei membri della direzione strategica. Ciò significa quindi un maggior peso specifico delle relazioni pubbliche e della comunicazione sia nella definizione delle strategie e delle politiche dell’impresa sia nelle diverse fasi gestionali. Ciò significa anche che aumentano le funzioni specialistiche, di comunicazione e relazioni pubbliche, richieste.

Alle attività più tradizionali, come le relazioni con i media, l’organizzazione di eventi, la comunicazione interna e i public affairs, si affiancano infatti nuove specializzazioni. Alcune vengono istituite all’interno della Direzione comunicazione, come per esempio quelle della Comunicazione di crisi e della Comunicazione della Corporate Social Responsibility. Altre presso le Direzioni con le quali hanno maggiori affinità di contenuto: tipico è il caso della funzione Investor relation o Comunicazione finanziaria che viene spesso creata nella Direzione Finanza e Controllo. La costituzione della Direzione comunicazione, cui

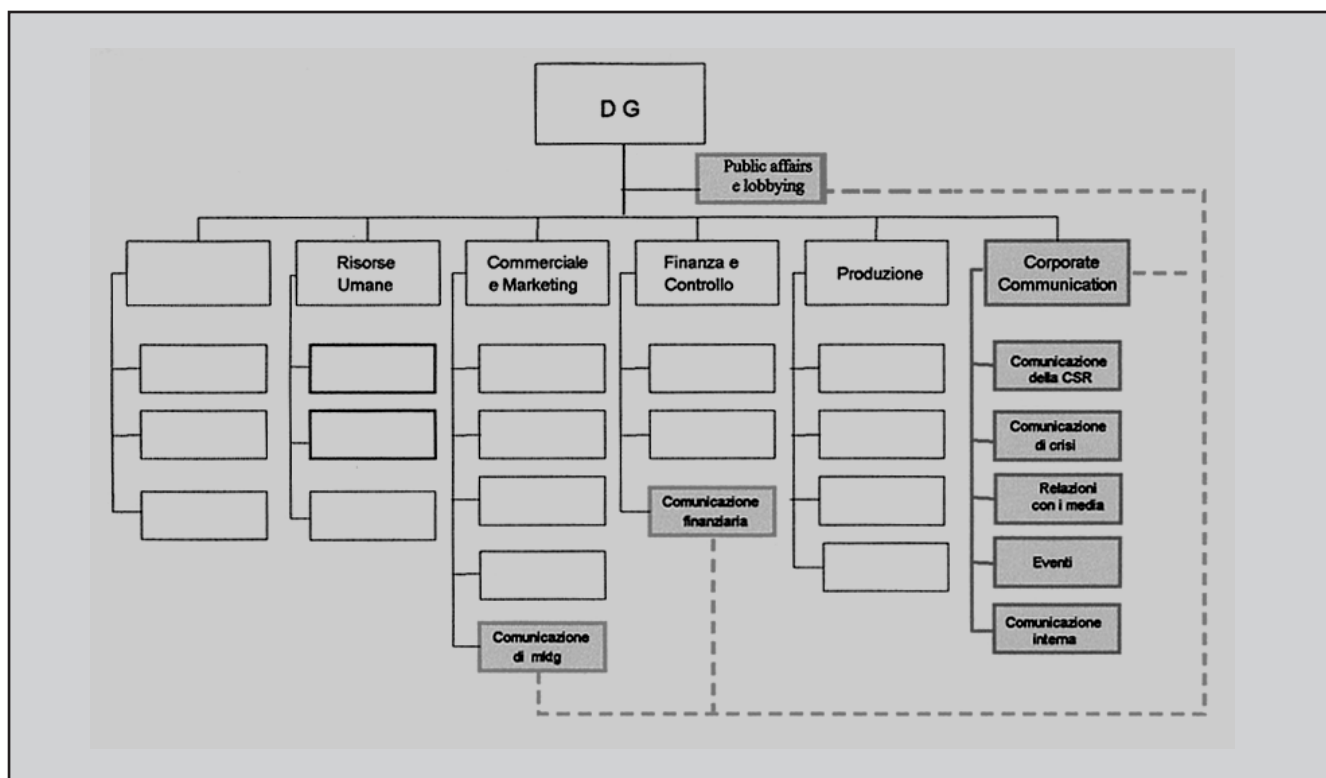


Grafico 1 - Una possibile struttura organizzativa della Direzione comunicazione e dei collegamenti con i servizi di comunicazione esterni.

è connesso, come abbiamo visto, l'aumento delle funzioni specialistiche interne e di quelle esterne alla Direzione stessa, comporta nelle grandi imprese alcuni cambiamenti qualitativi e quantitativi non di poco conto: maggiori responsabilità e più numerose funzioni da svolgere, un maggior numero di persone da gestire e nuove esigenze di coordinamento strategico, organizzativo e gestionale. Nel *grafico 1* viene illustrato un esempio di organigramma della collocazione della Direzione comunicazione con le sue varie funzioni specialistiche, interne ed esterne.

Il grafico rappresenta una possibile struttura organizzativa della funzione comunicazione che descrive una modalità piuttosto diffusa nelle grandi imprese, come i risultati della ricerca svolta indicano. Da notare che l'organigramma vuole evidenziare non solo le diverse funzioni specialistiche che tendenzialmente si collocano all'interno della Direzione comunicazione (p.e. Relazioni con i media, Eventi, Comunicazione di crisi, Comunicazione della CSR, Comunicazione interna) ma anche quelle che più frequentemente sono collocate nella funzione di riferimento (p.e. Comunicazione di marketing e Comunicazione finanziaria) o addirittura in staff al CEO (p.e. Public affairs). Nel grafico viene anche evidenziato, at-

traverso la linea tratteggiata, che comunque esiste sempre un coordinamento delle singole attività specialistiche da parte della Direzione comunicazione, anche quando queste ultime sono collocate nelle funzioni aziendali di riferimento.

Cambia il ruolo dei professionisti nelle imprese

Connesso al cambiamento del ruolo organizzativo della comunicazione e delle relazioni pubbliche è quello del contenuto del ruolo dei professionisti. Per cogliere il senso e la portata del mutamento intervenuto, e di quello tuttora in atto, è opportuno ricordare qual era la situazione in Italia dieci anni fa.

Nelle amministrazioni pubbliche, chi si occupava di comunicazione e lo faceva di sua iniziativa, certamente per sopperire a un'esigenza reale: ma il ruolo del professionista addetto alla comunicazione semplicemente non esisteva. Infatti la legge che istituisce l'Ufficio relazioni con il pubblico (URP) è del 1993 e la legge 150 che definisce i tre ruoli dei comunicatori negli enti pubblici è del 2000.

Nelle imprese, tranne poche seppure rilevanti eccezioni, presenti soprattutto nelle multinazionali, il professionista si limitava perlopiù a svolgere un ruolo di tecnico della comunicazione. Si occupava infatti di attività che spesso non andavano oltre la stampa aziendale, le relazioni con i media e l'organizzazione di eventi. Fa eccezione naturalmente la comunicazione di

marketing e la pubblicità che sono state tra le prime a essere create.

Oggi il ruolo del professionista di comunicazione e di relazioni pubbliche, almeno nelle grandi imprese, si è molto ampliato. Infatti accanto al ruolo di tecnico specializzato in comunicazione, che pure ha visto ampliamenti e approfondimenti importanti nelle diverse componenti specialistiche, se ne affiancano spesso altri tre (Van Ruler, Verčič, 2002).

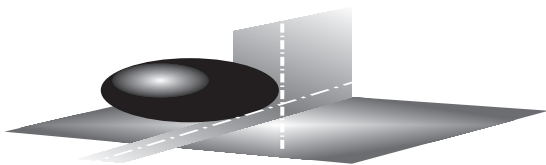
Il primo è quello, ormai comunemente definito nella letteratura specialistica, "strategico-riflettivo". La parte strategica riguarda la partecipazione all'interno del Comitato direttivo alla definizione delle strategie aziendali, quella riflessiva l'attività di ascolto, di analisi delle dinamiche dei valori, delle aspettative e delle opinioni diffuse tra i diversi stakeholder dell'impresa.

L'obiettivo è di rifletterle, ovvero di riportarle, all'interno dell'impresa. Il vantaggio è di mantenere le strategie e le politiche d'impresa allineate con l'evoluzione dei principi culturali e valoriali prevalenti nella società esterna.

- Il secondo ruolo è quello "consulenziale-formativo" che consiste nel fornire consulenza alle altre funzioni e direzioni aziendali che si trovano sempre più spesso a svolgere direttamente, in prima persona, attività di relazioni pubbliche e di comunicazione; inoltre consiste nel gestire la formazione delle diverse categorie di dipendenti con particolare riguardo alla diffusione di competenze di comunicazione interpersonale.

- Infine il terzo ruolo è quello "manageriale" che consiste nel governare l'insieme delle attività di relazioni pubbliche e di comunicazione con gli strumenti gestionali dell'audit, della pianificazione, del controllo di gestione e del monitoraggio. La competenza manageriale rappresenta un'importante novità nel ruolo del relatore pubblico e del comunicatore.

E' importante evidenziare per concludere che l'attività dei professionisti di comunicazione si esprime in termini relazionali, qualsiasi sia la componente di ruolo svolta, da quella tecnico-specialistica, a quella strategico-riflettiva, a quella consulenziale-formativa fino a quella manageriale. Le attività più rilevanti ed efficaci dei professionisti di comunicazione e relazioni pubbliche consistono infatti sempre più nelle relazioni che essi sanno attivare e mantenere con gli stakeholder dell'impresa. Relazioni che si rivelano sempre più importanti per raggiungere le finalità e gli obiettivi che l'impresa si propone di conseguire.



3 - L'evoluzione delle competenze professionali e dei percorsi formativi

Resta infine da considerare il terzo livello dei cambiamenti in corso, quello delle competenze sia specialistiche sia manageriali, ormai indispensabili ai professionisti per svolgere un ruolo che sta diventando sempre più ampio e complesso. Esso infatti tende a comprendere, oltre a un ventaglio in crescita di competenze tecniche specialistiche della comunicazione, altre importanti competenze indicate come quelle inerenti al ruolo professionale strategico-riflettivo, a quello consulenziale-formativo e a quello manageriale.

Un importante indicatore dell'evoluzione delle competenze professionali è senza dubbio rappresentato in Italia dallo sviluppo nei percorsi formativi e in particolare di quelli universitari. Una considerazione preliminare va fatta a proposito del numero e del tipo di Corsi di Laurea in grado di preparare i professionisti della comunicazione e delle relazioni pubbliche.

Proprio dieci anni fa è stato costituito il primo CdL in Relazioni pubbliche all'Università IULM, cui è seguita negli anni successivi l'attivazione di un corso analogo in altre tre università, Perugia, Udine e Catania. Inoltre nello stesso periodo sono stati attivati sette CdL di primo livello in Scienze della comunicazione con indirizzo in comunicazione d'impresa che sono molto simili a quella CdL in Relazioni pubbliche. Infine sono stati attivati trentadue CdL in Scienze della comunicazione con altri indirizzi e ventidue che prevedono qualche componente di comunicazione dal momento che contengono la parola comunicazione nel loro titolo. Il totale CdL che, seppure con diversi gradi di professionalità, preparano alla comunicazione sono oggi sessantacinque in Italia.

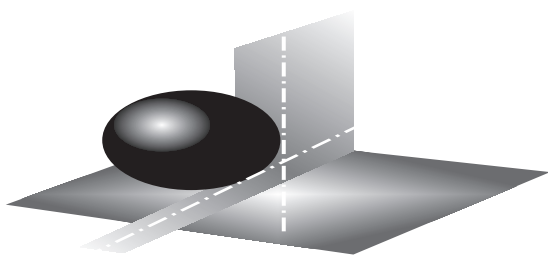
Da un punto di vista quantitativo dunque il percorso fatto appare sicuramente degno di nota. Ma da un punto di vista qualitativo, cioè dei reali contenuti degli insegnamenti che compongono i corsi di laurea considerati e quindi delle competenze che vengono trasmesse, come stanno le cose?

Una prima risposta deriva da un'indagine che il gruppo Education della Federazione delle Relazioni Pubbliche Italiana (Ferpi) sta conducendo per valutare i contenuti professionali degli undici singoli corsi di laurea più specializzati in comunicazione aziendale. In altre parole quelli attivati in Relazioni pubbliche e in Scienze della comunicazione con specializzazione in comunicazione d'impresa.

L'indagine consiste nel classificare, utilizzando una metodologia predisposta ad hoc tutti gli insegnamenti attivati in ciascun CdL al fine di valutarne l'equilibrio esistente tra gli insegnamenti stessi dal punto di vista dei contenuti, da quelli di base a quelli professionali generali fino a quelli professionali specialistici.

Dall'indagine emergono due realtà polari. Università che offrono corsi di laurea con un'adeguata presenza, in termini sia qualitativi sia quantitativi, di insegnamenti professionalizzanti. Dall'altro Università che offrono corsi di laurea il cui contenuto professionale di relazioni pubbliche o di comunicazione d'impresa si trova solo nel titolo, dato che i suoi insegnamenti sono in gran parte di tipo generalista.

L'indagine che il Gruppo Education della Ferpi sta svolgendo tuttavia si propone come uno stimolo e un supporto alle singole Università per attivare una riflessione congiunta sui suoi percorsi formativi al fine di collegarli sempre più ai reali bisogni della professione. L'obiettivo è di attivare un percorso di collaborazione in grado di realizzare quel collegamento tra i due mondi, dell'università e professionale, dal quale entrambe non possono che beneficiarne.



Per concludere

Il quadro della comunicazione aziendale e delle relazioni pubbliche, così come è stato sinteticamente delineato, risulta essere in forte e positiva evoluzione da dieci anni a questa parte. Emerge infatti molto chiaramente che le aziende manifestano un reale bisogno di comunicazione. Inequivocabili sono a questo proposito i segnali di sviluppo e ampliamento dei servizi di comunicazione e del ruolo che la funzione comunicazione esercita nelle grandi imprese, come risulta dalla ricerca citata.

Così come importante è il cambiamento del ruolo della comunicazione in atto nelle grandi imprese. Da attività tecnica che si occupa del *come* comunicare in modo efficace ad attività professionale che entra nel merito del *cosa* comunicare e ad attività manageriale sempre più radicata nel governo delle imprese e nella gestione di un'attività di comunicazione sempre più variegata e complessa.

Abbiamo visto inoltre che tale attività di comunicazione è sempre meno rivolta alla costruzione dell'immagine e sempre più orientata al governo della reputazione. Questo cambiamento di paradigma è in corso a livello sia concettuale sia operativo, nella realtà delle grandi imprese italiane. Esso si realizza sia attraverso un'attività tecnica specialistica sempre più am-

pie e indirizzata verso settori importanti come quello della responsabilità sociale d'impresa.

Ma anche con un'attività strategica che tende a influenzare in misura sempre più consistente le decisioni relative alla strategia e al governo dell'impresa. In questo senso le considerazioni svolte sul rafforzamento del ruolo organizzativo e sull'ampliamento dei contenuti professionali di comunicazione e di relazioni pubbliche sono tali da far aumentare in misura consistente l'impatto che la funzione di comunicazione è in grado di esercitare, in forma diretta o indiretta, sulla reputazione. Oggi infatti, con l'ampliamento e il rafforzamento del suo ruolo organizzativo e professionale all'interno dell'impresa, la funzione di comunicazione è in grado di agire in misura consistente a tre livelli sulla reputazione dell'impresa stessa (Balmer, Gray, 1999; Baccarani, Golinelli, 1992; Mazzei, 2004).

- *In primo luogo il professionista di comunicazione e di relazioni pubbliche è in grado, attraverso il suo ruolo strategico riflessivo agito all'interno della coalizione dominante dell'impresa, di agire sulle sue strategie e quindi sui comportamenti e sulle azioni dell'impresa.* In particolare sulle scelte relative ai prodotti e ai servizi da erogare, ai processi produttivi dell'impresa e al loro impatto sull'ambiente, ai rapporti attivati con i diversi stakeholder interni ed esterni.

- *In secondo luogo i professionisti, attraverso soprattutto al loro ruolo manageriale e consulenziale-formativo, sono in grado di governare quella complessa rete di relazioni con gli stakeholder interni ed esterni, in particolare con i pubblici influenti, che consentono di propagare i messaggi chiave dell'impresa.* Si tratta dell'attivazione e della gestione dei processi di passaparola attraverso gli opinion maker, i clienti fidelizzati e i dipendenti coinvolti che consentono di trasferire i valori guida e far conoscere quei comportamenti aziendali che ne qualificano l'azione in termini etici e di responsabilità sociale.

- *In terzo luogo i professionisti sono in grado, attraverso l'ampliamento e il potenziamento delle attività tecnico-specialistiche di comunicazione, di rafforzare e consolidare i messaggi chiave contenuti nella missione, nei valori guida e nelle azioni e nei comportamenti stessi dell'impresa.* Si tratta di quelle attività di comunicazione intenzionale, da quelle più tradizionali come la gestione degli eventi e le relazioni con i media, fino a quelle più recenti come la comunicazione della Corporate Social Responsibility. Esse acquistano particolare rilevanza, e sono sempre meno catalogabili come attività di *spin doctoring*, in quanto fanno riferimento a valori guida eticamente fondati e sono collegate a comportamenti aziendali e ad azioni coerenti.

A questo quadro che appare, secondo le tendenze in corso, così positivo per lo sviluppo del ruolo del pro-

fessionista di relazioni pubbliche, alcune università hanno risposto in modo adeguato. Qualche volta addirittura con un'offerta formativa che ha favorito, se non anticipato, quello sviluppo. In altri casi invece alcune università hanno risposto semplicemente inserendo il termine "comunicazione" nei titoli dei corsi di laurea per migliorarne l'immagine ma non per qualificarne la sostanza.

Queste ultime non si sono forse rese conto di mettere così in atto esse stesse una vera e propria attività di *spin doctoring*, basata proprio sulla costruzione di una nuova immagine che lascia tuttavia inalterati i contenuti. C'è da chiedersi se in questi casi non sarebbe stato più opportuno lavorare sui comportamenti, qualificando l'offerta formativa attraverso l'aggiunta di contenuti specialistici adeguati, prima di comunicare l'offerta stessa.

Proprio come hanno fatto le università appartenenti al primo gruppo, che hanno attivato insegnamenti professionali, sia di base sia specialistici, e attività collaterali importanti per la preparazione professionale degli studenti, come laboratori professionali specializzati e stage presso le imprese. In questo modo hanno costruito qualcosa di molto più utile per gli studenti futuri professionisti, per le realtà produttive che li accoglieranno, ma anche per le università stesse, quantomeno nel medio e lungo periodo: hanno cioè lavorato sulla loro reputazione piuttosto che sulla loro immagine.

BIBLIOGRAFIA

- Baccarani C., Golinelli M.G., (1992), "L'impresa inesistente: relazione tra immagine e strategia", *Sinergie*, n. 29.
- Balmer J. M. T., Gray E. R., (1999), "Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage", *Corporate Communications: An International Journal*, n.4.
- Bennett R., Kottasz R., (2000), "Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation", *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 5, n. 4.
- Bernays E., (1977), "Down with Image, Up with Reality", *Public Relations Quarterly*, n.22.
- Bruning S., (2003), "Expanding the organization-public relationship scale: exploring the role that structural and personal commitment play in organization-public

relationships", *Public Relations Review*, n. 29.

- Busacca B., (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet Libreria, Torino.
- Butera F., (1990), *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano.
- Butera F., (1993), "Nuove strutture flessibili per governare i processi", *L'impresa*, n. 7.
- Costabile M., (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano.
- Deal T., Kennedy A., (1982), *Corporate Culture*, Addison-Wesley, Reading.
- Dolphin R., (1999), *The Fundamentals of Corporate Communications*, Butterworth-Heinemann.
- Duncan, T., Moriarty S., (1998), "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships", *Journal of Marketing*, aprile.
- Easton G., Araujo L., (1992), "Non-economic Exchange in Industrial Networks", in Axelsson B., Easton G., (ed.), *Industrial Network. A New View of Reality*, Routledge, London.
- Finn D., (1961), *The Price of Corporate Vanity*, Harvard Business Review, n.4.
- Fiocca R., (2001), "Evoluzione d'impresa e nuovi connotati della comunicazione", *Studies in Communication Sciences*, n.1.
- Fombrun C.J., Rindova V., (1996), "Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputations", working paper, New York University Stern School of Business, New York.
- Fombrun C.J., Van Riel C.B.M., (2004), *Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice Hall, NJ.
- Freeman R.E., (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Gerken G., (1994), *Addio al marketing*, Isedi, Torino.
- Golinelli M.G., (1991), *Struttura e governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- Golinelli M.G., (2001), *L'approccio sistemico al gover-*

no dell'impresa, vol. 1 e 2, Cedam, Padova.

• Grandinetti R., (1993), *Reti di marketing*, Etas Libri, Milano.

• Gregory A., (2002), "To spin or not to spin. The ethics of public relations", lecture at the *Annual General Meeting of the Institute of Public Relations*, London, 2 maggio.

• Grönroos C., (1996), "Relationship Marketing Logic", *Australian Marketing Journal*, n. 1.

• Grunig J. E., (1993), "Image and substance: From symbolic to behavioral relationships", *Public Relations Review*, n. 91.

• Grunig J.E., (2002), "Qualitative Methods for Assessing Relationships Between Organisations and Publics", *The Institute for Public Relations*, Gainesville, FL.

• Grunig L.A., Grunig J.E., Dozier D.M., (2002), *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

• Invernizzi E., (1991), "Nuovi obiettivi e funzioni strategiche delle comunicazioni d'impresa", *L'impresa*, n.1.

• Invernizzi E., (2004), "Relazioni pubbliche e Corporate communication. Evoluzione del ruolo organizzativo e professionale, relazione al convegno *10 anni RP. Tra il dire e il fare*, Università IULM, Milano, 29 marzo.

• IPR, (2003), *Unlocking the Potential of Public Relations: Developing Good Practice*, report jointly funded by the Department of Trade & Industry and the Institute of Public Relations, UK.

• Lurati F., (2004), "RP: il futuro è già passato?", relazione al convegno *10 anni RP. Tra il dire e il fare*, Università IULM, Milano, 29 marzo.

• Mazzei A., (2004), *Comunicazione e reputazione nelle università*, Franco Angeli, Milano.

• Meyer J.W., Rowan B., (1986), "Le organizzazioni istituzionalizzate: la struttura formale come mito e cerimonia", in Gagliardi P., (a cura di), *Le imprese come culture*, Isedi, Torino (ed. orig., "Instituzionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83/2, 1977).

• Muzi Falconi T., (2002), *Governare le relazioni. Obiet-*

tivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche, Il Sole 24 Ore, Milano.

• Nohria N., Eccles R., (ed.), (1992a), *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Cambridge.

• Olins W., (1994), *Corporate Identity*, Thames and Hudson, London.

• Ouchi W., (1981), *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading.

• Peters T., Waterman R., (1984), *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer, Milano (ed. orig., *In search of excellence*, Harper & Row, New York, 1982).

• Pettigrew A.M., (1975), "Strategic aspects of the management of specialist activity", *Personnel Review*, n. 4.

• Pettigrew A.M., (1977), "Strategy formulation as a political process", *International Studies of Management and Organization*, n. 7.

• Selznick Ph., (1957), *Leadership in Administration*, Harper and Row, New York (trad. it. *La leadership nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 1984).

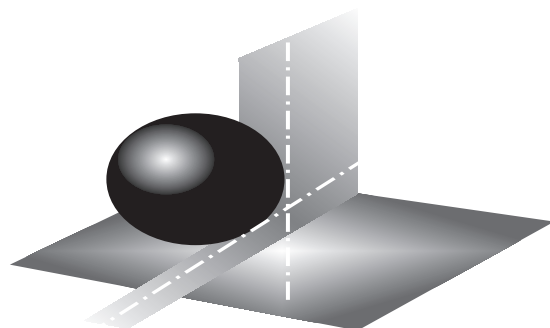
• Van Riel, C. B. M., 1995, *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall Europe, Hemel Hempstead.

• van Ruler B., Verčič D., Balmer M. T., (2002), *The Bled Manifesto on Public Relations*, Ljubljana.

• Vicari S., (1991), *L'impresa vivente*, Etas Libri, Milano.

• Vicari S., (1998), *La creatività dell'impresa*, Etas Libri, Milano.

• Zadek S., (2001), *The civil Corporation. The new economy of corporate citizenship*, Earthscan Publications Ltd, London.



La coerenza tra azioni e valori guida: il caso Ikea

Valerio Di Bussolo

La reputazione di un'impresa riflette giudizi diffusi riguardo alla capacità di quest'ultima di soddisfare le attese di diversi stakeholder (clienti, fornitori, azionisti, dipendenti, comunità locali, ecc.) e in particolar modo riguardo alla qualità, all'affidabilità e alla credibilità delle sue proposte e alla responsabilità della sua condotta.

Dai primi anni '90 l'investimento sulla visibilità del marchio è diventato una chiara dichiarazione di assunzione di responsabilità, più o meno centrata sui valori fondativi del brand. Una responsabilità che va continuamente esercitata anche a fronte di situazioni inedite o delle nuove problematiche che si possono affacciare. Vari studi di questi ultimi decenni suggeriscono l'esistenza di un legame stretto tra la reputazione di un'impresa, la sua redditività, il valore di mercato del titolo e la sua capacità di superare momenti di crisi. Una buona reputazione, infatti incoraggia l'acquisto e giustifica margini elevati, attrae e motiva persone di talento, abbassa il costo del capitale e attrae investimenti, e consolida le relazioni con le autorità pubbliche, le associazioni, la stampa ed altri intermediari istituzionali che influenzano le percezioni diffuse nel pubblico generale. La sintesi tra prezzo e qualità è l'immagine che Ikea ha saputo diffondere nel mondo dagli anni '70 in poi. Ma la sua reputazione, acceleratasi negli ultimi quindici anni, va al di là di questo diventando quella di un ipermercato politicamente corretto, di un marchio che ha saputo schierarsi dalla parte giusta in molte battaglie, sia quelle combattute contro il disboscamento delle foreste vergini, sia contro lo sfruttamento del lavoro minorile. Mosse che hanno sicuramente contribuito a confermare il ruolo e la vocazione sociale di Ikea, così come ha riconosciuto "Newsweek" dedicandole una copertina come prototipo delle "Teflon companies", cioè di quelle aziende che, intrecciando etica, estetica e marketing, sono riuscite a crearsi una sorta di "immunità" anche di fronte alle indagini sociali dei media più agguerriti.

IKEA è stata spesso presa ad esempio come l'impresa che non solo è riuscita a crearsi un'immagine in rapporto unilaterale con l'azionista principale o il cliente, ma una reputazione come risultato coerente di una relazione sistemica con tutti gli stakeholders presenti o futuri, vicini o lontani (azionariato diffuso, dipendenti, fornitori e sub-fornitori, comunità di insediamento di questi e di quelli, clienti, consumatori finali, istituzioni, ambiente,

etc.) nonché del gioco di responsabilità circolari che da questa relazione scaturiscono.

Una prima spiegazione di come tutto ciò sia potuto avvenire la si trova nella storia dell'azienda, collegata inevitabilmente ai valori ed alla passione del suo fondatore, lo svedese Ingvar Kamprad. La visione e lo stile di management di Kamprad hanno trasformato IKEA in uno dei più importanti global player del retail di mobili e complementi d'arredo, presente in più di 30 paesi e con rapporti con 1.600 fornitori in 55 nazioni. Se IKEA rappresenta un caso distintivo di cultura aziendale, di responsabilità sociale e di leadership organizzativa, gran parte della formula di questo successo sta nelle parole di Kamprad: "... vogliamo creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza della gente... e possiamo dare un contributo importante al processo di democratizzazione nella casa".

Sviluppare e mantenere la giusta cultura per portare avanti queste idee sono stati i mandati più grandi della leadership di Kamprad.

La cultura aziendale e l'organizzazione in Ikea

L'informalità è un attributo chiave nell'organizzazione di IKEA. Le linee di comunicazione fra i co-workers e il management sono decisamente aperte. IKEA promuove una piramide organizzativa invertita in cui il cliente è nella parte superiore, seguita dai negozi e dal personale e con il management alla fine, nella parte inferiore. Dalla "settimana anti-burocratica" (durante la quale il top management lavora come assistente di vendita in negozio), al "dress code", al modo in cui i dirigenti IKEA trattano le relazioni pubbliche, IKEA sposa uno stile di direzione egalitario interamente votato a rifuggire dagli status e dalle convenzioni. Dirk Bryant, direttore del Global Forest Watch, recatosi ad Amsterdam per incontrare i managers di IKEA, si aspettava di trovarli con le loro giacchette aziendali, mentre invece è stato accolto da gente in maglione. "Proprio come noi", ricorda Bryan ancora scosso dal sostegno di 3 milioni di euro dato da IKEA al progetto di mappatura delle foreste. L'evento del "Grande Grazie" può essere preso come un chiaro simbolo della cultura IKEA. Per ringraziare i dipendenti dell'impegno e del lavoro fatto nel creare tutti insieme il successo di IKEA, l'azienda ha deciso di ripartire il risultato delle vendite del 9 ottobre 1999 l'azienda tra tutti i suoi impiegati in tutto il mondo: dal personale del-

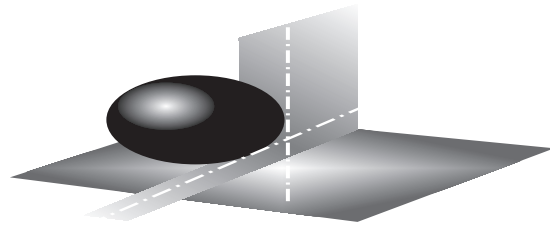
lo snack bar al presidente, sotto forma d'un bonus uguale per tutti. E per alcuni di loro, ha rappresentato più dello stipendio mensile!

- *Impiegati motivati.* La mancanza di gerarchie fa di IKEA un luogo di lavoro molto particolare. L'azienda assume di preferenza collaboratori giovani, che si adattano più facilmente alla sua cultura, delegando loro un numero enorme di funzioni e di decisioni. Le rapide rotazioni e le promozioni degli elementi più attivi assicurano lo sviluppo di un management giovane che amplifica il livello di entusiasmo dentro i team di lavoro.

- *Entusiasmo per rinnovare le cose.* L'*empowerment* è un modo intelligente di promuovere un ambiente creativo. Gli impiegati sono spinti a rinnovare cose e procedure. Senza il timore di compiere errori, i co-workers IKEA hanno più voglia di apprendere e migliorare pratiche e procedure del core business, sia negli uffici che anche a livello di negozio. Molti degli sviluppi più riusciti del layout del negozio IKEA, come il bar-caffè nel percorso o le aree gioco per bambini, sono stati il risultato delle iniziative nate localmente dai dipendenti. Il giorno di apertura del primo negozio di Stoccolma, il deposito non aveva retto il fortissimo flusso di richieste dei clienti. Il capo del negozio decise così di lasciare che i clienti si servissero da soli prendendo direttamente le merci dalle scaffalature del deposito. Questa decisione ebbe un tale successo che influenzò e cambiò per sempre il modello di retail IKEA. Oggigiorno i clienti IKEA vagano attorno alle scaffalature dove sono immagazzinati i famosi pacchi piatti, selezionano quelli che vogliono, li caricano sui loro carrelli e se li portano a casa in auto. Il servizio è più veloce e questa procedura ha abbassato i costi della manodopera; e la cosa migliore è che questo risparmio è stato reso possibile grazie alla collaborazione del cliente.

- *Consapevolezza dei costi.* L'idea che le soluzioni costose sono un segno di mediocrità è molto forte in IKEA. In un'azienda che punta a mantenere i costi a livelli bassi per offrire prodotti e servizi ad un prezzo più che accettabile, la frugalità e la creatività sono comportamenti giornalieri. Le stesse azioni di Kamprad hanno contribuito alla definizione di frugalità. Ognuno in IKEA sa della volta in cui, recatosi in Germania, aveva scoperto che l'hotel prenotato per lui era troppo caro e si mise a girare in città per due ore alla ricerca di una sistemazione più a buon mercato. Anche quando vengono impostati nuovi progetti interni all'azienda, la regola generale è che le soluzioni costose sono un segno di mediocrità. La filosofia egualitaria applica l'attenzione ai costi ad ogni livello dell'organizzazione.

Nessuno in IKEA vola in business o in first class. Una volta un manager che doveva partecipare a una riunione urgente scoprì che erano disponibili solo biglietti di prima classe. Allora telefonò a Kamprad chiedendogli l'approvazione di volare in prima, ma Kamprad gli disse di prendersi l'auto e farsi i 500 chilometri che li separavano.



La responsabilità sociale e ambientale secondo Ikea

Le radici della partecipazione sociale di IKEA si ritrovano nel "Testamento di un commerciante di mobili", scritto da Kamprad nel 1976 per indicare e fissare i valori che aveva sviluppato in IKEA dai primi, pionieristici anni. In questo testo, guida e riferimento ufficiale di tutti i dipendenti IKEA, si dice che "... quello che è buono per il nostro cliente, è buono anche per noi nel lungo periodo..." e che "... sviluppo non è sempre sinonimo di successo... ma che tutto dipende da voi. Saper essere leader e persone responsabili può trasformare lo sviluppo in un reale progresso...". L'impegno di tutta la vita di Kamprad ha contribuito più di ogni altra cosa alla visione strategica di IKEA, a quel "creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone", una visione che si basa sull'armonia tra l'attenzione alla persona e le leggi del mercato.

Come conseguenza di questa impostazione, il management IKEA ha sviluppato gradualmente un forte impegno sociale ed ambientale. La motivazione alla base dell'adozione di pratiche socialmente responsabili è ideale: non sempre è presente un legame esplicito con il raggiungimento di determinati obiettivi tattici o strategici. Spesso un comportamento socialmente responsabile viene invece considerato giusto di per sé. "Bisogna farlo perché è giusto... fa parte del nostro essere...". Le azioni intraprese sono profondamente connaturate all'agire stesso d'impresa. Non si tratta di programmi o iniziative specifiche, ma di azioni che hanno un impatto diretto sui processi di business e sulla modalità di generazione del valore. In questo senso, la responsabilità sociale orienta implicitamente le scelte manageriali a tutti i livelli. Imparando dagli errori del passato, IKEA ha impostato una corporate policy, e i processi ad essa collegati, che identifica preventivamente le pratiche commerciali o pro-

duttive potenzialmente pericolose per le condizioni ambientali oppure socialmente oppressive. Lavorando con le organizzazioni non governative e non profit, IKEA ha col tempo adattato e affinato le pratiche e le routine aziendali, fino a raggiungere soluzioni integranti ed ottimali: per esempio sta lavorando in maniera molto forte con UNICEF per combattere il lavoro minorile nei paesi in via di sviluppo.

Prezzo basso sì, ma non a qualsiasi prezzo

I clienti devono potersi fidare di IKEA. Nei suoi negozi devono avere la possibilità di trovare articoli d'arredamento, di onesta qualità e di buon disegno, a prezzi così bassi da poterseli permettere. Offrire prodotti belli, duraturi e funzionali a prezzi bassi, come vuole l'ideale di IKEA. Sono più di 60 anni che IKEA cerca sistemi sempre più efficaci per creare il prezzo basso. Producendo gli articoli nel modo più economico possibile.

Controllando tutte le fasi di costruzione dei propri negozi. Imballando i mobili in pacchi piatti e chiedendo ai clienti di montarli. Ma la responsabilità di IKEA non si ferma qui: si vuole anche che i prodotti in vendita non contengano sostanze pericolose, che il legno usato per realizzare librerie, tavolini e qualsiasi altro prodotto IKEA non provenga da aree in cui le foreste vengono devastate. Ovunque vengano prodotti gli articoli IKEA, i fornitori devono seguire regole fondamentali. Non devono ricorrere al lavoro minorile, devono garantire condizioni lavorative accettabili ai collaboratori e tenere un comportamento responsabile nei confronti dell'ambiente. L'obiettivo è ridurre al minimo l'impatto ambientale degli articoli IKEA. E produrli in maniera responsabile dal punto di vista sociale. Ovviamente IKEA non ha ancora raggiunto questo traguardo, ma sta compiendo grossi sforzi per riuscirci.

Solo sostanze approvate nei prodotti IKEA

I clienti nelle loro case vivono con i prodotti IKEA e vogliono essere sicuri che questi non contengano sostanze che possono causare allergie o avere altri effetti dannosi sull'ambiente e sulla salute dell'uomo. Con più di 10.000 articoli nell'assortimento, è estremamente importante per IKEA lavorare bene fin dall'inizio. Per questo motivo i prodotti IKEA non devono contenere sostanze vietate dalla legge o dalla stessa IKEA. IKEA ha deciso di applicare sempre le norme più severe per cui la norma più restrittiva di uno dei 31 paesi in cui IKEA è presente con propri negozi, viene applicata anche ai prodotti in vendita negli altri 30 paesi. Se la regolamentazione e le leggi sulle sostanze chimiche diventano più restrittive in uno dei Paesi in cui IKEA è presente, le nuove disposizioni vengono adottate anche in tutti gli altri mercati IKEA. I fornitori vengono aggiornati costantemente sulla normativa da seguire.

Il legno deve essere ricavato da foreste gestite responsabilmente

IKEA non accetta legno ricavato da foreste naturali intatte o da foreste ad alto valore di conservazione. Per questo lavora con un ampio programma di interventi, che include la predisposizione dei criteri per le procedure d'acquisto dei fornitori, ed effettua controlli casuali. IKEA sta anche portando avanti dei progetti di sviluppo per contribuire a una selvicoltura responsabile in varie parti del mondo. Applica regole severe sull'uso delle specie di legno tropicali, che devono essere certificate in base a standard di gestione forestale responsabile. In futuro tutto il legno usato nei prodotti IKEA sarà ricavato da foreste certificate.

Attualmente l'unico standard riconosciuto da IKEA è quello del Forest Stewardship Council (FSC). FSC è un'organizzazione internazionale che promuove una selvicoltura responsabile dal punto di vista ambientale, sociale ed economico. Per ottenere la certificazione FSC, la gestione forestale deve, tra l'altro, rispettare i diritti della popolazione indigena e garantire la salvaguardia delle caratteristiche naturali delle foreste ad alto valore di conservazione.

Un codice di condotta per tutti i fornitori

I prodotti IKEA devono essere realizzati responsabilmente dal punto di vista ambientale e in condizioni lavorative accettabili. Per questo nel 2000 IKEA ha introdotto il codice di condotta IWAY, "The IKEA Way on Purchasing Homefurnishing Products". IWAY stabilisce i requisiti minimi che IKEA pretende dai suoi fornitori e quello che questi ultimi possono aspettarsi da IKEA. È responsabilità dei fornitori di IKEA assicurarsi che anche i subfornitori rispettino i criteri IWAY. Le regole riguardano le condizioni lavorative, il salario minimo, il pagamento dello straordinario, il diritto all'attività sindacale, la gestione dei rifiuti e delle sostanze chimiche e le emissioni nell'aria e nell'acqua. IKEA inoltre vieta l'impiego del lavoro minorile, la discriminazione e l'uso del legno ricavato da foreste naturali intatte. IKEA possiede poche fabbriche. La produzione viene effettuata da circa 1600 fornitori in Europa, Asia e Nord America, spesso in Paesi dove i costi sono bassi. Aiutando i fornitori ad adeguarsi ai requisiti IWAY, IKEA contribuisce ad aumentare standard e benessere nei Paesi in via di sviluppo.

IKEA ha ispettori specializzati che controllano i fornitori di tutto il mondo, verificando continuamente che i criteri IWAY vengano rispettati e aiutando i fornitori in difficoltà. IKEA effettua anche controlli casuali attraverso revisori indipendenti, per esaminare metodi di lavoro e risultati. L'impegno ambientale e sociale di IKEA è un processo inesauribile. I tanti passi avanti sono espressione della nostra aspirazione a un miglioramento continuo.

IKEA non accetta il lavoro minorile

IKEA non accetta il lavoro minorile e si impegna attivamente per prevenirlo. Tutti i fornitori di IKEA e i loro subfornitori devono adeguarsi a uno speciale codice di condotta, "The IKEA Way on Preventing Child Labour". Durante le visite regolari ai fornitori, il personale IKEA controlla sempre che non ci siano bambini che lavorano. Nel sud-est asiatico, dove il lavoro minorile è comune, dei revisori indipendenti effettuano ispezioni a sorpresa almeno una volta all'anno. Nell'agosto 2000 IKEA, in collaborazione con l'UNICEF, ha dato vita a un progetto di sviluppo triennale nello stato di Uttar Pradesh, nel nord dell'India. L'obiettivo è prevenire il lavoro minorile. L'iniziativa interessa più di 200 villaggi e una popolazione di circa 400.000 persone. Per aiutare i bambini a inserirsi nel sistema scolastico ufficiale sono stati creati diversi centri d'apprendimento alternativi. Inoltre l'UNICEF, in collaborazione con alcune organizzazioni e autorità locali, sta cercando di aiutare le donne a formare dei gruppi di autosostegno, a trovare nuove opportunità di guadagno e ad avere accesso a nuovi sistemi di credito. In India IKEA sostiene anche CREDA, un'organizzazione locale non governativa. Insieme hanno dato vita, nel settembre 2000, a un progetto biennale che ha l'obiettivo di offrire a ragazze e donne indiane l'opportunità di ricevere un'istruzione.

È possibile fare buoni affari in maniera corretta?

Il ruolo del commercio sta cambiando. Offrire lavoro, creare profitti e pagare le tasse non è più sufficiente. "I nostri clienti e i nostri collaboratori si aspettano di più da noi e ritengono che sia nostro dovere influenzare in modo attivo le problematiche sociali ed ambientali ovunque siamo presenti. Spesso ci si chiede: "È possibile, per il bene di tutte le parti interessate, far coesistere i tradizionali obiettivi del mondo degli affari con la responsabilità sociale e ambientale, oppure sono in conflitto tra loro?" Dice Anders Dahlvig, CEO di IKEA. "Noi pensiamo che sia possibile. Se portato avanti con buon senso, l'impegno sociale ed ambientale è positivo per gli affari. Lo è perché rassicura i nostri clienti, che sentono di avere a che fare con un'azienda che condivide le loro opinioni e i loro valori, e perché ci aiuta a contenere i costi. Sfruttando efficacemente le risorse e le materie prime, risparmiando energia, migliorando le condizioni lavorative presso i nostri fornitori e circondandoci di persone più motivate, possiamo ridurre i costi e quindi raggiungere i nostri obiettivi commerciali. Non è facile portare avanti con successo un impegno sociale ed ambientale. È necessaria un'organizzazione motivata. Ci vogliono obiettivi, strategie, pianificazione e responsabilità chiari, ma soprattutto un'ambizione, un'idea commerciale e dei valori che siano a supporto delle nostre azioni. Sono convinto che sia questo il vantaggio più grande di IKEA.

Abbiamo l'ambizione di creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone. Abbiamo un'idea commerciale basata sui prezzi bassi e sul contenimento dei costi. E abbiamo valori che ci guidano verso un modo di operare caratterizzato da sensibilità, umiltà e attenzione ai costi. È questa la vera forza del nostro impegno sociale e ambientale. In IKEA vogliamo agire con serietà e correttezza. Tuttavia sappiamo di essere solo all'inizio e di avere ancora una lunga strada da percorrere prima che l'impegno sociale e ambientale diventi parte integrante della nostra attività quotidiana."

Un'organizzazione virata sulla responsabilità

IKEA ha sviluppato una forte cultura aziendale, basata sul basso profilo, sulla lotta alla gerarchia e su un buon senso derivante dai valori popolari svedesi. Le origini semplici di IKEA hanno conferito un'impronta inconfondibile alla sua cultura aziendale, caratterizzata da valori quali il rispetto per il denaro e la voglia di rinnovarsi e di assumersi delle responsabilità. L'espansione globale ha messo il management IKEA di fronte al problema di come assicurare l'adattamento di una cultura così forte alle specificità dei mercati locali. Finora, IKEA ha dimostrato di avere avuto successo mantenendosi flessibile e sensibile ai bisogni locali ed allo stesso tempo sicura e convinta (*relentless*) sulle proprie policies e standard globali. Il racconto mitizzato della nascita di IKEA ad opera del fondatore Ingvar Kamprad drammatizza in maniera eloquente e sintetica, come tutti i miti, la matrice ideale e le radici valoriali in cui tutta l'azienda si identifica. E l'attenzione al sociale è già in potenza nelle radici svedesi di IKEA, così fortemente conservate anche nell'espansione globale. Tutte le aree organizzative sono coinvolte in questo processo, comprese quelle meno esposte al business e al mercato. L'ufficio acquisti si assicura che il legno utilizzato non provenga dalle foreste naturali intatte e attua un monitoraggio continuo dei fornitori affinché rispettino gli standard sociali e ambientali definiti con IKEA. La progettazione e la produzione dell'assortimento sono focalizzate sulla riduzione degli impatti ambientali. La distribuzione cerca di ridurre il proprio impatto attraverso l'utilizzo dei pacchi piatti e l'incentivazione del trasporto su rotaia anziché su gomma. Non solo le funzioni di linea sono coinvolte, ma anche quelle di staff, in particolare le risorse umane, con i progetti di diversity management, work-life balance, ecc. All'interno dei negozi esistono delle figure come i coordinatori cui sono demandate alcune attività legate alla raccolta riciclata dei rifiuti nei negozi o alla promozione della formazione sui temi ambientali presso i colleghi. Si tratta tuttavia di figure che fungono da

stimolo all'organizzazione e non implicano una delega completa a queste persone da parte delle altre funzioni organizzative.

La comunicazione delle azioni socialmente responsabili

Il tono di low profile che, fin dalla sua nascita, attraverso tutta l'impostazione valoriale del mondo IKEA si fa sentire anche nella comunicazione delle azioni socialmente responsabili impostate e portate avanti sia a livello corporate che di singole nazioni.

Nella *comunicazione esterna il catalogo*, 131 milioni di copie in 45 edizioni e 23 lingue, resta lo strumento principale. Da tempo ospita due pagine dedicate a spiegare non tanto le singole azioni intraprese quanto ad assicurare in maniera definitiva i clienti che il prezzo basso è ottenuto con leve che nulla hanno a che fare con comportamenti poco chiari socialmente o vessatori per i lavoratori. La comunicazione ambientale è presente invece nel catalogo in maniera più diffusa e collegata ai singoli prodotti, enfatizzando i portati ambientalmente rilevanti e collegati sia ai materiali usati che alle tipologie produttive che a quelle creative. In particolare viene data grande rilevanza al fatto che il valore della responsabilità sociale e ambientale incide fin dalle prime fasi del processo progettuale del prodotto, per cui il pensiero del designer (e quindi il brief a monte) già si muove all'interno di un perimetro valoriale ben definito e confermato da una ormai nutrita collezione di prodotti già realizzati e commercializzati, anche con successo.

In *negozi*, media di grande importanza in quanto visitati da oltre 300 milioni di clienti ogni anno, la comunicazione di questi temi segue un andamento molto più irregolare. Presente talvolta su alcune aree di prodotto su cui maggiormente insiste la richiesta di informazioni da parte dei clienti (tappeti, tessili, etc), non ha ancora raggiunto una visibilità paragonabile a quella del catalogo. Esiste invece una forte comunicazione, più tarata sui valori ambientali che su quelli sociali, fatta di segnali culturali e di "inviti comportamentali" disposti lungo il percorso di visita e collegata a messaggi sul riciclo dei materiali, al non spreco, al basso consumo energetico, e così via. L'esempio più forte in questo senso è l'azione, ripetuta ogni anno, dell' "albero in prestito": IKEA infatti chiede ai clienti di riportare in l'albero di Natale acquistato nei propri negozi prima delle feste. IKEA valuta quindi lo stato di conservazioni degli alberi e si fa carico di ripiantare quelli sopravvissuti in condizioni biologiche idonee.

La *pubblicità* è invece completamente assente nella comunicazione di questi valori. O, meglio, non si è mai verificato che IKEA dedicasse appositamente una campagna o un singolo annuncio unicamente alla comunica-

zione della propria policy e delle azioni socialmente e ambientalmente responsabili. Eventualmente solo brevi citazioni di questi valori all'interno delle body copy, ma unicamente volte (come nel catalogo) ad assicurare sulle ragioni che stanno dietro alla creazione del prezzo basso.

La *comunicazione interna*, diretta al corpo dei quasi 80.000 dipendenti, invece è ampiamente portatrice sia dei valori che delle azioni intraprese che dei risultati e dei piani futuri. E questo sia nei percorsi formativi che nei mezzi di comunicazione (intranet, giornalini, newsletter, etc) che negli aggiornamenti. Nell'organizzazione di ogni paese in cui IKEA sono presente delle figure di responsabili della CSR e della politica ambientale che si occupano sia di implementare azioni locali, ma iscritte nel perimetro fissato dalla casa madre, sia di comunicare all'interno dell'organizzazione tanto i progetti internazionali che quelli locali.

Conclusioni

IKEA ha preso una posizione chiara nella contrapposizione tra un modo di pensare "vecchio", che potremmo definire "darwinismo economico e sociale" e un modo nuovo, fondato sulla coevoluzione, ossia su una chiave di sviluppo tra concorrenza e collaborazione, una evoluzione equilibrata e eticamente rispettosa di tutti gli attori del mercato. Mentre nel primo l'eliminazione degli attori economici più deboli da parte dei più forti prelude all'affermazione di strutture oligopolistiche sempre più chiuse, potenti, autoreferenziali e bloccate, nella seconda, dimensioni e quantità si intrecciano a valori e qualità in un contesto in cui la concorrenza non viene bloccata, ma dove al contrario si produce una crescita esponenziale sei possibili giochi win-win nel mercato.

Tanto la sedimentazione culturale del suo "genius loci" scandinavo quanto le decisioni strategiche del suo management, hanno col tempo portato IKEA a porre l'etica aziendale al centro di tutti i suoi comportamenti aziendali: una sorta di bussola che permette di prendere le decisioni migliori, guidando la creazione della reputazione del marchio e ponendo una differenza fondamentale rispetto alla semplice costruzione di un'immagine. Ci sono principi fondamentali, insiti nel concetto di brand, che sono essenzialmente etici: per esempio avere l'assoluta coerenza tra ciò che si dice e ciò che si fa, o considerare il consumatore come proprio obiettivo preferenziale, verso il quale e con il quale realizzare una sintonia straordinaria.

I brand che pesano e durano nel tempo sono e saranno sempre di più quelli che sapranno comportarsi in maniera coerente con il loro essere marca e l'etica è sicuramente una formula di sopravvivenza nel lungo periodo.

Etica e CSR che generano reputazione: il caso STMicroelectronics

Bartolomea Bazzardi

Lo studio di caso della STMicroelectronics (ST) mostra come i valori etici alla base della cultura organizzativa generano una reputazione di lungo periodo se sono coerenti con le azioni ripetute nel tempo, se sono condivisi da tutti i membri dell'impresa e se vengono comunicati in modo veritiero, continuo e trasparente.

Inoltre il caso sottolinea l'importanza che oggi viene attribuita dalle organizzazioni all'implementazione di politiche ambientali e di Corporate Social Responsibility (CSR) per tutelare l'ambiente in cui sono inserite, per soddisfare i bisogni dei diversi stakeholder e per conservare e accrescere la propria reputazione. La comunicazione della ST tende a supportare la reputazione dell'impresa perché comunica dei comportamenti coerenti con i valori etici che sono alla base della sua cultura. Lo studio di caso mette inoltre in risalto che la funzione comunicazione è in grado di incidere molto più in profondità che in passato sui comportamenti delle imprese attraverso il ruolo definito strategico-riflettivo. In particolare osserveremo come in ST la comunicazione partecipi attivamente alla definizione e all'evoluzione delle strategie e dei comportamenti dell'azienda e come incida sulla coerenza e sull'efficacia delle azioni e delle strategie aziendali nel tempo.

L'importanza del suo contributo a tale riguardo nasce proprio dal fatto che la comunicazione gestisce le relazioni con gli stakeholder, relazioni che sono di tipo *two way symmetric*, quindi basate sulla comprensione reciproca (Grunig, Hunt, 1984).

La ST rappresenta un caso emblematico, nonché raro, di un'azienda nella quale il modello di *Corporate Citizenship* guida le scelte strategiche. La *Corporate Citizenship* è il modello più avanzato d'imprenditoria responsabile che considera l'impegno sociale uno strumento attraverso il quale realizzare la piena integrazione tra l'organizzazione, gli stakeholder e l'ambiente in cui opera. La ST fa questo nel rispetto delle tre "P", *Profit, Planet, People*, e ciò la rende a tutti gli effetti un'azienda etica (Azzoni, 2004). Attraverso lo studio di caso della ST analizzeremo i valori, le politiche e gli strumenti utilizzati da un'azienda evoluta, che attraverso una *governance* basata su politiche di *Corporate Citizenship* e attraverso una comunicazione costante, veritiera e trasparente riesce a generare reputazione.

La ST e le leve per generare la reputazione

La ST è una società di successo italo-francese che progetta, sviluppa, produce e vende in tutto il mondo dispositivi a semiconduttori (*chip*) che vengono utilizzati in molte applicazioni microelettroniche. Nel 2003 i ricavi netti sono stati di 7,24 miliardi di dollari con utili netti per circa 250 milioni di dollari. È la quinta più grande azienda produttrice di semiconduttori al mondo e fornisce circa 1500 clienti con i più di 3000 prodotti. Impiega più di 45000 persone che lavorano nei suoi 16 centri di ricerca e sviluppo, nei 39 centri di design e applicazioni nelle 17 fabbriche e negli 88 uffici di vendita presenti in 31 paesi. Ogni anno l'impresa investe una parte significativa dei suoi ricavi in ricerca e sviluppo, nel 2003 per esempio ha investito 1,24 miliardi di dollari. La sede è a Ginevra ed è quotata alla borsa di New York, Parigi e Milano.

La cultura aziendale della ST è impregnata di valori che sono: l'integrità, la centralità delle persone, l'eccellenza, la redditività e i valori sociali.

- *Integrità* significa che tutte le attività e le relazioni con gli stakeholder vengono svolte con lealtà, correttezza e nel rispetto dei più rigorosi standard di deontologia professionale. Ovvero coerenza nei comportamenti, trasparenza nelle idee e nelle azioni e apertura verso i colleghi e i collaboratori. Integrità significa essere sinceri e onesti con se stessi. Solo se c'è profonda integrità scaturisce la lealtà e la capacità di far fronte a testa alta alle situazioni più difficili. La trasparenza nel modo di pensare, di fare e di comunicare, la franchezza in ciò che fa, l'apertura, il desiderio di far bene per l'azienda e per la società nella quale è inserita sono elementi che caratterizzano il modo di fare impresa di ST. L'integrità è un valore etico fondante per la creazione della reputazione dell'azienda.

- *Centralità delle persone*: per la ST il patrimonio umano è l'asset più prezioso dell'azienda. Attraverso l'*empowerment*, cioè la formazione, la responsabilizzazione e la motivazione, i dipendenti della ST liberano creatività e innovazione. In pratica, una filosofia operativa basata su una forma di *Total Quality Management* (TQM) in cui le persone sono al centro dell'impresa e non sono consi-

derate semplici fattori della produzione. La funzione Risorse Umane pone quindi i principi base della sua azione per gli anni a venire che sono: la trasparenza, lo sviluppo personale professionale basato sulla descrizione delle funzioni e sulla valutazione sistematica delle prestazioni, la mobilità interna, la comunicazione e la formazione. Questo lavoro di definizione delle prospettive invita a dire che ogni dipendente della ST deve immaginare di essere un imprenditore a pieno titolo. In altre parole, il successo dell'azienda non può fare a meno del coinvolgimento e delle capacità dei singoli.

Centralità delle persone vuol dire che in ST si prediligono la fiducia, la semplicità d'animo e l'umiltà. "La persona viene anzitutto, spiega il Presidente. Se vuoi che gli altri ti seguano, occorre che tu sappia stabilire un rapporto diretto basato sul rispetto della persona, delle sue competenze e del suo ruolo". Di conseguenza in ST si cerca sempre di condividere le proprie conoscenze, di incoraggiare il contributo di tutti, di dimostrare riconoscenza per il raggiungimento di risultati. In tutto questo la comunicazione gioca un ruolo fondamentale. Infatti l'azienda organizza, a questo scopo, un evento chiamato il *Recognition Day* durante il quale vengono premiati in tutto il mondo i dipendenti che si sono distinti per la tenacia con la quale hanno ottenuto miglioramenti continui. Nel *house organ* a livello corporate, *World Class*, viene poi inserita una parte dedicata alle premiazioni dell'anno in cui sono elencati i nominativi dei vincitori e il tipo di apporto che hanno dato. Considerare le persone un asset fondamentale dell'impresa genera una buona reputazione presso i suoi dipendenti che sono motivati a dare il massimo all'impresa. I dipendenti motivati lavorano sodo, risolvono i problemi, generano soluzioni creative e rimangono a lungo nell'organizzazione.

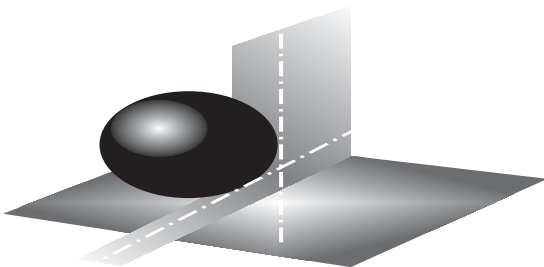
- **Eccellenza:** la ricerca dell'eccellenza è uno dei capisaldi del TQM. Infatti nel momento in cui ST ha assunto questa filosofia come propria, ha accettato anche delle metodologie da mettere in atto per raggiungere e mantenere l'eccellenza aziendale. L'unico *status quo* che si accetta in ST è il perseguimento dell'eccellenza, il cambiamento costante e la sfida permanente al fine di realizzare un continuo miglioramento. Per eccellenza si intende il miglior rapporto possibile fra la qualità offerta e l'investimento sostenuto per ottenerla. Il perseguimento dell'eccellenza, della qualità, della professionalità e dell'efficacia è presente in ogni aspetto delle sue attività. L'azienda cerca di dare prova di flessibilità e di capacità di pronta reazione, valorizzando l'innovazione e la creatività. In ST si è convinti che se si riescono a responsabilizzare le persone, a motivarle e a valutarle dando loro strumenti e obiettivi, si possono ottenere da loro prestazioni eccellenti. Uno degli strumenti di comunicazione

utilizzati per perseguire l'eccellenza è il piano dei suggerimenti denominato *Employee Suggestion Scheme*. Il piano dei suggerimenti è il veicolo privilegiato della filosofia TQM perché dà spazio a infinite possibilità di miglioramento, fa prendere coscienza a ciascuno di quanto il miglioramento sia necessario e coinvolge tutti in prima persona. Il piano dei suggerimenti consiste nel sollecitare la creatività di ciascun dipendente verso due obiettivi: dare dei suggerimenti su come fare delle economie, quindi come tenere sotto controllo i costi, e su come aumentare la produttività. Ogni suggerimento accettato viene ricompensato attraverso dei riconoscimenti pubblici. Questo è indubbiamente il miglior esempio di mobilitazione culturale, poiché permette di far convergere le intelligenze dei 45000 collaboratori di ST che hanno contribuito a posizionare l'azienda tra i leader del mercato.

- **Redditività:** produrre redditività è il primo dovere etico di un'impresa perché il ritorno economico generato dalle attività dell'azienda è la fonte principale delle risorse necessarie alla crescita, alla permanenza nel mercato. Essa è la garanzia di sicurezza e di opportunità future per tutti i dipendenti di ST e permette all'azienda di adempiere i propri doveri economici e sociali. Tutte le politiche messe in atto da ST, incluso l'impegno ambientale, devono infatti avere un ritorno economico. Redditività e impegno ambientale potrebbero sembrare concetti in contrasto ma, come vedremo nella parte dedicata all'impegno profuso dalla ST in campo ambientale, la redditività e l'impegno ambientale non sono in conflitto bensì possono coesistere e alimentarsi. Dall'entrata in borsa (1994) la ST ha avuto una crescita composta annua doppia rispetto al mercato ed è l'unica fra le grandi società del suo settore, insieme a Intel, che nonostante la persistente congiuntura economica negativa del settore, continua a generare utili, che nel 2003 rappresentano il 10% del fatturato.

- **Impegno sociale:** la ST si considera una "cittadina del mondo" e, in quanto tale, è consapevole e convinta che debba rispondere delle proprie azioni a una pluralità di stakeholder e quindi non solo ai propri clienti e azionisti. Oltre a loro ci sono infatti le persone che lavorano in ST, i suoi partner, i fornitori e la società nel suo complesso in cui ST opera e vive. È convinzione di ST che essere dei buoni cittadini non è solo un obbligo etico, ma è anche positivo per la redditività dell'azienda. A questo aspetto dedichiamo uno spazio particolare nelle politiche di CSR dell'azienda dove analizziamo anche i motivi che conducono la ST a considerare l'impegno sociale una scelta strategica per il successo. Non a caso l'impegno in questo senso si è intensificato molto negli ultimi anni. Da quanto esposto fin'ora si evince che per ST i valori

rappresentano una leva gestionale fondamentale perché creano motivazione, consenso e allineano i comportamenti individuali alle strategie e agli obiettivi del management. In ST il processo di apprendimento di valori è stimolato dallo sforzo individuale di migliorarsi e di progredire ma soprattutto è sostenuto dall'esistenza di modelli di comportamento appropriati da imitare. Questi modelli provengono da una leadership innovativa, in grado di ispirare le persone, di infondere la visione dell'impresa e di trasmettere i valori attraverso il proprio modo di operare quotidiano. È infatti attraverso i comportamenti, i rituali, le cerimonie e i simboli che i valori etici di ST vengono integrati nell'organizzazione. La comunicazione continua, trasparente e coerente con le azioni ha determinato il successo della diffusione e della condivisione dei valori. Tra gli strumenti di comunicazione utilizzati per la diffusione dei valori ci sono: la carta dei valori, la campagna di affissioni interne, l'house organ a livello corporate, World Class e la formazione. In particolare la formazione è considerata un momento strategico di comunicazione. Non a caso nel 1994 la ST crea la ST University (STU) con lo scopo di allineare il linguaggio, perfezionare le tecniche di lavorazione ma soprattutto di diventare un luogo di condivisione della cultura, dei valori e degli obiettivi aziendali. ST ha dato alla sua università interna una missione strategica, che consiste nell'unione di una serie di obiettivi che l'organizzazione si pone in funzione del raggiungimento dell'eccellenza. Compito principale di STU è quello di fornire a tutti i dipendenti gli strumenti e le conoscenze necessarie per rimanere al passo con i cambiamenti imposti dal mercato e per rafforzare tanto il senso di appartenenza all'azienda quanto lo spirito imprenditoriale che viene richiesto nell'assolvimento del proprio lavoro. STU alimenta lo spirito e la realtà del continuo apprendimento, rendendolo parte integrante della cultura aziendale, stimola e incoraggia lo sviluppo individuale, promuove uno scopo comune e dei valori condivisi all'interno della società, stabilendo le linee guida per i processi formativi, organizzando un'ampia gamma di corsi ed opportunità di apprendimento ad ogni livello.



Le politiche ambientali e di CSR

La leadership della ST è convinta che l'impegno etico di un'impresa non si esaurisca nella massimizzazione del profitto, il rispetto delle leggi, la generazione di guadagni per gli azionisti bensì che tutto ciò si possa armonizzare con le istanze del Beyond Bottom Line, cioè il mondo che va oltre la linea di fondo del bilancio economico. Questo significa rispetto e generazione di valore per gli individui, la società e l'ambiente. Non a caso il Bilancio Socio Ambientale della ST esordisce con la frase *"we do business in societies, not markets"*. Di fronte alla necessità di mediare tanti e diversi interessi nasce e si sviluppa una nuova coscienza e senso della responsabilità nei confronti della società globale. Le politiche ambientali e di CSR comprendono: l'ambiente, la salute e la sicurezza, l'istruzione e la formazione dei dipendenti, le donazioni e l'impegno sociale attraverso la Fondazione STMicroelectronics e la lotta al Digital Divide (divario digitale) attraverso la partecipazione attiva alla ICT Task Force organizzata dall'ONU.

- *Le politiche ambientali* diventano una priorità per l'azienda già dal 1994. Il viaggio dell'impegno ambientale si basa su un'intuizione molto forte: qualsiasi processo industriale che riduce i consumi di energie naturali e di materie prime, genera risparmi; questi risparmi rendono l'azienda più competitiva e contribuiscono alla salvaguardia delle risorse del pianeta. Il messaggio che viene dato ai dipendenti è: "Ridurre, Riutilizzare, Riciclare" nella misura ragionevolmente più ampia possibile. E per fare ciò viene redatto nel 1994 un Decalogo Ambientale che, attraverso 10 direttive chiare, quantificabili e misurabili definisce gli obiettivi da raggiungere entro il 1999 e guida i dipendenti all'agire. Nel 1999, una volta raggiunti tutti i traguardi, viene pubblicata una nuova edizione del Decalogo Ambientale che fissa obiettivi ancora più ambiziosi da raggiungere entro il 2010 e che prevedono un impatto ambientale dell'azienda sul pianeta pari a zero. Seguire le direttive del Decalogo ha permesso all'azienda di ottenere i seguenti risultati:

Tra il 1994 e il 2000 la ST ha risparmiato il 29% di elettricità, il 45% d'acqua e ha ridotto del 29% le emissioni gas a effetto serra. Nell'arco dei sette anni il risparmio energetico ha generato risparmi totali generali pari a un miliardo e cinquanta milioni di euro e quindi a beneficiarne non è stato solo il Pianeta Terra ma anche l'azienda. Inoltre gli investimenti effettuati per la salvaguardia dell'ambiente si sono ripagati in media in 2,5 anni. La ST ha quindi dimostrato che lo slogan *"Ecology is free"* utilizzato nella comunicazione non è solo un *pay-off* d'effetto, bensì è vero.

Gli sforzi e i risultati ottenuti in campo ambientale so-

no stati riconosciuti dalla comunità internazionale con il conferimento di diversi premi, come il Climate Protection Award negli Stati Uniti, l'Akira Inoue Award in Giappone, il premio Hassan II per l'ambiente in Marocco, e, con l'inserimento di ST negli indici più prestigiosi di classifica delle società in base al loro impegno a favore dello sviluppo sostenibile come il Dow Jones Sustainability Group Index.

- *Le politiche di salute e sicurezza* prevedono la certificazione OHSAS 18001 (*Occupational Health Safety Assessment Series*/valutazioni sull'occupazione, la salute e la sicurezza) di tutte le sue fabbriche. L'OHSAS 18001 è una certificazione appositamente studiata per aiutare le aziende a formulare obiettivi e politiche a favore della sicurezza e della salute dei lavoratori.

- *Le politiche di istruzione e formazione* prevedono percorsi formativi idonei a sostenere cambiamenti nel sapere, nel saper fare, nel saper essere e quindi nel saper lavorare insieme, dando la possibilità a ognuno di concorrere alla propria crescita professionale e individuale. Non a caso l'azienda si è meritata nel 2002 il prestigioso premio della rivista Fortune: Best company to work for.

- *Le politiche di donazioni e di impegno sociale*, con il coinvolgimento diretto dei dipendenti, vedono la ST impegnata su molti fronti. Per citarne solo alcuni: la campagna mondiale di donazione di sangue iniziata nel 1993; l'aiuto dei dipendenti indiani presso due ONG che si prendono cura di disabili; l'impegno dei dipendenti di Singapore di occuparsi dei 1000 alberi donati dalla ST alla città; la costruzione della rotonda ad Agrate, Milano, che ha migliorato la viabilità della città e la raccolta di fondi per diabetici organizzata dalla ST di Carrlton, Arizona.

- *Le politiche di Digital Divide* vedono la ST impegnata attivamente per ridurre il divario digitale, in termini di alfabetizzazione, fra i gruppi sociali che hanno accesso alle nuove tecnologie e quelli che non dispongono di tali opportunità. A questo scopo l'azienda ha creato un corso di alfabetizzazione informatica, sviluppato dalla STU. Il corso, gratuito, si rivolge a chi non sa usare il computer e ha come obiettivo di far apprendere, in modo semplice, i concetti basilari per l'utilizzo del PC e per la navigazione in internet. La ST forma dei *trainers* volontari che, attraverso un processo a cascata, formano altri membri della comunità ST, inclusi i dipendenti, le famiglie, le scuole, le organizzazioni e gli enti amministrativi locali. La strategia di lotta al Digital Divide viaggia in parallelo alla strategia di comunicazione, che in questa tappa tipica del-

la Corporate Citizenship, ha come obiettivo sensibilizzare tutti i dipendenti, la business community e l'opinione pubblica mondiale sul progetto del Digital Divide.

Le politiche ambientali e la CSR viaggiano in parallelo alla strategia di comunicazione che è fondamentale per sensibilizzare e coinvolgere i dipendenti, per portare a conoscenza di tutti gli stakeholder l'impegno profuso dall'azienda in ambito sociale e per generare reputazione. Fra gli strumenti di comunicazione, solo per citarne alcuni, vi sono: il Rapporto Socio-ambientale, il Decalogo Ambientale, le MicroMega News (informazioni sia a livello di stabilimento sia a livello di corporate), le Electronic Flash Info (informazioni veloci via intranet), le relazioni con i media, gli eventi come le giornate ecologiche, gli open day e il Recognition Day, considerati momenti di aggregazione che valorizzano l'importanza dell'impegno ambientale e sociale.

La comunicazione: un asset strategico per generare reputazione

Sin dalla sua fondazione, ST ha considerato la comunicazione una risorsa irrinunciabile per lo sviluppo e il successo dell'azienda. La società ha puntato sulla comunicazione per ottenere una visione condivisa dei propri obiettivi finali e per stimolare un reale scambio di conoscenze, di informazioni e di valore basato sul coinvolgimento di tutti. La presenza, sia a livello corporate sia a livello locale, di funzioni dedicate alla gestione della comunicazione dimostrano l'importanza che essa assume all'interno di ST. In particolare la Direzione Comunicazione e la comunicazione delle strategie di CSR dipende direttamente dal CEO ed è gestita in prima persona dal Corporate Vice President Communication e dal suo staff. Questo forte presidio organizzativo dimostra anche l'elevata visibilità e legittimazione della comunicazione. La consapevolezza della sua importanza è dettata anche dalla convinzione che la comunicazione sia strategica per una gestione aziendale centrata sulla valorizzazione delle risorse umane e per la costruzione di una reputazione solida. La centralità delle risorse umane si evidenzia nell'adozione di sistemi di gestione del personale che cercano di favorire lo sviluppo delle capacità individuali e che continuamente riconoscono e premiano il contributo dei singoli al successo dell'impresa. Presupposto di questo stile di gestione è un'efficace e continua comunicazione fra tutti gli attori aziendali.

Per poter svolgere al meglio le attività cui è preposta, la divisione comunicazione si propone di massimizzare la propria efficienza garantendo uniformità alla reputazione aziendale e sottolineando il suo legame e la

sua corrispondenza con le strategie stabilite dalla Direzione Generale. La maggior parte degli strumenti di comunicazione utilizzati dall'azienda sono già stati citati nel corso della stesura del caso. A questo punto ci soffermiamo sulla valenza strategica che viene attribuita all'ascolto interno ed esterno.

La ST, e in particolare la funzione comunicazione, ritiene che l'ascolto dei messaggi provenienti dall'interno dell'organizzazione e dall'ambiente sociale in cui è inserita, determinino il livello d'identificazione dei dipendenti con il loro lavoro, l'ambiente e l'azienda, quindi i suoi obiettivi, le sue strategie e i suoi valori di riferimento. Fra gli strumenti di ascolto interno ci sono per esempio le riunioni, gli incontri periodici con i dipendenti e le survey a livello locale e mondiale. L'ascolto dei messaggi provenienti dall'esterno è fondamentale perché il responsabile di comunicazione, gestendo i rapporti con tutti gli stakeholder, ha il polso dei cambiamenti sociali e valoriali in corso e conosce i bisogni dei diversi pubblici. La sua funzione, "strategico-riflettiva", è quindi considerata strategica; egli di fatto partecipa attivamente alla definizione e all'evoluzione delle strategie e dei comportamenti dell'azienda e incide sulla coerenza e sull'efficacia delle azioni e delle strategie aziendali nel tempo.

Infine ci preme sottolineare che, nel caso della ST, gli strumenti di comunicazione che hanno contribuito maggiormente alla generazione della sua reputazione sono state le azioni stesse dell'impresa. Azioni che sono state costanti e coerenti nel tempo con i valori etici alla base della sua cultura organizzativa.

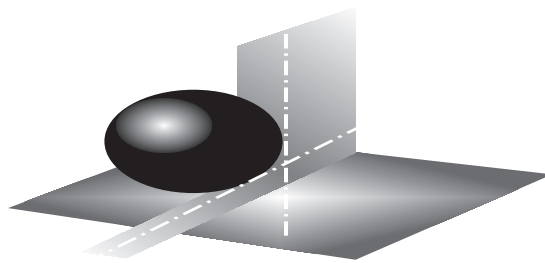
Questo suo agire nel rispetto dei valori etici nei quali crede fermamente, le ha permesso di ottenere un successo prolungato nel tempo in campo economico, sociale e ambientale ponendola fra le principali e più importanti aziende del suo settore a livello mondiale.

Conclusioni

Il caso ST conferma che i valori etici alla base della cultura organizzativa dell'azienda hanno contribuito in modo determinante alla generazione di una reputazione solida e duratura. Questo è stato possibile perché i valori non sono solo dichiarati ma supportati da azioni coerenti, costanti nel tempo e comunicate in modo trasparente e veritiero. Inoltre grazie all'ascolto attento dei segnali provenienti dall'esterno (cambiamento dei valori e delle esigenze degli stakeholder) la funzione comunicazione ha svolto un'azione "strategico-riflettiva" all'interno dell'organizzazione. Infatti ha portato all'attenzione dei membri della coalizione dominante, le aspettative dei pubblici influenti in modo che vengano tutelati nella definizione

ne delle strategie complessive dell'azienda (Van Ruler, Verčič, 2002). Quindi in ST la comunicazione svolge, accanto a un ruolo operativo (pianificare e attivare iniziative di comunicazione), un ruolo manageriale e strategico, un ruolo riflettivo e anche uno formativo (di consulenza interna).

La ST è riuscita a costruirsi una buona reputazione presso tutti i suoi stakeholder grazie al commitment e alla coerenza dimostrata dal management nel perseguire tre obiettivi considerati strategici: la prosperità economica, la protezione ambientale e l'equità sociale. I tre obiettivi sono stati raggiunti perché la ST, oltre alla messa a punto di politiche orientate alla massimizzazione del profitto, ha attivato politiche ambientali e di CSR che hanno contribuito alla generazione dell'asset reputazionale. Per la ST la reputazione è una risorsa strategica perché offre vantaggi in termini di allargamento del mercato, di competitività e di remunerazione del capitale. Costruire la propria reputazione attraverso comportamenti *day by day* che guardano al medio-lungo termine, permette di affrontare le eventuali situazioni di crisi e i dilemmi etici in modo coerente alla visione etica e ai valori aziendali. Inoltre una buona reputazione trattiene e motiva le persone, le quali si sentono di poter esprimere il massimo potenziale, aumentando la produttività. Infatti i dipendenti motivati lavorano sodo, risolvono i problemi e generano soluzioni creative.



BIBLIOGRAFIA

- Azzoni G., (2004), "L'azienda etica", relazione presentata all'*incontro di Diritto del Lavoro, Dottorato di ricerca in Diritto Privato dell'Università di Pavia*, Collegio Ghisleri, 17 Maggio.
- Grunig J. E., Hunt T., (1994), *Managing Public Relations*, HBJ Publisher, Fl.
- Van Ruler B., Verčič D., (2002), *The Bled Manifesto on Public Relations*, Ljubljana.