

McDonald's mette il dito nella piaga e Ikea tace. Esempi (sbagliati) di comunicazione aziendale

McDonald's? Altissima brand awareness e bassissima brand reputation che tradotto suona, più o meno, che tutti conoscono il marchio di fast food ma pochi lo giudicano bene. Lo sanno anche nelle stanze del marketing e comunicazione della multinazionale americana e hanno deciso di mettere in piedi una campagna istituzionale che mirasse non tanto a ripulire l'immagine di panini e patatine, quanto a sottolineare il ruolo che un'azienda da 16.000 dipendenti (in Italia) svolge nell'economia di un Paese. La logica di comunicazione è semplice: il lavoro, soprattutto quello giovanile, è ormai un tema ad altissima sensibilità sociale. Puntare su questo per una campagna di comunicazione istituzionale non potrà che far presa e ottenere il risultato di far guardare la catena di fast food con occhi diversi da parte del pubblico, insomma, risollevarne un po' la reputazione. Tutto giusto, teoricamente. In pratica, gli spot di McDonalds on air questi giorni, stanno sollevando un vespaio e non sembra che il risultato sia quello auspicato.

Innanzitutto c'è un aspetto di strumentalizzazione di un tema così sensibile che è stato percepito in maniera netta. La scelta appare maliziosa e un tentativo scoperto di far vestire all'azienda una casacca "buonista", che mal si addice alla sua immagine. Non parliamo di panini e patatine ma proprio delle condizioni di lavoro nei ristoranti della catena. Che sia vero o meno, lavorare nei McDonalds è considerata la cosa più vicina al lavorare in un call center. Un fianco scoperto, prontamente, e facilmente, attaccato dai sindacati, con il rischio che per la multinazionale possa aprirsi anche un

fronte critico proprio su questi temi.

Dall'altra parte c'è un aspetto puramente tecnico. Quando si lanciano campagne di comunicazione su temi così sensibili, è fondamentale che l'azienda sia certa come del sole che sorge, di non essere attaccabile. Numeri alla mano, McDonalds, non sembra così blindata, soprattutto riguardo la forma contrattuale dei prossimi "3.000 assunti". Contratti a tempo determinato e non indeterminato. Un'over promise evidente che ha reso l'azienda vulnerabile e l'ha avvicinata a un ambito, per così dire culturale, ovvero quello del lavoro con maggiore mobilità e meno tutele, in perfetto stile americano ma che, in Italia, spacca ancora il Paese. Non sorprende l'intervento del ministro Fornero a questo riguardo ("meglio un contratto a termine che disoccupati") ma quanto conviene a un'azienda schierarsi o farsi posizionare "politicamente" su temi così delicati?

In conclusione la campagna non sembra un grande successo, anzi rischia di rivelarsi un boomerang. E' il prezzo che si paga quando si cerca di sfruttare temi ad altissima sensibilità sociale per promuovere l'immagine aziendale. Al netto delle valutazioni di opportunità, vanno valutati e messi sui due piatti della bilancia i pro e i contro. Il problema è che troppo spesso i contro pesano decisamente di più. Va infine sottolineato, come ha fatto notare con acume Giorgio Cattaneo, che il tema "lavoro" sta entrando prepotentemente nella comunicazione.

Nel caso di McDonald's si è probabilmente scoperchiato il vaso di Pandora. Un'altra azienda, Ikea, ha vissuto, non per scelta, una crisi sempre su questo tema. Una società appaltatrice della multinazionale svedese ha innescato una vertenza sindacale durissima con alcune cooperative di facchini nel polo logistico di Piacenza. Ikea non c'entrava assolutamente nulla ma, per inesperienza del sindacalismo italiano (lo sostengono alcuni esponenti delle coop piacentine) o per distrazione, si è trovata impallinata dalle stesse rappresentanze dei lavoratori che sono riusciti, usando il Web come una clava mediatica, a coinvolgere Ikea.

Il risultato finale è stato che le persone hanno percepito il colosso dei mobili come l'attore principale (e lo sfruttatore) dei lavoratori in lotta e hanno attaccato violentemente l'azienda sui suoi luoghi Web, in particolare su un sito creato per una campagna che, invece, con intelligenza e delicatezza, usava la voglia di guardare a un futuro migliore. Presa di sorpresa, Ikea, non ha saputo far di meglio che chiudere il sito, senza rispondere o spiegare le proprie ragioni. Un danno evidente d'immagine e di reputazione, soprattutto online, che ha dimostrato quanto l'azienda svedese debba ancora crescere in termini di comunicazione.

Ed è proprio la crescita in termini di tecniche di comunicazione l'insegnamento che da questi due casi si può trarre. Non si "piegano" temi socialmente sensibili a scopi promozionali, o comunque ci vuole grande eleganza ed estrema attenzione. Secondo, poi il "lavoro", sta diventando "IL" tema sensibile e quindi un vero capo minato e fonte di pesanti crisi di comunicazione per le aziende.

E' necessario quindi attrezzarsi, in questo senso, con efficacia ed efficienza ma senza dimenticare che la comunicazione è innanzitutto responsabilità e rispetto per l'interlocutore, rispetto che passa innanzitutto dal rispondere ai propri stakeholders (vero Ikea?) ma anche da non mettere il dito in una piaga (vero McDonald's?).

La primavera verde del crowdsourcing

Era il 2006 quando per la prima volta, sulla rivista Wired, compariva il termine 'crowdsourcing'. Nell'articolo "The rise of crowdsourcing", infatti, Jeff Howe coniava questo neologismo dall'unione di: crowd (folla) e source (fonte). La

folla si converte in fonte grazie alle tecnologie digitali, che agevolano un nuovo modo di lavorare e tendono a modificare i comportamenti in direzione di modelli d'interazione sempre più dinamici e flessibili, che giungono poi alla risoluzione di problemi e alla generazione di nuovi business. In un'ottica di business, il crowdsourcing si pone come metodologia di collaborazione vincente con la quale le imprese chiedono un contributo attivo agli utenti, che si aggregano attorno a una piattaforma web, lo sviluppo di un progetto o più semplicemente un'idea. Fondamentali in questo caso gli user generated content, i contenuti generati dagli utenti: il contributo attivo è proprio quello delle persone che decidono di partecipare attivamente. Il 'prosumer' è sempre più presente, la cooperazione creativa tra cliente-consumatore e azienda si basa su un nuovo pensiero di collaborazione e condivisione dei propri saperi con un click. Tra i primi lungimiranti esempi di crowdsourcing si può citare Wikipedia: ogni singolo utente, possedendo una conoscenza unica e personale, crea un piccolo tassello di un'opera complessiva, per esempio scrivendo parte di una voce 'wiki'. Nel 2011, secondo il rapporto SMI-Wizness Sustainability Index Social Media, questa forma di collaborazione è in crescita in ambito aziendale per trovare le migliori idee utili ad affrontare temi sostenibili e piattaforme social per comunicare le iniziative di sostenibilità. Multimedialità e interattività sono infatti condizioni che guidano le aziende verso una crescita sostenibile e un numero sempre maggiore di imprese sta sfruttando il potere dell'intelligenza collettiva per raggiungere obiettivi di sviluppo sostenibile. Questo trend è visibile nelle start up, nelle imprese di recente costituzione e nei 'vecchi giganti' che si stanno aprendo a queste filosofie, comprendendo come queste rappresentino un'occasione per aumentare il proprio valore e condividerlo con gli stakeholder e la società in genere. Per esempio, Pepsi ha sfruttato le potenzialità dell'Open Innovation per realizzare progetti sul territorio. Per 'Migliora il tuo mondo', il brand ha chiesto ai giovani italiani di proporre idee per rendere il

mondo un posto migliore; le proposte più interessanti sono state finanziate e trasformate in progetti concreti. Questa iniziativa non solo esprime in maniera semplice ed efficace i paradigmi del crowdsourcing, ma soprattutto premia la fiducia e la creatività dei giovani italiani. Unilever invece per la prima volta ha condiviso i propri progetti di ricerca e sviluppo in modo pubblico con un open forum e con un nuovo modello di sviluppo strategico delle informazioni per sensibilizzare sull'adozione di soluzioni sostenibili. Unilever è convinta che, per il raggiungimento del traguardo prefissato con il Sustainable Living Plan (dimezzare entro il 2020 l'impronta ambientale dell'azienda) sia necessario collaborare con tutti gli stakeholder. Per questo scopo ha lanciato Open Innovation Submission Portal, per sviluppare nuove idee e tecnologie di prodotto. La piattaforma è aperta a tutti coloro che vogliano proporre un'innovazione che possa contribuire alla strategia di crescita sostenibile dalla multinazionale anglo-olandese. Più di 2 miliardi di persone nel mondo utilizzano ogni giorno un prodotto Unilever, questo significa che migliorare i prodotti fa una differenza in positivo per la vita di milioni di persone. Ma l'idea davvero innovativa di Unilever è stata l'Unilever Sustainable Living Lab: un laboratorio pensato per l'approfondimento e lo scambio di idee sui temi chiave per lo sviluppo della sostenibilità in azienda. Vi hanno partecipato 2.200 leader ed esperti di sostenibilità facenti parte del settore distributivo, produttivo, istituzionale, accademico e mediatico, provenienti da 77 nazioni in tutto il mondo, che si sono riuniti intorno a un tavolo virtuale per creare insieme idee all'avanguardia e innovative, condividere buone prassi con l'obiettivo di aiutare sia l'azienda che gli altri partecipanti al Lab a trovare soluzioni alle loro sfide di sostenibilità. La collaborazione di molte menti diverse è il punto di forza dei metodi progettuali crowd: la casualità delle relazioni e il valore della differenza sono le risorse su cui puntare per un concreto avviamento verso una sostenibilità economica, sociale e ambientale. Inoltre, grazie alla combinazione di una serie

sempre più ampia di informazioni e alla loro diffusione capillare attraverso i mezzi digitali, si raggiunge una maggiore trasparenza tra gli attori in campo, suscitando una maggiore responsabilità da parte delle imprese che si pongono all'ascolto della vastissima community online.

Nasce l'enciclopedia della Csr

Attiva e tutta da inventare con il contributo degli utenti la piattaforma in stile wikipedia per le imprese che fanno responsabilità sociale d'impresa

Una nuova piattaforma a costo zero, tutta da sviluppare, per conoscere i momenti e gli appuntamenti più significativi degli ultimi 10 anni a livello di sostenibilità e comunicazione sociale nel mondo imprenditoriale italiano. Il suo futuro è in mano agli utenti, privati o aziende, che intendano dare il loro contributo alla formazione di **WikiCsr**, nelle aspirazioni del gruppo che le ha dato vita (**Koinetica**) una Wikipedia del responsabilità sociale d'impresa, la cosiddetta Csr. Già previste nel sistema, le possibilità di aggiungere notizie di interesse collettivo e di inviare commenti, riflessioni, articoli e racconti di esperienze che siano di (buon esempio) per gli altri. Wikicsr vorrebbe diventare un punto di incontro privilegiato per tutti coloro che attraversano questo mondo: da un lato, le **imprese**, possono condividere i loro comportamenti virtuosi, dall'altro gli **esperti**, che possono cogliere trend in evoluzione e farli diventare oggetti di studio, e infine, proprio i **giovani** che per la prima volta si affacciano alla finestra di questa realtà. Un altro modo per "fare Rete" nei canali che contano.

CSR e sostenibilità: la Moda italiana si fa green

RSI e modelli replicabili per le PMI italiane: come seguire percorsi etici e sostenibili in termini di buone pratiche e di impegno concreto.

Alla Conferenza Internazionale sullo Sviluppo Sostenibile 2012 (**RI0+20**), organizzata in Brasile dalle Nazioni Unite, hanno partecipato anche **aziende italiane**, per testimoniare il proprio impegno in tema di **Responsabilità Sociale d'Impresa** in chiave **green**.

Per l'Italia c'era anche **Gucci**, la cui testimonianza all'intervento *Changing the world through fashion* nell'ambito del *RI0+20 Corporate Sustainability Forum* ha esplorato l'apporto che il comparto **Moda e abbigliamento** può fornire allo sviluppo sostenibile.

L'**esempio** fornito da Gucci è importante, perché dona lustro alla folta schiera di aziende italiane che sono passate dalle parole ai fatti, diversamente da molte altre che si sono fatte in quattro per evidenziare il proprio impegno con iniziative promozionali ma senza concorrere alla formazione di una vera e propria **cultura aziendale** dedicata all'etica della sostenibilità e al reale impegno nei confronti dell'ambiente.

Le **politiche di RSI** intraprese da Gucci fin dal 2004 si fondano sul "**valore sostenibile**": rispetto dei diritti dei lavoratori, promozione delle diversità e capacità professionali, tutela dell'ambiente e della biodiversità, coinvolgimento di fornitori e stakeholders.

- Nel 2004 l'azienda ottiene la certificazione in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa (SA 8000) che

coinvolge la sede centrale, i punti vendita e l'intera filiera produttiva.

- Nel 2009 sigla un accordo con Confindustria Firenze, CNA e parti sociali per promuovere la filiera quale patrimonio di conoscenze unico e di valore riconosciuto, in una logica di sostenibilità economica e sociale.
- Nel 2010 ottiene la certificazione ambientale ISO 14001, aderisce ad iniziative green in tutto il mondo e avvia un programma di attività eco-friendly per la riduzione dell'impatto ambientale ad opera della propria produzione (packaging riciclabile al 100%, ecc.) .
- Nel 2011 Gucci firma un accordo con i sindacati per agevolare politiche di Welfare all'interno dell'azienda e favorisce la creazione di una "rete d'impresa" volta a rafforzare la competitività del polo fiorentino della pelletteria.
- Nel 2012 lancia sul mercato i primi prodotti eco-friendly (occhiali eco-sostenibili, sandali biodegradabili...) e presenta un nuovo packaging riciclabile al 100% e ingombro limitato per limitare costi di trasporto ed emissioni di CO2.

Ed ora? La sfida futura va in direzione di un maggior impegno nella **tracciabilità** e nell'ulteriore ricerca di **materiali innovativi**, ha spiegato Rossella Ravagli, Gucci CSR & Sustainability Manager.

Dunque, non "green washing" (attenzione superficiale alle tematiche green solo per rifare il look alla reputazione aziendale) ma di **un vero e proprio investimento**, che ha comportato costi di **certificazione** e la sottoscrizione di **protocolli** per la valorizzazione delle attività lavorative di filiera.

Un esempio da imitare per tutte le aziende italiane: seguire percorsi etici e sostenibili, sia in termini di buone pratiche sia di impegno concreto.

Sostenibilità, Csr. La trasparenza nella comunicazione finanziaria, la norvegese Statoil al top

In tema di comunicazione finanziaria la compagnia petrolifera norvegese Statoil è l'azienda più trasparente ma, in generale, le misure adottate dalle grandi aziende quotate sono ancora insufficienti per contrastare una nuova possibile crisi economica. A fare il punto sulla situazione ci pensa il nuovo rapporto di Transparency International (TI), l'associazione non governativa e no profit, che ha analizzato la trasparenza nella comunicazione finanziaria e la divulgazione di misure anti-corruzione delle 105 più grandi società quotate che insieme valgono 11 trilioni di dollari. Dal rapporto emerge che le imprese hanno migliorato la loro comunicazione sui programmi anticorruzione, passando dal 47% del 2009 al 68%. Tuttavia, il punteggio medio per la trasparenza è ancora basso e solo poche aziende comunicano quanto contribuiscono alle economie dei paesi in cui operano. La trasparenza di queste operazioni non solo riduce le possibilità di un uso improprio di denaro pubblico, ma mostra anche come le aziende contribuiscono allo sviluppo delle società in cui operano. Delle 105 aziende intervistate nel rapporto: 50 non comunica i ricavi e le vendite in ogni paese in cui opera; 85 non divulga le imposte sul reddito in tutti i paesi e 39 non divulga sempre i dati finanziari (tasse, i ricavi, le vendite, pre-imposte sul reddito, gli investimenti di capitale, contributi per la comunità). Se tale comunicazione non avviene è più difficile monitorare il contributo delle imprese e un record in negativo arriva dai paesi in crisi della zona euro. Delle

105 aziende intervistate 65 operano in Spagna, ma solo tre rivelano pubblicamente le imposte sul reddito pagate al paese. In Grecia, invece, nessuna delle 43 aziende intervistate e in Italia solo una su 62. Il rapporto attribuisce alle aziende un punteggio che va da 0 a 10 (10 è più trasparente e 0 è meno trasparente) e che tiene conto della divulgazione di vari tipi di informazioni aziendali. La compagnia petrolifera norvegese Statoil è l'azienda più trasparente con un punteggio medio di 8.3. Seguono le aziende di estrazione mineraria Rio Tinto e Bhp Billiton con un punteggio di 7,2. Le aziende meno trasparenti, invece, sono Honda Motor (1.9), Bank of Communications di Shanghai (1.7) e Bank of China (1.1). Tra le aziende italiane troviamo Enel con un punteggio di 6.2 e Eni con 5.9.