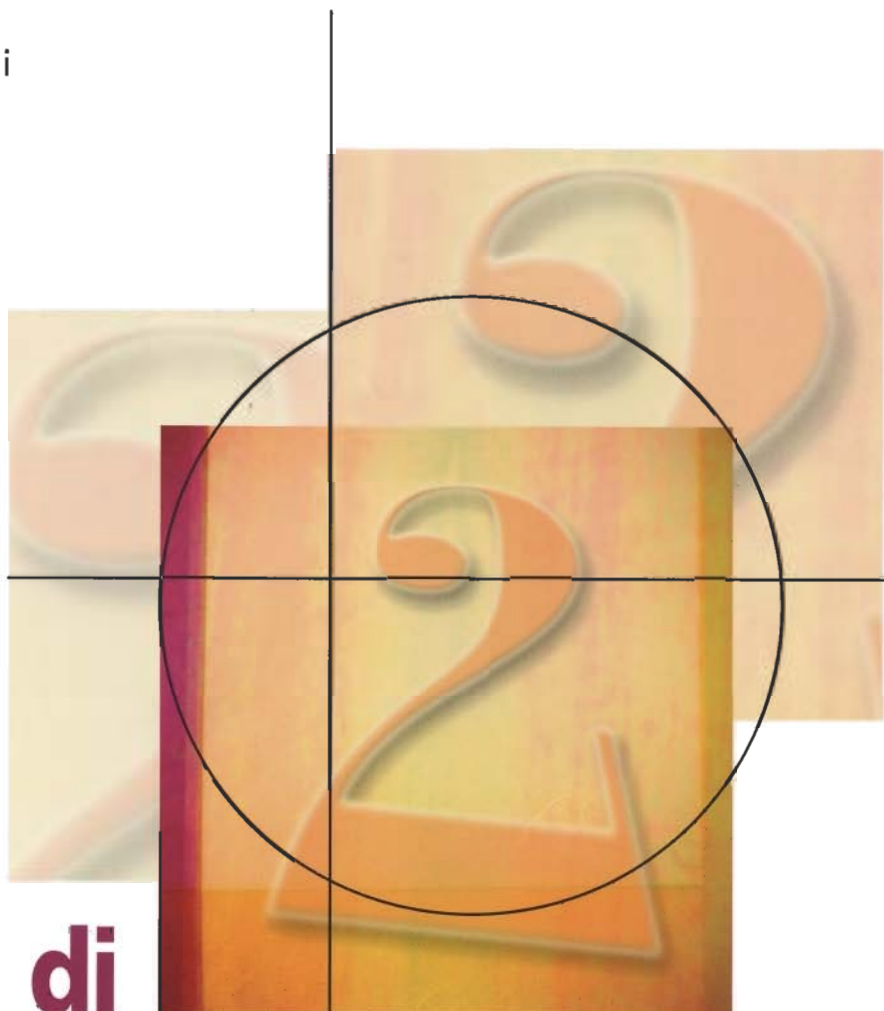


Emanuele Invernizzi



**Manuale di**  
**relazioni pubbliche 2**  
**Le competenze e i servizi specializzati**

**McGraw-Hill**

VALORE si possono infatti attivare iniziative di ascolto, di monitoraggio, di feedback e di feedforward e di valutazione dei risultati.

Il metodo VALORE è molto flessibile e può essere adattato in ciascuna situazione, scegliendo di volta in volta tra i moduli previsti quali vale la pena di attivare e come svilupparli. Per esempio nel caso Aton il metodo VALORE è stato applicato, con modalità adeguate alla sua specifica realtà, come la descrizione del caso illustra.

### Caso Aton: un'applicazione flessibile e informale del metodo VALORE

CASO

Il gruppo Aton opera nel settore del mobile & wireless computing e fornisce soluzioni per la gestione informatica delle reti di vendita e della logistica. Ha sede a Treviso e opera attraverso cinque sedi in Italia e una a Madrid con un fatturato di 12 milioni di euro e con 130 dipendenti.

Aton ha avuto fin dalla sua costituzione una forte attenzione verso le persone e verso l'ambiente, consolidandosi come una vera e propria comunità. Via via che le sue dimensioni sono cresciute e il suo successo sul mercato si è affermato, il vertice imprenditoriale ha maturato la volontà di trasformare la "vocazione etica di Aton in una modalità gestionale e competitiva consolidata da attuare grazie a metodi già sperimentati e in grado di valorizzare al meglio la naturale cultura di Aton"<sup>1</sup> (De Nardi, 2004).

La svolta nel processo evolutivo di Aton è stata innescata dall'esigenza di aumentare la redditività aziendale, messa in discussione dal fatto che l'hardware è sempre più una commodity con bassi margini. Il riferimento del processo di cambiamento dell'azienda è stato il metodo VALORE e si è realizzato attraverso quattro fasi.

1) La definizione dei *valori guida* ha preso le mosse dalla mission di diventare partner dei clienti e di crescere dando sempre più importanza alle persone, alla cultura, all'ambiente, alla qualità del lavoro e della vita.

I valori guida scelti dal vertice aziendale e validati insieme ai manager sono: *passione, fiducia, innovazione, tempo e relazioni* (Figura 5.4). In un lavoro che ha coinvolto tutti i manager, i valori sono stati descritti e sono state indicate le azioni che l'azienda si sarebbe impegnata a fare e le azioni richieste alle persone.

Il senso dei valori guida definiti è stato di rafforzare la *passione* per il proprio lavoro, la *fiducia* reciproca, il grado di *innovazione* in tutti i processi lavorativi, l'attenzione al *tempo* per aumentare l'efficienza dei processi e l'impegno a migliorare tutte le *relazioni* interne ed esterne all'azienda.

2) L'individuazione di modalità di *applicazione dei valori nei sistemi gestionali e nei processi di lavoro* ha visto la traduzione di ciascun valore in comportamenti aziendali. Nel caso del valore fiducia, riportato nella figura citata, tra i

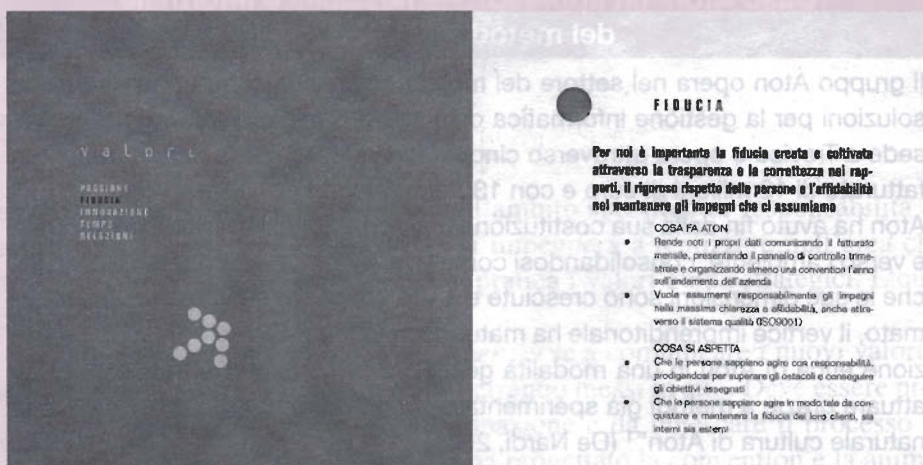
<sup>1</sup> Gli autori ringraziano il dott. Giorgio De Nardi, AD di Aton, per aver concesso di riportare i dati su Aton.

comportamenti attivati c'è stato quello di comunicare a tutti l'andamento economico mensile con la massima trasparenza e completezza.

3) Il *piano di comunicazione* è stato avviato con la consegna e la spiegazione dei contenuti della carta dei valori a tutti i collaboratori. Inoltre la carta dei valori è stata anche visualizzata in quadri appesi negli uffici dei manager. Ne è stata poi ricavata una brochure, e inviata ai principali clienti e fornitori, pubblicata sul sito aziendale e messa a disposizione nelle sale di attesa dell'azienda affinché tutti i visitatori potessero prenderne visione.

**Figura 5.4**

La carta dei valori Aton: l'esempio del valore "Fiducia".



Per comunicare i valori anche all'esterno sono state utilizzate le relazioni con i media, le campagne di co-branding con i partner, le attività di volontariato dei collaboratori in campo sociale e la pubblicazione del bilancio sociale. Infine, per consolidare il senso della comunità organizzativa basata sui valori etici definiti, sono stati organizzati momenti in comune di vita extra-professionale.

4) La realizzazione di attività di *ascolto* è avvenuta tramite una survey di customer satisfaction sui clienti per comprendere il loro grado di soddisfazione. L'ascolto interno viene realizzato attraverso una survey annuale mirata a rilevare sia il grado di condivisione dei valori sia la soddisfazione per la qualità di relazioni, condizioni di lavoro, sistemi di gestione delle risorse umane, adeguatezza del sistema di comunicazione.

### *I risultati*

Tra i risultati più evidenti del processo di focalizzazione dei comportamenti aziendali intorno ai nuovi valori guida, il management di Aton evidenzia una maggiore stabilità dei rapporti di lavoro, un migliore recruitment, la riduzione delle incomprensioni nei processi di comunicazione interna, un passaparola positivo tra clienti attuali e nuovi, il rafforzamento delle relazioni con i clienti. Aton "ha cambiato marcia. Clienti e progetti sempre più importanti sono guidati meglio sotto tutti i punti di vista, *in una logica win-win*" (De Nardi, 2004: 60).